

**Escuela Superior**

**Politécnica del Litoral**

**Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación  
Licenciatura en Sistema de Información**

**“Proyecto de Planeación estratégica de la empresa  
SHELL ECUADOR”**

**Trabajo de Graduación**

**Previo a la Obtención del Título de**

**Licenciado en Sistema de Información**

PRESENTADO POR:

**Armando Maldonado C.**

**Edgar Moreira A.**

**Marcelo Layana P.**

**Moises López**

**Guayaquil - Ecuador**

**1.998**

# Annual Report

1912

The following table shows the results of the work done during the year.

1. The first part of the year was spent in the study of the

history of the country.

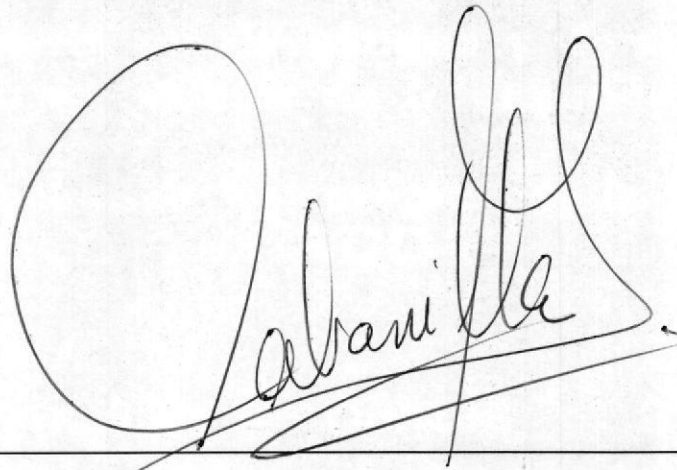
2. The second part of the year was spent in the study of the

geography of the country.

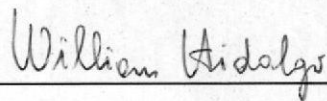
3. The third part of the year was spent in the study of the

politics of the country.

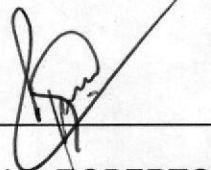
4. The fourth part of the year was spent in the study of the

A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to read 'Galo Cabanilla', positioned above a horizontal line.

ECO. GALO CABANILLA  
Director de Tópico

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'William Hidalgo', positioned above a horizontal line.

ECO. WILLIAM HIDALGO  
Miembro del Tribunal

A small, stylized handwritten signature in black ink, positioned above a horizontal line.

ING. ROBERTO ACOSTA  
Miembro del Tribunal

## DECLARACION EXPRESA

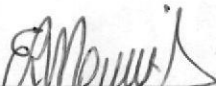
“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis, me corresponden exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”.

(Reglamento de Exámenes y Títulos profesionales de la ESPOL).



---

Armando Maldonado C.



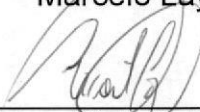
---

Edgar Moreira A.



---

Marcelo Layana P..



---

Moisés López

## RESUMEN EJECUTIVO

El mercado ecuatoriano de la distribución y comercialización de combustibles, tuvo un giro importante a partir de enero de 1995, al implementar, por parte del gobierno de ese entonces, una política de desregulación que permitió que comercializadoras Nacionales y Extranjeras aceptaran con agrado su participación y aprovechar la oportunidad que se estaba presentando de captar este nuevo segmento.

El espíritu de dicha ley se cumplió a cabalidad al lograr la modernización, con capital privado, de este importante sector de la economía del país en un corto período de 3 años, sin que el gobierno nacional halla tenido que desembolsar centavo alguno.

El plan inicial de Shell Ecuador de establecer su propia red de distribución, hizo que invirtiera más de 60 millones de dólares en el trienio 95-97, teniendo como siguiente paso realizar importantes inversiones en otros segmentos de los combustibles como asfaltos, aerocombustibles y navieros internacionales. Hoy en día Shell Ecuador, se ubica entre las 5 comercializadoras más grandes del país conjuntamente con Mobil, Texaco, Petrocomercial y Petróleos y Servicios.

## INDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>3</b>
<b>INDICE GENERAL.....</b>	<b>4</b>
<b>PROYECTO DE PLANEACION ESTRATEGICA -SHELL ECUADOR.....</b>	<b>6</b>
<b><u>1. CARACTER DE LA EMPRESA.....</u></b>	<b>6</b>
1.1 Historia .....	6
1.2. Visión .....	9
1.3. Filosofía Corporativa .....	9
1.4. Objetivos Iniciales .....	11
1.5. Objetivos Actuales.....	12
1.6. Grupos de Interés.....	13
1.7. Productos y Servicios.....	14
1.8. Mercado .....	17
1.9. Tecnología .....	20
1.10 Clientes .....	20
1.11 Integración.....	20
1.12. Fortaleza .....	21
1.13. Debilidades.....	22
<b><u>2. SECTOR INDUSTRIAL.....</u></b>	<b>23</b>
2.1. Definición .....	23
2.2. Análisis de Porter de la Industria.....	23
2.3. Influencia del Macroambiente en la Industria .....	27
2.4. Grupos estratégicos dentro de la Industria.....	30
2.5. Tamaño de Crecimiento .....	31
2.6. Factores de Crecimiento .....	32
2.7. Ciclo de Vida de Productos o Servicios.....	32
2.8. Tecnología .....	32
2.9. Carácter de la Empresa.....	33
<b><u>3. LA NUEVA ESTRATEGIA.....</u></b>	<b>34</b>
3.1. Definición .....	34
3.2. Problemas a Resolver .....	34
3.3. Oportunidades y Amenazas .....	36
3.4. Debilidades a Corregir.....	37

3.5. Fortalezas a Explotar .....	37
3.6. Riesgos .....	38
3.7. Estrategias .....	38
3.8. Nueva Misión.....	39
<b>4. MERCADEO .....</b>	<b>40</b>
4.1. Segmentos de Mercado de la Industria.....	40
4.2. Segmentos en los que Participa la Empresa.....	41
4.3. Competencia .....	41
4.4. Innovación.....	42
4.5. Canales de Distribución .....	43
4.6. Venta de Combustibles a Estaciones de Servicio .....	46
4.7. Precios .....	47
4.8. Publicidad.....	48
<b>5. LA TECNOLOGÍA.....</b>	<b>49</b>
5.1. Ventaja Competitiva .....	49
<b>6. RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>52</b>
6.1. Organigrama .....	52
6.2. Clave de Exito .....	52
6.3. Estrategias y Políticas sobre Personal .....	54
<b>7. FINANZAS .....</b>	<b>56</b>
7.1. Presupuesto Actual - Anual.....	56
7.2. Presupuesto Siguiendo el Proyecto - Anual .....	57
<b>8. ASPECTOS LEGALES.....</b>	<b>58</b>
8.1. Reglamentos y Leyes.....	58
6.2. Definiciones Básicas .....	59
<b>9. VENTAJAS O IMPACTO EN LA SOCIEDAD .....</b>	<b>61</b>
9.1. Para el país y la Comunidad .....	61
9.2. Política de Salud, Seguridad y Medio Ambiente.....	62
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>65</b>

## PROYECTO DE PLANEACION ESTRATEGICA -SHELL ECUADOR

### 1. CARACTER DE LA EMPRESA

#### 1.1 Historia

**En el Mundo:** El grupo de compañías Royal Dutch/Shell tuvo su origen en una decisión de las sociedades Royal Dutch Petroleum Company y The "Shell" Transport and Trading Company Limited que, en 1907, acordaron unir sus intereses sin despojarse de su identidad individual.

Las compañías matrices, Shell Transport y Royal Dutch, no intervienen directamente en las actividades operativas. Son sociedades anónimas, una tiene su domicilio en el Reino Unido y la otra en Holanda. Son dueñas, directa o indirectamente, de las acciones de las tres compañías "holding" del Grupo; pero no son, por sí mismas, parte del Grupo. Nombran integrantes del Consejo de Administración (directores) de las compañías "holding", de las cuales reciben ingresos en forma de dividendos.

Durante mucho tiempo, hubo dos compañías "holding" del Grupo: Shell Petroleum N.V., de Holanda, y The Shell Petroleum Company Limited del Reino Unido; pero ahora hay una tercera, Shell Petroleum Inc., de los Estados Unidos.

Las dos primeras, juntas, son titulares de todas las acciones de las compañías de servicio y, directa o indirectamente, de todos los intereses del Grupo en las



compañías operativas, excepto los de Shell Petroleum Inc.

La principal actividad de las compañías de servicio es proporcionar asesoramiento y servicios a otras compañías del Grupo y asociadas, con exclusión de Shell Petroleum Inc. y sus subsidiarias.

Las compañías de servicio tienen oficinas en Holanda y el Reino Unido.

Colectivamente, las compañías Shell constituyen una de las empresas comerciales más grandes del mundo. Trabajan en la exploración y producción de petróleo y gas (actividades "upstream") y también en su refinación, transporte y comercialización (actividades "downstream"). Realizan importantes operaciones en la esfera de los productos químicos a nivel mundial y algunas también se ocupan del comercio de carbón y metales y de varios otros negocios.

**En el País:** Shell Ecuador es una compañía del Royal Dutch / Shell Group. Desde hace 10 años comercializa en la Ecuador productos derivados del petróleo en el área de lubricantes y desde 1995 combustibles básicos (Gasolina, Diesel).

El liderazgo de Shell Ecuador está sustentado en:

➤ Excelencia en productos y servicios.

- ☛ Una actitud responsable hacia el medio ambiente y la comunidad.
- ☛ Los más altos estándares.
- ☛ Sus inversiones.
- ☛ En el respaldo del mayor grupo internacional del planeta.
- ☛ En el prestigio de una marca.
- ☛ En el compromiso permanente de calidad.
- ☛ En la confianza.

