



Maestría en Administración de Empresas

Trabajo Final de Maestría

Análisis comercial del impacto de la regulación de precios en el mercado de combustibles en Argentina

Autor: Gastón Villamea

N° Registro: 671930255

Director: Ciro García Resta

MBA edición 2019

Diciembre 2020

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a Carlos Grosso por compartir conmigo toda su sabiduría, y por la dedicación con la cual aportó su conocimiento. Gracias a Ciro García Resta por su acompañamiento, contribuyendo siempre con una mirada fresca e innovadora, ayudándome a pensar y repensar los contenidos y enfoques de cada tema. Agradezco a Valeria Malach por su apoyo constante, su paciencia, su mirada crítica y por aportar su conocimiento al presente trabajo. Un agradecimiento a Mariano Valverde, colega y amigo, por haber compartido conmigo su experiencia, habiendo transitado ya el mismo camino. Gracias al cuerpo docente y autoridades de la Maestría en Administración de Empresas UCA por su predisposición y apoyo constante.

RESUMEN

En Argentina, el mercado de combustible tiene un alto impacto en todas las variables económicas y sociales. De forma anual se movilizan 536 millones de toneladas de carga, y el 93% de esta carga se transporta en camión (Ministerio de transporte, 2020). La alta dependencia de este tipo de transporte implica que el precio de los combustibles tiene gran incidencia en los precios de la mayor parte de los bienes que se comercializan en el mercado argentino. Es por ello por lo que, en contextos de alta volatilidad económica, es habitual que se produzca la intervención del estado en la formación de precios de los combustibles (de forma explícita o implícita).

En el presente trabajo se desarrolla un análisis integral del contexto macroeconómico y social del país, que permite comprender el entorno en el cual se implementan las políticas de regulación de precios en los combustibles. Posteriormente, dentro del marco definido para este trabajo, se analiza en detalle el Decreto 566/2019 (que es aquel que congeló los precios de los combustibles en agosto 2019), y los sucesivos decretos asociados para comprender en profundidad su alcance. Por otro lado, se realiza un análisis del mercado local, contemplando variables clave para comprenderlo, enfocadas en la oferta y demanda, relación con mercados internacionales y descripción de los principales canales, entre otros. Para complementar el análisis del mercado local, se realiza un análisis de las metodologías de regulación y formación de precios en algunos de los mercados internacionales referentes de la región. En función de esto, se toma como caso de estudio a YPF SA, empresa líder del sector en nuestro país. A partir de este caso se estudia el impacto de la regulación de precios en los principales canales de comercialización, y las acciones tomadas para minimizar su impacto en la compañía. Asimismo, teniendo en cuenta las tendencias políticas y del mercado, y contemplando los efectos del Covid-19, se elabora un conjunto de propuestas que permitan agregar valor a las compañías del rubro, contemplando a la variable precio

como no gestionable. Para finalizar, se realiza una propuesta que permita, sin recurrir a la regulación arbitraria de precios, otorgar mayor previsibilidad a todos los actores del sector, mitigar los impactos que puedan producirse en contexto de alta volatilidad económica, y fomentar la inversión.

ABSTRACT

In Argentina, the fuel market has a high impact on all economic and social variables. 536 million tons of cargo are moved annually, and 93% of this cargo is transported by truck (Ministerio de transporte, 2020). The high dependence on this type of transport implies that the price of fuel has a great impact on the prices of most of the goods that are sold in the Argentine market. This is why, in contexts of high economic volatility, it is common for the state to intervene in the formation of fuel prices (explicitly or implicitly).

In this paper, a comprehensive analysis of the macroeconomic and social context of the country is developed, which allows us to understand the environment in which the policies for regulating fuel prices are implemented. Subsequently, within the framework defined for this work, decree 566/2019 (which is the one that froze fuel prices in August 2019), and the successive associated decrees are analyzed in detail to fully understand its scope. On the other hand, an analysis of the local market is carried out, considering key variables to understand it, focused on supply and demand, relationship with international markets and description of the main channels, among others. To complement the analysis of the local market, an analysis of the regulation and price formation methodologies is carried out in some of the relevant international markets in the region. Based on this, the case study is YPF SA, a leading company in the sector in our country. From this case, the impact of price regulation on the main marketing channels is studied, and the actions taken to minimize its impact on the company. Likewise, taking into account political and market trends, and considering the effects of Covid-19, a set of proposals is developed that allow adding value to companies in the sector, considering the price variable as unmanageable. Finally, a proposal is made that allows, without resorting to arbitrary price regulation, to grant greater

predictability to all actors in the sector, mitigate the impacts that may occur in a context of high economic volatility, and encourage investment.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	15
1.1. Marco teórico	16
1.1.1. Resultado fiscal.....	16
1.1.2. Deuda pública	19
1.1.3. PBI.....	21
1.1.4. Inflación.....	22
1.1.5. Tipo de cambio	24
1.1.6. Pobreza e indigencia	25
1.1.7. Desocupación.....	27
1.1.8. Estancamiento	28
1.1.9. Conclusión.....	31
2. ALCANCE DEL DECRETO 566/2019 Y COMPLEMENTARIOS.....	32
3. MERCADO LOCAL	34
3.1. Principales empresas del mercado minorista	34
3.2. Volumen del mercado local de estaciones de servicio.....	35
3.3. Importación	39
3.4. Variación tipo de cambios vs precio del combustible.....	45
3.5. Precio internacional del combustible	49

3.6. Market share minorista.....	53
3.7. Canales	57
4. FIJACIÓN DE PRECIOS EN MERCADOS REGIONALES	62
4.1. Chile	63
4.2. Uruguay	64
4.3. Perú.....	65
5. CASO YPF.....	66
5.1. Rol Social	66
5.2. Impacto de la regulación de precios.....	68
5.2.1. Canal mayorista Agro.....	68
5.2.2. Quiebres de stock.....	70
5.2.3. Despachos a granel fuera de norma.....	74
5.3. Acciones correctivas	80
5.3.1. Cupo.....	80
5.3.2. Control de despachos.....	80
6. ALTERNATIVAS ANTE ESCENARIO COVID + PRECIOS REGULADOS	83
6.1. Análisis de despachos.....	84
6.2. ATR – Análisis de Transacciones Retail.....	88
6.3. Ciclo de servicio.....	92

6.4. Prepago.....	94
6.5. Hub de servicios.....	94
7. CONCLUSIONES.....	96
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
9. BIBLIOGRAFÍA.....	105

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado fiscal Argentina 2016-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos del Ministerio de Hacienda).....	18
Gráfico 2 - Evolución deuda argentina 2010-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos del Ministerio de Hacienda).....	20
Gráfico 3 - Evolución PBI Argentina 2010-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC).....	21
Gráfico 4 - IPCBA total anual 2013-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires).....	23
Gráfico 5- Evolución tipo de cambio ARS/USD 2015-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina).....	25
Gráfico 6 - Evolución 2016-2019 índices de pobreza e indigencia en Argentina (fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC).....	26
Gráfico 7 - Tasa de desempleo Argentina 2015-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC).....	27
Gráfico 8 - Curva de Phillips (fuente: Self Bank).....	29
Gráfico 9 - Distribución 2010-2019 volumen GO mercado argentino (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía).....	36
Gráfico 10 - Distribución 2010-2019 volumen naftas mercado argentino (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía).....	36

Gráfico 11 - Evolución volumen mercado local de estaciones de servicio (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	37
Gráfico 12 - Evolución volumen mercado local de estaciones de servicio (GO) (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	37
Gráfico 13 - Evolución volumen mercado local de estaciones de servicio (naftas) (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	38
Gráfico 14 - Distribución por producto del volumen importado de combustibles 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	40
Gráfico 15 - Importación de combustibles 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	40
Gráfico 16 - Total volumen de combustible importado / comercializado en mercado local (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	41
Gráfico 17 – Proporción de volumen de combustible importado en relación al total comercializado en mercado local. con apertura por producto (naftas) (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	43
Gráfico 18 - Proporción de volumen de combustible importado en relación al total comercializado en mercado local.con apertura por producto (Gasoil) (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	43
Gráfico 19 - Importaciones totales de GO + naftas 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	45
Gráfico 20 - Evolución tipo de cambio ARS/USD 2018/2019 (fuente: elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina)	46

Gráfico 21 - Evolución precio gasoil grado 2 2018/2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	46
Gráfico 22 – Comparativa de la evolución 2018 de precio gasoil grado 2 vs TC (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	47
Gráfico 23 – Comparativa de la evolución 2019 de precio gasoil grado 2 vs TC (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	47
Gráfico 24 - Evolución precio Brent 2017- 2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de NASDAQ).....	50
Gráfico 25 – Estimación del costo de comercializar NG2 de origen importado vs precio surtidor real (USD por litro) (fuente: elaboración propia en base a datos de NASDAQ, Secretaría de Energía e YPF)	51
Gráfico 26 - Estimación del costo de comercializar GG2 de origen importado vs precio surtidor real (USD por litro) (fuente: elaboración propia en base a datos de NASDAQ, Secretaría de Energía e YPF)	51
Gráfico 27 - Market share minorista gasoil 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	55
Gráfico 28 - Market share minorista naftas 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	55
Gráfico 29- Evolución precio GG2 agro vs retail 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	58
Gráfico 30- Evolución mercado GG2 agro 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	58

Gráfico 31- Market share agro 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	58
Gráfico 32 - Evolución precio GG2 transporte de carga vs retail 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	61
Gráfico 33 - Evolución mercado GG2 transporte de carga 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	61
Gráfico 34- Market share transporte de carga 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	61
Gráfico 35- Evolución 2018-2019 volumen GG2 canal Agro YPF (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)	69
Gráfico 36 - Quiebres de stock 2018 vs 2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de YPF)	73
Gráfico 37- Evolución resultados control de despachos (fuente: elaboración propia en base a datos de YPF)	82
Gráfico 38 - Evolución volumen promedio de los despachos en muestra de 17 estaciones YPF urbanas enero-mayo 2020 (fuente: elaboración propia en base a datos de YPF)	86
Gráfico 39 - Cantidad de despachos realizados por banda horaria - muestra 17 estaciones YPF, promedio mensual enero vs mayo 2020 (fuente: elaboración propia en base a datos de YPF)....	87

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Red logística YPF (fuente: YPF).....	72
Ilustración 2 - Características de pico prolongador para tambores (fuente: Secretaría de Gobierno de Energía)	76
Ilustración 3 - Modelo de identificación de tambores metálicos (fuente: Secretaría de Gobierno de Energía).....	76
Ilustración 4 - Esquema técnico para despacho en batanes (fuente: Secretaría de Gobierno de Energía).....	78
Ilustración 5 – Foto de estación congestionada utilizada como caso testigo ATR y pantallas de la herramienta con la información de transacciones de ese día (fuente: elaboración propia en base a datos de YPF).....	90
Ilustración 6 - Foto de estación congestionada en Provincia de Mendoza utilizada como caso testigo ATR y pantallas de la herramienta con la información de transacciones de ese día (fuente: elaboración propia en base a datos de YPF)	91

1. INTRODUCCIÓN

En Argentina, el mercado de combustible tiene un alto impacto en todas las variables económicas y sociales. De forma anual se movilizan 536 millones de toneladas de carga, y el 93% de esta carga se transporta en camión (Ministerio de transporte, 2020). La alta dependencia de este tipo de transporte implica que el precio de los combustibles tiene gran incidencia en los precios de la mayor parte de los bienes que se comercializan en el mercado argentino. Es por ello por lo que, en contextos de alta volatilidad económica, es habitual que se produzca la intervención del estado en la formación de precios de los combustibles (de forma explícita o implícita).

En el presente trabajo se analizan las principales casusas y consecuencias de la regulación de precios de los combustibles en el mercado argentino, desde un punto de vista exclusivamente comercial. El foco estará puesto exclusivamente en el *Downstream*, ya que normalmente el no poder trasladar el incremento de costos al precio final, termina impactando en los resultados de este negocio. Para ello se desarrolla un análisis integral del contexto macroeconómico y social del país, que permite comprender el entorno en el cual se implementan las políticas de regulación de precios en los combustibles. Posteriormente, se analizan las reglamentaciones que congelaron los precios de los combustibles en agosto 2019. Luego se realiza un análisis del mercado local, contemplando variables clave para comprenderlo. Para complementar el análisis del mercado local, se realiza un análisis de las metodologías de regulación y formación de precios en algunos de los mercados internacionales referentes de la región. En función de esto, se toma como caso de estudio a YPF SA, empresa líder del sector en nuestro país. A partir de este caso se estudia el impacto de la regulación de precios en los principales canales de comercialización, y las acciones tomadas para minimizar su impacto en la compañía. Asimismo, teniendo en cuenta las tendencias políticas y del mercado, y contemplando los efectos del Covid-19, se elabora un conjunto de

propuestas que permitan agregar valor a las compañías del rubro, contemplando a la variable precio como no gestionable. Para finalizar, se realiza una propuesta que permita, sin recurrir a la regulación arbitraria de precios, otorgar mayor previsibilidad a todos los actores del sector, mitigar los impactos que puedan producirse en contexto de alta volatilidad económica, y fomentar la inversión.

1.1. Marco teórico

Si bien este trabajo se centra en el impacto de la regulación de precios de los combustibles, es importante comprender el contexto en el cual esto se produce. Para ello, a continuación, se analizan los principales indicadores y variables económicas y sociales. Con ello se intenta clarificar el marco en el cual se establece la regulación de precios de los combustibles.

Como principales variables económicas se analizará el resultado fiscal, la deuda pública, el PBI, la inflación y el tipo de cambio. Esto permitirá comprender detalladamente la situación económica y financiera del país, y sus consecuencias. En cuanto a las variables sociales, se analizarán los índices de pobreza, indigencia, y desocupación, que permitirán vislumbrar la situación que atravesaba la población. Al relacionar la situación social y económica del país, se tendrá un panorama claro, que permitirá comprender por qué se recurre a la regulación de precios de los combustibles.

1.1.1. Resultado fiscal

Para poder comprender qué representa el resultado fiscal, y cómo es que se conforma, se analizan sus principales componentes: ingresos y gastos totales a nivel nacional.

De acuerdo a lo informado por el Ministerio de Hacienda, el rubro de Ingresos se compone fundamentalmente de cuatro sub rubros: Ingresos Tributarios (IVA neto de reintegros, ganancias, aportes y contribuciones a la seguridad social, débitos y créditos, bienes personales, impuestos internos, combustibles, derechos de exportación, derechos de importación, etc.), Rentas de la Propiedad, Otros Ingresos Corrientes e Ingresos de Capital. Por otro lado, el rubro de Gastos se compone de dos grandes sub rubros: Gastos Corrientes Primarios y Gastos de Capital. Los Gastos Corrientes Primarios están compuestos por prestaciones sociales (jubilaciones y pensiones contributivas, asignación universal para protección social, asignaciones familiares, pensiones no contributivas, prestaciones del INSSJP, y otros programas), subsidios económicos (energía, transporte, etc.), gastos de funcionamiento y Otros (salarios y otros), transferencias corrientes a provincias (educación, seguridad social, desarrollo social, salud, etc.), y otros gastos corrientes. Los Gastos de Capital son aquellos destinados a la inversión real y a las transferencias de capital que se efectúan con ese propósito a los exponentes del sistema económico. Básicamente se puede decir que son gastos destinados al aumento de la producción o al incremento inmediato o futuro del patrimonio del Estado (energía, transporte, educación, vivienda, agua potable y alcantarillado, Fondo Federal Solidario, etc.). Ahora bien, si a los ingresos se le restan los gastos, se obtiene lo que se denomina Resultado Primario, y si a este resultado se le resta el pago de intereses de deuda, se obtiene el Resultado Financiero.

Históricamente, uno de los principales problemas a nivel económico en Argentina es que se gasta más que lo que se recauda, lo que se denomina déficit fiscal. Si se analiza el Gráfico 1, se puede ver que durante los últimos años se sostiene una tendencia deficitaria en las cuentas públicas. Analizando el Resultado Primario, se puede ver una mejora notable pasando de -344 mil millones de pesos en 2016 a -95 mil millones de pesos en 2019. En contrapartida, el Resultado Financiero

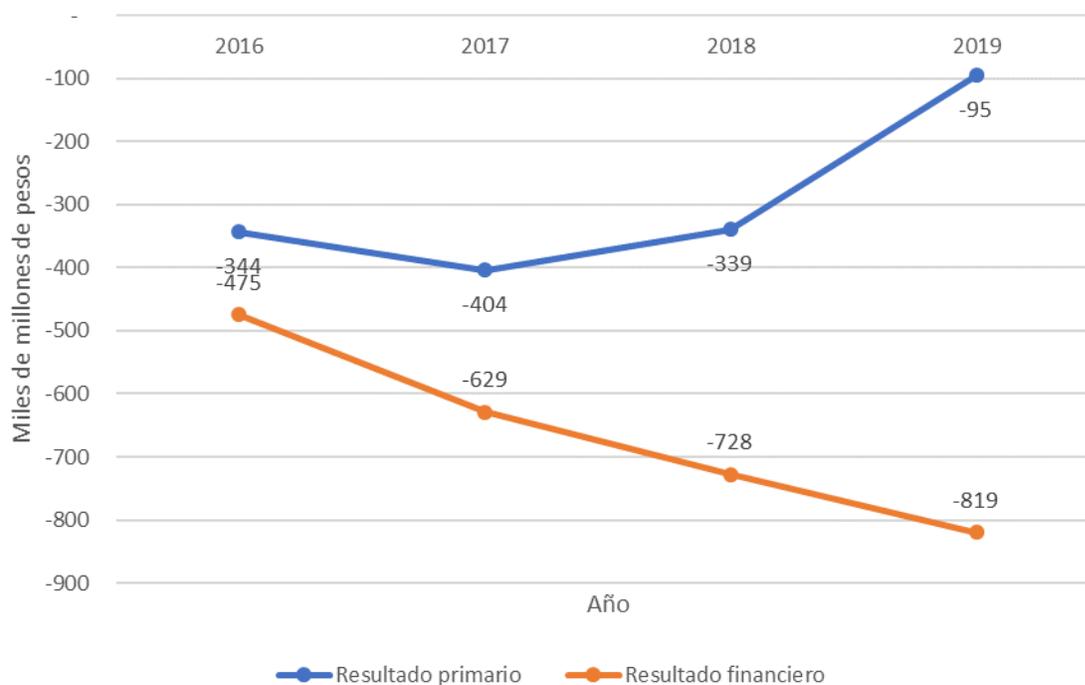


Gráfico 1 - Resultado fiscal Argentina 2016-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos del Ministerio de Hacienda)

fue en declive, pasando de -475 mil millones de pesos en 2016 a -819 mil millones de pesos en 2019. ¿Cómo se explica esta diferencia entre Resultado Primario y Financiero? Es importante comprender que cuando un Estado es deficitario, las formas de financiarlo son básicamente tres: el aumento de impuestos, la emisión monetaria o la toma de deuda (Roldán, 2020). Hasta 2016 el déficit se sostenía principalmente con emisión monetaria. A partir del cambio de gobierno que se produjo ese año, cambia la estrategia, focalizando por un lado en la reducción de gasto público primario, y por otro lado optando con cubrir dicho déficit con toma de deuda (tanto interna como externa). Esto explica por qué, si bien mejora el Resultado Primario, empeora el Resultado Financiero.

1.1.2. Deuda pública

No es novedoso que Argentina esté endeudada, dado que esta problemática data de hace décadas. Haciendo un breve repaso histórico, se puede ver que hace casi dos siglos comienza esta historia. En 1824, Bernardino Rivadavia, quien en ese entonces fuera ministro de Gobierno de Buenos Aires, tomó el primer préstamo con la Baring Brothers (Inglaterra). El país tardó más de un siglo en saldar esa deuda, que originalmente fue de 1 millón de libras esterlinas, pero que, por una serie de deducciones, solo se recibió la mitad. Así siguió el endeudamiento, a fines del siglo XIX con la Generación del 80, a partir de mediados del siglo XX con los sucesivos gobiernos militares, y con Carlos Menem en la Presidencia de la Nación durante la década del 90, para intentar sostener la convertibilidad. Luego del default de 2001, la Argentina estuvo vedada para acceder al crédito internacional hasta 2016, ya que no se había acordado con una parte de los tenedores de deuda defaultada en 2001 (los “fondos buitres”, como se dieron a conocer en su momento). Pero esto no impidió seguir tomando deuda, ya que se apeló a fuentes alternativas. Se puede tomar como ejemplo el caso de la financiación ofrecida por Hugo Chávez, quien fuera presidente de Venezuela entre 1999 y 2013. Entre 2005 y 2007 prestó a la Argentina unos 5.000 millones de dólares a través de la compra de bonos, con una tasa en torno al 10%, cercanas al doble de lo que ofrecía en su momento el mercado (**iProfesional, 2007**). Y para ir completando esta breve reseña, a partir de 2016, con el cambio de gobierno y el acuerdo con holdouts (fondos que invierten en deuda pública de alto riesgo, y que suelen optar por mantenerse al margen en instancias de reestructuración, apelando a obtener mayores beneficios a través del litigio judicial), Argentina vuelve a tener acceso a préstamos internacionales. En esta etapa se apeló a tomar deuda nuevamente para sostener el déficit fiscal que venía teniendo el país. Para ello se recurrió a los

mercados de capitales y a organismos internacionales, como el FMI (Fondo Monetario Internacional).

Ahora bien, como se comentó anteriormente, durante el periodo 2003-2015 la deuda nominal de Argentina siguió creciendo. Pasó de unos 180 mil millones de dólares (MM USD) a más de 240 MM USD. Pero su peso relativo se redujo drásticamente por un crecimiento de economía. Por otro lado, es importante destacar la composición de la deuda, ya que poco a poco fue incrementando el porcentaje de deuda en pesos (en 2001 solo el 3% de la deuda era en pesos, para 2015 era casi un tercio del total). A partir de 2016, con la asunción de Mauricio Macri, se vuelve nuevamente a acceder al crédito. Para sostener el déficit fiscal, se opta por tomar deuda, y así para el final de su mandato, la deuda total estaba en torno a los 320 MM USD, que representaba casi un 90% del PBI. Es importante destacar que durante este periodo cambió drásticamente la composición de la deuda, llegando a tener casi el 80% de la misma en dólares.

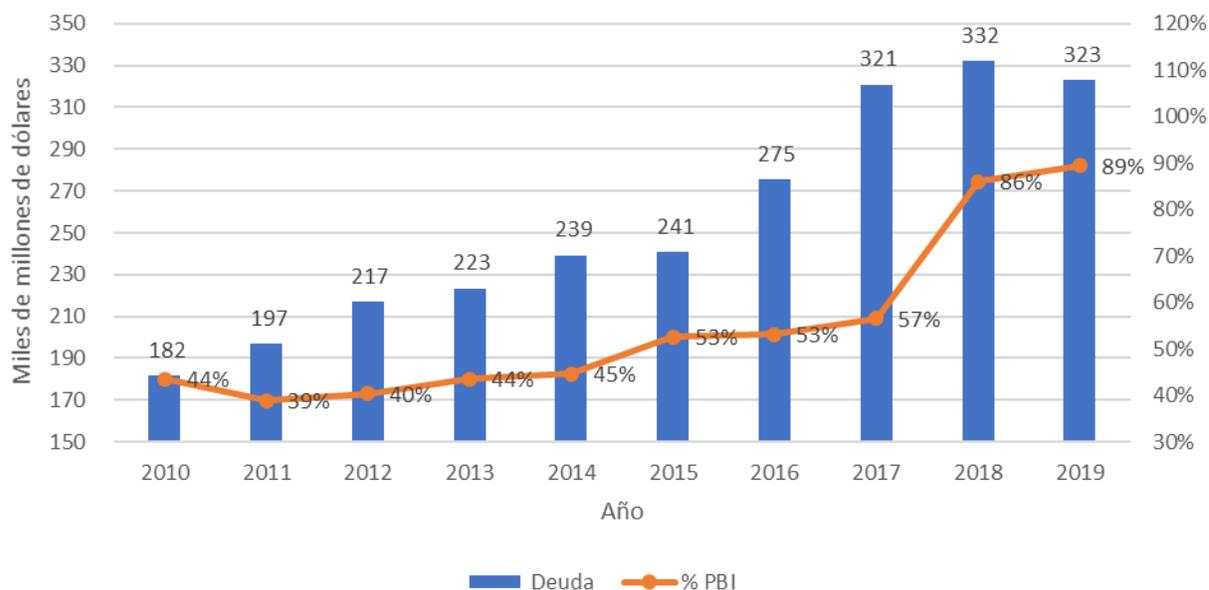


Gráfico 2 - Evolución deuda argentina 2010-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos del Ministerio de Hacienda)

1.1.3. PBI

Apelando a la definición de la OECD (2020), el PBI es “una medida agregada de producción igual a la suma de los valores brutos agregados de todas las unidades residentes e institucionales dedicadas a la producción y los servicios (más impuestos y menos subsidios, sobre

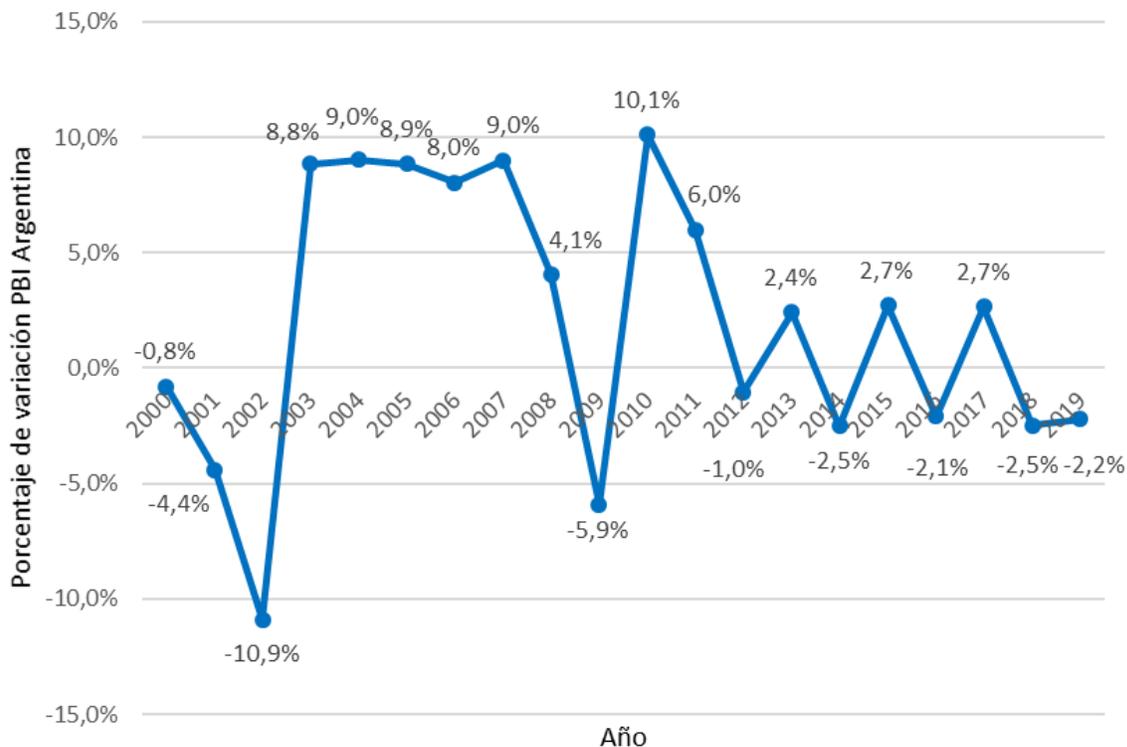


Gráfico 3 - Evolución PBI Argentina 2010-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC)

productos no incluidos en el valor de sus productos”. Este valor ayuda a comprender cómo es la evolución de la economía de un país.

Para analizar la evolución del PBI de Argentina, y como se llega a la situación actual, es importante retroceder al menos al año 2000 (Gráfico 3). Para establecer el contexto, en el año 2001 se da el desenlace de una profunda crisis: se confiscan los depósitos bancarios, renuncia el presidente Fernando De La Rúa y se declara el default, entre otros sucesos. Esto impactó directamente en la economía, y en consecuencia se observó una gran caída del PBI, llegando a un

10,9% en 2002. A partir de 2003 se observa una reactivación de la economía (en parte fruto del efecto rebote de la crisis anterior), creciendo anualmente en torno al 9%. Esto se prolonga hasta 2008, momento en que la crisis financiera mundial afecta también a nuestro país, produciéndose una caída de casi el 6% en 2009. Durante los años siguientes (2010-2011) se recupera la economía de este impacto, y se empieza a observar un estancamiento a partir de 2012, alternando entre años con crecimiento y años en baja. Esto se agrava a partir de 2018, con una fuerte recesión y una caída del PBI sostenida en torno al 2,5% anual.

1.1.4. Inflación

Para analizar la inflación se tomará como referencia el IPCBA (Índice de Precios al Consumidor de la Ciudad de Buenos Aires). El motivo de elección de este indicador es porque ha mantenido constante su metodología de cálculo desde julio de 2012. El IPC general que calcula el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) ha sufrido varios cambios de metodología a lo largo del tiempo, por lo cual, con el propósito de comparar valores a lo largo del tiempo, el autor entiende que, pese a que pueda haber una ligera variación por la muestra geográfica más acotada, el mantener una metodología uniforme genera mayor valor comparativo para el propósito de este trabajo.

Analizando la evolución de los últimos años, se observa de forma constante un alto nivel inflacionario. Entre 2013 y 2017 se han producido variaciones que oscilaron entre el 26,2% y el 40,8%. Esto se incrementó notablemente a partir de 2018, en donde la inflación fue de 45,5%, y 2019 que fue 50,6%. Como se puede ver, desde hace muchos años argentina viene sosteniendo altos niveles inflacionarios. Como se establece en el Modelo del Triangulo (Gordon, 1990), hay tres componentes que influyen en la variable inflación: la inflación por demanda, la inflación por

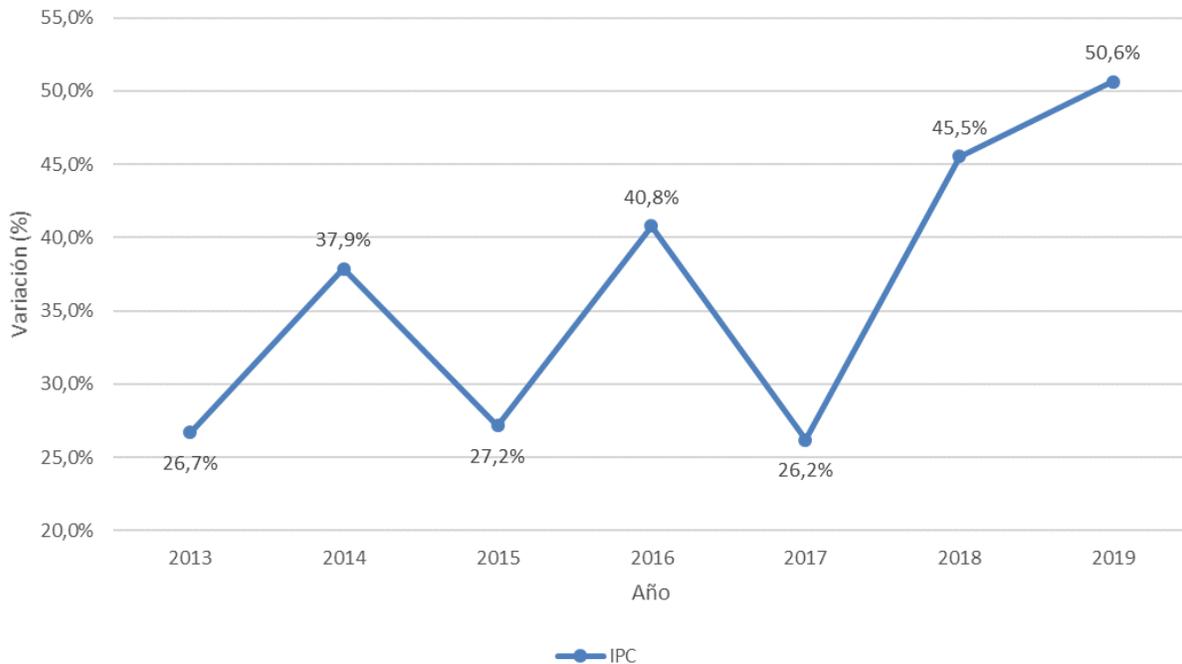


Gráfico 4 - IPCBA total anual 2013-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires)

costos y la inflación estructural. La inflación empujada por la demanda es aquella que se produce cuando la demanda supera a la oferta, por lo cual se produce un incremento de los precios de los bienes demandados. La inflación empujada por costos se produce cuando alguno de los insumos o bienes necesarios para la producción incrementan sus costos, y esto es luego trasladado al precio del bien final. Por último, merece un especial énfasis la inflación estructural, ya que, en la situación actual de nuestro país, es una variable sumamente relevante. La inflación estructural se produce por tener una alta inflación sostenida a lo largo de mucho tiempo, y pasa a ser asimilada como normal. Esto produce dos fenómenos: el espiral precio / salario y la expectativa inflacionaria. El espiral precio /salario se produce en la relación empleado / empleador. Como los empleados ya han asimilado la inflación histórica como normal, negocian (generalmente a través de los sindicatos) para mantener el valor real de sus salarios. Si esto sucede, los empleados incrementan el valor nominal de sus sueldos, lo que implica un incremento en los costos de su empleador. Este

incremento luego se traslada a precio, y en consecuencia producirá inflación. En cuanto a las expectativas inflacionarias, se producen también por asimilar como normal la inflación histórica. Esto implica que se producirán incrementos de precios de forma preventiva, ya que se asume que la inflación seguirá el mismo patrón histórico.

