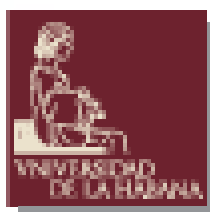




REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MASTER EN DIRECCIÓN

TÍTULO: LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS EN LA EMPRESA
AEROCARIBBEAN S. A., ANÁLISIS, PROPUESTA E IMPACTO.

AUTOR: Lic. Antonio de los Santos Fernández

TUTORA: Dra. Maricela Reyes Espinosa

La Habana, Noviembre 2011

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MASTER EN DIRECCIÓN

**TÍTULO: LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS EN LA EMPRESA
AEROCARIBBEAN S. A., ANÁLISIS, PROPUESTA E IMPACTO.**

AUTOR: Lic. Antonio de los Santos Fernández

TUTORA: Dra. Maricela Reyes Espinosa

LA HABANA, NOVIEMBRE 2011

“DECLARACIÓN JURADA DEL AUTOR”

Por medio de la presente declaro ante el Comité Académico del Centro de Estudio de Técnicas de Dirección, de la Facultad de Contabilidad y Finanzas, de la Universidad de La Habana, que la Tesis presentada es de mi propia autoría, al tiempo que se autoriza su utilización para el desarrollo de las actividades profesionales que se requiera.

La Habana, Noviembre 2011

Lic. Antonio de los Santos Fernández



“La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social”

*General de Ejército
Raúl Castro Ruz*

Dedicatoria

A mis hijos y esposa por darme la fuerza para seguir adelante, como legado de que los grandes objetivos se alcanzan con perseverancia y esfuerzos y que el camino del éxito está lleno de obstáculos que contribuyen al crecimiento profesional y espiritual.

A mis padres y hermanas por su apoyo incondicional y estar siempre a mi lado.

En memoria a mis abuelos.

Agradecimiento

Quiero agradecer a todas las personas que han aportado parte de su valioso tiempo a mi desarrollo y formación profesional, en especial:

- ✓ *A la Dra. Maricela Reyes, mi tutora, por la profesionalidad con que me guió en la investigación, por su amistad.*
- ✓ *A abuela Gloria, suegros y cuñada por todo el apoyo incondicional.*
- ✓ *A la MsC. María Teresa Agüero por su apoyo.*
- ✓ *A la MsC. Ketty Díaz y la Lic. Marlene Arrué que tan gentilmente me ofrecieron todos sus conocimientos para este trabajo.*
- ✓ *A todos los profesores que nos impartieron el período lectivo de esta maestría.*
- ✓ *A todos mis compañeros de la Dirección de Inspección del IACC que han colaborado en todo momento y confiado en mí.*
- ✓ *A un grupo de profesionales talentosos de la Empresa Aerocaribbean, en especial a los Grupos de Finanzas y Planificación.*
- ✓ *A mis compañeros de aula.*

A todos Muchas Gracias y mi Recuerdo.

Resumen

La investigación recorre los fundamentos teóricos de la planeación estratégica con un enfoque empresarial, dentro de estas las principales estrategias financieras que las empresas pueden asumir para el corto y largo plazo.

El presente trabajo tiene como objetivo: Proponer las estrategias financieras de Aerocaribbean S. A. que coadyuven a su estrategia general, considerando el impacto de estas en su eficiencia. De esta manera, se proponen las estrategias financieras que se deben asumir, para lo cual se realizó un estudio minucioso del tema, a partir de la aplicación de diferentes métodos de investigación y la consulta de la literatura especializada relacionada fundamentalmente con los términos de estrategia, estrategias funcionales y específicamente las financieras e indicadores económicos.

La propuesta contribuye a la búsqueda de coherencia de la proyección estratégica. La aplicación de los resultados obtenidos podrá extenderse a otras entidades. La tesis está estructurada en: resumen, introducción, tres capítulos, finalmente se arriba a una serie de conclusiones y recomendaciones que deben contribuir al logro del plan estratégico de la Organización, bibliografía y anexos.

Índice

Introducción.....	1
 CAPÍTULO 1. Administración financiera y estrategias financieras en el marco de la planeación estratégica empresarial.	6
1.1 La planeación estratégica: enfoque empresarial.....	6
1.2 La administración financiera y la eficiencia en la empresa.....	12
1.3 Principales estrategias financieras de las empresas.....	17
 CAPÍTULO 2. La administración financiera en Aerocaribbean: efectos en su estrategia general.....	27
2.1 Aerocaribbean dentro del sistema empresarial de la Aeronáutica Civil de Cuba.....	27
2.1.1 Organización interna de la Empresa.....	31
2.1.2 Posición de la Empresa frente al entorno.....	32
2.2 El Plan Estratégico de Aerocaribbean.....	33
2.3 Métodos y técnicas empleadas para la obtención de información...	37
2.4 La eficiencia económica financiera en Aerocaribbean.....	38
2.5 Principales estrategias financieras actuales de Aerocaribbean.	49
 CAPÍTULO 3. Las estrategias financieras en Aerocaribbean: Propuestas.....	52
3.1 Determinación de las estrategias financieras para la Aerocaribbean.....	52
3.2 Fundamentación de las estrategias financieras de Aerocaribbean..	55
3.3 Premisas para la implementación de las estrategias financieras.....	64
3.4 Impacto de las estrategias financieras propuestas.....	74

Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	79
Bibliografía.....	80
Anexos.....	82

INTRODUCCIÓN



Introducción

Hoy en día las organizaciones empresariales se enfrentan a mayores retos, debido al entorno cambiante en que se desenvuelven. La no definición de estrategias claras que conlleven al logro de las metas propuestas, repercute en la subsistencia de la organización.

El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las características de la economía cubana y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, debe constituir prioridad a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos.

Las empresas estatales cubanas, independientemente de encontrarse amparadas por el Estado en su condición de dueño, no están ajenas a la actual situación de crisis, donde la escasez de recursos financieros y materiales las obliga a la adopción de mecanismos que les permitan garantizar la misión por la que fueron creadas.

Es por ello que en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se plantea: *“La eficiencia es por tanto, el objetivo central de la Política Económica pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país. Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad de trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos tendrán un efecto positivo en nuestro balance financiero, facilitando la participación en el comercio internacional y en el acceso a los mercados de capital e inversiones”*

En el VI Congreso recién concluido en el mes de abril del 2011, se realizó una valoración profunda acerca del estado de la economía en el país y los problemas a resolver, dentro de los que se identifica la necesidad de incrementar la productividad del trabajo, elevar la disciplina y el nivel de motivación del salario y los estímulos, en ello juegan un papel fundamental las empresas socialistas y su sistemas de gestión.

“Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial”, así define el lineamiento No. 7, el Modelo de Gestión Económica que se reafirmará en el país para el quinquenio 2011-2015. (PCC, 2011).

Los planteamientos que han sido expuestos deben ser aplicados a las empresas pertenecientes a la Corporación de la Aviación Civil de Cuba (CACSA), las que a su vez, enfrentan de manera directa o indirecta la situación internacional.

En este contexto, la Empresa Aerocaribbean S. A., la Aerolínea Regional de Cuba, se encuentra precisamente en el grupo de empresas prestadoras de servicios de la Aviación Civil de Cuba que recibe directamente estas afectaciones.

Aerocaribbean S. A ya cuenta con 30 años de fundada. Anteriormente operaba como una aerolínea chartera, pero desde hace 2 años cambió su denominación y le fue asignada la responsabilidad de realizar los vuelos regulares nacionales en interés de la población; actividad por la cual recibe un subsidio que no cubre el costo total de sus operaciones.

A su vez, la Empresa planifica anualmente un grupo de reparaciones (servicios) a las aeronaves, que son altamente costosos, lo cual determina que la Empresa precise cada vez en mayor medida de mayor eficiencia económica financiera en su gestión.

Aerocaribbean ha comenzado a desarrollar su proceso de planificación estratégica para el período comprendido entre el 2011 y 2012, así como la formulación de sus objetivos estratégicos para el 2011 con vista a reducir las afectaciones que sufre producto de la situación actual.

Ha avanzado en la introducción de las acciones que garanticen la concreción de la proyección estratégica, pero persisten algunos aspectos que resultan

indispensables para el buen funcionamiento del negocio sobre los cuales se debe trabajar.

Fundamentalmente, el diseño de las estrategias funcionales ha constituido una limitante, y dentro de éstas, por su importancia, en esta investigación se le prestará especial atención a las estrategias financieras. Este criterio se sustenta en la necesidad de diseñar estrategias de corte financiero que permitan a la Empresa el cabal cumplimiento de su estrategia general y con ello de su misión. Resultado de la situación expuesta anteriormente, se ha definido como **problema de investigación** el siguiente:

¿Cuáles deben ser las estrategias financieras que garanticen el desempeño eficiente de Aerocaribbean y con ello el cumplimiento de su estrategia general?

Se ha determinado la **hipótesis** siguiente;

La aplicación de un procedimiento que involucre la estrategia general, el análisis de la situación financiera actual y de las estrategias financieras que se están implementando, permitirá identificar las estrategias financieras que deben aplicarse para contribuir al logro del plan estratégico de Aerocaribbean.

Para dar solución al problema antes enunciado y demostrar la hipótesis expuesta se define como:

Objetivo general: Proponer las estrategias financieras de Aerocaribbean que coadyuven a su estrategia general, considerando el impacto de estas en su eficiencia.

Y como **objetivos específicos** se enuncian los siguientes:

- 1. Analizar desde el punto de vista teórico los fundamentos que sirven de base para el diseño de las estrategias financieras empresariales.**

2. **Demostrar en qué medida se corresponden las actuales estrategias financieras de Aerocaribbean con su estrategia general, y el impacto de éstas en su eficiencia.**
3. **Definir las estrategias financieras que podrá aplicar Aerocaribbean para contribuir al cumplimiento de su estrategia general.**

Para esta investigación se define como **variable independiente** la estrategia general y como **variable dependiente** la estrategia financiera.

Se llevará a cabo esta investigación teniendo en cuenta la crisis económica mundial y las limitaciones financieras que existen.

La investigación en sus inicios será de tipo exploratoria con el fin de reunir los datos preliminares que permitirán conocer la naturaleza del problema, descriptiva, explicativa y posteriormente será una investigación de tipo causal y propositiva para encontrar soluciones a los problemas detectados.

Para la realización de este proyecto se utilizarán diversas técnicas de investigación como son: análisis documental, consulta de internet y otra bibliografía, materiales vinculados a este estudio, entrevistas con especialistas.

Para cumplir los objetivos propuestos se ha estructurado desarrollar la investigación en tres etapas bien definidas, expresadas en capítulos, donde primeramente se realizará la definición conceptual del tema objeto de análisis, después se llevará a cabo el diagnóstico en Aerocaribbean con el objetivo de demostrar el problema formulado, y finalmente se fundamentará la propuesta que permitirá validar la hipótesis enunciada.

En el **Capítulo 1** se definirán primeramente los aspectos teóricos fundamentales sobre la planeación estratégica de las empresas, después se abordarán algunas cuestiones medulares de la administración financiera y la eficiencia, y por último

se expondrá teóricamente las bases para el diseño de las estrategias financieras empresariales.

En el **Capítulo 2** se caracterizará la Empresa objeto de estudio (Aerocaribbean), su plan estratégico, el examen de la situación económica financiera desde el año 2008 hasta la actualidad, y se analizaran los principales problemas financieros que han limitado el desarrollo del plan estratégico.

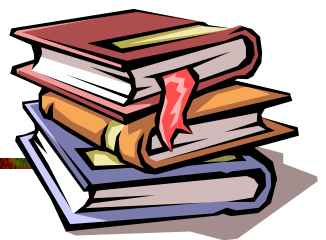
En el **Capítulo 3** se fundamentará sobre la base de la teoría y el diagnóstico de Aerocaribbean, las estrategias financieras propuestas y midiendo el impacto que tendrán las mismas en la situación financiera de Aerocaribbean que permitan dar cumplimiento a la estrategia general.

Finalmente se arriba a una serie de conclusiones y recomendaciones que deben contribuir al logro del plan estratégico de la Organización.

Se utiliza una variada bibliografía que ha permitido conocer el tratamiento de esta temática a escala internacional y nacional.

El trabajo posee novedad práctica para la actividad de la aviación civil de Cuba y el sector empresarial estatal cubano, ya que es poco usual encontrarse la definición de estrategias funcionales, incluso en empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial más avanzado en este contexto (perfeccionamiento empresarial).

CAPÍTULO 1



Capítulo 1: Administración financiera y estrategias financieras en el marco de la planeación estratégica empresarial.

1.1 La planeación estratégica: enfoque empresarial.

El concepto de estrategia es antiguo, originario del campo militar, este concepto tenía altos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones, más tarde el término se ha empleado en el contexto de los negocios.

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella. Muchos autores en los conceptos y teorías aportados hacen referencia a la palabra estrategia definiéndola como metas u objetivos a alcanzar por parte de las empresas para lograr su misión. Por ejemplo, Alfred Chandler Jr. (2000) precisa que "estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas".

Asimismo Menguzzatto y Renau (1995) aportan la idea de que ésta "explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico". George Morrissey (1993) aporta que "el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Plantea que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí. Morrissey define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo.

En la Grecia Antigua, fue utilizado por Sócrates en el contexto de los negocios al comparar las actividades de un empresario con las de un general y señalar que los que ejecutan debidamente una tarea tienen que hacer planes y mover recursos. Los primeros autores modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern en su obra sobre la teoría de juegos. Ellos definieron la

estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

La estrategia puede definirse a partir de dos perspectivas:

- 1) Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer. La estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.
- 2) Desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace. La estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

Se introducen en este campo diversos criterios como:

- La determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos, o sea, expresa lo que quiera hacer la empresa en el futuro, lo que define la estrategia empresarial como “la dialéctica de la empresa con su entorno”¹.
- En tal sentido, define como “explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico”².
- Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada³.

¹ Ansoff, I.; “La estrategia de la empresa”. Editorial Universidad de Navarra. 1976.

² Menguzzato y Renau. “La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management”. Editorial del Ministerio de Educación Superior. Abril 1997.

³ Koontz, H. y O’ Donnell, C.; “Administración”. Editorial McGraw-Hill. 1985.

La estrategia empresarial se propone explicitar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructura de la organización, y así mismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período temporal.

La estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica. Esta intención de dominar y encauzar el destino de la empresa, concretada en la estrategia, se puede realizar en el marco de la planificación estratégica definiendo a esta como: el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos débiles y fuertes de la empresa frente a ese entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa⁴.

En el concepto de planificación estratégica las ideas básicas son: la de un análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno de la empresa como de su entorno, en busca de sus aspectos negativos y positivos respectivos, y de una compatibilidad entre ambos. Además, existe una clara conciencia de la empresa de cuál es su aspiración en cuanto al papel que quiere desenvolver en el entorno socioeconómico en el cual está inmersa; y es la alta dirección la que mejor conoce y puede expresar dicha misión y quien se responsabiliza con su cumplimiento.

La estrategia de la empresa es el resultado de este triple análisis y reflexión, y expresa cómo la estrategia, enfatizando los puntos fuertes de la empresa y mermando sus puntos débiles, permite salir al paso de las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que este ofrece. Al aceptarse en la planificación estratégica la existencia de un entorno turbulento y la necesidad de una actitud estratégica, se exige la formulación no de una sola y única estrategia de la empresa para el futuro, sino de varias estrategias alternativas y contingentes elaboradas en función de los distintos escenarios que se puedan presentar.

⁴ Menguzzato y Renau. Ob. Cit.

La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación de la alta dirección en la formulación de las estrategias.

La palabra estrategia cobra diferentes sentidos si se refiere a la estrategia de una organización, de sus negocios, o a la estrategia de las diferentes áreas funcionales, de ahí que son diferentes en cuanto a su alcance. Por lo que puede hacerse referencia a la estrategia corporativa, de negocio y funcional⁵.

La **estrategia corporativa**, conocida como “estrategia de la empresa”, “estrategia maestra” o “estrategia general”, expresa el credo y las pautas de la organización expuestas en la misión, los objetivos generales y las políticas. Este primer nivel estratégico considera la relación de la empresa con su entorno. A este nivel se busca el ámbito propicio para la actividad y la asignación de capacidades para lograrlas. Es la herramienta para canalizar las pautas generales de la organización.

La **estrategia negocio** representa el qué hacer en cada negocio para garantizar lo previsto en la estrategia corporativa, es decir, cómo crecer, cómo posicionarse. Este tipo de estrategia se encuentra en un segundo nivel y es necesaria en organizaciones con multiactividad. Vale añadir que con este grado de diversificación, en vez de negocios, se habla de “unidades estratégicas”. Por ello, se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible las actividades de la unidad estratégica. Este nivel estratégico tiene en cuenta las capacidades distintivas y las ventajas competitivas, a la vez que se contempla la sinergia a partir de la integración correcta entre las distintas áreas funcionales en las unidades estratégicas.

La **estrategia funcional** pone de manifiesto cómo lograr articular las diferentes actividades de la organización en función del logro de los objetivos propuestos. Representa el tercer y último nivel. Aquí se manifiesta el modo en que se utilizan y aplican los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, actividad o unidad

⁵ Díaz, I; “Estrategia empresarial: a modo de introducción”. Dirección estratégica. M. en Dirección. CETED. Universidad de la Habana. 2006.

estratégica, en aras de optimizar dichos recursos. En este nivel los elementos claves son el segundo y cuarto componente, éste último referido a la coordinación e integración adecuada de las distintas disposiciones y acciones a nivel funcional. La estrategia funcional⁶ es sumamente importante, ya que contribuye al alcance de los objetivos y es considerada la bisagra entre las estrategias maestras y los planes de la organización.

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o de negocio).

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Como se ha señalado, existen múltiples definiciones de estrategia. Una de ellas plantea que “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” - Fred Nichols.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

⁶ De forma tradicional, se pueden aceptar como funciones básicas de actividad en una organización las de producción, marketing, inversión y financiación, personal y recursos humanos, investigación y desarrollo. Meguzatto, M y Renau, J. J. Dirección Estratégica de la Empresa, un enfoque innovador del management. 1991.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

1. Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DAFO.
2. Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
3. Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: A) Qué productos y servicios ofrecer, B) Qué demandas del mercado satisfacer; C) A qué segmento de clientes atender; D) Qué tecnología utilizar (o desarrollar); E) Qué método de ventas utilizar; F) Qué forma de distribución utilizar; G) Qué área geográfica atacar.

El proceso de formulación de una estrategia debe considerar que las estrategias empresariales son únicas desde el punto de vista organizacional y del contexto en que se desarrollan. Pueden existir estrategias que se adecúen a más de una empresa por distintos factores. No obstante, la generalidad es que cada estrategia es única atendiendo a las necesidades particulares de cada organización.

En cuanto al debate existente respecto a la conformación de los objetivos y de la estrategia, la dirección estratégica plantea la necesidad de distintos niveles de objetivos y del conocimiento de la misión, considerado el objetivo supremo, antes de iniciar el proceso de formulación de las estrategias. A continuación se muestran a grandes rasgos los niveles de objetivos:

Objetivo supremo: También conocido como misión de la organización. Marca de manera global lo que desea realizar la empresa.

Objetivos generales: En este segundo nivel se expresan las metas que se propone alcanzar la organización en el largo plazo y globalmente.

Objetivos operacionales: En este nivel se hacen operativos los objetivos generales, es decir, se hacen viables. En este punto se crea una estructura descendente que coincidirá con la estructura organizativa existente.

Las estrategias funcionales permiten fijar metas para las distintas áreas y/o estructuras funcionales, son más detalladas y se diseñan para períodos de tiempo más cortos, contribuyendo a coordinar esfuerzos y a la solución de conflictos. Para su determinación es necesario tomar en cuenta los cambios que se están produciendo en las tecnologías de cada una de ellas (por ejemplo, el desarrollo de la ingeniería financiera, los sistemas participativos de los recursos humanos), así como qué está haciendo la competencia y por supuesto, la premisa es la información resultante de las estrategias corporativas y de negocios que representan la brújula para el diseño de estas estrategias.

1.2 La administración financiera y la eficiencia en la empresa.

Las decisiones financieras empresariales están orientadas a generar riqueza, lo cual se consigue principalmente a través de las inversiones que se realizan en activos tangibles e intangibles, a la vez que el sostenimiento de aquellas inversiones en activos depende en gran medida del financiamiento proporcionado por terceros.

En este ámbito, el reto de un directivo financiero consiste, por un lado, en decidir en qué invertir y en qué proporción hacerlo para obtener el mayor retorno; y, por otro, en lograr que el costo de utilizar dinero de terceros sea el mínimo. Tal complejidad hace imprescindible la preparación de un presupuesto de capital que establezca la estructura de los activos disponibles y de las fuentes de financiamiento⁷. La combinación de las mencionadas habilidades hace posible la obtención del máximo rendimiento de los activos, o sea, una conveniente retribución en operaciones, y la adecuada disminución de los costos de financiamiento, lo cual determina el aumento del valor de la empresa.

Cabe señalar que hay decisiones que le corresponden a los dueños, como la de invertir o no en la empresa, y hay otras de orden estratégico que deberán ser tomadas por una junta administrativa conformada por directivos de confianza de los dueños. En sus manos quedarán las políticas de crecimiento, de ampliación, la venta de activos

⁷ Brealey R., Myers S.; "Fundamentos de financiación empresarial". Cuarta edición. McGraw Hill. 1993.

importantes, la fusión con otra empresa, de estructura financiera y de activos, y de distribución o retención de utilidades.