Así es Shell Ecuador, una compañía con fuertes raíces en el país y que hoy atraviesa en uno de los procesos de expansión más importantes de su historia. Shell Ecuador cuenta en la actualidad con una red de 58 estaciones de servicio distribuidas por todo el país. En 1997, la participación de Shell Ecuador en el mercado ecuatoriano de lubricantes fue del 22 % y en el de combustibles 12%.

Para transportar sus productos, Shell Ecuador dispone de una flota terrestre propia de 15 camiones tanque.

## 1.2. Visión

Ser la mejor compañía en el mundo en actividades relacionadas con el petróleo, el gas, los productos químicos, la petroquímica, y otros productos relacionados.

## 1.3. Filosofía Corporativa

La compañía exige de sus directivos y de su personal la más estricta aplicación de sus principios empresariales para mantener un nombre comercial intachable.

La Etica Empresarial de Shell Ecuador incluye los principios a los que la empresa ajusta su conducta en todas las actividades que desarrolla, incluido el compromiso con la salud, la seguridad y el medio ambiente.

Dichos principios de negocios se entregan a todo el personal de la compañía y se difunden también para que sus normas sean respetadas por todas las empresas contratistas que trabajan con Shell Ecuador.

➤ **Responsabilidades:** Son prioritarias las responsabilidades de Shell Ecuador hacia los accionistas, los clientes, los empleados, quienes hacen negocios con la compañía y la sociedad en general.

➤ **Rentabilidad:** Es esencial para afrontar estas responsabilidades, así como también para la continuidad de las inversiones y en el desarrollo y suministro

futuro de energía que permitan satisfacer las necesidades del consumidor.

- **Honestidad, Integridad y Equidad:** Son requisitos básicos que deben observarse en todos los aspectos de los negocios. Shell Ecuador condena el soborno y exige especial cuidado para evitar conflictos de intereses. Toda transacción en nombre de la compañía debe registrarse contablemente de manera fiel y está sujeta a auditoría.
- **Actividades Políticas:** Shell Ecuador se abstiene de participar en actividades políticas pero considera su responsabilidad expresarse acerca de temas que afecten los intereses de sus empleados, sus clientes y accionistas. No realiza aporte a organizaciones políticas ni a sus representantes, pero no interfiere en el ejercicio de los derechos políticos de sus empleados.
- **Salud, Seguridad y Medio Ambiente:** La compañía cuenta con un compromiso y política de salud, seguridad y medio ambiente, que ha orientado por años su comportamiento en estas materias. A fin de lograr un mejoramiento continuo de sus actividades, la compañía fija metas, y mide, evalúa e informa acerca de su desempeño.
- **Sociedad:** La contribución más importante que Shell Ecuador puede hacer al progreso social y económico del país es desarrollar sus actividades básicas con la mayor eficacia posible. Reconoce, además, la necesidad de

interesarse de manera constructiva en temas sociales que pueden no estar relacionados con sus negocios.

➤ **Libre Competencia:** Shell Ecuador apoya la libre competencia, compite con equidad y ética dentro del marco de leyes que rigen la competencia, y no impide la libre competencia de los demás.

➤ **Comunicación:** Shell Ecuador considera que una comunicación abierta es esencial, sin vulnerar por ello la debida confidencialidad que exija la naturaleza de sus negocios.

#### **1.4. Objetivos Iniciales**

➤ **Misión:** Ser la mejor compañía en el Ecuador en la elaboración y distribución de lubricantes.

#### **➤ Objetivos**

➤ Lograr rentabilidad superior al mercado ecuatoriano.

➤ Captar el 25% del mercado de lubricantes en el Ecuador.

➤ Mantener bajos costos de creación de valor.

➤ Ganar y mantener clientes en el área de lubricantes

➤ Aprovechar el know-how tecnológico para mantener los estándares internacionales impuestos por la compañía.

- Aprovechar el know-how administrativo del negocio transfiriendo personal desde el exterior.
- Cumplir con los estándares de selección de personal que ostenta la compañía.

### **1.5. Objetivos Actuales**

- **Misión:** Ser la mejor compañía en el Ecuador en la elaboración y distribución de lubricantes y en la comercialización y distribución de combustibles básicos.

#### **➤ Objetivos**

- Lograr rentabilidad superior al mercado ecuatoriano.
- Captar el 25% del mercado de lubricantes en el Ecuador.
- Mantener bajos costos de creación de valor.
- Captar el 15% del mercado de combustibles básicos en el Ecuador.
- Ganar y mantener clientes en el área de lubricantes
- Ganar y mantener clientes en el área de combustibles básicos.
- Mantener la lealtad de los clientes hacia nuestra marca.
- Aprovechar el know-how tecnológico para mantener los estándares internacionales impuestos por la compañía.
- Ampliar y modernizar la red de estaciones y áreas de servicios.
- Renovar su imagen de acuerdo con las nuevas normas de diseño

internacional.

- Aprovechar el know-how administrativo del negocio transfiriendo personal desde el exterior.
- Cumplir con los estándares de selección de personal que ostenta la compañía.

### **1.6. Grupos de Interés**

Son prioritarias las responsabilidades de Shell Ecuador hacia los accionistas, los clientes, los empleados, quienes hacen negocios con la compañía y la sociedad en general.

- **Los Accionistas:** Proteger la inversión de los accionistas y garantizar un retorno aceptable.
- **Los clientes:** Ganar y mantener clientes desarrollando y entregando productos y servicios que ofrezcan un valor agregado en términos de precio, calidad, seguridad e impacto ambiental, los cuales están basados por la experiencia tecnológica, del medio ambiente y comercial.
- **Los empleados:** El respeto de los derechos humanos de sus empleados, para proveerles buenas y seguras condiciones de trabajo, en competitivos términos y condiciones de servicio, para promover el desarrollo y el mejor uso

del talento humano, y propiciar que los empleados se involucren en la planeación y dirección de sus trabajos y la aplicación de estos principios dentro de su compañía. Es reconocido que el éxito comercial depende de la total dedicación de sus empleados.

➤ **Quienes hacen negocios con la compañía:** Para buscar relaciones mutuamente provechosas con los contratistas, proveedores y cualquier otro que con quien mantenemos algún tipo de relación. La habilidad para promover estos principios efectivamente será un factor importante de entrar o mantener tales relaciones.

➤ **A la sociedad:** Conducir los negocios como miembros corporativos responsables de la sociedad, respetar las leyes de los países en los cuales se opera, expresar apoyo a los derechos humanos que están de acuerdo al rol legítimo del negocio propiciar un apoyo a todos los que son seguridad, salud y medio ambiente que sea consistente con la misión de contribuir a un desarrollo sostenible.

### **1.7. Productos y Servicios**

Shell Ecuador renueva todos los días el compromiso de ofrecer productos y servicios de máxima calidad.



## **Productos**

➤ **Helix Super, Plus y Ultra**, en la línea de lubricantes, son productos diseñados en base a la experiencia internacional de Grupo Shell para cubrir las exigencias técnicas de los automóviles modernos. El Helix Ultra, 100% sintético, se elabora con fórmulas exclusivas que recogen las investigaciones y pruebas llevadas a cabo en la Fórmula Uno.

➤ **Advance** es la primera línea de lubricantes para motos. Las versiones S y VSX están destinadas a la protección de motores de dos tiempos y la versión VSX fue creada para lubricar motores de cuatro tiempos. Todas las versiones exceden los requerimientos de los principales fabricantes de motos, así como las especificaciones de los organismos internacionales. Advance también fue exitosamente puesto a prueba en las competencias internacionales.

➤ **Fórmula Shell** en gasolina Super, Eco 85 y Extra, por su parte, es producto de la tecnología más avanzada en combustibles. Sus niveles de performance, pureza y protección son significativamente superiores a los conocidos.

## **Servicios**

En el Periodo 1995 - 1997 la Compañía invirtió 60 millones de dólares en el área de servicios al consumidor. Este esfuerzo estuvo destinado a la ampliación y modernización de la red de estaciones de servicio y a la renovación de su

imagen conforme a las nuevas normas de diseño internacional.

Dentro de este plan, en el trienio 1995-97 se abrieron al público 30 estaciones de servicio y se renovó totalmente la imagen de otras 28.

El rol de las Estaciones de Servicios ha cambiado de forma notable en el país, desde las antiguas gasolineras concentradas en el expendio de combustibles y lubricantes a centros de aprovisionamiento y servicios.

Pionera en esta transformación de las Estaciones de Servicio en el país, Shell Ecuador atiende una demanda cada vez más exigente y sofisticada de otros productos, a través de sus cadenas Select, abiertos durante las 24 horas, que ofrecen desde cigarrillos y golosinas hasta comida rápida, además de juguetes, productos de limpieza y regalos.

Las modernas estaciones de servicios cuentan con servicios de lubricación, lavadoras de autos, sanitarios, estacionamiento y servicios de comunicación.

Desde Noviembre de 1997, varias estaciones de servicios cuentan con cajeros automáticos, producto de una importante alianza con una de las principales instituciones bancarias del país como es el Banco del Pacífico.

### **1.8. Mercado**

El mercado ecuatoriano de la distribución de combustibles, tuvo un giro importante a partir de enero de 1995, lo cual permitió que la compañía aceptara con agrado su participación aprovechando la oportunidad que se estaba presentando, teniendo como principal objetivo tener presencia en el mercado ecuatoriano y mostrar la imagen de Shell en el Ecuador, centrando su mayor esfuerzo en las principales ciudades del país.