Es evidente que, en Argentina, la inflación estructural representa uno de los mayores problemas. Es normal ver como los comerciantes y productores aplican incrementos en los precios para salvaguardarse de los incrementos de costos futuros. Aquellos que compran mercadería y la venden incrementan sus precios pese a no tener incrementos de costos actuales, pero lo hacen porque ya saben que sus costos eventualmente aumentarán, y deben poder cubrir el costo de reposición.

1.1.5. Tipo de cambio

En los últimos años el tipo de cambio ARS/USD ha tenido un incremento muy importante. En el Gráfico 5 se puede observar su evolución desde el año 2015, momento en que se encontraba estable en un valor cercano a \$9. Hasta el primer trimestre de 2018, el tipo de cambio se fue incrementando paulatinamente hasta llegar a un valor en torno a los \$20. A partir de ese momento, la volatilidad fue tal que en poco menos de 6 meses el valor llegó a \$40. Esto implica que, en pocos meses, el valor del dólar se incrementó en la misma proporción que lo había hecho en los dos años y medio anteriores. Producto de una serie de causas globales y locales, Federico Sturzenegger, quien fuera titular en ese entonces del Banco Central, en conjunto con el entonces jefe de Gabinete Marcos Peña y el Ministro de Finanzas Luis Caputo, anunciaron que recalibraban las metas inflacionarias proyectadas, con un alza de precios del 15%. De esta forma se llegaría al objetivo final del 5% recién en 2020, y no en 2019, como estaba previsto originalmente. Esto modificó las perspectivas económicas y terminó en una corrida cambiaria. El sendero alcista se mantuvo

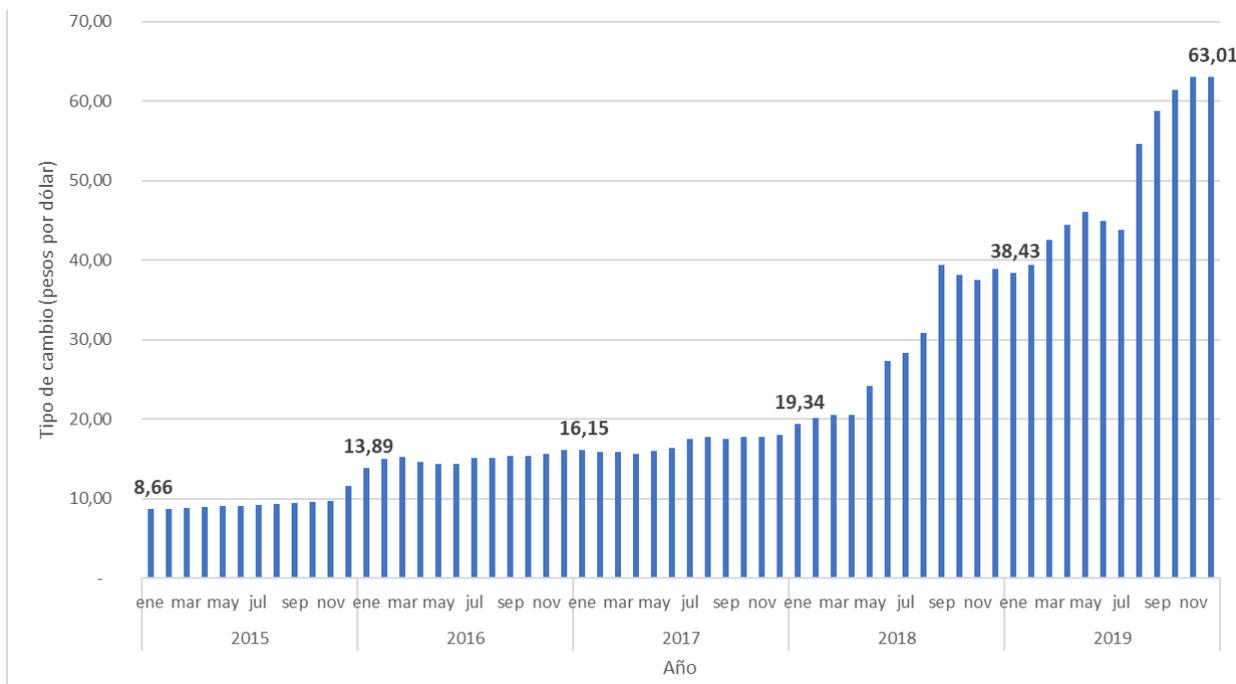


Gráfico 5- Evolución tipo de cambio ARS/USD 2015-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina)

durante 2019, año en que se produjeron las elecciones presidenciales. El 11 de agosto de ese año se llevaron a cabo las elecciones PASO, en las cuales se posicionó primero Alberto Fernández con casi el 50% de los votos, y con una ventaja mayor al 15% con respecto a Mauricio Macri, quien quedó posicionado en segundo lugar. Esto tuvo un fuerte impacto en los mercados que automáticamente le dieron la espalda al peso, produciéndose entre otros efectos colaterales, una fuerte corrida cambiaria, que en pocos días llevó el valor del dólar de \$45 a aproximadamente a \$60.

1.1.6. Pobreza e indigencia

Para calcular estos índices se establecen dos niveles de ingreso: quienes no puedan comprar los alimentos básicos para cubrir sus necesidades (Canasta Básica Alimentaria) son considerados indigentes, y quienes no pueden comprar estos alimentos, así como tampoco otros productos y servicios básicos como ropa, transporte, etc. (Canasta Básica Total) son considerados pobres.

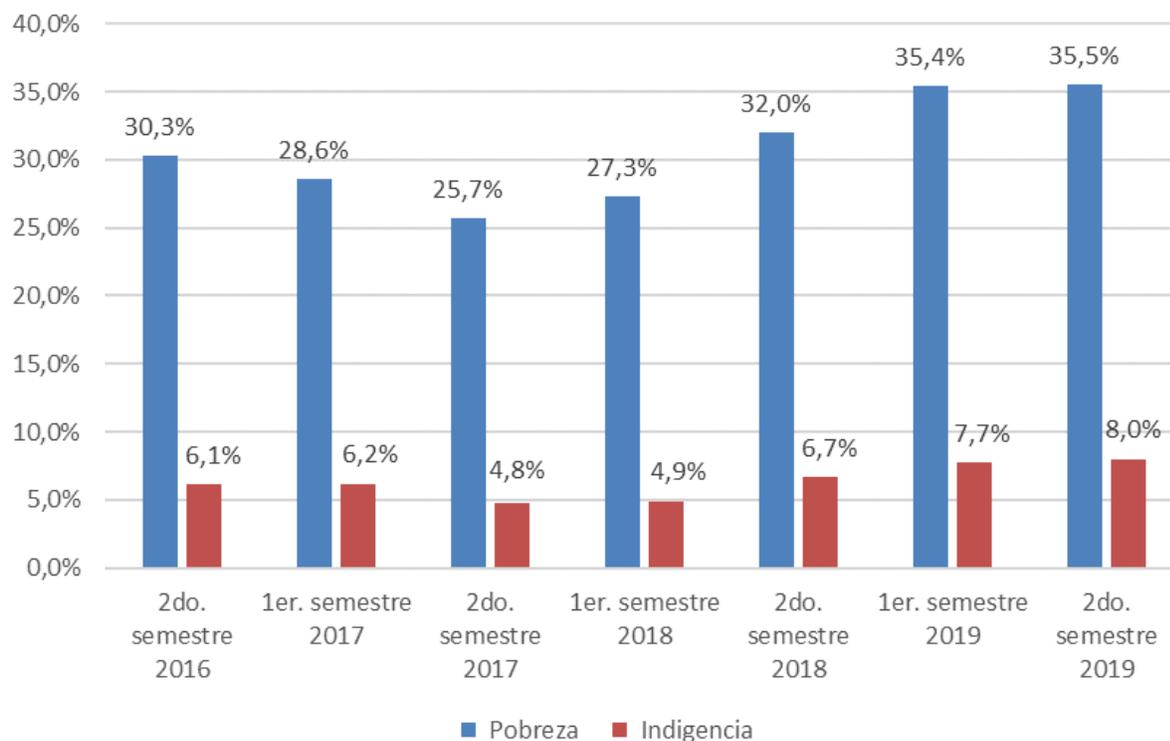


Gráfico 6 - Evolución 2016-2019 índices de pobreza e indigencia en Argentina (fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC)

Con respecto a este índice, es importante mencionar que comenzó a ser publicado nuevamente por el INDEC a partir del segundo semestre de 2016. Este valor no se publicaba desde el año 2013, momento en que las autoridades que conducían el organismo decidieron discontinuar su publicación. Asimismo, el mismo INDEC ha señalado que aquellas estadísticas publicadas a partir de 2007 podrían no ser del todo exactas. ¿Por qué sucedió esto? Sin entrar en mayores detalles, básicamente hay dos factores que pueden haber atentado contra la confiabilidad de los valores del periodo 2007-2013: por un lado, el usar una composición desactualizada de los productos consumidos y, por otro lado, por una posible subestimación en el valor de las canastas en cuestión.

Al analizar el Gráfico 6, se aprecia que desde 2016 a 2017 el índice de pobreza fue mejorando, pasando de 30,3% en el segundo semestre de 2016, a un 25,7% en el segundo semestre 2017. De igual forma evolucionó el índice de indigencia, pasando de 6.1% en el segundo semestres

de 2016 a un 4.8% en el segundo semestre 2017. Pero a partir de 2017 se comienza a ver un deterioro importante en ambos valores, incrementándose hasta llegar la pobreza al 35,5% y la indigencia al 8% a fines de 2019.

1.1.7. Desocupación

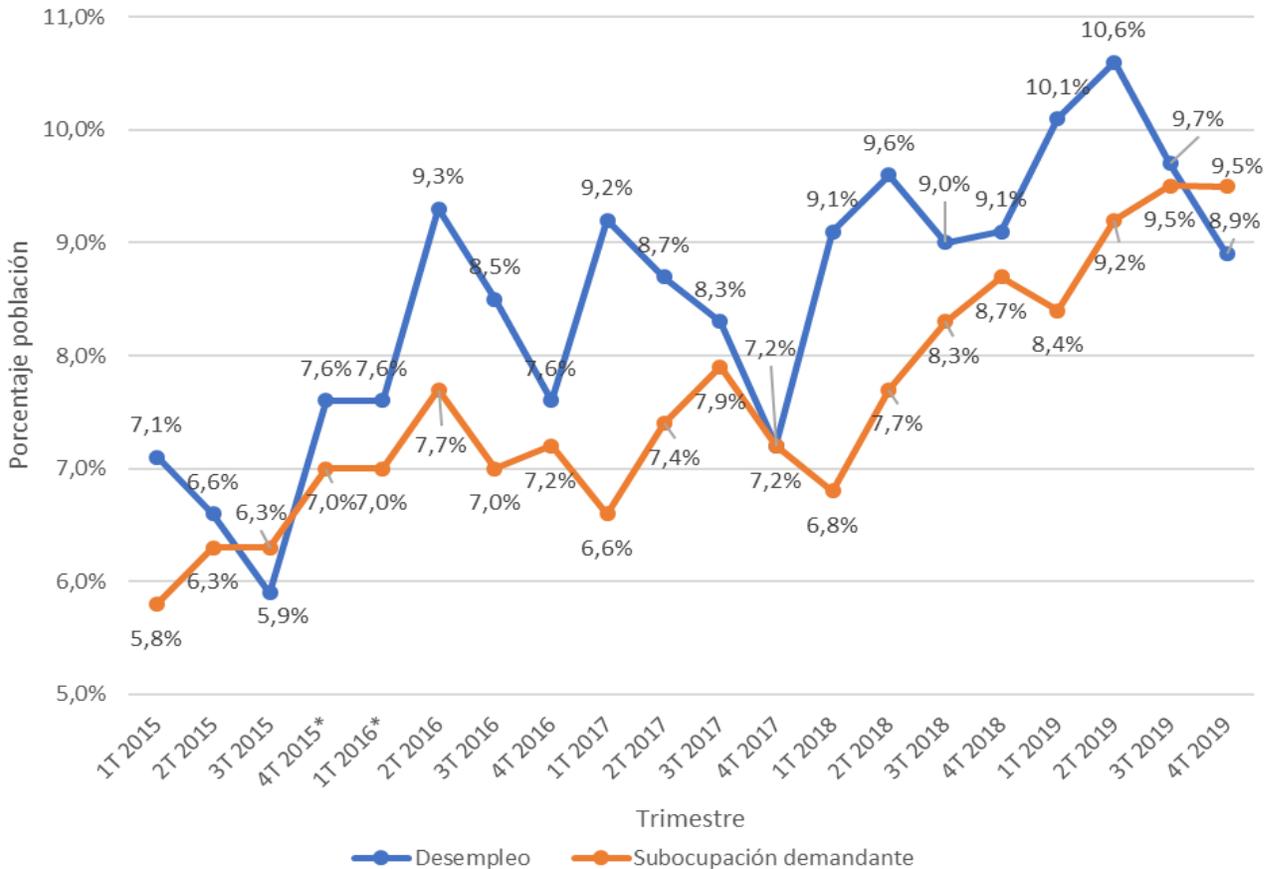


Gráfico 7 - Tasa de desempleo Argentina 2015-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC)

El desempleo en Argentina se mide teniendo en cuenta la cantidad de personas pertenecientes al sector económicamente activo, y que se encuentran activamente en búsqueda laboral. Analizando la tasa de desempleo de los últimos 5 años (Gráfico 7), se observa una clara tendencia alcista. La tasa promedio de desempleo del año 2015 fue de 6,8%, 2016 de 8,3%, 2017 8,4%, 2018 9,2% y finalmente en 2019 se alcanza una tasa promedio del 9,8%.

Por otro lado, otro factor relevante es el de subocupación demandante. El INDEC define como subocupado demandante a aquella persona que desea trabajar más horas, ya sea aumentando las horas de trabajo en cualquiera de sus empleos actuales, sumando otro empleo, o reemplazando cualquiera de sus empleos actuales por otro nuevo con más horas de trabajo (o cualquier combinación de estos factores), y debe poder efectivamente sumar más horas de trabajo. Asimismo, es requisito el haber trabajado menos de 35 horas semanales en todos los empleos durante el período medido. Este es un indicador que suele dar un indicio del trabajo informal, y como podemos apreciar en el Gráfico 7, el índice ha ido creciendo a ritmo constante, y a la par de la tasa de desocupación. Incluso es llamativo lo que sucede en el año 2019 ya que, si bien la tasa de desempleo desciende ligeramente a partir de la mitad del año, la tasa de subocupación demandante se incrementa, lo que se puede traducir como un incremento en el trabajo informal con respecto al trabajo formal.

1.1.8. Estancamiento

En los apartados anteriores se ha realizado un análisis de la evolución de algunas de las principales variables económicas y sociales en Argentina. Según la información obtenida se puede ver que la situación hacia fines de 2019 venía en clara debacle, y gracias a los sucesos producidos durante los últimos meses del año, el escenario empeoró notablemente.

Durante los últimos años, el déficit fiscal fue uno de los temas más complejos y con mayores consecuencias. Hasta 2015, dicho déficit se venía cubriendo fundamentalmente con emisión monetaria. A partir de 2016, se comienza a recurrir a los mercados para tomar deuda. Para ello se acudió a la emisión de diversas letras y bonos, tanto en pesos como dólares. En 2018 se realiza un acuerdo con el FMI para una línea de crédito *stand by* por USD 50.000 millones. Esto venía acompañado de un compromiso con la entidad para bajar tanto el déficit fiscal, como la

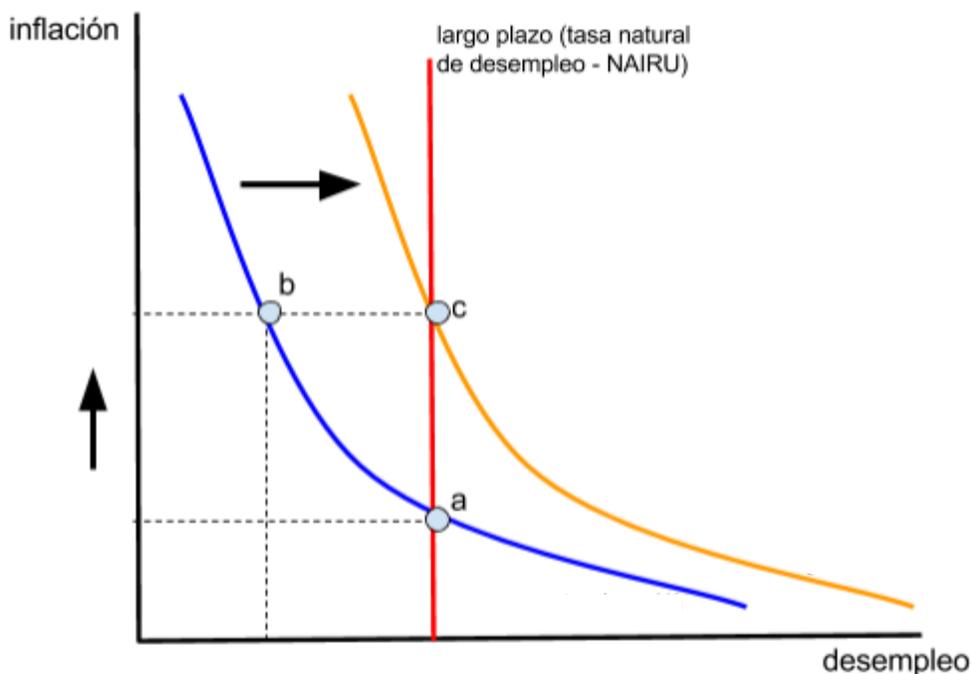


Gráfico 8 - Curva de Phillips (fuente: Self Bank)

inflación. Si bien el déficit fiscal primario fue disminuyendo a lo largo del tiempo, este nunca llegó a cero. Por otro lado, si bien el déficit primario iba mejorando, el déficit financiero del país se fue acentuando al tener que hacer frente al pago de la deuda, que se tomó para cubrir el mismo déficit fiscal. En paralelo, la inflación fue una variable que no pudo ser contenida, estando siempre por encima del 25% anual, y habiendo llegado a superar el 50% en 2019. Tal como se mencionó anteriormente, la inflación estructural en Argentina es tal que, si bien se moderó la emisión monetaria, la inflación siguió en valores muy altos. Esto también fue influenciado por la incapacidad de contener el dólar, produciéndose durante los últimos años numerosas corridas cambiarias, y una devaluación que en menos de dos años superó el 200%. No siendo este escenario suficientemente complejo, la actividad económica en Argentina, que ya estaba estancada desde 2012, comienza a disminuir a partir de 2018, reflejándose esto en una caída del PBI desde ese momento superior al 2% anual. Si se analiza el impacto en las variables sociales, se observa que

tanto el desempleo como el subempleo ha ido en aumento, reflejándose esto también en las crecientes tasas de pobreza e indigencia.

Todos los sucesos mencionados en el párrafo anterior son condimentos para obtener una situación verdaderamente compleja: estanflación. Este término fue utilizado por primera vez el 17 de noviembre de 1965 por el entonces ministro de finanzas británico, Ian McLeod, quien en un discurso ante el Parlamento dijo: “Ahora tenemos lo peor de ambos mundos: no sólo inflación por un lado o estancamiento por el otro, sino ambos juntos. Tenemos una especie de "estanflación". Y, en términos modernos, se está haciendo historia” (UK Parliament, 1965).

Esta situación es realmente compleja, ya que implica la combinación de dos factores que, a priori, no deberían darse en paralelo: recesión y alta inflación. Teniendo en cuenta la relación establecida en la Curva de Phillips (Phillips, 1958), la inflación es una variable directamente vinculada al nivel de empleo (que se vincula directamente al nivel de actividad económica). Según esta teoría, existe una relación inversa entre tasa de desempleo e inflación. De esta forma, en un contexto en donde se fomente la demanda, la tasa de desempleo debería disminuir, y la inflación debería tender a ser mayor. Esto se produce por un incremento en la actividad e incremento en la demanda, que empujan los precios hacia arriba. Si bien esto es así en el corto plazo, en el largo plazo no se cumple de esta forma. Al pasar el tiempo en un contexto de alta inflación, esta se incorpora y pasa a ser normal, volviendo el desempleo a su tasa normal. Esto implica un corrimiento de la Curva de Phillips, en la que vuelve a aumentar la tasa de desempleo, y como resultado solo hemos obtenido inflación. La estanflación es uno de los escenarios económicos más complejos a los cuales se puede enfrentar un gobierno, por la dificultad de su manejo y corrección. Las políticas monetarias y fiscales que normalmente se utilizan para reactivar una economía

recesiva generan mayor inflación, y las políticas monetarias restrictivas que se utilizan para combatir la inflación tienden a profundizar la recesión.

1.1.9. Conclusión

Como se ha visto, la situación en agosto 2019, momento en que entra en vigencia el decreto 566/2019, era crítica tanto desde el punto de vista económico como social. En ese momento, la gota que derramó el vaso fue la fuerte devaluación del dólar, posterior a las elecciones PASO. Este hecho hubiera implicado la necesidad de realizar una corrección de los precios del combustible de la misma magnitud de la devaluación, ya que el precio del combustible es una variable internacional que cotiza en dólares. Esta corrección en el precio de los combustibles hubiera tenido un impacto directo en los costos de transporte, que a su vez se hubieran trasladado directamente a casi todos los bienes que se consumen. Como consecuencia, se hubiera generado una inflación notablemente mayor a la que se produjo (que en 2019 fue del 50,6%). Sumando a esto que Argentina se encontraba en pleno proceso de elecciones presidenciales, empujó al gobierno a optar por un congelamiento de precios en los combustibles para intentar contener parte del impacto, al no trasladar el efecto de la devaluación al precio de los combustibles.

Es relevante tener en cuenta que el principal fenómeno económico que impacta en las variables sociales es la inflación. Esta genera una merma en el poder adquisitivo de la población, a causa del incremento generalizado de los precios de los bienes. A su vez, variables tales como el tipo de cambio, o medidas destinadas a cubrir el déficit fiscal (como la emisión monetaria en contexto de caída de la demanda de pesos), terminan generando un impacto en la inflación.

2. ALCANCE DEL DECRETO 566/2019 Y COMPLEMENTARIOS

El Decreto 566/2019 fue publicado el 15 de agosto de 2019, generando diversos efectos en el mercado de combustibles. A continuación, se estudian principalmente aquellos artículos con impacto directo en el mercado minorista.

En principio, la principal medida que establece el Decreto 566/2019 es un congelamiento total de precios a valores vigentes al 9 de agosto de 2019, para toda actividad de expendio de combustible. En el Artículo 2° del referido decreto, se establece que el precio tope de naftas y gasoil en todas sus variedades de calidad, comercializados por las empresas refinadoras y/o expendedores mayoristas y/o minoristas, y a través de todos los canales de venta, durante los 90 días corridos siguientes a la entrada en vigencia del decreto, no podrán superar al precio vigente al 9 de agosto de 2019. Es importante resaltar que se da igual tratamiento a todos los canales de venta, por lo cual el congelamiento de precios alcanza tanto al canal minorista (estaciones de servicio), como al mayorista (distribuidores).

En el Artículo 3° se establece que, durante el período alcanzado por la medida, tanto las empresas refinadoras como los expendedores mayoristas y minoristas deberán cubrir, teniendo en cuenta los precios establecidos en el decreto, el total de la demanda nacional de combustibles. Para ello se establece que deben tenerse en cuenta los niveles de abastecimiento bajo condiciones normales de mercado, proveyendo de manera habitual y continua a todas y cada una de las zonas que integran el territorio nacional.

El 30 de agosto de 2019 se publica el Decreto 601/2019, que modifica y/o complementa algunos aspectos del Decreto 566/2019. En su Artículo 2° establece que, como un primer paso para normalizar la fijación de precios del sector y no afectar el empleo, la actividad, la producción

y las inversiones, se excluyan del alcance de lo dispuesto en el Decreto 566/19 a las operaciones que no tengan como destino final el abastecimiento de combustibles en estaciones de servicio. De esta forma el alcance de la restricción de precios queda acotada solo al canal minorista, liberándose el canal mayorista.

Por otro lado, en el Artículo 3° se establece que la Secretaría de Gobierno de Energía, teniendo en cuenta los fines perseguidos por el Decreto 566 / 2019, y en tanto duren sus efectos, dicte las normas que resulten necesarias para normalizar los precios del sector hidrocarburífero, modifique los valores de referencia y precios tope, y requiera en caso de ser necesario el disponer de transferencias del Tesoro Nacional para sostener el nivel de actividad y empleo, y proteger al consumidor durante este período excepcional. De esta forma se faculta a la Secretaría de Gobierno de Energía a que establezca los sucesivos ajustes de precios, ya no siendo necesario canalizar futuros incrementos a través de nuevos decretos.

A partir de este momento, es la Secretaría de Gobierno de Energía quien emite las próximas resoluciones en relación con los ajustes de precios dentro del periodo de vigencia del decreto. En este contexto, se emiten dos resoluciones que permiten el incremento de precios. La Resolución 557/2019 es publicada el 19 de septiembre de 2019, en donde se establece el primer incremento de precios. En el Artículo 1° de la resolución se establece que durante la vigencia del Decreto 601/2019, tanto los precios de naftas como de gasoil en todas sus calidades, comercializados por las empresas refinadoras, expendedores mayoristas y minoristas, y que sean vendidos a través de estaciones de servicio, podrán incrementarse en hasta 4% respecto de los precios de cartel vigentes al 9 de agosto de 2019. El segundo y último incremento del periodo estuvo definido en la resolución 688/2019 del 1 de noviembre de 2019. En la misma se establece que a partir del 1° de noviembre de 2019, y durante la vigencia del Decreto 601/2019, los precios de naftas y gasoil en

todas sus calidades, comercializados por las empresas refinadoras, expendedores mayoristas y minoristas, que se comercialicen a través de estaciones de servicio, podrán incrementarse hasta un 5% respecto de los precios vigentes al 20 de septiembre de 2019.

Si bien una vez transcurridos los 90 días que establecía el decreto no se realizó una extensión del plazo, por decisión política no se autorizó ningún incremento adicional. Por ejemplo, el día 29 de diciembre de 2019, YPF tenía intención de realizar el primer incremento posterior al fin del decreto. La intención era incrementar un 5% los combustibles, pero por orden del Presidente de la Nación, Alberto Fernández, la actualización de precios fue frenada.

3. MERCADO LOCAL

3.1. Principales empresas del mercado minorista

En los últimos años, el mercado local de estaciones de servicio ha tenido algunos cambios significativos. Es importante analizar fundamentalmente lo sucedido durante el transcurso de 2018, ya que se dieron varios cambios con respecto a jugadores importantes que ingresaron y que salieron del mercado. A principios de 2018 había seis jugadores principales a nivel local: YPF, Shell, Axion Energy, bandera de Pan American Energy (PAE), Puma Energy, bandera de Trafigura, Petrobras y Oil Combustibles. En ese momento, Petrobras ya venía articulando una salida del mercado argentino, y vende su filial local a Pampa Energía. A su vez, a principios de 2018, Pampa Energía le vende a Trafigura la red de 250 estaciones de servicio, y la refinería ubicada en Bahía Blanca. Por su parte, Oil Combustibles, perteneciente al Grupo Indalo, entra en quiebra en medio de numerosos escándalos. A raíz de esto, la red de aproximadamente 300 estaciones es adquirida por YPF y por DAPSA (Destilería Argentina de Petróleo S.A.), al igual que la refinería situada en San

Lorenzo, Santa Fe. De esas 300 estaciones, YPF se queda con muy pocas, ya que la mayoría se encontraban en muy malas condiciones edilicias y en posiciones poco atractivas para la empresa, que no ameritaban la inversión necesaria para llevarlas a los estándares mínimos operativos. Por este motivo aproximadamente 120 de estas posiciones son vendidas a Delta Patagonia, quienes comercializan combustibles bajo la bandera Gulf Oil, operación que comienza muy tímidamente a mediados de 2019. Las posiciones remanentes ex Oil Combustibles quedaron en posesión de DAPSA, quienes poco a poco a partir de mediados de 2018 comienzan a activar y abanderar dichas estaciones. De esta forma, 2019 encuentra un mercado con fundamentalmente cuatro empresas principales, y dos potenciales nuevos competidores que poco a poco comienzan a desarrollarse (DAPSA y Gulf).

3.2. Volumen del mercado local de estaciones de servicio

Si bien el trabajo se focaliza en el mercado de estaciones de servicio, es importante comprender la composición de la totalidad del mercado argentino, tanto de gasoil como de naftas, para comprender la relevancia de dicho segmento.

Al analizar la distribución del volumen de gasoil comercializado en Argentina entre 2010 y 2019, se puede observar que el principal segmento es el de estaciones de servicio (en Gráfico 9 identificado “Al público”) con un promedio del 60% del volumen comercializado en el mercado local. Los otros principales segmentos son el agropecuario que en promedio tiene un 9%, transporte público de pasajeros un 8% y transporte de carga un 6%. En cuanto a las naftas, la participación del segmento de estaciones en el volumen comercializado en el país es notablemente superior, comercializando en promedio el 97% del volumen total (Gráfico 10). De esta forma se

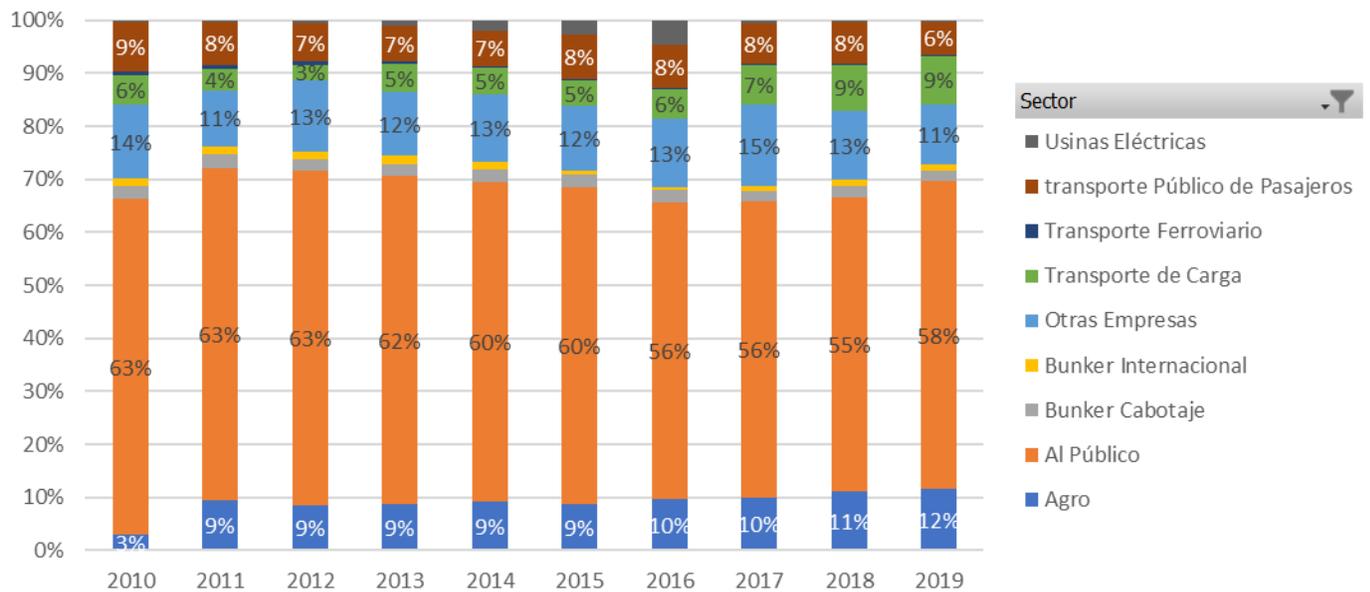


Gráfico 10 - Distribución 2010-2019 volumen GO mercado argentino (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

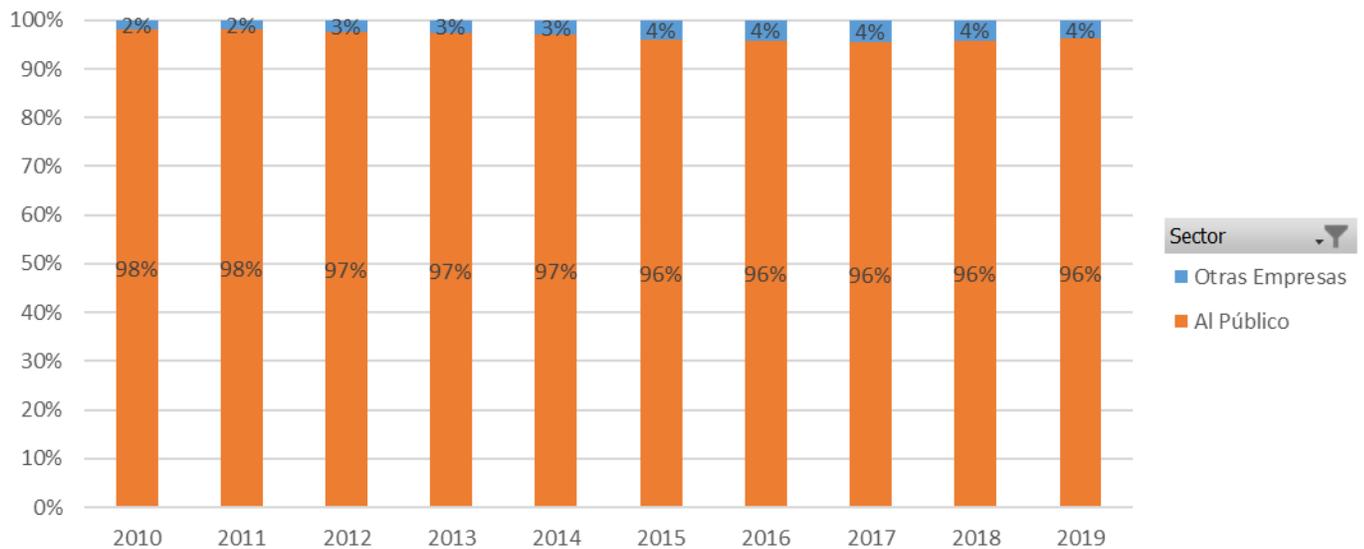


Gráfico 9 - Distribución 2010-2019 volumen naftas mercado argentino (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

puede observar que las estaciones de servicio comercializan la mayor parte del combustible del país, tanto de naftas como gasoil.

