

**PROYECCIÓN MENSUAL DEL FLUJO DE CAJA DE TESORERÍA PARA COPA
AIRLINES COLOMBIA**

ISABEL CRISTINA CAMACHO GONZÁLEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2011

**PROYECCIÓN MENSUAL DEL FLUJO DE CAJA DE TESORERÍA PARA COPA
AIRLINES COLOMBIA**

ISABELCRISTINA CAMACHO GONZÁLEZ

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de
Ingeniera Industrial**

Director:

JOSÉ JOAQUÍN ALZATE

**Docente Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – Universidad
Industrial de Santander**

Tutor:

CARLOS ANDRÉS GUARÍN PEREZ

Vicepresidente Financiero Copa Airlines Colombia

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

BUCARAMANGA

2011

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, mi protector, guía y fortaleza.

A mi madre Isabel, por su confianza, apoyo, dedicación y entrega continua en los momentos importante de toma de decisiones durante toda mi carrera.

A mi padre Víctor Manuel, por su apoyo y confianza constante en cada una de mis actuaciones.

A mis hermanos Johanna y Víctor Manuel por su tiempo y paciencia durante mi crecimiento académico.

A toda mi familia, por ser mi razón y motivo de realización personal

A mis amigos Liliana, Guillermo, Lina, Carolina, William, Rubén, Leonardo, Juan Manuel por el apoyo continuo y por cada uno de los momento compartidos en los cuales lograron sacarme siempre una sonrisa.

A Carlos Guarín, Fernando González por sus aportes profesional en Copa Airlines Colombia.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme una familia maravillosa la cual me permitió cumplir el sueño de ser Ingeniera Industrial.

A la Universidad Industrial de Santander y a la Escuela de estudios Industriales y empresariales, por ser mí claustro educativo y brindarme las herramientas para lograr mi título de ingeniera.

A todos mis profesores que gracias a sus clases fueron complemento a mi vida y me facilitaron los medios para ser una profesional íntegra.

A Copa Airlines Colombia, por la oportunidad, confianza y apoyo durante mi práctica empresarial que me permitió llevar a feliz término el desarrollo de mi proyecto de grado.

A José Joaquín Alzate mi director de proyecto por ser guía y apoyo incondicional durante el desarrollo del proyecto.

A Carlos Andrés Guarín, vicepresidente financiero de Copa Colombia mi tutor, por su paciencia, confianza y clases de finanzas donde me enseñaba la sencillez y practicidad de las cosas.

A Fernando González, gerente de planeación y análisis financiero de Copa Colombia, por sus aportes y enseñanzas durante el desarrollo del proyecto de grado.

A mis amigos y compañeros, por todos los momentos inolvidables de risas, juegos, conversaciones y demás, que hicieron de este paso por la universidad algo muy grato.

A todas las personas que de manera indirecta o directa se vieron involucradas en mi Proyecto y contribuyeron al logro de este objetivo, reciban un agradecimiento y sepan que me siento satisfecha de haber retribuido a toda la confianza depositada.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	22
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	21
1.1 OBJETIVO GENERAL	21
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	22
1.4 ALCANCE DEL PROYECTO	23
1.5 ENTIDADES INTERESADAS EN EL PROYECTO.....	24
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	25
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	25
2.2 PLAN ESTRATÉGICO	26
2.2.1 Misión.....	26
2.2.2 Visión	27
2.2.3 Valores.....	27
2.2.4 Copa Airlines Colombia.....	27
2.3 SERVICIOS Y PRODUCTOS	28
2.3.1 Puntos de Venta	29
2.3.2 Flota de Aviones	30
2.4 Reconocimientos	32
3. ESTADOS PROFORMA	33

3.1 Flujo de Caja.....	33
3.1.1 Flujo de Caja Libre	33
3.1.2 Proyección del flujo de Caja.....	35
3.2 Flujo de fondos	39
3.2.1 Flujo de fondos en términos de caja	39
3.2.2 Flujo de fondos en término de Capital Circulante	40
3.3 Estado de Ingresos y Egresos	41
3.4 Balance General	42
4. VENTAS DE COPA AIRLINES COLOMBIA.....	44
4.1 Canales de Venta en Copa Colombia	44
4.1.1 Comportamiento de la información histórica de las ventas.....	47
5. EGRESOS DE COPA AIRLINES COLOMBIA.....	64
5.1 Pagos Operacionales Mensuales a Proveedores 2009 y 2010 de Copa Airlines Colombia.....	62
6. METODOLOGÍA.....	71
6.1 Forecast de Estado de Resultados	72
6.2 Forecast Balance General	75
6.3 Forecast de Flujo de Caja a partir de la proyección del balance.....	80
7. ENTREGABLES.....	83
7.1 Proyección Ventas a partir de Ingresos del estado de resultados	83
7.2 Pagos a Proveedores	84
7.3 Modelo proyección Flujo de Caja.....	84
7.4 Formato proyección Balance General-Flujo de Fondos.....	85
7.5 Manual Cuentas Balance General Copa Airlines Colombia	85
7.6 Resumen Cumplimiento de los Objetivos	86

CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES.....	90
OBSERVACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA.....	93

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de registro para un Flujo de Caja	38
Tabla 2. Porcentaje de participación ventas directas vs indirectas 2009	60
Tabla 3. Porcentaje de participación ventas directas vs indirectas 2010	62
Tabla 4. Balance General COLGAAP de Copa Airlines Colombia.....	77
Tabla 5. Resumen del Cumplimiento de los Objetivos específicos.....	86

LISTA DE GRÁFICAS

Grafica 1. Boeing 737	30
Gráfica 2. Embraer 190.....	31
Gráfica 3. Canales de Venta Copa Airlines Colombia.....	45
Gráfica 4. Ventas Totales de Copa Airlines Colombia por mes	48
Gráfica 5. Ventas Totales de Copa Airlines Colombia por mes.en barras	49
Gráfica 6. Ventas Consecutivas Totales 2009-2010	50
Gráfica 7. Estadística Descriptiva de las Ventas 2009-2010 de Copa Airlines Colombia.....	51
Gráfica 8. Suavizado de datos por el filtro de Hodrick-Prescottfilter	52
Gráfica 9. Suavizado a través de Variaciones	53
Gráfica 10. Ventas Efectivo Copa Airlines Colombia Mensual.....	55
Gráfica 11. Ventas Tarjetas de Crédito Copa Airlines Colombia Mensual	55
Gráfica 12. Ventas BSP Doméstico Copa Airlines Colombia Mensual	56
Gráfica 13. Ventas Pagadas por Clearing- Copa Airlines Colombia Mensualmente.	58
Gráfica 14. Ventas Totales por Canal de Copa Airlines Colombia 2009.....	59
Tabla 2. Porcentaje de participación ventas directas vs indirectas 2009	60
Gráfica 15. Ventas Totales por Canal de Copa Airlines Colombia 2010.....	61
Grafica 16. Principales pagos de Copa Airlines Colombia.....	64
Gráfica 17. Pareto Pagos Operacionales Mensuales 2009	62

Gráfica 18. Pagos Operacionales Mensuales 2009	63
Gráfica 19. Pareto Pagos Operacionales Mensuales 2010	64
Gráfica 20. Pagos Operacionales Mensuales 2010	65
Gráfica 21. Pagos No Operacionales 2009 Actividades Financieras	67
Gráfica 22. Pagos No operacionales 2009 Actividades de inversión	67
Gráfica 23. Pagos No Operacionales 2010 Actividades Financieras	69

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Proyección Ventas

ANEXO A1. Ventas Online

ANEXO A2. Data Mart Venta-Ingreso

ANEXO A3. Ventas Totales

ANEXO A4. Cash Flow 2009

ANEXO A5 . Cash Flow 2010

ANEXO A6. Calendario IATA

ANEXO A7. Calendario BSP

ANEXO A8. Ventas

ANEXO B. Pagos Proveedores

ANEXO B1 Pagos a Proveedores

ANEXO C. Forecast Caja

ANEXO C1. Matriz Costos

ANEXO C2. Forecast Carga

ANEXO C3. Sensibilizado

ANEXO C4. Matriz Mapeo Nivel 8

ANEXO C5. Formato Budget 2011 Sensibilizado

ANEXO C6. FRC Caja -Balance

ANEXO D. Manual

ANEXO D1. Manual Detallado de las Cuentas Balance General Copa Airlines Colombia.

Nota: Los Anexos se encuentran disponibles en la carpeta "ANEXOS" del CD entregado a la Biblioteca UIS.

ABREVIATURAS

ADZ: San Andrés Islas

ATO: Aeropuerto

BAQ: Barranquilla

BGA: Bucaramanga

CCS: Caracas

CF: Cash Flow

CLO: Cali

CM: Código de abreviación para Copa Airlines.

CM*: Código de abreviación para Copa Airlines Colombia

CTO: City Ticket Office.

CTG: Cartagena

CUC: Cúcuta

CUN: Cancún

GUA: Guatemala

GYE: Guayaquil

HAV: Habana

LET: Leticia

MDE: Medellín

MEX: México

MTR: Montería

PEI: Pereira

RPM: Revenue Passenger Miles

SJO: San José

SMR: Santa Marta

PAX: Pasajeros.

PTY: Panamá

P5: Código de la empresa para Aero República. S.A.

TKT: tiquetes.

UIO: Quito

YQ: Sobre costo de combustible

GLOSARIO

AERONAUTICA CIVIL: trabaja para garantizar el desarrollo ordenado de la aviación civil, de la industria aérea y la utilización segura del espacio aéreo colombiano, facilitando el transporte intermodal y aprovechando las ventajas competitivas del país, mediante la administración, regulación y prestación del servicio aeroportuario, ejerciendo al mismo tiempo control y vigilancia por medio de la aplicación de principios de calidad y responsabilidad social.

BSP: plan de facturación y liquidación. Plan implementado por las aerolíneas, a través de la IATA para la liquidación de los tiquetes emitidos por las agencias de viaje.

BUSINESS: tipo de mercado atendido, correspondiente a rutas las cuales se consideran de negocio, saliendo de Bogotá (BOG) hacia: Medellín (MDE), Cali (CLO), Montería (MTR), Cúcuta (CUC), Bucaramanga (BGA), Barranquilla (BAQ).

CASH FLOW: flujo de caja, uno de los estados proforma en el cual se refleja los ingresos y egresos reales de las compañías.

CTO: city Ticket Office. Oficina de venta de tiquetes aéreos.

DATA MART: data Ware House; Base de datos administrada por Copa Airlines Panamá, en la cual se tienen actualizados los datos de ingresos y ventas de tiquetes, a través de tablas dinámicas segregadas por canal de venta y compañía

DOMÉSTICO: es también conocido como mercado nacional y corresponde a la suma tanto de los vuelos en mercados Leisure y Business.

HUB: Cuando un vuelo de Copa Airlines Colombia se realiza y conecta con el hub de las Américas ubicado en el Aeropuerto de Tocumen en ciudad de Panamá.

IATA: international Air Transport Association. Es el Organismo de comercio internacional de la cual hacen parte más de 230 aerolíneas del mundo y cumple funciones de intermediador entre aerolíneas para la parte económica.

INGRESOS: momento en el cual se registra que el pasajero hace uso del tiquete (vuela el tiquete).

INTERNACIONAL: mercado atendido correspondiente a vuelos fuera de Colombia.

LEISURE: mercado atendido correspondiente a rutas vacacionales en Colombia como San Andrés (ADZ), Cartagena (CTG), Santa Marta (SMR)

MODELO: es la forma ejemplificada de cómo se realizar un cálculo, para introducir la información en un cuadro o tabla en la cual se requiere.

OFF HUB: vuelos que no se conectan con el hub de ubicado en el Aeropuerto de Tocumen en ciudad de Panamá, para el caso de CM* serían los vuelos directos a a destinos como CUN; CCS, UIO, GYE entre otros.

TENDENCIA: es el componente de largo plazo que representa el crecimiento o disminución en la serie de tiempo sobre un periodo amplio.

PRESUPUESTO: valor anticipado de la variable que una compañía está en posibilidad de concretizar.

PRONÓSTICO: estimación anticipada del valor de una variable.

VENTAS: dinero recibido en la compañía por la compra de un tiquete aéreo por parte de un cliente.

RESUMEN

TITULO

PROYECCIÓN MENSUAL DEL FLUJO DE CAJA DE TESORERÍA PARA COPA AIRLINES COLOMBIA*

AUTORA

Isabel Cristina Camacho González**

PALABRAS CLAVE

Análisis y Planeación Financiera-Tesorería, Flujo de caja, Proyección, Liquidez.

DESCRIPCION

Contar con liquidez de efectivo suficiente para lograr operar y generar ganancias que permita cumplir a clientes internos, externos y a proveedores, es una de las labores diarias que enfrentan las compañías de servicios de transporte de pasajeros y carga aérea, esto a causa de la agresiva manifestación de la competencia en el momento de generar ventas, capturar mercados y realizar expansiones a nivel nacional e internacional.

En busca del cumplimiento de los objetivos financieros que la compañía se plantea y la necesidad de solventar a diario las decisiones de liquidez, Copa Airlines Colombia tiene el área de Planeación y Análisis Financiero-Tesorería, lugar donde se realizó la practica empresarial que permitió el desarrollo de este proyecto.

De acuerdo a las necesidades de la compañía, de tener mayor control y monitoreo de la caja, surge la idea de proyectar el flujo de caja de tesorería mensual de manera que le permitiera a la vicepresidencia financiera y al área de tesorería la toma de decisiones soportada en una aproximación a los eventos futuros que esta puede llegar tener, al contar con esta información, se direcciona un camino claro para la compañía, pues solo teniendo una idea de los dineros con los que se cuentan se administrarán y gestionarán los resultados enfocados a un mismo objetivo "aumento de la liquidez".

Los entregables del proyecto a la compañía se ajustaron directamente a los requerimientos de las áreas en donde se mantuvo una constante comunicación, realizando el trabajo en conjunto con ellas de forma que permitiera generarse un nivel de satisfacción alto cumpliendo siempre con las políticas y pilares de la empresa.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander. Director: José Joaquín Alzáte Marín. Tutor: Carlos Andrés Guarín Perez

ABSTRACT

TITLE

MONTHLY FORECAST CASH FLOW FOR COPA AIRLINES COLOMBIA *

AUTHOR

Isabel Cristina Camacho González **

KEY WORDS

Planning and financial analysis-Treasury, Cash Flow, Forecast, Liquidity.

DESCRIPTION

To have sufficient cash liquidity to achieve operating and generating profits that would meet internal and external customers, and suppliers is one of the daily tasks that passenger services and air cargo companies have to face, because of the aggressive competition at the time to generate sales, capture markets and make national and international expansion

In search of fulfillment of financial targets that the company is raised and the need to solve daily liquidity decisions, Copa Airlines Colombia has the planning and financial analysis, treasury area, This area is the place where the internship that allowed the development of this project was made. According to the needs of the company, to have greater control and monitoring of the cash flow, is created the idea of projecting the treasury cash flow on a monthly cash flow that would allow to the vice president of finance and treasury area making decisions supported in an approach to future events, to get this information is addressed a clear path for the company as one having an idea of the money with which you administer and manage all the results focused on one target liquidity growth.

The deliverables of the project to the company was adjusted to the requirements of the areas where was a constant communication by making the joint work that would permit to generate a high satisfaction level while complying with policies and pillars of the company.

* Undergraduate Project

** Physiomechanical Engineering Facult. Industrial's and Enterprises Studio's. UIS. Director: José Joaquín Alzate Marín. Tutor: Carlos Andrés Guarín Pérez.

INTRODUCCIÓN

Es la competencia la principal razón por la cual las empresas promueven la apertura de nuevos mercados, alianzas estratégicas, mejoras de calidad en la prestación del servicio y la innovación de productos, logrando así el posicionamiento de la marca en la industria, lo que permite de esta forma que se exija a las empresas contar con respuestas inmediatas a los requerimientos que se planteen principalmente basados en las proyecciones realizadas por parte de cada compañía en cuanto a la defensa del propio mercado, es para ello conveniente contar con los recursos económicos suficientes que soporten la toma de decisiones y permita lograr la ejecución de lo planeado para el reconocimiento internacional y nacional generando ventajas competitivas sólidas que fortalezcan las estrategias de diferenciación frente a la competencia. Un ejemplo son las empresas encargadas de brindar servicio de transporte aéreo quienes tienen entre sus principales labores lograr la satisfacción del cliente, generar alta rentabilidad y tener excelente liquidez, estando sujetas siempre a factores externos que modifican las condiciones para conseguir sus objetivos; es Copa Airlines Colombia, una empresa perteneciente al importante sector aeronáutico, que ha logrado reconocimiento y posicionamiento en el mercado gracias a las estrategias que ha desarrollado enfocadas en estos aspectos.

La práctica empresarial de la estudiante Isabel Cristina Camacho González, realizada con el objetivo de obtener el título de Ingeniera Industrial de la Universidad Industrial de Santander tuvo lugar en la Oficina de Análisis y Planeación Financiera y se ha titulado “PROYECCIÓN MENSUAL DEL FLUJO DE CAJA DE TESORERÍA PARA COPA AIRLINES COLOMBIA”. El Proyecto

estuvo a cargo de la tesorería de Copa Airlines Colombia apoyada por el gerente de planeación y análisis financiero Tesorería y el vicepresidente financiero de la compañía, al igual se contó con información de varias áreas de soporte a la dependencia de finanzas como: revenue management, control de ingresos, contabilidad, comercial, mercadeo, pricing, carga y tecnología.

