

**Escuela Superior Politécnica del Litoral  
Licenciatura en Sistemas de Información**

**Planeación Estratégica  
Líneas Aéreas Nacionales del Ecuador S.A.**

**TOPICO DE GRADUACION  
PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE  
LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACION**

**Desarrollado por:**

**Carolina Veloz B.**

**Juan Sánchez R.**

**Carlos Corral S.**

**Guayaquil, Agosto 8 de 1997**

---

Master Galo Cabanilla Guerra  
Director de Tópico

## **TITULO**

Proyecto de Planificación Estratégica de la Compañía Líneas Aéreas Nacionales del Ecuador

## **AUTORES**

Carolina Veloz B. <sup>1</sup>, Juan Sánchez R. <sup>2</sup>, Carlos Corral S. <sup>3</sup>, Galo Cabanilla G. <sup>4</sup>

<sup>1</sup>. Licenciado en Sistemas de Información 1997

<sup>2</sup>. Licenciado en Sistemas de Información 1997

<sup>3</sup>. Licenciado en Sistemas de Información 1998

<sup>4</sup>. Director de Tópico, Economista Universidad Católica de Guayaquil 1993, Máster en Sistemas de Información Gerencial ESPOL 1996, Máster en Administración de Negocios Universidad de Québec – Canadá 1997, profesor de la ESPOL desde 1996

## **RESUMEN**

Este trabajo representa la Planificación Estratégica de la compañía Líneas Aéreas Nacionales del Ecuador para los años 97 y 98.

Fue realizado tomando como base los estados financieros y presupuestos de años anteriores, la definición de la empresa, su misión y visión actuales y sus perspectivas para el futuro.

La investigación incluye el planteamiento de estrategias actuales y futuras, y dentro de las futuras se segregan las deseables y las realizables considerando factores tales como situación financiera de la empresa y situación global del país. Este trabajo también incluye una investigación de corto espectro del mercado relacionado con la empresa.

## **INTRODUCCION**

### **La empresa y su negocio**

Líneas Aéreas Nacionales del Ecuador S.A. (Lan Ecuador S.A.) es una empresa de fumigación, con un área de cobertura en las provincias de Guayas, El Oro, Los Ríos, parte de Esmeraldas y Manabí. Lan Ecuador trabaja principalmente en plantaciones de banano, en el

control de la Sigatoka Negra, y también realiza fumigación de cultivos de ciclo corto (arroz y caña de azúcar).

### **Mercado**

En el Ecuador existen 127.126 hectáreas de cultivo de banano distribuidas en las provincias de la Costa, de las cuales Lan da servicio a 30.000 hectáreas. Existen muchas empresas que se dedican al mismo negocio de la fumigación, y en la misma área de Plantaciones de Banano, en este sentido Lan Ecuador tiene como ventaja la economía de escala que le brinda la Corporación Noboa. En este mercado no hay oportunidad de manipular el aumento de precios, al contrario, la tendencia es la “disminución de costos” para poder bajar los precios.

### **Estrategias deseables**

Las estrategias deseables que se plantean para Lan Ecuador son:

- Control de insumos e inventarios, se diseñaran métodos de control de consumo de los materiales críticos utilizados en la fumigación área.
- Aumentar las ventas de los servicios de LAN en un 28% a través de una estrategia de marketing dirigida a productores que no fumiguen con la empresa.
- Ofrecer promociones anuales o contratos anuales de fumigación a ciertos productores.
- Como estrategia financiera se recurrirá a una reestructuración de pasivos, trasladando el elevado pasivo a corto plazo al largo plazo.

### **Sector Industrial**

El sector industrial al cual pertenece Lan Ecuador, se conoce como empresas de fumigación específicamente. Desde hace varios años, con el fin de mantener la calidad, rendimiento y nivel de la industria, entidades estatales tales como el Programa Nacional del Banano (PNB), han limitado la superficie del país que se puede dedicar al cultivo de esta fruta. El objetivo de esta limitación es no exceder la demanda de la fruta, manteniendo el nivel de precios.

Las empresas participantes en este sector industrial son muy celosas de su información estadística, ya que el segmento de mercado es estático, y la competencia por clientes es elevada, por este motivo no se disponen de cifras (a más de la participación del mercado en forma global) para realizar comparaciones entre Lan y el sector industrial.

Durante 1996 los Pasivos Corrientes de Lan podían ser cubiertos en su totalidad por los Activos Corrientes, pero a partir del primer período de 1997 esto ya no ocurre debido a que el 47.57% de sus Pasivos que estaban a largo plazo pasaron a ser pasivos corrientes.