La evolución del mercado de combustibles históricamente se ha vinculado al desarrollo económico del país, traccionado esto fundamentalmente por el gasoil usado para el transporte

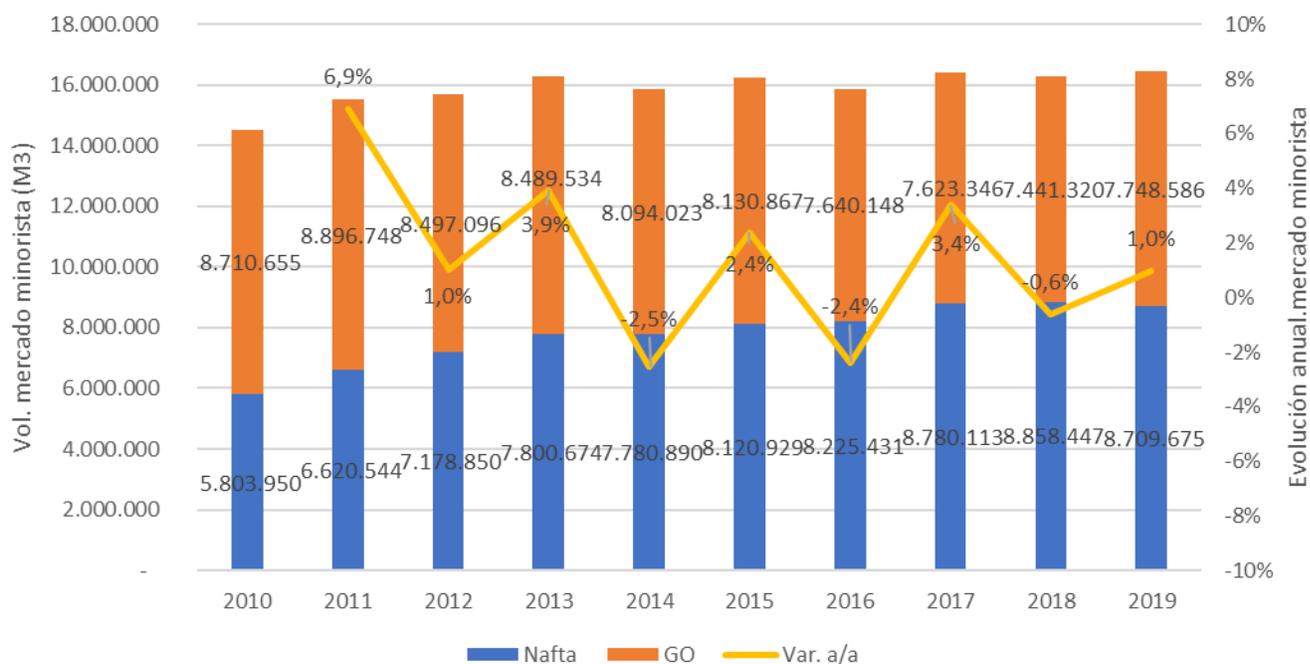


Gráfico 11 - Evolución volumen mercado local de estaciones de servicio (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

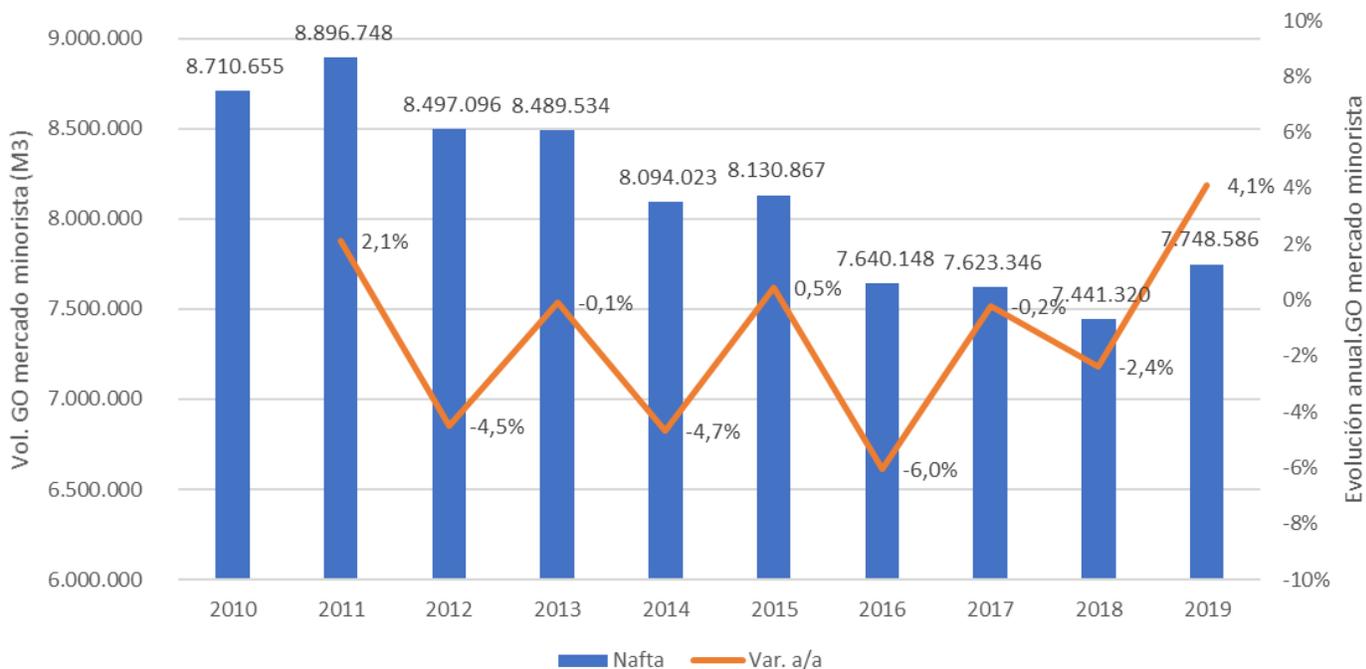


Gráfico 12 - Evolución volumen mercado local de estaciones de servicio (GO) (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

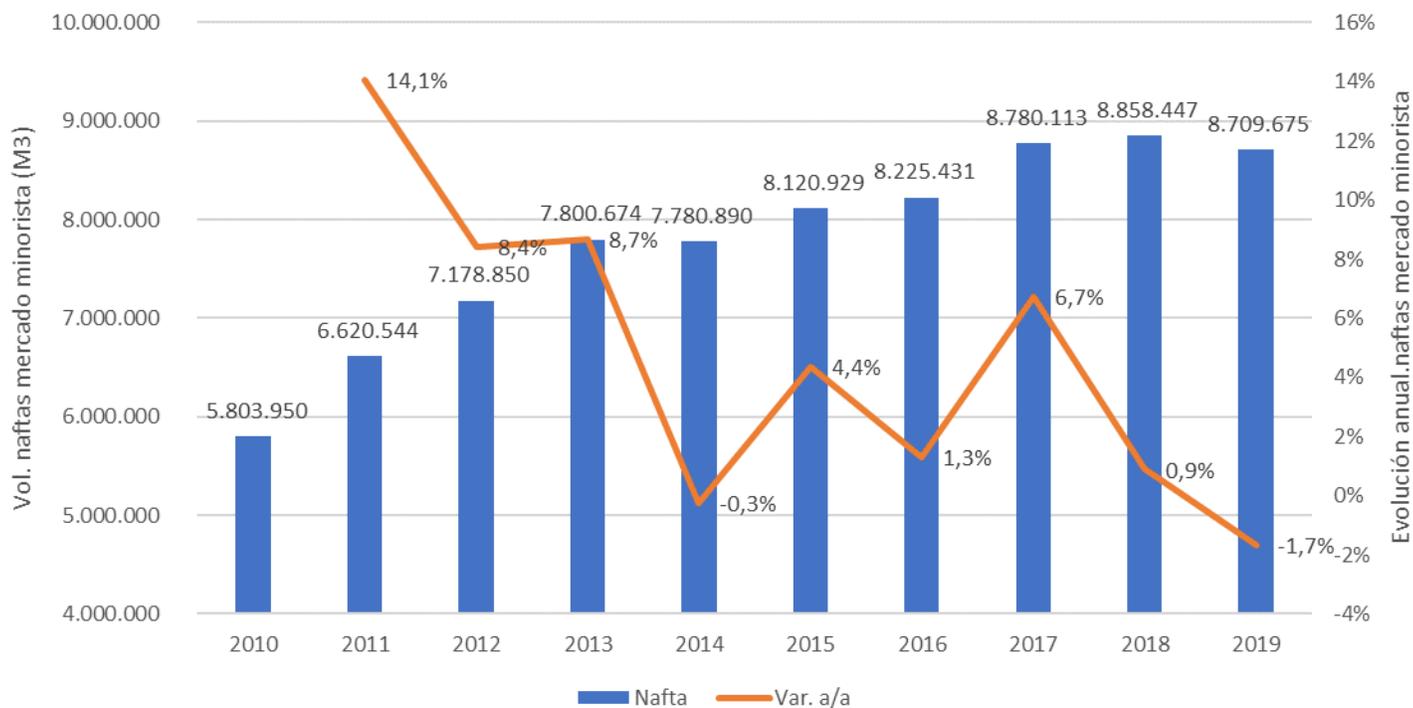


Gráfico 13 - Evolución volumen mercado local de estaciones de servicio (naftas) (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

terrestre. En el Gráfico 11 se observa que a partir de 2011 se produce un estancamiento del mercado local en torno a los 16 millones de metros cúbicos (m³) anuales, produciéndose altibajo alternados año a año. Si se contrasta esta variación anual con la variación anual del PBI que analizamos anteriormente, se puede observar que las fluctuaciones del PBI se trasladan directamente al mercado de combustibles. Focalizando en los gasoil (Gráfico 12), se puede observar que se replican las variaciones, pero de forma mucho más pronunciada. En 2011 se comercializaron 8.896.748 m³ de GO, y en 2019 se vendieron 7.748.586 M3. Esto implica una variación de -12,9% del volumen comercializado en el mercado.

En cuanto a las naftas, se puede observar en el que su evolución ha sido inversa a los gasoil. Esto se explica fundamentalmente por el crecimiento del parque automotor de automóviles, que según ADEFA (Asociación de Fábricas de Automotores) pasó de 7.604.921 de unidades en 2010 a 10.668.228 en 2018.

En resumen, desde el año 2011 el mercado minorista de combustibles se encuentra prácticamente estancado en relación con el volumen total. Asimismo, se observa una merma en la participación de los gasoil en el mix de ventas, dado principalmente por una caída en la actividad económica, y un aumento de las naftas, que se da fundamentalmente por la ampliación del parque automotor de livianos.

3.3. Importación

Un factor importante para analizar es el de las importaciones de combustible. Si bien hay producción local, la misma no es suficiente para abastecer la totalidad del mercado. Es por ello por lo que las principales empresas necesitan importar combustibles para poder satisfacer la demanda. Este es un factor sumamente importante en contextos como el que se está analizando, dado que el combustible importado se rige por los precios internacionales. De esta forma, en un contexto donde se dispara el tipo de cambio, pero el precio surtidor se mantiene constante en pesos, importar producto implica una reducción drástica en los márgenes, incluso tornándose negativos. Es por ello por lo que cuando disminuyen los márgenes, las empresas tienden a disminuir tanto como sea posible el volumen importado de producto, teniendo impacto directo en la disponibilidad de este en estaciones de servicio.

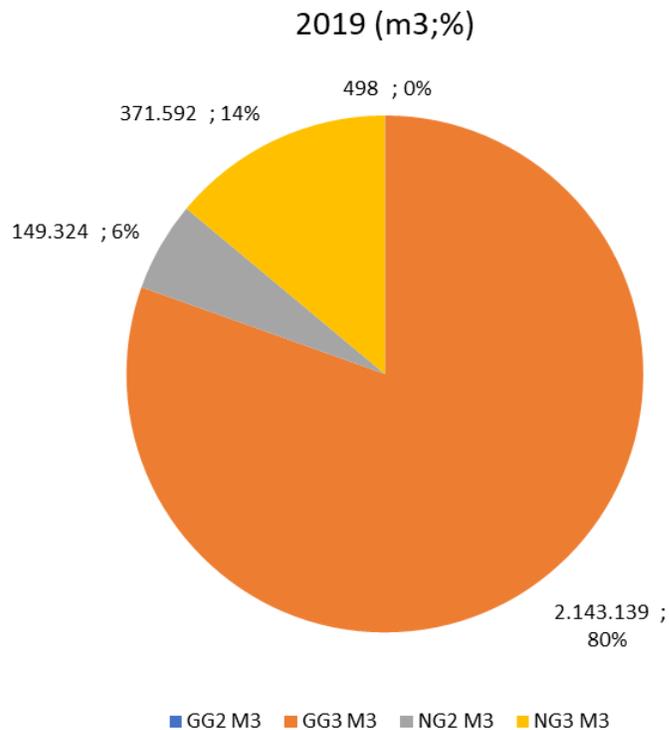
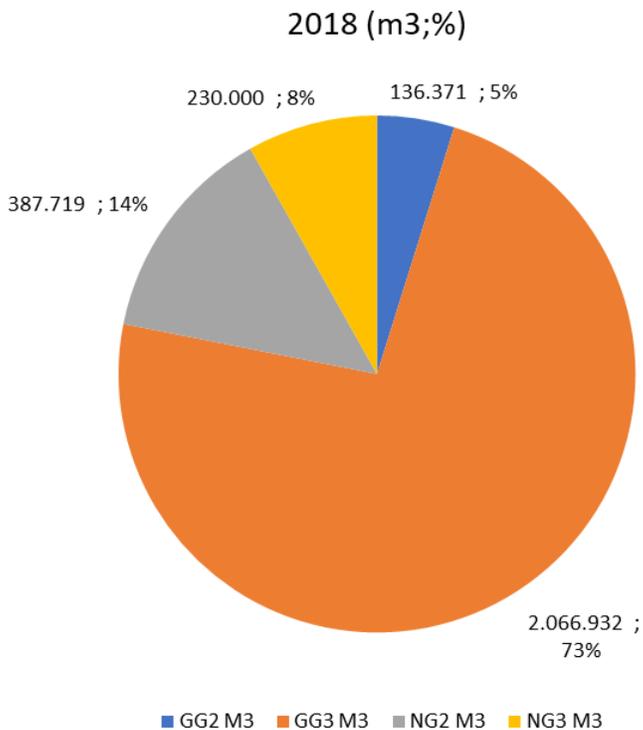


Gráfico 14 - Distribución por producto del volumen importado de combustibles 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

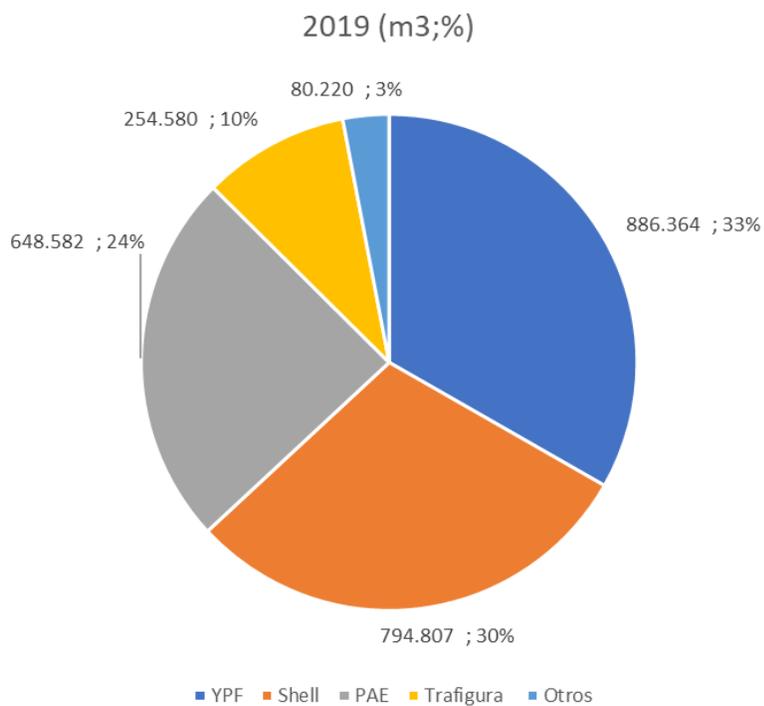
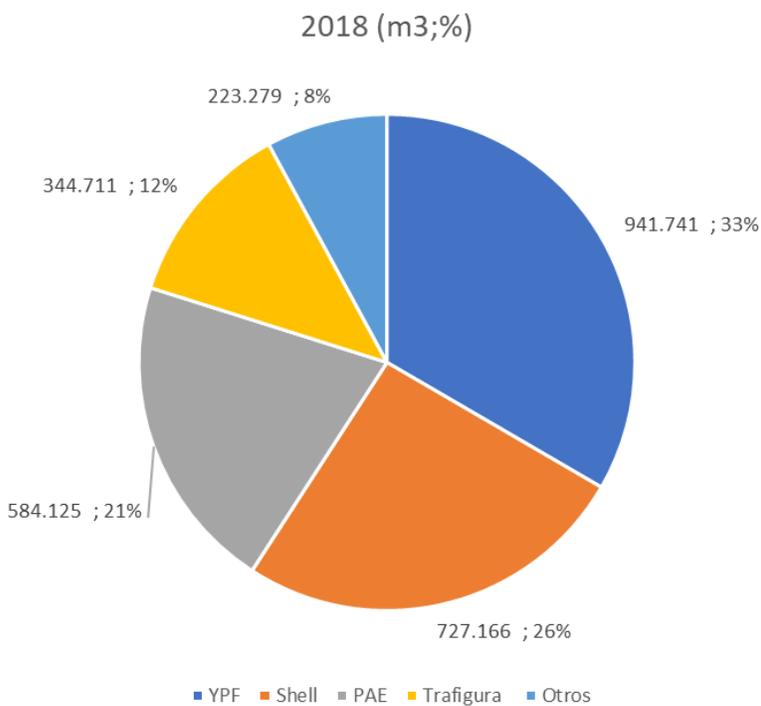


Gráfico 15 - Importación de combustibles 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

¹GG2 = Gasoil grado 2 / GG3 = Gasoil grado 3 / NG2 = Nafta grado 2 / NG3 = Nafta grado 3

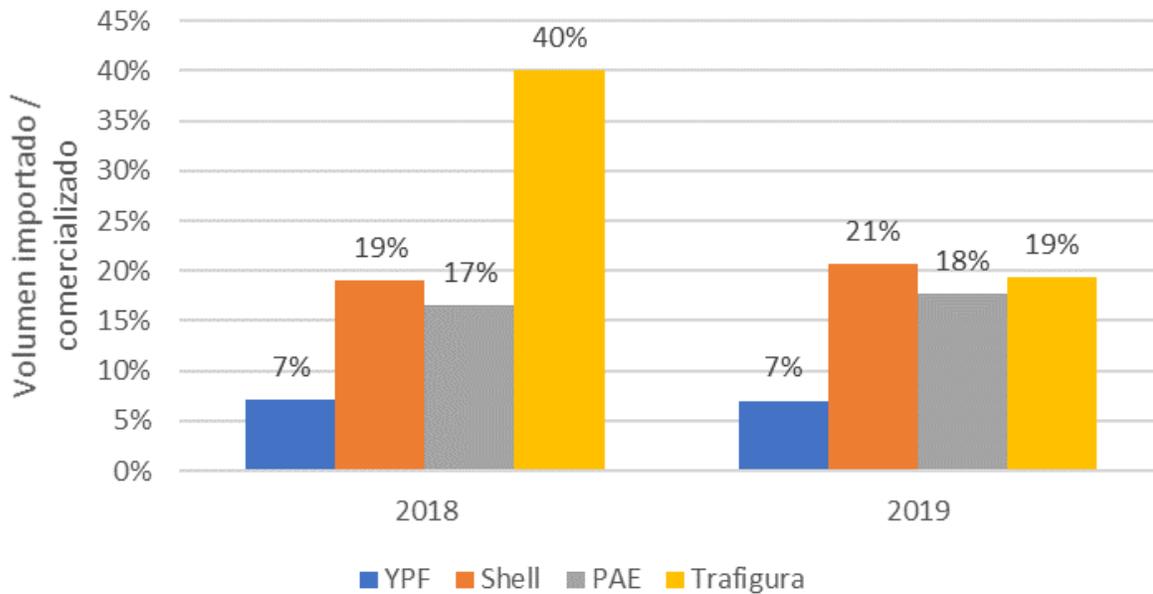


Gráfico 16 - Total volumen de combustible importado / comercializado en mercado local (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

Al analizar el volumen importado en relación con el comercializado a nivel país, de los 22.563.956 M3 vendidos en 2019 a nivel mercado total, 2.664.553 M3 fueron importados (Gráfico 15). Esto implica que el 11,8% del producto comercializado fue importado. Desglosando este valor, en 2019 se observa que, de los cuatro principales jugadores del mercado, el mayor importador fue YPF (33%), seguido por Shell (30%), PAE (24%) y Trafigura (10%). Por otro lado, se debe analizar qué productos son los que se han estado importando (Gráfico 14). En 2019, el 94% del volumen estaba compuesto por productos premium, siendo el 80% gasoil grado 3 (GG3) y el 14% nafta grado 3 (NG3). Teniendo en cuenta que el volumen total comercializado de GG3 fue de 3.358.168 M3 en 2019, se puede ver la gran dependencia de la importación que hay de este producto, representando el 63,8% del volumen total comercializado. En cuanto a las NG3, el total vendido en 2019 fue de 2.293.600 m³, de los cuales 371.592 m³ fueron importados (16,2% del total).

A continuación, se analizará el impacto que tiene el producto importado para cada uno de los principales jugadores del mercado argentino. Esto permitirá comprender la respuesta comercial que cada uno desarrolla en momentos donde la relación precio interno vs precio internacional no es favorable. En el Gráfico 16 se observa que, durante 2018, la empresa con mayor dependencia de las importaciones fue Trafigura, representando estas el 40% el volumen total comercializado.

Luego le siguen Shell y PAE con el 19% y el 17% respectivamente y, por último, YPF con sólo el 7%. En 2019 la empresa que mayor proporción de combustible importado tuvo sobre ventas fue Shell con el 21%, seguido por Trafigura con el 19%, PAE con el 18% e YPF con el 7%. En función de esto, la primera conclusión a la que se puede arribar es que la empresa que corre con mayor ventaja en este punto es YPF, teniendo mayor capacidad de abastecer su demanda en el mercado interno con producción local.

Por otro lado, profundizando este análisis, pero haciendo una apertura detallada por cada producto, se pueden obtener algunos datos interesantes (Gráfico 17 y Gráfico 18). YPF en el año 2018 importó el 38% del GG3 que vendió, y en 2019 el 35% del volumen comercializado. Shell en 2018 importó GG3 correspondiente al 66% del volumen comercializado, y en 2019 el 79% del total vendido en mercado local. Ahora bien, tanto PAE como con Trafigura muestran resultados llamativos, pero que tienen una explicación lógica. PAE en 2018 importó GG3 por un 110% del volumen comercializado en mercado local y, en 2019, este valor fue del 136%. Por su parte, Trafigura en 2018 importó un 18% del volumen comercializado de GG2 y un 197% de GG3, mientras que, en 2019, el volumen de GG3 fue del 164%. Ahora bien, ¿cómo puede ser posible que una empresa importe mayor cantidad de combustible premium del que realmente vendió? ¿Cuál es el sentido de esto? La explicación de esto radica en la calidad del producto que producen localmente, que no alcanza las especificaciones determinadas por la Secretaría de Gobierno de

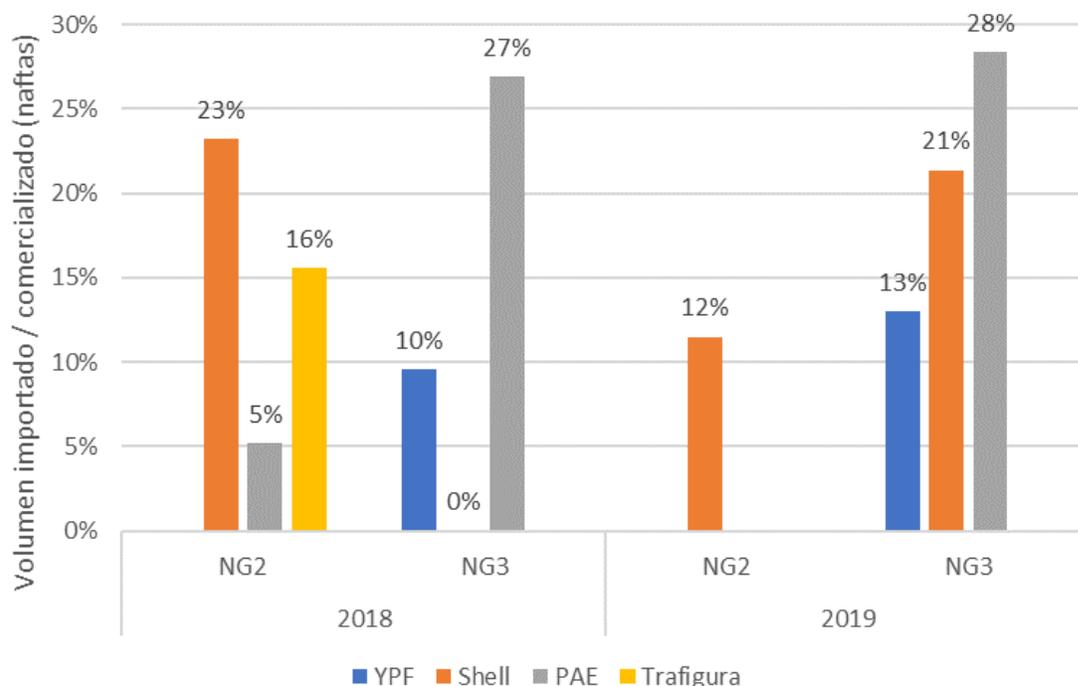


Gráfico 17 – Proporción de volumen de combustible importado en relación al total comercializado en mercado local, con apertura por producto (naftas) (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

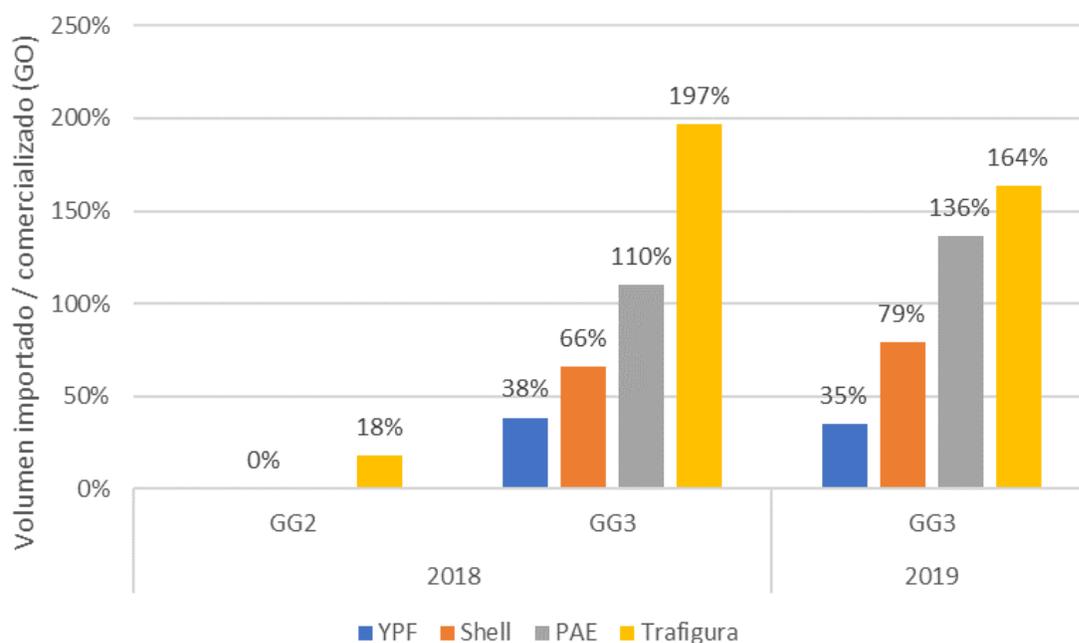


Gráfico 18 - Proporción de volumen de combustible importado en relación al total comercializado en mercado local, con apertura por producto (Gasoil) (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

Energía para poder ser comercializados en estaciones de servicios. Entonces, importan combustible premium que luego degradan realizando un *blend* entre dicho producto y el producido localmente. De esta forma logran alcanzar las especificaciones necesarias para vender la producción local, mezclando ésta con parte del combustible premium que importan.

Es importante comprender que el proceso de importación de producto no es inmediato. En función de las condiciones de mercados, precios, fletes, etc., puede que un embarque de producto se pacte con varios meses de anterioridad y, una vez realizada la operación, el costo de dar marcha atrás puede ser el mismo o superior a mantener la entrega pactada. Por lo cual, hay una inercia de al menos uno o dos meses para poder reaccionar a cambios en el mercado. En el Gráfico 19 se puede observar la cantidad de producto total importado, tanto de gasoil como naftas durante 2018 y 2019. En el mismo se observa claramente que durante el periodo afectado por el Decreto 566/2019, las importaciones caen drásticamente (incluso YPF llega a niveles mínimos en casi dos años). Esto sucede debido a que el costo de importar producto en ese período de precios congelados, con una devaluación del peso alta, hacía que el costo de litro importado sea superior al del litro comercializado por surtidor. Es por ello que los volúmenes de importación caen drásticamente.

En función del análisis desarrollado en este apartado, se puede concluir que la empresa con menor vulnerabilidad a las fluctuaciones en el tipo de cambio y en el precio internacional es YPF, ya que la mayor parte del volumen que comercializa en el mercado interno es de producción propia. Esto es un aspecto sumamente importante que ayudará a comprender más adelante el porqué de algunas decisiones comerciales en contextos de alta volatilidad cambiaria.