Una empresa que choca con la falta de efectivo para encarar sus obligaciones puede ver disminuida su eficiencia y generar una serie de efectos negativos que a la larga terminan deteriorando su rentabilidad. Incluso cuando todo indica que las operaciones marchan sobre rieles, la inadecuada administración del efectivo va socavando los cimientos de la empresa hasta dejarla en una situación debilitada.

El contenido de la administración financiera se ha ido ensanchando cada vez más y hoy se ha convertido en una de las partes fundamentales de la economía de la empresa. A finales de los años cincuenta es realmente cuando comienza el estudio analítico de las finanzas. Con anterioridad, la función financiera tenía como principal responsabilidad la búsqueda de los recursos financieros.

La moderna administración financiera debe proporcionar los instrumentos analíticos adecuados para dar respuestas a las tres siguientes cuestiones⁸:

1. ¿Cuáles son los activos específicos que debe adquirir una empresa?
2. ¿Qué volumen total de activos debe tener una empresa?
3. ¿Cómo financiar sus necesidades de capital?

Estas tres cuestiones están estrechamente ligadas, el volumen de activos dependerá de las posibilidades específicas de inversión, así como las posibilidades de financiación. Las facilidades para obtener recursos financieros dependerán a su vez de la cantidad y calidad de los proyectos de inversión en que van a ser utilizados. Estos aspectos constituyen un problema fundamental, los cuales deben resolverse en la práctica.

Una de las causas fundamentales del fracaso de ciertas empresas es precisamente su inadecuada estructura financiera. Los autores que abordan este tema han observado que la política de dividendos influye en alto grado sobre la liquidez, hasta tal punto que el reparto de unos dividendos excesivos puede poner en peligro la propia supervivencia de la sociedad, sobre todo si esta se encuentra muy endeudada. De ahí la búsqueda de

⁸ Durán Herrera, J. J., "Economía y Dirección Financiera de la Empresa", Ed. Pirámide, Madrid, 1992.

la estructura financiera óptima y la práctica de una política de dividendos adecuada, temas centrales de la moderna administración financiera⁹.

El director financiero debe estar en condiciones de responder las siguientes preguntas: ¿Cómo deben ser usados los fondos? ¿Qué tipo de rendimiento producirán? ¿Qué tipo de riesgo lleva implícito el uso de los fondos? Estas son cuestiones relativas al uso de los fondos, pero el uso de los recursos financieros lleva implícita simultáneamente la consideración de las fuentes; las decisiones sobre el aprovisionamiento de capital no pueden ser hechas con independencia de sus posibles utilizaciones; y ambos conjuntos de decisiones deben relacionarse con el objetivo de la empresa¹⁰.

Por tanto, la información contable es un instrumento poderoso de la administración. El uso inteligente de esta información probablemente solo puede lograrse si los encargados de tomar decisiones en el negocio comprenden los aspectos esenciales del proceso contable, que termina con un producto final, los estados financieros y el análisis de dichos estados, que permite conocer la realidad que subyace en esa información. La aplicación de las técnicas adecuadas para analizar los estados financieros debe conducir a un proceso inverso al de la construcción de la contabilidad, hasta los problemas que han generado los efectos que muestran estos estados, y de ahí, mediante un análisis causa-efecto, al origen de estos.

Por ello, resulta importante conocer y aplicar un conjunto de técnicas para el análisis de los estados financieros. Estas técnicas deben ser dominadas no solo por contadores y financistas, sino también por los demás directivos, principalmente el gerente general. Un director general no tiene que saber construir la contabilidad, si lo sabe, mejor; pero sí como analizarla. El análisis de los estados financieros constituye una vía para alcanzar los objetivos, descartando el criterio de que el análisis de los mismos sea algo limitado al diagnóstico frío y solo reservado a especialistas contables y financieros.

⁹ Reyes M., "Decisiones financieras estratégicas". Monografía para el estudio en la Maestría en Finanzas. Universidad de La Habana. La Habana, 1999.

¹⁰ Suárez A. S., "Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa", Decimoquinta edición, Ediciones Pirámide, S.A., Madrid, 1993.

Para una organización empresarial es vital detectar los problemas, tanto externos como internos, de forma tal que se reconozcan tanto las amenazas y las oportunidades que vienen del exterior de la empresa, como sus debilidades y fortalezas, las que existen internamente. No se puede actuar contra un problema mientras no se identifiquen y se localicen sus causas.

Mediante el análisis de los estados financieros se puede realizar el diagnóstico de la situación económico- financiero de la empresa. Para que el diagnóstico sea útil se debe utilizar la información que se considere relevante, aplicar técnicas de análisis y su correspondiente estudio, que sea oportuno y proponer medidas para solucionar los problemas¹¹. El punto de partida para conocer ciertas políticas empresariales – o la ausencia de ellas - son los estados financieros: En el balance general se presentan los datos resumidos de sus activos, pasivos y patrimonio, y en el estado de resultados aparecen sus ingresos y gastos.

Sobre estos documentos se aplican diversos instrumentos para medir la capacidad financiera del negocio, incluyendo el análisis horizontal, el vertical y las razones financieras, que se presentan a continuación.

- **El análisis horizontal.** Se emplea para evaluar la tendencia en las cuentas de una compañía durante varios años. El comportamiento corporativo comienza a delinearse por medio de los estados financieros comparativos de entre tres a diez años, que van incluidos en sus informes anuales. Debido a que el análisis horizontal pone de relieve las tendencias de las diversas cuentas, es relativamente fácil identificar áreas de amplia divergencia que exigen mayor atención. Se podrían comparar estos resultados con los de la competencia para determinar si el problema concierne a toda la industria o solamente a la empresa.
- **El análisis vertical.** Para ello, se utiliza una partida importante en el estado financiero como cifra base, y todas las demás partidas en dicho estado se

¹¹ Weston J. F., Brigham E. F., "Fundamentos de administración financiera", Décima edición, McGraw Hill, México, 1994.

comparan con ella. Al ejecutar un análisis vertical del balance, se le asigna el 100% al total del activo. Cada cuenta del activo se expresa como un porcentaje del total del activo. Al total del pasivo y patrimonio también se le asigna el 100%. Cada cuenta del pasivo y patrimonio se expresa como un porcentaje del total del pasivo y del patrimonio. En el estado de resultados se le da el valor del 100% a las ventas netas y todas las demás partidas se evalúan en comparación con ellas.

- **El análisis mediante razones financieras.** Es el más difundido, su utilización comenzó a desarrollar en la primera década del siglo XX, siendo uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad¹².

Las razones financieras son comparables con las de la competencia y llevan al análisis del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales. Las principales razones financieras se clasifican en cuatro grupos¹³: de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad. Los primeros dos grupos de índices dependen en muy alto grado de los datos que se toman del balance general, en tanto los otros dos dependen en gran parte de los datos que aparecen en el estado de resultados.

Se debe tener en cuenta que el capital circulante se adelanta por el tiempo necesario para la compra de materias primas, la elaboración del producto y su venta, y al efectuarse el cobro, retorna en su totalidad. Pero como usualmente las empresas no esperan a concluir un ciclo para comenzar uno nuevo, por lo que requieren de financiamiento para iniciar cada uno de estos ciclos.

¹² Reyes, M.; "Análisis financiero". Revista Digital CONFIN. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana.

¹³ Colectivo de autores. "Análisis e interpretación de Estados Financieros". Preparado para el Segundo programa de preparación económica para cuadros por integrantes del Comité académico nacional. Edición: Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), 2005.

Si dependieran solamente del financiamiento ajeno ocurrirían interrupciones en su operación, ya que dicho financiamiento tiene que irse devolviendo a sus propietarios también de forma continúa. Por esto, las entidades necesitan y demandan recursos permanentes que pueden ser tanto propios como ajenos, para así garantizar el enfrentamiento a sus obligaciones de pago, mientras el período de maduración financiera no se haya cerrado. A estos recursos permanentes que las empresas utilizan para financiar inversiones en activos circulantes a fin de garantizar que el ciclo corto o ciclo capital –dinero fluye sin interrupciones, se le denomina en la literatura especializada capital de trabajo, de ahí la importancia de su estudio.

Se puede definir el capital de trabajo como la magnitud de recursos circulantes con que cuenta la empresa por encima de sus obligaciones a corto plazo¹⁴. Se trata de aquella parte de los activos circulantes de la empresa que no se encuentran financiados con fuentes circulantes, sino a través de pasivos a largo plazo y patrimonio (recursos financieros permanentes). Su origen se debe a la naturaleza no sincronizada de los flujos de caja de la empresa. Los flujos que resulten del pago de activos circulantes son relativamente predecibles, y mientras más predecible sean estas entradas, menor será el capital de trabajo que necesitará la empresa¹⁵. Si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio del capital de trabajo es probable que llegue a un estado de insolvencia, y más aún que se vea forzada a declararse en quiebra¹⁶.

1.3 Principales estrategias financieras de las empresas.

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia general que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos. Ahora bien, cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un

¹⁴ Van Horne, J., Wachowicz, J.; "Fundamentos de administración financiera", Décima Edición, Prentice Hall, 1998.

¹⁵ Gitman, L.; "Fundamentos de administración financiera". Editorial EMPSES.

¹⁶ Demestre, A., Castells, C. y González A.; "Técnicas para analizar estado financieros. Grupo editorial Publicentro", 2001

conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado, a saber:

- ✓ Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
- ✓ Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
- ✓ Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.
- ✓ Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.
- ✓ Costos financieros.
- ✓ Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

Estos aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, en a largo plazo y a corto plazo.

Las estrategias financieras para el largo plazo son las siguientes:

- a) Sobre la inversión.
- b) Sobre la estructura financiera.
- c) Sobre la retención y/o reparto de utilidades.

Mientras que las estrategias financieras para el corto plazo son:

- a) Sobre el capital de trabajo.
- b) Sobre el financiamiento corriente.
- c) Sobre la gestión del efectivo.

A continuación se exponen los fundamentos de cada una de estas estrategias financieras para el largo y el corto plazo respectivamente¹⁷.

Para el largo plazo:

a) Sobre la inversión.

Como ya se ha planteado, existen cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervivencia, por lo que, para definir la estrategia

¹⁷ Reyes, M.; "Las estrategias financieras de la empresa". Material preliminar para un libro de texto en fase de preparación. Universidad de la Habana. 2008.

que deberá seguir la organización acerca de la inversión, resulta indispensable volver a examinar qué plantea la estrategia general del caso en cuestión. De este modo podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes: A. Crecimiento o B. Desinversión.

Generalmente, si la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo.

El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores (generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión), o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control (en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente). Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

Cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión, o sea, resulta necesario en estos casos medir fuerzas para conocer si resulta posible el cumplimiento de la estrategia general, manteniendo el nivel de activos actual, o si por el contrario, habrá que evaluar la venta de estos o parte de estos para lograr sobrevivir.

Ahora bien, cualquiera que sea el caso, crecimiento o desinversión, la selección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, o sea, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de los dueños de la empresa, o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión si fuera necesario.

Para ello, la literatura financiera reconoce que para la evaluación de la mejor alternativa resulta necesaria la utilización de una serie de instrumentos que permiten tomar las mejores decisiones. Estos instrumentos de evaluación financiera de inversiones son: los que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, a saber, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), el índice de rentabilidad (IR) y el período de recuperación descontado (PRD); y los que no consideran el valor del dinero en el tiempo: la rentabilidad contable promedio (RCP) y el período de recuperación (PR).

Los instrumentos más precisos para la evaluación son aquellos que consideran el valor del dinero en el tiempo, y dentro de estos resulta recomendable el empleo del VAN, pues permite conocer en cuanto se incrementará el valor de la empresa de llevarse a cabo el proyecto.

b) Sobre la estructura financiera.

La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. En tal sentido, vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, o sea, no a priori o elaboradas, sino resultantes.

En la actualidad, las empresas buscan economía de recursos aprovechando el financiamiento con deuda al ser más barato y por estar su costo exento del pago del impuesto sobre utilidades. Sin embargo, en la medida en que aumenta el financiamiento

por deudas también se incrementa el riesgo financiero de la empresa ante la mayor probabilidad de incumplimiento por parte de ésta ante sus acreedores.

De lo anterior se deduce que no es tan simple la adopción de la decisión en cuanto a la estrategia a seguir con las fuentes de financiamiento permanentes de la empresa. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y a su vez aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia.

Ahora bien, para la definición de la estructura financiera, los métodos que se emplean son: Utilidad antes de intereses e impuestos – utilidad por acción, Utilidad antes de intereses e impuestos – rentabilidad financiera, y el método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo. A partir de estos métodos puede encontrarse aquella estructura financiera que, partiendo de un resultado en operaciones u económico determinado, puede contribuir a que la empresa alcance el mayor resultado posible en términos de utilidad por acción, rentabilidad financiera o flujo libre por peso invertido.

El criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por peso invertido, sea contable o en términos de flujo. Se recomienda el uso del método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo, en tanto coadyuva a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez.

Si a partir de la estrategia con respecto a la definición de la estructura financiera de la empresa, se logra obtener mayor flujo de caja por peso invertido, el éxito que ello represente en términos de liquidez podrá contribuir al mejor desempeño del resto de las estrategias funcionales, y con ello al de la estrategia maestra.

c) Sobre la retención y/o reparto de utilidades.

En la práctica, las empresas definen su estrategia de retención – reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el

mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.

La estrategia con relación a la retención y/o reparto de utilidades se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes.

Sobre esta base, es importante reconocer que los métodos y criterios que deben considerarse para la definición de esta estrategia desde el punto de vista cuantitativo son los mismos que se expusieron para el caso de la estructura financiera, aunque cualitativamente pudieran evaluarse además los efectos que podrían tener los aspectos relacionados con anterioridad.

En otras palabras, la política debiera encaminarse a respetar aquella estructura financiera definida como óptima, pero sin perder de vista que temporalmente pudiera resultar conveniente algún desvío de esta política o estrategia general en aras de conseguir el financiamiento requerido, o en virtud de aumentar el rendimiento esperado, o por mantener el precio de las acciones.

La definición en cuanto a la retención y/o reparto de utilidades de la empresa habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, y por ende, de sus objetivos estratégicos.

Para el corto plazo:

a) Sobre el capital de trabajo.

Como ya se ha señalado, el capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucren la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. De aquí que, desde una perspectiva financiera, corresponde primeramente el establecimiento de las proporciones que deberá tener la empresa con respecto a sus activos y pasivos corrientes en general.

Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.

La estrategia agresiva presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño. Esta estrategia presupone un alto riesgo, al no poder enfrentar las exigencias derivadas de los compromisos financieros corrientes con aquellos recursos líquidos de la empresa, paralelamente se alcanza el mayor rendimiento total posible como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados al más bajo costo.

Por su parte, la estrategia conservadora contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra. Esta estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez, pero lo anterior determina la reducción del rendimiento total como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados a mayor costo derivado de la presencia de fuentes de financiamiento permanentes.

La estrategia intermedia contempla elementos de las dos anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables, pero buscando a la vez que la participación de fuentes permanentes que propician lo anterior, no determine la presencia de costos excesivamente altos y con ello se pueda lograr un rendimiento total aceptable, o sea, no tal alto como con la estrategia agresiva, pero no tan bajo como con la conservadora.

La definición se adopta en correspondencia con el análisis que se realice del desempeño de la empresa durante periodos anteriores, de sus metas y proyecciones,

del comportamiento de los competidores y del sector, y del grado de disposición al riesgo de sus administradores.

Los criterios generalmente reconocidos para la definición de esta estrategia son el capital de trabajo neto y la razón circulante.

b) Sobre el financiamiento corriente.

El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extrabancarias (representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no.

Las fuentes espontáneas generalmente no presentan un costo financiero explícito; sin embargo, su utilización proporciona a la empresa un financiamiento que de no explotarse la obligaría a acudir a fuentes que sí tienen un costo financiero explícito.

Para una mayor comprensión cabe señalar el caso de una cuenta por pagar, que aparentemente no tiene un costo financiero, cuando se paga (y más aún de forma anticipada), reduce la liquidez y obliga a la dirección financiera a sustituir este financiamiento de algún modo para mantener la estrategia que se haya adoptado con relación al capital de trabajo. En este mismo caso, generalmente no se considera que el financiamiento de proveedores, al diferir el pago, aumenta el riesgo percibido por éste y consecuentemente este aumento del riesgo se traduce de algún modo, adoptando comúnmente la forma del incremento del precio.

Por su parte, las fuentes bancarias presentan un costo explícito que no es más que el interés que exigen estas instituciones por el financiamiento que otorgan. Ahora bien, no se trata solamente del interés, sino que además resulta importante evaluar otros costos colaterales como es el caso de las comisiones, y la exigencia de saldos compensatorios que inmovilizan parte del financiamiento, siendo fundamental para la evaluación de estas fuentes el cálculo de la tasa efectiva que recoge el efecto de todos los costos asociados a su obtención.

De esta manera se puede apreciar que la definición de cómo deberá financiarse la empresa en el corto plazo responde a determinadas estrategias específicas, como es el caso del aprovechamiento del descuento por pronto pago, del ciclo de pagos que resulte adecuado a su vez a la estrategia de capital de trabajo o si estratégicamente conviene acudir al financiamiento bancario o a una compañía financiera de factoraje, definiendo a su vez mediante qué alternativa (línea de crédito u otra), y qué garantías comprometer para obtener el financiamiento requerido.

Finalmente cabe destacar que el criterio para la definición de las estrategias de financiamiento corriente apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo – rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.

c) Sobre la gestión del efectivo.

Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, son en gran medida resultantes de los aspectos ya tratados con respecto a la estrategia sobre el capital de trabajo de la empresa. Sin embargo, por su importancia el desempeño, generalmente se les trata de manera específica, enfatizando en las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

1. Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.
2. Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.
3. Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

Los criterios que se emplean para medir la efectividad de las acciones asociadas a la gestión del efectivo son: la razón rápida o prueba ácida, el ciclo de caja y/o la rotación

de caja, el ciclo y/o la rotación de los cobros, el ciclo y/o la rotación de inventarios, así como el ciclo y/o la rotación de los pagos.

Entre los instrumentos que permiten el cumplimiento de la estrategia para la gestión del efectivo se encuentra la planificación financiera, específicamente la utilización del presupuesto de caja. El empleo del presupuesto de caja permite conocer los excesos y/o defectos de efectivo que se le pueden presentar a la organización en el corto plazo, a partir de lo cual puede adoptar la decisión oportuna que proporcione la mayor eficiencia en cuanto a la inversión del exceso o a la negociación de la mejor alternativa para cubrir el déficit. La administración eficiente del efectivo, resultante de las estrategias que se adopten con relación a las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos, contribuye a mantener la liquidez de la empresa.

Hasta aquí se han expuestos los aspectos conceptuales que sirven de sustento al diagnóstico y a la propuesta de esta investigación, por lo que han sido considerados estos precedentes necesarios y a continuación se da paso al análisis de la situación concreta que presenta la organización objeto de estudio.

CAPÍTULO 2

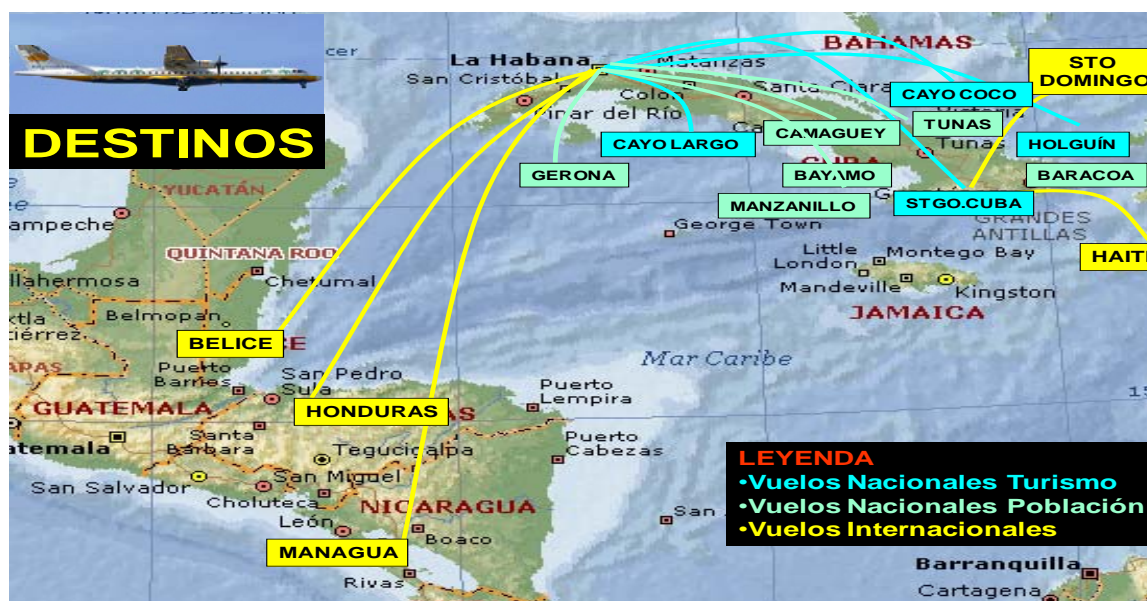


Capítulo 2: La administración financiera en Aerocaribbean: efectos en su estrategia general.