**PARTICIPACION DE MERCADO EN COMBUSTIBLES  
AÑO 1997**

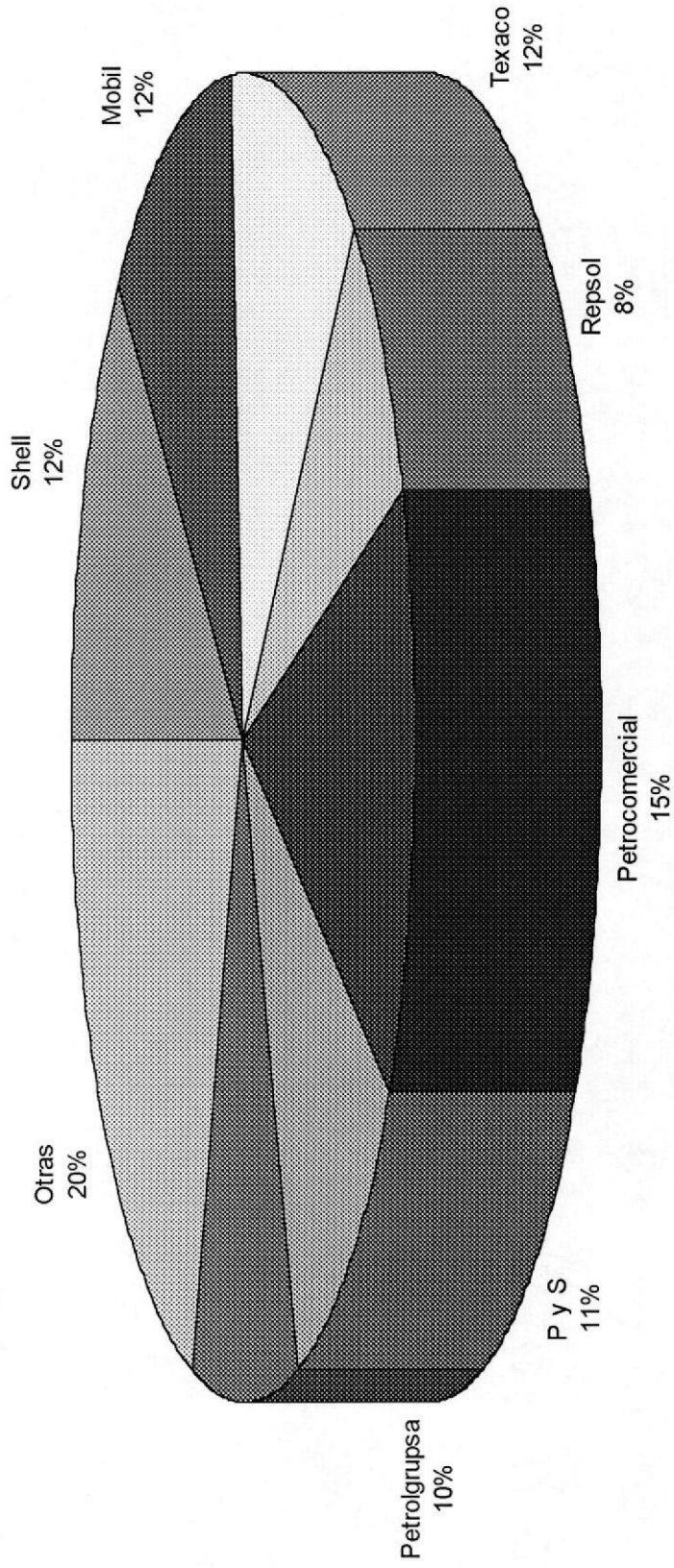


Ilustración # 1 (Fuente Internet)

**PARTICIPACION DE MERCADO EN LUBRICANTES  
AÑO 1997**

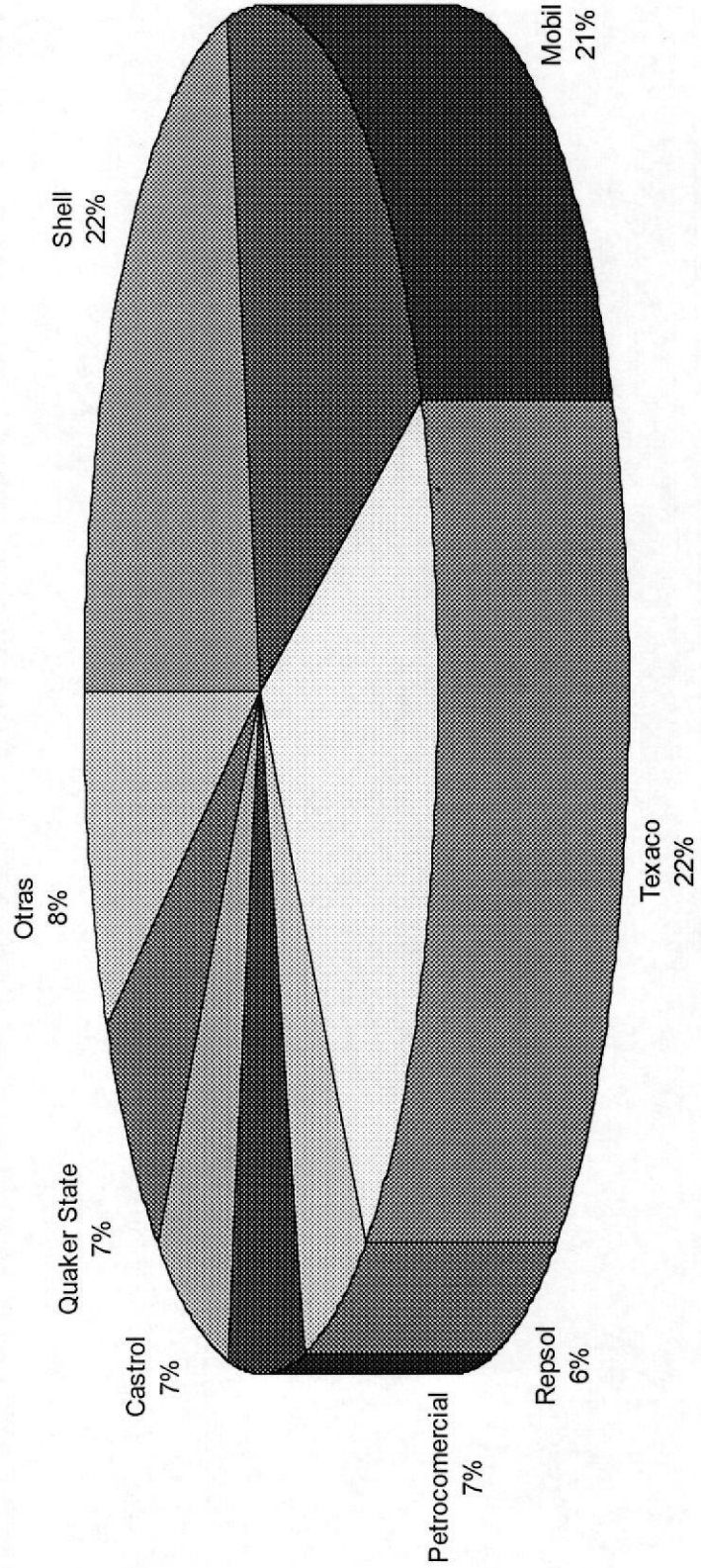


Ilustración # 2 (Fuente Internet)

### **1.9. Tecnología**

Shell Ecuador innovó el mercado de distribución de combustibles al instalar modernas estaciones de servicio que cuentan con servicios de lubricación, lavadoras de autos, sanitarios, estacionamiento, servicios de comunicación, cajeros automáticos, cadenas Select, etc.

Fue la primera compañía de poner a disposición de público en el país su **Fórmula Shell** la misma que le garantiza al usuario menor consumo, mejor respuesta y un nivel más bajo de emisiones tóxicas, que son los tres rasgos que distinguen a la **Fórmula Shell** del resto de los tipos de gasolina.

Las estaciones de servicios garantizan el cumplimiento de las mas estrictas normas de seguridad.

Nuestra flota de transporte está debidamente avalada por la Dirección Nacional de Hidrocarburos para la transportación de los combustibles desde los centros de abastecimiento de Petroecuador a las estaciones de servicios.

### **1.10 Clientes**

El esfuerzo de Shell Ecuador esta centrado principalmente a los Distribuidores de Lubricantes, Estaciones de Servicio y Sector Industrial.

### **1.11 Integración**

En el país la refinación de combustibles básicos, esta a cargo del estado

ecuatoriano quien es el único abastecedor, siendo el rol de la empresa únicamente el de comercializadora.

La empresa cuenta con el importante respaldo internacional del grupo, sin embargo, los altos aranceles impuestos a la importación de combustibles no permiten que pueda abastecerse de combustibles básicos directamente desde sus plantas de refinación en Chile y Argentina.

La Refinería Buenos Aires de Shell Argentina, produce los combustibles y las bases de los lubricantes más prestigiosos del mercado. La **Fórmula Shell**, las bases de Helix, el lubricante de la Fórmula 1, y la primera gasolina sin plomo del país son algunos de sus resultados.

### **1.12. Fortaleza**

- El prestigio internacional de la compañía, basado en la estricta aplicación de los principios éticos empresariales en todas las actividades que desarrolla.
- Liderazgo en actividades de comercialización y distribución de combustibles, sustentado en la excelencia de sus productos y servicios, al asegurar en ellos los más altos estándares de calidad, eficiencia, innovación y satisfacción al cliente.
- El respaldo del mayor grupo internacional del planeta.
- Contar en la actualidad con la más importante red de estaciones de

servicios del país, con tecnología de avanzada que nos ha permitido lograr la aceptación local.

### **1.13. Debilidades**

- Altos costos burocráticos, al tener personal extranjero especializado en la primera y segunda línea de mando.



## 2. SECTOR INDUSTRIAL

### 2.1. Definición

El 20 de julio de 1994, el Estado Ecuatoriano, a través del Ministerio de Energía y Minas expide un decreto con el espíritu de fomentar la libre competencia que permita el funcionamiento adecuado del mercado de derivados del petróleo, basados en las leyes de la oferta y la demanda, con el fin de brindar al consumidor final un servicio eficiente y oportuno.