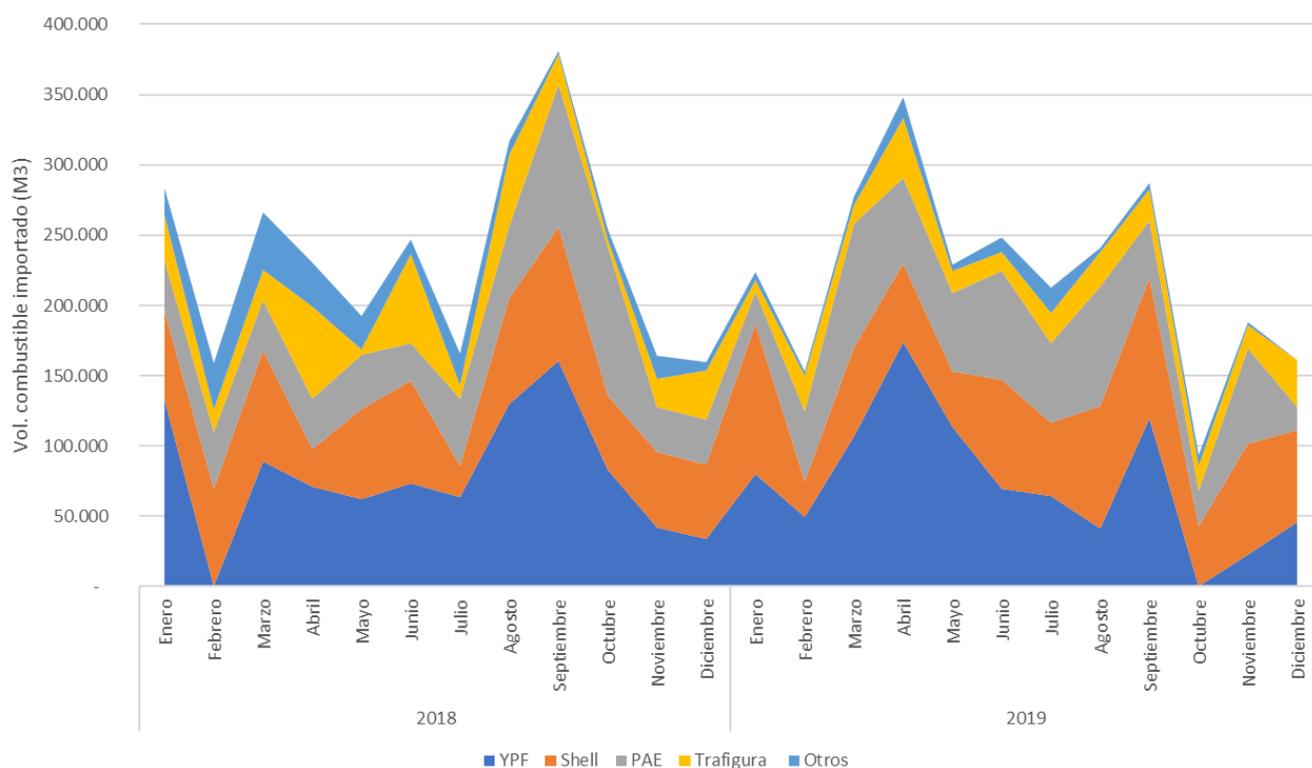


Gráfico 19 - Importaciones totales de GO + naftas 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

3.4. Variación tipo de cambios versus precio del combustible

Generalmente las regulaciones de precios se dan en contextos inflacionarios, en donde se produce un salto importante en el tipo de cambio. ¿Por qué sucede esto? El combustible es un *commodity* que se mide en función de precios internacionales, que cotizan en dólares. Por lo cual, ante una devaluación del peso, en el mercado interno se debería trasladar a precios esa diferencia dada por la variación del tipo de cambio. Sin embargo, dado que el precio del combustible es una variable inflacionaria sensible, es en contextos como el que se describe cuando suele tener lugar la regulación de precios.

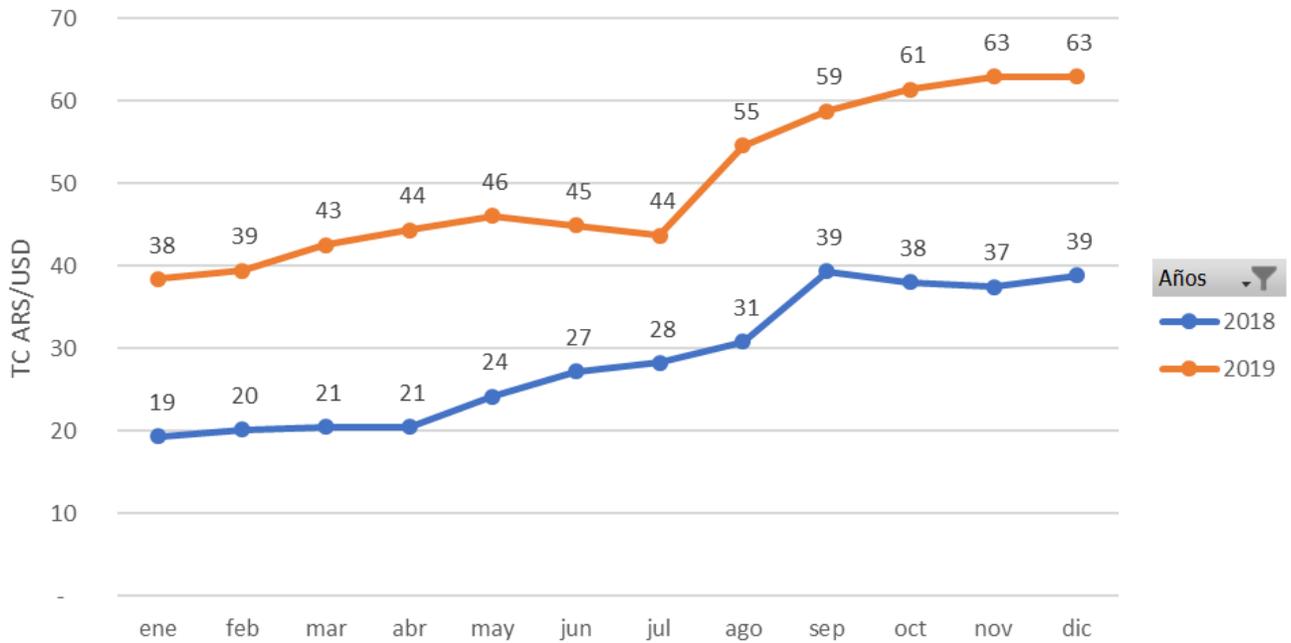


Gráfico 20 - Evolución tipo de cambio ARS/USD 2018/2019 (fuente: elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina)

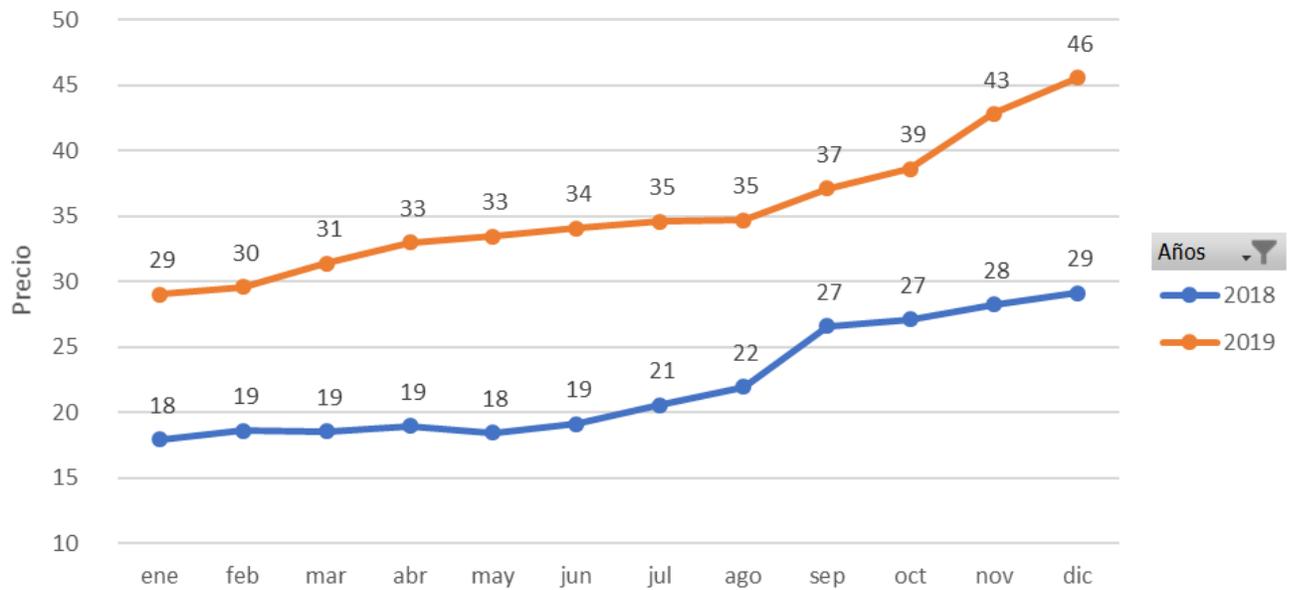


Gráfico 21 - Evolución precio gasoil grado 2 2018/2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

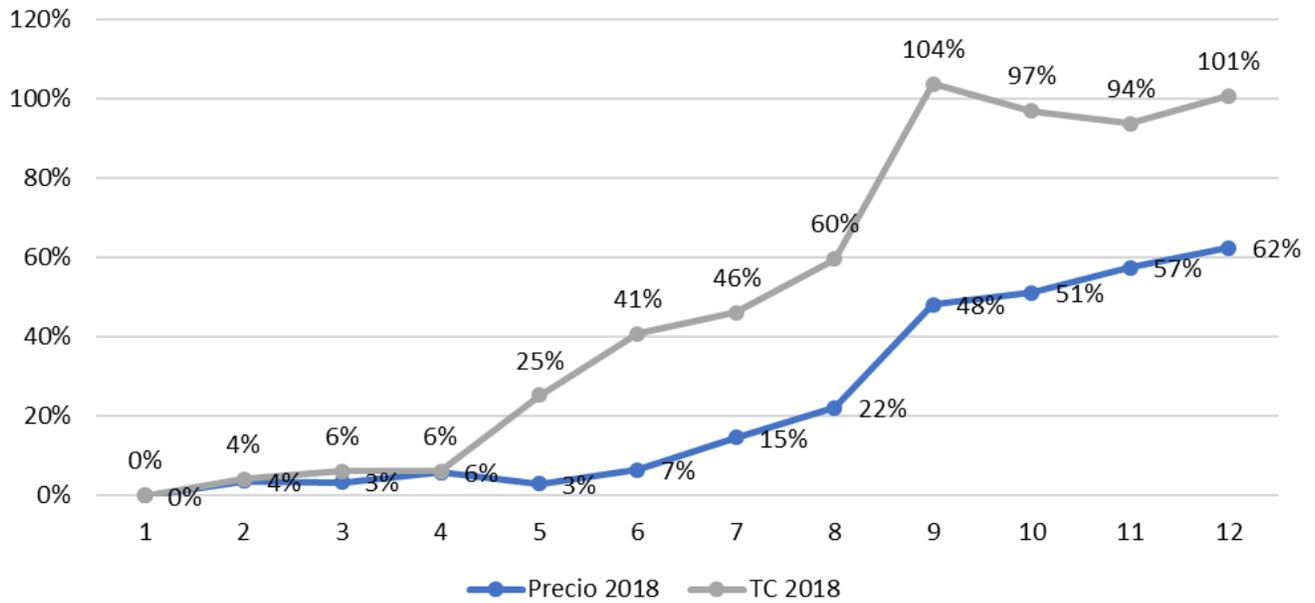


Gráfico 22 – Comparativa de la evolución 2018 de precio gasoil grado 2 vs TC (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

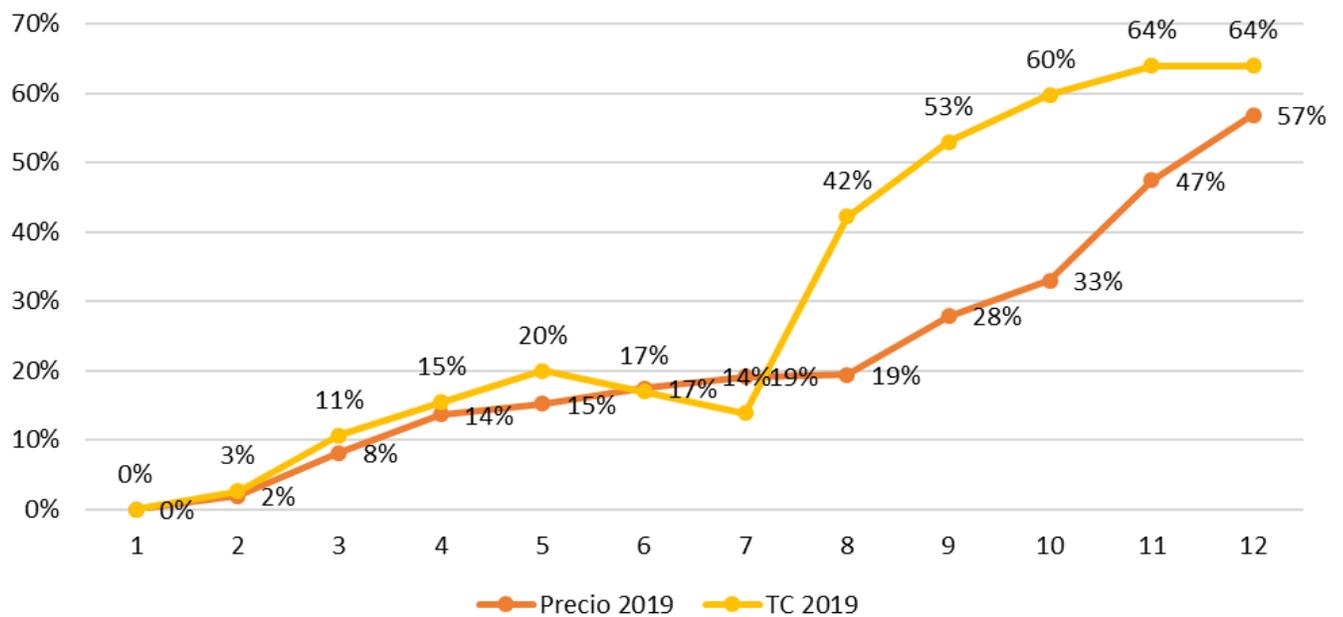


Gráfico 23 – Comparativa de la evolución 2019 de precio gasoil grado 2 vs TC (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

A continuación, se estudiará lo sucedido durante los años 2018 y 2019 (Gráfico 20). Se aprecia que, en 2018, a partir del mes de mayo, se produce una devaluación importante del peso, incrementándose el valor del dólar en un 85% en un período de 4 meses. Algo similar sucede en 2019 a partir del mes de agosto. Luego de las elecciones PASO (Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias) se dispara el tipo de cambio, y en un periodo de 3 meses se incrementa en torno al 45%.

Se analiza a continuación la evolución del precio surtidor promedio país del gasoil grado 2 (GG2), durante el mismo periodo (Gráfico 21). Se observa que durante 2018 el precio se mantiene prácticamente sin cambios hasta septiembre, momento en que se incrementa el precio aproximadamente un 23%, pasando en 30 días de \$22 a \$27 por litro. En 2019 se observa una leve tendencia alcista durante todo el año, culminando con un salto importante a partir de los meses de octubre / noviembre.

Ahora bien, estos datos aislados no permiten extraer ninguna conclusión por sí mismos. Entonces, para clarificar, es importante analizar por separado 2018 y 2019, comparando la variación porcentual de precios del GG2 en relación con la variación del tipo de cambio. En el Gráfico 22 se puede observar la evolución 2018 del precio del GG2 en relación con el tipo de cambio. Se aprecia claramente que a partir del mes de mayo se dispara el tipo de cambio, no así los precios, que se mantienen casi constantes hasta el mes de septiembre, donde se observa un incremento importante, que de todas formas no llega a compensar la diferencia. Cerrando 2018, se observa que el tipo de cambio se incrementó 101%, mientras que el precio del GG2 se incrementó, aunque en menor proporción, un 62%. En el Gráfico 23 se observa el mismo análisis, pero para el año 2019. Se aprecia un acompañamiento en la evolución de precio y tipo de cambio hasta el mes de julio inclusive. A partir del mes de agosto, el tipo de cambio aumenta significativamente, y es

en ese momento que se publica el Decreto 566/2019, por el cual se formaliza la regulación en los precios de los combustibles. Se puede apreciar que, poco a poco con los ajustes complementarios que fue autorizando Secretaría de Energía, los precios fueron incrementando, pero no llegaron a compensar en su totalidad el impacto de la devaluación.

3.5. Precio internacional del combustible

Como ya se ha mencionado, el precio de los combustibles se rige por precios internacionales, por ello la alta sensibilidad que tiene el mercado local a las variaciones del tipo de cambio, más aún teniendo en cuenta el grado de dependencia a la importación del mismo. Hay numerosos índices de precios internacionales del petróleo en función de su origen, calidad, etc. En el caso de Argentina, el que se toma como referencia para el precio del barril de crudo es el Brent (Valdez, 2020), mismo índice que toma la producción petrolífera de Europa, África y Oriente Medio. Este índice cotiza el valor en dólares de un barril de 42 galones de crudo, equivalente a casi 159 litros. Este índice nos indica el precio que paga una empresa refinadora por el crudo, insumo base para la producción de los diversos combustibles. Como se observa en el Gráfico 24, en los últimos años la variación del valor del Brent ha tenido gran volatilidad, tocando mínimos de 42 USD por barril en 2017, y máximos de 81 USD por barril en 2018.

Así como hay índices que determinan el valor del crudo, hay otros que indican el valor internacional de los distintos tipos de combustibles. En función del propósito de este trabajo, los principales índices a tener en cuenta son Heating Oil (HO NMX) como referencia para el gasoil grado 2, y e RBOB Gasoline (RB NMX) para naftas grado 2. Estos son los índices que indican el valor internacional de referencia para cada uno de esos productos.

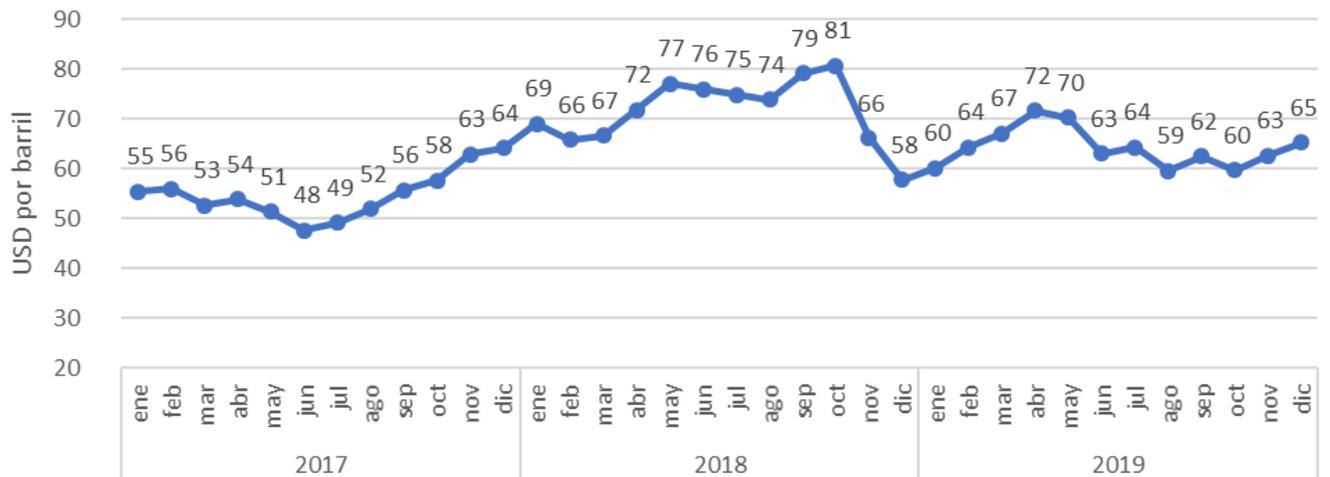


Gráfico 24 - Evolución precio Brent 2017- 2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de NASDAQ)

En primera instancia, antes de dirigir el análisis hacia el impacto de los precios internacionales, es preciso recurrir a la definición de la composición del precio surtidor de los combustibles, para luego poder relacionar precio internacional y precio local. A continuación de ello, se realiza una estimación del costo de importar producto, y se analiza su relación con los precios de surtidor.

Al costo de adquisición del combustible, cualquiera sea su origen, se le deben sumar diversas componentes que hacen al precio final de surtidor. En principio, al costo de compra o producción se le debe adicionar el margen que espera ganar la empresa. La suma de estas dos componentes da como resultado el Precio Antes de Impuestos neto (PAI neto). A este valor se le debe sumar el costo del flete para disponibilizar el producto en los puntos de venta, el gasto asociado al impuesto a los Ingresos Brutos, y el margen o comisión del estacionero. La suma de estas variables da como resultado el Precio Antes de Impuestos bruto (PAI bruto). Por último, a este valor se le deben adicionar los impuestos: Impuesto a los Combustibles Líquidos (ICL) e Impuesto al Dióxido de Carbono (IDC), que son importes fijos por litros, y Impuesto al Valor

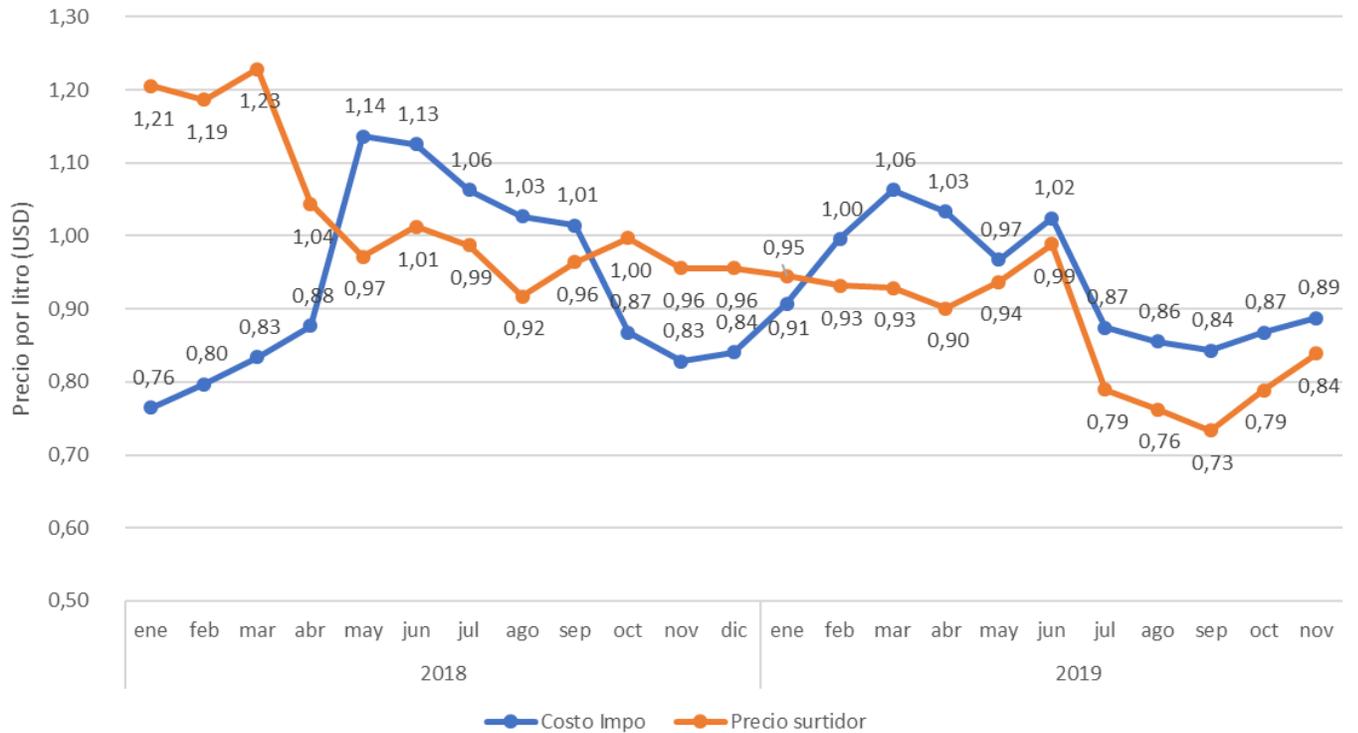


Gráfico 25 – Estimación del costo de comercializar NG2 de origen importado vs precio surtidor real (USD por litro) (fuente: elaboración propia en base a datos de NASDAQ, Secretaría de Energía e YPF)

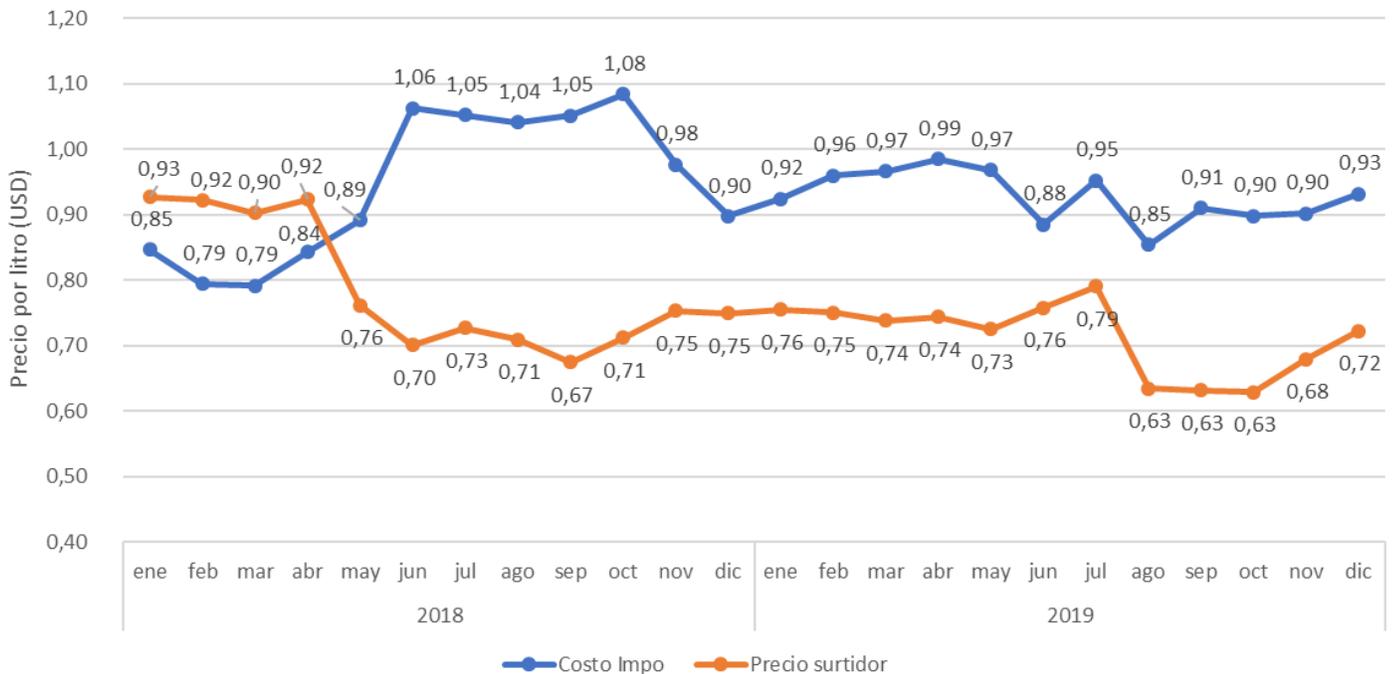


Gráfico 26 - Estimación del costo de comercializar GG2 de origen importado vs precio surtidor real (USD por litro) (fuente: elaboración propia en base a datos de NASDAQ, Secretaría de Energía e YPF)

Agregado (IVA), cuya alícuota para combustibles es del 21%. La totalidad de estos conceptos da

como resultado el precio de venta final teórico del combustible.

En resumen:

- $\text{Costo de compra} + \text{Margen} = \text{PAI neto}$
- $\text{PAI neto} + \text{Flete} + \text{IIBB} + \text{Comisión} = \text{PAI bruto}$
- $\text{PAI bruto} + \text{ICL} + \text{IDC} + \text{IVA} = \text{precio surtidor}$

En función de lo desarrollado en el párrafo anterior, se realizaron las estimaciones de precio surtidor en base al precio internacional de los combustibles, contemplando un margen 0% para la compañía petrolera. Esto implica que el valor que se detalla en el Gráfico 25 y el Gráfico 26 representa el costo variable estimado de disponibilizar cada litro de combustibles en las estaciones de servicio, comparado con el precio surtidor real. En cuanto al GG2 (Gráfico 26), a partir de mayo 2018 se observa que el costo de comercializar producto importado pasa a ser notablemente superior al precio surtidor real. Esto se produjo por un salto importante en el tipo de cambio, y un aumento del valor del Brent, que no fue acompañado por un incremento de precio surtidor. De esta forma, a partir de dicho momento, por cada litro de gasoil comercializado de origen importado, las empresas comienzan a perder dinero, tendencia que se mantiene constante hasta fines de 2019 inclusive. En este periodo, hay tres puntos críticos puntos en donde la brecha entre costo y precio surtidor generó grandes inconvenientes. Por un lado, entre mayo y noviembre 2018, producido como dijimos anteriormente por la variación del tipo de cambio, y un aumento del valor del Brent. El segundo periodo es entre febrero y mayo 2019, producido por un incremento del precio internacional y la variación del tipo de cambio, y por último a partir de agosto 2019, producido netamente por el incremento del tipo de cambio, y la reglamentación del DNU 566/19, regulando los precios. En cuanto a naftas (Gráfico 25), se observa una brecha menor que en el gasoil durante

los periodos mencionados, pero aun así el costo de comercializar producto importado fue superior al precio surtidor.

Estas variaciones del costo de importación, como se desarrollará luego, tendrán mayor impacto en aquellas empresas que tienen más dependencia de la importación para poder abastecer sus puntos de venta, produciendo variaciones en su participación de mercado.

3.6. Market share minorista

A continuación, se analizará el market share minorista, variable que como se verá, tiene poca variabilidad. Esto se da, fundamentalmente, porque cada una de las empresas que abastecen al mercado tienen cierta capacidad de producción instalada, y una cantidad de estaciones de servicios estable. Esto sucede porque un mayor porcentaje de participación en mercado implicaría forzar estructuras productivas, logísticas y de comercialización, para afrontar volúmenes para los cuales no están preparados. Una mayor producción de combustibles, o una mejora en la calidad, implicaría inversiones multimillonarias en las refinerías. Asimismo, mayores volúmenes implican inversiones en logística, desarrollo de puntos de venta, incrementos de estructura, etc. Estas variables implican desarrollos de largo plazo y altos costos. Por otro lado, una menor participación implica capacidad productiva ociosa, costos por paros de planta y luego nuevamente por puesta en marcha, almacenamiento, etc. Es por ello que, en general, el *market share* se mantiene en todos los casos dentro de ciertos porcentajes en los cuales cada empresa está preparada para dar respuesta de forma satisfactoria a la demanda a lo largo de toda su cadena de valor.

Como aclaración inicial, es importante resaltar una situación puntual que puede generar ciertas distorsiones, o dificultar el análisis de variables puntuales. Entre los meses de enero y abril 2019 inclusive, la firma Trafigura SA declaró ante Secretaría de Energía que el total de sus ventas

a nivel compañía fueron realizadas en estaciones de servicio, pero el resto de los segmentos en los cuales opera, el volumen declarado es nulo. En función de la evolución del mercado y el análisis de los volúmenes comercializados por la firma, se establece claramente que la información declarada para el periodo en cuestión es errónea. Teniendo en cuenta este aspecto, en algunos puntos del estudio se reitera la mención al mismo, ya que impide el análisis de algunos temas dentro del periodo en cuestión.

Al analizar los gasoil (Gráfico 27), se puede observar que el líder indiscutido es YPF con un promedio en 2018-2019 del 54% de *market share*. Le sigue Shell con el 21% en promedio, luego PAE con el 13%, Trafigura con el 7%, y el 7% restante distribuido entre jugadores menores y estaciones blancas. En cuanto a las naftas, la tendencia es similar (Gráfico 28). YPF lidera el mercado con un promedio 2018-2019 del 57% de participación de mercado, seguido por Shell con el 21%, PAE con el 14%, Trafigura con el 4%, y un 5% distribuido entre jugadores menores y estaciones blancas.

Antes de avanzar con el análisis, es importante mencionar que dadas las distorsiones producidas en la información declarada en Secretaría de Energía por Trafigura en el periodo enero-abril 2019, no es posible abordar el análisis del dicho periodo, por lo cual el análisis se centra en lo sucedido en los restantes periodos mencionados, fundamentalmente en los sucesos de fines de 2019 que son el objeto principal de este trabajo.