2.1 Aerocaribbean dentro del Sistema Empresarial de la Aeronáutica Civil de Cuba. Caracterización general de la empresa.

Mediante la Escritura Notarial 1845 de fecha 9 de abril de 1980, debidamente inscrita en el Registro de Sociedades Anónimas de la Provincia de la Habana, se constituye la sociedad “Guama Air Corporation” con el objetivo de brindar servicios de aerotaxi. En abril de 1982 amplía su objeto social y comienza a operar como una compañía aérea para vuelos charter. Para ajustarse a su nueva razón social en diciembre de ese mismo año, la empresa pasa a denominarse Aerocaribbean S. A. El cambio de nombre se formalizó en febrero de 1983. A partir de noviembre de 1998 la aerolínea comienza a realizar vuelos regulares. A continuación se muestran cada uno de los destinos donde opera actualmente Aerocaribbean.

Gráfico 2.2.1- Destinos donde opera Aerocaribbean



Fuente: Informe de Aerocaribbean año 2010.

La empresa Aerocaribbean S.A. constituye una organización subsidiaria de la Compañía Holding denominada Corporación de la Aviación Cubana S.A. (CAC.S.A.) Tiene su domicilio legal en la calle 23 No 64, Vedado, Municipio Plaza de la Revolución,

La Habana y oficinas en la Terminal 1 y en la Terminal 5 del Aeropuerto Internacional José Martí, situadas en Boyeros, Ciudad de la Habana. La empresa además cuenta con varias representaciones ubicadas en los principales polos turísticos del país, entiéndase: Varadero, Holguín, Cayo Coco, Cayo Largo, Santiago de Cuba, y en países como Haití, República Dominicana, Honduras y Nicaragua.

Los servicios y funciones de la empresa se han ido diversificando. En la actualidad el objeto social autorizado por el Ministro de Economía y Planificación consta de:

- Transportación de pasajeros en vuelos nacionales e internacionales, regulares y charter.
- Transporte de correos en vuelos nacionales e internacionales, regulares y charter.
- Transporte de carga en vuelos nacionales e internacionales, regulares y charter.
- Reparación y mantenimiento de aeronaves y agregados.
- Venta de aeronaves, partes y piezas de la técnica de aviación.
- Arrendamiento de aeronaves, partes y piezas de la técnica de aviación.
- Asistencia técnica, asesoría y entrenamiento en las especialidades de la técnica de aviación.
- Prestación de servicio de personal técnico y tripulante técnico y de cabina de pasajeros a entidades nacionales y extranjeras.
- Atención a los vuelos de la Aviación General.
- Venta de visas, boletos y guías aéreas.
- Ofrecer servicios de alimentación a los trabajadores.
- Venta minorista de productos agropecuarios excedentes del autoconsumo.

Aerocaribbean S.A. teniendo en cuenta su vocación básica y sus principios de dirección, declara como **misión**: “Ejercer la transportación aérea de pasajeros, carga y correo en vuelos regulares y charters, y de interés del ALBA, de corto y mediano alcance; ofreciendo un servicio profesional en nuestras instalaciones comerciales y a bordo de nuestras aeronaves; caracterizado por la seguridad, fiabilidad, eficiencia y satisfacción al cliente; basado en la lealtad y compromiso de nuestros dirigentes y trabajadores”.

La misión, al decir de Peter Senge es fundacional, refleja la personalidad de la organización, fija el rumbo estratégico de esta y es una herramienta de trabajo que tiene que ser de conocimiento de todos los trabajadores para que comprendan su papel en la organización y en función de que trabajan. Es clave que la misma tiene que estar enfocada al cliente, definir las actividades y el beneficio a satisfacer, además exponer el mercado en que se desempeña y las competencias básicas que la distinguen, son rasgos que diferencian a las organizaciones que pertenecen a un mismo sector.

Se deben considerar estas reglas y evaluar la reformulación de la misión de la empresa, debido a que en la actualidad no tiene definido el mercado, no tiene competencias distintivas que la diferencia del resto de las aerolíneas, no tiene definida la tecnología con decir que opera en rutas corto y mediano alcance no enfoca con claridad que tecnología utiliza, no enuncia sus valores y comienza con un verbo expresado en infinitivo.

Esta empresa cambió su objeto social y no cambió su misión y está realizando una nueva actividad de gran trascendencia en el país como es la realización de los vuelos nacionales en función de la población. Debe rediseñarse su misión y se propone que puede plantearse de la siguiente forma:

Aerocaribbean S. A. está en el negocio de la transportación aérea de pasajeros, carga y correo en vuelos regulares y charters, en el territorio Nacional, Centroamérica y el Caribe; cuenta con modernas aeronaves del tipo ATR; ofrecemos un servicio de excelencia en nuestras instalaciones comerciales y durante el vuelo; caracterizada por la amabilidad a nuestros clientes.

Esta es una propuesta la cual se presentará al Consejo de Dirección de la Empresa para su evaluación. En el anexo 1 se muestra una tabla comparativa de las distintas enunciaciones de la misión, incluyendo la propuesta. En este trabajo no se detalla más este aspecto por no ser el propósito del mismo.

Para el futuro tiene definida como **visión**:

“Somos la línea aérea regional en Cuba, el Caribe y Centro América, reconocida por sus valores humanos y la excelencia de calidad de sus servicios”.

La visión es el estado deseado que se busca de la organización. Es una declaración de lo que la organización se propone ser en un tiempo determinado (el horizonte temporal), ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas. Esta basada en elementos intuitivos (teniendo en cuenta los sentimientos) y analíticos (teniendo en cuenta la información), debe ser clara y retadora, debe lograr aglutinar y arrastrar a todos los miembros de la organización, lo que cada cierto tiempo se debe de cambiar ya que los retos son diferentes.

En el caso de la visión no es retadora debido a que ya Aerocaribbean S. A. es la Aerolínea Regional en Cuba, y en Centroamérica y el Caribe es una meta difícil de alcanzar debido a la fuerte competencia que existe en la región, este es un propósito que en un período de tres a cinco años no se alcanzará, la excelencia de calidad en los servicios solo la logrará cuando cree un valor que la diferencie de sus competidores, los servicios en este negocio se copian muy rápido y solo creando un valor de vocación es que pudiera diferenciarse, las ventajas competitivas se lograrían disminuyendo los costos del servicio ya que en el precio (tarifas) no se puede competir .

Los valores compartidos que caracterizan a los trabajadores de la Empresa:

- La satisfacción de los clientes.
- Mejoramiento continuo de la calidad de los servicios.
- Confianza, valor, respeto.
- Empatía, trabajo en equipo y solidaridad.
- Satisfacción por el trabajo que hacemos.
- Resultados.
- Liderazgo.
- Ética, patriotismo, espíritu de independencia y revolución.
- Conservación del medio ambiente.

2.1.1 Organización interna de la Empresa.

En el año 1998 se tomó la decisión por las autoridades competentes que la entidad presentara su expediente de perfeccionamiento al Grupo Ejecutivo para el Perfeccionamiento Empresarial, el cual fue aprobado en el año 2003. Desde entonces ha ido modificando su estructura organizativa¹⁸ y en la actualidad cuenta con un total de 597 trabajadores, distribuidos en las distintas áreas de la Empresa con una organización que parte de la Dirección General y se ramifica hasta conformar 4 Unidades Empresariales de Base (UEB), la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Despacho y Control de Vuelos y la Dirección de Contabilidad y Finanzas y departamentos funcionales pertenecientes también al nivel central (Ver anexo 2).

Dentro de la UEB Comercial se encuentra el Grupo de Representaciones que cuenta con 5 dependencias enclavadas en La Rampa (Habana), Varadero, Cayo Coco, Holguín y Santiago de Cuba. La Empresa se encuentra enfrascada en un proceso de análisis y reordenamiento en el que establecerá estas representaciones como UEB.

A partir de que la Empresa es nacional, al tener sus representaciones comerciales en los polos turísticos del país se tiene una cuenta bancaria en pesos convertibles (CUC) y en pesos (CUP) centralizada, y abona las contribuciones e impuestos a la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) centralmente, pero todas las representaciones desarrollan la actividad contable y construyen sus estados financieros, que luego son consolidados a nivel central.

Aerocaribbean es una organización aportadora en pesos convertibles, pero mediante un flujo semanal recibe de la Casa Matriz de la CACSA un subsidio en CUC para cubrir el costo de las operaciones por la designación estatal de realizar los vuelos nacionales en interés de la población, la mayor parte de los ingresos los capta en pesos que por resolución del Ministerio de Finanzas y Precios se realizan empleando precios topados. Se reciben pesos convertibles por las ventas en esta moneda en sus oficinas de ventas y a través de las agencias de viajes y sus Agentes Generales de Ventas principalmente.

¹⁸ Expediente de Aerocaribbean, S. A. para el Perfeccionamiento Empresarial.

La interrelación entre las áreas y el flujo de información se refleja en el mapa de procesos¹⁹ (Ver anexo 3). El negocio fundamental de la Empresa está centrado en la transportación de pasajeros, cargas y correos, cuyas operaciones se detallan en el propio anexo.

La composición de la fuerza de trabajo de la UEB de Ingeniería y la UEB de Operaciones está determinada en gran medida por la estructura de la flota. El parque de aviones de la Empresa está integrado por 15 aeronaves: 14 para la transportación de pasajeros y un IL-18 carguero con una capacidad de hasta 12,5 toneladas y 90 m³ de carga. Para los vuelos regulares de transportación de pasajeros la empresa cuenta con 7 ATR: 4 ATR-72 y 3 ATR-42 con 68 y 44 asientos disponibles para la venta respectivamente. También para este fin se utilizan las dos aeronaves YAK-40, que tienen una capacidad de 28 asientos disponibles para la venta. Con estas 2 aeronaves se realizan además los vuelos de la presidencia del Organismo. Los 5 aviones EMB-100 están destinados fundamentalmente para la realización de los vuelos charter con el Turismo, con una capacidad de 18 asientos disponibles para la venta. En función de la disponibilidad técnica de la flota propia, se realizan arrendamientos de aeronaves para garantizar el cumplimiento de las operaciones.

2.1.2 Posición de la Empresa frente al entorno.

Los clientes de Aerocaribbean se dividen en dos grandes grupos: el de personas naturales, el cual está conformado por aquellos turistas que compran los servicios a la entidad para consumo personal y el de personas jurídicas, el cual está formado principalmente por turoperadores y agencias de viajes, tanto nacionales como internacionales, sector estatal, embajadas, etc.

El mayor peso en los ingresos por transportación de pasajeros y carga corresponde al grupo de personas jurídicas, en el que se destacan:

- **En la transportación de pasajeros:** Cubatur, Havanatur y Consejo de Estado (operaciones ALBA).

¹⁹ Expediente Sistema Gestión de la Calidad Aerocaribbean, S. A.

- **En la transportación de carga:** Iberia y Consejo de Estado (operaciones ALBA).

Los principales proveedores de la Empresa, teniendo en cuenta el volumen total facturado, son:

- ECASA → Abastece combustible, grasas, lubricantes; presta los servicios de aeronavegación y aeroportuarios en las terminales aéreas.
- Aviaimport → Suministra partes y piezas de las aeronaves en explotación.
- Cubacatering → Provee el menú del servicio a bordo.

Todas estas compañías constituyen monopolios en su actividad dentro del país, por lo que no están obligados a competir con productos sustitutivos para vender en el sector de la aviación. Ofertan insumos importantes y tienen un alto nivel de información.

El nivel de competencia en el sector del transporte aéreo en Cuba está en aumento. Los principales competidores de Aerocaribbean son:

- Cubana de Aviación → Con una imagen más consolidada en el mercado al ser la línea bandera de Cuba,
- Aerogaviota → Con tarifas más bajas como consecuencia de la gestión empresarial que se emplea en el holding al cual pertenece.
- Líneas extranjeras → Cuentan por lo general con una flota más moderna y brindan una gran variedad de servicios novedosos que de antemano garantizan la plena satisfacción del cliente. Las aerolíneas que constituyen los mayores competidores en la región son COPA, TACA y TAME.

2.2 El Plan Estratégico de Aerocaribbean.

A partir de las indicaciones recibidas de la CACSA se realizó la actualización de la Planificación Estratégica y Dirección por valores para el período 2011-2015. Es por esta razón que en esta investigación se partirá del trabajo realizado al respecto²⁰. En correspondencia con la situación de la Empresa y las orientaciones, tareas y misiones

²⁰ Planificación estratégica 2010 – 2012 y dirección por objetivos de Aerocaribbean S. A.

planteadas por la presidencia, se tuvieron en cuenta los aspectos fundamentales siguientes:

- 1) El análisis del Presupuesto y Lineamientos para el período 2011- 2015.
- 2) El análisis del Diseño Estratégico de la Empresa.
- 3) La Misión y la Visión de la Organización.
- 4) Las proyecciones Estratégicas del MINTUR.

Se realizó la concertación y conciliación con las direcciones y empresas siguientes: AVIAIMPORT, S. A., ECASA, S. A. y las direcciones de la CACSA. En el trabajo participaron los directores y jefes principales de la Empresa y su resultado se discutió y aprobó por la junta de Directores, además de la participación activa de las organizaciones políticas y de masas y los colectivos de trabajadores.

Para identificar la situación actual de la Empresa, se partió de un análisis interno y externo, donde se muestran las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, y con estos resultados se trazó un plan de acción. En el Proyecto de la Matriz Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (Ver anexo 4) se enumeraron una serie de aspectos, pero a criterio del autor quedaron otros que por la importancia que revisten no deberían quedar excluidos de este análisis, tales como:

En las debilidades, el completamiento del personal está presente en algunas áreas de la Empresa que definen el cumplimiento de tareas estratégicas, fundamentalmente deben ser especialistas para analizar, proponer y diseñar propuestas de solución a los problemas actuales como en la Dirección Contable- Financiera y en la UEB Comercial, que por su gestión debe tener en su grupo especialistas capaces de desempeñar las tareas y tener una visión clara del comportamiento en todo el país.

Para continuar dentro del sistema gestión empresarial (Perfeccionamiento Empresarial), uno de los requisitos es tener la contabilidad certificada y respaldada por un sistema automatizado certificado, actualmente la Empresa no cuenta con esta herramienta certificada y tiene que apoyarse en otros softwares, lo que provoca demasiada pérdida

tiempo en la confección de los estados financieros, y limita el análisis que se necesita para detectar a tiempo cualquier problema.

Actualmente, a pesar de que se determinan fichas de costos operativas, no se puede dar una respuesta inmediata a partir de la solicitud de una operación por parte de un cliente, se carece por parte de la Empresa de un sistema y especialistas preparados en esta materia, que ante la solicitud de un servicio determine casi al mismo tiempo su aprobación, sus características y cómo se desarrollará, cuestión que resolvería la elaboración de las fichas de costos a partir de la implementación de un sistema de costos y la implicación de todos los que tienen que tributar información al respecto.

Al declararse las áreas de resultado claves (Seguridad Operacional, Ingeniería, Comercial y Sistema de Gestión Empresarial), es importante detenerse en la gestión empresarial y mejora continua, que abarca 18 sistemas de la gestión empresarial, esto tiene una gran integración, las áreas declaradas están dentro de ésta, significando que las que no fueron mencionadas independientes caigan en esta categoría y no tengan la prioridad necesaria o la atención requerida para contribuir al desarrollo eficiente en la gestión empresarial.

Teniendo en cuenta los lineamientos y las políticas más significativas, están determinadas las siguientes estrategias generales para la Empresa.

1. Estrategia Básica de Diferenciación:

- Conocer las exigencias de los clientes y brindar un servicio personalizado.

2. Estrategias de Crecimiento:

- Perfeccionamiento e incremento del cuadro de rutas regulares.
- Establecer un sistema eficiente de mantenimiento de aeronaves.

Una vez definidas las estrategias generales de la Empresa se enunciaron los objetivos estratégicos para el período 2011-2015 de acuerdo a las áreas de resultado claves.

SEGURIDAD OPERACIONAL.

Mantener un nivel elevado de seguridad de los vuelos acorde con las exigencias actuales de la aeronáutica, alcanzando los niveles de preparación del personal

tripulante de acuerdo a las directivas aeronáuticas, aplicando el Sistema de Gestión de Seguridad Operacional (SMS) y la seguridad y protección de las aeronaves, tripulantes y pasajeros.

INGENIERÍA.

Mantener un alto nivel de seguridad de los vuelos, garantizar una explotación eficiente de la flota aérea, manteniendo la certificación aeronáutica de los talleres de mantenimiento.

COMERCIAL.

Implementar una política comercial dinámica en la Empresa, mejorando constantemente los indicadores físicos y de rendimiento de la red de ruta y aumentar los ingresos de la Empresa,

SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL.

Elevar la organización del trabajo, incrementando la productividad del trabajo con una gestión integrada de los recursos humanos, apoyada por un modelo de gestión de seguridad y salud sustentado en una política preventiva sin riesgos laborales, mantener los indicadores de eficiencia empresarial, lograr un incremento constante en la calidad de los servicios elevando la eficiencia económica y los resultados de la Empresa.

Las estrategias generales diseñadas y los objetivos estratégicos generales contribuyen al cumplimiento de los objetivos trazados por la Empresa. Sin embargo, se deben tener en cuenta las estrategias funcionales, así como los indicadores y parámetros que contribuyan al desempeño eficiente de la Empresa y a su control. De esta manera, desde la perspectiva de esta investigación, se considera conveniente trazar estrategias financieras que apoyen a las estrategias generales definidas y encaminen el paso hacia el futuro de la Empresa.

Con el fin de contar con una guía en la toma de decisiones, la Empresa se plantea como objetivos estratégicos generales para el 2011²¹:

²¹ Tomado de la planificación estratégica 2011-2015 de Aerocaribbean S.A.

1. Elevar la eficiencia económica en los resultados de la Empresa, incrementando los ingresos con una tasa mínima de crecimiento anual sostenido, sobre la base del crecimiento y desarrollo turístico del país, con el objetivo de aumentar gradualmente la utilidad cada año.
2. Implementar una política comercial dinámica en la Empresa, mejorando constantemente los indicadores físicos y de rendimiento de la red, desarrollando nuevos mercados, incrementando los canales de ventas y desarrollando el comercio electrónico, continuar desarrollando el sistema de reserva para aumentar la eficiencia en el servicio y el aumento del control financiero y contable.
3. Lograr una organización y modernización progresiva de la flota aérea que la haga más competitiva y eficiente.
4. Lograr que la informática y la automatización se conviertan en el soporte tecnológico para la seguridad aeronáutica, el desarrollo científico técnico, la dirección y control de las operaciones aéreas, la gestión comercial, financiera y contable de la empresa.
5. Lograr la implantación de los sistemas de: Gestión Ambiental, Gestión de Capital Humano, Gestión de Innovación y Gestión de Comunicación Empresarial.

Es válido señalar que los objetivos uno y dos están vinculados al área contable-financiera, no siendo así en los objetivos estratégicos definidos para el período 2011-2015. La formulación de estos objetivos no va directamente al planteo de las estrategias que desde el punto de vista financiero pudieran hacer más eficiente a la Empresa y contribuir al cumplimiento de las estrategias generales diseñadas.

2.3 Métodos y técnicas empleadas para la obtención de información.

El método de análisis de documentos fue el que aportó la mayor cantidad de información; sin embargo, se realizaron entrevistas a los miembros del consejo de dirección y a trabajadores del área contable- financiera con el objetivo de complementar y validar los resultados obtenidos y procesamiento estadístico. El muestreo realizado fue “determinístico”, empleando para ello los criterios de experticia, categoría ocupacional, accesibilidad y posición en la organización.

- **Análisis de documentos.** Durante la investigación, al autor tuvo la posibilidad de acceder a una amplia gama de documentos, que hoy rigen el proceso de gestión de contabilidad y finanzas, compuesta por manuales, reglamentos, procedimientos, informes, regulaciones nacionales e internacionales, que permitió valorar el actual proceso.
- **Entrevistas a los principales directivos de la Empresa.** Se realizaron con el fin de complementar los resultados alcanzados con la aplicación del método de análisis de documentos, permitiendo obtener información acerca de los conocimientos de los directivos de la Empresa sobre la gestión de las finanzas, su participación en esta función y su preparación para enfrentar la implementación de las estrategias que se propondrán. Fueron entrevistados 5 directivos de primer nivel de dirección que representan el 42%. El cuestionario base empleado para la realización de estas entrevistas constituye el anexo 5.
- **Entrevistas a los trabajadores.** Las entrevistas sirvieron como complemento del resultado del análisis de documentos realizados, de modo que se pueda conocer cómo aprecian los trabajadores el desempeño de las finanzas en la Empresa. Fueron encuestados 23 empleados, del área de contabilidad y finanzas, ya que es donde se concentra el proceso objeto de análisis. La encuesta utilizada constituye el anexo 6.

2.4 La eficiencia económica financiera en Aerocaribbean.

Para el análisis de este tema se trabajó con la información financiera correspondiente a los años 2007, 2008, 2009 y 2010²². El objetivo primordial de cada análisis determina la importancia relativa que se dará a cada una de las áreas principales. Se ha tenido en cuenta que la Empresa opera con dos monedas, y los estados financieros resultan la suma de ambas monedas, al aplicarse una tasa de cambio de 1CUP = 1CUC, lo que distorsiona el análisis que de estos se puede realizar, de ahí que al analizar los estados

²² Información financiera de Aerocaribbean certificada al cierre de cada año. Período 2007 – 2010. (Ver anexo 7).

de la Aerocaribbean surja más de una preocupación en cuanto a la composición y calidad de sus activos y pasivos.

Desde una perspectiva patrimonial promedio, partiendo de los balances analizados, Aerocaribbean cuenta con un total de activos de 83,840.2 MP, y por supuesto, igual cifra de pasivo y capital, dando cumplimiento a la ecuación básica de la contabilidad. La Empresa presenta la siguiente estructura promedio de los Activos y Pasivos en el período analizado, según muestra la gráfica siguiente.