A partir de enero 28 de 1995, iniciaron sus operaciones en el país comercializadoras transnacionales como Mobil, Shell y Texaco y las nacionales como Petrocomercial, Petróleos y Servicios, Petrolitoral, Petrolrios y Petrolgrupsa quienes iniciaron la construcción de sus propias redes de estaciones de servicios para la distribución y comercialización a nivel nacional de combustibles, principalmente en el área de productos básicos como Gasolina Super, Gasolina Ecológica, Gasolina Extra, Diesel 1, Diesel 2 y Fuel Oil Liviano.

### 2.2. Análisis de Porter de la Industria

➤ **Competidores Potenciales:** En el trienio 1995-1997 la comercialización de combustibles básicos en el país tuvo un crecimiento considerable llegando en la actualidad a un estado de recesión, con un claro dominio de las comercializadoras extranjeras sobre las nacionales principalmente por el respaldo económico de sus respectivos grupos internacionales y el

know how que ellos tienen del negocio.

En la actualidad el ingreso de competidores potenciales son mínimas debido a las altas barreras de ingreso existentes sustentada principalmente por los altos costos de ingreso con rendimientos sobre la inversión bajos. Por ejemplo el costo de instalar una nueva estación de servicio fluctúa desde los 700.000 hasta 1'000.000 de dólares, dependiendo de la ubicación del terreno y del tamaño de la misma.

Fuentes importantes de barreras de ingresos existentes en la actualidad en la industria son:

➤ **Lealtad de la Marca:** Las comercializadoras que existen actualmente fomentan la lealtad a su marca con constantes campañas de publicidad, con estaciones de servicios estratégicamente ubicadas de fácil acceso, y en el caso de las comercializadoras extranjeras con productos innovadores. Ejemplo: **Fórmula Shell** que le aseguran al consumidor un máximo rendimiento y cuidado del motor.

➤ **Ventaja de Costo Absoluto:** Mantener costos bajos ha sido una característica de las comercializadoras extranjeras, la misma que representa una ventaja difícil de igualar. Esto se logra aplicando tecnología a los procesos.

➤ **Economías de Escala:** Al existir en el mercado comercializadoras de gran tamaño, éstas obtienen significativas ventajas en costos, mediante la

distribución de costos fijos sobre un gran volumen y en la economía de escala de la publicidad

➤ ***Rivalidad entre Compañías Establecidas:*** En el mercado ecuatoriano de los combustibles básicos, la industria está dominada por una pequeña cantidad de compañías transnacionales, lo cual denota que nos encontramos ante una estructura consolidada ya que ninguna de estas compañías está en capacidad de dominar la industria existiendo entre ellas un acuerdo tácito, evitando de esta manera caer en una guerra de precios.

Se ha podido notar que muchos propietarios de estaciones de servicios afiliadas a comercializadoras nacionales han optado por la venta de sus estaciones a compañías extranjeras, debido a las grandes inversiones que tienen que realizar para la modernización y los bajos márgenes de utilidad.

<b>PRECIOS DE COMBUSTIBLES PARA MARZO DE 1998</b>				
<i>en sucres por galón</i>				
<i>Fuente: Diario El Universo del 2 de Marzo de 1998</i>				
<b>Comercializadoras</b>	<b>Super</b>	<b>Eco 85</b>	<b>Extra</b>	<b>Diesel</b>
<b>Texaco</b>	6.118	5.500	5.031	3.511
<b>Mobil</b>	6.118	5.500	5.031	3.511
<b>Shell</b>	6.118	5.500	5.031	3.511
<b>Repsol</b>	6.118	5.500	5.031	3.511
<b>Petrolgrupsa</b>	6.118	5.500	5.031	3.511
<b>Petrolitoral</b>	6.118	5.500	5.031	3.511
<b>Tripetrol</b>	6.118	5.500	5.031	3.511

Tabla # I (fuente Internet)

➤ **Poder de Negociación de Compradores:** Por ser productos de consumo masivo, este factor si representa una amenaza, ya que al no existir una diferenciación de precios lo que buscan los consumidores finales es que se les provea productos y servicios de calidad, cantidad exacta, atención eficiente, etc. Lo que podría ocasionar que los consumidores finales puedan cambiarse fácilmente de proveedor y es económicamente factible que el comprador adquiera los productos y servicios en varias firmas a la vez.

De acuerdo a las leyes que rigen en el Ecuador para la distribución y comercialización de combustibles, los clientes industriales pueden negociar libremente con cualquiera de las comercializadoras establecidas en el país,

siendo su preferencia la de negociar con aquellas que le den los precios más bajos del mercado, siendo la comercializadora estatal Petrocomercial la primera.

➤ **Poder de Negociación de Proveedores:** Es quizás, éste factor, la mayor amenaza para la industria, ya que al ser Petroecuador el único abastecedor de combustibles en el país, éste está en capacidad de imponer el precio y racionamientos a su libre arbitrio, ocasionando, en ciertas ocasiones, que la compañía tenga que dejar de ofrecer sus productos a sus clientes.

En lo relacionado a lubricantes, no representa una amenaza, ya que la compañía tiene una integración vertical hacia atrás, es decir, que es su propia proveedora de lubricantes.

➤ **Amenaza de Productos Sustitutos:** No existe actualmente una amenaza de productos sustitutos a menos que se produzca un cambio tecnológico muy importante en vehículos y otro tipo de máquinas que consumen actualmente combustibles. Por ejemplo hace poco tiempo por unos cuantos meses llegaron al país vehículos que consumían gas propano en vez de gasolina o diesel.

### **2.3. Influencia del Macroambiente en la Industria**

Toda industria tiene un macroambiente, y este influye en cualquiera de las fuerzas de Porter, alterando en consecuencia el atractivo de la industria.

## 5 fuerzas de Porter

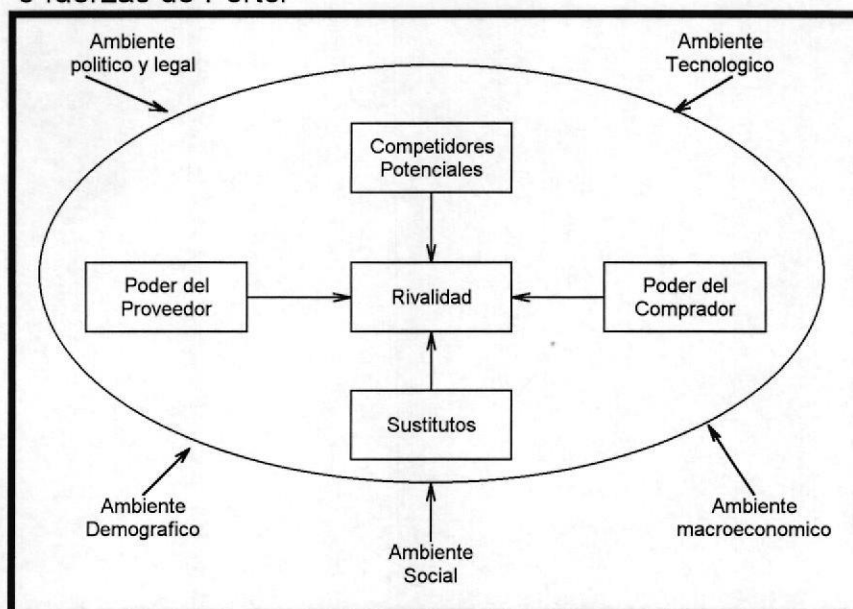


Ilustración # 3 (fuente Michael Porter)

**El Ambiente Macroeconómico:** El ambiente macroeconómico influye notablemente principalmente en el área de combustibles básicos para industrias. Cuando hubo la guerra no declarada con el Perú la tasa de crecimiento de la economía bajó considerablemente, las tasas de interés subieron, las tasas de cambio monetario subieron y la inflación subió, no hubo inversión y algunas industrias que eran clientes importantes paralizaron sus actividades.

**El Ambiente Tecnológico:** Un cambio tecnológico importante sería una amenaza para esta industria. Si se construyeran máquinas que no necesiten combustible para funcionar impactaría mucho en las ventas. Por ejemplo hace pocos meses al país llegaron vehículos que utilizaban gas propano en vez de gasolina, pero afortunadamente eran pocos vehículos, si nos

imagináramos que la mitad de vehículos del país consumieran gas, las ventas de gasolina se reducirían a la mitad. Otro ejemplo es la construcción de un vehículo Toyota que es completamente electrónico.

***El Ambiente Social:*** Desde hace pocos años la sociedad se ha ido acostumbrando a recibir un mejor servicio en las estaciones de servicios, además que éstas sean limpias, eficientes, que los empleados sean amables y a algún valor agregado que se pudiera ofrecer. Esto ha hecho que todas las compañías tengan que mejorar constantemente para satisfacer a la exigente demanda.

***El Ambiente Demográfico:*** El cambio en la composición de la población y el aumento de la misma ha hecho crecer la demanda. En los últimos años ha aumentado considerablemente la cantidad de vehículos livianos de uso personal, utilizados especialmente por la población de jóvenes. Este aumento de población ha ocasionado que se incrementen el número de vehículos de transporte público tanto livianos (taxis) como pesados (buses). Esto ha ocasionado un incremento en la demanda de combustibles.

***El Ambiente Político y Legal:*** La tendencia de los 2 últimos años por parte de las entidades gubernamentales ha sido la desregulación. Al eliminar algunas restricciones legales disminuyeron algunas barreras de ingreso, esto fue aprovechado por Shell para penetrar el mercado de la comercialización de combustibles.

Es importante anotar que dicha apertura permitió que la empresa privada

innovara y modernizara en el país este importante sector de la economía en un período muy corto (3 años), sin costo alguno para el Estado Ecuatoriano.