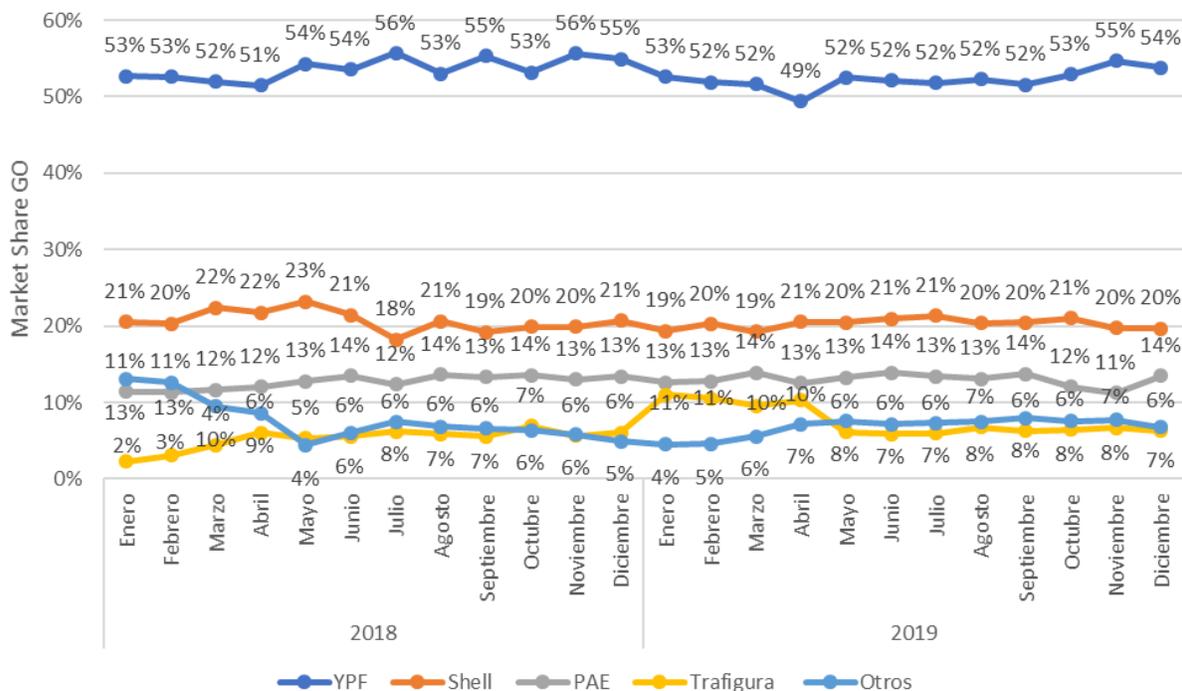


Gráfico 27 - Market share minorista gasoil 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

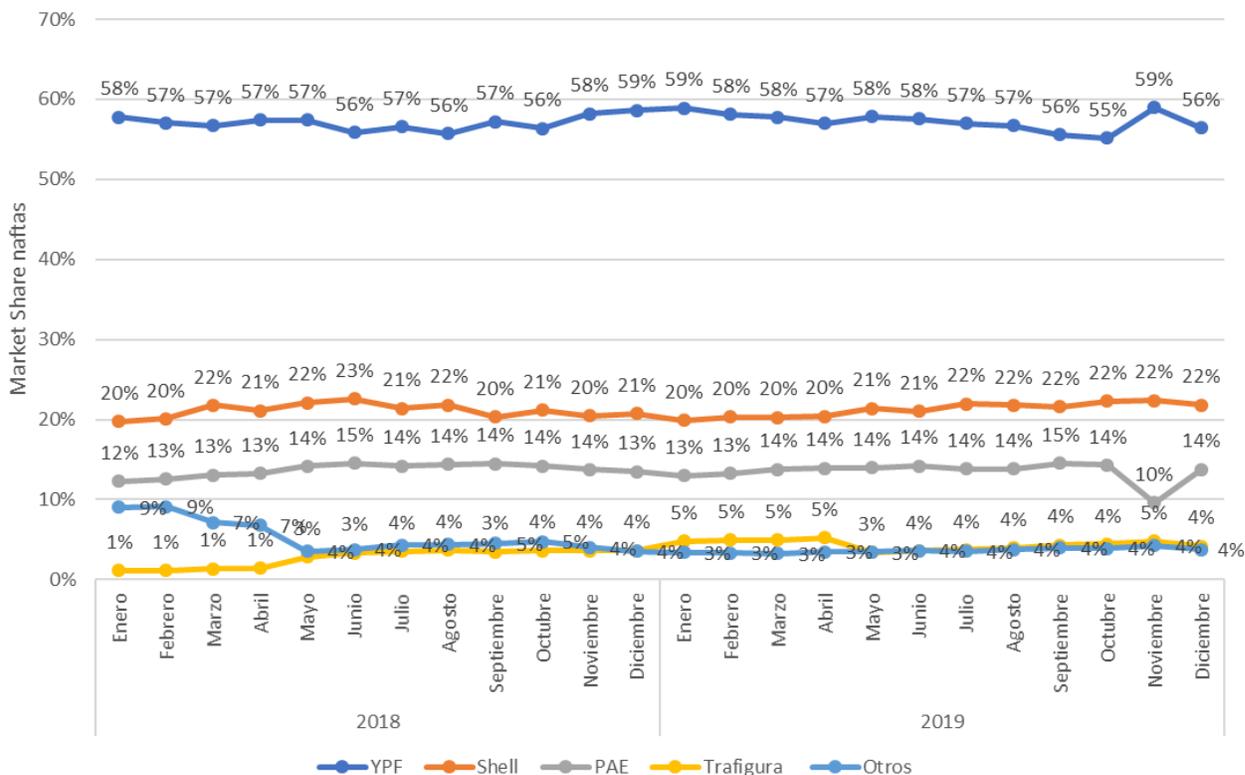


Gráfico 28 - Market share minorista naftas 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

A continuación se procede a analizar el *market share* del periodo mayo-noviembre 2018. En este periodo el mayor impacto estuvo dado en los gasoil. En el mes de abril, YPF contaba con una participación del 51%, que escaló al 56% en el mes de julio por la retirada de producto de sus competidores, principalmente de Shell (que pasó del 23% al 18% en julio), y de PAE (del 14% al 12% en mismo periodo). En junio 2018 Trafigura, que había adquirido recientemente la refinería de Bahía Blanca, decide realizar un paro de planta. Esto se produjo por el incremento del precio de crudo y el alza del tipo de cambio, que no fue acompañado por el correspondiente ajuste de precio surtidor. En este caso, como Trafigura no es una empresa integrada (como PAE o YPF), no produce crudo y debe comprarlo en el mercado para poder refinar. Si esto se suma a la necesidad de importar producto, se puede vislumbrar que es más vulnerable que las empresas integradas a las variaciones mencionadas.

En cuanto a los sucesos de fines de 2019 relacionados al Decreto 566/2019, se observa un incremento del *market share* de YPF, tanto en naftas como gasoil. En naftas se observa una clara retirada del mercado de PAE, que pasa de tener 14% de participación de mercado en octubre, al 10% en noviembre. En paralelo, este volumen es directamente absorbido por YPF, que en el mismo periodo pasa de tener el 55% al 59%. En los gasoil, si bien menos acentuada, la tendencia es similar. PAE disminuye su participación de mercado del 14% en septiembre al 11% en noviembre. Este volumen nuevamente es absorbido mayoritariamente por YPF, que en mismo periodo pasa del 52% al 55%.

Para poder abastecer el mercado local es necesario importar producto, ya que localmente no hay capacidad de producir el total del volumen demandado. Asimismo, se ha visto que la mayor parte de los principales jugadores del mercado dependen en gran medida de las importaciones para poder abastecer el mercado interno, siendo YPF el mejor posicionado en este aspecto por la menor

proporción de producto importado en relación con el vendido. En función de esto, podemos inferir que es un mercado altamente sensible a la variación de los precios internacionales, y del tipo de cambio. Otro factor no menor es que YPF, al ser una empresa mixta con mayoría de participación estatal, cumple un rol político importante en momentos de crisis. Como ya se ha mencionado anteriormente, la variación del precio de los combustibles tiene impacto directo en la variable inflación, por lo cual la regulación de estos precios en parte tiene como finalidad la contención de la inflación ante escenarios de alta volatilidad. Como se ha visto hasta ahora, en mayor o menor medida se repiten los mismos hechos ante un escenario poco atractivo para las empresas comercializadoras: retirada de volumen del mercado. En el caso de YPF, por el rol social y político que cumple, esto no es una opción, y no solo no se retira del mercado, sino que cubre el volumen que dejan de ofrecer los competidores, aun si esto no es rentable para la compañía.

3.7. Canales

A continuación, se realizará un breve análisis de los canales agropecuario y transporte de carga, que a nivel mercado local, son los dos más relevantes luego del canal de estaciones de servicio. Se verá en cada caso como fue la evolución del volumen comercializado por cada canal durante 2018 y 2019, y se analizará la evolución de precios y market share del periodo en cuestión.

3.7.1. Agropecuario

El canal agropecuario es el segundo canal en importancia en el mercado local de gasoil, comercializándose en 2019 el 12% del volumen total a nivel nacional. Tal como se menciona anteriormente en este trabajo, el Decreto 566/2019 inicialmente alcanza a todos los canales de comercialización. De esta forma, el canal gro fue automáticamente alcanzado por la restricción de precios. Pero unos días después, el Decreto 601/2019 establece un cambio en el alcance de la

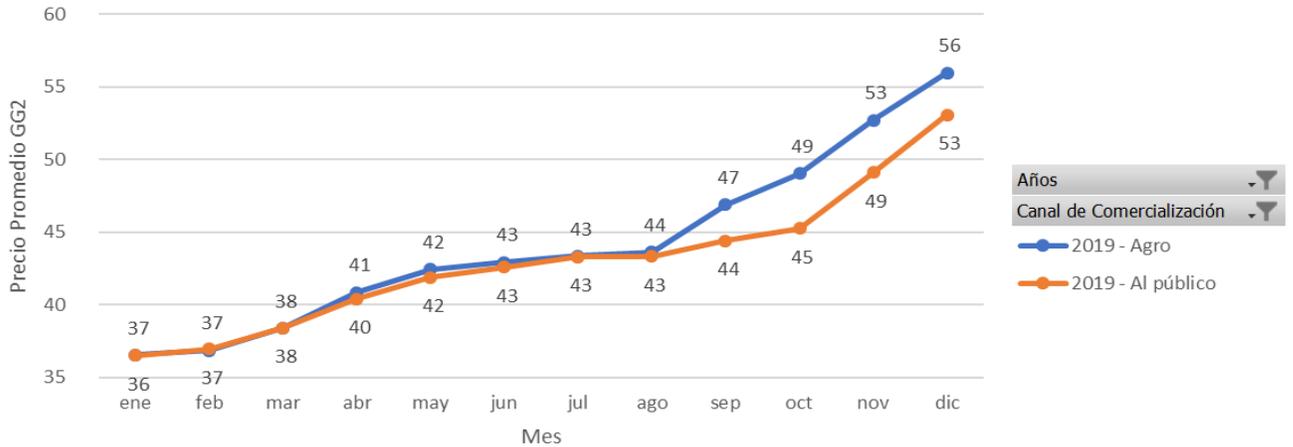


Gráfico 29- Evolución precio GG2 agro vs retail 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

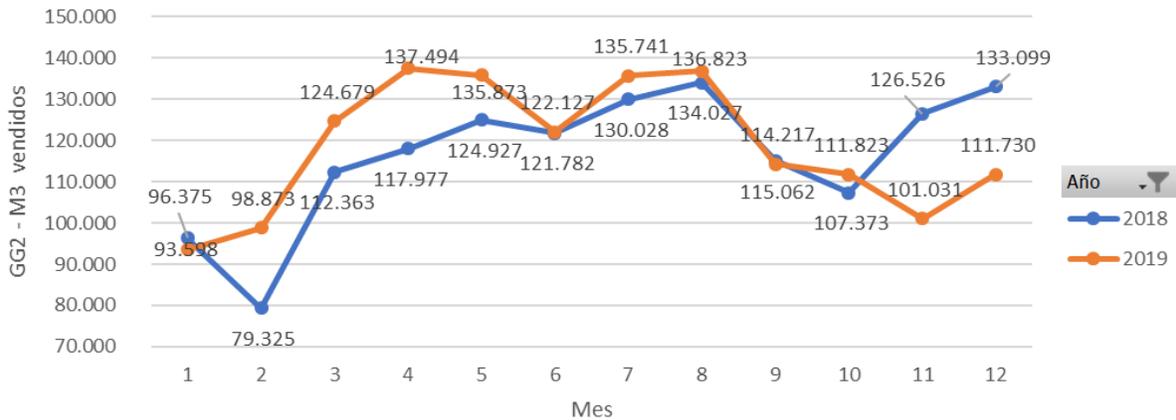


Gráfico 30- Evolución mercado GG2 agro 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

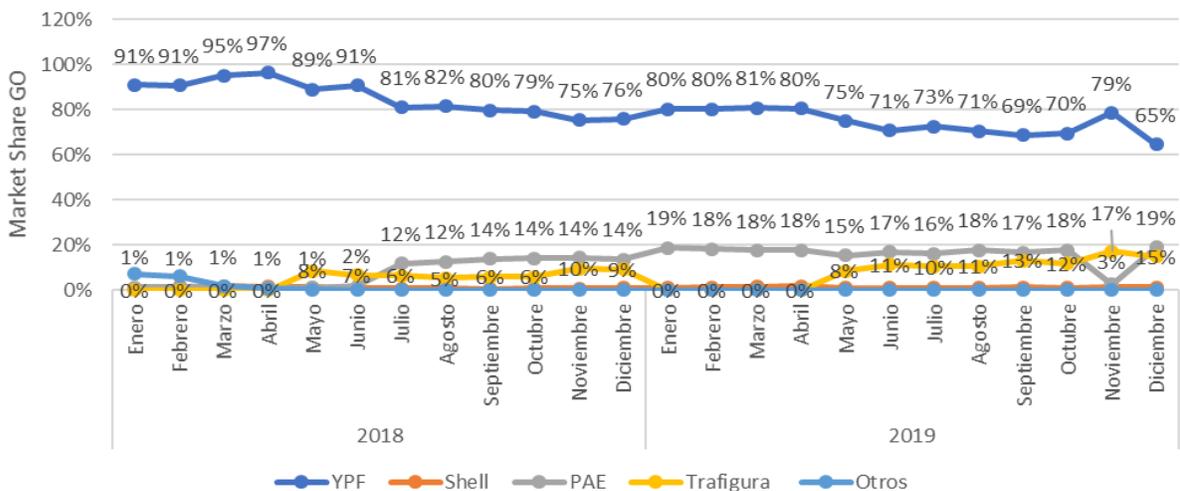


Gráfico 31- Market share agro 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

regulación, estableciendo que solo aplica al precio de surtidor en estaciones de servicio. Esto deja afuera de la regulación al canal mayorista. Si bien a priori esto podría verse como un gran beneficio (y si bien en un punto lo fue), generó otros efectos colaterales que se analizan a continuación.

Al producirse el desdoblamiento de precio entre canales, inmediatamente se realizó un ajuste en el canal mayorista, con el objetivo de mitigar el impacto generado por la regulación del canal de estaciones de servicio. Como se observa en el Gráfico 29, el precio durante todo 2019 se mantuvo prácticamente constante en ambos canales. Pero a partir de septiembre, momento en que se desregula el canal mayorista, se produce un incremento de precio en el canal agropecuario. A partir de ese momento, el precio de dicho canal en promedio queda un 10% por encima del precio surtidor.

Antes de profundizar en el análisis del mercado agropecuario, es necesario comprender el factor estacional que tiene ese negocio. En Argentina existen dos grandes tipos de cultivos. Por un lado, se encuentra lo que se denomina la cosecha fina, que hace referencia principalmente al trigo, incluyendo también en este grupo cebada, centeno, avena y lentejas, entre otros. Este tipo de cultivo se siembra entre mayo y julio, y se cosecha entre noviembre y enero. Por otro lado, se encuentra la cosecha gruesa, que agrupa a la soja, maíz, sorgo y girasol como principales cultivos. La campaña gruesa comienza a sembrarse en septiembre y finaliza en enero, de acuerdo con el tipo de cultivo.

Si se analiza el volumen del mercado agropecuario en 2018 y 2019 (Gráfico 30), se puede observar que la estacionalidad mencionada antes, se aprecia claramente. Se puede apreciar, hasta septiembre 2019, un desarrollo notable del mercado en relación con 2018. Sin embargo, a partir de ese momento, empieza a decrecer el volumen comercializado, siendo que noviembre y diciembre representan uno de los picos de venta del segmento. Este descenso en la venta del canal

es tan pronunciado que los meses de noviembre y diciembre de 2019 terminan ubicándose por debajo de 2018 en un 18% (260.000 m³ vs 213.000 m³). La explicación de esto se halla directamente vinculada al factor precio. El productor que antes compraba en el canal mayorista comenzó a utilizar el canal minorista para abastecerse, a causa del diferencial de precios que se produjo entre ambos. Esto originó una serie de efectos que se estudian más adelante en el presente trabajo, enfocados en el caso YPF.

En cuanto al *market share*, YPF es la empresa líder con más del 70% del segmento, seguido por PAE y Trafigura. En línea con lo que se había observado en el *market share* del segmento de estaciones de servicio, PAE retira producto del mercado en noviembre 2019, y es YPF la empresa que absorbe en su mayoría este volumen (Gráfico 31).

3.7.2. Transporte de Carga

El canal de transporte de carga es el segundo canal en importancia en el mercado local de gasoil, comercializándose en 2019 el 9% del volumen total a nivel nacional. El segmento abarca todas las ventas realizadas por las petroleras de forma directa a clientes cuya actividad principal es el transporte de carga.

En este segmento, a priori se observa una caída del volumen hasta octubre 2019, con respecto al mismo periodo de 2018, pasando de 800.000 m³ en 2018 a 776.000 m³ en 2019 (Gráfico 33). Esto tiene sentido, y se encuentra en línea con la caída del PBI que ya fuera analizada en el presente trabajo. Ahora bien, a partir de septiembre, y fundamentalmente en noviembre 2019, se observa un incremento notable del volumen comercializado por este canal. En noviembre el volumen se incrementa en más de un 12% con respecto a octubre, pasando de poco menos de 84.000 m³ a más de 94.000 m³, y luego volviendo a valores normales en diciembre.

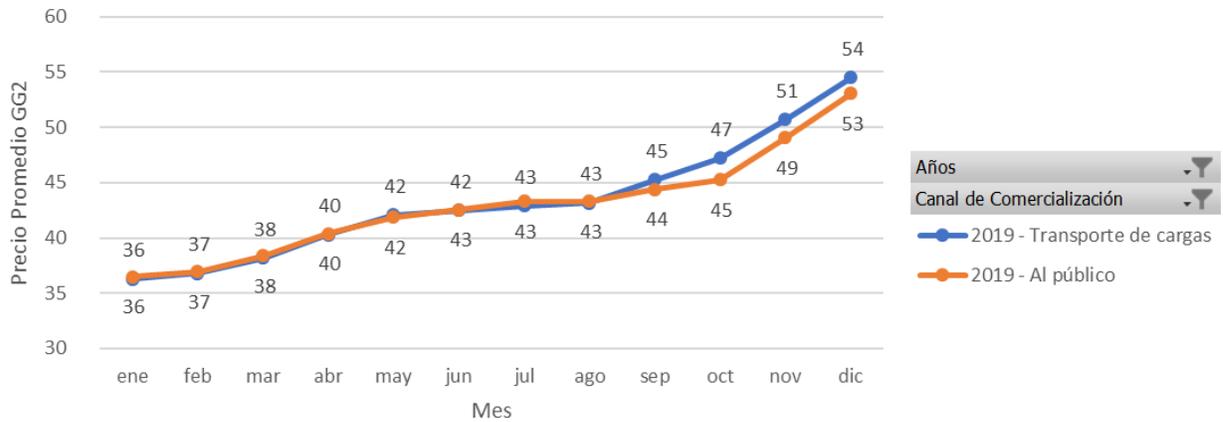


Gráfico 32 - Evolución precio GG2 transporte de carga vs retail 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

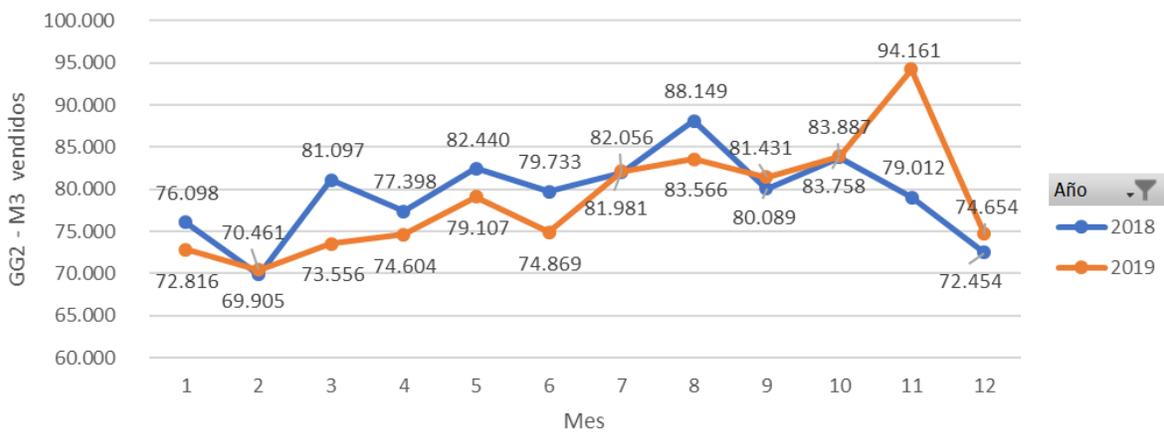


Gráfico 33 - Evolución mercado GG2 transporte de carga 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

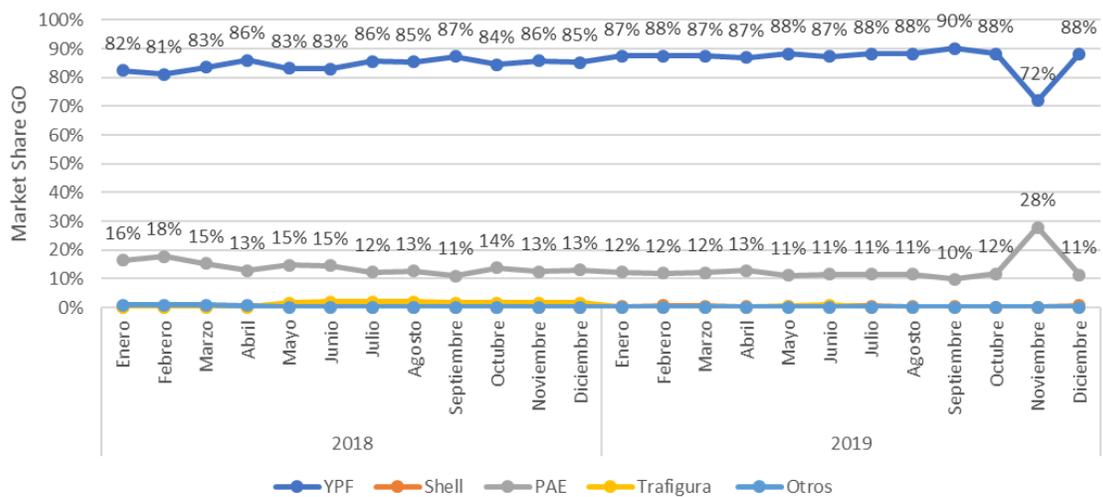


Gráfico 34- Market share transporte de carga 2018-2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

En cuanto al precio del segmento, al igual que el canal agropecuario, a partir de septiembre se flexibiliza la regulación por ser canal mayorista. Analizando el precio del segmento en relación a estaciones de servicio, se puede observar que, en promedio, a partir de septiembre la brecha se encuentra en el orden del 4%, minimizándose hacia el mes de diciembre (Gráfico 32).

En cuanto al *market share*, al igual que el resto de los segmentos analizados, YPF lidera con una participación en 2019 de entre 87% y 90% del segmento (Gráfico 34). Es llamativo, en línea con lo que ya fuera observado en cuanto al incremento de volumen comercializado en noviembre 2019, la variación del *market share* de ese mes: PAE incrementa su participación de mercado de forma sumamente agresiva, pasando del 12% en octubre, al 28% en noviembre. Esto está alineado a lo ya analizado en los casos de *retail* y agropecuario, en donde PAE retira la oferta de producto de dichos segmentos. Las variaciones de volumen y *market share* que se dan están explicadas fundamentalmente por mayor volumen comercializado por PAE, que pasa de vender entre 10.000 m³ y 13.000 m³, a casi 35.000 m³ en noviembre. Si bien no hay información certera sobre este fenómeno, evidentemente PAE debe haber generado algún negocio puntual cuya rentabilidad superó a los otros segmentos, y por ello direccionó el volumen en este sentido, dejando de abastecer parte de la demanda que atendía en otros segmentos.

4. FIJACIÓN DE PRECIOS EN MERCADOS REGIONALES

A continuación, se desarrolla un análisis de algunos de los principales mercados de la región, focalizando en comprender cómo funcionan los mecanismos de fijación de precios en cada uno de ellos.

4.1. Chile

El principal productor de combustibles en Chile es ENAP, empresa estatal que se dedica a la extracción, refinación y comercialización mayorista de sus productos. La compañía tiene un *market share* en el país en torno al 64% del total de productos basados en el petróleo, siendo su penetración por segmento del 96,2% en naftas, 78,1% para kerosene, 53,4% en gasoil y 26,8% en GLP. ENAP no posee red de estaciones de servicio propia, sino que comercializa sus productos terminados a las empresas que luego llegan al cliente final (Copec, Shell, Petrobras, etc.).

En relación con la fijación de precios, en Chile existe total libertad para establecer los precios de los combustibles, por lo cual cada distribuidor puede cobrar a los consumidores finales lo que estime conveniente. La política de precios de ENAP se basa en el costo alternativo de importación de los combustibles desde un mercado de referencia de gran escala y profundidad (*import parity*), y la aplicación de bonificaciones diferenciales de acuerdo con la situación contractual de sus clientes, volúmenes comercializados y la programación de los plazos de entrega. Para las ventas a clientes que no tienen contrato vigente, ENAP considera un precio equivalente al *import parity* para compras programadas con un plazo mayor de 45 días, y un precio spot para compras programadas con un plazo igual o menor a 45 días. A su vez, en el precio final se consideran también costos de transporte y logística, aranceles aduaneros, seguros, impuestos específicos e IVA, evolución del tipo de cambio y el efecto del impuesto o crédito del Fondo de Estabilización de Precios de Combustibles Derivados del Petróleo. Es importante destacar que este fondo es un mecanismo que opera a través de incrementos y rebajas a los impuestos específicos a los combustibles, con el objetivo de amortiguar la volatilidad en los precios internacionales.

Otro factor importante a destacar es que en Chile no existen limitaciones para la importación de combustibles, por lo cual cada distribuidor puede importar su propio combustible si así lo desea. Es por ello que el mercado chileno se rige principalmente en función de los precios internacionales.

4.2. Uruguay

Al contrario de lo que se ha analizado en relación a Chile, el mercado uruguayo de combustibles está totalmente regulado. Existe un monopolio legal ejercido por la empresa ANCAP, de propiedad estatal, que tiene la exclusividad con respecto a la importación y producción de combustibles. Esta compañía provee a otros minoristas autorizados (Distribuidora Uruguaya de Combustibles SA - DUCSA, Petrobras y Axion), y a su vez cuenta con una red de estaciones de servicio propias.

En cuanto a la determinación de los precios, los mismos son fijados directamente por el Poder Ejecutivo. Para ello, la URSEA (Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua) establece de forma periódica el Precio de Paridad de Importación (import parity). Este se establece en función del valor FOB en un mercado internacional de referencia, la totalidad de costos, gastos y tasas relacionados a la importación, costos logísticos, impuestos internos, acuerdos con los distribuidores de combustibles, bonificaciones reconocidas a las estaciones de servicio y valores promedio de fletes desde los mayoristas hasta el consumidor final. En este punto es importante comprender que el margen del minorista es fijado por ANCAP, y está contemplado en el precio final que el Poder Ejecutivo define. Esto implica que es un mercado en el cual la variable precio no es en absoluto controlable para las estaciones de servicio.

4.3. Perú

En Perú el principal actor del mercado de los combustibles es Petroperú, empresa estatal que cuenta con un *market share* en torno al 44% del total del mercado de combustibles, y que llega al mercado minorista bajo la firma Petrored. De todas formas, son numerosas las empresas minoristas que cuentan con estaciones de servicio (Primax, Repsol y Pecsca entre otros). El ente que supervisa la actividad petrolera es el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN). Dicho organismo publica de forma periódica los Precios de Referencia de Combustibles. Este valor refleja el precio estimado sin impuestos, suponiendo una operación eficiente de importación, considerando fletes, seguros, aranceles y gastos de importación desde los mercados de referencia. Según aclara el ente, los Precios de Referencia no incluyen la Gestión Comercial, por lo cual este factor debe tenerse en cuenta al realizar una comparación contra los valores de surtidor. Cabe aclarar que estos precios no son obligatorios, sino una referencia para las compañías comercializadoras, ya que las políticas de precios son libres, lo cual implica que cada compañía puede definir libremente el precio cartel de los combustibles.

Debido a que el mercado de crudo en Perú es altamente dependiente de la importación, es importante destacar que existe un mecanismo de estabilización de precios. Este mecanismo busca amortiguar grandes variaciones de precios percibidas por el consumidor en contextos de alta volatilidad del mercado internacional. Así es que en 2004 se crea el Fondo de Estabilización de los Precios de los Combustibles Derivados de Petróleo (FEPC). Este mecanismo define bandas de precios, que establece periódicamente el OSINERGMIN. Mediante un cálculo de precio establecido en este mecanismo, si el precio internacional supera la banda máxima definida, el precio cartel en estaciones de servicio será el establecido en dicha banda. La diferencia entre dicho precio máximo y el precio internacional es absorbido por el Estado utilizando los fondos del FEPC.

5. CASO YPF

A los efectos de ejemplificar el impacto de la regulación de precios de los combustibles, se tomará como caso de estudio a YPF SA, principal compañía petrolera del país. Fue fundada en 1922 por el estado argentino, bajo el nombre Yacimientos Petrolíferos Fiscales SA. En 1992 fue privatizada por el entonces Presidente de la Nación, Carlos Saul Menem, y cambia su ración social, pasando a denominarse YPF SA. En 2012 la empresa fue expropiada por el gobierno nacional, quien de esta forma volvió a tener mayoría accionaria (51%). Como ya se ha visto anteriormente, YPF cuenta con una participación general de mercado superior al 50%. Es una compañía completamente integrada verticalmente, realizando actividades de exploración, producción, refinación y comercialización. Cuenta con una plantilla propia cercana a los 20.000 empleados, y afecta directa e indirectamente a otros 50.000 empleados.

5.1. Rol Social

Como se ha mencionado, YPF es una compañía con una estructura societaria mixta, contando con mayoría de participación estatal. Es por ello que, no sólo tiene por objetivo el desarrollo y sostenibilidad de la propia compañía, sino que pone especial énfasis en el desarrollo de la comunidad. Para aquellos que han viajado por lugares remotos de la Argentina, no les es extraño recorrer rutas desérticas o pequeños pueblos aislados y allí encontrar una estación de servicio YPF. La presencia en estas localidades es fundamental para su desarrollo, siendo motor de sustento y crecimiento. Es por ello que, en la actualidad, YPF se encuentra presente en más de 250 localidades del país como única estación de servicio.

Desde el punto de vista de las políticas de recursos humanos, la compañía articula diversas iniciativas para promover la inclusión y la empleabilidad. Entre ellas, es relevante mencionar los programas de pasantías para personas con discapacidad, y los programas de reinserción laboral para personas con antecedentes penales. En el primero de ellos, la compañía toma personas con diversas discapacidades para realizar una pasantía de diez meses en la compañía, con el propósito de aumentar su empleabilidad a través de la capacitación y la adquisición de nuevos conocimientos y aptitudes. En el segundo programa, la compañía toma personal que ha recuperado recientemente la libertad, después de haber cumplido con una condena efectiva de prisión. De esta forma se busca facilitar la reinserción laboral de este colectivo.

Para poner de manifiesto de forma explícita y centralizar la gestión de la compañía de cara a la comunidad, existe Fundación YPF. El propósito que tiene la fundación es liderar el camino hacia un futuro sostenible a través de iniciativas de desarrollo humano con foco en la energía. Sus principales objetivos son promover la educación de calidad con foco en la energía, impulsando la innovación y la creatividad en la formación técnica, profesional y científica, e impulsar el desarrollo sostenible de las comunidades a través de proyectos de impacto social. Para ello se apalanca en cuatro pilares básicos: educación STEAM, educación técnico profesional, energías renovables y desarrollo local.