Gráfico 2.4.1- Estructura de activos y pasivos de Aerocaribbean.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Aerocaribbean.

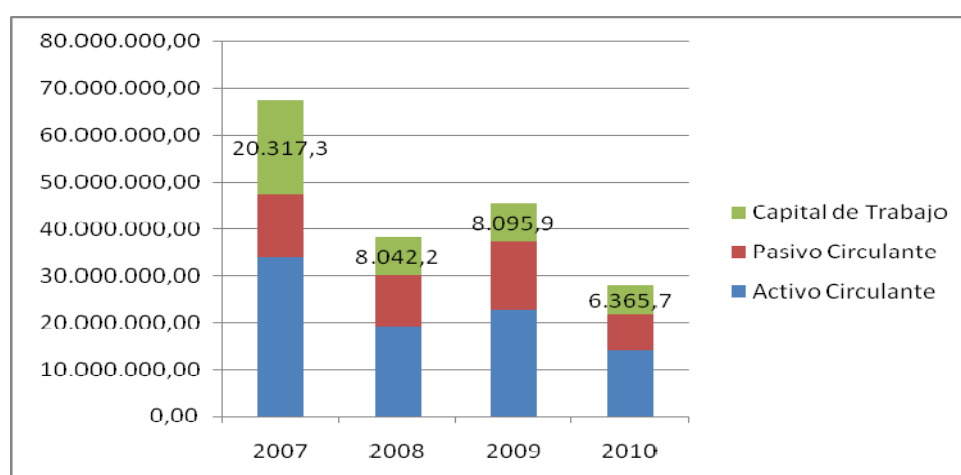
Como se puede apreciar, la estructura de activos de la empresa favorece al Activo Fijo, lo cual es resultado de que la inversión fundamental en activos se encuentra en la flota, cuyo costo es alto. En cuanto a la estructura de las fuentes de financiamiento, el peso fundamental lo tiene el Capital, en segundo lugar los Pasivos a largo plazo y en una cuantía mucho más limitada el financiamiento corriente. Esta situación se tendrá en cuenta en el análisis más detallado que se llevará a cabo en esta investigación con vista a la búsqueda de soluciones a los problemas que hoy enfrenta la Empresa.

Son necesidades del servicio las partes y piezas de aviones, el combustible, la comisaría, las comunicaciones, el seguro y las obligaciones tributarias. Los pasivos se encuentran en el rango del 45% y en cuanto al capital esta en el 55% del total de pasivo y capital.²³

A partir de este análisis, que enmarca la gestión financiera de la Empresa centrada en los activos más líquidos, constituyendo para la dirección el punto de atención principal, porque partiendo de la claridad con que se analice y las posibilidades reales de convertirlo en líquido, garantizará unas previsiones más realistas y al mismo tiempo ofrecerá una transparencia en la gestión empresarial.

La utilización de los aspectos teóricos abordados en el capítulo anterior facilitó el análisis de las causas que conducen a la falta de liquidez, se constató cómo las obligaciones de pago iban en aumento y cómo el efectivo no podía dar respuesta de inmediato a la situación, por la característica específica de esta Empresa, que semanalmente enfrenta los pagos del combustible, comisaría y letras de cambios de amortización de préstamos de los bancos y otras deudas con importantes proveedores fundamentalmente de técnica de avión. A continuación se presenta gráficamente la composición del capital de trabajo en los años que se analizan:

Gráfico 2.4.2- Capital de trabajo de Aerocaribbean 2007 - 2010.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Aerocaribbean

²³ Estructura financiera de Aerocaribbean.

En este gráfico se observa la caída estrepitosa del capital del trabajo en los años del 2007 al 2008. La causa más notable fue la disminución en el circulante de las cuentas por cobrar en contravalor a filiales valorado en 9,248.6 MP y el pago de las deudas a corto plazo que ascendió a 5,000.0 MP, motivada por la reparación capital a aeronaves en el exterior. Durante los años 2009 y 2010 disminuyen los activos más líquidos de la Empresa de 3,000.0 MP, esto es debido al pago de dividendos a la CACSA.

Para analizar la eficiencia alcanzada por la Empresa, se tomaron en cuenta las razones financieras (ratios, índices) que brindan más elementos a tener en cuenta para la toma de decisiones, son de gran utilidad, siempre y cuando el análisis no se realice de forma mecánica y se realicen las precisiones correspondientes. Para ello se han seleccionado las razones que sean más útiles para resolver la situación dada²⁴.

➤ **Razones de liquidez:**

Al evaluar los resultados de la liquidez general e inmediata durante los períodos analizados resulta notable la disminución de estos índices de un año a otro. La liquidez inmediata disminuye de 1.88 a 0.88 mostrando una disminución significativa en el efectivo y en las cuentas por cobrar. El efectivo tiene que dar respuesta semanal a los compromisos de suministros contraídos para brindar el servicio de transportación en la aeronaves, este es uno de los problemas más importantes a vencer, producto de que este efectivo se encuentra disperso en manos de las agencias de ventas y agente general de ventas, influyendo en esto un movimiento financiero a través de diferentes bancos que puede poner en riesgo compromisos como pago de combustible y de las obligaciones con suministradores de partes y piezas de aviones.

La liquidez general presenta igual tendencia de disminución, pero en este caso el análisis se amplía al peso predominante de las **cuentas por cobrar** y los **inventarios**, pues el pasivo continúa con la demanda de los pagos a corto y largo plazo.

Análisis de las cuentas por cobrar.

²⁴ Información financiera de Aerocaribbean certificada al cierre de cada año. Periodo 2007 – 2010.

El análisis de la rotación de cuentas por cobrar y del promedio diario de estas está dado por situaciones que afectan las mismas, a continuación se enuncian:

1. La Empresa tiene un gran número de agentes de ventas en todo el país que liquidan sus ventas una vez al mes a la Empresa mediante los reportes primarios de ventas y la copia de los boletos vendidos, posteriormente es que se conforma la factura para fijar la obligación de cobro y llegar a materializar el cobro.
2. Los cobros que se realizan en las representaciones propias de la Empresa en el país mediante cheques tienen que traerse a La Habana para ser depositados en la sucursal bancaria donde tiene su cuenta la Empresa, porque en las provincias no los aceptan, esto contribuye al incremento de la demora.
3. Los cobros que se realizan en las representaciones propias que tiene la Empresa en el exterior son enviados mediante transferencias bancarias a La Habana una sola vez al mes, influyendo las elevadas tasas de cambio que fluctúan diariamente.

El análisis de la gestión de cobro en días para el período en cuestión, muestra que:.

Tabla 2.4.1 Indicadores de la gestión de cobro.

INDICADORES	2007	2008	2009	2010
Rotación de cuenta por cobrar (Días)	20	63	12	11
Promedio Diario (M. Pesos)	134.1	141.1	192.0	153.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Aerocaribbean

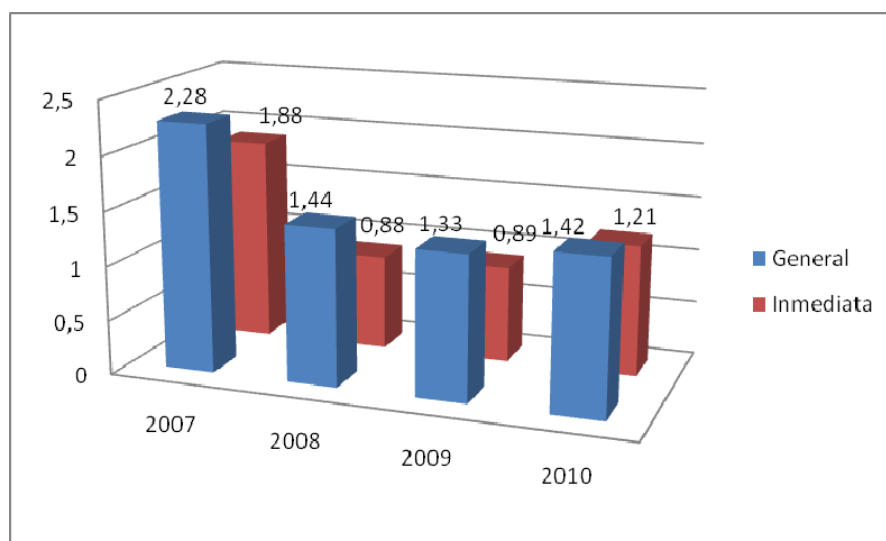
Como se puede apreciar, este indicador está dentro los 30 días, a excepción del año 2008; sin embargo, a partir de que el objeto social de esta Empresa es prestar los servicios de transportación de pasajeros, carga y correo, significa que todos los días se va gastando en combustible para los vuelos, comisaría para servicio a bordo, transporte de tripulaciones, y antes que se envejezca la edad de las cuentas por cobrar se necesita liquidez para enfrentar los pagos a corto plazo, de los préstamos recibidos y de los proveedores de la técnica de aviación, sin dejar de tener en cuenta las nóminas por pagar y las contribuciones e impuestos asociados a estos, generalmente en los primeros diez días hábiles del mes.

Inventarios.

En el caso de los inventarios hay una característica de la Empresa muy determinante, que es el peso que tienen las partes y piezas de aviones dentro de los inventarios (85%), ya que estas tienen un gran valor, son de primera necesidad, bastante costosas y hay que adquirirlas cuando existe la posibilidad de una buena oferta. Esta es la causa fundamental de que los inventarios tengan una rotación lenta.

A continuación se muestra en el gráfico 2.3.3 el comportamiento de la liquidez general y de la liquidez inmediata.

Gráfico 2.4.3- Liquidez General e Inmediata.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Aerocaribbean

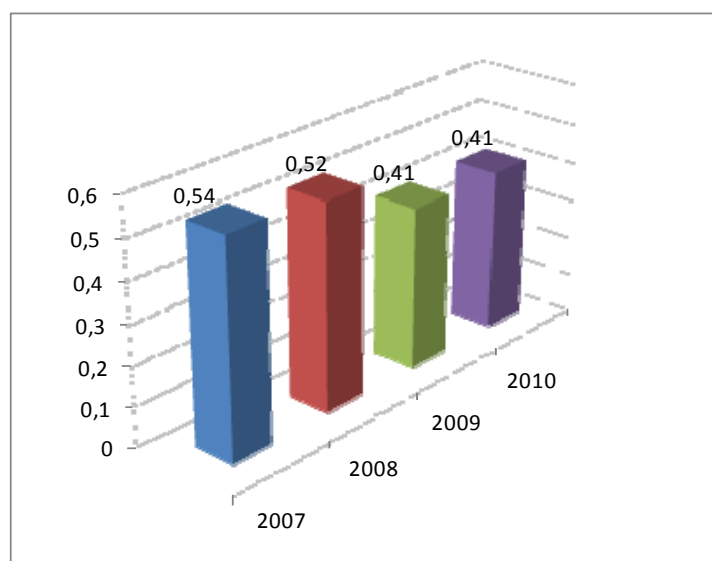
En el caso de la liquidez inmediata o prueba ácida, el inventario creció del año 2007 al 2008 en un monto de 852.7 MP, en el año 2008 al 2009 fue de 223.0 MP; cuando se analiza el año 2010 con respecto al año 2009 decrece en 1,620.5 MP, fundamentalmente porque se crea una provisión para ociosos valorada en 1,070.5 MP, la diferencia de 549.9 MP de disminución se debe a que se estaban reparando 3 aeronaves a la vez que demandaron varios componentes.

➤ Razones de Endeudamiento.

Con respecto al endeudamiento, se puede señalar que cuando se compara el 2008 con el 2007 decrece en 0.02 y cuando se compara 2009 con el 2008 decrece en 0.09, y

cuando se analiza el año 2010 con el 2009, se mantiene igual el índice. A pesar del comportamiento que se ha venido manifestando, la Empresa presenta un gran endeudamiento que al cierre del año 2010 se han reclasificado y renegociado para el largo plazo, obligaciones de pago al cierre de cada año, lo que significa que en estos momentos actuales la Empresa no se encuentra en condiciones de pagar la misma. A continuación se muestra en el gráfico 2.3.4 el comportamiento de este índice:

Gráfico 2.4.4- Comportamiento del Endeudamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Aerocaribbean

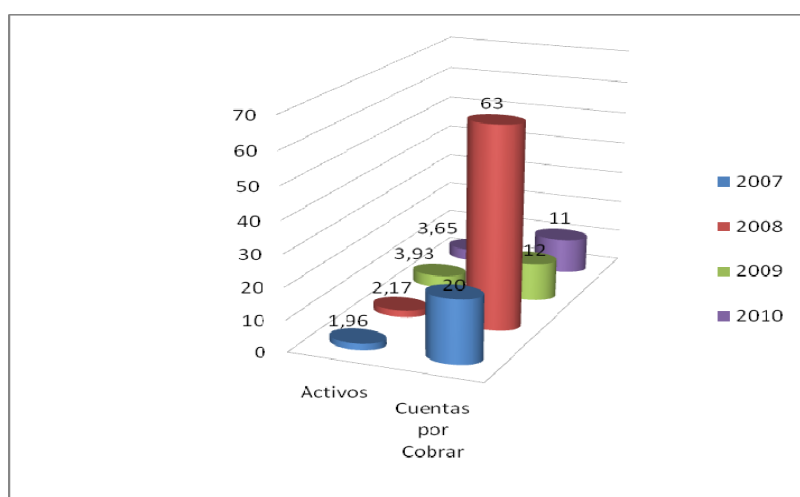
Las obligaciones de pago en el período que se analiza, están definidas en la adquisición de piezas y agregados de aeronaves a Aviaimport, una empresa filial, también por préstamos recibidos de la CACSA con el mismo fin de la técnica de aviación y están además los préstamos otorgados por los bancos para enfrentar los eventos de reparaciones capitales de las aeronaves, cuestión que cada año es necesario solicitar al no contar con las fuentes para erogar estas grandes sumas, lo que conlleva a que a la vez se estén amortizando dos préstamos con vencimientos en diferentes períodos y a elevadas tasa de interés, una de las principales causas de la solicitud de estos préstamos está dada porque las aeronaves deprecian en CUP y esta moneda no constituye la fuente para realizar inversiones y otra cuestión es la decisión del país de realizar las inversiones con préstamos.

➤ **Razones de Actividad.**

La razón de activos totales expresa las veces que los activos rotan en la Empresa, contribuyendo de esta manera a mejorar su efectividad. En el análisis de los activos totales se muestra un decrecimiento en el 2008 con respecto al 2007, de 5,684.5 MP, pero cuando se analiza el 2009 con el 2008 ocurre un aumento de 9,052.9 MP, al calcular la rotación de los activos, el mayor peso lo tienen las ventas netas que crecieron considerablemente en los 3 primeros años analizados, alcanzando un aumento de 20,851.5 MP, al cierre del año 2010 con respecto al 2009 sufrieron una caída de 14,037.0 MP, acentuándose en los dos últimos meses del año.

Cuando se analiza la rotación de los activos circulantes, se hace a partir de las ventas netas y el costo de ventas, lo que permite un análisis más significativo. Este resultado arroja que por cada peso de activos circulantes la Empresa generó 1.96 pesos, es decir, las ventas cubren 1.96 veces los activos circulantes en el año 2007, y así mismo 2.17 en el año 2008, en el 2009 fue de 3.93 y en el 2010 generaron 3.65 pesos, por lo que decreció en 0.28 en el 2010 con respecto al 2009. A continuación se muestra el gráfico 2.3.5 en el que se expone el comportamiento de los activos totales y la rotación de las cuentas por cobrar en los períodos que se analizan:

Gráfico 2.4.5- Rotación de los activos totales y las cuentas por cobrar.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Aerocaribbean

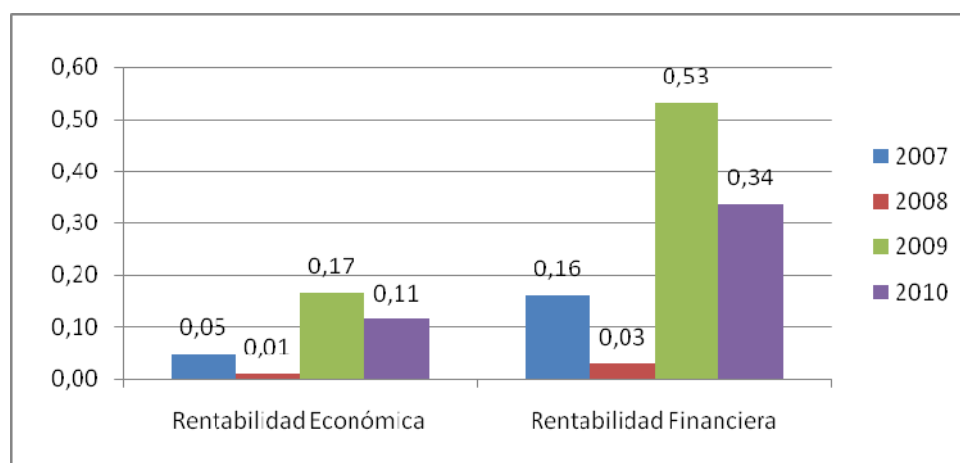
En el análisis del ciclo de las cuentas por cobrar, a pesar de que se encuentra por debajo de los 30 días, la Empresa objeto de estudio no da respuesta a la liquidez necesaria para poder desembolsar y poder enfrentar las obligaciones de pagos contraídas con los proveedores.

➤ Razones de Rentabilidad.

Es fundamental para los directivos conocer que un incremento en las utilidades no siempre es un logro, de ahí la importancia de relacionar los niveles de la utilidad con el monto de la inversión. En el año 2007 la RE fue del 5%; esto significa que por cada peso de activo se generaron 5 centavos de utilidad antes de intereses e impuestos. En el año 2008 disminuyó en 4 centavos con respecto al 2007 aquí fue de 1 centavo, en el 2009 fue de 17 centavos y en el año 2010 la RE fue del 11%.

De forma general se puede plantear que analizando desde el año 2004 hasta el 2010, han fluctuado tanto la utilidad como los activos, la utilidad en el 2008 con respecto al 2007 disminuyó en 3,332.0 MP y el 2009 con respecto al 2008 aumentó en 13,921.4 MP, el valor de los activos en el 2008 con respecto al 2007 disminuyó en 5,684.5 MP, y el 2009 con respecto al 2008 aumentó en 9,052.9 MP, incidiendo fundamentalmente el aumento de valor a los activos fijos (aviones) después de reparación capital. Lo expuesto se evidencia en el gráfico 2.3.6.

Gráfico 2.4.6 Comportamiento de la Rentabilidad Económica y Financiera.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Aerocaribbean

Al igual que la RE, la rentabilidad financiera (RF) reviste gran importancia, esta se calcula a partir de la utilidad neta y muestra el rendimiento extraído a los capitales aportados por los propietarios.

Al analizar la evolución de las partidas que determinan esta razón, se aprecia una variación de las utilidades netas y un aumento del capital propio de 1,930.0 MP. En el año 2007, la RF es de 16%, lo que significa que por cada peso de financiamiento propio se ha generado una utilidad neta de 16 centavos, en el año 2008 disminuyó significativamente, muestra una disminución de 13 centavos en cada peso, en el año 2009 fue de 53 centavos y en el 2010 de 34 centavos.

Después de realizado el análisis de las razones, fue importante tener en cuenta el comportamiento de los gastos más relevantes asociados al servicio de la Empresa, por cada uno de los años que abarca este trabajo, teniendo en cuenta la estructura de los mismos: Combustible, Comisaría, Mantenimiento de línea, Seguro y Gastos Financieros. Estos resultados se muestran en la siguiente tabla donde se aprecia su composición.

Tabla 2.4.2 Comportamiento de los Gastos en ambas monedas.

INDICADOR	2007		2008		2009		2010	
		%		%		%		%
Combustible Aviación	9.114,4	54,2	10.166,9	56,9	9.705,7	58,1	9.261,2	60,5
Comisaría	1.657,1	9,9	1.657,1	9,3	2.624,1	15,7	1.726,9	11,3
Mantenimiento Línea	3.955,3	23,5	3.955,3	22,1	2.111,1	12,6	2.647,7	17,3
Seguro	1.196,1	7,1	1.196,1	6,7	1.239,7	7,4	1.123,0	7,3
Gasto Financiero	895,9	5,3	895,9	5,0	1.024,8	6,1	556,6	3,6
TOTAL	16.818,7	100,0	17.871,2	100,0	16.705,5	100,0	15.315,4	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Aerocaribbean

Como se puede observar, el mayor volumen de los gastos está compuesto por el combustible de aviación y el mantenimiento de línea, que en todos los años que se analiza, ocupa el rango superior al 70%. Después de los gastos antes mencionados continúan la comisaría y el seguro, pero es importante prestar atención al gasto

financiero, ya que el movimiento monetario desde y hacia el exterior se ha incrementado en los años analizados.

En resumen, sobre la base del análisis financiero realizado a esta Empresa se puede determinar que los problemas financieros fundamentales que ésta presenta son los siguientes:

- a) **Efectivo no suficiente para enfrentar pagos obligatorios** (combustible, comisaria, partes y piezas de avión). Aerocaribbean gasta semanalmente grandes sumas para brindar sus servicios, factura como mínimo 1 mes después de haberse realizado las ventas, pagando por parte del cliente a los 30 días posteriores de recibir la factura, es decir, en término, pero demorado en llegar el efectivo.
- b) **Bajo capital de trabajo.** Aproximadamente el **80% del inventario está compuesto por partes y piezas de avión**, de modo que el financiamiento requerido para este fin debe ser permanente, sin embargo, la fuente que se está empleando es del flujo corriente.
- c) **Inadecuado manejo del endeudamiento.** Está dado por no contar con la definición de la estructura financiera que conduzca al logro de mayor eficiencia, así como por la falta de política que permita garantizar la recuperación de divisas, fundamentalmente para la técnica de aviación, cuya amortización se realiza en moneda nacional, impidiendo recuperar las inversiones en el plazo establecido.