Sin embargo, en la actualidad el ambiente politiquero que existe en el Ecuador, ha ocasionado que la inversión extranjera se aleje considerablemente del país, y que las empresas comercializadoras de combustibles no tengan las garantías que ellas requieren para continuar con importantes inversiones en otros segmentos de mercado, como aerocombustibles, navieros internacionales, asfaltos, etc.

#### **2.4. Grupos estratégicos dentro de la Industria**

Considerando los dos grupos estratégicos podemos encasillar a Shell Ecuador dentro del grupo propietario, ya que utiliza estrategias que no se ajustan al ambiente sino que lo reforman.

Podemos dividir a las empresas existentes de la siguiente manera:



<b>Grupo Propietario</b>	<b>Grupo Genérico</b>
Shell	Petróleos y Servicios
Texaco	Petrolitoral
Mobil	Petrolrios
Petrocomercial	Petrolgrupsa
Repsol	Sunaval
Puma	Tripetrol

Tabla # II (Fuente Internet)

Grupo Genérico y propietario

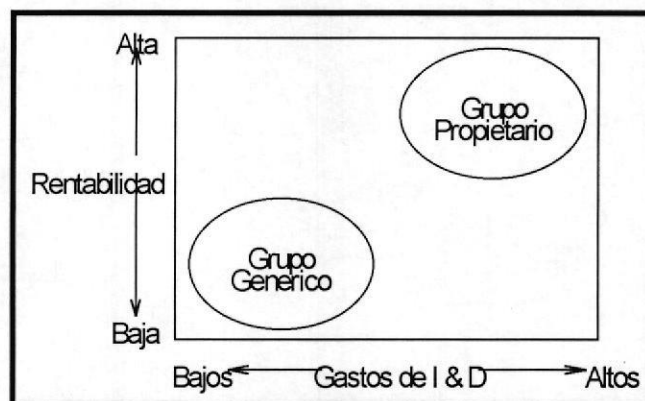


Ilustración # 4 (fuente Adm. Financiera)

## **2.5. Tamaño de Crecimiento**

Se podría decir que esta industria se encuentra en una etapa de crecimiento-recesión, ya que aún no ha sido explotada completamente, pero el negocio de la distribución y comercialización de combustibles básicos y lubricantes ya se ha saturado. El porcentaje de crecimiento habría sido de un 12% en los últimos 3 años, pero luego de este cambio se ha mantenido estable.

## **2.6. Factores de Crecimiento**

Podemos nombrar que se debe principalmente a cambios en el macroambiente, en el aspecto **politico-legal**, debido a que en 1995 el Gobierno Nacional permite que empresas privadas nacionales y extranjeras puedan comercializar combustibles.

Otro factor sería el **social**, ya que los consumidores exigían un mejoramiento en el servicio, el cual sólo podría lograrse existiendo competencia.

Este mismo aspecto podríamos combinarlo con el aspecto **tecnológico**, debido a que la sociedad pedía que los combustibles no dañen el medio ambiente al contener por ejemplo plomo, entonces, sólo un avance en la tecnología permitió que se diversificaran las clases de combustibles para satisfacer lo que demandaba el cliente.

Otro factor de crecimiento es el crecimiento demográfico, que ocasiona que cada vez aumente la cantidad de compradores.

## **2.7. Ciclo de Vida de Productos o Servicios**

El ciclo de vida es muy corto, se puede decir instantáneo, ya que es un servicio que se lo da en el momento de la venta y allí termina.

## **2.8. Tecnología**

Respecto a esta industria de comercialización hemos observado que la

mayoría de empresas han adoptado estándares tecnológicos internacionales, es decir, que no difiere mucho una de la otra.

Un cambio tecnológico no afecta instantáneamente a este tipo de industria, pero si ocurre, habría que tomar medidas a mediano plazo.

### **2.9. Carácter de la Empresa**

Al operar Shell Ecuador bajo normas y procedimientos del Grupo, tiene costos bajos, permitiéndole esto obtener mayor rentabilidad. Por otro lado mediante el establecimiento de relaciones comerciales con otras empresas, ejemplo: El Servicio de Facturación que le brinda el Banco del Pacífico, ha podido automatizar procesos haciéndolos rápidos y eficientes, permitiéndole esto reducir costos también.

### **3. LA NUEVA ESTRATEGIA**

#### **3.1. Definición**

Nuestra nueva estrategia estará enfocada en mantener los niveles actuales de participación de mercado en el área de lubricantes y combustibles básicos, e incursionar en la comercialización de asfaltos y aerocombustibles.

#### **3.2. Problemas a Resolver**

➤ **Personal Especializado:** Para poder incursionar con éxito en la comercialización de asfaltos y aerocombustibles, es necesario de la presencia en el país de personal técnico-administrativo especializado en estas áreas, para lo cual será necesario que el grupo Shell transfiera dichas habilidades distintivas desde otras subsidiarias de mayor envergadura como Brasil, Chile o Argentina, que nos permitirán lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de nuestros clientes.

#### **➤ Convenios:**

➤ Es necesario la suscripción de un contrato de comercialización, en el área de asfaltos y aerocombustibles, con Petrocomercial-Abastecedora, con el fin de que ésta nos provea de dichos derivados del petróleo a nivel de terminal de despacho en lo que respecta a asfaltos y a través de Ecuafuel (proveedor de servicios de Petrocomercial) en el caso de

aerocombustibles, siendo Petrocomercial-Abastecedora responsable de entregar los productos adquiridos, dentro de las normas de calidad y cantidad establecidas por el INEN.

- Con el Banco del Pacífico, incluir adéndum en el convenio de Servicio de Facturación, de estos nuevos segmentos de mercado, siendo el Banco responsable de la instalación de agencias en los aeropuertos de Quito y Guayaquil.

➤ **Infraestructura:**

- Para el transporte del asfalto desde los terminales de despacho con los que cuenta Petrocomercial-Abastecedora, es necesario la adquisición de autotanques especialmente equipados, que cumplan con las exigencias establecidas en el país por la DNH (Dirección Nacional de Hidrocarburos) y aseguren el cumplimiento de las políticas de Salud, Seguridad y Medioambiente que el grupo Shell tiene en todo el mundo.

- Para la distribución de aerocombustibles, el convenio que se firmará con Petrocomercial-Abastecedora contempla la utilización de la infraestructura que Ecuafuel dispone en los aeropuertos del país, ya que dicha empresa actúa como proveedora de servicios de Petrocomercial-Abastecedora.

➤ **Clientes Potenciales:**

- En el segmento de los aerocombustibles, la compañía debe captar a clientes potenciales como las líneas aéreas nacionales e internacionales, así como estar dispuesta a brindar atención esmerada a las naves de

vuelos no itinerantes.

- Para la comercialización de asfaltos la compañía tiene la demanda de las principales constructoras que existen actualmente en el país, y nuestra incursión en este segmento de mercado más bien se debe a la demanda que dichas compañías nos ejercen para que les proveamos de tales productos, basados en el excelente servicio que la compañía les brinda actualmente con otros tipos de derivados del petróleo como son Gasolina y Diesel.

### **3.3. Oportunidades y Amenazas**

#### **Oportunidades:**

- Apertura del gobierno nacional, para permitir nuestra participación en otros segmentos de mercado de los combustibles.
- Aprovechar la mayor demanda de productos como el asfalto, materia prima para la reconstrucción de las carreteras del país, destrozadas como consecuencia del fenómeno del niño.
- Aprovechar al máximo el excelente posicionamiento que tiene Shell en el mercado ecuatoriano en la comercialización de sus productos y servicios a través de sus modernas estaciones de servicios, lo que ha originado lealtad en la marca por parte de muchos de nuestros clientes.

#### **Amenazas:**

- La participación de las otras comercializadoras internacionales como Mobil

y Texaco en áreas similares como asfaltos y aerocombustibles.

- Política proteccionista del gobierno nacional, ya que éste podría mediante decreto ejecutivo proveerles de asfalto subsidiado a las compañías constructoras.
- El ambiente político y legal que existe en el país, no nos da la seguridad para competir en base a la libre ley de la oferta y la demanda, ya que en el país es muy común el proteccionismo del gobierno hacia importantes clientes como constructoras, empresas eléctricas, sector pesquero artesanal, etc.

#### **3.4. Debilidades a Corregir**

- Altos costos burocráticos, debido a que en la actualidad la dirección de la compañía está en manos de personal extranjero, que si bien es cierto le ha servido a la compañía durante estos tres últimos años para que se posicione fuertemente en el mercado debido a su gran experiencia, aprovechamiento de habilidades distintivas y curva de experiencia, también es cierto que esto ha originado mayores costos burocráticos, los mismos que se pueden bajar considerablemente con la nacionalización de la segunda línea de mando de la compañía.

#### **3.5. Fortalezas a Explotar**

- El prestigio internacional de la compañía, basado en la estricta aplicación

de los principios éticos empresariales en todas las actividades que desarrolla.

- Liderazgo en actividades de comercialización y distribución de combustibles, sustentado en la excelencia de sus productos y servicios, al asegurar en ellos los más altos estándares de calidad, eficiencia, innovación y satisfacción al cliente.
- El respaldo del mayor grupo internacional del planeta.
- Contar en la actualidad con la más importante red de estaciones de servicios del país, con tecnología de avanzada que nos ha permitido lograr la aceptación local.

### **3.6. Riesgos**

- La incertidumbre que constantemente se origina en el país por el ambiente político y burocrático que nos conlleva a una falta total de garantías para la inversión extranjera y por la constante violación e incumplimiento de las leyes del país.

### **3.7. Estrategias**

**Equipamiento:** Para incursionar con éxito en la distribución de asfaltos, la compañía se equipará con la adquisición de camiones, especialmente preparados para la tarea de transportación de dicho producto.



