

Factores que inciden en la eficiencia operacional y financiera en las líneas aéreas InterCaribbean Airways Turks and Caicos

Factors that affect the operational and financial efficiency in the InterCaribbean Airways Turks and Caicos airlines

¹Eugenio Rafael De Marchena Espada, ²Orlando Rosa Marte

¹Maestrante en la Universidad Abierta Para Adultos, UAPA, 20198079@p.uapa.edu.do

²Maestrante en la Universidad Abierta Para Adultos, UAPA, 201908122@p.uapa.edu.do

Recibido: 13/11/2022; **Aprobado:** 30/12/2022.



Factores que inciden en la eficiencia operacional y financiera en las líneas aéreas InterCaribbean Airways Turks and Caicos © 2022 by Eugenio Rafael De Marchena Espada y Orlando Rosa Marte is [licensed under CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Resumen

InterCaribbean Airways está en un proceso de desarrollo estratégico que contempla la creación de un modelo mixto de operación, de bajo costo en rutas cortas e intermedias y de servicio tradicional, orientado al buen servicio. El objetivo del trabajo radica en el análisis de la estrategia de InterCaribbean Airways y sus incoherencias con las estrategias requeridas para el éxito del modelo de negocios. Sirve como una guía tanto para las empresas, personal gerencial o aquellas personas que quieran conocer los elementos claves

Abstract

InterCaribbean Airways is in a strategic development process that contemplates the creation of a mixed operating model, low cost on short and intermediate routes and traditional service, oriented to good service. The goal of the work lies in the analysis of the InterCaribbean Airways strategy and its inconsistencies with the strategies required for the success of the business model. It serves as a guide for companies, management personnel or those who want to know the key ele-

al modelo de negocios que conocemos como Aerolínea De Bajo Costo “LCC,” en el cual analizaremos y comentaremos de cómo la aplicación de los elementos generales de las finanzas puede ayudar a la toma de decisiones ayudando a las empresas a obtener mayor rentabilidad a través de la eficiencia de sus costos operativos.

Palabras claves: Finanzas, Costos, Aerolíneas de Bajo Costo

Introducción

Las líneas aéreas garantizan conectividad y al mismo tiempo generan un comercio plural movilizando una serie de recursos importantes, también constituyen un modelo de negocio el cual se sitúa en la ciencia o producto que más ha avanzado en el pasado siglo. Numerosas líneas aéreas y grandes emporios aeronáuticos han sucumbido ante los cambios en los mercados internacionales y los factores que directamente influyen en ella, el más importante es el combustible.

Este mercado y modelo de negocio fue afectado por un sin número de variables que fueron consideradas simples. Este esquema de negocio se inclinaba a los servicios o a las líneas aéreas de negocio que ellas vendían u ofrecían, pero los negocios fueron tecnificando e incorporando tecnología que originó una evolución que da origen a una nueva modalidad en el transporte de pasajeros a través de las líneas aéreas, este modelo se denominó aerolíneas de bajo costo.

ments of the business model that we know as Low Cost Airline “LCC,” in which we will analyze and comment on how the application of the general elements of finance can help decision-making by helping companies obtain greater profitability through the efficiency of their operating costs.

Keywords: Finance, Costs, Low-Cost Airlines

Las mismas se diferenciaban de las otras incorporando por primeras vez magnitudes numéricas, ocasionando una variación en la tarifa que permitía la captación de un sector que los mercados no tenían ubicados o en cuenta. Rápidamente la solución y la evolución de este nuevo modelo de negocio era la aplicación de normas financieras que tenían por objetivo el análisis y evolución de todos los aspectos que involucren recursos en la toma de decisiones.

En la tesis realizada, que lleva por título “Factores Que Inciden En La Eficiencia Operacional y Financiera En La Línea Aérea InterCaribbean Airways Turks And Caicos En Los Periodos 2018, 2019 y 2020” trajo un sin número de hallazgos que son la clave para garantizar la permanecía en el tiempo de cualquier tipo de empresa aeronáutica que quiera operar en el modelo de bajo costos garantizando una remuneración de casi un 15%.

Este artículo pretendió analizar y comentar sobre detalles puntales y de forma ampliada como estos hallazgos pueden servir de guía para el operador aeronáutico como también para la empleomanía y sobre todo el personal de dirección que influyen directamente en los costos.

Materiales y métodos

Este artículo se basó en datos obtenidos de la aerolínea InterCaribbean Airways. La investigación constó del uso de varias técnicas de investigación: La descriptiva, donde explicamos el área que deseamos abordar; la empírica donde usamos bases teóricas donde sustentamos nuestra hipótesis y finalmente, la cuantitativa donde damos un resultado y afianzamos la investigación haciendo uso de elementos financieros como son las estadísticas, balance general y razones de eficiencia financiera.