La educación STEAM se basa en cinco pilares, de los cuales derivan sus siglas en inglés: las ciencias, la tecnología, la ingeniería, el arte y las matemáticas. La fundación tiene dentro de sus objetivos estratégicos promover la educación de calidad vinculada con las disciplinas STEAM. Para ello trabaja en la generación de contenidos y la realización de actividades para alumnos y docentes de niveles primario, secundario y universitario. Con esto busca ayudar a las futuras generaciones de profesionales de la energía, y promover la relación entre innovación tecnológica,

creatividad y experimentación. En cuanto a la educación técnico profesional, la fundación trabaja en la generación de alianzas con organismos públicos nacionales, provinciales y municipales para el desarrollo de este programa. Su principal objetivo es contribuir a la mejora de la calidad de la oferta de educación técnico profesional en las comunidades, fomentando el desarrollo de las condiciones de empleabilidad de los habitantes. Por otra parte, la fundación trabaja fuertemente con el propósito de ser parte de la transformación que se está dando en la energía, y contribuir al acceso a la energía de forma sencilla, segura, sostenible y moderna para todos. El programa de energías renovables focaliza en la promoción de las nuevas energías, a través de actividades de formación, acceso y divulgación. En relación con el desarrollo local, Fundación YPF busca facilitar las condiciones para el desarrollo local promoviendo herramientas para la planificación urbana participativa, y la implementación de proyectos vinculados a desafíos energéticos, impulsando la inteligencia colectiva, la sostenibilidad y las infraestructuras resilientes.

5.2. Impacto de la regulación de precios

5.2.1. Canal mayorista Agro

La estructura comercial de YPF es compleja, y está organizada teniendo en cuenta dos factores. Por un lado, se divide por segmento atendido (Retail, Industrias, Aviación y Agro) y, por otro lado, por especialidad (Lubricantes y Especialidades). Retail abarca al segmento de estaciones de servicio propias y de terceros. Industrias comprende a grandes clientes a los cuales YPF atiende de forma directa, vinculados a minería, transporte, oil & gas e industrias generales. Aviación incluye la venta a líneas áreas y aviación general. Agro se encarga de la comercialización directa

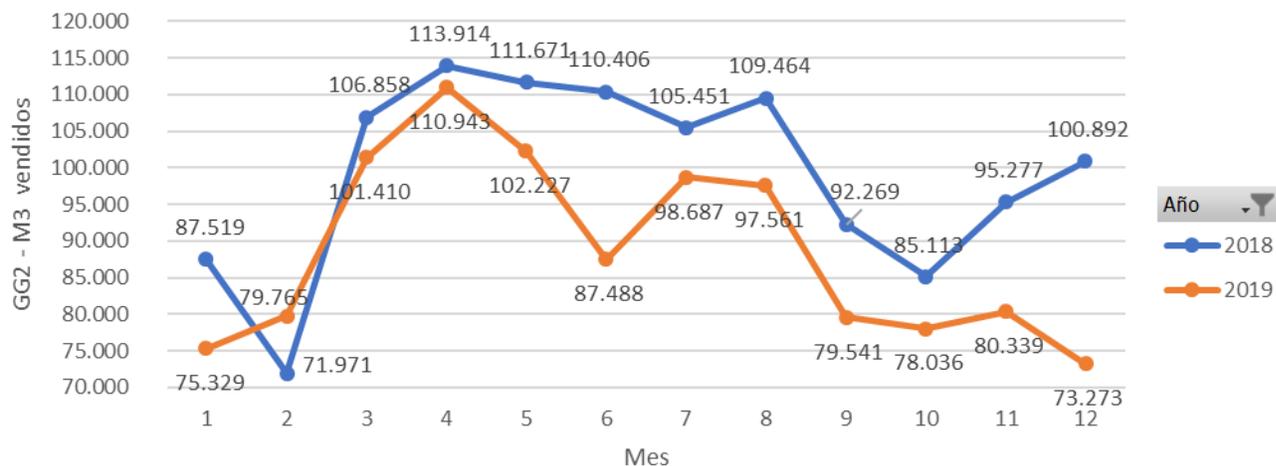


Gráfico 35- Evolución 2018-2019 volumen GG2 canal Agro YPF (fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Gobierno de Energía)

y a través de distribuidores al campo. GLP se encarga de la venta tanto mayorista como minorista de gas licuado del petróleo. A su vez, existe una gerencia de Lubricantes y Especialidades que se encarga de la producción, logística y distribución de toda esta familia de productos lubricantes, y traccionan en conjunto con cada segmento la venta de estos artículos.

Para comprender la problemática que se detalla a continuación, es importante comprender en profundidad el canal Agro. Este canal cuenta con una red de aproximadamente 100 distribuidores a nivel país que operan con la marca YPF Agro. Estos distribuidores realizan venta mayorista de combustibles, lubricantes, grasas, aditivos y toda la línea de productos agropecuarios de la compañía. Esto abarca fertilizantes y fitosanitarios, comercializados en formato tanto envasado como a granel. Estos productos agropecuarios no son producidos por YPF, sino que se realiza fasón (se terceriza la producción, pero los productos se venden con marca YPF). Es importante destacar que el canal YPF Agro opera con zonas cerradas. Esto implica que cada uno de los distribuidores autorizados tiene una zona definida en la cual puede operar. Ninguna zona se solapa con otra, con el objetivo que no haya competencia entre los mismos distribuidores de la marca.

Analizando el canal YPF Agro, se puede observar en el Gráfico 35 que la tendencia 2019, con respecto a 2018, fue claramente a la baja, de la misma forma que el segmento en general. Puntualmente a partir de septiembre, momento en el cual se flexibiliza el precio mayorista, la caída de volumen es notable, acompañado por un tema normal de estacionalidad. Sin embargo, a partir de noviembre, que representa la época fuerte de ventas, debido a que comienza la cosecha gruesa, el volumen comercializado prácticamente no tuvo variación y en diciembre, mes pico en cuanto a actividad agrícola, el volumen comercializado disminuyó. Esto se dio fundamentalmente porque el canal productor agropecuario dejó de comprar combustible en los distribuidores mayorista autorizados, y se volcó a las estaciones de servicio, dado el menor precio en estas últimas. Esto generó numerosos problemas a nivel comercial, ya que se comenzó a gestar un malestar generalizado de parte de los mayoristas para con las estaciones de servicio, dado que estaban de alguna forma “robando” su negocio. Por su parte, esto también tuvo impacto directo en estaciones de servicio, tema que es abordado a continuación.

5.2.2. Quiebres de stock

El principal objetivo de la logística de YPF es garantizar la provisión de combustible en todos los puntos de venta. Para esto hay dos aspectos que son fundamentales. En primera instancia, la planificación de la demanda de cada zona / punto de venta. Esto se realiza desde el área de Planeamiento Comercial, quienes efectúan una estimación detallada de la demanda a nivel de punto de venta. Esto se comparte con Refino, ya que se debe garantizar que la producción de las refinerías podrá cubrir la demanda prevista. Es también importante la comunicación con las áreas de Comex, ya que hay productos que deberán ser importados (fundamentalmente los premium) debido a que normalmente la producción local no alcanza a cubrir la demanda del mercado. Es relevante aclarar que la planificación de demanda es un proceso sumamente complejo, para el cual

se utiliza SAS Forecast Server (SAS, 2020), una herramienta de modelado predictivo. A través de la aplicación de esta herramienta se efectúan cálculos probabilísticos basados en numerosos inputs puntuales según el mercado de cada tipo de combustible. Por ejemplo, para el gasoil, se toman *drivers* como ser el patentamiento de vehículos gasoleros, granos y superficie sembrada en el campo, PBI, el estimador mensual de actividad económica (EMAE), variación del parque automotor con tecnología Euro 5 (programa de medidas reglamentarias de la Comisión Europea que establecen los requisitos técnicos para la homologación de los vehículos de motor, en lo que se refiere a las emisiones), entre otros. En el caso de naftas se toman en cuenta drivers como ser coeficiente de variación salarial, PBI, inflación, etc. Todo este proceso arroja como resultado una proyección de la demanda general del mercado, llegando al nivel de detalle por punto de venta con un resultado del 97,6% de certeza.

En segunda instancia, se encuentra la distribución propiamente dicha del producto. YPF cuenta con tres refinerías a nivel país, localizadas en La Plata (Buenos Aires), Lujan de Cuyo (Mendoza) y Plaza Huincul (Neuquén), y 14 terminales dispersas por todo el territorio nacional, desde las cuales se realiza la distribución capilar del producto a todos los puntos de venta de la red. A su vez se realiza el retiro de biocombustibles en más de 30 plantas dispersas en todo el país, que es llevado a cada una de las terminales, donde se realiza el blend con el combustible. Con esta estructura se abastecen más de 1600 estaciones de servicio, 105 distribuidores Agro, 500 clientes agro directos, 26 distribuidores mayoristas industriales y más de 10.000 clientes finales. Para ello la compañía cuenta con oleoductos y poliductos que conectan algunas de las refinerías y terminales, numerosas rutas marítimas, y una flota tercerizada de más de 2000 camiones, que realizan más de 1.100 viajes diarios y más de 50.000 entregas mensuales. Con el input del plan de demanda, la información real de ventas, las solicitudes puntuales de cada estación, y la

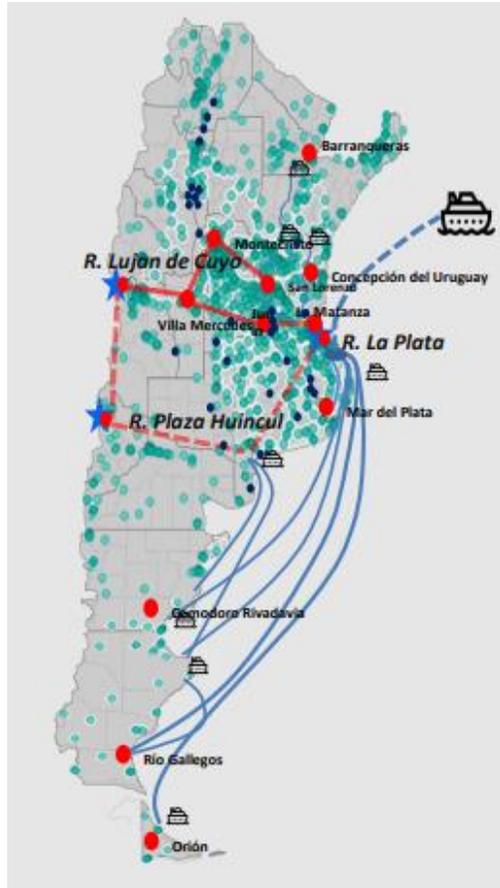


Ilustración 1 - Red logística YPF (fuente: YPF)

disponibilidad de producto y transporte, los ruteadores definen la logística de los camiones para abastecer a toda la red.

Volviendo al tema central, se dice que hay un quiebre de stock, cuando la estación se queda sin existencia de alguno de sus productos. En la práctica, el quiebre se da cuando el stock es mínimo (menos de 1000 litros), ya que, por un lado, siempre debe haber un “colchón” (nivel de stock mínimo) de producto en caso de ser requerido por algún servicio de emergencia (policía, bomberos, etc.). Y, por otro lado, porque es normal que el fondo del tanque tenga algo de sedimentos, que en caso de succionarse puede requerir algún tipo de menor en bombas / surtidores.

Si bien no es algo habitual, los quiebres se suelen presentar a causa de algún error en la estimación de la demanda de una estación, o por algún error en el ruteo. Es importante entender la

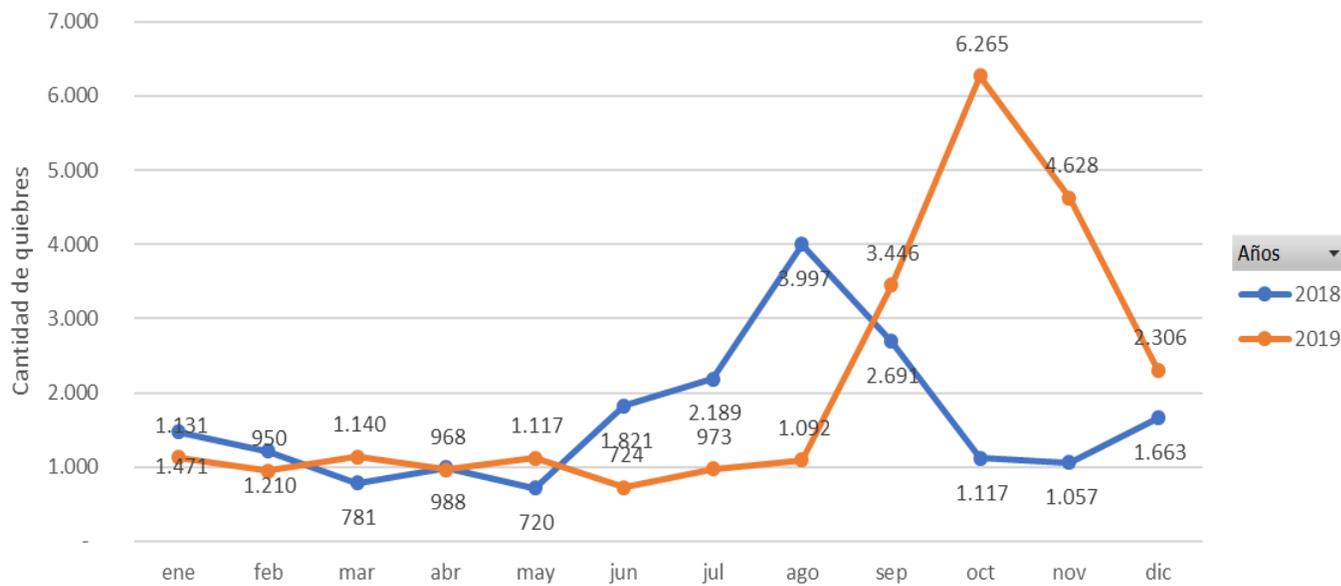


Gráfico 36 - Quiebras de stock 2018 vs 2019 (fuente: elaboración propia en base a datos de YPF)

complejidad de esta tarea, ya que el camión debe llegar a la estación cuando esta aun tiene producto, pero que a su vez cuente con capacidad suficiente en tanque para descargar la cisterna completa. Para aclarar este último punto, debemos mencionar que cada camión cisterna tiene varias “sub cisternas” dentro del tanque, y cada una de ellas puede llevar un producto distinto, destinado a un cliente distinto. Por procedimiento interno de la compañía, está prohibido realizar la descarga parcial de una cisterna. Por lo cual es fundamental que el camión llegue antes del quiebre, pero con lugar suficiente en el tanque de la estación para descargar la totalidad del producto enviado. Si este último punto no se diera, la estación debe rechazar el producto. Si esto sucede, se da aviso al ruteador y este definirá el nuevo destino del producto.

Si se analiza lo sucedido a fines de 2019, podemos observar que el cruce de canales que se produjo por el diferencial de precios trajo numerosos problemas. Uno de ellos fue que, al captar un gran volumen que antes compraba en el canal Agro, las estaciones de servicio comenzaron a sufrir un incremento exponencial de quiebras de stock. Como se puede observar en Gráfico 36, a partir de septiembre 2019 se aprecia un incremento sustancial en la cantidad de quiebras de

producto en estaciones de servicio, reduciéndose en diciembre a valores más cercanos a los normales, aunque aún elevados.

5.2.3. Despachos a granel fuera de norma

La Secretaría de Gobierno de Energía, que depende del Ministerio de Desarrollo Productivo, es el ente estatal encargado de la regulación del sector energético. Dentro de este, desde la Subsecretaría de Hidrocarburos y Combustibles son quienes están enfocados en el sector de combustibles. El marco regulatorio está definido a través de decretos, resoluciones y normas. Una de las principales es la Resolución 1102/2004, que establece el marco regulatorio general de la actividad. En el mismo se establece la creación del Registro de Bocas de Expendio de Combustibles Líquidos, Consumo Propio, Almacenadores, Distribuidores y Comercializadores de Combustibles e Hidrocarburos a Granel y de Gas Natural Comprimido, los requisitos para la inscripción en dicho registro, y la aplicación de penalidades ante incumplimientos. Por otro lado, la resolución 1104/2004 establece la creación de un régimen informativo de precios y volúmenes para las empresas inscriptas en la actividad. El Decreto Nacional N° 2407/1983 establece las normas de seguridad aplicables al suministro o expendio de combustibles por surtidor.

Entre las normas que establece la Secretaría de Gobierno de Energía, está la reglamentación para el despacho de combustibles a granel en estaciones de servicio. En la misma se establecen tres modalidades distintas con las cuales se pueden despachar combustible a granel, y se detallan los requisitos técnicos generales que deben cumplir tanto las instalaciones como los recipientes.

La primera de estas modalidades es la venta en bidones. Para ello se indica que los recipientes deben ser metálicos o de plástico indeformables, resistentes y aptos para contener combustibles, y deben estar provistos de cierre hermético. La capacidad de los bidones debe ser

de entre 20 y 60 litros, y la carga de combustible debe realizarse mediante un caño prolongador del pico de la manguera, que permita la descarga de combustible sobre el fondo del recipiente.

La segunda modalidad es la venta en tambores. Los mismos deben ser de 200 litros, aptos para contener combustible, no deben estar abollados, ni tener síntomas de corrosión, oxidación y/o hendiduras. A su vez deben poder garantizar la estanquidad del recipiente, tener cierre hermético. Al igual que con los bidones, la operación de carga debe realizarse con un pico prolongador hasta el fondo del recipiente para minimizar la generación de electricidad estática durante la descarga del producto. También se indica que la cantidad de tambores por cada ocasión, no pueden exceder de dos unidades, que podrán ser renovadas diariamente. A su vez se establece la identificación que deben tener los tambores para reconocer fácilmente su contenido. Para ello deben contar con dos franjas de color rojo de diez centímetros de alto que circunscriban al recipiente, situados en ambos extremos. En la parte media del tambor debe tener un panel romboidal de quince centímetros de lado, color naranja, donde deben figurar el N° de riesgo correspondiente en la parte superior, y el N° de Naciones Unidas que identifica al producto en la parte inferior. Por ejemplo, para el caso de gasoil el N° de riesgo es treinta y el N° de Naciones Unidas el mil doscientos dos. Esto es importante ya que, en caso de emergencias durante el transporte, los equipos de auxilio podrán fácilmente identificar que producto está contenido en el tambor.

La tercera modalidad es en batanes de hasta dos mil litros de capacidad, exclusivamente para gasoil. Para ello deben estar construidos en chapa de acero, y montados sobre chasis. La estructura debe ser lo suficientemente rígida como para evitar deformaciones al estar cargados al 90 % de su capacidad total de carga. En los laterales debe estar indicada la capacidad en litros, así como también en su parte trasera, en donde también debe estar la inscripción “PELIGRO COMBUSTIBLE”, acompañado del rectángulo que indique el N° de Riesgo del Gasoil (30), el N°

**PROLONGADOR
PARA PICO SURTIDOR**



DEBE DEJAR ENCAJAR
AL PICO DEL SURTIDOR
(CONTINUIDAD ELÉCTRICA)

LARGO: DEBERÁ
QUEDAR **A 5cm.**
DEL FONDO



Ilustración 2 - Características de pico prolongador para tambores (fuente: Secretaría de Gobierno de Energía)



FRANJA DE 10cm.
COLOR ROJA

IDENTIFICACIÓN
DEL PRODUCTO
NUMERACIÓN
COLON NEGRO,
ROMBO FONDO
ANARANJADO,
LADO 15x15.

FRANJA DE 10cm.
COLOR ROJA

Ilustración 3 - Modelo de identificación de tambores metálicos (fuente: Secretaría de Gobierno de Energía)

de Naciones Unidas (1202) y el rombo con indicación de inflamable. La altura del batán debe permitir que el operador pueda introducir la manguera de carga parado sobre el nivel de piso de la playa (no debe subirse a la unidad para realizar la carga). La boca de carga debe tener cierre

hermético, y su diámetro debe permitir introducir el pico surtidor de una pulgada. Tiene que contar con un pico prolongador que permita la descarga de combustible sobre el fondo del batán, y debe tener una conexión de bronce que permita conectar la pinza de descarga a tierra. A su vez, debe contar con una cañería de venteo de 1 3/4" en el lado opuesto a la posición de carga, con tapa roscada que impida el ingreso de agua y malla metálica en su parte inferior, que permita evacuar los gases generados durante el proceso de carga, previa conexión a la cañería de venteo de la estación. Dicha cañería de venteo tiene que tener un diámetro acorde al del venteo del batán, y su salida debe ser libre a los cuatro vientos por sobre el techo de la zona de carga, debiendo contar con una cañería flexible para su acople hermético de cierre rápido, con el venteo del batán. La estación de servicio debe tener una isla destinada y acondicionada para la carga de este tipo de recipientes, señalando adecuadamente la boca de carga, ubicada en un extremo de la playa y sin obstáculos que permitan orientar el batán hacia una salida libre, en caso de emergencia. La estación de servicio debe establecer un procedimiento de seguridad relacionado con la carga, de manera de evitar derrame por errores de medición y/o cualquier otra situación de riesgo que pudiera derivar en cualquier tipo de accidente y/o emergencia. Es importante tener en cuenta que, para la Patagonia argentina, se hace extensiva la posibilidad de realizar carga de kerosene bajo las mismas características mencionadas. Esto es porque se entiende que el kerosene, en estos lugares, puede ser utilizado para calefacción.

La reglamentación establece la prohibición de carga de camiones cisterna, debido al riesgo inherente a la metodología de carga (normalmente por lomo de tanque, lo que implica trabajo en altura). Asimismo, se define que la responsabilidad del producto transportado en este tipo de recipientes es exclusivamente del transportista.

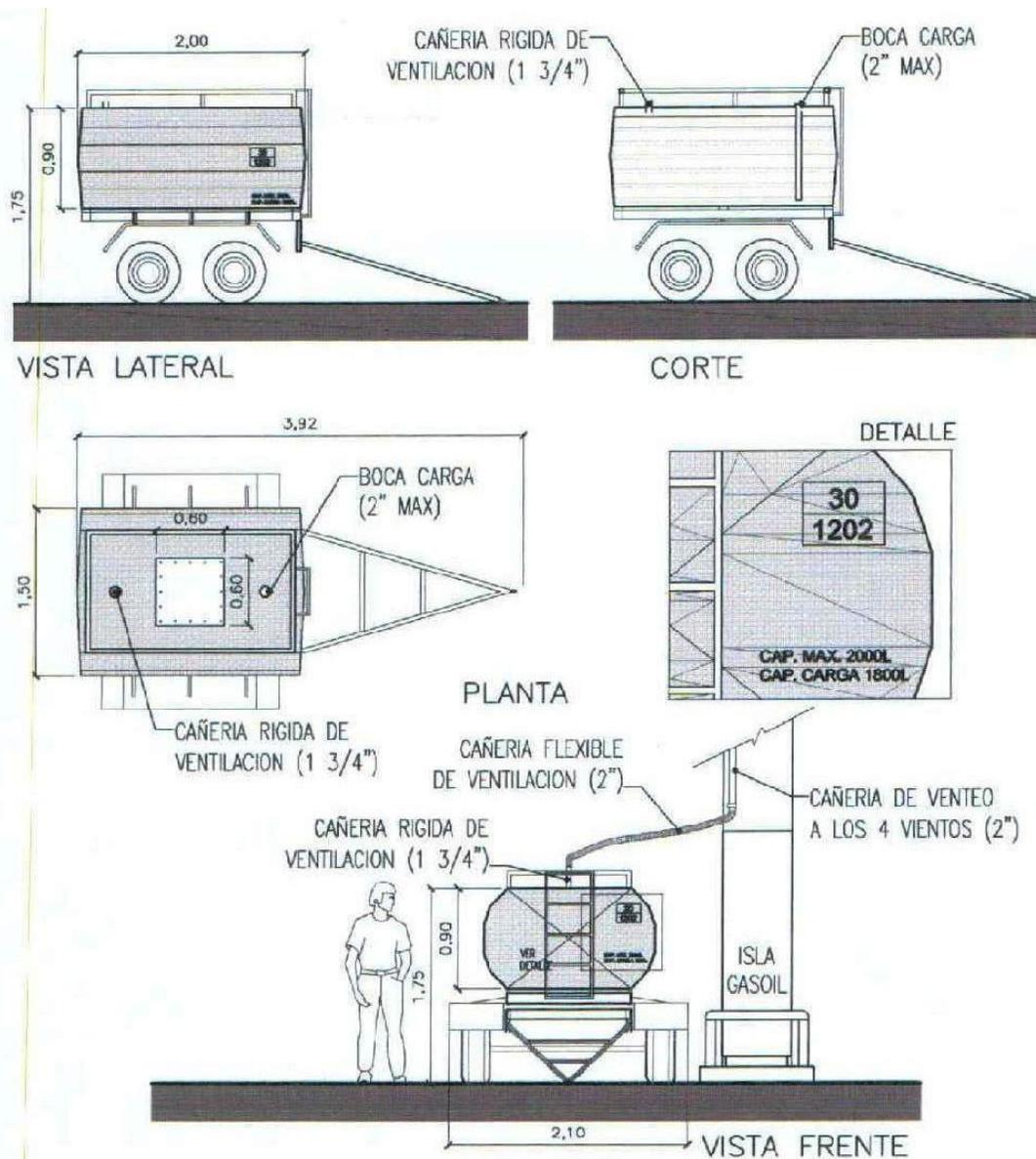


Ilustración 4 - Esquema técnico para despacho en batanes (fuente: Secretaría de Gobierno de Energía)

Si bien se establecen ciertos requisitos para el despacho de combustible a granel en estaciones de servicio, en varios aspectos la norma es ambigua o da lugar a diversas interpretaciones, que generan debate entre operadores y empresas de bandera. Por ejemplo, no hay ningún tipo de aclaración o prohibición con respecto a la venta de combustibles en bidones menores a 20 litros, pero es sabido que es normal el despacho en bidones de 5 o 10 litros. Asimismo, no se indica un límite de litros para la venta en bidones ¿Sería viable vender 2000 litros

de nafta super en bidones de 20 litros? El sentido común diría que desde el punto de vista de seguridad sería inviable, pero la norma no realiza ningún tipo de mención al respecto. En el caso de la venta en tambores se establece que la cantidad de tambores por cada carga no pueden exceder de dos unidades, y que podrán ser renovadas diariamente ¿Esta renovación es por persona física? ¿Por persona jurídica? ¿Por vehículo? Otro punto poco claro que suele generar discordia entre operadores y petroleras.

Como fuera mencionado anteriormente, a fines de 2019 se produjo un importante cruce de canales, en donde por diferencia de precio, muchos clientes mayoristas del canal agropecuario comenzaron a comprar combustible en estaciones de servicio, ya que tenían mejor precio que los distribuidores mayoristas. En este contexto, comenzó a verse en estaciones de servicio mayor presencia de cargas a granel de grandes volúmenes (sobre todo tambores y batanes). En muchos de estos casos, las estaciones de servicio no contaban con las instalaciones reglamentarias para realizar este tipo de despacho. Asimismo, se sobrepasaban habitualmente los límites de volumen establecidos en la norma de Secretaría de Gobierno de Energía, tanto para naftas como para gasoil. Esto comenzó a representar un grave problema de seguridad, fundamentalmente en los despachos de grandes volúmenes de nafta, debido a su grado de explosividad. Asimismo, el despacho tanto de naftas como de gasoil por fuera de lo establecido en la norma, generaba una posible contingencia con Secretaría de Gobierno de Energía, que en caso de ser detectada podía generar la aplicación de multas. Por otro lado, y puertas adentro de la compañía, esto comenzó a generar cierto malestar y tensión entre los negocios de Retail y Agro. Por un lado, porque Retail se estaba llevando litros que por segmento correspondían a Agro y, por otro lado, porque esta transferencia de volúmenes entre canales generó que mayor cantidad de volumen se comercialice con menor margen.

5.3. Acciones correctivas

5.3.1. Cupo

Una de las primeras acciones que se tomaron con la implementación del Decreto 566/2019 fue la asignación de cupos en estaciones de servicio. En primer lugar, porque al encontrarse nuevamente con un escenario con márgenes mínimos o negativos, el foco debía estar en minimizar la necesidad de importar combustibles a raíz del extra costo, en comparación con el costo de producción local. Por otro lado, teniendo en cuenta el impacto que tuvieron las medidas en el canal agropecuario, los cupos tenían por objetivo desalentar el cruce de canales, de forma que el operador de estaciones de servicio solo tenga volumen suficiente para comercializar producto a su cartera de clientes habitual. Esto se llevó a cabo haciendo continuamente un análisis histórico de volumen comercializado en cada punto de venta y, en función a esto se fue definiendo la asignación del volumen despachado a cada estación de servicio. Como parámetro se tomó el volumen comercializado por cada boca en el mismo periodo que el año anterior, y en función de la disponibilidad de producto, se fue distribuyendo el mismo entre los distintos puntos de venta. A nivel estructura esto fue un gran esfuerzo, ya que se debieron readecuar procesos internos relacionados a la generación y aprobación de pedidos, para poder establecer un control efectivo.

5.3.2. Control de despachos

A raíz de la problemática que se produjo por cruces de canal, en donde clientes del canal agropecuario comenzaron a adquirir combustible en el canal de estaciones de servicio dada la brecha de precios entre uno y otro, desde el equipo de Control de Productos (del que forma parte el autor de este trabajo), se comenzó a realizar un control semanal de los despachos realizados en todas las estaciones de servicio de YPF. El objetivo de este control fue detectar transacciones que

podrían no estar cumpliendo con la reglamentación establecida por secretaría de energía, en relación al expendio de combustibles a granel.

El principal inconveniente que se presentó en este aspecto fue una limitante tecnológica. Todos los surtidores de la red de estaciones de YPF tienen un límite máximo de despacho de \$9999,99, condicionados por la cantidad de caracteres enteros que admite el *display* que detalla el costo total de la transacción. En términos prácticos, esto implica que para llenar un batan de 2m3, se deben realizar entre 9 y 10 despachos, ya que, a valores de diciembre 2019, \$9999 pesos eran equivalentes a aproximadamente 215 litros de gasoil. Desde el punto de vista del control, esto representó un gran problema, ya que ningún despacho superaría ese valor. En este aspecto, el principal desafío fue generar un mecanismo de control que permitiera discernir cuando una estación de servicio estaba despachando en una misma operación, volúmenes de gasoil superiores a 2m3, y de naftas superiores a 400 litros (límites establecidos por Secretaría de Energía para venta a granel en estaciones de servicio). Para ello se trabajó en un algoritmo que permite identificar series de despachos consecutivos que, en función de ciertos parámetros, son “atados” entre sí, conformando una posible operación sospechosa. Para ello se trabajó en primera instancia en definir los parámetros objetivos a través de los cuales la herramienta identificaría estos despachos. Para ello se analizó el caudal promedio de un surtidor en condiciones normales de despacho, y se relevaron los tiempos de despacho promedio en algunas estaciones de servicio de la red. En función de esto se determinó que, desde el inicio de un despacho de volúmenes mayores a 150 litros, hasta el inicio del siguiente, en condiciones normales no puede haber menos de 10 minutos (teniendo en cuenta el tiempo de *check in*, tiempo de carga, ciclo de servicio, proceso de pago y tiempo de *check out*). A partir de este trabajo se creó la herramienta de control, que de forma semanal va listando

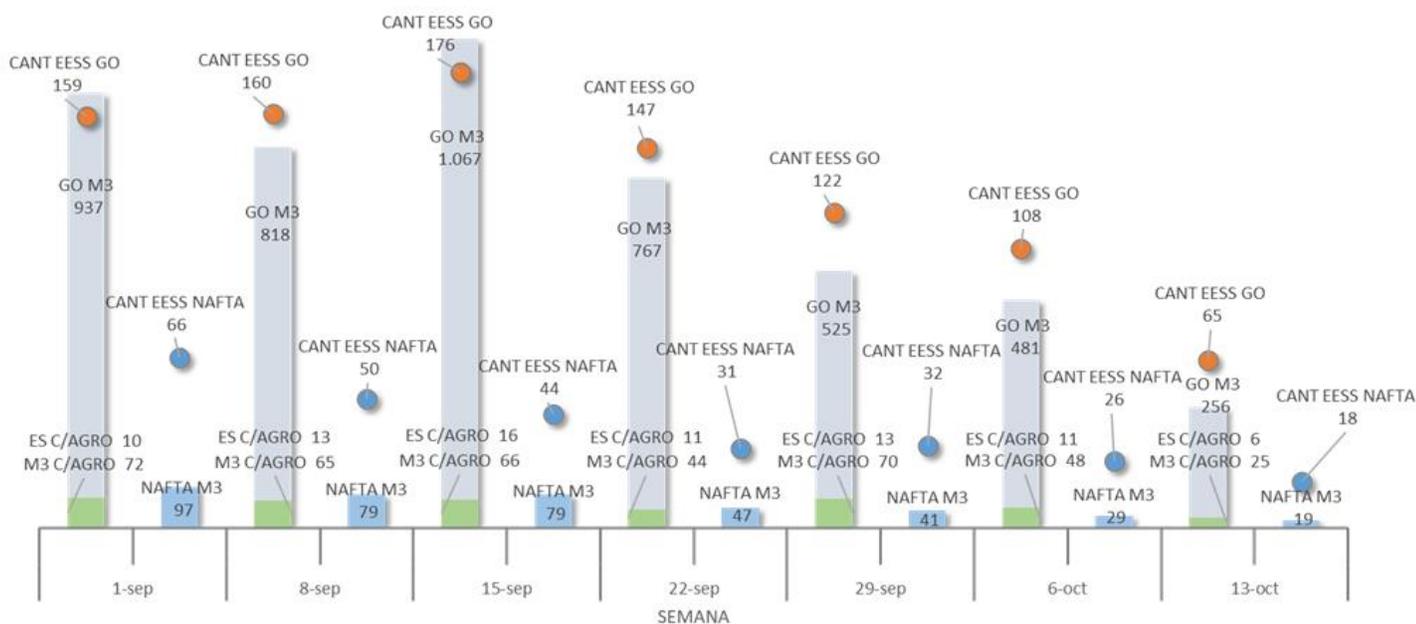


Gráfico 37- Evolución resultados control de despachos (fuente: elaboración propia en base a datos de YPF)

los casos sospechosos, que se entiende que podrían haber vulnerado las normas de Secretaría de Energía, y que, a su vez por la característica de los despachos, serían posibles cruces de canal.