**Capacitación al Personal:** Siguiendo a su fiel política de capacitación del personal, una de las misiones que tienen los gerentes extranjeros que actualmente se desempeñan en Shell Ecuador, es de capacitar a personal nacional para que ellos se encarguen en el futuro de la dirección de la compañía. Ejemplo: recientemente se incorporó a Shell Ecuador como gerente de operaciones un ecuatoriano especializado en Brasil.

Shell Ecuador transferirá desde el extranjero personal técnico-administrativo especializado en las áreas de asfaltos y aerocombustibles.

### **3.8. Nueva Misión**

Ser la mejor compañía en el Ecuador en la elaboración y distribución de lubricantes y en la comercialización y distribución de combustibles básicos, asfaltos y aerocombustibles.

## 4. MERCADEO

### 4.1. Segmentos de Mercado de la Industria

El mercado ecuatoriano de los combustibles está segmentado de acuerdo a grupos específicos de clientes con necesidades diferentes:

➤ **Productos Básicos:** Dirigido al público en general, al sector automotriz, industrial, naviero nacional, pesquero industrial y camaronero. Aquí se agrupan productos como la Gasolina Super SP, Gasolina Ecológica, Gasolina Extra, Diesel 1, Diesel 2 y Fuel Oil Liviano.

➤ **Productos Especiales:** Son productos cuyo consumo se destina a los sectores industrial, fumigación, aviación, construcción y otros. Se clasifican en:

➤ **Solventes Industriales y Spray Oil:** Este segmento está orientado a la comercialización de productos utilizados en las fumigaciones agrícolas e industrias químicas.

➤ **Asfaltos:** Este segmento agrupa a todas las constructoras, municipios y gobiernos seccionales y sectoriales.

➤ **Aerocombustibles:** Aquí agrupamos a las aerolíneas, FF AA, corredores

de autos. Aquí se agrupan productos como: turbo fuel, gasolina de aviación.

➤ **Gas:** Público en general y sector industrial.

➤ **Navieros Internacionales:** Está orientado al sector naviero de alto calado.

➤ **Lubricantes:** Sector automotriz, industrial y público en general

#### **4.2. Segmentos en los que Participa la Empresa**

➤ **Productos Básicos:** Dirigido al público en general, al sector automotriz, industrial, naviero nacional, pesquero industrial y camaronero. Aquí se agrupan productos como la Gasolina Super SP, Gasolina Ecológica, Gasolina Extra, Diesel 1, Diesel 2 y Fuel Oil Liviano.

➤ **Lubricantes:** Sector automotriz, industrial y público en general

#### **4.3. Competencia**

➤ **Productos Básicos:** La competencia de la compañía en el área de productos básicos la constituyen las comercializadoras nacionales y extranjeras que operan en el país, siendo las compañías extranjeras con las que se establece una mayor competencia ya que ellas también están

en capacidad de ofrecer al consumidor final productos y servicios de calidad superior. Entre las principales comercializadoras extranjeras podemos mencionar a: Mobil, Texaco, Repsol y Puma y entre las nacionales a: Petrocomercial, Petróleos y Servicios, Petrolitoral, Petrolrios y Petrolgrupsa.

➤ **Lubricantes:** En el área de lubricantes sus principales competidores son Castrol, Texaco, Mobil y Petrocomercial, y últimamente Repsol y Quaker State quienes están entrando al mercado ecuatoriano de una manera agresiva.

#### **4.4. Innovación**

➤ Shell Ecuador innovó el mercado de los combustibles a través de un nuevo concepto de estaciones de servicio que son verdaderos centros de aprovisionamiento que cuentan con servicios de lubricación, lavadoras de autos, sanitarios, estacionamiento y servicios de comunicación, quedando atrás aquellas antiguas gasolineras concentradas en el expendio de combustibles y lubricantes.

➤ De igual forma innovó con su **Fórmula Shell** en gasolina Super, Eco 85 y Extra, lo que le permite a la compañía diferenciar su producto de la competencia y ofrecer al consumidor final un producto de la tecnología más avanzada en combustibles, con niveles superiores en performance, pureza y protección del motor.

➤ A fines del tercer trimestre de 1997, la empresa firmó un acuerdo con el Banco del Pacífico para la instalación de cajeros automáticos en la red de estaciones de servicio Shell.

Con este nuevo servicio, los clientes de Shell y del Banco del Pacífico contarán con una forma de operar sus cuentas bancarias, brindándoles disponibilidad de acceso durante las 24 horas del día y los 365 días del año, en un ámbito seguro, iluminado y confiable.

Para Shell, los cajeros automáticos permitirán ampliar la gama de servicios que los clientes de Shell reciben en las estaciones de la marca, favoreciendo la posibilidad de consumo de sus actuales y futuros clientes.

Para el Banco del Pacífico, este servicio complementará su cobertura territorial al posicionarlo en una de las redes líderes del mercado ecuatoriano de combustibles y lubricantes, con el objeto de favorecer a sus clientes con servicios más ágiles y en el lugar donde el cliente lo demanda.

Esta alianza permitirá cada vez más que la red de Estaciones de Servicio Shell siga acrecentando su liderazgo en el mercado, y que será el punto de partida para nuevos emprendimientos orientados a brindar más y mejores servicios al consumidor Shell.

#### **4.5. Canales de Distribución**

➤ **Productos Básicos:** En cuanto a los canales de distribución, la estructura

de éstos en el área de los productos básicos es de la Abastecedora (Petroecuador) a la Comercializadora, de la Comercializadora al Distribuidor (Estaciones de Servicio) y de éste último al Consumidor Final.

Cadena de distribución de productos básicos



Ilustración # 5

Las estaciones de servicios se encuentran distribuidas entre las principales ciudades del país como son Guayaquil, Quito y Cuenca, considerando que el 50% de las mismas son estaciones propias de la comercializadora y el restante 50% son de personas particulares con quienes la compañía ha realizado un contrato de 5 a 15 años, en el cual se les permite realizar bajo nuestra marca la venta de combustibles, debiendo éstas acatar estrictamente los estándares internacionales que tiene la compañía en calidad, cantidad y servicio.

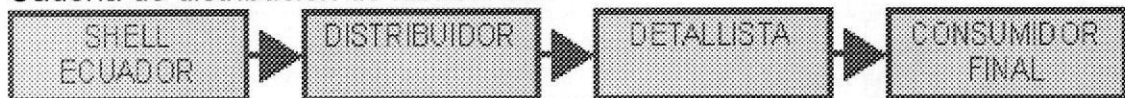
## Muestra de una Estación de Servicio



Ilustración # 6 (fuente Internet)

➤ **Lubricantes:** En el área de lubricantes, la estructura de éstos es del Productor, al Distribuidor, al Detallista, al Consumidor Final. Lo cual se determina partiendo de la base de que la empresa coloca directamente sus productos por medio de los vendedores que sus Distribuidores, quienes lo venderán a establecimientos de lubricación, lavadoras, etc.

### Cadena de distribución de lubricantes



La función de los vendedores será de estar en contacto permanente con los distribuidores, por consiguiente, ellos procurarán abastecer de nuestros lubricantes a cualquier distribuidor que lo solicite, independientemente de donde se encuentre. Estos vendedores están repartidos en 5 zonas geográficas a lo largo de todo el Ecuador.

### MAPA DE ESTACIONES DE SERVICIOS EN EL ECUADOR

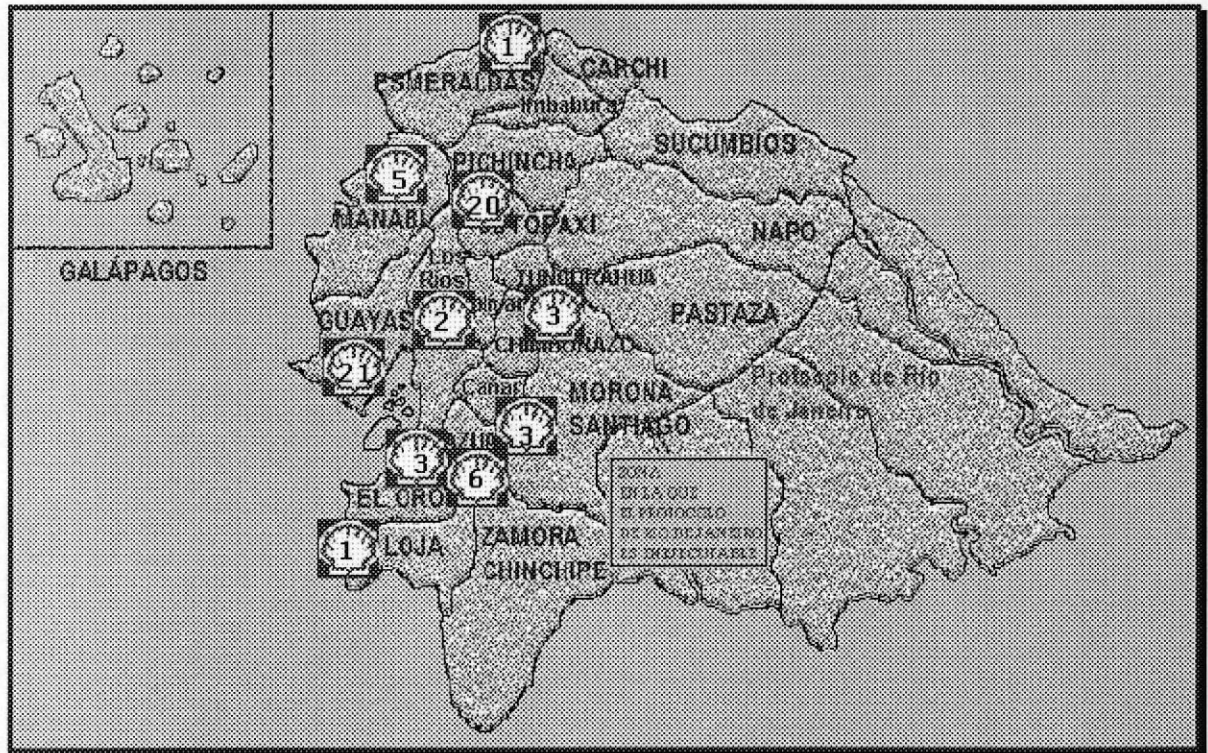


Ilustración # 8 (fuente Internet)

#### 4.6. Venta de Combustibles a Estaciones de Servicio

Desde Enero de 1995, la empresa tiene firmado un convenio con el Banco del Pacífico para que le provea el Servicio de Facturación en cada una de las agencias que el Banco dispone a nivel nacional.