El presente libro es el compendio de los resultados obtenidos durante la Práctica Empresarial, y se encuentra organizado en 7 capítulos, distribuidos de la siguiente manera, el primer capítulo contiene los objetivos, justificación y alcance del proyecto. En el segundo capítulo se narra la historia, el plan estratégico y los productos y servicios de Copa Airlines Colombia. En el tercer capítulo se encuentran conceptos fundamentales de la proyección de flujos de caja, estados de resultado y Balance general también conocidos como estados proforma. En el cuarto capítulo se encuentra información relacionada al comportamiento de las ventas y la distribución de las mismas de acuerdo al canal o medio de ingreso por el cual se registran en la empresa. En el quinto capítulo se mencionan los pagos o egresos de la compañía y la forma como estos se organizan en el flujo de caja que coinciden exactamente con algunas líneas del estado de resultados de la compañía. En el sexto capítulo se encuentra la metodología desarrollada durante la práctica para la obtención del objetivo general del proyecto Por último, en el séptimo capítulo se encuentra los entregables a la compañía que se dieron como soporte de la práctica.

En los archivos magnéticos anexos se encuentran los modelos que se realizaron durante la práctica en Copa Airlines Colombia, quien los recibe para su trabajo y custodia, también se encuentra información correspondientes a las ventas, ingresos, pagos a terceros, otros modelos desarrollados y gráficos que sustentan la proyección de la caja. Considerando las políticas de confidencialidad de Copa Airlines Colombia - CM*, el uso del contenido de la información, datos, graficas, así como la publicación de la información, está sujeta a la aprobación de la

estudiante Isabel Cristina Camacho González con el aval del área de Análisis y Planeación financiero- Tesorería y la Vicepresidencia Financiera de la empresa.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO.

1.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo para la proyección mensual del flujo de caja de Tesorería para Copa Airlines Colombia

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proyectar las ventas de la compañía a través de los ingresos de la misma.
- Organizar la programación de pagos a proveedores de acuerdo a los días de rotación de pagos.
- Proyectar el flujo de caja de Copa Airlines Colombia para un mes.
- Crear el formato para la proyección del Balance General de Copa Airlines Colombia (Objetivo adicional a los aprobados en el Plan de Proyecto)
- Estructurar el flujo de fondos de la compañía basado en la proyección del balance de la misma (Objetivo adicional aprobado en el Plan de Proyecto).

- Construir el Manual donde se describan las cuentas involucradas en el balance de la compañía, para el área de tesorería. (Objetivo adicional aprobado en el Plan de Proyecto)

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En el área de la Vicepresidencia Financiera de Copa Airlines Colombia, es donde se ejecuta gran parte de las estrategias para conseguir resultados sobresalientes que implican trascendencia en la compañía, entre las labores más destacadas está el control de la liquidez permitiendo tanto en accionistas como en clientes la tranquilidad, confianza y seguridad de contar con una empresa sólida, en la prestación del servicio de transporte aéreo.

Es en el flujo de caja donde se manifiesta la realidad de la compañía en el día a día, para ello Copa Airlines Colombia, siguiendo sus estrategias conservadoras en cuanto a la administración del dinero, busca tener mayor control y monitoreo de las ventas y de los gastos de la compañía para llevar a cabo una planeación basada en hechos muy reales sin dar paso a ningún tipo de cuenta alegre, por ello se considera que tener la proyección del flujo de efectivo para un mes es una herramienta que genera al área financiera un mayor acercamiento a la administración de los recursos, permitiendo la gestión y toma de decisiones en el momento que se considere necesario para optimizar los recursos buscando siempre las mejores decisiones relacionadas a inversiones y rentabilidad del efectivo.

Copa Colombia tiene bajo su responsabilidad la generación de utilidades, los pagos de proveedores y el posicionamiento de su excelente imagen en el mercado, siendo esto un compromiso que propicia la exigencia en cuanto a la distribución, manipulación y asignación de los recursos, evitando en todo momento el déficit financiero, es por ello que este proyecto es de gran utilidad para cumplir con uno de los pilares fundamentales de la compañía “ Contar con información confiable y oportuna”, esto a través de basar la proyección en fuentes confiables que permitan la disponibilidad de la proyección en el momento requerido por cualquier persona involucrada en el departamento financiero permitiendo optimizar los recursos de la empresa.

1.4 ALCANCE DEL PROYECTO

Se realizó la proyección del Flujo de Caja de Tesorería a partir de la proyección del Balance General de Copa Airlines Colombia - CM*, esto por medio de un acercamiento con cada una de las cuentas del mismo a través de entrevistas con la mayoría de las personas que afectan o se ven involucradas con cada una de ellas, lo que permitió mayor entendimiento del negocio y de la administración del mismo para poder proyectar cada línea de acuerdo a lo que estas involucran en el estado financiero.

Con el forecast (proyección) mensual de Balance para el año 2011 de CM* que surge en gran parte del estado de resultado también proyectado para el mismo año, fue necesario partir de la proyección de los ingresos involucrados en el estado de resultados para que estos fueran convertidos en ventas a través de los porcentajes proporcionales de conversión de ingreso; debido a que afectan principalmente el grueso de las cuentas por cobrar; por otra parte, en lo que a pasivos de la compañía se refiere se relacionaron directamente con los gastos y compromisos adquiridos con los proveedores, clientes, otras compañías,

empleados, entre otros; a través de los registros que se tenían de gastos y costos que generan salidas de dinero establecidos y proyectados en el PYG; la principal razón a partir de la cual se basa la proyección de los egresos son las condiciones de las rotaciones de pagos establecidas en la negociación con cada proveedor y de las cuales cada área conoce perfectamente.

Luego de tener las ventas proyectadas a través de los ingresos, y los pasivos que principalmente corresponde a pagos a proveedores de facturas de las áreas de mayor tráfico se desarrollo el formato a partir del cual se puede proyectar el Balance

Basado en lo anterior se realizó un estado de flujo de fondos proyectado el cual se organizó de acuerdo a las variaciones presentadas en los meses del balance lo que permitió obtener la caja proyectada mensualmente para la compañía, reconociendo que estos modelos requieren de actualizaciones mensuales con los datos reales ejecutados para correr el modelo de acuerdo a las nuevas condiciones y que así se genere progresivamente la proyección con ajustes de acuerdo a lo que se presente.

Copa Colombia recibió el manual con la descripción de todas las cuentas del balance, de igual manera también fueron entregados los modelos y formatos tanto de balance como de flujo de fondos - Caja y los archivos que deben actualizarse para editar los links y permitir que el modelo se ejecute solo, esto con el fin de que el área de Análisis y Planeación Financiera de la compañía emplee y administre estos entregables

1.5 ENTIDADES INTERESADAS EN EL PROYECTO

El resultado final del proyecto es para la compañía Copa Airlines Colombia, subsidiaria de Copa Holdings.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 RESEÑA HISTÓRICA¹

Aero República S.A. es una aerolínea colombiana que inició operaciones en junio de 1993, con la filosofía de ofrecer al mercado productos novedosos a precios muy razonables y con un excelente servicio en el transporte de pasajeros y carga.

Su primera flota estuvo conformada por tres aviones Boeing 727 que volaban a Bogotá, Cali, San Andrés, Santa Marta y Cartagena. Posteriormente se incluyeron aviones tipo DC9 y MD (Mc Donnell Douglas), que se han ido remplazando por una moderna flota de aviones Embraer 190, directamente traídos de fábrica, con capacidad para 106 pasajeros y que cuentan con lo último en tecnología, hoy se cuenta con la flota más moderna de la región y una de las más modernas del mundo, compuesta por aviones Boeing 737-700, Boeing 737-800 y Embraer 190AR.

Al día de hoy, Aero República S.A. tiene vuelos regulares a Cali, Medellín, Bucaramanga, Barranquilla, Montería, Leticia, Santa Marta, Cartagena, San Andrés, Pereira, Cúcuta, Panamá, Caracas, Ciudad de Mexico, Quito, Guayaquil, Cancún, Guatemala, la Habana, en estos destinos internacionales cabe resaltar que P5 tiene vuelos directos desde Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena, Pereira y Bucaramanga, según el destino.

Así mismo, ha mejorado considerablemente su producto y servicio gracias a importantes inversiones tecnológicas acordadas con la aviación del Siglo XXI,

¹ Tomado de: www.somoscopa.com.co consultado en Febrero 2011.

buscando mejorar la experiencia del viajero, y la capacitación permanente de su personal, que ofrece hoy un servicio diferencial.

Aero República S.A. a partir del 6 de Octubre del 2010 cambia oficialmente su marca a Copa Airlines Colombia, en relación a que Copa Holdings propietaria de Copa Airlines compra en el año 2005 el 99,7% de P5.

La estructura de Copa Holdings está dividida en Copa Airlines Panamá y Copa Airlines Colombia, donde Copa Airlines Panamá, una de las empresas más importantes en la aviación latinoamericana, se interesó en Aero República S.A. brindándole la posibilidad de conectarse a través de Panamá con 46 destinos internacionales, así como la participación en el galardonado programa de viajero frecuente de Continental y Copa, *OnePass*.

A través de Copa Holdings, en el año 2005 se empieza a cotizar en la bolsa de valores de Nueva York, convirtiéndose en la tercera línea aérea en cotizar en este importante mercado.

Actualmente se encuentra en homologación de labores con panamá, razón por la cual al momento no se ha podido establecer el plan estratégico en sincronización con Panamá y se tienen por separado.

2.2 PLAN ESTRATÉGICO²

2.2.1 Misión

Somos un equipo humano comprometido en contribuir con el crecimiento de nuestros clientes a través de un servicio aéreo de talla mundial.

² Tomado de: Filosofía Estratégica de Copa Airlines Colombia-Octubre de 2010. Consultado en Marzo de 2011.

2.2.2 Visión

Convertir nuestros clientes en los principales promotores.

2.2.3 Valores

La evolución filosófica de Aero República, responde tres preguntas para los valores que se persiguen los cuales son:

¿Qué sentimos?

Pasión y Orgullo “Sentimos pasión por contribuir a nuestros clientes y orgullo de pertenecer a un gran equipo”

¿Cómo Pensamos?

De manera vanguardista y práctica “Innovando en la búsqueda de soluciones inteligentes, que faciliten la experiencia de nuestro cliente”

¿Cómo actuamos?

Dejando Huella “Damos la milla extra para superar las expectativas de nuestros clientes con transparencia y profesionalismo”

2.2.4 Copa Airlines Colombia

Copa Airlines Colombia tiene sus oficinas principales en la ciudad de Bogotá Colombia, desde donde realiza la operación y coordinación de los demás puntos donde opera y realiza sus ventas.

CM* está cuenta con una presidencia a la cabeza del señor Roberto Junguito, quien además se apoya en cuatro Vicepresidencias para la interconexión de las labores diarias del ejercicio de la compañía, siendo estas lideradas por Vicepresidentes con gran experiencia en el área que cada uno dirige.

Vicepresidencia de Talento Humano: Esta área se encarga de la parte de comunicaciones internas, desarrollo humano, desarrollo organizacional, salud ocupacional y servicios al personal, es el apoyo para los casi 1500 empleados que laboran actualmente para la compañía.

Vicepresidencia de Financiera: Es donde se tiene el control de ingresos, la tesorería de Colombia, la planeación financiera y la contabilidad de la compañía.

Vicepresidencia de Operaciones: Está al mando de la ingeniería de operaciones, el mantenimiento de las aeronaves, operaciones de vuelo, tripulación de cabina y el SOCC (Centro de Control del Sistema de Operaciones).

Vicepresidencia de Comercial: Se ubica principalmente todo lo relacionado al mercadeo, ventas y dirección de canales directos (CTO's, Ventas Web, Call Center).

2.3 SERVICIOS Y PRODUCTOS

El servicio que ofrece Copa Airlines Colombia es el transporte aéreo de pasajeros y carga a los destinos nacionales e internacionales a partir de su propia flota y a través de las alianzas que tiene establecidas con otras aerolíneas.

Entre los productos que ofrece se encuentran, paquetes turísticos a través de agencias de viaje o puntos propios, actualmente cuenta con vuelos directos a ocho ciudades en Latinoamérica y además participa de la interconexión a través del Hub de las Américas en el aeropuerto de Tocumen en Ciudad de Panamá para completar más de 45 destinos en América en 25 países.

Uno de los servicios más representativo es viajero OnePass, el cual consiste en acumulación de millas a cada cliente por vuelo realizado, de manera que luego estas puedan ser redimidas por tiquetes a cualquier destino según las millas registradas, una de las ventajas es que no tienen fecha de vencimiento y es posible utilizarla en las aerolíneas de convenio para seguir acumulando millas como son: Continental Airlines ahora United Airlines, AeroMéxico ,KLM Royal Dutch Airlines, Gulfstream International Airlines, GOL Linhas Aéreas Inteligentes, Cubana Airlines.³

Entre los planes del 2011, está la apertura de nuevas rutas y el aumento en la frecuencia de los viajes, apuntando siempre a la satisfacción del cliente, ya sea de clase ejecutiva o económica, el nuevo acuerdo de Cooperación entre Copa Airlines, United Airlines y Avianca Taca que entró en vigencia a partir del mes de abril del 2011, permitiéndoles ser parte de la red de Star Alliance de gran importancia para las compañía y sus clientes ya que les brinda mayor cobertura en vuelos a nivel mundial.

2.3.1 Puntos de Venta

Copa Colombia concentra sus ventas principalmente por dos vías que son: Canales Directos y Canales indirectos. Cuando se habla de canales directos se hace referencia a: CTO (City Ticket Office) ubicados en los centros comerciales y en oficinas localizadas en puntos estratégicos de las principales ciudades, a través del Call center, por las oficinas en los ATOS de las ciudades donde se opera como son: BAQ, BOG, BGA, CLO, CTG, CUC, LET, MDE, MTR, PEI, ADZ y SMR⁴ y por

³ Disponible en www.copaair.com Consultado en Febrero 2011

⁴ Abreviatura de la IATA para las ciudades Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Leticia, Medellín, Montería, Pereira, San Andrés Islas y Santa Marta.

último en la web de la compañía, reconociendo estos puntos como los medios encargados de registrar las ventas directas.

Cuando es el canal indirecto se tiene en cuenta las ventas que se hacen de tiquetes a través de las agencias de viajes, es decir cuando existe una venta por un tercero principalmente, las cuales son realizadas tanto a nivel doméstico como a nivel internacional.

2.3.2 Flota de Aviones

Como ya se ha mencionado hoy día se cuenta con la flota más moderna de la región y una de las más modernas del mundo, compuesta por aviones Boeing 737-700, Boeing 737-800 y Embraer 190AR.

Copa Airlines y Copa Airlines Colombia cuentan con 64 aeronaves de las cuales 16 son de Copa Colombia, distribuidas en 2 aeronaves Boeing 737-700 y 14 aeronaves Embraer 190 AR.

- *Boeing*

Grafica 1. Boeing 737



Fuente: Disponible en www.copaair.com en el link Nuestros productos, Nuestra flota.

Estos aviones ofrecen espacios interiores con amplios compartimientos superiores, sistemas de entretenimiento a bordo. Además están equipados con las aletas-winglets⁵, haciéndolos, más eficientes y reduciendo el consumo de combustible de los mismos en un 3,5%. Además los “winglets” ayudan al medio ambiente reduciendo el ruido y la contaminación.

Características de Configuración de Cabinas de Copa:

- 737-700: 12 asientos en Clase Ejecutiva y 112 en Cabina Principal.
 - Velocidad Máxima: Mach 0.79 (840 km/h).
 - Alcance: 3,000 millas náuticas (5,700Km).
 - Altitud máxima de vuelo: 41,000 ft.
 - Ancho del interior de la cabina: 3.50 m.
 - Altura del interior de la cabina: 2.14 m.
-
- *Embraer 190*

Gráfica 2. Embraer 190



Fuente: Disponible en www.copaair.com en el link Nuestros productos, Nuestra flota.

Fabricados por la compañía Embraer. El EMB 190 incorpora los últimos avances de la tecnología, tales como aletas (winglets), motores General Electric CF34-10E, eficientes y poderosos, así como lo último en equipo aeronáutico de Honeywell

⁵ Winglets: Aleta del avión ubicada al finalizar el ala lateral principal y se encuentra doblada hacia arriba como se ilustra en la imagen 1.

Corporation. Este avión permitirá equilibrar la capacidad y la demanda en los mercados pequeños que pueden servirse más eficientemente con aeronaves de 94 asientos.

Características: de Configuración de Cabinas de Copa

- 10 asientos en Clase Ejecutiva y 84 en cabina principal.
- Velocidad Máxima: Mach 0.82 (1004.5 km/h).
- Alcance: 2,200 millas náuticas (4,074 km).
- Altitud máxima de vuelo: 41,000 ft.
- Ancho del interior de la cabina: 2.74 m.
- Altura del interior de la cabina: 2.00 m.

2.4 RECONOCIMIENTOS

Copa Airlines Colombia es hoy la primera aerolínea de vuelos regulares en Colombia en obtener la certificación Navegación Basada en Rendimiento por parte de la Aeronáutica Civil (U.A.E.A.C.). Este es un esfuerzo de la compañía por contribuir con el mejoramiento del tráfico aéreo y optimizar la utilización de los espacios de vuelo.⁶

Por otra parte cuenta con la certificación en Gestión de Seguridad SMS (Safety Management System, por sus siglas en inglés), la cual también es otorgada por la Aeronáutica Civil de Colombia.

⁶ Tomado de: www.aviacol.net/noticias Consultado en Marzo del 2011.

3. ESTADOS PROFORMA

Uno de los aspectos importantes en la administración de la Dirección Financiera, está la elaboración de proyecciones, principalmente del estado de Ingresos y Egresos (PYG), del Balance General y del flujo de caja, son estos estados los que se conocen como “**Estados Proforma**”. Los cuales brindan el apoyo y soporte al área financiera para realizar un mayor control de la compañía en cuanto al desempeño financiero. Se hace necesario conocer y comprender cada uno de estos estados.

3.1 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja está directamente relacionado con la liquidez de la compañía para solventar requerimientos de cubrimiento de deuda, reposición de capital de trabajo e inversiones y distribución de utilidades para los socios⁷ de acuerdo a sus propias expectativas, siendo así, es debido aclarar la diferencia entre: Flujo de caja libre (FCL) y Flujo de caja proyectado.