La existencia de los problemas financieros anteriormente enunciados no contribuye al cumplimiento de las estrategias generales, dado que éstas presuponen garantizar que los recursos se destinen oportunamente en la flota, el mejoramiento del cuadro de rutas y la calidad y atención personalizada a los pasajeros, para el mejoramiento de esos procesos y a la vez permitan el cumplimiento del objeto social.

En estas condiciones del desempeño de Aerocaribbean no es posible garantizar el sostenimiento de sus factores claves de éxito que son la flota y el personal calificado no envejecido, al no contar con los recursos financieros líquidos de manera oportuna.

Para el logro de los resultados alcanzados en el período analizado 2007 – 2010, Aerocaribbean ha debido desarrollar determinadas acciones que le propiciaran de manera elemental el cumplimiento de su objeto social. Corresponde ahora evaluar de qué modo ha alcanzado estos resultados.

2.5 Principales estrategias financieras actuales de Aerocaribbean.

En el capítulo 1 se expuso que la estrategia puede definirse a partir la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta, de lo que una organización pretende hacer o partiendo de lo que finalmente hace de forma sistemática, por lo que aún cuando no esté escrita pueda considerarse como una norma generalmente aceptada por la organización.

En Aerocaribbean se definieron las estrategias generales y en los objetivos estratégicos se tienen en cuenta aspectos del área contable financiera; sin embargo, como ya se expresaba en el análisis de este proceso de planeación estratégica, no están definidas las estrategias financieras, a pesar de que existen causas para definir las. Es por ello, en aras de cumplir con las estrategias generales, Aerocaribbean se ha visto necesitada de implementar una serie de indicaciones no escritas que pudieran inscribirse en alguna medida dentro de las estrategias financieras.

Siguiendo esta lógica, o sea, teniendo en cuenta el hecho de que no hayan sido definidas a priori, no impide que la operatividad haya marcado su existencia, por lo que corresponde evaluar en qué medida estas “estrategias no escritas” tributan al cumplimiento de la estrategia definida por Aerocaribbean. Para ello, se tomará metodológicamente el análisis realizado al respecto en el plano teórico, por lo que se examinarán las estrategias financieras a largo y a corto plazo.

➤ Estrategias financieras empleadas para el largo plazo:

a) Sobre la inversión.

En este aspecto no está definida ninguna estrategia, la Empresa define sus inversiones, pero éstas son acotadas por la CACSA debido a las limitaciones financieras. Este

aspecto es el más relevante para que exista una estrategia, los recursos pudieran ser mejor aprovechados si antes se cuenta con ella.

b) Sobre la estructura financiera.

No existe ninguna estrategia al referente a este aspecto, la estructura financiera de Aerocaribbean es resultado del quehacer diario, ha sido adoptada de manera operativa en correspondencia con las necesidades y oportunidades que ha tenido la Empresa. Por ejemplo, en el año 2008, fue necesario aumentar el capital en acciones, y tras las reparaciones capitales aumentar el valor a los activos fijos (aviones).

c) Sobre la retención y/o reparto de utilidades.

No existe ninguna estrategia, la política que se adopta no es de la Empresa en correspondencia con los resultados del análisis de la estructura financiera que permitieran definir la estrategia en cuestión, sino que se ajusta a la política del Estado. No se ha definido la conveniencia de, a partir de la legislación vigente, dar tratamiento a las utilidades en busca de un mayor impacto en la eficiencia de la Empresa.

➤ Estrategias financieras para la actividad corriente (corto plazo):

Con respecto a las estrategias financieras a corto plazo, no existe “una escrita”, a pesar de que operativamente a veces tienen lugar.

a) Sobre el capital de trabajo.

No existe una estrategia definida, pero operativamente en los últimos años y puntualmente en el 2010, se han desarrollado acciones con respecto al pasivo circulante que han hecho posible que la Empresa cuente al cierre de ese año con un capital de trabajo positivo, se renegociaron con al CACSA cuentas por pagar que estaban en el corto plazo.

b) Sobre el financiamiento corriente.

No existe una estrategia definida, pero en el último año, para aliviar el pago de intereses al banco en correspondencia con el crédito que se solicitaba anualmente para el pago del seguro, se decidió asumirlo con el flujo corriente y lograr un ahorro sustancial en la erogación de divisas en períodos futuros por pago de intereses.

c) Sobre la gestión del efectivo.

No existe una estrategia definida, pero en los últimos años se han atrasado pagos a proveedores de servicios de arrendamiento, lo que ha permitido financiar otras actividades. En los cobros no se logra aún revertir la situación existente y cobrar el efectivo una vez que se realiza la venta por parte de los agentes y turoperadores.

Todo lo antes expuesto significa que las estrategias financieras operativas que se han desarrollado no permiten el apoyo financiero que se requiere para garantizar el cumplimiento de la estrategia general.

Teniendo en cuenta lo enunciado hasta aquí en el próximo capítulo se abordarán las propuestas de estrategias financieras que contribuyan a elevar su eficiencia y en tal sentido contribuir a alcanzar la estrategia general.

CAPÍTULO 3



Capítulo 3.- Las estrategias financieras en Aerocaribbean: Propuestas.

3.1 Determinación de las estrategias financieras para la Aerocaribbean.

El presente capítulo tiene como objetivo el diseño de estrategias financieras encaminadas a contribuir a que la situación económica – financiera de Aerocaribbean contribuya al logro de su estrategia general.

Para ello, se ha considerado conveniente partir:

1. Del planteamiento esencial de la estrategia general.
2. De la evaluación de las estrategias existentes en el área de finanzas asumidas de forma espontánea en el quehacer diario de la Empresa.
3. De los problemas financieros determinados en el diagnóstico realizado.

Lo anterior puede apreciarse en el siguiente gráfico.

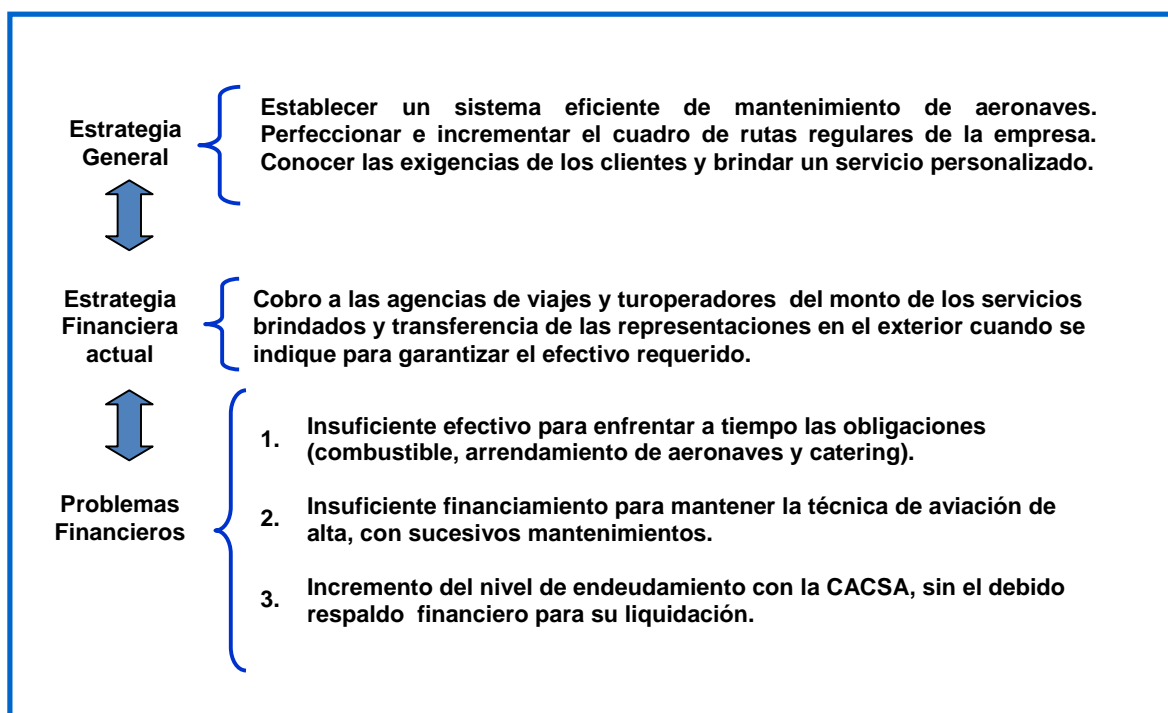
Gráfico 3.1.1.- Lógica para el análisis de las estrategias financieras.



Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis de los aspectos mencionados, se estará en condiciones de identificar las estrategias financieras que deberá asumir la Empresa en aras de dar cumplimiento a la estrategia maestra, para lo cual habrá de resolver los problemas financieros actuales, que de forma sintetizada se expresan en la **falta de liquidez**. De forma resumida, a partir del análisis realizado en el capítulo anterior, podría plantearse como sigue:

Gráfico 3.1.2.- Bases para la fundamentación de las estrategias financieras.



Fuente: Elaboración propia.

En virtud de la estrategia actual, se ha tratado de garantizar el cumplimiento de la obligación más importante de la Empresa, o sea, el pago de suministros de partes y piezas de avión, arrendamientos y combustible de aviación, además de enfrentar las obligaciones puntuales tales como teléfono, electricidad y agua.

Es necesario destacar que Aerocaribbean es una línea aérea y que para funcionar requiere tener la técnica de alta (aviones) y que se realice una buena gestión de ventas de las capacidades a ocupar. De aquí que el **tratamiento financiero** para lograr mantener la técnica con que se cuenta y cumplir las obligaciones generadas para la prestación del servicio, y con ello **dar cumplimiento a la estrategia maestra**.

Como quedó expresado en el capítulo 2, la actual estrategia financiera utilizada es de manera espontánea, ya que no hay nada documentalmente establecido ni responde a un ejercicio en el cual haya sido definida, no dando respuesta completamente certera ni positiva a la situación de la Empresa, pues el resultado es parcial para ir paleando la

situación, esto trae consigo la persistencia de los problemas financieros, que a su vez ponen en riesgo el cumplimiento de la estrategia general.

Por esta razón, la estrategia financiera a seguir deberá estar enmarcada a la solución definitiva de los problemas financieros actuales: en esencia la **falta de liquidez**, la cual encuentra sus causas en diferentes aspectos del desempeño financiero de la Empresa resultante de la falta de una estrategia financiera bien definida.

En lo fundamental, los problemas financieros identificados están motivados por la limitada e ineficiente estrategia de administración financiera, la cual ha coadyuvado a la **desfavorable situación en sus niveles de liquidez y autonomía**, lo que unido al **crecimiento del endeudamiento**, da muestra de una **inadecuada administración de los recursos monetarios y materiales**.

En tal sentido, para definir la estrategia financiera de Aerocaribbean a partir de un trabajo grupal en el consejo económico de la Empresa donde participaron la vicepresidenta económica de la CACSA, el consejo de dirección de la Empresa y los seis jefes de grupos de la dirección económica- contable, sobre la base de los elementos antes expuestos, y considerando las estrategias financieras fundamentales de una empresa desde una perspectiva conceptual, se ha identificado que el centro de este diseño desde el ángulo de la estrategia funcional de finanzas, se encuentra en la solución de los problemas de liquidez, para lo cual se llegó al consenso y se plantean tres estrategias financieras a seguir:

- 1. Reformulación del tratamiento contable de las reparaciones capitales al elevarse el valor de los activos fijos de la Empresa.**
- 2. Recapitalizar la Empresa buscando optimizar su estructura financiera con un 66% de Patrimonio.**
- 3. Cobro al contado de las ventas a las agencias y turoperadores.**

El desarrollo de estas tres estrategias debe conducir hacia la solución de la insuficiente liquidez de Aerocaribbean, a partir de lo cual podrán asumirse los compromisos financieros de esta Empresa con los proveedores que determinan su funcionamiento y

que garantizan el cumplimiento de su estrategia general. Lo anterior puede apreciarse gráficamente como se expone a continuación.

Gráfico 3.1.3.- Estrategia financiera de Aerocaribbean.



Fuente: Elaboración propia

Sobre esta base, corresponde mostrar de manera fundamentada estas estrategias financieras, así como el plan de acción que habría que desempeñar para su implementación.

3.2 Fundamentación de las estrategias financieras de Aerocaribbean.

El orden de exposición de las estrategias financieras identificadas al inicio del presente capítulo obedece a la relación causa – efecto que existe entre éstas al formar parte de un sistema de interrelaciones en la Empresa. En tal sentido, se deberá trabajar en primera instancia con la estrategia formulada que está asociada a los activos de la Empresa (1), para después ocuparse de aquellas vinculadas al financiamiento (2 y 3).

1. Reformulación del tratamiento contable de las reparaciones capitales al elevarse el valor de los activos fijos de la Empresa.

Al examinar las estrategias financieras de las empresas, se identificaron aquellas cuyo impacto es en el largo plazo, dentro de las cuales estaban las referidas a la inversión.

Actualmente en Aerocaribbean no existe ninguna estrategia sobre la inversión, encontrándose el peso fundamental de sus activos en los activos circulantes, de ahí que el análisis siempre se ha enmarcado en el capital de trabajo.

Ahora bien, uno de los problemas financieros actuales que fuera identificado en el diagnóstico de la presente investigación, lo constituye el hecho de que aproximadamente el 85% de los inventarios está compuesto por las partes y piezas de avión, los que por su valor pueden llegar a costar hasta 400,0 MCUC, clasifican como activos circulantes, pero su vida útil tecnológicamente es prolongada, hasta que presenten un fallo o le corresponda el mantenimiento en periodos superiores a los 2 años, por lo cual su permanencia en la Empresa trae como consecuencia que los indicadores financieros presenten una lenta rotación de los inventarios.

Existen dos tipos de reparaciones capitales a las aeronaves (chequeos C y HSI) las cuales demandan gran cantidad de inventario y los mismos pasan a ser gastos una vez utilizados, pero por su alto valor hay que diferirlos, esto a su vez afecta períodos contables futuros de la Empresa, es también un problema en un mes contabilizar un monto considerable de gastos, ya que afecta los resultados económicos, y se analiza cuándo es el momento oportuno de hacer la disminución del gasto diferido sin afectar los indicadores, siempre que exista la cobertura.

En la siguiente tabla se muestran los valores de los inventarios en el período comprendido entre el año 2007 y el 2010, destacándose el caso de las partes y piezas, que como se puede apreciar constituye aproximadamente el 85% del valor de los inventarios que como promedio ha mantenido Aerocaribbean en el período.

Tabla 3.2.1. Composición del Inventario de Aerocaribbean.

	2007	2008	2009	2010	PROMEDIO
TOTAL DE INVENTARIO	5,350.3	6,203.1	6,426.1	5,876.2	5,963.9
MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	423.6	425.9	496.2	565.5	477.8
PARTES Y PIEZAS	4,507.4	5,350.2	5,493.9	4,863.6	5,053.8
UTILES Y HERRAMIENTAS	419.3	427.0	436.0	447.1	432.3
% PARTES Y PIEZAS	84.2	86.3	85.5	82.8	84.7

Fuente: Elaboración propia a partir de la información contable de Aerocaribbean.

Esta situación, por sí sola, podría ser explicada en los análisis financieros periódicos que se realizan por la dirección contable- financiera de la Empresa; sin embargo, el problema es aún más complejo si se analiza de conjunto con las fuentes de financiamiento que las garantizan. Simplemente está ocurriendo que se están financiando estos activos circulantes con fuentes de financiamiento corrientes, por lo que esta situación obliga a la Empresa a la búsqueda incesante de fuentes de financiamiento corrientes, con el consiguiente problema de falta de liquidez inmediata.

La depreciación de los aviones constituiría una fuente si la misma fuera en divisa, pero al ser en moneda nacional no se puede contar con esta, ya que las partes y piezas se adquieren en divisa, esta fuente esta en dependencia de la aprobación y la política que el país trace, no es de solución en la Empresa, es una propuesta para futuros análisis.

La situación expuesta conduce a la propuesta de una estrategia financiera mixta entre las enunciadas para el largo y el corto plazo en el capítulo 1, al involucrarse la situación actual relativa a la situación de liquidez y su posible solución mediante la consideración del aumento del valor derivado de las reparaciones capitales de los activos fijos fundamentales de la Empresa.

De esta manera, el estudio de esta situación conduce a la **estrategia de reformular el tratamiento contable de las reparaciones capitales, como resultado de la elevación del valor de los activos fijos fundamentales de la Empresa, dada su extensión en la vida útil.**

Así se estaría reconociendo la permanencia por un período mayor a un año a medios, a la vez que se evidenciaría la necesidad de cubrir su financiamiento con otras fuentes y no contra el flujo corriente de la Empresa, lo cual afecta su capital de trabajo y de manera específica la liquidez disponible.

Sobre esta base, quedaría definido el plan de acción siguiente:

Tabla 3.2.2. Plan de acción de la estrategia financiera 1.

No.	Acción	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Elaborar un informe que contenga un análisis financiero donde se demuestre la situación actual de la Empresa y un análisis proyectado donde se evidencie el efecto de la reclasificación de las reparaciones capitales (chequeos C y HSI) que incrementan valor a los activos fijos (aviones).	Dir. Contable - financiera	30 / 10 / 2011
2	Presentar en el consejo de dirección, la propuesta para su aprobación.	Dir. Contable - financiera	25 / 11 / 2011
3	Incorporar los criterios del consejo de dirección de Aerocaribbean.	Dir. Contable - financiera	2 / 12 / 2011
4	Presentar la solicitud de reclasificación evaluada a la CACSA.	Dir. Contable - financiera	5 / 12 / 2011
5	Implementar en caso de aprobarse la propuesta de reclasificación de las reparaciones capitales.	Esp. Ppal. del Dpto. Cont.	20 / 12 / 2011
6	Evaluación del impacto de su implementación.	Esp. Ppal. del Dpto. Cont.	30 / 6 / 2012 31 / 12 / 2012

Fuente: Elaboración propia.

Una vez reconocidas las reparaciones capitales (chequeos C y HSI) como que incrementan valor a los activos fijos (aviones), procede dar paso al análisis de las estrategias financieras 2 y 3.

2. Recapitalizar la Empresa buscando optimizar su estructura financiera con un 66% de Patrimonio.

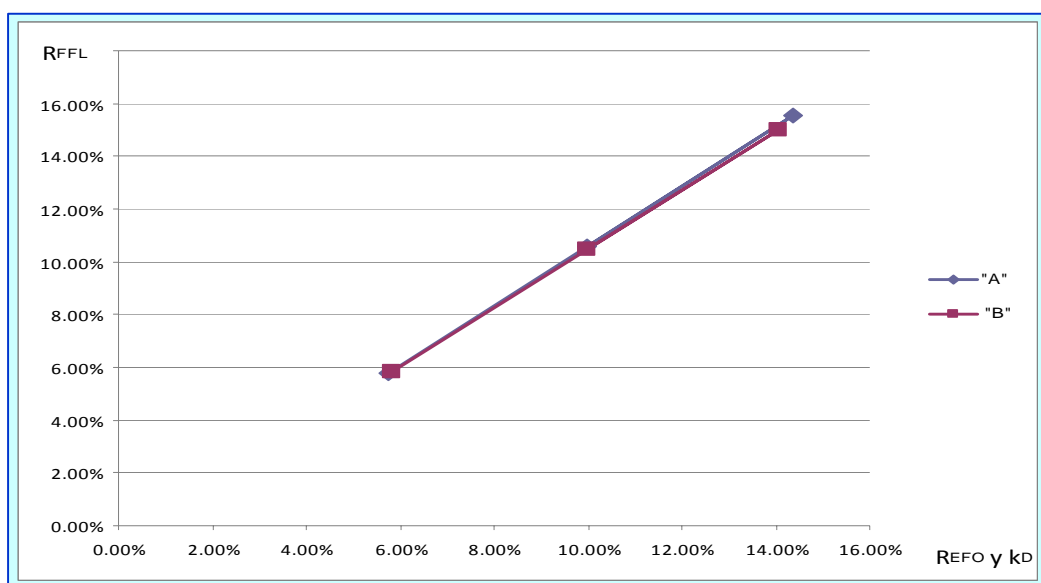
La Empresa presenta al cierre del 2010 una estructura financiera equivalente al 40% de pasivos y el 60% de patrimonio, la cual ha sido resultado de las diferentes circunstancias financieras por las que ha atravesado, así como por las oportunidades de obtención de financiamiento que ha tenido, sin que se haya realizado en ningún momento la determinación de la estructura financiera más adecuada para su funcionamiento.

Un examen más detallado de los pasivos pone de manifiesto que el peso fundamental dentro de estos lo ocupan las deudas con los bancos en el pasivo a largo plazo, las que representan el 45% y la deuda con la CACSA que actualmente asciende a 5,442,4 MP significando un 17%.

Este préstamo de la CACSA se obtuvo en el año 2008 por 7, 000,0 MP y desde esa fecha se le ha considerado como una obligación de Aerocaribbean. En sus inicios fue fijada en el corto plazo, y se ha ido reclasificando de acuerdo al momento contable (cierre de períodos económicos), y en la actualidad está considerada dentro del pasivo a largo plazo, no existiendo posibilidades reales para su liquidación. Precisamente su reclasificación constituye la prueba más sólida sobre el carácter permanente de este financiamiento en virtud de las necesidades de la Empresa.