Para Shell, el servicio de facturación le permitirá brindar facilidad para facturar a los operadores y dueños de estaciones de servicios en cualquiera de las 120 agencias que el Banco tiene a nivel nacional y en especial en aquellas situadas en los terminales de despacho.

Para el Banco del Pacífico, este servicio le permitirá captar éste importante



sector de la economía del país como es el de los combustibles, al mismo tiempo que le permitirá complementar su cobertura territorial al posicionarlo en una de las redes líderes del mercado ecuatoriano de combustibles y lubricantes, con el objeto de favorecer a sus clientes con servicios más ágiles y en el lugar donde el cliente lo demanda.

#### **4.7. Precios**

➤ **Productos Básicos:** La fijación de precios está dada asegurando un retorno aceptable para la comercializadora y el distribuidor. Es importante considerar que el precio de los productos básicos son impuestos por la Abastecedora, a partir del cual la comercializadora obtiene un porcentaje de utilidad por galón, dejando un margen de utilidad para la estación de servicio. Al respecto en el mercado ecuatoriano se ha podido determinar la existencia de un acuerdo tácito entre las comercializadoras dominantes evitando de esta manera la guerra de precios, especialmente en gasolina y diesel automotriz.

➤ **Lubricantes:** En el área de lubricantes la fijación de precios basada en costos teniendo como objetivo la obtención de un margen adecuado que asegure un retorno sobre la inversión.

#### **4.8. Publicidad**

La estrategia de publicidad de Shell Ecuador no es masificada, si no más bien directa a través de sus propias estaciones de servicios, y de aprovechar al máximo del posicionamiento que tiene la compañía en el público ecuatoriano a través de los eventos mundiales de fórmula uno, donde la compañía es uno de los principales auspiciantes.

## 5. LA TECNOLOGÍA

### 5.1. Ventaja Competitiva

#### ***Nueva Fórmula Shell: La gasolina más limpia que jamás haya existido.***

Un programa de 18 meses, que comprendió pruebas en ruta por 2,3 millones de kilómetros en varios países y ensayos en banco con motores que rodaron más de 4.500 horas; que involucró a 400.000 vehículos y consumió 360.000.000 de litros de gasolina en pruebas de mercado, permitió al Grupo Royal Dutch/Shell generar una nueva y exclusiva composición de su **Fórmula Shell**, convirtiéndola en la gasolina más limpia que jamás haya existido. Este nuevo combustible, lanzado internacionalmente a mediados del año 1997 como producto del mayor esfuerzo de investigación y desarrollo de producto en la historia del Grupo, está ya en las Estaciones de Servicio Shell de algunos países en América del Sur como Brasil y Argentina y próximamente en el Ecuador.

Su inédita formulación es el resultado de las investigaciones realizadas en los laboratorios Shell de Inglaterra, Alemania, Francia, Japón, Canadá y Estados Unidos, a través de un proceso de ensayos comparativos que involucró tests que cubrieron 2,3 millones de kilómetros con diferentes combustibles, diferentes condiciones de manejo y en diferentes países.

Estos ensayos demostraron que la nueva gasolina **Fórmula Shell** no sólo previene la formación de depósitos carbonosos en el motor, si no que también limpia los ya formados por el uso de otros tipos de gasolina. El

beneficio asociado al efecto de limpiar las impurezas que genera la combustión lo transforman en un combustible único, que no ensucia el motor y lo mantiene en sus condiciones de diseño, y que al mismo tiempo produce menos emisiones al ambiente.

El programa de desarrollo duró 18 meses y fue el que demandó mayor cantidad de recursos en la historia de la investigación y el desarrollo de productos del Grupo Shell. El proceso de pruebas involucró flotas y vehículos, así como ensayos de banco de pruebas con motores que rodaron durante más de 4.500 horas bajo las más severas condiciones de manejo simuladas. En total se consumieron 360.000.000 millones de litros de gasolina y estuvieron involucrados 400.000 vehículos.

***Por qué una gasolina única:*** La nueva **Fórmula Shell**, gracias a la calidad de sus componentes exclusivos, contribuye a proteger el motor, minimizando el mantenimiento y contribuyendo al ahorro de combustible. Esta gasolina, además de responder a las máximas expectativas de rendimiento y potencia, es capaz de mantener las condiciones de diseño del motor a lo largo del tiempo, evitando la formación progresiva de depósitos en carburadores o inyectores, múltiples y válvulas.

Por ejemplo, los ensayos de banco realizados con motores Mercedes Benz M102E demostraron que mientras las gasolinas convencionales producen depósitos de 245 miligramos por válvula, y otras gasolinas aditivadas producen 78 mg. por válvula, en igual período la nueva gasolina Fórmula

Shell produce apenas 3 (tres) miligramos de depósitos por válvula.

Al mantener el sistema de admisión libre de depósitos carbonosos se produce una correcta formación de la mezcla aire/combustible, contribuyendo a que la combustión sea pura, pareja y completa, con la consiguiente mejora en la eficiencia. El resultado de su uso es mayor economía de consumo, menor nivel de emisiones, mejor respuesta y reducción en los costos de mantenimiento.

Por otra parte, su uso constante permite ir eliminando los depósitos ya existentes por el uso de otras gasolinas. Si bien el beneficio puede notarse en poco tiempo, con simplemente el consumo equivalente a un tanque de combustible, el mayor efecto se notará con su uso más prolongado.

En cuanto a sus especificaciones, las nuevas gasolinas Fórmula Shell están libres de plomo y mantienen los octanajes actuales, satisfaciendo los requerimientos de todas las terminales automotrices.

Las nuevas gasolinas Fórmula Shell, disponibles a partir de hoy en todas las Estaciones de Servicio Shell de Brasil y Argentina, representan otro paso adelante para afianzar el prestigio de la marca Shell en el público consumidor.

## 6. RECURSOS HUMANOS

### 6.1. Organigrama

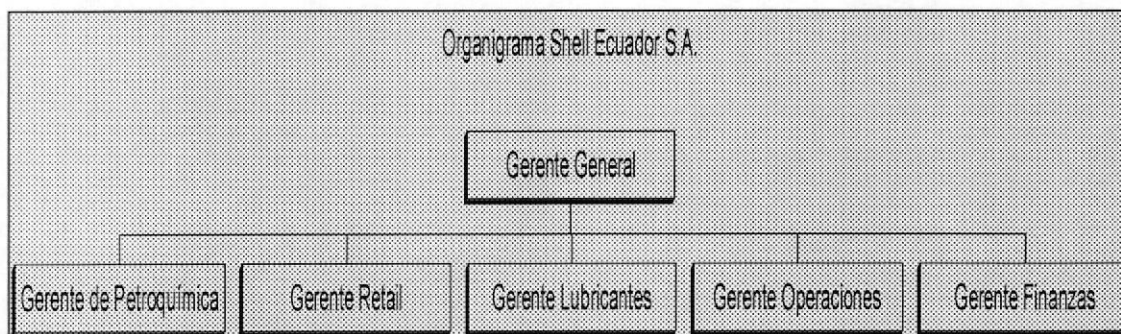


Ilustración # 9 (fuente Internet)

### 6.2. Clave de Exito

➤ **Desafíos desde el Primer Día:** Desde el primer día en Shell Ecuador, el empleado afronta responsabilidades de trabajo reales, acordes a la formación e intereses. Se esperará que el empleado alcance objetivos claramente especificados por el plan de negocios estratégico de la compañía. La tarea no es fácil y la responsabilidad es grande, pero, por supuesto, el empleado contará con el apoyo de su jefe y sus colegas. Seguramente encontrará en el trabajo un gran desafío práctico e intelectual. Desde el primer día, el esfuerzo y talento harán una valiosa contribución al éxito de nuestros negocios.

➤ **La Importancia de la Capacitación:** Para la compañía es prioridad que el empleado desarrolle las aptitudes necesarias para que sus decisiones aseguren la excelencia de nuestras actividades. Con el objetivo de que llegue a ser un profesional versátil, con las habilidades gerenciales

requeridas para mantener el éxito de una compañía de gran envergadura, la capacitación en Shell Ecuador adopta varias formas:

- La primera se lleva a cabo en el puesto de trabajo; allí el empleado aprenderá las técnicas específicas de su función; esta capacitación diaria se combina con cursos formales en centros de capacitaciones locales, o en el extranjero; dependiendo del desempeño y las necesidades del negocio, también es posible que el empleado siga cursos de MBA en el exterior.
- Una vez que el empleado haya logrado un conocimiento profundo y sólido de su área de trabajo, y a medida que progresa y vaya adquiriendo mayores responsabilidades, su experiencia se ampliará en varios sentidos. Nuestra estrategia de capacitación apunta a que vaya incorporando capacidades gerenciales más amplias y conociendo las diferentes áreas de la empresa: su funcionamiento, sus objetivos, su relación con el negocio, etc.
- De esta forma, además de ser un experto, el empleado podrá apreciar el panorama completo de una industria compleja y dinámica; y lo más importante: podrá desenvolverse exitosamente en él.
- Como cada persona es diferente, cada empleado irá armando su plan de capacitación con su gerente de línea, teniendo en cuenta sus intereses y las habilidades con que haya ido enfrentando los diferentes desafíos de trabajo.