3.1.1 Flujo de Caja Libre ⁸

El flujo de caja libre es el cálculo en tiempo real, es el flujo de efectivo real disponible con el que se cuenta para responder a los accionistas, a los proveedores, después de inversiones y de impuestos de renta, es decir, es la

⁷ León, Oscar (1999). Administración Financiera. Fundamentos y aplicaciones. (Tercera Edición). (pp. 10)

⁸ Giraldo, J.E. (2007). Flujo de Caja Libre. *Fundamentos de Finanzas y Análisis financiero* (pp. 226-271). Bucaramanga, Colombia: Sic.

capacidad real de generación operativa neta de efectivo de la empresa en un momento determinado del tiempo.

El flujo de caja libre (FCL) se puede definir como: la generación operativa menos inversiones e impuestos, para ello es importante aclarar ciertos conceptos como:

Generación Operativa Neta: Es el flujo de caja generado por la operación del negocio y se obtiene al sumar la utilidad antes de intereses e impuestos (UAI) y los egresos que no son efectivos, llamado en contabilidad causaciones.

Generación Operativa Neta = UAI + Depreciación y Egresos no Efectivos

Inversiones e Impuestos (Inv. e Imp.): Son los egresos que la compañía debe realizar para seguir o continuar con la operación diaria.

Inv. e Imp. = Inv. en Activos Fijos + Inv. en Capital de trabajo + Imp. de Renta.

Flujo de caja bruto o generación operativa, se puede definir como:

Utilidad neta + Intereses + Depreciaciones y amortización de diferidos.

Capital de trabajo neto operativo (KTNO): es la recuperación del dinero después de las cuentas por cobrar más la liquidación de los inventarios, con el cual se puede hacer frente a las cuentas por pagar, principalmente de proveedores sin incluir los financieros.

Se puede ver el *Flujo de Caja libre (FCL)* como:

Utilidad neta

(+) Intereses

(+) Depreciaciones y Amortización de diferidos

= Flujo de Caja bruto o Generación Operativa

(-) Aumento de Inversiones en Activos fijos

(-) Aumento de Inversiones de Capital de trabajo Neto Operativo (KTNO)

= Flujo de Caja Libre (FCL)

3.1.2 Proyección del flujo de Caja⁹

La proyección del flujo de caja es una visión futura de la empresa, por un determinado período de tiempo, mediante una serie de estimaciones y supuestos, los cuales deben ser recogidos y suministrados por cada uno de los responsables de cada centro de costos y gastos: Gerencia, Director de operaciones, administración del personal, ventas, es decir, todos los centros de toma de decisiones para la compañía, con lo cual, presupuestar el flujo de caja llega a ser la planeación del efectivo de una empresa, o sencillamente una manera de proyectar de forma metódica los registros de las entradas reales de dinero en el momento justo en cual ingresan y las salidas de efectivo en el momento que se efectúan los pagos, para que se pueda predecir justamente cuando se realizarán dichas transacciones en la compañía.

Etapas para Proyectar el flujo de caja

Para realizar la proyección del flujo de caja es importante llevar a cabo una serie de instrucciones preliminares de manera que permita realizar esta labor con mayor exactitud, las actividades son:

⁹ Giraldo, J.E. (2007). Presupuesto de flujo de Caja o Efectivo-Proyección del estado de ingresos y egresos- Balances. *Fundamentos de Finanzas y Análisis financiero* (pp. 220-224). Bucaramanga, Colombia: Sic.

Recopilación y Revisión de Información Básica

Este proceso consiste en la recopilación de información de la compañía, de tipo histórico y estadístico de cada uno de los centros de costos, para poder tener una imagen global del comportamiento de cada una las cuentas y poder estimar un comportamiento futuro basado en hechos probatorios según la información con la que se cuenta, al igual se requiere conocimiento de factores macroeconómicos y microeconómicos (TRM, Tarifas de Venta, índices de inflación, tasas de intervención bancaria, entre otras) que apoyen la información que se tiene y permitan sus futuros cálculos.

Formulación de bases para las proyecciones

Con la información que se tiene hasta el momento se empieza a buscar la manera cómo realizar la proyección tanto de los ingresos como de los egresos, ya sea a través herramientas estadísticas, matemáticas o simplemente por relación de variaciones dadas según los datos históricos y por la experiencia en el área de quien se encarga de esta proyección. Los métodos más utilizados para realizar estas proyecciones pueden ser de tipo: Cuantitativo y Cualitativo; es importante saber que para poder llevar a cabo un pronóstico se deben realizar tres pasos:

1. Reducción de datos: Seleccionar exclusivamente los datos que se requieren para el análisis de manera que se elimine aquellos que no son pertinentes.
2. Construcción del modelo: implica ajustar los datos reunidos en un modelo de pronóstico que sea el adecuado para minimizar el error del pronóstico. Estos pueden ser de tipo: ¹⁰

¹⁰ Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/50/pronostico.htm> consultado Marzo 2011

- Cualitativo: El más conocido es el *Modelo Delphi* el cual se utiliza cuando los datos son muy escasos y se tiene que el criterio personal de quien está a cargo de la proyección juega un papel importante, dado que es gracias a la experiencia que él tiene, por medio de la cual se soporta el análisis de los datos, además se emplea en pronósticos para tiempo mayores de dos meses, todo se realiza a través de juicios.
 - Cuantitativo: por este medio se realiza manipulación de datos y se conocen varios métodos que pueden ser determinísticos (son de tipo causal, establecen relación entre la variable a pronosticar y otras variables) o estadísticos (se enfocan en patrones y en cambio en los patrones y sus perturbaciones), este último puede tomar dos enfoques los datos se pueden descomponer en componentes con tendencias cíclicas (Es la fluctuación en forma de onda alrededor de la tendencia), estacionales (Es el patrón de cambio que se repite a sí mismo año tras año) y aleatorias (Contabiliza la variabilidad aleatoria en una serie de tiempo ocasionada por factores imprevistos y no ocurrentes) o pueden ser Modelos Econométricos de series de tiempo.
3. Extrapolación del Modelo: Consiste en la revisión de la precisión del proceso mediante el pronóstico de periodos recientes de los que se conocen los valores históricos reales.

Preparación de la proyección

Después de conocer la información, interactuar con las cuentas y saber cuál es la información importante e influyente dentro de la toma de decisiones por parte de la compañía y que afectan la liquidez de la misma, se prepara el modelo en el cual

se realizará la proyección, este inicia con los ingresos, sigue con los egresos, luego las inversiones, y por último las obligaciones financieras, de manera que se introduzca la información en cada cuenta de acuerdo a los requerimientos particulares de cada compañía, es decir según el sector en el cual se encuentran, ya que las cuentas a registrar difieren si son para empresas de servicios o de producción, pero el fundamento principal sea cual fuera el sector es poder introducir los datos justo en el momento que se causen e ingresen a la compañía.

Un esquema o modelo que se puede manejar dentro de las compañías para el registro del flujo de caja es el que se muestra a continuación en el Tabla 1. Este modelo puede funcionar para cualquier empresa dado que se debe ajustar a las necesidades de cada una.

Tabla 1. Modelo de registro para un Flujo de Caja

	enero	febrero	marzo	Abril
INGRESO DE EFECTIVO				
Cuentas por cobrar	34000	86200	88800	90800
Préstamos	40000			
TOTAL INGRESO EN EFECTIVO	74000	86200	88800	90800
EGRESO DE EFECTIVO				
Cuentas por pagar	47000	51000	50000	52000
Gastos de adm. y de ventas	17000	17600	18000	18400
Pago de impuestos	3080	2710	3260	2870
TOTAL EGRESO EN EFECTIVO	67080	71310	71260	73270
FLUJO NETO ECONÓMICO	6920	14890	17540	17530
Servicio de la deuda	5000	5000	5000	5000
FLUJO NETO FINANCIERO	1920	9890	12540	12530

Fuente:<http://www.crecenegocios.com/como-elaborar-un-flujo-de-caja/>

Una de las funciones principales del flujo de caja es la valoración de las empresas a través del cálculo del valor presente de los flujos de caja futuros.

Para hacer el cálculo del valor de una empresa apoyado en el flujo de caja de la misma se puede ver desde dos perspectivas: “El valor de una empresa siendo

igual al valor presente de sus futuros flujos de caja a perpetuidad” y “El valor de una empresa donde se espera que su flujo de caja crezca a un ritmo constante a perpetuidad”.¹¹

3.2 FLUJO DE FONDOS¹²

También conocido como estado de usos y fondos o estado de cambios en la situación financiera. Es un estado que refleja los cambios netos más que brutos (no tiene en cuenta las sumas de todas variaciones) entre balances generales comparables entre dos períodos. Los estados resultantes de fondos muchas veces se enfocan en los cambios en las empresas con respecto a su posición en efectivo en determinado periodo o en sus variaciones en el capital de trabajo neto (activo circulante menos pasivo circulante). El objetivo es principalmente informar sobre la liquidez y solvencia y depende de lo que se entiende por fondos. Las dos formulaciones de fondos son: equivalentes líquidos relacionados con la caja y capital circulante.

3.2.1 Flujo de fondos en términos de caja¹³

El flujo de caja, donde se identifica el término “fondos” con la tesorería, es un estado que refleja la variación de la caja, el cuadro de flujos de caja detalla los cambios que se han producido en una cuenta del activo en concreto, la caja, y por

¹¹ Fuente: León, Oscar. Macro Inductores del Valor. Gerencia del Valor, Valoración de empresas y EVA.

¹² Fuente: Horne Van, James. Análisis de fondos, Análisis de flujo de efectivo y Planeación financiera. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Pearson Educación. (pp 170-171)

¹³ Fuente: Pereira, Fernando. Ballarín Eduard. Rosanas Josep. Presentación de los estados de flujos de fondos. Contabilidad para dirección. Editorial EUNSA. Edición 21. (p.p. 63-70)

tanto, informa de los cobros y pagos que se realizan. Para efectos del presente proyecto se calculo el flujo de caja contable de la compañía con el fin de analizar los estados financieros de la compañía, y además compararlo con el flujo de caja de tesorería de Copa Airlines Colombia.

Los flujos de caja se clasifican en función de las actividades que los originan ya sean actividades ordinarias (relacionas con la operatividad de la compañía), actividades de inversión ó actividades de financiación (producen cambios en el tamaño y composición de los fondos propios)

3.2.2 Flujo de fondos en término de Capital Circulante

En este caso “fondos” se identifica con capital circulante (fondo de maniobra), detallando los orígenes y aplicaciones de recursos que explican la variación producida en el mismo

Para la elaboración de un flujo de fondos en términos de capital circulante se emplea la comparación de balances iniciales y finales o de dos períodos de interés a los cuales se les calcula las variaciones entre ambos. Ya sean estas variaciones de aumento o disminución permiten clasificar dichas diferencias como:

1. Un aumento del saldo del activo (uso) y disminución de una cuenta del pasivo representa una aplicación de recursos (uso).
2. La disminución de un activo (fondo) y el aumento de un pasivo representan un origen de recursos (fondo).

Este formato de flujo de fondos es con el cual el proyecto de grado se sustenta para poder llegar a la proyección de la caja de la compañía.

3.3 ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS

Cuando de proyectar se trata, este es el estado que primero se realiza dado que afecta directamente el balance con la utilidad del ejercicio.

Comprende las cuentas de ingresos que normalmente se reconocen en el momento en que se produce o se presta el servicio al cliente y se ha cobrado o existe la evidencia que dicho cobro se efectuará.

Respecto a los gastos o egresos operacionales, estos tienen relación directa con los ingresos, pues son los rubros destinados al cumplimiento de las operaciones diarias que permiten la generación de estos ingresos y deben ser registrados en el mismo periodo que se genere el ingreso.

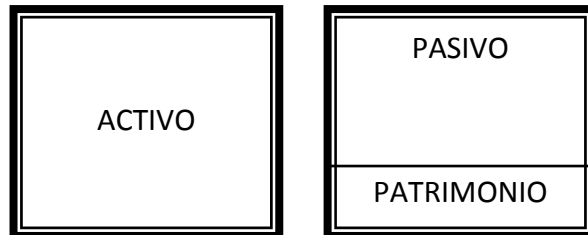
Pero por otra parte, existen otros gastos que no tienen relación directa con el volumen de ingreso pero que la empresa debe soportar por estar operando durante un periodo terminado y se reconoce en el momento que se producen.

Por lo tanto existen dos tipos de gastos, los directamente relacionados con los ingresos y aquellos gastos del período. Así pues y aunque la cuenta de resultados no es sino una cuenta más del Balance, la contabilidad no se limita a presentar su saldo, sino que informa, en un estado aparte sobre cómo se ha llegado a él en término de ingresos y gastos.

Por tanto la cuenta de resultados puede ayudar a analizar cómo, a través de las operaciones, la empresa ha utilizado sus activos durante un período de tiempo determinado, la medida parece ser una medida de la riqueza creada durante el mismo.

3.4 BALANCE GENERAL

Este estado proforma tiene tres divisiones principalmente que son:



- Activo:

Corresponde a los bienes y derechos que posee la empresa. Está compuesto principalmente por tres cuentas principales que son el activo corriente (cuentas con máximo un año de rotación), activo fijo (Activos de larga duración), otros activos (No tienen características ni de fijos ni de corrientes).

- Pasivo:

Representa las obligaciones totales de la empresa, es decir todo lo que la empresa debe, tanto en el corto plazo (menor a un año) como en el largo plazo (entre tres años y más).

- Patrimonio:

Es la participación de los propietarios en el negocio, se considera como lo que realmente es se tiene de la empresa.

Existe una ecuación fundamental para expresar el Balance General, la cual se debe cumplir siempre que de revisar la información se trate y se esté realizando dicho balance:

$$\text{Total Activo} = \text{Total Pasivo} + \text{Patrimonio}$$

Cumplíndose esta ecuación y teniendo la proyección del balance general de la compañía se puede determinar en un momento exacto de la compañía como se visualiza el negocio y como la caja de la misma se obtendrá y se ajustará de acuerdo a las necesidades de la misma. Siendo este uno de los objetivos fundamentales de la compañía “administración efectiva de los recursos”

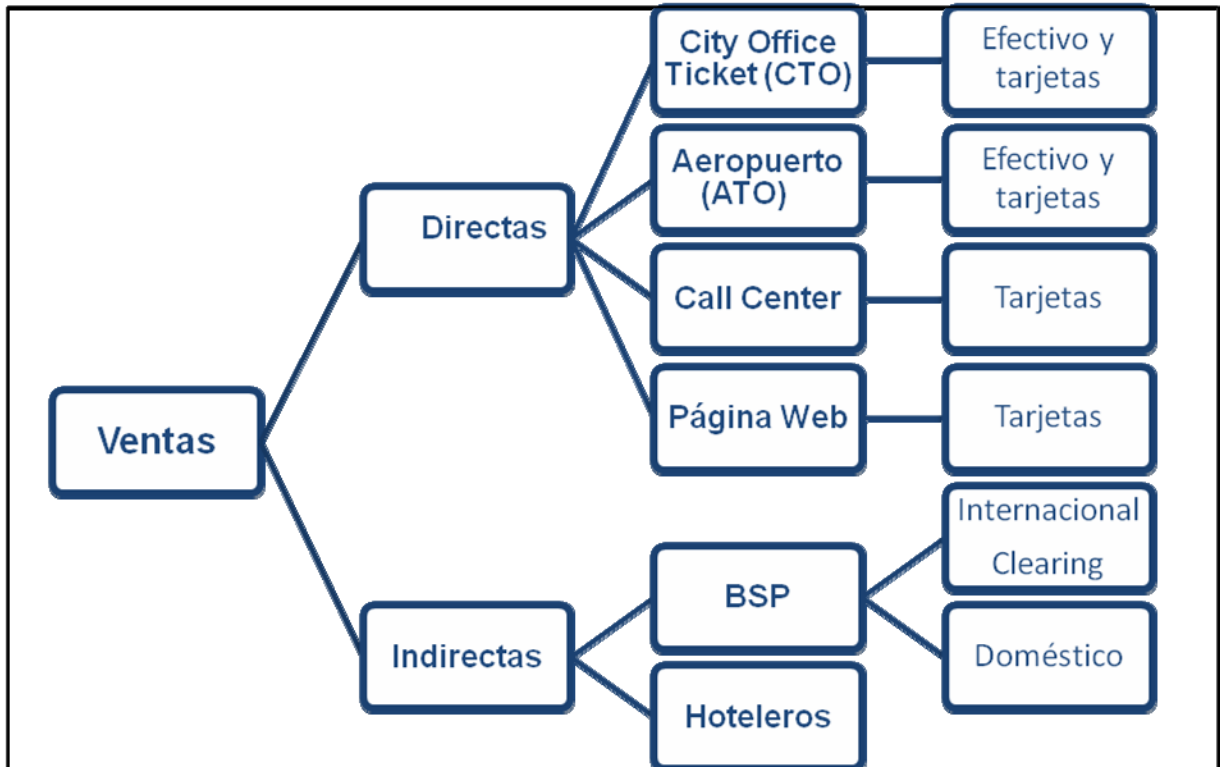
4. VENTAS DE COPA AIRLINES COLOMBIA

Son las ventas los dineros recaudados en el momento que un cliente compra el tiquete o paga para que su carga sea transportada, contablemente solo se registra como un ingreso esa venta cuando el pasajero vuela el tiquete caso contrario ocurre con los pagos de carga, dado que estos si son registrados como ingresos inmediatamente. Para esto se maneja la cuenta de ATL (Air Traffic Liability), que es una cuenta diferida de las ventas que se generan dentro de la compañía y está considerada dentro del pasivo de la compañía, dado que aunque CM* haya recibido el dinero, no ha prestado el servicio.

4.1 CANALES DE VENTA EN COPA COLOMBIA

Por otra parte, las ventas de Copa Colombia se realizan directamente o indirectamente como se mencionó en el capítulo dos y estas se dan a través de diferentes canales por varias formas de pago, ya sea en efectivo o por medio de tarjetas débito, crédito. Ver grafica 3.