Esta situación obliga a la definición de la estructura financiera que requiere Aerocaribbean atendiendo a sus condiciones, para lo cual se aplicó el Método de las rentabilidades con base en el flujo de caja (Ver anexo 8), a partir del cual se pudo conocer que la estructura financiera óptima de la Empresa es la del escenario “A” que presupone 34% de deuda y 66% de patrimonio, siendo la gráfica que refleja estos resultados la siguiente.

Gráfico 3.2.3.- La estructura financiera óptima de Aerocaribbean.



Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior significa que cuando la Empresa alcanza una Rentabilidad económica en base al flujo operacional del 14.38% con el grado de endeudamiento que presupone el escenario “A”, está en condiciones de alcanzar la máxima Rentabilidad financiera en base al flujo libre, que sería en este caso del 15.55%.

Ahora bien, considerando que en la actualidad la estructura financiera es de 40% deuda y 60% de patrimonio, esta situación conduce a la **estrategia de recapitalizar la Empresa buscando optimizar su estructura financiera con un 66% de Patrimonio.**

Sin embargo, se realizó un estudio de la deuda, la cual se concentra como ya se explicó en el pasivo a largo plazo, y se recomienda, partiendo de la situación actual, convertir la deuda con la CACSA a patrimonio de Aerocaribbean equivalente a 5,000,0 MP, teniendo en cuenta que, dada la imposibilidad de su devolución y la descapitalización que ha sufrido la Empresa, lo cual ha sido una evidencia en los últimos dos años, y siendo CACSA el accionista principal de Aerocaribbean, pudiera contribuir con un financiamiento dentro de la Corporación, con lo cual se estaría valorando la solución más factible.

Esta alternativa de pasar el préstamo de la CACSA a patrimonio está fundamentada en que, por una parte se aliviarían las tensiones, a la vez que se respetaría el análisis de estructura financiera óptima realizado.

El plan de acción para la implementación de la estrategia financiera 2 es el siguiente:

Tabla 3.2.3. Plan de acción de la estrategia financiera 2.

No.	Acción	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Elaborar un informe que contenga la fundamentación de la estructura financiera óptima de Aerocaribbean y el análisis del vencimiento de sus obligaciones a corto y a largo plazo.	Dir. Contable – financiera	14 / 11 / 2011
2	Presentar en el consejo de Dirección, la propuesta para su aprobación.	Dir. Contable – financiera	21 / 11 / 2011
3	Incorporar los criterios del consejo de dirección de la Aerocaribbean.	Dir. Contable – financiera	20 / 12 / 2011
4	Presentar la solicitud de reclasificación del préstamo a la CACSA.	Dir. Contable – financiera	22 / 12 / 2011
5	Implementar en caso de aprobarse la propuesta de reclasificación del préstamo.	Esp. Ppal. del Dpto. Cont.	10 / 1 / 2012
6	Evaluación del impacto de su implementación.	Esp. Ppal. del Dpto. Cont.	30 / 6 / 2012 31 / 12 / 2012

Fuente: Elaboración propia.

El reconocimiento de este préstamo como patrimonio, si bien alivia a Aerocaribbean de la obligación financiera con lo cual no tendría salidas de efectivo previstas, no le

proporciona entradas de efectivo que redunden en mayor liquidez, por lo que será necesaria la implementación de una estrategia que contribuya en mayor medida a este fin, lo cual se busca con la estrategia financiera 3.

3. Cobro al contado de las ventas a las agencias y turoperadores.

Aerocaribbean no ha desarrollado una política con los factores condicionantes de la liquidez de la Empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En la primera estrategia definida se aprecia como el inventario de partes y piezas de la Empresa tiene un peso fundamental, la demora en la contratación y recepción de los mismos provoca un desbalance en esos saldos, existen momentos en los que se presentan saldos ínfimos al ser utilizados estos inventarios, pero en otros hay un exceso, no se ha logrado establecer máximos y mínimos fundamentalmente por la escasez en el mercado internacional de los mismos y las afectaciones que el bloqueo económico trae aparejadas a la adquisición de estos componentes.

Las decisiones sobre el efectivo de la Empresa son en gran medida resultantes de los aspectos ya tratados. Sin embargo, con relación a los cobros, a pesar de que el ciclo en el último año de análisis es de 11 días, no se evidencia esa gestión y quedan aspectos por definir.

Actualmente, las agencias de viajes y turoperadores realizan las ventas de las capacidades contratadas (espacios bloqueados) para cada temporada (invierno y verano) con Aerocaribbean, y también venden otros espacios (adicionales). Los espacios bloqueados tienen tarifas preferenciales y los adicionales se venden en algunos casos a las tarifas públicas, mientras otros a tarifas netas pactadas.

La Empresa cobra todo el efectivo recaudado en las ventas de estos agentes alrededor de dos meses después, ya que una vez al mes los agentes concilian y entregan la información de las ventas realizadas, y a partir de ahí Aerocaribbean factura esas ventas, o sea, que una vez presentada la factura, tienen hasta 15 ó 30 días según lo estipulado en contrato para proceder a efectuar el pago a Aerocaribbean. Existen turoperadores que pagan a Aerocaribbean una vez que se realiza el vuelo, pudiendo demorar hasta un año entre la fecha en que se realizó la venta y la fecha del vuelo.

En años anteriores Aerocaribbean ha tenido que realizar ajustes por depuración de cuentas, las cuales se han convertido en incobrables al no ser reconocidas por los agentes, por lo que es efectivo que se ha dejado de recaudar.

Esta situación conduce a evaluar con vistas al diseño de la estrategia, el hecho de cómo cobrar más rápido a partir de las ventas efectuadas por los agentes y turoperadores, de modo que se pueda contar con ese efectivo para hacer frente a las obligaciones. Por su amplitud, el caso amerita de la integración de varias áreas de la Empresa, a saber, la Dirección Comercial, el Departamento Jurídico y la Dirección de Contabilidad y Finanzas.

La formulación de **la estrategia sería el cobro al contado de las ventas a las agencias y turoperadores**. Esta estrategia se enmarca dentro de las estrategias financieras enunciadas para el corto plazo, específicamente sobre la gestión del efectivo.

La Dirección Comercial se encargará de contactar a través de su Departamento de Ventas con cada agente y turoperador, el Departamento Jurídico elaborará nuevas proformas de contrato en las que especifique que la forma de pago a emplear será de contado, y la Dirección de Contabilidad y Finanzas, como área de regulación y control, según el Decreto 281, velará por la ejecución de los contratos el grupo de cobros y pagos, el que de conjunto con el grupo de finanzas dará seguimiento a los flujos que se deben acreditar en las cuentas de Aerocaribbean.

El plan de acción para la implementación de la estrategia financiera 3 es el siguiente:

Tabla 3.2.4. Plan de acción de la estrategia financiera 3.

No.	Acción	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Elaborar un informe que contenga el análisis de la situación actual con relación al atraso en los pagos de las agencias y turoperadores.	Dir. Contable – financiera	15 / 11 / 2011
2	Presentar en el consejo de dirección, la propuesta de estrategia para su aprobación.	Dir. Contable – financiera	25 / 11 / 2011
3	Incorporar los criterios del consejo de dirección de Aerocaribbean.	Dir. Contable – financiera	20 / 12 / 2011
4	Contactar con los agentes y turoperadores.	Dir. Comercial	10 / 1 / 2012
5	Elaborar nuevas proformas de contrato.	Dpto. Jurídico	20 / 1 / 2012
6	Presentar nuevas proformas de contrato a los agentes y turoperadores.	Dir. Comercial y Dpto. Jurídico	30 / 1 / 2012
7	Implementar la propuesta.	Esp. Ppal. del Grupo Cobros y Finanzas.	30 / 1 / 2012
8	Evaluación del impacto de su implementación.	Esp. Ppal. del Grupo Finanzas y Dir. Contable – financiera.	30 / 6 / 2012 31 / 12 / 2012

Fuente: Elaboración propia.

Con esta estrategia se contribuye a mantener la liquidez de la Empresa.

Se ha elaborado un cronograma donde se detallan los plazos en cada caso para la organización del plan de acciones que deberá llevarse a cabo para la implementación de las estrategias propuestas.

Han sido expuestas las tres estrategias financieras propuestas. Nótese el grado de interrelación entre éstas, lo cual podrá apreciarse con mayor detalle en la evaluación del impacto de las mismas en la situación de liquidez de Aerocaribbean, lo cual se realiza al finalizar el capítulo.

Ahora bien, para implementar cada una de estas estrategias habrá que considerar las premisas relacionadas con la Dirección de Contabilidad y Finanzas de Aerocaribbean que contribuyan a crear las bases organizativas y de capacitación. En el siguiente epígrafe se exponen de manera detallada las premisas anteriores.

3.3 Premisas para la implementación de las estrategias financieras.

Estas premisas son de gran importancia para el desarrollo de las estrategias propuestas, involucran el factor clave en el proceso: el hombre, y están dirigidas hacia aspectos de su funcionamiento, la estructura y la capacitación. Se trata de:

- I. Rediseño de la estructura de la Dirección de Contabilidad y Finanzas y fortalecimiento del Grupo de Finanzas.**
- II. Preparación de los especialistas del Grupo de Finanzas.**

Como ya se ha analizado, Aerocaribbean no cuenta con antecedentes en la definición de las estrategias financieras que contribuyan al logro de su estrategia general. El trabajo en el área financiera se viene desarrollando conforme al imperativo del acontecer de la Empresa, de modo que en la actualidad los factores del desempeño están circunscritos a la operatividad financiera, en otras palabras, a lo urgente, dejando como algo importante pero no rápido el tema del largo plazo con sus correspondientes complejidades.

Las finanzas son complejas, de modo que la implementación de estrategias que a su vez conllevan acciones en esta esfera de trabajo, sin lugar a dudas demanda de un equipo organizado estructuralmente, de modo que responda a este requerimiento y se encuentre preparado técnicamente. En virtud de lo anterior, se expondrán detalladamente qué se espera alcanzar a partir de ambas premisas.

I. Rediseño de la estructura de la Dirección de Contabilidad y Finanzas y fortalecimiento del Grupo de Finanzas.

A partir de la implementación del Perfeccionamiento Empresarial en el año 2003 en la Empresa se crean las Unidades Empresariales de Bases (UEB), las mismas cuentan con un equipo contable- financiero que llega a la emisión de Estados Financieros, pero no evalúan los mismos (no cierran su actividad), además se cuenta en el nivel central con una estructura que tiene un departamento de contabilidad y otro de planificación y finanzas que consolidan las informaciones que emiten las UEB. En cada representación en provincias se cuenta con un especialista contable- financiero que solo organiza la

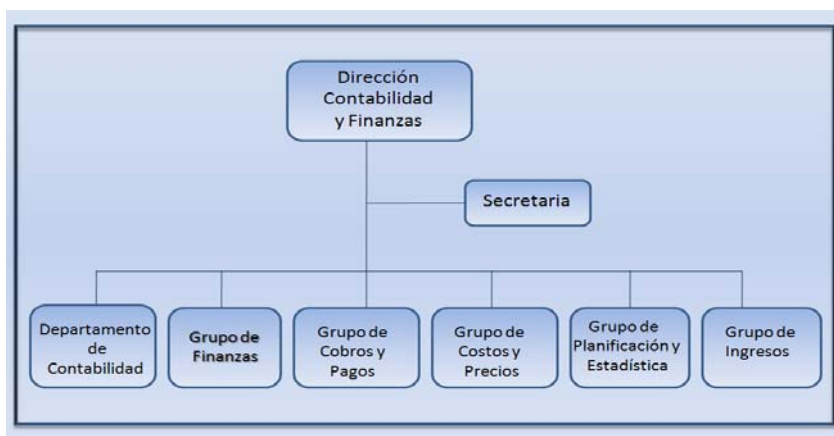
información primaria y la envía al equipo contable de la UEB Comercial para ser procesada, (ya que las representaciones en provincias se subordinan a dicha UEB).

Por otra parte, con respecto a la actividad financiera, es importante destacar que a pesar de que los flujos están centralizados en el departamento del nivel central, no fluye la información con periodicidad y mensualmente caducan gran cantidad de cheques, los cobros y pagos están en cada UEB, la actividad de costos no se desarrolla para proyectar y definir si dan resultado o no las operaciones que se realizan.

El resultado del diagnóstico realizado al área, y unido a esto, la necesidad de tener una visión más exacta de los hechos que inciden en la Empresa, determinan la necesidad de contar con argumentos suficientes para que la administración pueda llevar a cabo con seguridad y precisión la toma de decisiones que permitan el desempeño siguiendo la estrategia maestra trazada. Para ello resulta indispensable una estructura organizativa que garantice su implementación.

Teniendo en cuenta el Decreto 281 Artículo 566: La Empresa puede llevar la contabilidad totalmente en la oficina central o descentralizada en las UEB. Es aconsejable para las empresas grandes o medianas descentralizarla, pero no es obligatorio hacerlo, lo cual se ajustará de acuerdo a las condiciones reales en cada caso. Como resultado, se propone que quede conformada de la siguiente forma:

Gráfico 3.3.1.- Estructura de la Dirección de Contabilidad y Finanzas.



Fuente: Elaboración propia

La Dirección de Contabilidad y Finanzas es el nombre que asume al centralizarse, la actividad está conformada por 1 departamento y 5 grupos de trabajo, estos son: Departamento de Contabilidad y grupos de: Finanzas, Cobros y Pagos, Costos y Precios, Planificación y Estadísticas e Ingresos, las funciones generales que en ellos se realizan están de acuerdo con los subsistemas que atienden.

El **Departamento de Contabilidad**: Garantiza el cumplimiento de las normas de registro y exposición de los hechos económicos, expresados en la calidad y oportunidad de los estados financieros, dentro de las acciones que lo caracterizan están las siguientes:

- ✓ El registro de las operaciones contables de los subsistema de Caja y Banco, Nomina, Inventarios, Activos Fijos y demás operaciones financieras, en el nivel central y en las diferentes unidades empresariales de base y/o representaciones de ventas.
- ✓ Cada unidad emitirá su balance de comprobación de saldos, lo despacha mensualmente antes de integrarse en la consolidación para obtener el resultado de la Empresa. Se organizan las relaciones entre dependencia como expresión de las relaciones financieras, traspaso de cargos y descargo entre las unidades, para lo cual se instrumentan las notas de débitos y créditos.
- ✓ Dentro del grupo de trabajo, existe una especialista principal que atiende a los contadores de las unidades del interior del país y una especialista b que se que se encargan de atender el trabajo de las representaciones en el exterior. Ellas monitorean el trabajo que se va desarrollando y al fin de mes realizan los despachos para el control de los balances de cada unidad, además de hacer visitas de control y ayuda a estos lugares.
- ✓ Un especialista principal, auditor de calidad y sistematizador, que vela por el cumplimiento de cumplimiento de las normas, atiende directamente los procedimientos de trabajo y el control interno, da atención directa a los auditores y representa a la dirección en los controles internos.

El **Grupo de Finanzas**. Se encarga de la tramitación, ejecución y control de los recursos financieros de la Empresa, velando por el cumplimiento de la política que

para este fin se instrumenta por el organismo superior y por el país, a través del banco y los ministerios autorizados.

- ✓ Garantiza la ejecución y el control del flujo financiero de la Empresa.
- ✓ Garantiza las operaciones de efectivo, en las cajas y mediante las cuentas bancarias.
- ✓ Garantiza el cumplimiento de la política tributaria.
- ✓ Garantiza la información necesaria para las comisiones de divisa, participando en ella, al igual que en los comités de negocios.
- ✓ Dictamina los contratos de acuerdo a su forma de pago y trámites bancarios que permitan el cumplimiento de lo pactado.
- ✓ Realiza todos los trámites con instituciones financieras.

El Grupo de Cobros y Pagos: Es un grupo de gestión y garantiza el cumplimiento de la política de cobros y pagos legislada por el país, entre las cuales se encuentra llevar a cabo toda la relación con clientes y proveedores, realiza conciliaciones periódicas con ellos velando con la disciplina del ciclo de cobros y pagos, para ello desarrolla las principales tareas:

- ✓ Mantiene actualizado los expedientes de cobros y pagos, bajo su jurisdicción y garantiza el cumplimiento de esta actividad en las unidades.
- ✓ Propone los pagos que se deben ejecutar semanalmente a la comisión de divisa de la entidad.
- ✓ Realiza la conciliación de saldo con los clientes y proveedores y exige el cumplimiento de estas a las unidades.
- ✓ Vela por el cumplimiento del ciclo de cobros y pagos, para ello propone la compensación de saldo, la utilización de instrumentos de pagos.
- ✓ Vela por el cumplimiento de los aspectos reflejados en los contratos, e informa al comité de negocio ante violaciones o desactualización.
- ✓ Para ello organiza el personal por organismos o clientes y proveedores en dependencia del monto y/o la complejidad de las transacciones y realiza visitas de control.

El Grupo de Costos y Precios: Garantiza el cumplimiento del sistema de costos implantado, así como la formación de precios, desarrollando para esto la determinación del costo plan y real, entre sus funciones se destacan:

- ✓ Confeccionar el procedimiento para la determinación de los costos.
- ✓ Identificar centros de costos directos e indirectos, vinculando los elementos del gasto con los presupuesto para garantizar la correcta medición.
- ✓ Determinar el costo por rutas y aeronave en el plan y mensualmente medir las desviaciones a través de la determinación del costo real.
- ✓ Proponer elementos para la determinación de las normativas del gasto en los distintos indicadores.
- ✓ Prepara fichas de costo para la determinación de precios.
- ✓ Determina las provisiones de gastos, los gastos diferidos y las afectaciones a los resultados por gastos de años anteriores.
- ✓ Trabaja de conjunto con presupuesto en la evaluación de las desviaciones de gastos y propone medidas para la corrección.

El Grupo de Planificación y Estadísticas: Este grupo es el encargado de proyectar, evaluar, medir y corregir la gestión económica de la Empresa, para ello tiene que dar cumplimiento a la resolución 276/03 del MEP y a lo dispuesto en el subsistema de planificación del decreto 281, donde se describe el proceso de planificación como un proceso continuo y hace obligatoria la medición en todas las categorías, así como la instrumentación de un conjunto de indicadores directivos y límites que hay que controlar con sistematicidad.

- ✓ Es el coordinador del proceso de planificación.
- ✓ Elabora partes operativo, análisis de las diferentes categorías e informes solicitados por las diferentes instancias.
- ✓ Confecciona en coordinación con el resto de las áreas la información estadística, analiza y controla sus desviaciones.
- ✓ Confecciona las series históricas, certifica los indicadores para el pago de la estimulación y el pago por resultado.

El **Grupo de Ingresos**: En este departamento tienen lugar dos actividades como son facturación y boletería, ambas de suma importancia ya que es aquí donde se materializan los ingresos de la Empresa.

- ✓ Emiten la factura todas las operaciones que se realicen.

Con esta nueva propuesta también se cumple con lo estipulado en estos momentos por la dirección del país con relación a las plantillas infladas y el proceso de redimensionamiento laboral, a continuación se detalla este aspecto.

Tabla 3.3.1. Plantilla Dirección Contabilidad y Finanzas.

Estructura Antecedentes		Estructura Propuesta	
Departamento de Contabilidad	8	Departamento de Contabilidad	16
Grupo de Boletería	7		
Departamento de Planificación y Finanzas	8	Grupo de Finanzas	4
Grupo de Cajeras	7	Cajeras	4
UEB Comercial	5	Grupo de Ingresos	7
Grupo de Facturación	8	(Facturación y Boletería)	
UEB Ingeniería	6	Grupo de Costos y Precios	4
UEB Operaciones	4	Grupo de Cobros y Pagos	4
UEB Aseguramiento	6	Grupo de Planificación y Estadística	4
Representación Santiago de Cuba	1	Unidad Santiago de Cuba	2
Representación Holguín	1	Unidad Holguín	2
Representación Cayo Coco	1	Unidad Cayo Coco	2
Representación Varadero	1	Unidad Varadero	1
		Unidad Rampa	2
Totales	63		52

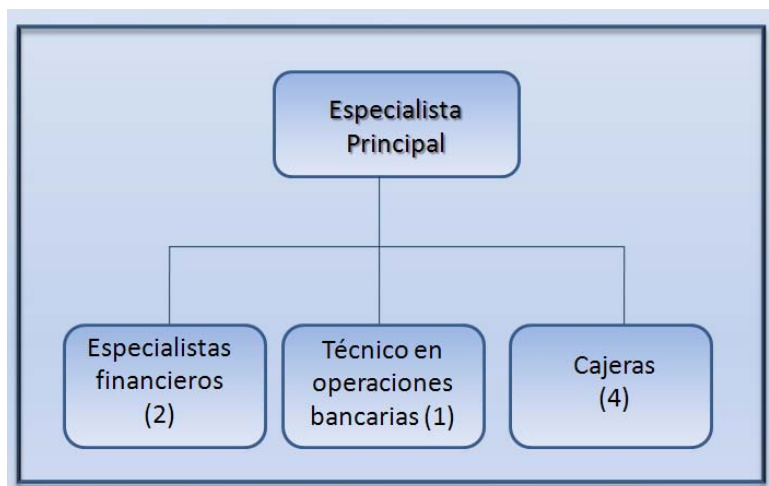
Fuente: Elaboración propia.

Fortalecimiento del Grupo de Finanzas.