➤ **Desarrollo y Oportunidades Internacionales:** El cambio de puestos de trabajo y el aumento de responsabilidades es un rasgo fundamental de la dinámica profesional en Shell Ecuador. El empleado irá rotando de posiciones de trabajo según las experiencias que haya adquirido y los resultados que haya logrado. En términos generales el empleado tendrá dos o tres asignaciones diferentes en los primeros cinco años de trabajo.

Nuestro objetivo es que, en este período, el empleado amplíe su espectro de experiencias profesionales y personales, y se encuentre en condiciones de ocupar una "gerencia junior".

Como lo han hecho la mayoría de los ejecutivos de Shell Ecuador, una vez que éste tenga una base profesional sólida, tendrá oportunidades de ser asignado a los diferentes puestos que el Shell Group desarrolla en el exterior.

### **6.3. Estrategias y Políticas sobre Personal**

En Shell Ecuador se parte de la premisa de que se fijan grandes objetivos; se trabaja para cumplir los máximos estándares internacionales de calidad, tecnología y seguridad. Estos objetivos y estándares dan la pauta del perfil de gente que se desea. Por ello la búsqueda se orienta a reunir a los profesionales más talentosos.

La compañía es muy selectiva porque requiere profesionales con alto potencial: calificaciones destacadas, iniciativa personal y capacidad para trabajar en equipo.



Se busca gente que:

- Analice la información con rapidez y aprenda con facilidad.
- Base sus juicios en los hechos y no en sensaciones subjetivas.
- Mire más allá de los horizontes habituales, para considerar los problemas de diversas formas y proponer soluciones creativas.
- Diseñe cursos de acción practicables en escenarios de alta incertidumbre y complejidad.
- Tenga la capacidad intelectual y física para generar buenos resultados en plazos ajustados y que a pesar de una carga de trabajo exigente tenga coraje y autoconfianza para enfrentar problemas desconocidos.
- Respete a la gente y pueda ganar su confianza, credibilidad y apoyo mediante argumentos claros y consistentes.
- Desarrolle sus actividades con honestidad y trate a sus semejantes con amabilidad y consideración, sin hacer distinciones de cultura y status

## 7. FINANZAS

### 7.1. Presupuesto Actual - Anual

Todos los valores son en millones de sucres.

Sueldos	2.000
Mantenimiento y Adquisición de Equipos/AutoTanques	3.600
Materia Prima / Compras	392.000
Otros Gastos	1.900
Total Egresos :	399.500

Ventas	400.000
Total Ingresos :	400.000

Total Ingresos	400.000
Total Egresos	399.500
<b>Superavit :</b>	<b>500</b>

## 7.2. Presupuesto Siguiendo el Proyecto - Anual

Todos los valores son en millones de sucres y son irreales.

Sueldos	2.800
Mantenimiento y Adquisición de Equipos/AutoTanques	7.000
Materia Prima / Compras	520.000
Otros Gastos / Capacitación	2.500
<b>Total Egresos :</b>	<b>532.300</b>

Ventas	535.000
<b>Total Ingresos :</b>	<b>535.000</b>

Total Ingresos	535.000
Total Egresos	532.300
<b>Superavit :</b>	<b>2.700</b>

## **8. ASPECTOS LEGALES**

### **8.1. Reglamentos y Leyes**

Con Acuerdo Ministerial No. 205 de 1 de julio de 1994, publicado en Registro Oficial No. 487 del 20 de julio de 1994, el Ministerio de Energía y Minas expidió las normas para la comercialización de derivados del petróleo para consumo interno.

Con Acuerdo Ministerial No. 347 del 24 de julio de 1995, el Ministerio de Energía y Minas, expidió el Reglamento para ejecutar las actividades de almacenamiento, transporte, comercialización y venta al público de los derivados del petróleo, producidos en el país o importados.

Mediante Acuerdo Ministerial No. 307, del 13 de diciembre de 1995, el Ministerio de Energía y Minas reformó el Acuerdo Ministerial No. 205, sustituyendo el Capítulo III del mencionado acuerdo, que de conformidad con el Acuerdo Ministerial No. 205 de 1 de julio de 1994, y las reformas obtenidas en el Acuerdo Ministerial No. 307 del 13 de diciembre de 1995, la Dirección Nacional de Hidrocarburos ha calificado a las comercializadoras para ejercer las actividades de importación, almacenamiento, transporte y comercialización de derivados del petróleo en los diversos sectores de la industria hidrocarburífera, calificación en base a la cual PETROCOMERCIAL, filial de PETROECUADOR, ha suscrito los contratos respectivos de abastecimiento de derivados del petróleo con dichas comercializadoras.

## **6.2. Definiciones Básicas**

- **Abastecedora:** Realizará el transporte de hidrocarburos por oleoductos, poliductos y gasoductos y su refinación, industrialización y almacenamiento, de los derivados del petróleo.
  
- **Comercializadora:** Es toda persona natural o jurídica nacional o extranjera, que cuente con una red de centros de distribución y la infraestructura necesaria de almacenamiento y transporte propia y/o arrendada para realizar, bajo su marca y responsabilidad, las actividades de importación y comercialización al granel de derivados del petróleo.
  
- **Distribuidor:** Es toda persona natural o jurídica legalmente calificada por una comercializadora para realizar bajo la marca de ésta, la venta y distribución al consumidor final de productos derivados del petróleo y tiene para ejercer dicha actividad en un centro de distribución propio o arrendado.
  
- **Centro de Distribución:** Son establecimientos dedicados a la distribución y venta, al detalle y al consumidor final, de derivados del petróleo, actividad que la desarrollan como un distribuidor y bajo la marca de una comercializadora.

Los centros de distribución se clasifican en: Estación de Servicio, Depósito Marítimo, Depósito de Derivados Especiales y Depósito de Bunkereo.

- **Estación de Servicio:** Son centros de distribución de combustibles destinados a satisfacer el consumo de combustibles del sector automotriz, industrial y público; y, cuentan, según el caso, con servicios adicionales afines de atención al consumidor.
  
- **Red de Distribución:** Está constituida por los centros de distribución propios o afiliados; que la comercializadora deberá contar a nivel nacional, los mismos que se ubicarán aproximadamente en un 80% en los sectores urbanos y el 20% restante en los sectores rurales.
  
- **Consumidor Final:** Persona Natural o jurídica que utiliza los derivados del petróleo en la fase final de consumo.
  
- **Transporte:** Actividad de trasladar derivados del petróleo desde un centro de producción o almacenamiento hasta los centros de distribución o consumidor final.

## **9. VENTAJAS O IMPACTO EN LA SOCIEDAD**

### **9.1. Para el país y la Comunidad**

Shell Ecuador considera que la contribución más importante que puede hacer por el progreso social y económico del Ecuador, es desarrollando sus actividades básicas con la mayor eficacia posible.

Desde el comienzo de sus actividades en el Ecuador, hace 10 años, y más allá de sus actividades industriales y comerciales específicas, Shell mantiene una estrecha relación con la comunidad a través de iniciativas educativas, al permitir que estudiantes de colegios del Ecuador participen de prácticas vacacionales, en áreas como contabilidad y mercadeo.

### ***Compromiso con la Salud, Seguridad y Medio Ambiente***

Es tarea de todos los miembros de la compañía alcanzar un desempeño que los enorgullezca en Salud, Seguridad y Medio Ambiente, ganar la confianza de clientes, accionistas y de la sociedad en general, ser un buen vecino y contribuir así al desarrollo sustentable.

En la Compañía todos sus miembros están comprometidos a:

- Perseguir el objetivo de no causar daño a la gente.
- Proteger el ambiente.
- Usar eficientemente la energía y las materias primas necesarias para la

provisión de nuestros productos y servicios.

- Desarrollar recursos energéticos. Productos y servicios consistentes con este propósito.
- Informar públicamente sobre nuestro desempeño.
- Ejercer el liderazgo en promover la adopción de las mejores prácticas en nuestra industria.
- Considerar los temas de Salud Seguridad y Medio Ambiente como cualquier otra actividad crítica del negocio.
- Promover una cultura empresarial en la cual todo el personal comparta este compromiso.

## **9.2. Política de Salud, Seguridad y Medio Ambiente**

- Tener un enfoque sistemático del gerenciamiento en Salud, Seguridad y Medio Ambiente, diseñado para asegurar el cumplimiento de la ley y alcanzar el mejoramiento continuo del desempeño de la compañía.
- Fijar metas para el mejoramiento, evaluar e informar sobre el desempeño de la empresa.
- Requerir de los contratistas de la compañía un tratamiento del tema acorde con esta política.
- Requerir que las sociedades bajo el control de la compañía apliquen esta



política y ejercer influencia para promover su aplicación en sociedades no controladas por la empresa.

- La evaluación de todo el personal de la empresa incluye su actuación en Salud, Seguridad y Medio Ambiente y se la premia de manera acorde.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Realizado el presente trabajo, hemos podido concluir que sería posible su aplicación en base a los siguientes factores:

- 1  El Grupo Shell está en capacidad de transferir a Shell Ecuador personal con habilidades administrativas y operativas en el área de asfaltos y aerocombustibles.
  
- 2  Shell Ecuador cuenta con el respaldo económico suficiente del Grupo para incursionar en estas nuevos segmentos de mercado ecuatoriano.
  
- 3  El ambiente político-legal que existe actualmente en el país, ha sido considerado como un factor de alto riesgo para cualquier inversión de gran magnitud, razón por la cual **es decisión de los accionistas extranjeros de la compañía no invertir, por ahora, en nuevos segmentos de mercado y esperar a que la política del nuevo gobierno garanticen la inversión extranjera con políticas más consistentes y estables.**

## **BIBLIOGRAFIA**

1. CHARLES W.L. HILL, Administración Estratégica, Iberoamericana, Colombia, 1995.
2. INTERNET, [www.shell.com](http://www.shell.com)