Gráfica 3. Canales de Venta Copa Airlines Colombia



Fuente: Autora del Proyecto

Las ventas que se realizan por BSP, se dividen en doméstico e internacional, cuando se hace referencia a las ventas BSP doméstico corresponde a los tiquetes (tk) vendidos en agencias de viajes por trayectos domésticos (ADZ, BOG, BGA, BAQ, CLO, CTG, CUC, LET, MDE, PEI, SMR, MTR (saldrá de operación en Julio 2011)) y el BSP internacional se relaciona con ventas de rutas internacionales que fueron vendidas en Colombia, por otra parte se encuentran las ventas que se realizan por fuera del país a través de agencias de viaje y que involucran rutas de CM*, estos dos últimos tipos de venta (BSP Internacional y ventas en el exterior) de tiquetes se cancela a Copa Colombia a través de Clearing, procedimiento que

consiste en que Copa Airlines CM recibe el dinero, para luego consignarlo a Copa Colombia aplicándole los descuentos de comisiones de las agencias, indemnización de pasajeros, GDS, este ultimo descuento involucra el uso de los programas para realizar las reservas entre los que se encuentra principalmente los software SABRE y AMADEUS, este pago que para CM* es un ingreso de dinero se realiza según el calendario de la IATA donde se encuentran establecidas la fechas de pagos, en el cual CM paga a CM* dos semanas después de la semana que se realizó la venta , de igual manera aplica para el BSP doméstico en el cual las ventas de la agencias de tiquetes domésticos se consignan en las arcas de CM* dos semanas después a la semana en que se vendió Ver Anexo: A6 y A7 Calendarios IATA y BSP, con esto se puede decir que se conoce la fecha exacta en la cual se recibirá la ingreso semanal pero no el valor exacto de la consignación ya que este depende de la demanda de pasajeros.

Las ventas de hoteleros es lo recibido de las alianzas estratégicas que se tienen con hoteles, los cuales ofertan paquetes turísticos en los que incluyendo la venta de tiquetes de las cuales ellos consignan el dinero proveniente de esta venta directamente a CM* labor que se realiza los cinco y veintes de cada mes o primer día hábil siguiente a la fecha en caso de ser día festivo, explícitamente corresponde a las ventas de la primera quincena del mes se consigna el cinco del mes siguiente y la segunda quincena del mes el veinte del mes siguiente.

La distribución de las ventas por canales y el dinero que ingresa por cada uno de ellos se consolida en el data ware house de la compañía Data Mart de Ventas, en el sistema se registran estos valores y es administrado directamente por PTY.Ver Anexo A2. Data Mart Venta-Ingreso pero estos datos tienen una caída de cargue al sistema de casi 30 días a las ventas, es decir que no está actualizado mensualmente. El caso contrario ocurre con el data mart de ingreso que su caída de cargue si es de aproximadamente 10 días.

4.1.1 Comportamiento de la información histórica de las ventas

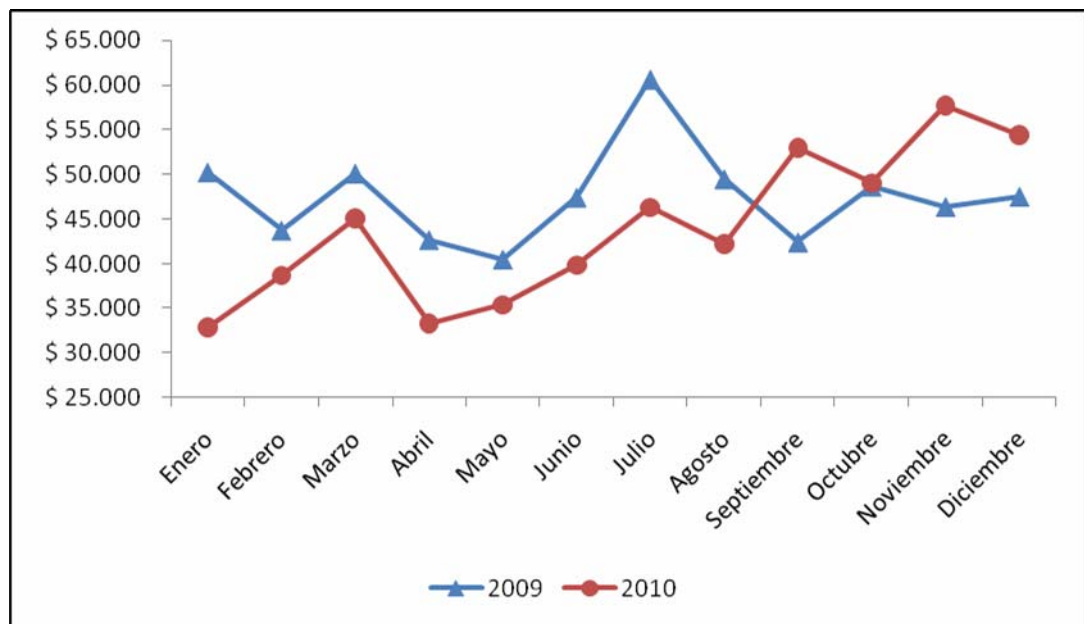
Ventas totales

Las ventas totales en Copa Colombia durante los años 2009 y 2010 presentaron un comportamiento como el que se puede observar en la grafica 4. Permitiendo evidenciar durante el año 2009 un comportamiento mejor que el presentado en el 2010 durante los primeros ocho meses esto principalmente porque una de las compañías pertenecientes a la competencia inició sus labores a partir de febrero de 2009 generando un incremento en la apertura y expansión de rutas lo que llevó a considerar que esta competencia trajo sus pro y sus contras, entre los beneficios se encuentra que principalmente el mercado aéreo tuvo un auge muy importante promovido por la oferta ofensiva de las compañías aéreas y de lo cual P5 vio como oportunidad para aprovechar, de igual manera, también permitió que se replanteara la política de tarifas logrando así una reducción considerable de las mismas para competir directamente entre aerolíneas. El mes de Julio de 2009 presenta un punto alto en todo el comportamiento de la gráfica esto se debe principalmente a la temporada alta de vacaciones de mitad de año y la recepción de dineros principalmente de ventas por agencias de viaje domésticas, siendo este un canal muy importante para P5 durante el 2009

El inicio del año 2010 se vio afectado directamente por la entrada agresiva de la competencia razón por la cual sus ventas inician con un notorio decaimiento del cual solo se le ve el repunte para temporadas vacacionales y a partir del accidente aéreo ocurrido por una de las empresas de la competencia en el mes de Agosto en ADZ. Fue esta una oportunidad para que P5 demostrara y ratificara su calidad de servicio y le transmitiera al cliente seguridad y confianza permitiendo recuperar mercado y posicionamiento de marca en los usuarios de transporte aéreo.

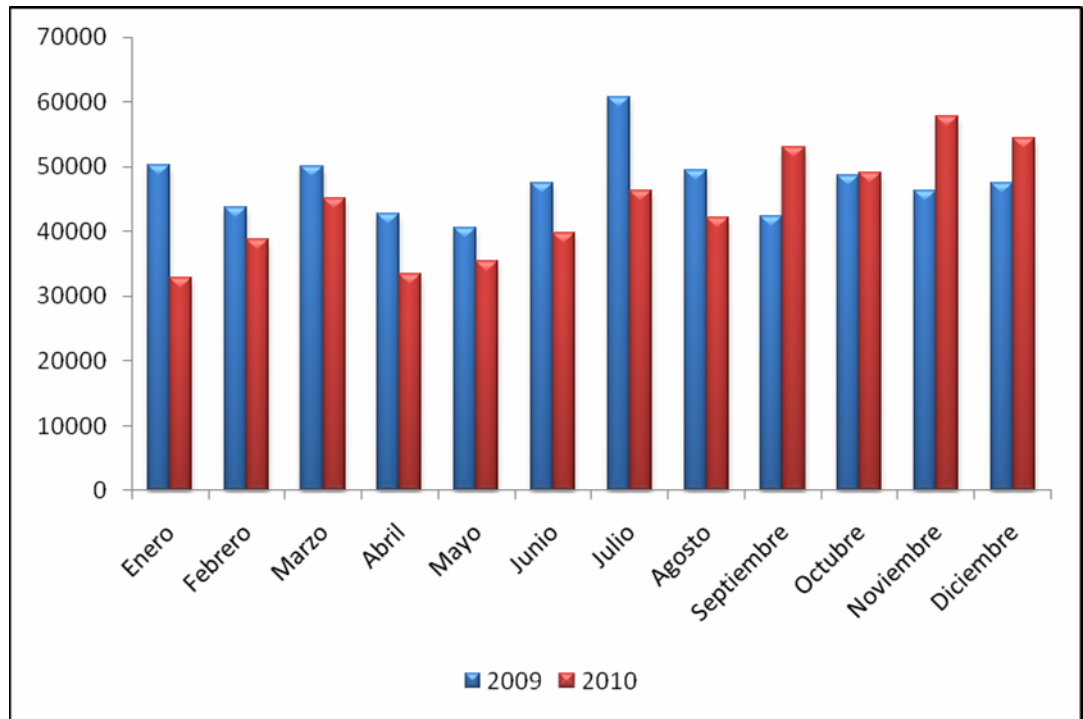
Un aspecto importante a considerar como influyente dentro de las ventas fue el cambio de marca ya que impactó considerablemente el mercado generando un aumento en las ventas respecto de 2009, principalmente por la apertura de nuevas rutas y nuevos servicios, dicho repunte se transmite a partir de octubre de 2010.

Gráfica 4. Ventas Totales de Copa Airlines Colombia por mes



Fuente: Autora del Proyecto. Cifras en Millones de pesos. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2009-2010.

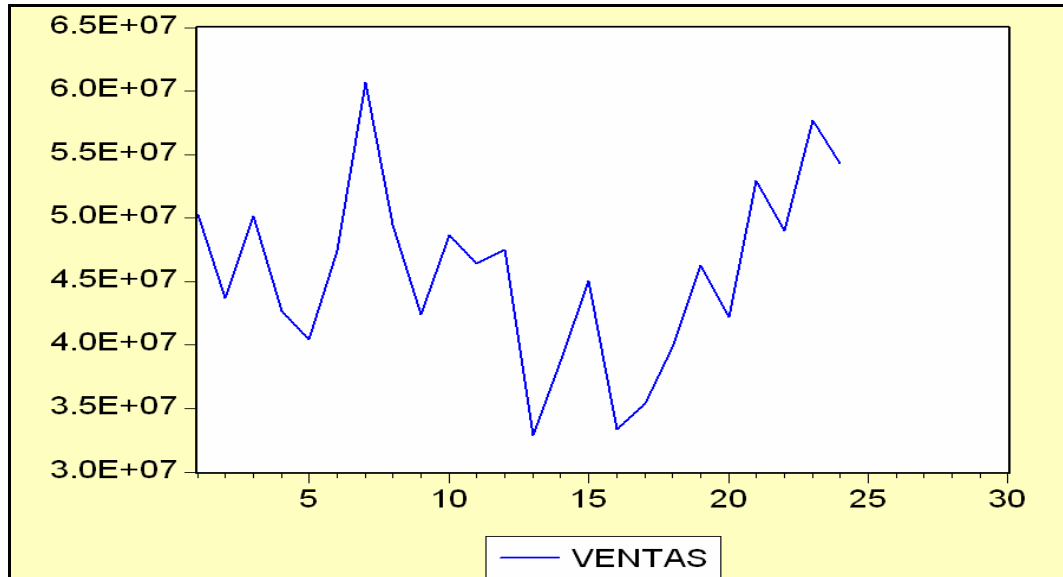
Gráfica 5. Ventas Totales de Copa Airlines Colombia por mes.en barras



Fuente: Autora del Proyecto. Cifras en Millones de pesos. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2009-2010.

Esta gráfica solo evidencia en otro formato el comportamiento respectivo de cada año.

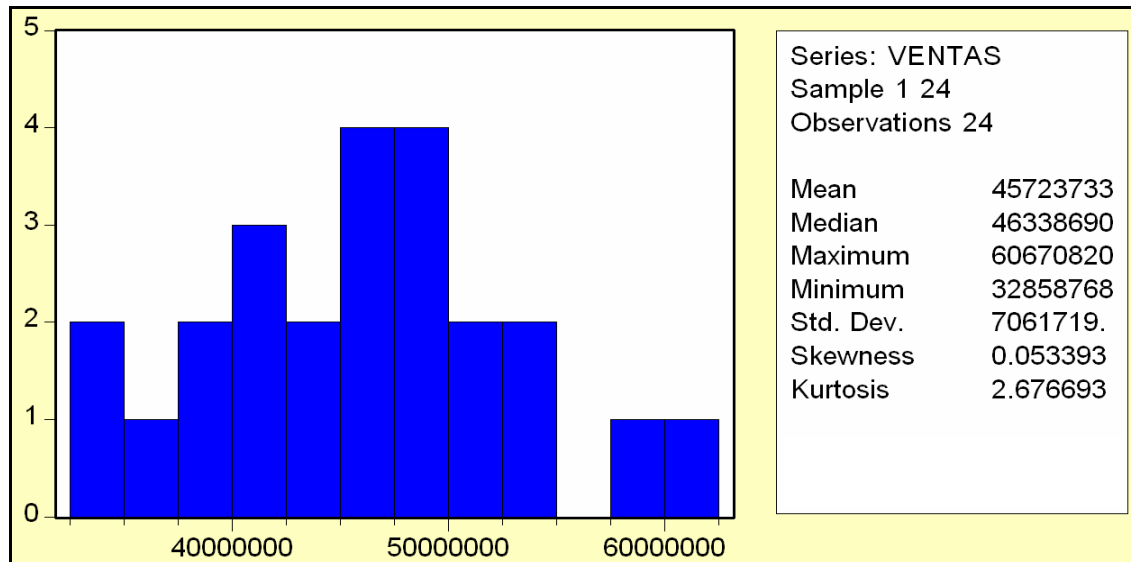
Gráfica 6. Ventas Consecutivas Totales 2009-2010



Fuente: Autora del Proyecto. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2009-2010. Software Eviews 4.0

Una gráfica importante a considerar es la gráfica 6, pues en esta se evidencia las ventas consecutivas de los meses durante los dos años comparados, en esta misma, es fácil identificar los puntos que se conocen como picos influyentes durante los periodos analizados y se afirma que definitivamente para el año 2010 en los últimos 5 meses, la varianza entre esos datos es menor que en los lapsos anteriores dado el comportamiento de los datos y las razones son principalmente las anteriores mencionadas como competencia, agresividad de marca, expansión, entre otras.

Gráfica 7. Estadística Descriptiva de las Ventas 2009-2010 de Copa Airlines Colombia

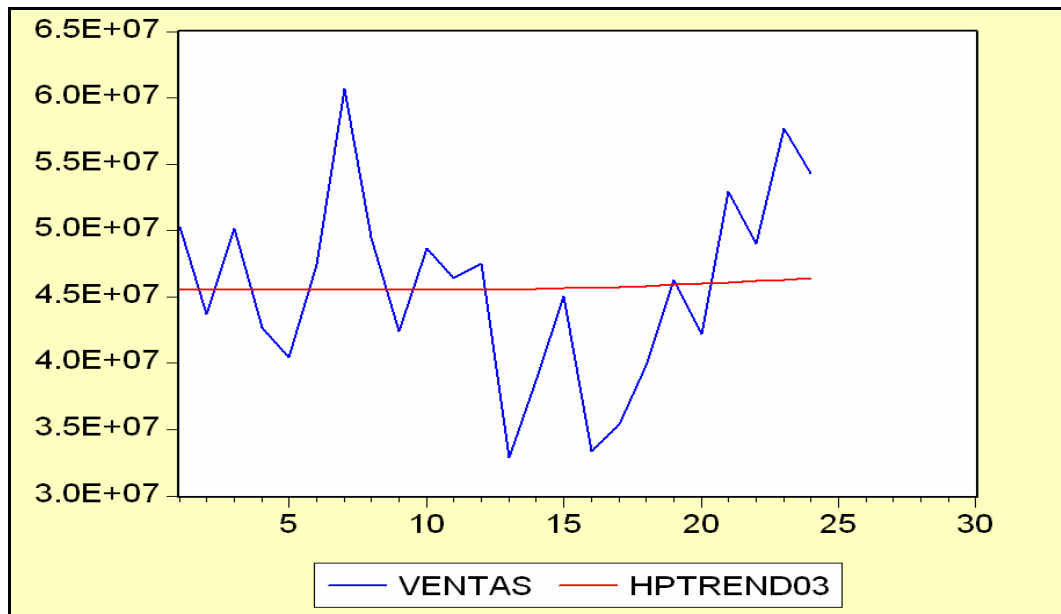


Fuente: Autora del Proyecto. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2009-2010. Software Eviews 4.0

Para estos mismos datos de las ventas periodo 2009-2010 fue necesario aplicarles por medio del software Eviews 4.0 pruebas de estadística descriptiva que sustentaran y permitieran entender datos como media, mediana, desviación estándar entre otros que preparan y pueden argumentar el comportamiento de las ventas. Pero al obtener los resultados que se sustentan con la gráfica 7, el valor arrojado como desviación estándar, siendo uno de los más importantes para justificar la variabilidad de los resultados en la respuesta se evidencia que es alto (7061719) , lo que justifica que los datos son bastante dispersos. La medida de Kurtosis indica el grado de sesgo que presentan los datos, aunque es bastante cerca a 3, valor equivalente a poco sesgo entre los datos la principal razón es porque en los últimos meses la varianza no presenta mayores diferencias en estos, y puede llegar a ser subjetiva la determinación.