A partir de esta información, se comenzó a traccionar desde Control de Productos una campaña de comunicación y seguimiento intensiva, enviando a cada operador comunicaciones que indicaban las posibles infracciones cometidas de forma semanal, y solicitando en cada caso explicaciones. Por otro lado, se trabajó muy fuertemente con la fuerza comercial el relacionamiento con los operadores de estaciones de servicio, concientizando sobre el tema desde el punto de vista seguridad y legal. Como resultado de esta campaña, se lograron resultados sorprendentes. En las primeras 7 semanas de establecido este control se redujo el volumen comercializado en condiciones fuera de norma (y probablemente canibalizando el canal mayorista) en un 76% para gasoil y en 80% para naftas. Esto implicó pasar de tener en la semana del 1° de septiembre 2019 159 estaciones que comercializaron 937 m³ de GO, a tener en la semana del 13 de octubre 65 estaciones que comercializaron 256m³. En naftas, la semana del 1° de septiembre

2019 las estaciones involucradas fueron 66, que comercializaron 97 m³, y en la semana del 13 de octubre eran 18 las estaciones involucradas, con un volumen de 19 m³ (Gráfico 37).

Esta herramienta probó ser muy efectiva para trabajar el cruce de canales. En las investigaciones puntuales que se hicieron a raíz de esta información se encontraron numerosos casos confirmados de cruces de canal, en donde productores y empresas que antes compraban en el canal Agro de YPF, ahora se volcaban a la estación por precio. A su vez, la red recibió un mensaje muy fuerte en donde se dejó ver claramente que había un control estricto de este tipo de operaciones.

6. ALTERNATIVAS ANTE ESCENARIO COVID-19 + PRECIOS REGULADOS

Durante la mayor parte de 2020 se presentó un escenario con precios congelados de hecho. Si bien el decreto 566/2019 ya no tiene efecto, existe una voluntad política que establece el control de precios. Se debe tener en cuenta que, en el mercado actual, el formador de precios es YPF, y el resto de las banderas son seguidores. En este contexto, es realmente desafiante desarrollar estrategias comerciales, teniendo en cuenta que la variable del marketing mix precio deja de ser controlable (Kotler & Keller, 2016). Por otro lado, el impacto que ha tenido el Covid-19 (virus originario de China que generó una pandemia mundial durante 2020) en el mercado de los combustibles ha sido inmenso: durante el mes de abril 2020, a nivel país las ventas de gasoil cayeron un 40%, y las de naftas un 80% con respecto al mismo periodo de 2019. En paralelo, el precio del crudo tuvo su mayor caída en la historia, llegando a cotizar el barril de crudo a -40 USD, y luego estabilizándose en torno a los 40 USD. Todo esto obliga a las compañías a replantear su

estrategia comercial de forma integral, buscando apalancarse en variables sobre las cuales puedan gestionar.

Con una mirada en el corto y mediano plazo, el foco debería estar centrado en el servicio, pensando en generar mayor valor desde el punto de vista de producto aumentado. El Covid-19 ha traído grandes cambios en el comportamiento de los consumidores, y esto se ha visto claramente en las estaciones de servicio. En función de algunos estudios que se realizaron en YPF antes de la pandemia, el foco del consumidor en estaciones de servicio giraba en torno a dos pilares fundamentales: precio y tiempo de espera. En la situación actual (octubre 2020), atravesando aun la pandemia, se vislumbra que el foco estará puesto en la seguridad, de cara al Covid-19. En esta línea, es fundamental comprender que la variable que antes era tiempo, hoy se resignifica, y cobra aun mayor importancia. Cuando anteriormente se estudiaba la variable tiempo de espera, esto estaba atado directamente a las filas de automóviles que se forman en las estaciones de servicio, fundamentalmente en horarios pico y en estaciones urbanas con gran circulación vehicular. Con la nueva realidad post pandemia, se visualiza un cliente que intenta evitar los conglomerados de autos en los puntos de venta, y que busca evitar el contacto directo con el personal de playa. Es por ello que se debe poner especial énfasis en los tiempos de servicio así como en la adopción de herramientas y metodologías de pago que agilicen el proceso y minimicen el contacto.

6.1. Análisis de despachos

En el mes de mayo, a raíz del profundo impacto que tuvo la cuarentena en el mercado, desde el sector de Control de Productos de YPF se comienza a trabajar en el desarrollo de una herramienta que permitiera procesar la información de todos los despachos que realizan las estaciones de servicio. El objetivo de este análisis era comprender fundamentalmente dos aspectos:

- la evolución del volumen promedio por despacho y
- los horarios en los cuales los clientes realizan las cargas.

¿Por qué esto es importante? Dada la contracción de la economía que se produjo a partir del 20 de marzo de 2020, una de las hipótesis que se había planteado era que el volumen promedio de los despachos de naftas iba a ser menor. Esto implicaría que menos clientes optarían por llenar el tanque y realizarían más cargas de combustible por un importe fijo (cargas de 500 o 1000 pesos, por ejemplo). Esto tiene un impacto significativo en la operación de las estaciones de servicio, ya que, al analizar el proceso de compra, se pueden identificar tres momentos clave:

- el check-in (recepción del cliente, consulta de producto a cargar, etc.),
- la carga de combustible y
- el pago.

El momento de check-in y pago demandan un tiempo fijo, independiente del volumen que el cliente cargue. Es por ello que despachos más chicos implican que una misma estación de servicio, para igualar los volúmenes históricos, necesitaría realizar mayor cantidad de transacciones. Un mayor volumen de transacciones implica mayores demoras y, en consecuencia, fomentan la aparición de extensas filas de vehículos en las estaciones.

Por otra parte, y en línea con esta problemática, la segunda hipótesis planteada sostenía que, dada la cuarentena y las restricciones de circulación, se acortaría la ventana horaria en la cual se concentraban las cargas de combustible. Nuevamente, el foco en este caso era comprender el nuevo comportamiento de los consumidores, a fin de poder plantear alternativas de acción, siempre enfocadas en minimizar las conglomeraciones de autos. Para realizar este trabajo, se tomó una muestra de 17 estaciones de servicio urbanas de gran caudal vehicular, con tendencia a la

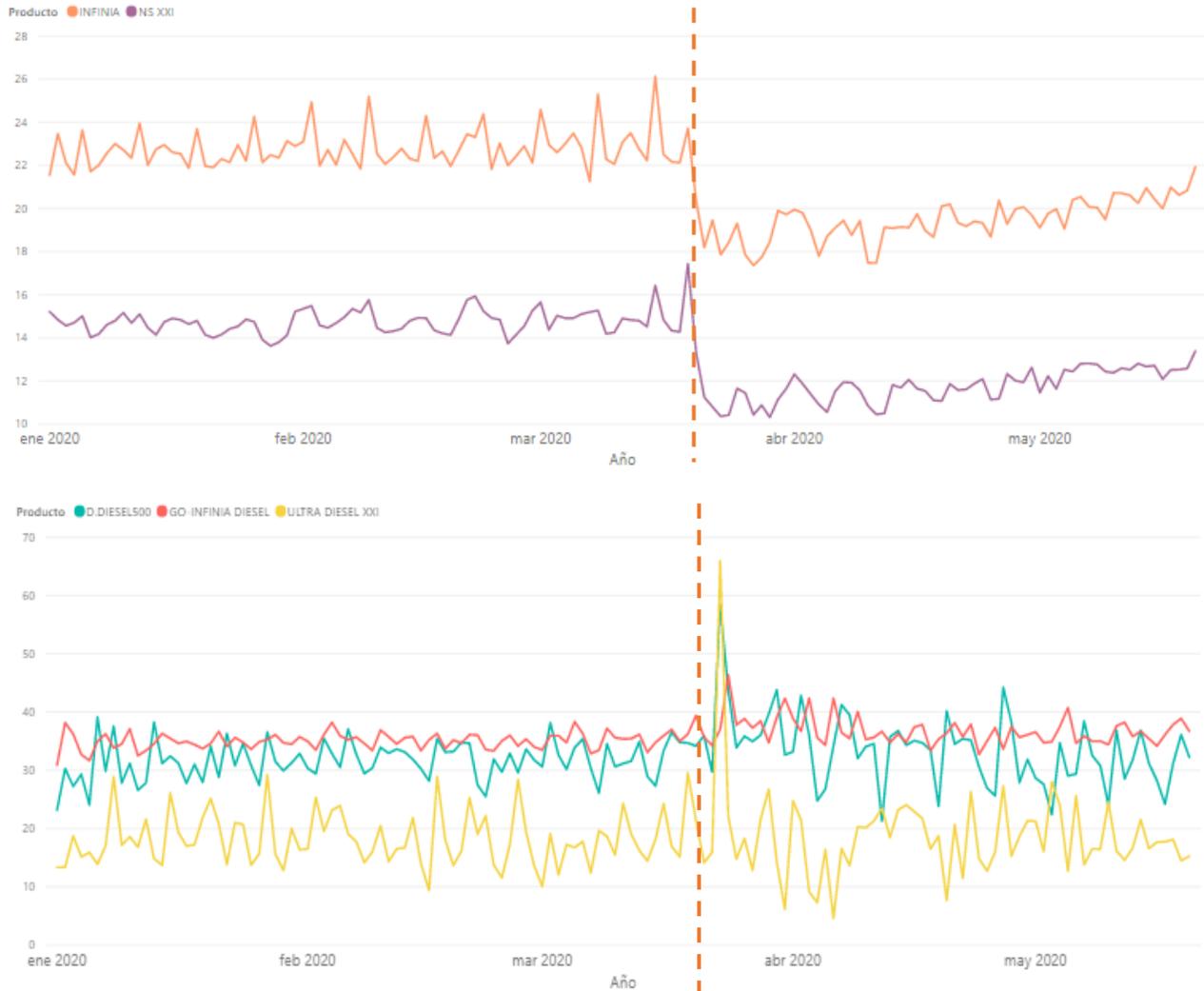


Gráfico 38 - Evolución volumen promedio de los despachos en muestra de 17 estaciones YPF urbanas enero-mayo 2020 (fuente: elaboración propia en base a datos de YPF)

saturación. La decisión de tomar 17 estaciones y no todas las estaciones de la red, se debe fundamentalmente a una limitación de sistemas, debido al gran volumen de información (la muestra utilizada implicó procesar más de 12 millones de registros).

Los resultados del trabajo realizado confirmaron las dos hipótesis planteadas. Con relación al volumen promedio por despacho en naftas, se confirmó una caída entre enero/febrero 2020 y mayo 2020 de un 14,5% en nafta Super, y un 10,4% en nafta Infinia (Gráfico 38). Asimismo, y como información adicional, se pudo observar un incremento del volumen promedio por despacho

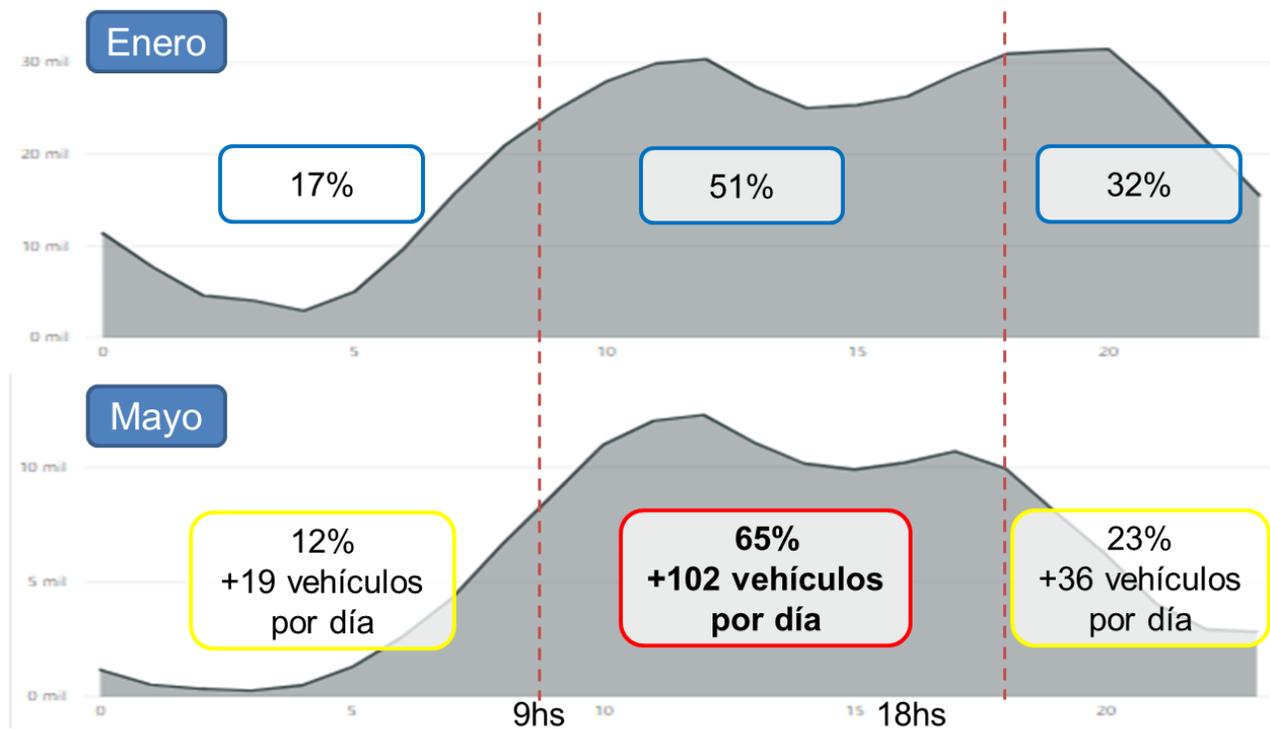


Gráfico 39 - Cantidad de despachos realizados por banda horaria - muestra 17 estaciones YPF, promedio mensual enero vs mayo 2020 (fuente: elaboración propia en base a datos de YPF)

en los gasoil (fundamentalmente en los primeros días de la cuarentena), asociado esto a especulación de posibles faltas de producto por parte del segmento de transporte.

En cuanto a la cantidad de despachos realizados en función del horario, se pudo observar un cambio en el comportamiento del consumidor. A partir del inicio de la cuarentena los despachos se concentraron en una banda horaria menor, concentrándose entre las 9 y 18hs, y confirmando así la segunda hipótesis planteada originalmente (Gráfico 39). Como conclusión, en función del análisis de ambas variables, se determinó que para que las estaciones pudieran equiparar el volumen comercializado de naftas del mismo periodo del año anterior, sería necesario que cada estación de servicio atendiera 157 vehículos adicionales por día. No siendo esto suficiente, de acuerdo al nuevo comportamiento de los clientes, la mayor concentración se produciría en el horario de 9 a 18hs, pasando de realizar el 51% de los despachos antes de la cuarentena en dicha

franja, a realizar el 65%. Esto implicaría que en esa banda horaria sería necesario despachar 102 vehículos adicionales para poder igualar el volumen comercializado en igual período del año anterior.

A raíz de este análisis, junto a la gerencia Comercial y al área de Marketing, se comenzó a evaluar la posibilidad de realizar promociones a medida por bandas horarias y por *cluster*. Esto tendría como objetivo seducir al cliente para que realice cargas de combustible por fuera de los horarios críticos, a través de bonificaciones o premios. Lamentablemente, se encontraron limitantes de sistemas y presupuestarias. Por un lado, no era posible a nivel sistemas realizar cambios de precios varias veces por día en función del horario. Tampoco esto era posible a través de la aplicación móvil de YPF, debido a que esta funcionalidad no había sido prevista como parte del desarrollo de dicha aplicación. Por otro lado, dada la caída en ventas, tampoco fue posible elaborar una campaña de premios, ya que se produjo una fuerte restricción presupuestaria en Marketing.

6.2. ATR – Análisis de Transacciones Retail

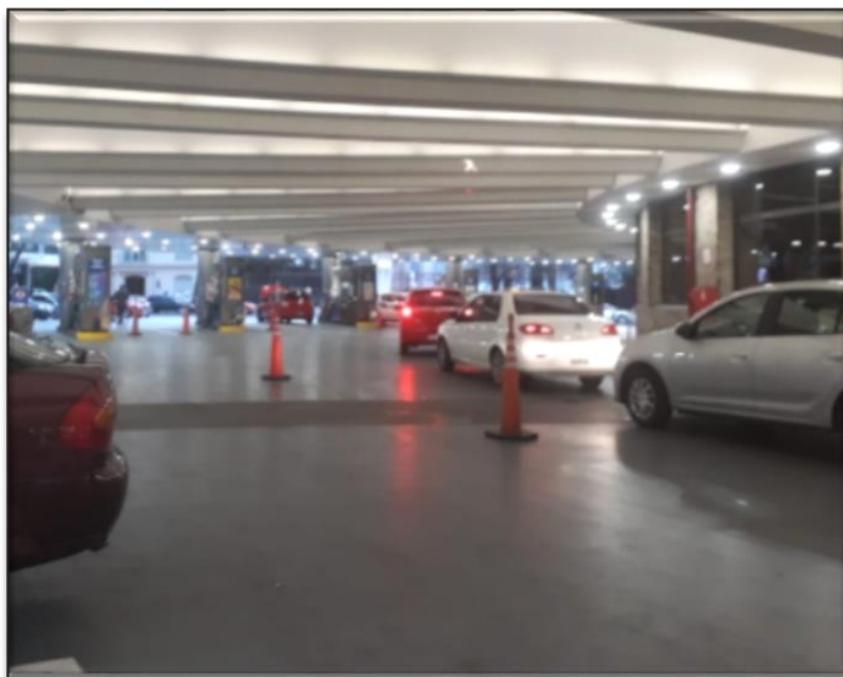
Pese a los obstáculos y restricciones que se fueron encontrando en el análisis de transacciones, se continuó trabajando en el concepto de utilizar la información de despachos para generar mayor valor. A raíz de esto, y luego de varios meses de trabajo, se lanzó la herramienta ATR (Análisis de Transacciones Retail). Esta herramienta desarrollada se basó conceptualmente en el trabajo de análisis de despachos y evolucionó hasta convertirse en una herramienta potente para la toma de decisiones relacionadas a la gestión comercial.

El foco de esta herramienta es realizar un estudio pormenorizado de todas las transacciones de la red de estaciones de YPF, con el objetivo de optimizar la oferta en los puntos de venta. Si

bien el alcance de la herramienta es realmente muy amplio, a continuación, se profundizan algunos de los aspectos que generan mayor valor.

Una de las posibilidades que plantea ATR, es la de medir el uso de cada uno de los surtidores de las estaciones de servicio, detectando los casos en donde el uso de los mismos presenta grandes diferencias. Tener surtidores que generan mayor cantidad de transacciones que otros en una misma estación puede ser un indicador de playas parcialmente cerradas, situación que hasta el momento era muy difícil de detectar. Esta situación, en estaciones de alta congestión, es crítica ya que restringe la oferta, genera grandes colas, e impacta directamente en el volumen de producto comercializado en la estación. Uno de los casos testigo fue el de una estación en Ciudad de Buenos Aires. En la misma, se observó el domingo 30 de agosto 2020 a las 18hs, una fila de al menos 7 vehículos en espera para ser atendidos (Ilustración 5). En ese mismo momento, la playa se encontraba parcialmente cerrada con conos, teniendo operativos sólo 2 de los 5 surtidores. Al analizar el nivel de estrés de la estación, se observó que en ese momento se estaba realizando aproximadamente un despacho cada 6 minutos por surtidor operativo, lo que representa un ritmo realmente exigido para dicha estación. Al analizar la cantidad de despachos de ese día, se observó un total de 490. A efectos comparativos, se tomó como referencia el domingo 7 de marzo 2020, ya que en esa fecha aún el mercado no se encontraba afectado por el fenómeno Covid-19. En ese día, la misma estación realizó 1136 despachos, lo que representa una caída del 56,8% en relación a marzo 2020.

En otra estación de similares características de la zona, en donde no hubo restricción alguna en la oferta, la caída fue del 46%. Extrapolando esta información, *a priori* podemos determinar que ese 10% de caída adicional en la estación estudiada responde a la restricción de oferta que se produjo al cerrar parcialmente la playa, generando así extensas filas. Cabe destacar que el mercado en el



NIVEL ACTIVIDAD DE SURTIDORES - VISTA POR HORA (selecc

surtidor manguera Hora	5				6				7				8				Total					
	A	B	C	Total	A	B	C	Total	A	B	C	Total	A	B	C	Total						
	NI	NS	D5		NI	NS	D5		NS	ID	NI		NS	ID	NI							
0																2	2	4	4			
1																2	1	1	4	4		
2																1			1	1		
4																2	1		3	3		
5			1													1		2	3	4		
6																1		5	6	6		
7							3			3	1	3				4	3	2	5	12		
8			2	1		3	2	3		5		1	4			5	4	1	1	6	19	
9		2	2	1		5	1	8		9	3	2	2			7	3	1	2	6	27	
10		2	3			5	1	4		5	7	2	2			11	3		7	10	31	
11		5	5			10	2	8		10	5		4			9	6	2	2	10	39	
12		4	5			9	4	4		8	4		6			10	3		2	5	32	
13		4	1	1		6	4	3		7	3	1	2			6	4	1	3	8	27	
14		3	4			7	3	5		8	3	2	1			6	4	1	3	8	29	
15		4	3			7	5	7		12	5	2	2			9	5		5	10	38	
16		4	3			7	4	3	1	8	4	3	4			11	4		1	5	31	
17		5	1	1		7	3	6		9	2	1	2			5	4	1	1	6	27	
18		3	1	1		5	7	3		10	3	2	4			9	5		5	10	34	
19		3	6			9	1	8	1	10	2	5	1			8	3	1	5	9	36	
20		1	5			6	3	8	1	12	6	4	2			12	4	3	2	9	39	
21		1	1			2	3	5		8	4	1	2			7	3	1	3	7	24	
22											2	1	2			5	3		2	5	10	
23																	8	1	4		13	13
Total	41	42	6		89	43	78	3		124	54	30	40			124	78	14	61	153	490	

Ilustración 5 – Foto de estación congestionada utilizada como caso testigo ATR y pantallas de la herramienta con la información de transacciones de ese día (fuente: elaboración propia en base a datos de YPF)



NIVEL ACTIVIDAD DE SURTIDORES - VISTA POR HORA (seleccionar una e

surtidor manguera Hora	1					2					4		6		7		8		11		12		Total
	A	B	C	D	Total	A	B	C	D	Total	A	Total	A	Total	A	Total	A	Total	A	Total	A	Total	
0				1	1	2			4	6													7
1									2	2													2
4						1			1	2													2
5						1	1		1	3													3
6		1			1				2	2	1	1											4
7	1	1		3	5		1		4	5													10
8				3	3	1			5	6		5	5										14
9	2	2		5	9	4	2		8	14	5	5	4	4	1		1						33
10	3	7	1	9	20	2	3		15	20	5	5	8	8							1	1	54
11	4	3	11	5	23	5	5	9	6	25		2	2	1	1								51
12	3	3	6	5	17	1	2	14	4	21	4	4	4	4					1	1	1	1	48
13	2	1	9	3	15	3		13	5	21	2	2	3	3					2	2	1	1	44
14		2	9		11	3	1	13	2	19	2	2	7	7									39
15	4	4	8	3	19	3	1	11	3	18	1	1	3	3									41
16			5	1	6		2	13	3	18	2	2	3	3									29
17	1	2	2	2	7	2	3	8	4	17	4	4	4	4							1	1	33
18		2	12	1	15	3	1	9	4	17	5	5	3	3									40
19	3		15	4	22	2		7	2	11	3	3	5	5									41
20	2	2	9	4	17	3	1	14	2	20		1	1										38
21			6	3	9	2	2	3	1	8	1	1	1	1									19
22	1		4	1	6		1	4	1	6		1	1	1				6	6				19
23				1	1			2	1	3		1	1	1				4	4				9
Total	26	30	97	54	207	38	26	120	80	264	35	35	55	55	2	2	10	10	3	3	4	4	580

Ilustración 6 - Foto de estación congestionada en Provincia de Mendoza utilizada como caso testigo ATR y pantallas de la herramienta con la información de transacciones de ese día (fuente: elaboración propia en base a datos de YPF)

cual se encuentra la estación estudiada es altamente competitivo, contando con estaciones de varios competidores ubicadas en las cercanías, por lo cual, resulta altamente probable que el volumen que haya perdido esa boca, no haya podido ser captado por otra estación YPF, sino por la competencia.

Asimismo, ATR permite detectar estaciones donde existe una alta congestión de todo el parque de surtidores, generando una necesidad de inversión ya sea en nuevos surtidores, cambios de *layout* de playa, etc. Para ello, como caso testigo se seleccionó una estación de servicio de la provincia de Mendoza, el jueves 3 de septiembre. En la Ilustración 6 se puede observar que la misma cuenta con dos playas, una de vehículos livianos y otra de vehículos pesados. En la playa de livianos se observa un gran caudal de vehículos y filas de espera permanentes. A través del análisis con la herramienta ATR se pudo observar el alto nivel de estrés de la estación, llegando a realizar en horarios pico 25 despachos por hora por surtidor, lo que representa en promedio una transacción cada 2,4 minutos. A través de este análisis, se observa claramente la necesidad de realizar una inversión en surtidores, e incluso probablemente un cambio del *layout* de playa de livianos, ya que la estación cuenta con un único surtidor óctuple y 6 dobles. Para estos casos, ATR no sólo permite la detección de casos, sino que provee información sólida para la construcción del caso de negocio.

6.3. Ciclo de servicio

Si se hace foco en el servicio prestado en la playa de estaciones de servicio, lo mencionado anteriormente cambia por completo el paradigma con el que las empresas vienen trabajando, centradas en ofrecer un servicio completo y de calidad. Si analizamos el ciclo de servicio definido para playa (previo a la pandemia Covid-19), se aprecia que tiene muchos pasos, que en un contexto

normal podrían tender a generar un valor agregado (levantar capot, control de fluidos, aceite, limpieza de vidrios, etc.), pero que incrementan notablemente el tiempo de atención. Si ahora el foco debe estar en minimizar el tiempo de despacho, para así evitar largas filas, es necesario replantear el ciclo de servicio completo. En la nueva realidad, el cliente valora por sobre todas las cosas un servicio rápido y sin contacto. Para ello, uno de los puntos clave consiste en diseñar un nuevo ciclo de servicio que sea acorde a esta realidad. Por otro lado, es importante tener en cuenta que el ciclo de servicio es único a nivel red. Sin embargo, en función de lo expuesto, deberían plantearse fundamentalmente dos mejoras: un nuevo criterio orientado en optimizar los tiempos de carga, y ciclos de servicio *ad hoc* para cada tipo de estación.

En cuanto a la optimización de tiempos de carga, se debería plantear un ciclo de servicio corto, priorizando realizar la transacción lo más rápido posible. De forma previa a la pandemia Covid-19 se contaba con un ciclo que debía realizarse de forma rígida, independientemente del tipo de estación de servicio y del contexto. Si bien es cierto que un ciclo de servicio completo puede fomentar la venta de productos complementarios (lubricantes, agua destilada, etc.), en estaciones u horarios con alta saturación, esto puede ser perjudicial, generando que las filas ahuyenten potenciales clientes que pueden encontrar en la competencia estaciones con menor saturación. Para ello, debería fomentarse el *empowerment* del personal de playa. Esto es, si el playero contara con la formación necesaria y oportuna y se le diera la capacidad de decidir, según la situación con la que se encuentra en ese momento, podría realizar un ciclo de servicio completo en momentos de baja demanda y, por el contrario, podría realizar un ciclo reducido en los momentos en que se producen picos de demanda. De esta forma podría trabajarse la venta de productos complementarios sólo en momentos donde esto no atente contra la venta de combustibles.

6.4. Prepago

En la actualidad, transitando la pandemia Covid-19, se está poniendo especial foco en el desarrollo de métodos de pago asociado a *apps* (aplicaciones móviles) y en su comunicación a fin de fomentar su adopción por una cantidad cada vez mayor del público. Además de que el proceso de pago actual por medio de las *apps* es más rápido que el método tradicional de pago con tarjeta de crédito o débito, sigue siendo necesario realizar el proceso de pago en el punto de venta.

Una herramienta que podría optimizar el flujo de vehículos en estaciones de servicio es la implementación de cargas de combustible prepagas, gestionadas a través de la aplicación móvil. Con esta funcionalidad, el cliente podría realizar una compra de la cantidad de litros necesaria en cualquier momento, previo a la carga de combustible para, luego, en el punto de venta, solamente realizar la carga. De esta forma se optimizaría el tiempo total de la transacción, al prescindir del proceso de pago. Funcionaría de la misma forma que una billetera virtual, sólo que, en lugar de acreditar pesos, dólares o bitcoins, permitiría acreditar litros de combustible. Incluso en estaciones de alto caudal vehicular y con playas de grandes dimensiones, se podrían establecer surtidores exclusivos para carga con modalidad prepago. En el contexto descrito, esto sería percibido como un beneficio por el consumidor, ya que reduciría el tiempo que debe dedicar a la carga de combustibles a la vez que se reducirían los puntos de contacto con el personal de playa.

6.5. Hub de servicios

Con una mirada de largo plazo y ante una variable precio compleja de gestionar, el foco deberá centrarse en generar valor a través de la integración de diversos negocios y servicios dentro de la estación de servicio. Desde hace varios años, se ha estado poniendo un especial énfasis en las tiendas ubicadas en las estaciones de servicio, las cuales constituyen un negocio con una alta

rentabilidad. Si se analiza su evolución, se puede recordar que, en un principio, las tiendas presentaban un formato de tipo kiosko y/o pequeño autoservicio para la compra de artículos al paso. En años más recientes este concepto fue mutando, pasando de ser un lugar al paso, a convertirse en un espacio de encuentro, trabajo y/o esparcimiento. Esto ha probado ser un negocio sumamente atractivo para los operadores que lo han adoptado, ya que con ello se ha traccionado público que no necesariamente concurre para cargar combustible, sino que reemplaza el café de un bar por el café de la tienda. En el caso de YPF, se trabajó notablemente en la construcción de imagen de marca, apuntando a posicionar la marca Full como un lugar de calidad y entorno agradable. En línea con esta visión se han ido reconvirtiendo y modernizando las tiendas, adoptando un formato acorde a este nuevo concepto.

Más allá de las tiendas, el potencial de la estación de servicio se encuentra en repensarlo como un *hub* de servicios integrados. El modelo actual contempla la carga de combustible y la tienda, pero no debería agotarse ahí. El fomento al trabajo remoto que se ha producido en los últimos tiempos llegó para quedarse y genera nuevas y atractivas oportunidades. En esta línea, la generación de espacios de *cowork*, que permite a profesionales independientes, emprendedores y Pymes de diferentes sectores compartir un mismo espacio de trabajo, representaría una alternativa interesante para explorar, teniendo en cuenta locaciones estratégicas para su implementación. Estos podrían plantearse como espacios anexos o contiguos a las tiendas, pero con características orientadas al trabajo a distancia, por ejemplo, conexión a internet exclusiva de alta velocidad, sillones y mesas cómodas para trabajar durante varias horas en el día, conexión eléctrica de fácil acceso para notebooks y celulares, etc. A su vez, se podría ofrecer un precio preferencial en cafetería a quienes contraten el espacio de *cowork*. En esta línea, al brindar un espacio que antes ocupaba la oficina, también podrían ofrecerse vestuarios con duchas para que quienes utilizan el

espacio de *cowork* puedan cambiarse al llegar o antes de retirarse, tema muy valorado por aquellas personas que practican deportes antes o después de la jornada laboral, entre otros.