Se aplicaron elementos de contabilidad administrativa con los cuales constatamos la necesidad imperante de que el personal gerencial tenga competencias en el área financiera, en adición a que el personal pueda ayudar a la eficiencia de los costos.

De las diferentes líneas aéreas que operan en la cuenca del caribe entiéndase en las Antillas Menores y Mayores. República Dominicana se sitúa en una de las posiciones más aventajadas, ya que InterCaribbean Airways está a unas 150 millas náuticas en el archipiélago de Turks and

Caicos perteneciente a los territorios de ultramar del Reino Unido.

InterCaribbean Airways cuenta con una variedad de 3 tipos de aeronaves en su flota general tomado el Embraer 145 por ser la aeronave más grande y la más preponderante en este modelo de negocio. Las rutas que con la aeronave forman parte de la muestra, siendo esta la de mayor demanda en nuestra isla y para la ruta SDQ-PLS, PTA-PLS, en las cuales se observaron las diferentes tarifas empleadas. Entre las técnicas empleadas para el análisis de los hallazgos se usaron entrevistas, cuestionarios, observación y comparación con otros modelos de negocios similares.

Resultados

La primera parte de este estudio se realizó para determinar las fuentes de ingresos en que capta sus recursos las aerolíneas de bajo costos, con la finalidad de conocer las líneas de negocio, clientes potenciales y que tanto se acercaban ellos al modelo tradicional de bajo costo. En las ventas de los tiques que constituye la principal fuente de ingresos sobre la muestra realizada, su segunda fuente de ingresos son la carga y la paquetería donde se mezcla la conectividad que permite la aerolínea en su 27 destino.

La tercera fuente de ingreso es considerada como los servicios al pasajero, esto es cambio de fecha, equipaje extra, servicios complementarios como: menores no

acompañados y transporte de mascota. Mediante el acceso a la página web de la aerolínea pudimos determinar las líneas de negocios que fueron comparadas con otras aerolíneas dando similitud en el mismo modelo de negocio, y las estadísticas publicadas por el Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC) confirma los elementos que componen las fuentes de ingresos del modelo de negocio.

Luego se aplicó los conocimientos y técnicas financieras, de forma que se pudo determinar mediante análisis y razones financieras; el margen operativo de explotación, Indicadores de Costos de Ventas, Proporcionalidad de los elementos de Ingresos, Margen de Contribución y Rotación de Temporadas, esta fue la base que dió paso a la segunda fase de este artículo.

Para una aerolínea que emigró del modelo tradicional al modelo de bajo costo sin contar con una estructura económica-financiera adecuada, necesita formar una nueva estructura de costos que guarde relación con el nuevo modelo de negocio al que se pretende emigrar. De esta manera es necesario comparar, eliminar y dejar establecido la estructura que corresponde al nuevo modelo de negocio de bajo costo.

En el informe financiero concerniente al Estado de Resultado se pudo observar la composición y estructura de costo utilizada en cualquier modelo de negocios, a pesar de que todos los que forman parte

de este modelo de negocio de aerolíneas de bajo costos contempla en su estructura características especiales que los diferencian de los modelos de negocios tradicionales porque se enfoca en la reducción y eficiencia de los costos, su diseño y estructura contempla las cuentas control y clasificación de forma siguiente; Costos Directos, Costos Indirectos, Costos Fijos y costos Variables.

A pesar de que las aerolíneas cuentan con un diseño y estructura de costo similar al ideal, contar con el mismo no es suficiente sino cuenta con un plan de negocio bien definido con un diseño presupuestario acorde a las áreas que componen las aerolíneas, para ser eficientes en el manejo de sus costos es necesario la integración de todo el personal y la disponibilidad de herramientas tecnológica, financiera y administrativa que permita alcanzar la eficiencia de los costos.

Tercera fase, esta fase esta orientada a la eficiencia del manejo los costos, se tomó como ejemplo los costos operacionales ya que los mismos son los que influyen en el costo total para la explotación en la producción de los servicios de ventas, estos costos se dividieron de una forma sencilla en Costos Directos Operacionales y Costos Indirectos de la Operación.



Fuente: Cálculo y Análisis realizados por los investigadores Eugenio De Marchena y Orlando Rosa

Una vez identificado los factores y elementos más influyentes que integran la estructura de Costo operacional, el objetivo fundamental se basó en cómo se puede ser más eficiente en el manejo de los costos, esto no significa que alguno de los ya existentes puedan ser de por sí ya eficientes, lo que queremos puntualizar es que se debe realizar una auditoría al método de costo utilizado que indique el manejo y cuales elementos influyen en la variación de los Costos Operacionales para la Explotación.