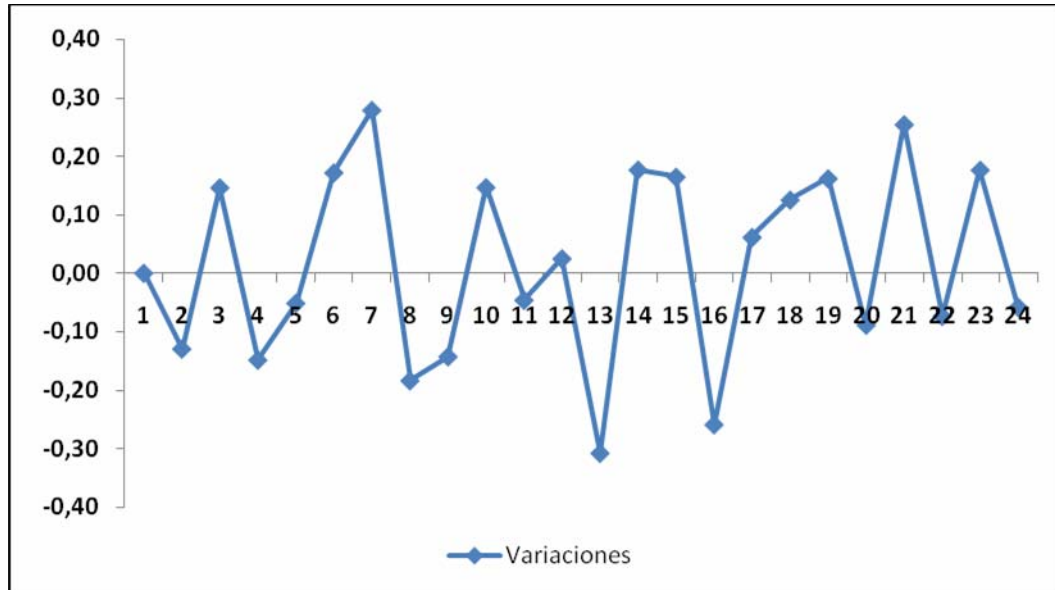
Desde un punto de vista estadístico y de acuerdo a la gráfica anterior, la serie no es estacionaria y los datos no presentan un comportamiento de distribución normal (forma acampanada).

Gráfica 8. Suavizado de datos por el filtro de Hodrick-Prescottfilter



Fuente: Autora del Proyecto. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2009-2010. Software Eviews 4.0

Gráfica 9. Suavizado a través de Variaciones



Fuente: Autora del Proyecto. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2009-2010.

Se quiso suavizar el comportamiento de las ventas pero no se logró obtener una tendencia que se acercara muy bien a los datos, entre los métodos empleados para ello se encuentra el filtro de Hodrick-Prescottfilter por medio del software Eviews que se evidencia en la gráfica 8. y en la cual definitivamente la variabilidad de los datos hace que sea bastante complejo ajustar una curva asociada a una ecuación para dicho comportamiento.

Otra forma que se empleó para suavizar el comportamiento de los datos fue el cálculo de las variaciones presentes en estas ventas totales como lo muestra la gráfica 9, y desde donde se concluye que la presencia de variaciones distantes, no consecutivas y la no presencia de una tendencia sino por el contrario la manifestación de puntos crecientes y decrecientes aleatoriamente, justifica que las ventas de Copa Airlines Colombia tienen involucradas una alta volatilidad y hace

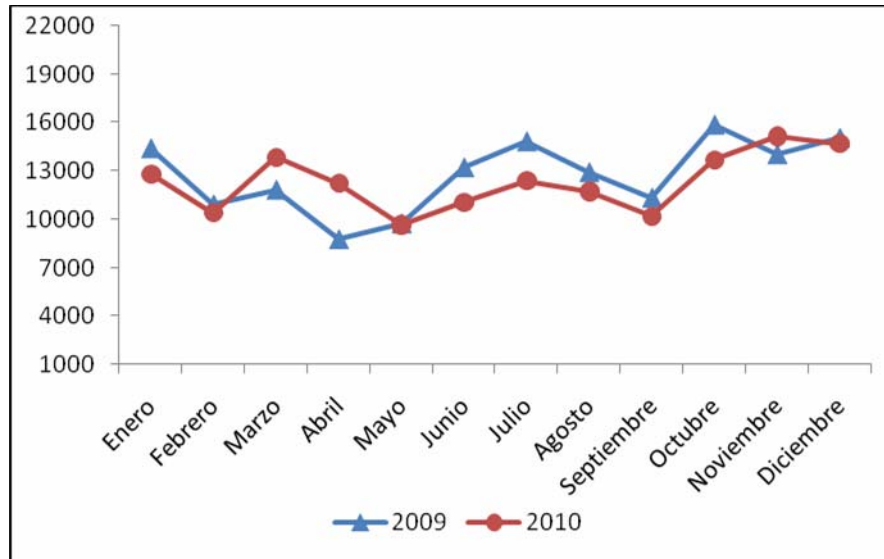
que cualquier ajuste que se les practique a las mismas no permitirá un pronóstico ajustado a la realidad de la compañía y al sector al cual pertenece.

Después de apreciar el comportamiento general de las ventas de la compañía y comprendiendo que una proyección netamente asociada a un ajuste matemático no permitiría obtener el pronóstico de las ventas muy cercano a la realidad y de acuerdo a los requerimientos de la compañía, se hace necesario recurrir a soportes e información de CM*, entre los que se encuentran los archivos de ingresos a partir de los cuales se puede llegar a las ventas.

Por último, para Copa Airlines Colombia es un compromiso diario estar a la vanguardia en el control de las ventas, es por ello que realiza monitoreo diario de estas por los diferentes canales que manifiestan registros a través de las conciliaciones bancarias, según reportes diarios al sistema de la compañía por los software que alimentan directamente la contabilidad, también el informe de las bases y puntos propios donde se opera a nivel nacional, con ello se le permite a la administración evidenciar la realidad financiera y económica por la que atraviesa a partir de las ventas.

Ventas en efectivo.

Gráfica 10. Ventas Efectivo Copa Airlines Colombia Mensual

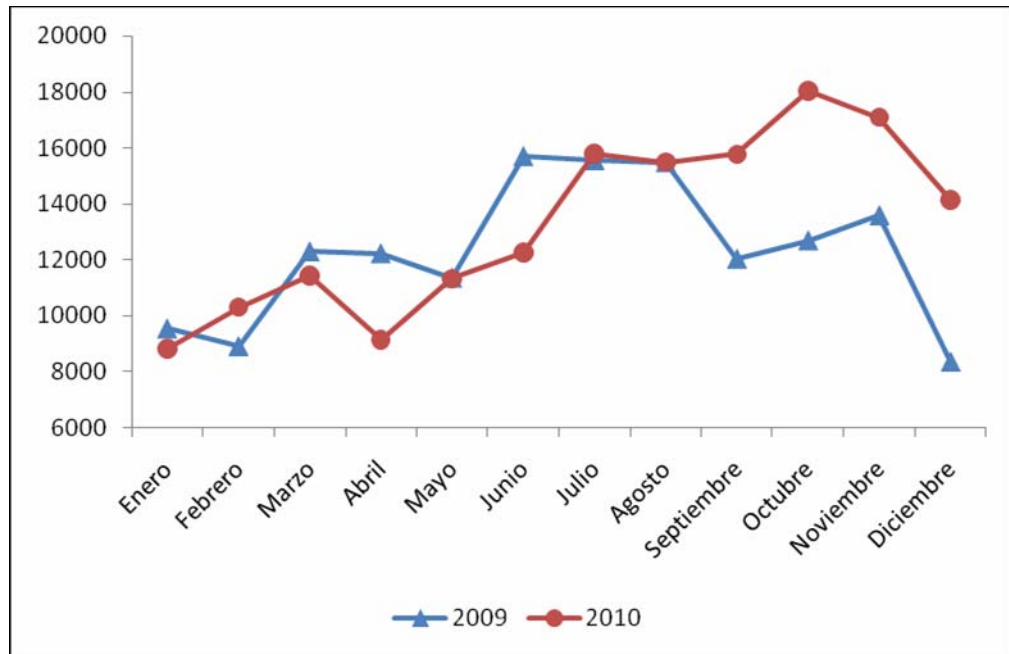


Fuente: Autora del Proyecto. Cifras en Millones de pesos. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2009-2010.

Las ventas por el medio de pago en efectivo durante los dos años consecutivos presentan un comportamiento muy similar, y se deja ver que los picos son principalmente por las temporadas altas correspondientes a vacaciones. Esto es porque es el medio de pago más utilizado por las personas, que se dirigen a los ATOS, CTO's; y Agencias de viaje.

Ventas Tarjetas de Crédito

Gráfica 11. Ventas Tarjetas de Crédito Copa Airlines Colombia Mensual

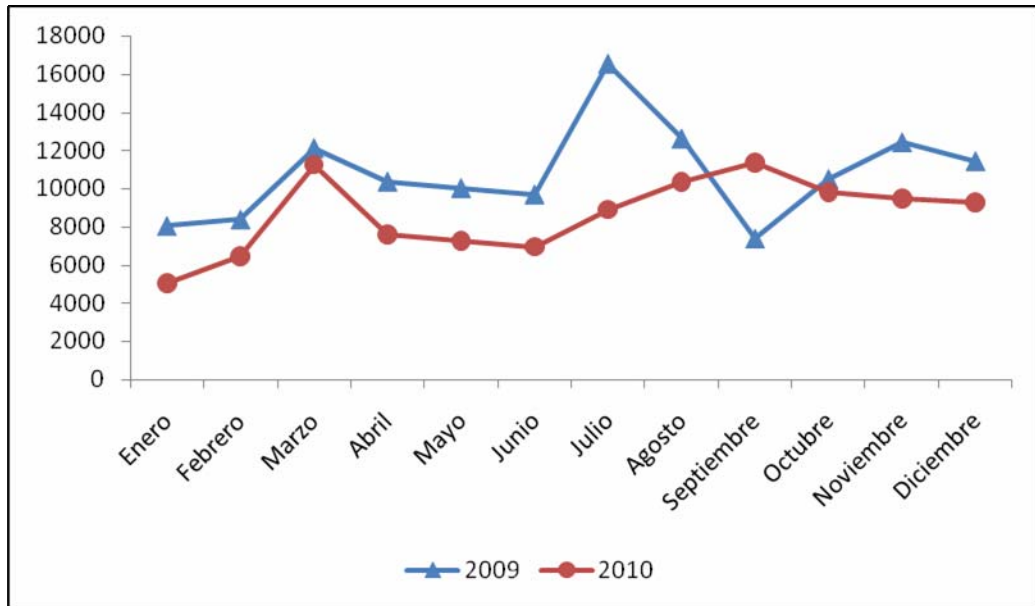


Fuente: Autora del Proyecto. Cifras en Millones de pesos. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2009-2010.

Para las Ventas con tarjetas de crédito la brecha más importante a considerar es a partir del septiembre de 2010 donde se habilita la compra de tiquetes con tarjeta de crédito desde la página web de Copa Airlines Colombia. Lo que facilitó y aumentó la participación de este medio de pago en los clientes.

Ventas BSP Doméstico

Gráfica 12. Ventas BSP Doméstico Copa Airlines Colombia Mensual

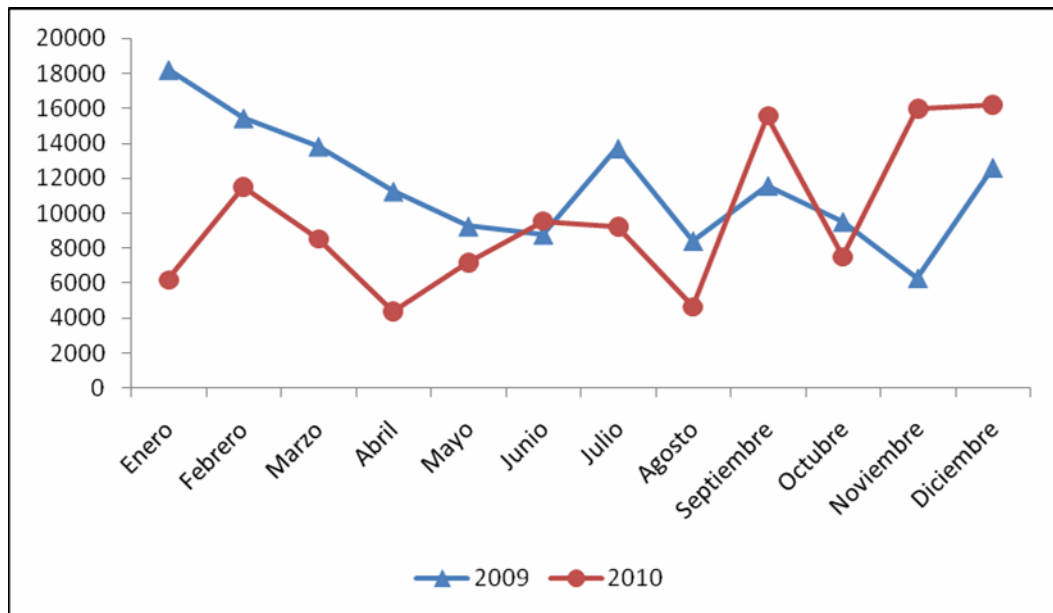


Fuente: Autora del Proyecto. Cifras en Millones de pesos. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2009-2010.

Las ventas de BSP Doméstico definitivamente ha venido perdiendo participación gracias a las alternativas que tienen los clientes para realizar sus comprar, lo cual ha hecho que sea el mismo cliente quien se acerque a los puntos de venta o por medio de la pagina web (www.copaair.com) realice las compras de tiquetes ya sea con tarjeta débito o crédito y evite dirigirse a una agencia de viaje para adquirirlos.

Ventas BSP Internacional – Clearing

Gráfica 13. Ventas Pagadas por Clearing- Copa Airlines Colombia Mensualmente.

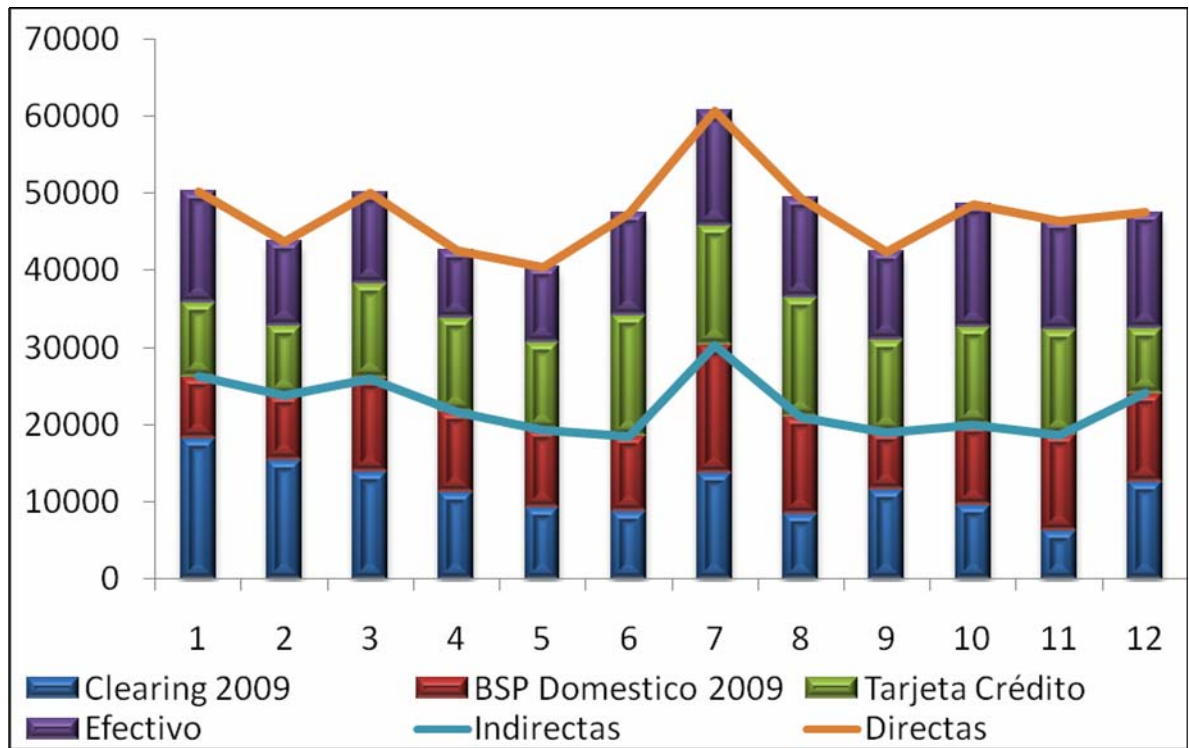


Fuente: Autora del Proyecto. Cifras en Millones de pesos. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2009-2010.

Esta curva definitivamente evidencia que las ventas internacionales no están marcadas por una tendencia principalmente, solo después de mitad de año se empieza a recuperar el mercado justo para los dos años, esto es porque las personas después de mitad de año planean sus vacaciones y viajes logrando que las ventas se disparan dado que vienen temporadas especiales de vacaciones, y festividades, además es importante conocer que el hecho que el cliente compre en ese mes no indica que vuela ese tiquete ese mismo mes, por ello las personas de viajes internacionales organizan sus viajes con mayor antelación que un mercado doméstico.

Venta por canal 2009

Gráfica 14. Ventas Totales por Canal de Copa Airlines Colombia 2009



Fuente: Autora del Proyecto. Cifras en Millones de pesos. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2009.