Por otra parte, pensando en la integración de medios de transporte, se podrían pensar *partnerships* con socios estratégicos, con la finalidad de establecer estaciones de alquiler de diversos medios de transporte. Por ejemplo, a través de alianzas con Awto o Kinto, podrían establecerse puntos de retiro o devolución para unidades de alquiler en las estaciones de servicio. Estas empresas trabajan con un modelo de alquiler de vehículos 100% online, mediante el cual las unidades se alquilan por hora o por día y se retiran y devuelven en puntos habilitados por las compañías. Adicionalmente, se pueden trabajar convenios con empresas de monopatines eléctricos, para establecer lugares de retiro de unidades.

En la misma línea, y pensando en el transporte, no se debe perder de vista en el mediano plazo el incremento de autos eléctricos dentro del parque automotor. Si bien en el país aún es acotado el parque de autos eléctricos, ya hay varias marcas que comercializan autos híbridos, e incluso 100% eléctricos (por ejemplo, el Renault Kangoo ZE). Es por ello que será importante establecer estaciones de carga para este tipo de vehículos en estaciones de servicio.

7. CONCLUSIONES

Como se ha visto a lo largo de este trabajo, el mercado mundial de combustibles tiene una dinámica muy vertiginosa. En Argentina, esto se acentúa con el impacto de la macroeconomía y la política, y por la dependencia del mercado externo para poder dar respuesta a la demanda interna, generando un escenario realmente complejo. Por otra parte, se observa un mercado general ampliamente dominado por YPF, empresa con participación estatal mayoritaria, que es la formadora de precios en el país, y que a su vez está altamente influenciada por el Estado en ese

punto. En paralelo, se encuentra un gobierno nacional con una clara visión intervencionista, que afecta a todos los eslabones de la cadena de valor del *oil & gas*, que va desde la regulación de precios a consumidores finales (reglamentada o implícita), la imposibilidad de exportar producto libremente, la fijación de precio del barril de crudo a comercializarse dentro del mercado local (conocido como “Barril Criollo), hasta la expropiación de la empresa líder. Todo esto genera un escenario con poca previsibilidad y alta desconfianza, en un negocio que requiere inversión intensiva para poder mantenerse y desarrollarse en cada punto de la cadena de valor. Es por ello que, como ya se ha mencionado en este trabajo, las refinerías de nuestro país no sólo no pueden abastecer el mercado local en relación con el volumen demandado, sino tampoco en relación con la calidad requerida. El parque automotor, tanto de vehículos livianos como vehículos pesados, se encuentra en constante evolución, y los nuevos motores requieren mejores combustibles. Para poder estar a la altura, será necesario realizar una renovación tecnológica y una ampliación de la capacidad de las refinerías, que demandará inversiones multimillonarias. Como pilar fundamental para que esto sea posible, es necesario tener un mercado con mayor previsibilidad y transparencia, el cual fomente la inversión. En este trabajo se han estudiado los efectos que generan en el mercado las regulaciones arbitrarias que se van produciendo en momentos de alta volatilidad que, de una forma u otra, terminan generando que las empresas del sector sean las que subsidian el combustible.

En línea con la necesidad de previsibilidad, es importante que el mercado local esté alineado al mercado internacional, más aun teniendo en cuenta la dependencia que existe con este para poder garantizar el abastecimiento. Por otro lado, no se puede ignorar el contexto macroeconómico y político del país, ya que cualquier alternativa que se plantee tiene que ser coherente y aplicable en este contexto. Si bien ideológicamente sería ideal poder establecer una

política de libre mercado, realizar este tipo de propuesta como solución sería sumamente ingenuo. Sería más una declaración filosófica impracticable, que una propuesta concreta y realista. Por este motivo es que, una alternativa que permita otorgar cierto grado de previsibilidad al mercado, sin que la libre flotación de precios impacte de lleno en las variables macro y políticas, sería que el Estado establezca una política de estabilización de precios para los combustibles. Esta tendría como objetivo establecer reglas claras para la fijación de precios, que varíen en función de la evolución de *drivers* previamente definidos. Esto otorgaría al mercado mayor previsibilidad, ya que las reglas serían claras e iguales para todos y a la vez resultaría más transparente, dado que las fórmulas de fijación de precios y variables a contemplar serían conocidas por todos, no dependerían, en cambio, de reglamentaciones arbitrarias e improvisadas, con mecánicas que no tienen (o no explicitan) una lógica en su aplicación.

A continuación, se plantean dos metodologías que podrían utilizarse para definir una política de estabilización de precios, o que incluso podrían combinarse en su aplicación. En cualquier caso, como primer paso, debería establecerse una metodología oficial para la determinación del precio internacional. Para ello tendría que definirse cuáles son los mercados más relevantes para nuestro país para la adquisición de producto, y que estos sean la referencia para definir el precio de paridad internacional. En este punto, es importante que se tomen como parámetro los precios de los productos ya refinados, dadas las limitaciones de capacidad de refinación que tiene Argentina. No tendría sentido definir el precio de paridad en función del barril de crudo, siendo que la problemática de nuestro país es la capacidad de refinación, y la calidad del producto procesado. Otros factores a tener en cuenta para la definición del precio oficial de paridad deberían ser costos de flete marítimo, tasas, aranceles y tipo de cambio, entre otros. El objetivo es que el precio de paridad sea representativo del costo real de importación del producto. Otro punto

importante a tener en cuenta será la periodicidad de actualización de este indicador, que debiera ser lo suficientemente dinámico como para que no se generen grandes distorsiones en condiciones normales de mercado. Por otro lado, será importante determinar un precio de referencia del mercado interno, que debiera ser representativo del costo total de producción y distribución del producto en cada punto de venta, contemplando en este cálculo el margen de las compañías comercializadoras. Este precio de referencia debería ser actualizado de forma periódica, en función de las principales variables macroeconómicas de nuestro país.

La primera metodología propuesta consiste en establecer un **mecanismo de impuestos a los combustibles que sea variable**. Hoy en nuestro país, tanto el impuesto a los Combustibles Líquidos (ICL), como el Impuesto al Dióxido de Carbono (IDC) son valores fijos por litro, que varían de acuerdo con el tipo de producto comercializado y zona geográfica. Estos impuestos se actualizan con periodicidad trimestral, aunque durante 2019 y 2020 se han pospuesto varias veces estas actualizaciones, por los efectos del congelamiento de precio, ya que cuando se han aplicado han sido absorbidos por las petroleras ante la imposibilidad de trasladarlo al precio surtidor. Con la metodología propuesta, estos impuestos deberían mutar pasando a ser porcentuales con relación al precio de venta surtidor. De esta forma se evitarían las distorsiones entre las actualizaciones de los valores de cada impuesto y el precio de venta. Sin embargo, lo más importante sería definir bandas porcentuales de incremento y descuento de estos impuestos, que actúen como mecanismo amortiguador ante variaciones de los precios de paridad. ¿Cómo sería la mecánica? Al tener un precio de paridad internacional y un precio de referencia para el mercado interno, deberían definirse bandas para cada uno de ellos. En el caso del precio de referencia, las bandas deberían tener por objetivo que cada compañía, al menos de forma acotada, pueda gestionar la variable precio de su producto dentro de estas bandas. En cuanto a las bandas del precio de paridad, las

mismas tendrían por objetivo establecer márgenes en la variación del precio internacional, en las cuales sería aceptable mantener el precio de referencia para la venta al consumidor final. Si por acción del mercado, el precio de paridad se moviera por fuera de la banda preestablecida, ahí entraría en juego la variabilidad de los impuestos a los combustibles. De esta forma, en caso de que el mercado internacional creciera por encima de esta banda, el impuesto aplicado decrecería para absorber esta diferencia, siendo el estado quien subsidie el diferencial de precio en pos de mantener el precio surtidor. Por el contrario, en caso de una caída de los precios internacionales, el impuesto se incrementaría generando una mayor recaudación impositiva, manteniendo sin variación el precio surtidor. De esta forma, la variación en la alícuota de los impuestos funcionaría como mecanismo de estabilización.

La segunda metodología que se plantea implica la **creación de un fondo destinado a la estabilización de precios de los combustibles**. La mecánica sería en algún punto similar a la planteada anteriormente en cuanto a precios de paridad y de referencia, y bandas asociadas a cada uno. La diferencia radicaría en que ante una variación de precio de paridad por fuera de las bandas establecidas entraría en juego el fondo de estabilización de precios. De esta manera, ante bajas en el precio de paridad, los precios de surtidor se mantendrían estables de acuerdo al precio de referencia, y el diferencial se aportaría al fondo de estabilización. De forma inversa, ante alzas en el precio de paridad por fuera de la banda, el precio surtidor sería el mismo, y la diferencia de precios se pagaría a las empresas con el fondo en cuestión. De esta forma, no hay impacto a nivel de recaudación impositiva por parte del Estado, y el fondo se mantendría por el aporte de las mismas empresas comercializadoras, en los momentos donde los márgenes son mayores.

Un tercer escenario, tal vez el más interesante, podría surgir de la combinación de las dos metodologías anteriores. De esta forma, podría implementarse la creación de un **fondo de**

estabilización, y que este opere de la forma mencionada anteriormente. Pero hay una variable que puede hacer que esta metodología fracase. Esto es, que los precios del mercado internacional se disparen y que, por la magnitud de este cambio, el fondo no alcance a cubrir la diferencia. Es en este escenario donde podría entrar en juego el componente de impuestos variables, que terminen de absorber la diferencia que se produzca. De esta forma la intervención desde el punto de vista del Estado sería mínima y sólo en situaciones puntuales de alta volatilidad. A modo de referencia, durante el año 2020, este *buffer* impositivo que se plantea como metodología de estabilización de precios, estuvo sucediendo de hecho. Esto se dio al posponerse o aplicarse parcialmente los incrementos de los impuestos a los combustibles (ICL e IDC). Dicha mecánica permitió mantener el precio del combustible congelado durante gran parte del año. El problema radica en que estas medidas se fueron aplicando de forma arbitraria, sin tener reglas claras ni criterios de aplicación transparentes.

Las alternativas planteadas son sólo algunas ideas base como puntapié para generar un mercado más previsible y transparente. Si se pudiera lograr esto, sería un primer paso sumamente importante para generar un marco más atractivo para la industria, que fomente la inversión y permita estar a tono con la evolución de la demanda, tanto cuantitativa como cualitativamente.

Por otro lado, en un contexto con precios difícilmente gestionables, cobra especial relevancia para todas las empresas del mercado (YPF y competencia) la generación de valor focalizando en el producto aumentado y potencial (Kotler & Keller, 2016), ya que allí está la clave para la diferenciación. **La adopción de nuevas tecnologías, y la adaptación constante, será clave para la subsistencia del modelo de estaciones de servicio.** Será fundamental ofrecer nuevos métodos de pago que permitan que dicho proceso sea más rápido y eficiente. Esto impactará directamente en el nivel de servicio de las estaciones, ya que un proceso de venta más

rápido implica menos aglomeramientos de vehículos y menores filas, siendo un factor que tiene influencia directa en el volumen de combustible comercializado. Para ello ya se están utilizando *apps* dedicadas a tal fin, pero esto es sólo el comienzo. Este tipo de soluciones, si bien generan un proceso de pago muy eficiente en comparación a los tradicionales con tarjeta de crédito, siguen necesitando de la intervención del consumidor. El rumbo debe estar dado por optimizar el proceso de pago al punto de que el consumidor no necesite intervenir. Por ejemplo, utilizando los *tags* de telepeaje como elemento de pago. Aplicando en las islas de carga elementos que lean este *tag*, podría automáticamente cargarse a la cuenta del consumidor el valor de la carga de combustibles. Otra alternativa sería utilizar tecnología de lectura de patentes y generar el cargo directamente en el medio de pago asociado a dicha patente. Asimismo, apalancándose en las *apps*, se podrían plantear estrategias de *revenue management*, al contar con información detallada de los clientes. Esto permitiría realizar una segmentación precisa y poder desarrollar acciones diferenciales con cada uno. Este tipo de soluciones, sumadas a la integración de servicios complementarios como espacios de *cowork*, alquiler de vehículos, surtidores para carga de autos eléctricos, entre otros planteados previamente, permitirán que las estaciones de servicio generen aun mayor valor al cliente, mejorando de punta a punta su experiencia y, por consiguiente, fidelizándolo e invitándolo a volver.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gordon, R. J. (1990). *The Phillips Curve Now and Then*. National Bureau of Economics Research, Cambridge.
- iProfesional. (8 de agosto de 2007). Chavez: ya prestó u\$s5000 M, pero cuesta el doble que el FMI. Argentina. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/notas/51139-Chavez-ya-presto-us5000-M-pero-cuesta-el-doble-que-el-FMI>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15 ed.). Harlow, Essex, Inglaterra: Pearson.
- Ministerio de Hacienda. (s.f.). *Datos económicos*. Obtenido de Ministerio de Hacienda: <https://www.minhacienda.gob.ar/datos/>
- Ministerio de Transporte. (30 de agosto de 2020). *Cargas y Logística*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/transporte/cargas-y-logistica/estudio-nacional-de-cargas/estimacion-particion-modal-cargas-domesticas>
- OECD. (27 de mayo de 2020). *Glossary of Statistical Terms*. Obtenido de OECD: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1163>
- Phillips, A. W. (noviembre de 1958). The Relation between Unemployment and the Rate of Change of Money Wage Rates in the United Kingdom, 1861-1957. (T. L. Science, Ed.) *Economica*, 25(100), 283-299.
- Roldán, P. N. (25 de octubre de 2020). *Financiamiento del déficit*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/financiamiento-del-deficit.html>

UK Parliament. (17 de noviembre de 1965). *House of Commons* . Obtenido de Hansard:

<https://hansard.parliament.uk/commons/1965-11-17/debates/06338c6d-ebdd-4876-a782-59cbd531a28a/EconomicAffairs>

Valdez, A. (22 de abril de 2020). Desde cuándo y por qué la Argentina se referencia en el barril

de petróleo Brent. *Ámbito*. Buenos Aire, Buenos Aire, Argentina. Obtenido de

<https://www.ambito.com/economia/petroleo/desde-cuando-y-que-la-argentina-se-referencia-el-barril-brent-n5097481>

SAS. (25 de octubre de 2020). *SAS Forecast Server*. Obtenido de SAS:

https://www.sas.com/es_ar/software/forecast-server.html

9. BIBLIOGRAFÍA

AFIP. (s.f.). *Cuadros Legislativos / Impuesto Sobre Los Combustibles Líquidos Y Al Dióxido De Carbono*. Obtenido de Biblioteca Electrónica: <http://biblioteca.afip.gob.ar/cuadroslegislativos/cuadroLegislativo.aspx?i=5>

Ámbito. (10 de mayo de 2018). *Trafigura compró más de 250 estaciones de servicio y una refinería de Pampa Energía*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.ambito.com/ambito-biz/trafigura-compro-mas-250-estaciones-servicio-y-una-refineria-pampa-energia-n4020863>

Ámbito. (29 de diciembre de 2019). *Por pedido de Alberto Fernández, suspenden suba de 5% a los combustibles*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/combustibles/por-pedido-alberto-fernandez-suspenden-suba-5-los-combustibles-n5073722>

Ámbito. (30 de enero de 2020). *Combustibles: extienden un mes más el congelamiento*. Argentina. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/alberto-fernandez/combustibles-extienden-un-mes-mas-el-congelamiento-n5079855>

Ámbito. (10 de noviembre de 2020). *En el tercer trimestre, YPF redujo sus pérdidas en casi \$50.000 millones*. Argentina. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/ypf/en-el-tercer-trimestre-redujo-sus-perdidas-casi-50000-millones-n5147256>

Apertura. (1 de enero de 2019). *El plan de Gulf para reconstruir las estaciones de servicio de Oil*. Argentina. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/El-plan-de-Gulf-para-reconstruir-las-estaciones-de-servicio-de-Oil-20190101-0004.html>

Awto. (25 de octubre de 2020). *Web oficial Awto*. Obtenido de awto.com.ar

Axion Energy. (25 de octubre de 2020). *Axion Energy*. Obtenido de www.axionenergy.com

Baker McKenzie. (2 de septiembre de 2019). *El poder ejecutivo modifica el esquema de congelamiento de precios de petróleo crudo y combustibles recientemente establecido*. Argentina. Obtenido de <https://www.bakermckenzie.com/es/insight/publications/2019/09/national-executive-modifies-price-freezing-scheme>

Banco Central de la República Argentina. (27 de enero de 2020). *Estadísticas*. Obtenido de Banco Central de la República Argentina: https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipos_de_cambios.asp

BBC News Mundo. (8 de junio de 2018). Argentina acuerda con el FMI un préstamo de US\$50.000 millones que le compromete a bajar el déficit y la inflación. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44408231#:~:text=Argentina%20acuerda%20con%20el%20FMI%20un%20pr%C3%A9stamo%20de%20US%2450.000,el%20d%C3%A9ficit%20y%20la%20inflaci%C3%B3n&text=Argentina%20anunci%C3%B3%20este%20jueves%20que,el%20d%C3%A9fic>

Bidegaray, M. (7 de agosto de 2020). Después de ocho meses congelados, el Gobierno decidió un aumento del 7% en el precio de los combustibles. *Clarín*. Argentina. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/economia/despues-meses-congelados-gobierno-decidio-aumento-7-precio-combustibles_0_QKIfnhc9T.html

Casas, X. (s.f.). Los precios de las naftas y el gasoil continuarían congelados en marzo por la caída del valor del petróleo y la postergación de impuestos. *Infobae*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/28/los-precios-de-las-naftas-y-el-gasoil-continuaran-congelados-en-marzo-por-la-caida-del-valor-del-petroleo-y-la-postergacion-de-impuestos/>

Casas, X., & Spaltro, S. (18 de mayo de 2018). Trafigura e YPF, con propuestas formales para quedarse con activos de Oil. *Cronista*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.cronista.com/negocios/trafigura-e-ypf-con-propuestas-formales-para-quedarse-con-activos-de-oil-20180518-0033.html>

Clarín. (4 de diciembre de 2018). A dos meses de comprarlas, YPF vende las estaciones de servicio de Cristóbal López. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/economia/meses-comprarlas-ypf-vende-estaciones-servicio-cristobal-lopez_0_6gNs6Ep39.html

Clarín. (16 de septiembre de 2019). El petróleo sigue en alza y llegó a su precio máximo desde mayo. Obtenido de https://www.clarin.com/mundo/petroleo-sigue-alza-llego-precio-maximo-mayo_0_Eh_Lxb6.html

- Comisión Nacional de Energía. (23 de junio de 2020). *Mecanismo De Estabilización De Precios De Los Combustibles*. Obtenido de Comisión Nacional de Energía: <https://www.cne.cl/tarificacion/hidrocarburos/mecanismo-de-estabilizacion-de-precios-de-los-combustibles-mepco/>
- Compte, J. M. (23 de diciembre de 2020). El fin de una era: Petrobras cerrará su oficina en la Argentina. *Cronista*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/columnistas-apertura/el-fin-de-una-era-petrobras-cerrara-su-oficina-en-la-argentina-20201223-0002.html>
- Cronista. (01 de junio de 2018). La Justicia decidió que YPF quede a cargo de operación de Oil Combustibles. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.cronista.com/negocios/la-justicia-decidio-que-ypf-queda-a-cargo-de-operacion-de-oil-combustibles-20180601-0093.html>
- Cronista. (29 de diciembre de 2019). Alberto Fernández le ordenó a YPF frenar un aumento de naftas de 5% que iba a aplicar hoy. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de https://www.cronista.com/economiapolitica/Alberto-Fernandez-le-ordeno-a-YPF-frenar-un-aumento-de-naftas-de-5-que-iba-a-aplicar-hoy-20191229-0008.html?utm_source=ecc_notas&utm_medium=cms&utm_campaign=refresh
- DAPSA. (25 de octubre de 2020). Obtenido de Web oficial DAPSA : www.dapsa.com.ar
- Dornbusch , R., Fischer, S., & Startz , R. (1998). *Macroeconomía*. Madrid: McGraw-Hill.
- EconoJournal. (26 de marzo de 2019). Dapsa lanza una red de 350 estaciones de servicio. Argentina. Obtenido de <https://econojournal.com.ar/2019/03/dapsa-lanza-una-red-de-350-estaciones-de-servicio/>
- EconoJournal. (4 de septiembre de 2019). Las refinadoras aumentaron los combustibles hasta 20% en el canal mayorista. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://econojournal.com.ar/2019/09/las-refinadoras-aumentaron-los-combustibles-hasta-20-en-el-canal-mayorista/>
- EconoJournal. (12 de mayo de 2020). YPF redujo sus ingresos por el congelamiento y el coronavirus. Argentina.
- Edwards, J. (6 de noviembre de 2019). 4 Factors You Didn't Know About RBOB. *Investopedia*.

- El Economista. (10 de agosto de 2020). YPF arrojó pérdidas de \$ 85.000 millones en el segundo trimestre del año. Argentina. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2020-08-ypf-perdio-85-000-millones-en-el-segundo-trimestre-del-ano/>
- ENAP. (23 de junio de 2020). *Business Figures*. Obtenido de ENAP: https://www.enap.cl/pag/480/1493/business_figures
- ENAP. (23 de junio de 2020). *Política de Precios*. Obtenido de ENAP: https://www.enap.cl/pag/311/1296/politica_de_precios
- Fattouh , B., & Economou, A. (2019). *An Overview of the Crude Oil Market in 2019*. Oxford Institute for Energy Studies, Oxford. Obtenido de <https://www.oxfordenergy.org/wpcms/wp-content/uploads/2019/04/An-overview-of-the-crude-oil-market-in-2019-Presentation.pdf>
- Forbes Digital. (19 de agosto de 2020). Tras meses de precios congelados, YPF aumentó los combustibles con foco en el AMBA. Argentina. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/today/tras-meses-precios-congelados-ypf-aumento-combustibles-foco-amba-n3751>
- Fundación YPF. (22 de agosto de 2020). *Fundación YPF*. Obtenido de Fundación YPF: <https://fundacionypf.org/>
- Galiani, S., & Tappata, M. (9 de diciembre de 2018). Más competencia en el mercado de combustibles. *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/competencia-mercado-combustibles_0_0P2-fFy5h.html
- Gandini, N. (6 de julio de 2018). Petroleros toman instalaciones de Trafigura para evitar 200 despidos. *Econo Journal*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://econojournal.com.ar/2018/07/petroleros-toman-instalaciones-de-trafigura-para-evitar-200-despidos/>
- GIZ International. (s.f.). *International Fuel Prices 2018/19*. Eschborn. Obtenido de <https://www.transformative-mobility.org/assets/site/GIZ-IFP-International-Fuel-Prices-Report-2019.pdf>
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (28 de 05 de 2020). *Estadísticas GCBA*. Obtenido de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/>

- Gómez, D. B. (17 de diciembre de 2018). *Ámbito*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de *Ámbito*: <https://www.ambito.com/finanzas/dolar/el-salto-un-100-2018-y-argentina-salio-segunda-el-mundial-la-devaluacion-n5004907>
- Gordon, R. J. (1990). *The Phillips Curve Now and Then*. National Bureau of Economics Research, Cambridge.
- Gulf Oil. (25 de octubre de 2020). *Web oficial Gulf Oil Latam*. Obtenido de www.gulfoillatam.com
- Huggins, R., & Izushi, H. (2012). *Competition, competitive advantage, and clusters : the ideas of Michael Porter*. Oxford : Oxford University Press.
- Hussain, S., Khattak, J., Rizwan, A., & Latif, A. (Enero de 2013). ANSOFF matrix, environment, and growth-an interactive triangle. *Management and Administrative Sciences Review*, 2, 196-206.
- INDEC. (s.f.). *INDEC*. Obtenido de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/>
- Infobae. (27 de abril de 2020). Por qué el precio de los combustibles en Argentina se mueve a contramano de la tendencia mundial. Argentina. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/27/por-que-el-precio-de-los-combustibles-en-argentina-se-mueve-a-contramano-de-la-tendencia-mundial/>
- Instituto Peruano de Economía. (23 de junio de 2020). *Fondo De Estabilización De Los Precios De Los Combustibles*. Obtenido de Instituto Peruano de Economía: <https://www.ipe.org.pe/portal/fondo-de-estabilizacion-de-los-precios-de-los-combustibles/#:~:text=Fondo%20de%20Estabilizaci%C3%B3n%20de%20los%20Precios%20de%20los%20Combustibles,precios%20a%20los%20consumidores%20peruanos.>
- iProfesional. (8 de agosto de 2007). Chavez: ya prestó u\$s5000 M, pero cuesta el doble que el FMI. Argentina. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/notas/51139-Chavez-ya-presto-us5000-M-pero-cuesta-el-doble-que-el-FMI>
- iProfesional. (12 de junio de 2018). Se paralizó una refinería de Trafigura por el precio del petróleo. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/notas/269860-petroleo-petrobras-paro-refineria-freno-trafigura-Se-paralizo-una-refineria-de-Trafigura-por-el-precio-del-petroleo>

Kassai, L., & Do Rosario, J. (14 de junio de 2018). Trafigura cierra refinería de petróleo en Argentina. *Bloomberg*. Obtenido de <https://www.bloomberg.com/latam/blog/trafigura-cierra-refineria-de-petroleo-en-argentina/>

Kinto. (25 de octubre de 2020). *web oficial Kinto*. Obtenido de www.toyotamobility.com.ar

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15 ed.). Harlow, Essex, Inglaterra: Pearson.

Ministerio de Hacienda. (s.f.). *Datos económicos*. Obtenido de Ministerio de Hacienda: <https://www.minhacienda.gob.ar/datos/>

Ministerio de Modernización. (s.f.). *Datos Argentina*. Obtenido de Economía y Finanzas: <https://datos.gob.ar>

Ministerio de transporte. (30 de agosto de 2020). *Cargas y Logística*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/transporte/cargas-y-logistica/estudio-nacional-de-cargas/estimacion-particion-modal-cargas-domesticas>

Mochón, F., & Beker, V. (1993). *Economía. Principios y Aplicaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

Nasdaq. (s.f.). *Market Activity*. Obtenido de Nasdaq: <https://www.nasdaq.com/market-activity>

OECD. (27 de mayo de 2020). *Glossary of Statistical Terms*. Obtenido de OECD: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1163>

OSINERGMIN. (23 de junio de 2020). *Comercialización*. Obtenido de OSINERGMIN: <https://www.osinergmin.gob.pe/empresas/hidrocarburos/comercializacion/descripcion#>

Pampa Energía. (25 de octubre de 2020). *Web oficial Pampa Energía*. Obtenido de www.pampaenergia.com

Pan American Energy. (25 de octubre de 2020). *Web oficial Pan American Energy*. Obtenido de www.pan-energy.com

Pardo, D. (10 de mayo de 2018). Argentina: 4 errores que llevaron a Mauricio Macri a pedir auxilio al FMI para evitar una crisis económica en el país. *BBC News Mundo*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44062232>

- Petrobras. (25 de octubre de 2020). *Web oficial Petrobras*. Obtenido de petrobras.com.br
- Petroperú. (2020). *Informe de Resultados Cuarto Trimestre 2019*. Obtenido de <https://www.petroperu.com.pe/inversionistas/wp-content/uploads/2020/02/Earnings-Release-4T19-Espa%C3%B1ol.pdf>
- Phillips, A. W. (noviembre de 1958). The Relation between Unemployment and the Rate of Change of Money Wage Rates in the United Kingdom, 1861-1957. (T. L. Science, Ed.) *Economica*, 25(100), 283-299.
- Poder Ejecutivo Nacional. (15 de agosto de 2019). *Decreto 566/2019*. Obtenido de Infoleg: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/325000-329999/326721/texact.htm>
- Poder Ejecutivo Nacional. (30 de agosto de 2019). *Decreto 601/2019*. Obtenido de Infoleg: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/325000-329999/327563/norma.htm>
- Puma Energy. (25 de octubre de 2020). *Web oficial Puma Energy*. Obtenido de www.pumaenergy.com
- PWC Argentina. (24 de septiembre de 2020). La industria de Oil & Gas en modo recesión: hay menos inversiones de capital, más recortes de personal y baja en la distribución de dividendos. Argentina. Obtenido de <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/la-industria-de-oil-y-gas-en-modo-recesion-hay-menos-inversiones-de-capital-mas-recorte-de-personal-y-baja-en-la-distribucion-de-dividendos.html>
- Radonjic, A. (6 de noviembre de 2019). instoss: “El problema energético de Argentina es el declive de la producción convencional”. *El Economista*. Argentina. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2019-11-el-problema-energetico-de-argentina-es-el-declive-de-la-produccion-convencional/>
- Randazzo, A. (12 de mayo de 2020). El precio de la nafta quedará "congelado" hasta octubre. *Ámbito*. Argentina. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/precios/el-precio-la-nafta-queda-congelado-octubre-n5101816>
- Roldán, P. N. (25 de octubre de 2020). *Financiamiento del déficit*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/financiamiento-del-deficit.html>

Sanguinetti, A. (13 de julio de 2019). Fin del ciclo Petrobras: apura los plazos para dejar su negocio "no estratégico" en Argentina. *Iprofesional*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/negocios/295801-campo-gas-local-Naftas-bolsa-inversiones-Petrobras-se-va-de-la-Argentina>

SAS. (25 de octubre de 2020). *SAS Forecast Server*. Obtenido de SAS: https://www.sas.com/es_ar/software/forecast-server.html

Secretaría de Energía. (s.f.). *Resolución 1102/2004*. Obtenido de Secretaría de Energía: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/energia/hidrocarburos/resolucion-se-11022004>

Secretaría de Gobierno de Energía. (18 de septiembre de 2019). *Resolución 557/2019*. Obtenido de Infoleg : <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/325000-329999/328667/norma.htm>

Secretaría de Gobierno de Energía. (31 de octubre de 2019). *Resolución 688/2019*. Obtenido de Infoleg : <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/331104/norma.htm>

Secretaría de Gobierno de Energía. (20 de junio de 2020). *Decreto N° 2407/1983*. Obtenido de Secretaría de Gobierno de Energía: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/56728/texact.htm>

Secretaría de Gobierno de Energía. (20 de junio de 2020). *Formularios/Notas Modelos/Aclaraciones/links de acceso*. Obtenido de Secretaría de Gobierno de Energía: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/energia/hidrocarburos/resolucion-se-11022004/tramites-registro-al-sistema-web-notas-modelo>

Secretaría de Gobierno de Energía. (20 de junio de 2020). *Resolución 1104/04*. Obtenido de Secretaría de Gobierno de Energía: <http://res1104.se.gob.ar/seleccion.php>

Secretaría de Gobierno de Energía. (s.f.). *Bases de datos públicas*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/energia>

Smink, V. (20 de febrero de 2020). Quién es el responsable de la enorme deuda de Argentina (la más grande de América Latina). *BBC News Mundo*. Argentina. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51540061>

- Spaltro, S. (15 de agosto de 2019). El Gobierno congeló por decreto el precio de las naftas durante 90 días. *Cronista*. Argentina. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Congelan-por-decreto-el-precio-de-las-naftas-durante-90-dias-20190815-0043.html>
- Spaltro, S. (10 de mayo de 2020). Congelan las naftas hasta octubre con el barril criollo a u\$s 45. *Cronista*. Argentina. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Congelan-las-naftas-hasta-octubre-con-el-barril-criollo-a-us-45-20200510-0035.html>
- Surtidores. (28 de diciembre de 2018). GULF Combustibles llega a la Argentina. Argentina. Obtenido de <https://surtidores.com.ar/gulf-combustibles-llega-a-la-argentina/>
- Télam. (16 de agosto de 2019). Congelan el precio de los combustibles, pese a no alcanzar un acuerdo con el sector. Argentina. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/201908/384990-decreto-precios-combustibles.html>
- Thomas, N. (20 de enero de 2020). Trafigura compra parte de petrolera con activos en Argentina. *Cronista*. Argentina. Obtenido de <https://www.cronista.com/financiamtimes/Trafigura-compra-parte-de-petrolera-con-activos-en-Argentina-20200120-0048.html>
- Trafigura. (25 de octubre de 2020). *Web oficial Trafigura*. Obtenido de www.trafigura.com
- UK Parliament. (17 de noviembre de 1965). *House of Commons*. Obtenido de Hansard: <https://hansard.parliament.uk/commons/1965-11-17/debates/06338c6d-ebdd-4876-a782-59cbd531a28a/EconomicAffairs>
- URSEA. (2017). *Metodología para la determinación de los precios de paridad de importación de productos derivados del petróleo*. Obtenido de http://www.ursea.gub.uy/wps/wcm/connect/104b6b4f-14d6-44bb-81d6-0122e7dabc42/Metodolog%C3%ADa_PPI_diciembre_2017.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-104b6b4f-14d6-44bb-81d6-0122e7dabc42-m6pQif-
- Valdez, A. (22 de abril de 2020). Desde cuándo y por qué la Argentina se referencia en el barril de petróleo Brent. *Ámbito*. Buenos Aire, Buenos Aire, Argentina. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/petroleo/desde-cuando-y-que-la-argentina-se-referencia-el-barril-brent-n5097481>

YPF. (25 de octubre de 2020). Obtenido de Web oficial YPF: www.ypf.com