Para eficientizar un costo, debemos utilizar inicialmente un diseño y estructura de costo adecuado al modelo de negocio que pertenece la organización, obedeciendo a un plan de negocio estratégico que permita eficiencia, continuidad ope-

racional en el tiempo y sobre todo mas rentabilidad. Para alcanzar dicho plan se debe contar con la integración total de todo el personal con un modelo o sistema de costos que permita el diseño y estructura de los presupuestos que integran a todas las áreas de la empresa.

Al conocer el resultado de la aplicación del modelo de costo tradicional utilizado por las organizaciones aeronáutica se pudo verificar que los factores y aspectos influyentes en la eficiencia de los costos se puede mejorar, el método de costo utilizado en las aerolíneas de bajo costo en su gran mayoría no son Método de Costo ABC, sin la implementación de este método es mucho más difícil alcanzar mayores rentabilidades al ser menos eficiente en el manejo de sus costos.

Factores que influyen en la variación de los costos operacionales de la explotación, estos están divididos en dos partes internos y externos:

Factores internos que influyen en la variación de los costos:

- Uso inadecuado de tecnología
- Errores de comunicación
- Personal operativo inadecuado
- Financiamiento de aeronaves inadecuado
- Crecimiento dimensional sin control.

Hallazgos encontrados en la investigación que se realizó a InterCaribbean Airways por Eugenio de Marchena y Orlando Rosa.

Factores externos que influyen en la variación de los costos:

- Política gubernamental económica
- Régimen fiscal
- Variación en la divisa
- Variación en el crudo de petróleo
- Cambio en la política regional e internacional
- Pandemia (COVID-19)
- Cambio en las regulaciones aéreas internacionales.

Hallazgos encontrados en la investigación que se realizó a InterCaribbean Airways por Eugenio de Marchena y Orlando Rosa.

Las muestras nos permitieron presentar los resultados y objetivos en tres fases concluyentes, la primera consistió en conocer las fuentes de ingresos, líneas de negocios y con esos datos se pudo determinar el modelo de negocio de aerolínea de bajo costo. La segunda fase se refiere al diseño y estructura de costo del modelo de negocio de las aerolíneas de bajo costos y la tercera fase contempla la eficiencia de los factores que inciden en la variación de los costos operacionales de la explotación.

Discusión

Este artículo se fundamentó en aquellas empresas de aviación que se formaron sin una estructura empresarial organizada, pero la estrategia comercial la posicionó entre los primeros lugares, donde más adelante se enfrentan con el problema de la expansión y el crecimiento al alcanzar un lugar donde el mundo moderno exige una competitividad y casi todo está creado.

La competencia actual es el servicio y el manejo de los costos, ya que todos los modelos de negocio están prediseñados, y los gigantes o emporios aeronáuticos no perdonan errores, y con ellos absorben a los pequeños, de ahí la importancia del manejo efectivo de costos, información financiera y cómo usarla para desarrollo positivo de la empresa.

A pesar de que los costos operacionales para la explotación con los que cuenta las aerolíneas tipificadas bajo el modelo de negocios de bajo costo pueden ser eficiente en el manejo de sus costos al compararla con los datos ofrecidos por sus fabricantes de las aeronaves o no por esto se puede considerar que son eficientes en los factores que inciden en los costos.

Los factores que variaron en los principales costos de InterCaribbean Airways son los mismos que afectan las grandes economías y por esa razón hay que tener en cuenta como se manejan las mismas, el uso de la contabilidad administrativa que en su objetivo general no pretende crear la formalidad de contabilidad legal, sino más bien informar sobre el comportamiento de donde ella es aplicada para proyectar una información de costos o partidas que son analizadas.

La aplicación de técnicas financieras en una empresa no es solo un elemento numérico y de cómo se maneja o se distribuyen los recursos, es algo aún más dinámico y sistematizado, es la integración del manejo de la información de una manera clara, entendible para usarse en las tomas de decisiones incorporando a todas las áreas de la empresa.

La participación del personal y el conocimiento de cómo ejecutar un plan estratégico de negocio con el fin de efficientizar los costos, no se logra sin la participación e integración de todos los colaboradores, y el entendido de que su labor aporta a lograr los objetivos y metas de la empresa.

El financiero identifica mediante un análisis de la estructura de los costos y los estados financieros, cuáles de ellos afectan tanto la rentabilidad como la operatividad, de ahí se desprende toda la información numérica que tiene que ser traducida en un análisis teórico del cual se les da participación a todos los departamentos en los cuales se puede hacer una eficiencia de los costos a través de programas de reducción e incorporación de nuevas tecnologías.

La importancia de que cada departamento maneje su presupuesto y el mismo lo puedan relacionar con los planes estratégicos del desarrollo de la empresa ayuda a que los gerentes se vayan adaptado a entender no solo la parte técnica del negocio, sino también todas las incidencias e intrínquilis de este. Los números no son humanos ni los humanos son números, pero la combinación y el balance de ellos en los negocios crea imperios.