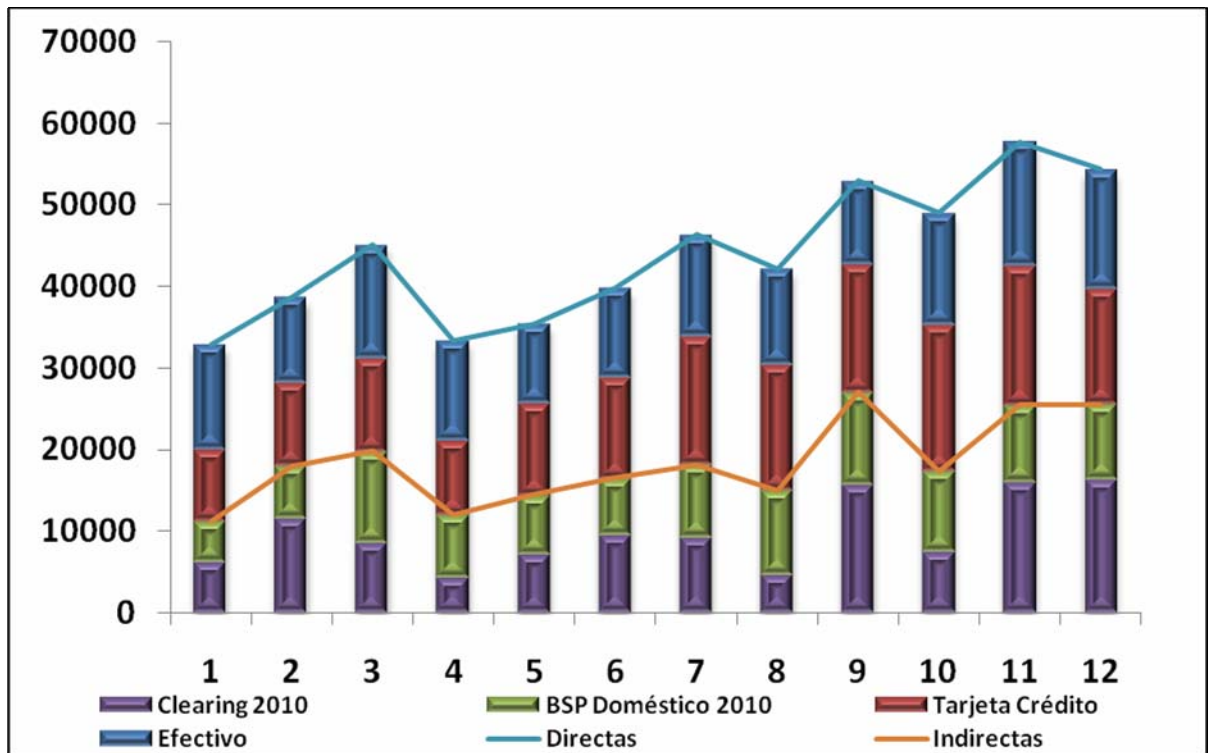
El eje X de la gráfica corresponde a cada uno de los meses del año y el eje Y corresponde las ventas de cada canal y se van consolidando en cada mes para la suma total de venta.

Tabla 2. Porcentaje de participación ventas directas vs indirectas 2009

	DIRECTAS	INDIRECTAS
Enero	65,8%	34,2%
Febrero	53,5%	46,5%
Marzo	56,1%	43,9%
Abril	64,1%	35,9%
Mayo	59,2%	40,8%
Junio	58,6%	41,4%
Julio	60,8%	39,2%
Agos	64,4%	35,6%
Sept	49,0%	51,0%
Octubre	64,7%	35,3%
Nov	55,9%	44,1%
Dic	53,1%	46,9%

Ventas por Canal 2010

Gráfica 15. Ventas Totales por Canal de Copa Airlines Colombia 2010



Fuente: Autora del Proyecto. Cifras en Millones de pesos. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2010.

Tabla 3. Porcentaje de participación ventas directas vs indirectas 2010

	DIRECTAS	INDIRECTAS
Enero	65,8%	34,2%
Febrero	53,5%	46,5%
Marzo	56,1%	43,9%
Abril	64,1%	35,9%
Mayo	59,2%	40,8%
Junio	58,6%	41,4%
Julio	60,8%	39,2%
Agosto	64,4%	35,6%
Sept	49,0%	51,0%
Octubre	64,7%	35,3%
Noviembre	55,9%	44,1%
Diciembre	53,1%	46,9%

En las anteriores gráficas 14 y 15 se consolida las ventas totales discriminadas por canal que afectan directamente la manera como ingresa el dinero a CM*. De igual manera en las tablas 2 y 3 se encuentran la descripción del porcentaje de participación de los canales directos e indirectos para la compañía y se aprecia como se ha disminuido para años 2010 la participación del canal indirecto los dos

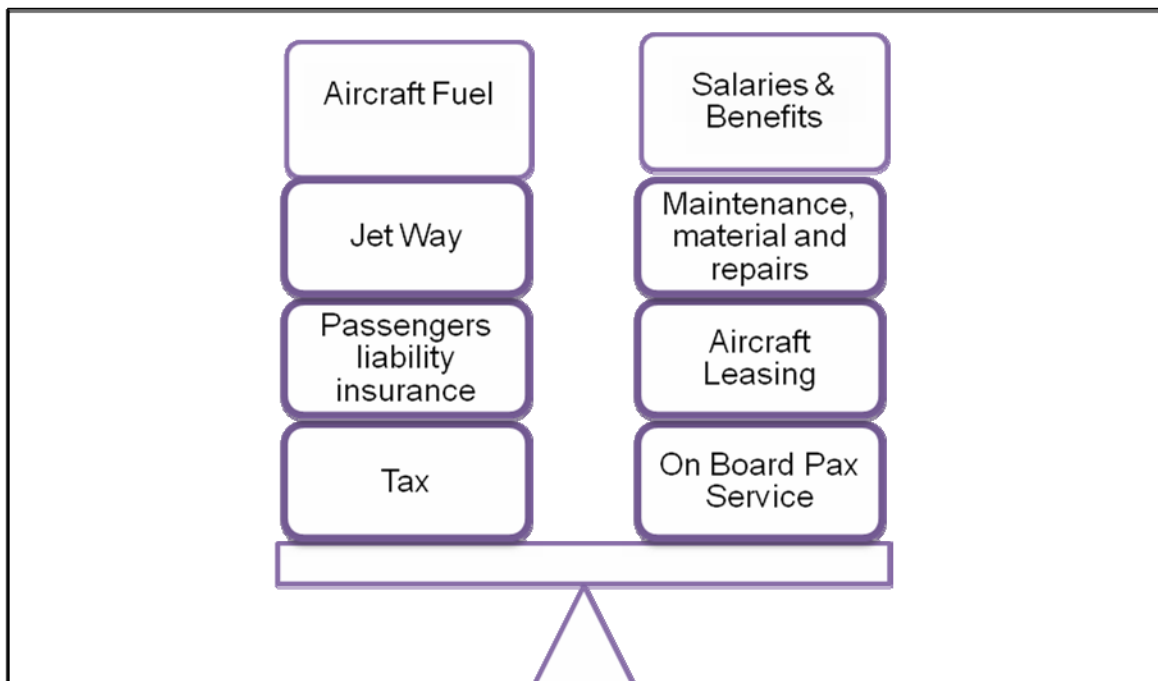
años consecutivos principalmente por la promoción de ventas directas ya que esto genera mayores ventajas en la organización.

Las ventas de Copa Airlines Colombia tienen un comportamiento bastante fluctuante lo que hace que no se logre pronosticar con alguna técnica exacta las ventas, por ello es conveniente ver el comportamiento de las ventas a través de los ingresos, dado que lo que se vuela en el mes tiene una distribución de venta en el mismo mes y en meses anteriores. Que se aprecia en el Anexo A8. Ventas.

5. EGRESOS DE COPA AIRLINES COLOMBIA

Copa Airlines Colombia, tiene grandes responsabilidades de pagos a terceros que debe cumplir a cabalidad y cuyas condiciones de pago están determinadas según la estructura de negociación establecida con cada uno de ellos, pues son los proveedores quienes permiten el funcionamiento correcto de la compañía. Existen rubros que destina la compañía que son considerados de alto impacto debido a los montos que se manejan y la importancia que tienen dentro de la operación, entre los que se encuentran:

Gráfica 16. Principales pagos de Copa Airlines Colombia



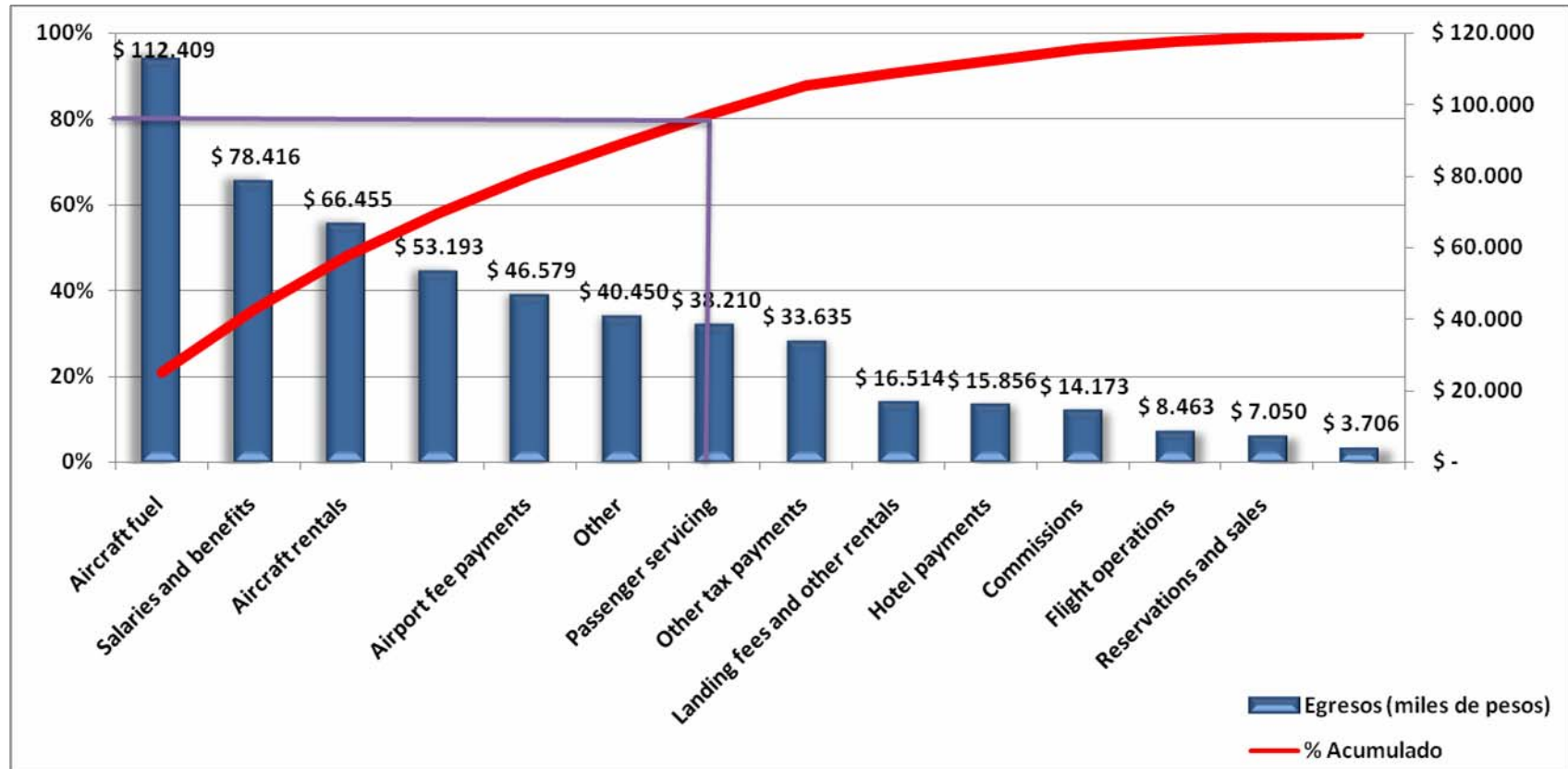
Fuente: Autora del Proyecto

CM* realiza pagos aproximadamente a cuatro mil proveedores que prestan diferente tipo de servicio a la compañía.

Cada uno de estos principales rubros afecta una de las líneas del PYG de la compañía.

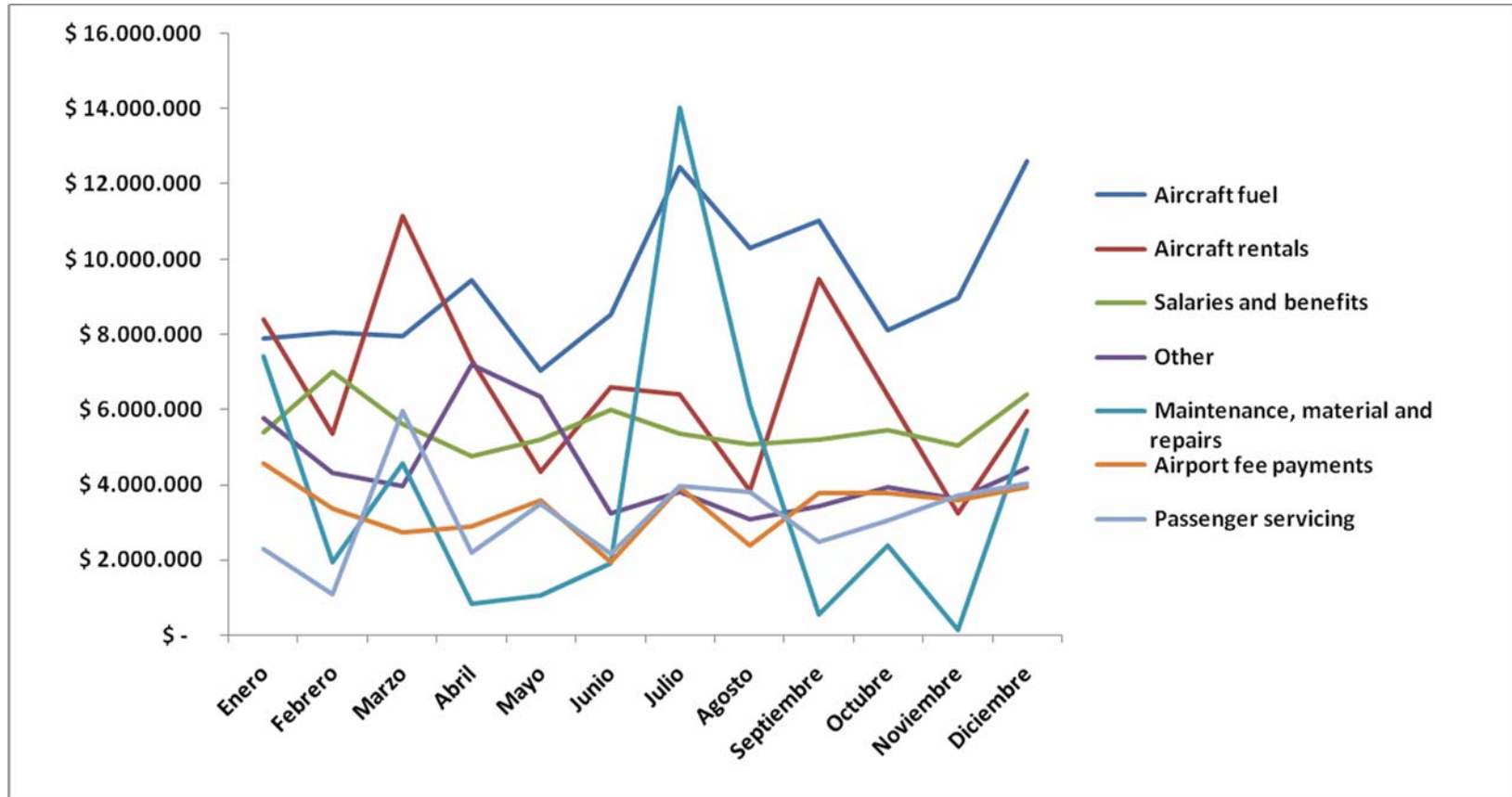
5.1 PAGOS OPERACIONALES MENSUALES A PROVEEDORES 2009 Y 2010 DE COPA AIRLINES COLOMBIA

Gráfica 17. Pareto Pagos Operacionales Mensuales 2009



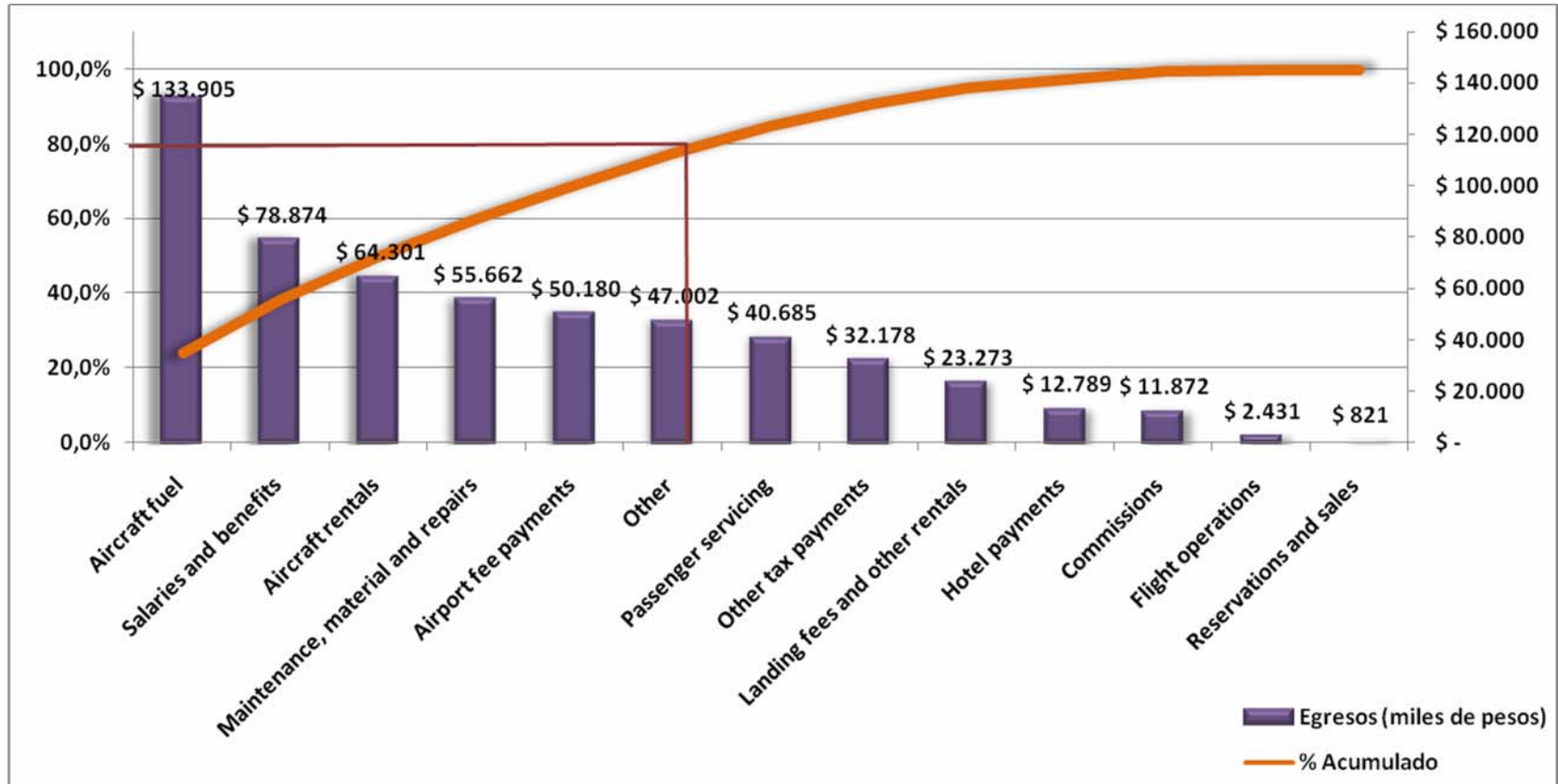
Fuente: Autora del Proyecto. Cifras en Miles de pesos. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2009