La estructura que antecede es un departamento con un jefe de departamento atendiendo tareas de finanzas, planificación y estadísticas. De forma muy clara es

visible que solo podían dar respuestas a lo operativo y lo solicitado por los jefes y se perdían los análisis que son las herramientas para la toma de decisiones oportunas. Como resultado final de estas acciones, la estructura del Grupo se propone que quede conformada de la siguiente forma:

Gráfico 3.3.2.- Estructura del Grupo de Finanzas y Precios.



Fuente: Elaboración propia

Este Grupo tiene sus tareas específicas, por lo que cada técnico y especialista tienen bien definido su contenido de trabajo, el cual se detalla a continuación.

Especialista principal:

- ✓ Garantiza el cumplimiento de la política financiera del país, para ello en primer lugar, organiza las acciones, instruye, procedimenta y supervisa el cumplimiento de todo lo que está reglamentado en los sistemas de relaciones financieras del Decreto 281.
- ✓ Cumplimenta lo estipulado en las normas financieras en cuanto al análisis de los estados financieros, flujo de efectivo, análisis de capital de trabajo y cuanto análisis contribuya a la optimización de los fondos.
- ✓ Garantiza el cumplimiento de la política financiera del país en cuanto a el control interno y las disposiciones realizadas dadas en cada tipo de operaciones que se realicen (CUC Y CUP).
- ✓ Garantiza la disciplina financiera dando prioridad a las obligaciones tributarias.

- ✓ Supervisa el trabajo de los subordinados, los evalúa mensualmente y responde por su capacitación.
- ✓ Participa en la comisión de divisa de la Empresa y sustituye en ocasiones a la directora en la comisión de divisa central del organismo.
- ✓ Participa en la tarea del plan, en la confección de los flujos de caja facilitando los saldos óptimos de los movimientos de cuentas.

Especialistas financieros:

- ✓ Controlan el cumplimiento de la política tributaria, mantiene el control de las bases imponibles y las fechas en que se cumplimentan las obligaciones.
- ✓ Reciben y revisa la comisión de divisa, prepara el informe a la comisión central, emite los autorizados de pago y supervisa el control de las cuentas bancarias.
- ✓ Revisan la emisión de los cheques y transferencias aprobadas en cada comisión de divisa y el control de los mismos.
- ✓ Propone estrategias financieras a la dirección con vista a mejorar la situación de la Empresa en relación con su liquidez.
- ✓ Controlan y concilia con la CACSA, el flujo de los fondos recibidos, controla los recursos asignados, tramita solicitud de créditos.
- ✓ Monitorean el cumplimiento de la política definida por la dirección de la Empresa y el organismo superior relacionado con las inversiones.
- ✓ Dictaminan la cláusula respecto a la forma de pago de los contratos.
- ✓ Controlan los saldos en banco, para ello confecciona registros e informes que posibiliten el control y la correcta utilización de los recursos.
- ✓ Mantienen informados a los directivos sobre la disponibilidad de los fondos.
- ✓ Participan en visitas de control a las unidades.

Técnico en operaciones bancarias:

- ✓ Confecciona documentos de pago.
- ✓ Presenta informes periódicos del movimiento de los fondos, tramita oportunamente los documentos para su contabilización.
- ✓ Lleva el control de los pagos aprobados en las comisiones de divisa, de los fondos asignados y recibidos y participa en la confección de los informes. Debe

estar capacitado para asimilar el desempeño de las comisiones de divisa, proponer movimiento de fondos en esas comisiones.

- ✓ Emite los cheques, las transferencias para cumplir con los aportes planificados.

Cajeras:

- ✓ Recepciona sobres y pagos en valores y efectivo por distintos conceptos en moneda nacional y extranjera.
- ✓ Ejecuta el control contable, comprobaciones, conciliaciones, liquidaciones y otros trámites relacionados con los ingresos y egresos.
- ✓ Realiza trámites y operaciones necesarias establecidas por el Banco Central.
- ✓ Custodia los valores y efectivo bajo su cargo.
- ✓ Mantiene los fondos de efectivo necesarios para los gastos ordinarios e impuestos.
- ✓ Efectúa operaciones con cheques.
- ✓ Cuadra y reporta al finalizar las operaciones realizadas.
- ✓ Verifica mediante los documentos establecidos las sumas que han de cobrarse o pagarse y emite los comprobantes requeridos.
- ✓ Emite información estadística.
- ✓ Opera diferentes equipos de oficina y cómputo.
- ✓ Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

Considerando las funciones que debe acometer el Grupo de Finanzas, se estará en condiciones de definir las acciones principales relacionadas con su preparación.

II. Preparación de los especialistas del Grupo de Finanzas.

La capacitación y preparación individual de todos los especialistas del Grupo debe prever que resulta de vital importancia brindar los conocimientos, herramientas e instrumentos que contribuyan al cumplimiento de las funciones que deberá desempeñar el personal. Consecuentemente, la definición en cada caso partirá de las funciones específicas de cada miembro del Grupo.

No obstante, existen requerimientos inmediatos que se están exigiendo en la preparación de cada profesional, tales como:

- ✓ Análisis e interpretación de los estados financieros.
- ✓ Dominio de las políticas tributarias.
- ✓ Conocimientos de administración financiera.
- ✓ Actualización en las resoluciones bancarias vigentes.
- ✓ Dominio del Decreto 281 de gestión empresarial.

Para lograr lo anterior, la dirección deberá continuar desarrollando acciones, además de la autopreparación, que comprenden el intercambio con especialistas de otras dependencias y filiales para la transmisión de experiencias, además actualizando en la red informática las resoluciones vigentes.

Debe continuarse con la experiencia de celebrar los encuentros nacionales con economistas donde se debatan temas financieros, invitando a especialistas en la materia que impartan conferencias, así como la realización de cursos a los directivos de todos los niveles para que utilicen herramientas que tienen en los análisis económicos y financieros para la toma de decisiones.

Los requerimientos de calificación de cada uno de los miembros del Grupo son:

Especialista principal:

Deberá tener una formación que le permita el desempeño de sus funciones, lo cual debe comprender el conocimiento teórico de esta esfera de trabajo, así como las regulaciones vigentes en materia de finanzas. Se considera que debe contar con nivel superior en contabilidad y finanzas. Además, deberá profundizar en los conocimientos sobre la actividad fundamental de la Empresa que le permita analizar los procesos económicos financieros en aras de contribuir al mejor desempeño desde la perspectiva financiera.

Especialistas financieros:

Deben contar con nivel superior en contabilidad y finanzas. Estos deberán estar preparados como sustituto y/o reserva del especialista principal. Deben recibir cursos de informática que le permita el cumplimiento de sus funciones, así como alcanzar conocimientos básicos sobre la actividad fundamental de la Empresa.

Técnico en operaciones bancarias:

Deberá ser Técnico Medio en Contabilidad. Como parte de su plan de superación, debe contemplarse la adquisición de conocimientos sobre las regulaciones del organismo superior, del Banco y del Ministerio de Finanzas y Precios, que estén directamente relacionadas con la labor que desempeña, para de ese modo garantizar su actualización oportuna. Deberá recibir cursos de informática y el adiestramiento básico sobre la actividad fundamental de la Empresa que le permita el cumplimiento de sus funciones.

Cajeras:

Deben ser Técnico Medio en Contabilidad. Como parte de su plan de superación, debe contemplarse la adquisición de conocimientos sobre las regulaciones del Banco y del Ministerio de Finanzas y Precios que estén directamente relacionadas con la labor que desempeña.

3.4 Impacto de las estrategias financieras propuestas.

La evaluación del **impacto de las estrategias financieras** propuestas sobre la situación de **liquidez, autonomía y endeudamiento** de Aerocaribbean deberá garantizar el funcionamiento adecuado de los factores esenciales de su desempeño: la técnica de aviación y los mercados. De este modo, la Empresa estará en condiciones de **lograr su estrategia general**, la cual está dirigida a establecer un sistema eficiente de mantenimiento de aeronaves, perfeccionar e incrementar el cuadro de rutas regulares de la empresa, conocer las exigencias de los clientes y brindar un servicio personalizado.

Para conocer la contribución de las estrategias financieras propuestas al logro de cambios en la situación financiera de Aerocaribbean, **principalmente en su liquidez**, se partirá de la **proyección de los estados financieros** fundamentales para un periodo de 5 años que comprende desde el cierre del 2011 hasta el 2015, a partir de los cuales se determinarán los indicadores que permiten medir la liquidez, la autonomía y el endeudamiento.

Estos indicadores proyectados serán comparados con los que presenta Aerocaribbean como promedio al cierre del 2010, de modo que se pueda constatar que la Empresa está en condiciones financieras de llevar a cabo su estrategia maestra.

Los criterios empleados en la proyección se sustentan en las tres estrategias propuestas, pero deben presentarse por las especificidades contempladas en cada uno de los años proyectados. Estos criterios específicos son:

1. A partir de la estrategia financiera 1 se proyectaron los estados financieros sobre la base de la reclasificación de las reparaciones chequeo C y HSI como inversión para ser financiadas por esta vía, y no del flujo corriente, lo cual se consideró para los 5 años, así como la eliminación de los gastos diferidos.
2. A partir de la estrategia financiera 2 se proyectó el préstamo de la CACSA como patrimonio, por lo que con ello se recapitalizó la Empresa buscando optimizar la estructura financiera. Este criterio se aplicó para los 5 años.
3. Sobre la base de la estrategia financiera 3, la cual debe permitir apreciar sus efectos a partir del año 2012, se reconoció durante el 2011 mantener el cobro por lo acordado en contratos, pero a partir de la nueva contratación a fines de 2011 con ejecución a partir de enero 2012, definir que los cobros de Aerocaribbean son a partir de la generación de las ventas al contado.

En virtud de lo anterior, la proyección del balance general y del estado de resultados de Aerocaribbean permitió determinar los indicadores siguientes: Endeudamiento, Autonomía y Liquidez. Primeramente se examinarán el endeudamiento y la autonomía, lo cual permitirá posteriormente apreciar el efecto de ambos en la liquidez.

Tabla 3.4.1.- Proyección del endeudamiento y la autonomía.

	Promedio 2007- 2010	2011	2012	2013	2014	2015
Razón de deuda a activos	0,39	0,40	0,34	0,34	0,33	0,33
Razón de autonomía	0,55	0,60	0,66	0,66	0,67	0,67
Porcentaje de deuda a corto plazo	0,41	0,40	0,36	0,36	0,36	0,36

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, en el año 2011 la razón de deuda a activos y de autonomía se mantuvieron en el nivel alrededor del comportamiento promedio como consecuencia de que no varía el nivel de la deuda. En este año tampoco varía el patrimonio. A partir del año 2012, como resultado del impacto de la estrategia 2 se logra alcanzar la estructura financiera óptima para Aerocaribbean al recapitalizar la Empresa, pasando la deuda con la CACSA (su principal accionista) a incrementar el patrimonio.

El porcentaje de la deuda a corto plazo que en la situación promedio hasta el 2010 era de 0,41, o sea, el 41% de la deuda total era a corto plazo, mientras que a partir del cierre del 2011 comienza a disminuir, y en lo adelante logra bajar a 0,36, repercutiendo este indicador en la salud financiera de la Empresa, en tanto reduce las presiones que ejercen las obligaciones en el corto plazo.

Como resultado de la aplicación de la estrategia 1 se reducen los gastos diferidos resultado del uso de los inventarios que no tenían impacto en la liquidez inmediata de Aerocaribbean, reconociéndose su carácter de inversión al aumentar vida y valor a las aeronaves. Esta estrategia a su vez, permitió la formulación de las otras dos con el efecto en la liquidez anteriormente expuesto. A modo de resumen, en la tabla siguiente se puede apreciar que la razón circulante, independientemente de su deterioro estimado al cierre del 2011 con respecto al promedio de los periodos analizados, comienza a incrementarse a partir del año 2012, como resultado de las estrategias formuladas.

Tabla 3.4.2.- Proyección de la liquidez.

	Promedio 2007- 2010	2011	2012	2013	2014	2015
Razón circulante	1,40	1,37	1,84	1,84	1,84	1,84
Razón ácida	1,20	0,95	1,28	1,28	1,28	1,28
Capital de trabajo neto	6,365.7	5,450.3	9,022.8	9,074.8	9,117.8	9,165.8

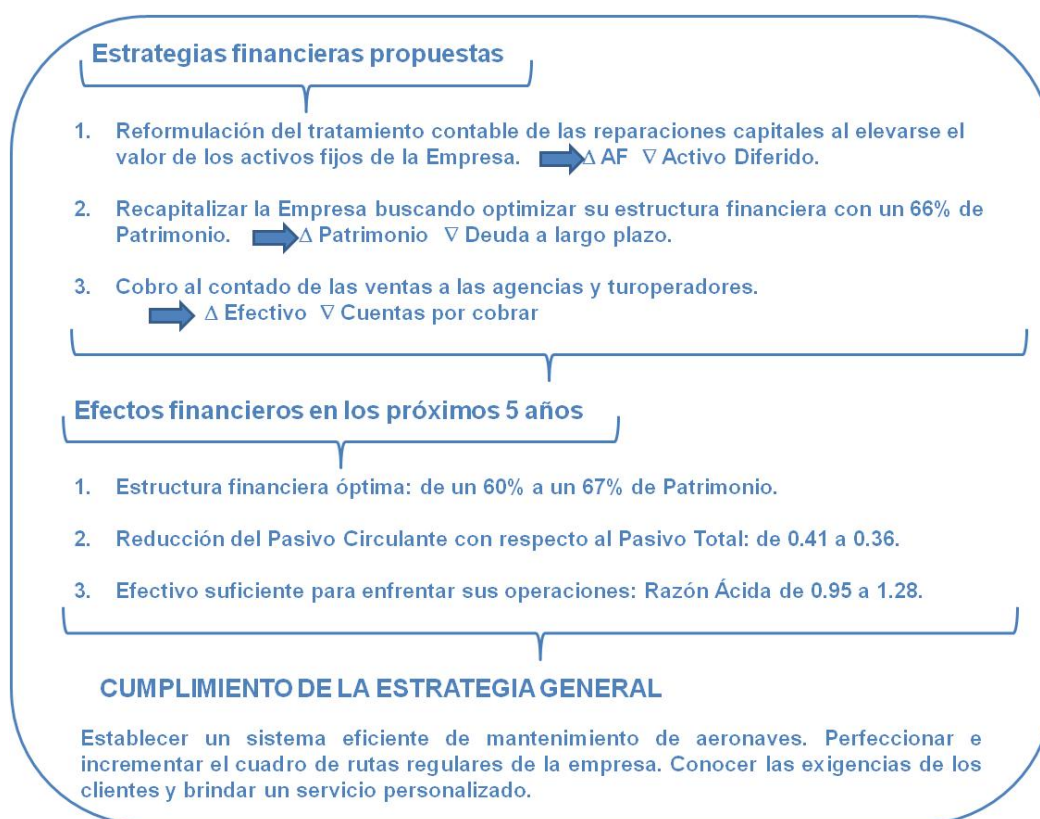
Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, la razón circulante no refleja en toda su dimensión el impacto de las estrategias en la liquidez de Aerocaribbean, para ello se retomó el cálculo de razón

ácida que manifiesta un aumento notable del 2012 en adelante. Por otra parte, el capital de trabajo neto aumenta considerablemente a partir del 2012. Esta situación está determinada básicamente por la estrategia 2 de recapitalizar la Empresa buscando optimizar su estructura financiera. Por otra parte, a partir del 2012 se puede apreciar el efecto del aumento del efectivo (líquido) y disminución de las cuentas por cobrar.

A manera de resumen, puede replantearse el gráfico 3.1.2 Bases para la fundamentación de las estrategias financieras, expuesto al inicio del presente capítulo, a fin de reconocer el vínculo entre las estrategias financieras propuestas, los resultados esperados en términos de endeudamiento, autonomía y liquidez, y la estrategia general.

Gráfico 3.4.1.- Impacto de las estrategias financieras en la estrategia general.



Fuente: Elaboración propia

Sobre la base de los fundamentos expuestos en este capítulo, así como del impacto esperado de las estrategias diseñadas, se considera conveniente su implementación por Aerocaribbean.

CONCLUSIONES



Conclusiones

Como resultado de la investigación se concluye lo siguiente:

1. Aerocaribbean cuenta con un plan estratégico que, con determinados ajustes, pudiera contribuir al cumplimiento de su misión en la medida en que las estrategias funcionales apoyaran este objetivo.
2. No están definidas las estrategias financieras conforme a un análisis fundamentado que permita su establecimiento, existiendo solamente una estrategia financiera resultante de la práctica de años de la Empresa que no resuelve los problemas existentes ni permite el cumplimiento de la estrategia general.
3. Los problemas financieros que presenta Aerocaribbean actualmente y que limitan alcanzar la estrategia general son:
 - a) Insuficiente financiamiento para mantener la técnica de aviación de alta, con sucesivos mantenimientos.
 - b) Incremento del nivel de endeudamiento con la CACSA, sin el debido respaldo financiero para su liquidación.
 - c) Insuficiente efectivo para enfrentar a tiempo las obligaciones (combustible, arrendamiento de aeronaves y catering).
4. La estructura de la Dirección de Contabilidad y Finanzas y del Grupo de Finanzas de la Empresa no contribuye al diseño e implementación de estrategias financieras que permitan enfrentar los problemas existentes y el cumplimiento de la estrategia general.
5. La preparación de los especialistas del Grupo de Finanzas no se encuentra acorde con las exigencias actuales derivadas de los problemas financieros existentes y de la necesidad de formular e implementar las estrategias financieras requeridas.

RECOMENDACIONES



Recomendaciones

Sobre la base de las conclusiones expuestas se recomienda lo siguiente:

1. Introducir los ajustes a la estrategia general de Aerocaribbean que han sido expuestos en esta investigación, de manera particular el relativo al enfoque de la misión.
2. Aplicar el procedimiento empleado en esta tesis con vista a la formulación de las estrategias financieras de Aerocaribbean cada vez que se precise su actualización.
3. Con el objetivo de garantizar el cumplimiento de la estrategia general de Aerocaribbean, se recomienda aplicar las **estrategias financieras** propuestas, a saber:
 - a) Reformulación del tratamiento contable de las reparaciones capitales al elevarse el valor de los activos fijos de la Empresa.
 - b) Recapitalizar la Empresa buscando optimizar su estructura financiera con un 66% de Patrimonio.
 - c) Cobro al contado de las ventas a las agencias y turoperadores.
4. Instrumentar los planes de acción correspondientes a cada una de las estrategias propuestas.
5. Implementar las premisas que constituyen el punto de partida para garantizar el desarrollo de las estrategia financieras expuestas, a saber:
 - a) Rediseño de la estructura de la Dirección de Contabilidad y Finanzas y fortalecimiento del Grupo de Finanzas.
 - b) Preparación de los especialistas del Grupo de Finanzas.

BIBLIOGRAFÍA



Bibliografía

- 📖 Ansoff, I.; “La estrategia de la empresa”. Editorial Universidad de Navarra. 1976.
- 📖 Brealey R., Myers S.; “Fundamentos de financiación empresarial”. Cuarta edición. McGraw Hill. 1993.
- 📖 Codina Jiménez, Alexis. (2007). Diagnóstico de problemas. Enfoques y herramientas. CETED. Cuba
- 📖 Colectivo de autores. Análisis e interpretación de Estados Financieros. Preparado para el Segundo programa de preparación económica para cuadros por integrantes del Comité académico nacional. Edición: Centro de estudios contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), 2005.
- 📖 Consejo de Estado. Decreto 281. “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, La Habana, 7 de agosto del 2007.
- 📖 Demestre, A., Castells, C. y González A.; “Técnicas para analizar estado financieros. Grupo editorial Publicentro”, 2001.
- 📖 Diagnóstico de relaciones financieras, Aerocaribbean S. A., 2011.
- 📖 Díaz Fernández, Iliana (2009): Dirección Estratégica. Material complementario de la Maestría en Dirección. La Habana. CETED.
- 📖 Díaz Fernández, Ileana; Barreiro Pousa, Luis A.; Ferrer Castañedo, Marta; Hernández Ruiz, Alma; León Toirac, Roxana; Calderón Milian, Lilliam y Díaz Crespo, Rafael. Estrategia Organizacional. Universidad de la Habana. 2006.
- 📖 Díaz, Ketty; “Las estrategias financieras en la ESPAC”. Tesis en opción del Título de Master. La Habana 2008.
- 📖 Durán Herrera, J. J., “Economía y Dirección Financiera de la Empresa”, Ed. Pirámide, Madrid, 1992.
- 📖 Expediente de Aerocaribbean S. A. para el Perfeccionamiento empresarial.
- 📖 Gitman, L.; “Fundamentos de administración financiera”. Editorial EMPSES.
- 📖 Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana 2011.
- 📖 Información financiera de Aerocaribbean S. A. certificada al cierre de cada año. Período 2007 – 2010.

- 📖 Koontz, H. y O' Donnell, C.; "Administración". Editorial McGraw-Hill. 1985.
- 📖 Menguzzato y Renau. "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management". Editorial del Ministerio de Educación Superior. Abril 1997.
- 📖 Planificación estratégica 2010 – 2012 y dirección por objetivos 2010 de Aerocaribbean S. A.
- 📖 Porter, M., <http://www.managementweb.com.ar/Estrategia2.html>
- 📖 Resolución Económica del V Congreso del PCC.
- 📖 Reyes M., "Decisiones financieras estratégicas". Monografía para el estudio en la Maestría en Finanzas. Universidad de La Habana. La Habana, 1999.
- 📖 Reyes, M.; "Análisis financiero". Revista Digital CONFIN. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.
- 📖 Reyes, M.; "Las estrategias financieras de la empresa". Material preliminar para un libro de texto en fase de preparación. Universidad de la Habana. 2008.
- 📖 Suárez A. S., "Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa", Decimoquinta edición, Ediciones Pirámide, S. A., Madrid, 1993.
- 📖 Van Horne, J., Wachowicz, J.; "Fundamentos de administración financiera", Décima Edición, Prentice Hall, 1998.
- 📖 Weston J. F., Brigham E. F., "Fundamentos de administración financiera", Décima edición, McGraw Hill, México, 1994.