Y de eso se trata este artículo de cómo ayudar a las empresas que tiene como modelo de negocio de líneas aéreas de bajo costos que se formaron en un desarrollo empresarial informal y sin una estructura previa orientada a este modelo de negocio, a cómo retornar al camino de la formalidad empresarial y financiera sin ocasionar una lesión en la estructura ya existente, con el objetivo fundamental de lograr una mayor competitividad eficiencia en los costos y mayor rentabilidad.

Y una estrategia de negocio que garantice su permanencia en el tiempo obte-

niendo mejores ingresos con una eficiencia en sus costos y la toma correcta de decisiones, en pro del crecimiento y estandarización de la empresa, donde se creen políticas y procesos tanto internos como externos que logren la construcción de los objetivos y metas propuestas. Las principales recomendaciones que se aportó al estudio realizado al InterCaribbean Airways son las siguientes:

1. InterCaribbean Airways compra su combustible a crédito creando un financiamiento en la adquisición de este encareciendo su valor por más un 40%, siendo esta una variable de la que más incide en los costos operacionales. Sugerimos la compra de combustible al contado, prepago o compra futuro “Commodities” y establecer un programa de ahorros combustibles.
2. Las utilizaciones de las aeronaves promedio frente a la que están disponible es solo el 66% de 12 solo 8 se utilizan. La utilización del 100% de las aeronaves para abarrotar los costos es lo recomendable.
3. Costo fijo muy alto. Reducir los costos fijos o en su defecto aumentar los ingresos.
4. No existe plan de presupuesto de costos. Debe de hacerse una reingeniería de procesos que permitan efficientizar los departamentos que integran la empresa, ofreciendo un plan estratégico que permita a la empresa manejar y dar seguimiento al cumplimiento de

sus presupuestos con mira de efficientizar los costos operacionales. E Instruir la gerencia en la interpretación del análisis financiero, planificación y reducción de costos a través de la eficiencia operacional

5. Las herramientas tecnológicas son subutilizadas. Hay que realizar una auditoría en los servicios tecnológicos.
6. Implementar el Método de Costo ABC.

Referencias bibliográficas

Álvarez, D. y Tirado, N. (2004). *Plan de negocios para el montaje de una aerolínea de bajo costo en Colombia*. Trabajo presentado para la Facultad de Ingeniería de Bogotá D.C.

CIBERCONTA. (2013). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica. Parte II: La etapa de implementación*. Recuperada del sitio web el 20 de marzo del 2013.
<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cmhge/parte2.pdf>

Coello Santos, N. (2011). *Aplicación del concepto “low cost” para vuelos de largo recorrido*. Trabajo presentado para la Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Aeronáutica de Madrid.

Ramírez, D. (2008). *Contabilidad administrativa*. 8va edición. Ediciones McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A

- EUMED. (2013). *Compañías aéreas de bajo coste*. Recuperado del sitio web el 6 de marzo del 2013. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/jcg/COMPANIAS%20AEREAS%20DE%20BAJO%20COSTE.htm>
- Junta de Aviación Civil de la República Dominicana. (2018). *Informe estadístico sobre el transporte aéreo en República Dominicana*. Recuperada del sitio web en febrero del 2019. <http://www.jac.gob.do/transparencia/index.php/estadisticas/catgory/521-4to-trimestre#>
- Junta de Aviación Civil de la República Dominicana. (2019): *Informe estadístico sobre el transporte aéreo en República Dominicana*. Recuperada del sitio web en febrero del 2020. <http://www.jac.gob.do/transparencia/index.php/estadisticas/catgory/598-4to-trimestre>
- Junta de Aviación Civil de la República Dominicana. (2020): *Informe estadístico sobre el transporte aéreo en República Dominicana*. Recuperada del sitio web en febrero del 2021. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/jcg/COMPANIAS%20AEREAS%20DE%20BAJO%20COSTE.htm>
- Kaplan, R. S. Y Norton, D. P. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, R. S. Y Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard*. 3a Ed. Rev. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Niven, P. R.; Wiley, J. y Sons (2003). *Cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Planestats. (2021). *Reported operating cost and utilization of turboprops and regional jets*. [online] Available at: <https://www.planestats.com/bhsr_2015jun> [Accesed 7 July 2021].
- Porter, M. E. (1982). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*: Pirámide.
- UPCOMMONS. (2013). *Compañías aéreas tradicionales*. Recuperado el 5 de marzo del 2013 del sitio web y el enlace <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/6369/12/11.pdf>
- VUELING. (2013). *Estrategia vueling*. Recuperado el 9 de marzo del 2013 del sitio web <http://www.vueling.com/es/somosvueling/nosotros/nuestro-adn/>
- Zapata, R. (2009). *Innovación en la industria aeronáutica*. Trabajo presentado para el Seminario de Logística Integral de Bogotá D.C.