Gráfica 18. Pagos Operacionales Mensuales 2009



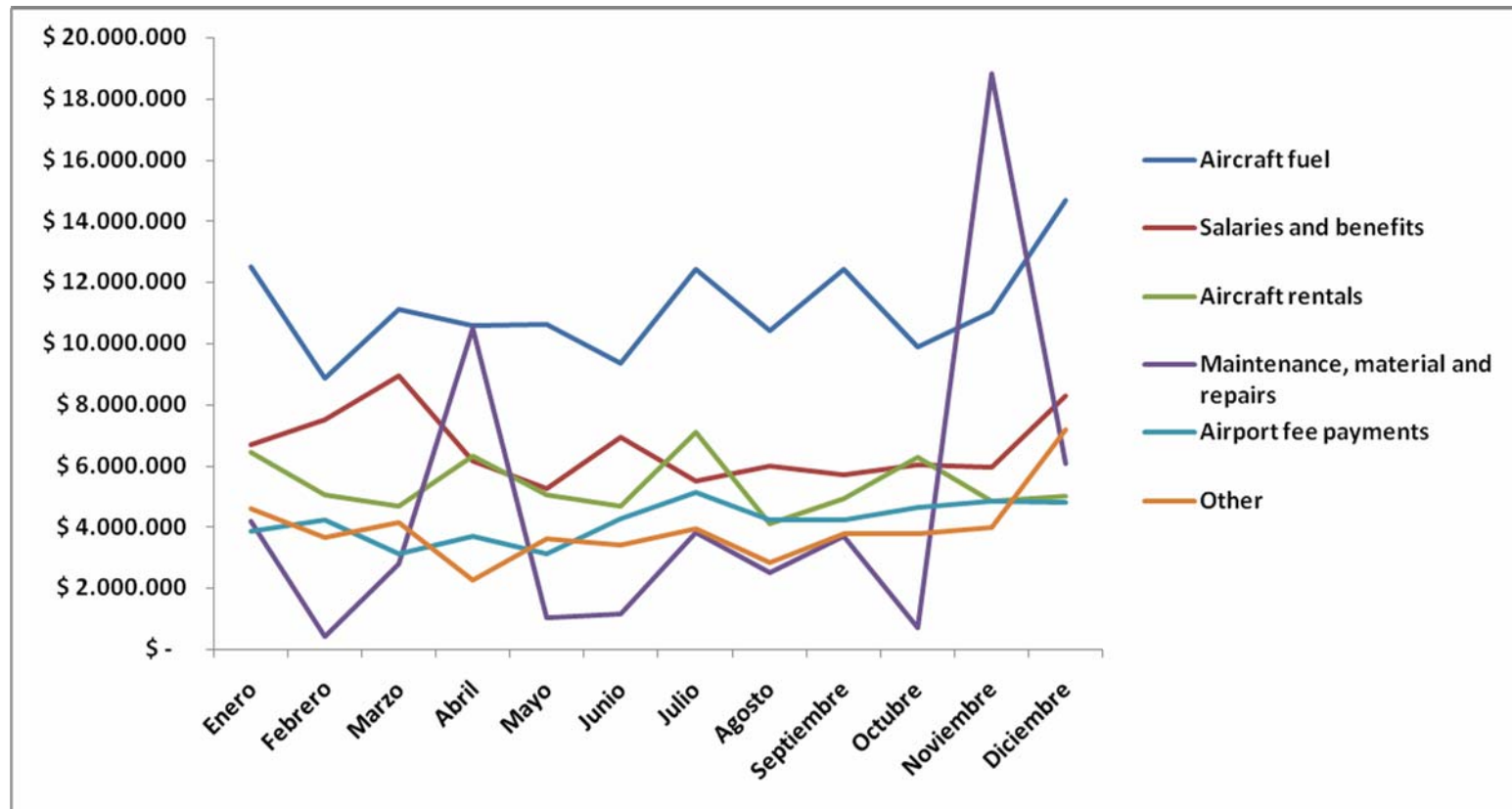
Fuente: Autora del Proyecto. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2009

Gráfica 19. Pareto Pagos Operacionales Mensuales 2010



Fuente: Autora del Proyecto. Cifras en Miles de pesos. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2010

Gráfica 20. Pagos Operacionales Mensuales 2010



Fuente: Autora del Proyecto. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2010.

Con las graficas anteriores se justifica los principales rubros destinados a pagos de proveedores que son causantes de influir directamente en el flujo caja mensual de tesorería.

A partir del grafico de pareto de cada año respectivamente, se realiza la grafica de las líneas que proporcionan el 80% de los egresos de la compañía y son considerados los rubros a controlar, ya que una disminución del 20% en uno de estos genera dentro de la compañía mayor impacto debido a la importancia que estos tienen en el desarrollo normal de la operación; tanto para el año 2009 como el 2010, las líneas más significativas son: Aircraft Fuel, Salaries and Benefits, Aircraft rentals, Maintenance material and repair, Airport fee payments, others y passenger servicing, las cuales deben estar presentes en la proyección de la caja ya que afectan directamente la liquidez de la compañía debido al monto que representan.

Es importante saber que comprenden cada una de estas líneas de la caja y por ende del PYG que se afectan con los pagos:

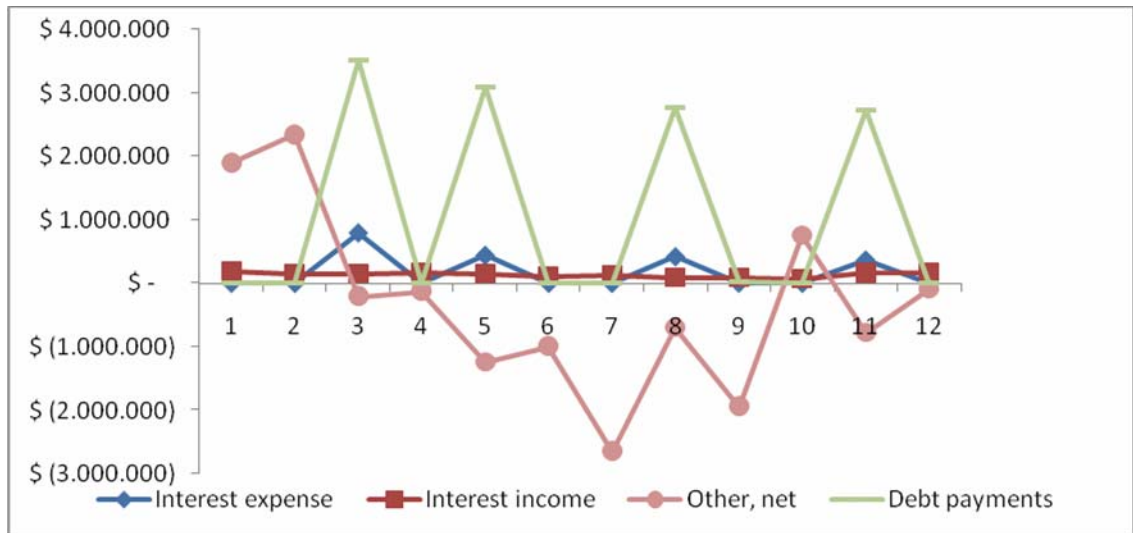
- *Aircraft Fuel*: Son los pagos que se realizan de combustible con las empresas que se tienen actualmente pactadas como proveedores. Entre los que se encuentra: Petroleos Delta S.A.; Chevron Petroleum Company ; Organización Terpel S.A. , entre otros.
- *Salaries and Benefits*: Esta línea se ve afectada por los desembolsos que se realizan para pagos de nómina, seguridad social, pagos parafiscales, cesantías, primas, bonos, vacaciones.
- *Passenger Servicing*: Hacen parte de esta línea los pagos que se realizan para atención del pasajero en el avión, estos son los pagos de alimentos que se entregan dentro de la aeronave, ground Handling (atención en tierra es decir recolección de maletas para llevar del avión a la salida y viceversa); Jet Way (pago por el túnel que se ubica en la puerta de salida del avión para el abordaje y la salida de la aeronave), security (seguridad de los pasajeros); pago del

- *Commissions*: Es el pago que se realiza a las agencias de viaje por las ventas que estas realizan y se pacta de acuerdo al volumen transado por cada una.
- *Reservation and Sales*: son los pagos que se realizan por el empleo de los sistemas de reservas y ventas de tkt,y carga de la compañía; también se denominan GDS.
- *Maintenance, Material and repairs*: Son los pagos por reparaciones, materiales y mantenimiento de los aviones son rubros grandes que se pagan a CM en la mayoría de los casos.
- *Flight Operation*: Pagos por la operación del vuelo; principalmente involucra Air communications; Crew travel expensive (viaticos de tripulación para viajes internacionales); Hull and War Insurance (seguro anual de guerra que se paga por operaciones de aire), Aircraft parking (se debe pagar a los ATOs el derecho a parquear el avión)
- *Aircraft Rentals*: Es el pago de leasing que se realiza por los aviones embraer con los que cuenta la compañía.
- *Landing Fees and other rentals*: Se paga los impuestos de tierra, rentas de los puntos en los cuales se tiene puntos de venta (CTO), otros pagos de arriendos y la renta de los ATOs.
- *Other*: Esta cuenta se afecta por rubros que principalmente la componen la mayoría de los proveedores pequeños con los que cuenta la compañía para su operación pero que representan un volumen alto de pagos.
- *Other tax payments*: Son los impuestos de IVA, anticipos de pagos de industria y comercio a las ciudades donde se opera y demás impuestos.
- *Airport fee payments*: Son los pagos de tasa aeroportuarias.

- *Hotel payments*: son los pagos a los hoteles con quienes se tiene convenio por medio de planes “A volar” (plan en el cual se le vende al cliente tkt, alojamiento, transporte terrestre entre otras)

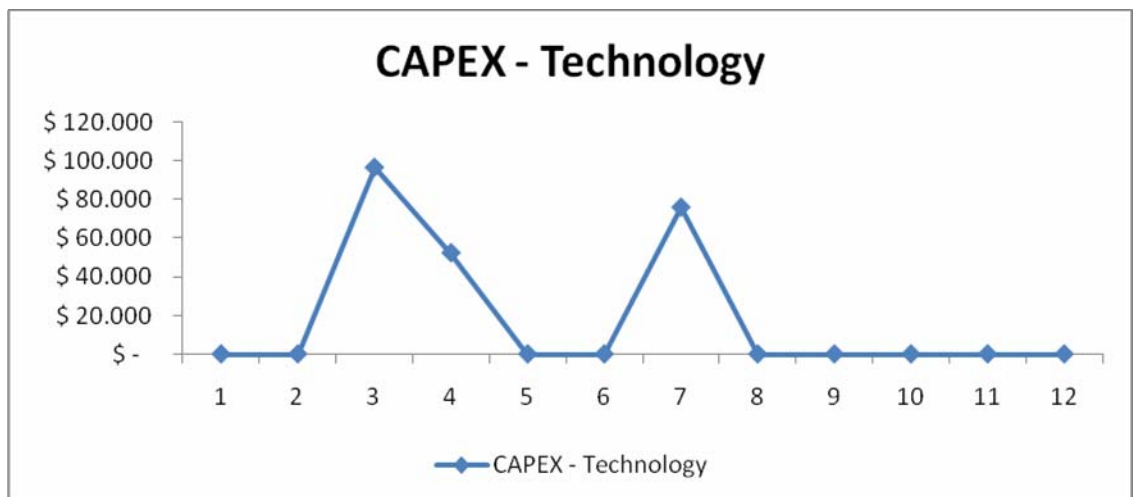
5.2 PAGOS NO OPERACIONALES MENSUALES 2009-2010 DE COPA AIRLINES COLOMBIA

Gráfica 21. Pagos No Operacionales 2009 Actividades Financieras



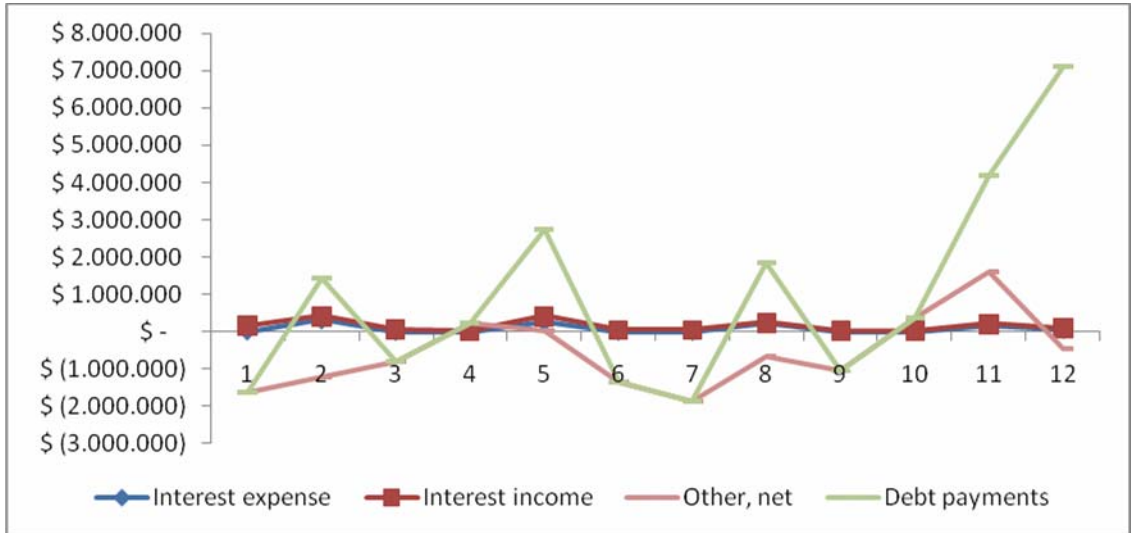
Fuente: Autora del Proyecto. Cifras en Miles de pesos. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2009

Gráfica 22. Pagos No operacionales 2009 Actividades de inversión



Fuente: Autora del Proyecto. Cifras en Miles de pesos. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2009

Gráfica 23. Pagos No Operacionales 2010 Actividades Financieras



Fuente: Autora del Proyecto. Cifras en Miles de pesos. Datos Flujo de Caja Copa Airlines Colombia 2010.

Dentro de los pagos no operacionales se encuentran principalmente las líneas que se encuentran graficadas, pero estas son afectadas directamente por otros factores como es el caso de other, net, es necesario conocer que afecta a cada una de ellas:

- *Interest Expense*: Son gastos que se consideran extras de los intereses y se ubican dentro de esta línea pero son valores muy pequeños.
- *Interest Income*: Este es un rubro importante para la compañía pues es el registro de lo que le ingresa a la compañía del pago de los intereses por los dineros en depósitos bancarios que liquidan diariamente o mensual.
- *Other, net*: dentro de esta línea encontramos las operaciones de cubrimiento de moneda que se cumplen dentro del mismo mes y son liquidadas; en su mayoría como se ve en archivo Anexo B1. Pago a Proveedores, de los cuales sus saldos dependen de si son ganancias o pérdidas de acuerdo a la Tasa negociada y la TRM del día del cumplimiento; también se encuentra la diferencia

en corrección de monetaria que ya sea positiva o negativa de acuerdo al comportamiento del valor del dólar debido a que la compañía tiene cuentas en USD en el exterior y esto afecta los movimientos de la caja; las comisiones bancarias son otro rubro que afecta el other net, debido a que son los pagos que se realizan a los bancos principalmente por conceptos de emisiones de cheques, porcentajes de descuentos por cancelaciones de tkt o carga con tarjetas, transacciones por internet, entre otras, por último se encuentra other financing que son otros pagos financieros esporádicos cuyo rubro no se asignan directamente a pagos bancarios.

- *Debt Payments:* Son los pagos de deuda que se tienen ya sean de préstamos o de leasing. Durante el año 2010 la compañía realizó cancelación de las deudas con las que contaba dejando únicamente como compromiso financiero un leasing de una máquina de rayos X para seguridad en el ATO.

Teniendo el concepto claro de cada una de ellas se entiende que los compromisos financieros de CM* no son tan altos como sus operacionales y dependen directamente de que tanta liquidez se cuente para no realizar endeudamientos innecesarios, es por ello que la compañía maneja una política muy conservadora en cuanto a la administración de los recursos.