La razón circulante es favorable para Lan en el primero y segundo semestre de 1996, pero para el primer semestre de 1997 la situación es completamente desfavorable, registrándose una baja de 1.06 puntos. La razón de deuda total a activo total es alta para los tres semestre analizados, lo que no le permitiría a Lan acceder fácilmente a nuevos créditos.

## **CONTENIDO**

### **Nueva estrategia a realizar**

En general el costo de la implementación de las estrategias planteadas a continuación no tiene un costo significativo con relación a los resultados esperados.

#### **► Aumentar las ventas de los servicios de LAN en un 28%**

Esta estrategia de marketing esta dirigida a los productores que entregan fruta a Exportadora Bananera Noboa y que no fumigan con Lan. El soporte para esta estrategia lo constituye el Plan Global de Calidad propuesto como estrategia de Bananera Noboa, el cual consiste en identificar todos las áreas o componentes que forman parte del proceso de calidad de la fruta Dentro de esta estrategia, el fumigar con Lan Ecuador tendrá una calificación importante lo que impulsará nuestra campaña de captación de clientes. Además, como actualmente existe una capacidad operativa no aprovechada, la implementación de esta estrategia no genera costos significativos.

#### **► Promociones de contratos anuales de fumigación**

La mayoría de productores de banano terminan el año con un número de fumigaciones que fluctúa entre 9 y 16. Es por este motivo que se ha planificado ofrecer paquetes de 12 fumigaciones por año a los productores. En dicho paquete, el productor paga únicamente por 12 fumigaciones y la empresa se compromete a realizarlas periódicamente, si al final del año, la plantación requiere de más fumigaciones, estas van por cuenta de Lan. El paquete anual de fumigación sólo será ofrecido a aquellos productores que cuenten con una infraestructura adecuada en sus plantaciones, en lo que se refiere a riego, canales de evacuación de agua, altura de terreno, etc., ya que esto representa una seguridad para la empresa.

► **Deuda de corto plazo se la pasará al largo plazo**

Actualmente, los pasivos a corto plazo constituyen un 32.8% del total de pasivos, debido a que el monto del pasivo a corto plazo está provocando una iliquidez en la empresa, nosotros planteamos como urgente una reestructuración del pasivo, negociando con una entidad financiera la alta deuda que se tiene a corto plazo y enviándola a una de largo plazo, en las tasas más convenientes del mercado. Esto ayudará a incrementar nuestro flujo de efectivo ya que la empresa pagará mensualmente menos por su deuda y podrá cubrir los aumentos en las compras de insumos necesarios para la implantación de la estrategia de aumento de ventas.

Hemos estimado que sólo se debería refinanciar un 40% de las obligaciones a corto plazo a un tiempo de 4 años, procurando siempre que los términos de esta renegociación sean los más convenientes para Lan Ecuador. Un porcentaje mayor no sería conveniente porque se generarían valores elevados de gastos financieros.

**Ganancias**

Los presupuestos estudiados están orientados únicamente al servicio de fumigación de plantaciones de banano debido a que a este segmento están orientadas las estrategias.

Lan Ecuador cerraría el año con pérdidas como estaba presupuestado al inicio del período, pero para 1998 la situación sería favorable si se aplica la estrategia de captación de clientes debido a que se registrarían nuevos ingresos.

Así mismo, a partir de 1998 el total de hectáreas fumigadas estarían por encima del punto de equilibrio en un 2.5%.

**Nueva misión**

La nueva misión de la empresa será mantenerse como líder en la industria de la fumigación ofreciendo el mejor servicio al mejor precio y además obtener una rentabilidad aceptable como empresa que le permita proyectarse en el futuro con solidez.

## CONCLUSIONES

- 1) Considerando la situación actual de la empresa, nosotros recomendamos que las estrategias explicadas en este documento sean implementadas inmediatamente, es decir, a partir del segundo semestre del año 1997.
- 2) Tal como fue presupuestada para el año 1997, la empresa concluiría el presente período con una pérdida, sin embargo, la implementación de las estrategias planteadas permitirá que la empresa obtenga mayores utilidades para 1998.
- 3) En la estrategia de ofrecer el paquete de fumigaciones no se está considerando el factor riesgo, ni el factor ventaja competitiva para el cálculo del presupuesto, debido a que ambos factores se compensarían mutuamente y esta estrategia afectaría principalmente al Flujo de Efectivo.
- 4) A más de las estrategias planteadas en este documento, es recomendable que se realice un estudio de estrategias orientadas a reducir los costos fijos y variables de la empresa, ya que estos son demasiado elevados y no permitirían en el futuro generar las utilidades esperadas por los accionistas.