Páginas web:

- 📖 http://admin.udla.mx/mrs/index.php?option=com_content&view=article&id=64%Aarticulo-64&catid=1%3Acatadpub&Itemid=2&lang=es
- 📖 <http://www.ayudaproyecto.com/banca/7valoremp.htm>
- 📖 <http://ciberconta.unizar.es/leccion/poldiv/100.HTM>
- 📖 <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas.htm>
- 📖 <http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiaFinanciera>
- 📖 <http://www.monografias.com/trabajos30/estrategias-financieras/estrategias-financieras.shtml>.

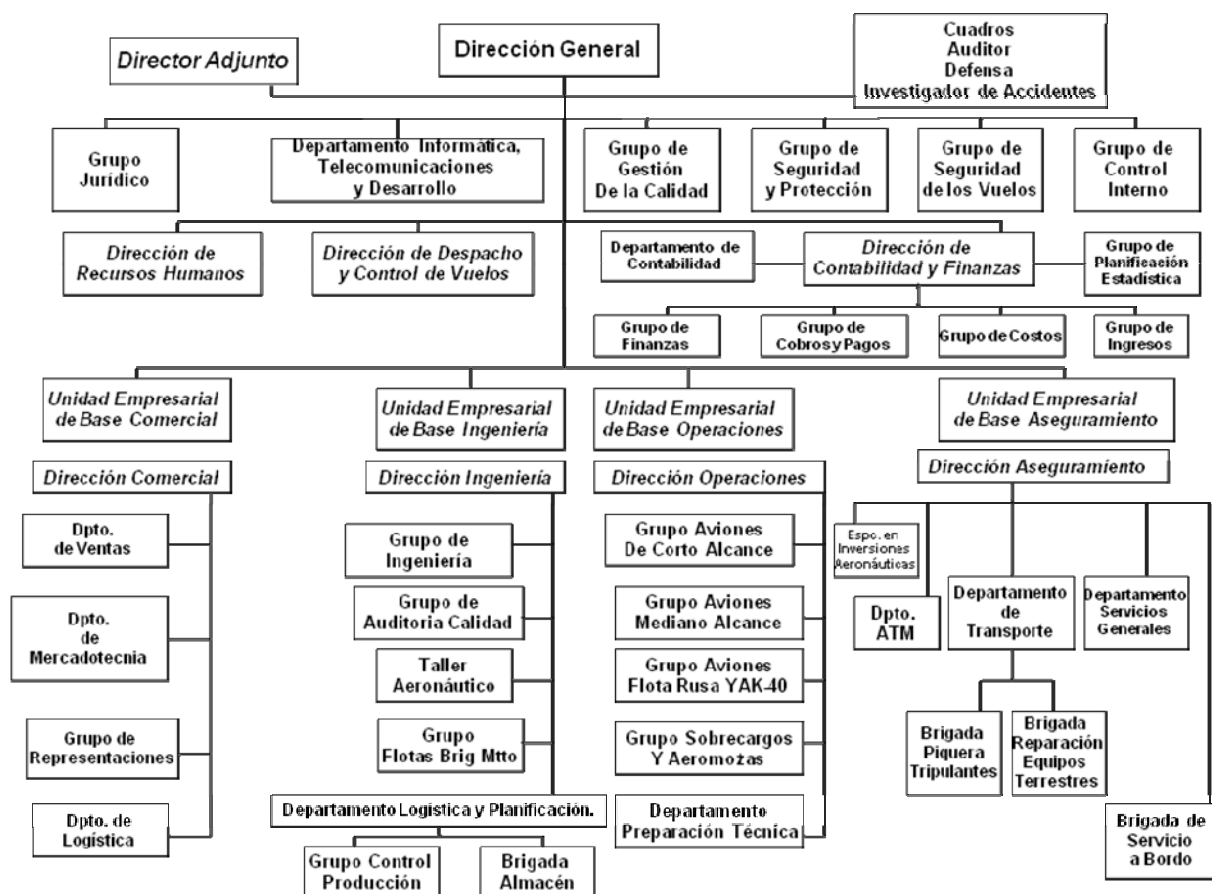
ANEXOS

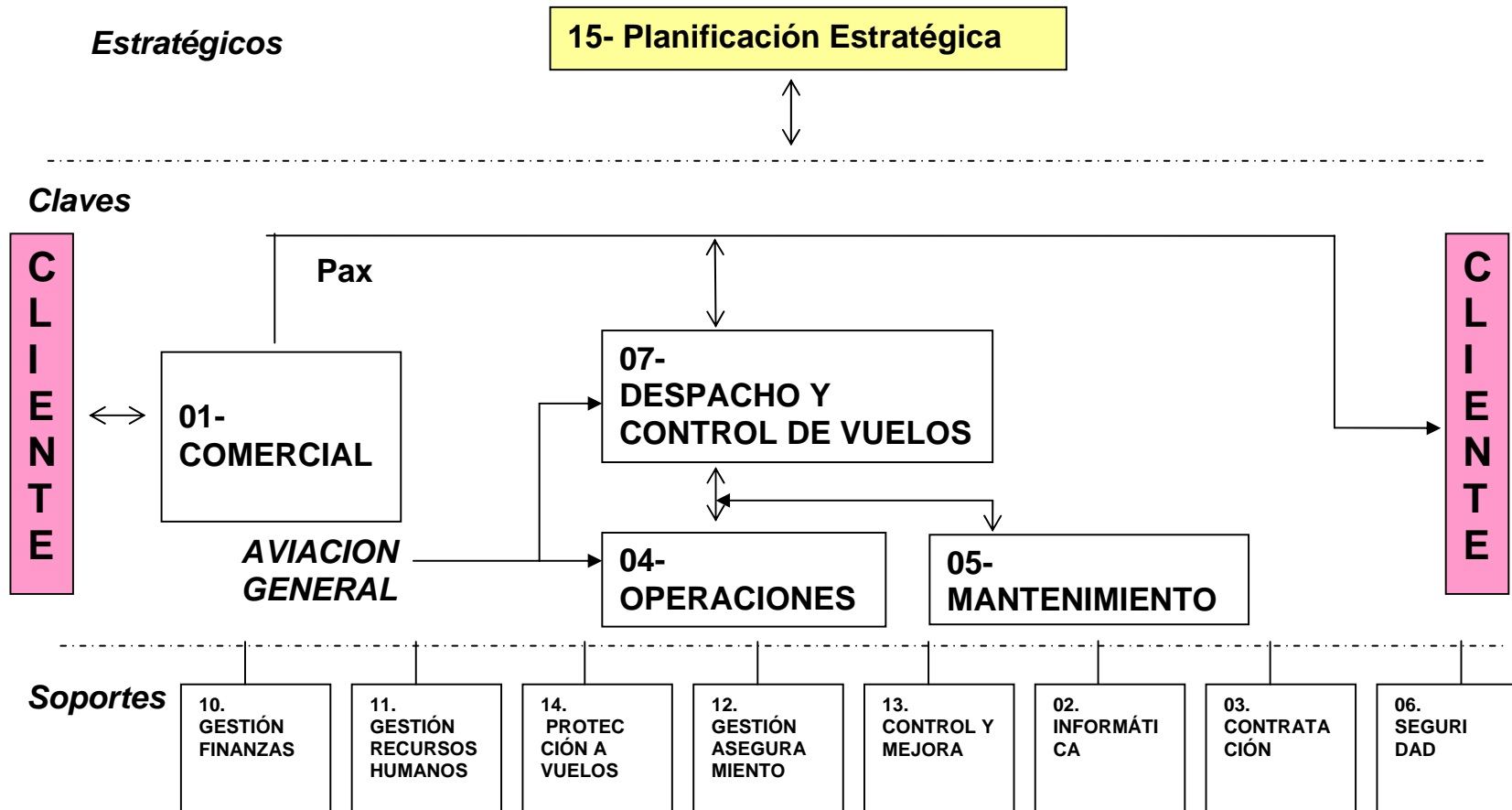


Tabla comparativa de la misión.

Antes	Actual	Propuesta
<p>“Ejercer la transportación aérea de pasajeros, carga y correo en vuelos regulares y charters, de corto y hasta mediano alcance; ofreciendo un servicio profesional en nuestras instalaciones comerciales, aeroportuarias y a bordo de nuestras aeronaves; caracterizado por la fiabilidad, puntualidad, eficiencia, seguridad, amabilidad y satisfacción de los clientes; basado en la lealtad y compromiso de nuestros dirigentes y trabajadores.”</p>	<p>Ejercer la transportación aérea de pasajeros, carga y correo en vuelos regulares, charters y de interés del Alba, de corto y mediano alcance; ofreciendo un servicio profesional en nuestras instalaciones comerciales, y a bordo de nuestras aeronaves; caracterizado por la seguridad, fiabilidad, eficiencia y satisfacción de los clientes; basado en la lealtad y compromiso de nuestros dirigentes y trabajadores.</p>	<p>Aerocaribbean S. A. está en el negocio de la transportación aérea de pasajeros, carga y correo en vuelos regulares y charters, en el territorio Nacional, Centroamérica y el Caribe; cuenta con modernas aeronaves del tipo ATR; ofrecemos un servicio de excelencia en nuestras instalaciones comerciales y durante el vuelo; caracterizada por la amabilidad a nuestros clientes.</p>

Estructura organizativa de la empresa





Operaciones fundamentales:

- **Comercialización:** Incluye la venta de boletos y guías de embarque a clientes; puede realizarse en una dependencia de Aerocaribbean S. A. o por otro agente, filial de la CACSA o no. Lo realizan en Cuba el área comercial y entidades contratadas a tales efectos. En otros países pueden realizarlo las representaciones internacionales de Aerocaribbean S. A. u otros agentes autorizados.
- **Gestión de vuelo:** Comprende la coordinación de los servicios, tripulación, disponibilidad de la aeronave y permisos para satisfacer la exitosa ejecución de las operaciones acorde a las solicitudes de comercialización. Esta función la realizan la UEB Ingeniería, la UEB Operaciones, Centro de Control y Grupo de Protección en Vuelo.
- **Gestión de embarque:** Comprende todo el servicio que se brinda al pasajero, desde su llegada al aeropuerto hasta su embarque en la aeronave; se realiza en el aeropuerto donde se iniciará el vuelo en cuestión. En dependencia del aeropuerto esta actividad la realiza personal perteneciente a la empresa o se contrata a la empresa ECASA (Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos) si es en territorio nacional o a otras entidades en caso del exterior del país.
- **Preparación del vuelo:** Incluye todo el trabajo que se realiza para preparar el desarrollo del vuelo.
- **Realización del vuelo:** Comprende la realización del vuelo por parte de los tripulantes técnicos y de cabina de pasajeros; puede hacerse en naves de Aerocaribbean o de otra entidad, filial o no, según disposiciones y facilidades convenidas.
- **Desembarque:** Comprende todo el servicio que se brinda al pasajero a su llegada al aeropuerto de destino. Cuando se realiza en Cuba, generalmente la atención al pasajero en destino lo realiza la entidad filial ECASA. Cuando se realiza en otro país, el desembarque puede hacerlo la propia empresa si tiene representación en el país o puede hacerlo otra entidad a la que se le contrate dicho servicio.

Matriz DAFO de la Empresa

FORTALEZAS:

1. La Empresa cuenta con un cuadro de rutas regulares en constante perfeccionamiento.
2. Incremento de la flota ATR-72 y EMB-110.
3. Adecuada preparación técnico profesional del personal.
4. Reconocimiento de un servicio aceptable por los clientes.

DEBILIDADES:

1. Inexistencia de un sistema de costo eficiente.
2. Débil desarrollo de la DPO y PE de los directivos y trabajadores de la organización.
3. Limitado desarrollo de la informática como soporte tecnológico
4. No existe un sistema de comunicación eficiente.

OPORTUNIDADES:

1. Desarrollo ascendente y planificado del turismo en el país.
2. Incremento de las relaciones con los países del Caribe y Centroamérica.
3. Apoyo estatal para la modernización de la flota.
4. Posibilidades de integrarnos a IATA y otras organizaciones regionales con el fin de ampliar nuestros canales de ventas.

AMENAZAS:

1. Fuerte competencia en el mercado.
2. Influencia negativa del bloqueo económico y político en el desarrollo de la aviación y del turismo.
3. Incremento desmesurado de los precios del combustible en el Mercado Internacional.
4. Incremento de los costos de los servicios aeroportuarios en el área del Caribe y Centroamérica.
5. Altos costos, demora de suministros y servicios de mantenimientos técnicos de las aeronaves ATR.
6. Inestabilidad en el suministro de los aseguramientos de la flota ex-Soviética.

Cuestionario para la aplicación de entrevista a directivos de la empresa Aerocaribbean S. A.

- 1.- ¿Conoce usted la estrategia maestra de la Empresa? ¿Conoce las diferentes tipos de estrategias en cuanto a su alcance?
- 2.- ¿Cuál es su opinión a cerca de la planificación estratégica de la Empresa?
- 3.- ¿Cómo se ha definido la estrategia de la Organización?
- 4.- ¿Cuál es su apreciación de la formulación de las estrategias en la Empresa? ¿Cómo participa usted en dicho proceso?
- 5.- ¿Se han definido estrategias funcionales?
- 6.- ¿Considera usted necesario la definición de estrategias funcionales con relación a la actividad económica de la Empresa?
- 7.- ¿Cuál es su valoración acerca de la situación financiera de la Empresa? y ¿Cómo aprecia la organización del área contable?

Cuestionario para la aplicación de entrevista a los trabajadores del área de contabilidad y finanzas de la empresa Aerocaribbean S. A.

- 1.- ¿Cuál es su opinión acerca de la planificación estratégica de la Empresa?
- 2.- ¿Conoce además de la misión y la visión los objetivos y las estrategias de su área de trabajo?
- 3.- ¿Se han definido estrategias funcionales en su área de trabajo?
- 4.- ¿Considera usted necesaria la definición de estrategias funcionales con relación a la actividad económica de la Empresa?
- 5.- ¿Cuál es su valoración acerca de la situación financiera de la Empresa?
- 6.- ¿Cómo aprecia la organización del área contable- financiera?

Información financiera de Aerocaribbean. Período 2007-2010²⁵.

Nota importante: Por razones de confidencialidad no se presentan los estados financieros de la Empresa, exponiéndose solo algunas tablas que contemplan parte de éstos.

Tabla A.- Estructura de la inversión y del financiamiento en el período analizado.

	2007	2008	2009	2010
activos	85.512.256,40	79.827.674,40	88.880.607,10	81.140.504,32
pasivos	44.174.052,91	39.789.612,53	34.880.061,58	32.304.746,51
capital	41.338.203,49	40.038.061,87	54.000.545,52	48.835.757,81
Capital de Trabajo	20.317.385,66	8.042.268,66	8.095.993,90	6.365.774,91

Tabla B.- Capital de trabajo neto en el período analizado.

	2007	2008	2009	2010
AC	33.767.924,98	19.085.343,08	22.696.012,43	13.976.281,20
PC	13.450.539,32	11.043.074,42	14.600.018,53	7.610.506,29
CTN	20.317.385,66	8.042.268,66	8.095.993,90	6.365.774,91

Tabla C.- Información del resultado en el período analizado.

	2007	2008	2009	2010
Ventas	48295505,72	50823532,01	69147018,54	55109935,8
Utilidad Neta	4.152.651,41	820.582,82	14.742.037,33	9.314.177,05
Acciones	25.803.000,00	27.733.000,00	27.733.000,00	27.733.000,00

²⁵ Tomado de los estados financieros de Aerocaribbean S.A. Período 2007-2010.

Aplicación del método $R_{EFO} - R_{FFL}$ para determinar la estructura financiera óptima de Aerocaribbean.

INFORMACION DEL BALANCE GENERAL			
	Actual	Escenarios	
		A	B
ACTIVO			
Activo Circulante	13.976.281	13.976.281	7.976.281
Activo Fijo	67.164.223	67.164.223	73.164.223
ACTIVO TOTAL	81.140.504	81.140.504	81.140.504
PASIVO			
Pasivo Circulante	8.287.050	3.287.050	8.287.050
Proveedores	7.251.188	1.251.188	7.251.188
Préstamo a corto plazo 1	856.786	856.786	856.786
Préstamo a corto plazo 2	0	1.000.000	0
Préstamo a corto plazo 3	0		0
Impuestos y cont. por pagar	179.076	179.076	179.076
Pasivo a largo plazo	19.887.328	19.887.328	13.887.328
Préstamo 1	5.442.419	5.442.419	5.442.419
Préstamo 2	14.444.909	14.444.909	8.444.909
Préstamo 3	0		
Otros pasivos	4.130.368	4.130.368	4.130.368
PASIVO TOTAL	32.304.747	27.304.747	26.304.747
CAPITAL			
Inversión del dueño	34.771.253	39.771.253	40.771.253
Utilidades Retenidas	14.064.505	14.064.505	14.064.505
CAPITAL TOTAL	48.835.758	53.835.758	54.835.758
PASIVO Y CAPITAL TOTAL	81.140.504	81.140.504	81.140.504

Anexo 8 (cont.)

Aplicación del método $R_{EFO} - R_{FFL}$ para determinar la estructura financiera óptima de Aerocaribbean.

INFORMACION DEL ESTADO DE RESULTADOS			
	Actual	Escenarios	
	I	A	B
Depreciación	28.132.602	28.132.602	28.132.602
UAI	16.646.123	16.646.123	16.646.123
Intereses	2.316.619	2.419.619	1.638.619
Utilidad antes de Impuestos	14.329.504	14.226.504	15.007.504
Impuesto sobre Utilidades	5.015.326	4.979.276	5.252.626
Utilidad Neta	9.314.177	9.247.227	9.754.877
INFORMACION GENERAL			
	Actual	Escenarios	
	I	A	B
Tasa del Impuesto sobre Utilidades.	0,35	0,35	0,35
Tasa de interés del préstamo a CP 1	10,00%	10,00%	10,00%
Tasa de interés del préstamo a CP 2	10,30%	10,30%	10,30%
Tasa de interés del préstamo a CP 3	10,50%	10,50%	10,50%
Tasa de interés del préstamo a LP 1	11,00%	11,00%	11,00%
Tasa de interés del préstamo a LP 2	11,30%	11,30%	11,30%
Tasa de interés del préstamo a LP 3	11,50%	11,50%	11,50%
SUPUESTOS PARA LA CONSTRUCCION DE LOS ESCENARIOS			
		Escenarios	
Variaciones con relación a la situación actual		A	B
Monto de Proveedores que pasa a financiarse con crédito a corto plazo		1.000.000	
Monto de Pasivo a largo plazo que pasa a financiarse con Patrimonio		5.000.000	6.000.000
Algunas relaciones para la determinación de los supuestos			
	ACTUAL		
Proveedores en relación con el Pasivo Circulante	87,50%		
Capital con relación al Financiamiento Total	60,19%		
Rentabilidad Económica	20,52%		
Rentabilidad Financiera	19,07%		

Aplicación del método $R_{EFO} - R_{FFL}$ para determinar la estructura financiera óptima de Aerocaribbean.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	Escenarios	
	"A"	"B"
UAI	16.646.123	16.646.123
Menos: Impuestos sobre Utilidades (35%)	4.979.276	5.252.626
UAI _{ADI}	11.666.847	11.393.497
Más: Depreciación	0	0
Flujo de Caja Bruto	11.666.847	11.393.497
Incremento en el capital de trabajo	0	0
Gastos de capital	0	0
Incremento neto en otros activos	0	0
Inversión Bruta	0	0
Flujo de Caja en Operaciones (FO)	11.666.847	11.393.497
Flujo de Caja proveniente de otras inversiones	0	0
Flujo de Caja Disponible para los Inversores	11.666.847	11.393.497
Intereses netos después de Impuestos	1.572.753	1.065.103
Flujo de Caja Libre Disponible (FL)	10.094.094	10.328.394

Resumen

	"A"	"B"
R_{EFO}	14,38%	14,04%
R_{FFL}	15,55%	14,99%
Costos financieros fijos k_D	5,76%	5,82%
Grado de endeudamiento L	0,14	0,11
MVA	8,62%	8,22%
CFEE	1,17%	0,94%

Aplicación del método $R_{EFO} - R_{FFL}$ para determinar la estructura financiera óptima de Aerocaribbean.

Cálculo de los puntos de indiferencia entre los diferentes escenarios

↓

Recomendación para periodo de la situación actual	R_{EFO}
A y B	5,44%

Razón Deuda a Activos
Razón de Autonomía

Actual	A	B
39,81%	33,65%	32,42%
60,19%	66,35%	67,58%
100,00%	100,00%	100,00%

ESCENARIOS

Análisis gráfico de los puntos de indiferencia entre los escenarios
atendiendo a sus respectivos grados de endeudamiento L

	R_{EFO}	R_{FFL}	R_{EFO}	R_{FFL}	L	MVA	CFEE	R_{EFO}	R_{FFL}
"A"	5,76%	5,76%	14,38%	15,55%	0,14	8,62%	1,17%	10,00%	10,57%
"B"	5,82%	5,82%	14,04%	14,99%	0,11	8,22%	0,94%	10,00%	10,48%