Existen otros pagos que realiza la compañía que son de inversiones o remodelaciones pero que solo se llevaron a cabo durante el año 2009 como un rubro representativo en el área de tecnología; lo que no quiere decir que no invierta mensualmente en infraestructura tecnológica y civil, es solo que se reconoció dicha inversión en la caja, para esos meses en el 2009, las inversiones que realiza actualmente son muy pequeñas y se llevan directamente al gasto.

6. METODOLOGÍA

Durante la práctica empresarial, la estudiante inicio su proceso a través de capacitaciones en el área de Planeación y Análisis Financiero-Tesorería con la persona que se encontraba encargada hasta ese momento de la tesorería de la compañía, estas capacitaciones durante varias semanas se llevaron a cabo para conocer cada uno de los procesos, operaciones y necesidades del área en ese momento y plantear la solución a una de las principales necesidades de la vicepresidencia financiera directamente relacionada con el cargo de tesorero, siendo el requerimiento de mayor prioridad: la proyección de la caja de tesorería para un mes. Para esto se involucró directamente el vicepresidente financiero de la CM* dado que era él uno de los principales interesados de este resultado.

Una de las razones por las cuales se solicita esta proyección de caja es porque aunque la empresa cuenta con controles mensuales respecto al presupuesto mensual del año en curso, contra el real ejecutado y realizado del mismo mes (por medio de un análisis de variaciones del cual cada área de la compañía justifica sus ahorros o gastos extras que se tiene y por los cuales se autoriza hacer ajustes tanto al presupuesto como al área en caso de que esta haya cometido errores al registrar los montos establecidos por el presupuesto o las provisiones realizadas para el cierre del periodo a analizar por medio de recortes presupuestales para el mes siguiente), la compañía no tenía una proyección de sus tres estados financieros más importantes para la toma de decisiones y a partir de los cuales se permitiera ajustar mejor las dependencias de la compañía logrando mayor compromiso y presionando a las mismas para el cumplimiento de lo que se tiene proyectado y presupuestado que en consecuencia solo generaría una mejor administración de los recursos en tiempos de dificultades financieras originadas

por la competencia, logrando grandes ahorros que se vean reflejados en mayor liquidez.

Para el forecast de caja que se desarrolló, se debió realizar labores y etapas preliminares para lograr el objetivo, las cuales se describen a continuación para sustentar la elaboración del modelo de proyección de la caja de tesorería mensual.

6.1 FORECAST DE ESTADO DE RESULTADOS

Una labor muy meticulosa y cuidadosa fue proyectar el Estado de Resultados para todo el año 2011, el cual partió de la proyección de los ingresos (pasajeros volados en el mes,) a partir de información suministrada por las áreas de la compañía como son: Pricing, Revenue, Itinerarios, Comercial entre otras. Fueron estas dependencias las encargadas de suministrar información correspondiente a la tarifas del ingreso por mercado y por ruta, de igual manera la tarifa de YQ que se suma con la tarifa de ingreso para obtener la tarifa plena o FARE del ingreso a P5 cuando vende un tkt; la proyección de la cantidad de pasajeros volados por mes se obtiene a través de la curva de reservas o de las reservas vigentes por mercado y ruta que se descargan del sistema de la compañía permitiendo crear una idea al departamento encargado (pricing) de cuántas personas pueden llegar a volar por mes, por otra parte a través de algoritmos en el sistema que el departamento de pricing maneja logra proyectar el número de personas que se transportarán de acuerdo a la oferta y demanda, las rutas son directamente compromiso de Itinerarios quienes definen si existe cambio en alguna de ellas como por ejemplo: que a partir de julio 2011 se abre la ruta a BOG-CCS-BOG vuelo directo, al igual que la salida de operación de vuelos a MTR, entre otras.

Teniendo la tarifa y el YQ con la cantidad de pasajeros presupuestados para volar de acuerdo a la capacidad y disponibilidad de sillas entre otras variables que

manejan revenue y pricing internamente se realizó una sensibilización de las tarifas a través de la revisión del comportamiento de cada una de ellas según las rutas asignadas a la compañía consiguiendo una estacionalidad de las mismas dado que lo proyectado por pricing se estaba manejado con un tendencia alcista no consecuente con el mercado y la competencia; luego de lograr una estacionalidad de tarifas por mercado tanto nacional como internacional se procedió a calcular el ingreso en dinero de los dos mercados para los diferentes meses del año 2011. Ver Anexo C3. Sensibilizado

Por otro lado es importante tener en cuenta que al ingreso de la compañía también corresponde el transporte de carga, de la cual se obtuvo la información suministrada directamente por la proyección del ingreso de carga mensual por mercado (nacional e internacional), el cual es calculado directamente por esta dependencia a través de un modelo ya establecido que la compañía maneja y el cual a través de datos reales que alimentan el Excel actualiza y genera la proyección.

En cuanto a la parte de los ingresos tanto de pasajeros como carga, estos serían el grueso que afectan directamente la línea del PYG llamada: Operating Revenue.

En lo que ha egresos de la compañía se refiere estos se construyeron basados en los costos y gastos de cada una de las dependencias encargadas de la administración de los mismos, al igual, se tuvo como referencia el Budget de P&L (Presupuesto de Pérdidas y Ganancias) de este año de la compañía consiguiendo referenciar datos y poder comparar justificando entre lo que se llevaba de real ejecutado en el año y lo que se esperaba fuera (pronóstico).

Líneas importantes como el combustible se le debió realizar un análisis más detallado pues siendo este uno de los egresos principales que tiene la compañía se debió realizar una sensibilización a la curva de combustible que envía PTY referente al precio del mismo pues este no presentaba una secuencia de acuerdo como el mercado lo estaba viviendo en el momento.

Al revisar la parte del precio del barril del crudo, se prosiguió con el cálculo de consumo de acuerdo a: horas bloque (tiempo desde que la aeronave abre las compuertas, las cierra, vuela , aterriza en el otro ATO y vuelve a abrir compuertas) de los dos tipos de aviones (Embraer y Boeing) y del peso total transportado, lo que permite saber que tanto combustible se requiere por ruta en cada aeronave, de igual forma PTY envía un informe de los sitios en los cuales debe suministrársele el combustible al avión de acuerdo a la ciudad en la que se encuentre cada Aeronave esto es influyente pues no en todas las ciudad el precio es igual, fueron estos factores claves para realizar el forecast de la línea de combustible, al igual que la comparación histórica de combustible teniendo presente la apertura de nuevas rutas.

En cuanto a la parte de mantenimiento, se empleó directamente el presupuesto y la adicional de la ejecución de los primeros meses del año 2011. De esta manera y hablando con el área se logró una aproximación a los rubros destinados a esta línea.

Referente a las demás líneas de la compañía que están afectadas directamente por el número de pasajeros que vuelen entonces basados en el presupuesto y según lo que se proyectó de ingresos estando este por encima o por debajo de lo presupuestado se aumenta el rubro correspondiente que se ve afectado por esto, un ejemplo son el servicio a pasajeros a bordo (alimentación, bebidas suministradas en la aeronave) es una de la que directamente depende de la cantidad de pasajeros que van a volar durante el mes, de la cual si aumentan los pasajeros debe incrementarse las compras de insumos de alimentos y bebidas.

Para rubros como arrendamientos, rentas, pagos administrativos e impuestos entre otros se utilizan las condiciones de contrato previamente establecidas y acordadas bajo las cuales se realizan los pagos según el presupuesto y acorde a lo que las áreas encargadas tengan negociado.

Este trabajo fue liderado y realizado por el área de planeación y análisis financiero.

6.2 FORECAST BALANCE GENERAL

En la construcción del formato para la proyección del Balance General de Copa Airlines Colombia se contó con el apoyo de la gran mayoría de las áreas de la compañía como son: Contabilidad, Ingresos, Operaciones, gerencias administrativas, entre otras más, a través de aportes con información veraz y confiable de los diferentes rubros requeridos para la proyección

Como primera labor se realizó un reconocimiento de cada de las cuentas pertenecientes al balance general de Copa Airlines Colombia, esto se realizó con el apoyo de las dependencias involucradas directamente en el movimiento y control de información según la cuenta afectada y de interés en cada caso. Para esto fue necesario realizar un manual en el cual se especificara el número de la cuenta, el nombre de la misma, el concepto fundamental bajo el cual se rige y la manera en que se afecta según el registro de la información, con ello se permitió dar soporte teórico, dado que la compañía no contaba con un manual el cual fuera de fácil acceso y manejo en el área y que de igual forma permitiera el entendimiento de las subdivisiones de las líneas del Balance. Ver Anexo D1. Manual Detallado de las cuentas del Balance General de Copa Airlines Colombia.

El segundo paso a seguir luego de contar con el reconocimiento de cada uno de los componentes de las cuentas del balance y bajo un visión más global de las finanzas de la compañía, de acuerdo al formado de presentación del balance en los estados financieros en COLGAAP (Normas contables aceptadas en Colombia) se realizó el desglose de cada una de las cuentas que afectan directamente las principales líneas del Balance General de la compañía, para ello se realizo la proyección tanto para el activo como para el pasivo y por último el patrimonio donde este último maneja líneas que no cambian considerablemente dentro de la compañía, dadas las políticas financieras que las lideran.

El Balance de CM* en COLGAAP está organizado de la siguiente manera como se observa en la Tabla 2.

Tabla 4. Balance General COLGAAP de Copa Airlines Colombia

Estructura Balance	Estructura detallada Balance
Total cash, cash equivalents and short-term investments	Cash and cash equivalents
Accounts receivable, net of allowance for doubtful accounts	Clients
	Airlines
	Employees
	AR Others
	Allowance for doubtful receivables
Total Accounts receivable, net of allowance for doubtful accounts	
Accounts Receivable Related Parties	AR Related Companies
Total Accounts Receivable Related Parties	
Expendable parts and supplies, net of allowance for obsolescence	Expendable parts and supplies
	Allowance for obsolescence
Total Expendable parts and supplies, net of allowance for obsolescence	
Prepayments and other	Prepaid Taxes
	Prepaid insurance
	Prepaid Commissions
	Prepaid Others
	Otros Activos - Contratos Forward
Total Prepayments and other	
Flight equipment	Aircraft components
Total Flight equipment	
Other equipment	Buildings
	Transportation equipment
	Furniture, Fixtures, Equipment and others
	Other equipment
	inflation adjustments
Total Other equipment	
Accumulated depreciation	
Guaranty Deposits	Guaranty Deposits
Total Guaranty Deposits	
Revaluation of property, plant and equipment	Revaluation of property, plant and equipment
Total Revaluation of property, plant and equipment	
Deferred expenses	Deferred income tax
	Deferred expenses
Total Deferred expenses	
Current maturities of long-term debt	Bank overdraft

	Leasing obligation
	Loans Payable, current portion
Total Current maturities of long-term debt	
Accounts payable	Suppliers
	Airlines
	Others
Total Accounts payable	
Accounts payable to related parties	Related Companies
Total Accounts payable to related parties	
Deferred liability	Air traffic liability
	Deferred received from clients
Total Deferred liability	
Taxes and accrued expenses payable	taxes payable
	Accrued expenses payable
	Interest payable
Total Taxes and accrued expenses payable	
Other current liabilities	Accrued payroll and pensions
Total Other current liabilities	
Other liabilities	Accrued pension liability
	Contingencies
Total Other liabilities	
Shareholders' Equity	Authorized, issued and outstanding share
	Additional paid-in capital
	Reservas
	Retained earnings
	Revaluation of PP&E
	Revaluation OF EQUITY
Total Shareholders' Equity	

Fuente: Autora del Proyecto

Cada una de las líneas que se registra en la tabla 2 dentro de la columna de estructura detallada del balance poseen subcuentas que suman para el total que mueve cada una, para ver en detalle esto se remite directamente al Anexo D1. Manual Detallado de las cuentas del Balance General de Copa Airlines Colombia. A dichas cuentas se les realizó la proyección, que para el caso de los activos se basó principalmente en las ventas que se proyectaron a partir de los ingresos

dado que los rubros más influyentes son las cuentas por cobrar que se originan del ingreso y de las ventas directas e indirectas de la compañía.

El cálculo de las ventas se obtuvo promediando los factores de conversión de los ingresos a ventas que la compañía posee en sus datos históricos desde 2008 y para los cuales se hizo necesario practicar ajustes según el mercado (nacional o internacional). La idea que se maneja en la conversión a ventas fue: Del ingreso proyectado en dinero para un mes, qué porcentaje se vende durante el mismo mes, y cual porcentaje se distribuye durante meses anteriores, debido a que lo que se compra no se vende en seguida; con esta connotación se calcularon las ventas tanto nacionales como internacionales y luego se dividieron por canal de venta de acuerdo a la distribución del año 2010 según el data mart ventas.

Dentro del activo también se debió manejar cuentas según porcentajes de disminuciones, porcentajes de participación según los rubros con los que se contaban y que eran dependientes directamente de los ingresos y ventas por canales, de igual manera se debió promediar el comportamiento de algunos datos que su movimiento esporádico así lo ameritaba, pero entendiendo que causaba y originaba el saldo al finalizar el mes en cada cuenta.

En cuanto al pasivo de Copa Airlines Colombia, se revisaron cuentas que de la misma forma se describen en el Manual y las cuales están directamente afectadas por las cuentas por cobrar del activo, porque en cuanto a obligaciones financieras CM* no se tiene nada hasta el momento excepto el leasing de una máquina de rayos X para la seguridad. La proyección del pasivo principalmente se orientó con el forecast de P&L respecto a los gastos de los rubros que por su movimiento no programado se debería ajustar a este estado financiero para llevar una coherencia con los datos y los cuales están de acuerdo a las programaciones de pagos asignadas a cada proveedor según las condiciones pactadas. Otros valores se debieron ajustar a porcentajes de crecimiento y disminución según lo que las

áreas que afectan cada rubro explican como sucesos que se pueden controlar de la cuenta.

En las líneas del patrimonio no se presentó ninguna alteración y sencillamente se traen los saldos de todos los meses anteriores durante todo el año, la única cuenta que varía está directamente relacionada con la utilidad del ejercicio.

Luego de contar con las proyecciones listas se procedió a estructurar y consolidar el archivo según la presentación COLGAAP de acuerdo a como la empresa tiene estipulado para este estado financiero. Ver Anexo C. FRC CAJA- BALANCE. Hojas Balance.

6.3 FORECAST DE FLUJO DE CAJA A PARTIR DE LA PROYECCIÓN DEL BALANCE

Con la información consolidada en Colgaap de Balance General, se procedió a calcular las variaciones entre los diferentes periodos lo que permite tener y comprender los momentos en los cuales en términos comunes se está “destruyendo o creando caja”.

Este concepto radica principalmente en que cada vez que se aumenta el activo corriente se destruye caja y cada vez que el pasivo corriente aumenta se crea caja, idea que se explica cómo: el aumento en los activos es principalmente por la realización de inversiones o por tener dinero fuera de la caja pendiente por cobrar que no ha ingresado a compañía; caso contrario ocurre con los pasivos pues en la medida que aumento mis pasivos en cierta forma quiere decir que se está recibiendo dinero ya sea del sector financiero o se ha iniciado procesos de renegociación en la cancelación de deudas con los proveedores a través solicitudes de mayores plazos o días de rotación en los pagos, lo cual genera mayor liquidez y logra que se trabaje el dinero más tiempo.

Caso contrario ocurre cuanto se disminuye el activo o el pasivo, pues, al tener variaciones que argumenten la disminución de alguno de ellos deja ver que al tener reducción del activo es por la poca inversión o porque las cuentas por cobrar han disminuido significativamente y al tenerse una variación en la cual el pasivo disminuye significa que la compañía ha realizado cancelaciones de las deudas en las cuales ha incurrido y esto ha generado que la caja caiga o se “destruya”.

De acuerdo a lo anterior se desarrolla una estructura en el cual se registran las variaciones mensuales, las acumuladas del año a un mes específico (Year to Day YTD) y las trimestrales (Qn), las cuales se toman como una medida en la que se justifica la modificación del capital de trabajo y cómo al finalizar el período se ha destruido o generado cierta cantidad de dinero que parte principalmente de una utilidad generada a través de la proyección del PYG.

Con el forecast de flujo de fondos lo que se realiza es que partir de una utilidad obtenida en el forecast de Estado de perdida y ganancias, se le empieza a descontar aquellos montos como provisiones, depreciaciones y otras erogaciones de dinero que en realidad no corresponden a salidas reales de efectivo, para luego ajustarlo de acuerdo a las variaciones antes mencionadas de activo, pasivo y patrimonio, logrando llegar a una caja, que en este caso corresponde a la proyección de la caja de tesorería de Copa Airlines Colombia.

Según lo anterior el forecast mensual de la caja de la compañía surgió directamente de la proyección de los estados de financieros más importantes de la compañía Balance y PYG a partir de los cuales se tiene el control y sobre los cuales se puede ejercer monitoreo logrando ajustes que se acomoden directamente a la consecución de una caja que es la pauta para la toma de decisiones en el área de la compañía por el grado de importancia que esta tiene por la consecución de los objetivos de la empresa.

El modelo permite que el usuario escoja dos períodos de análisis y de esta manera trae los datos para los cuales arroja la caja proyectada y real en caso de que el mes ya se haya ejecutado, mostrando las variaciones entre los datos.

7. ENTREGABLES

7.1 PROYECCIÓN VENTAS A PARTIR DE INGRESOS DEL ESTADO DE RESULTADOS

En el Anexo A. "Proyección de Ventas" se encuentran los archivos bases sobre los cuales se realiza la proyección final de ventas y los archivos que permitieron el análisis del comportamiento de las ventas para los períodos 2009-2010.

Los archivos que permitieron el análisis del comportamiento de las ventas fueron el cash flow 2009 -2010. A los cuales se les realizaron análisis y gráficas anteriormente justificadas.

En cuanto a la proyección de las Ventas, se empleó el archivo Ventas Online para extraer el promedio de conversión de ingresos a Ventas por mercado (nacional e Internacional).

Del Data Mart de Venta y de Ingreso se calculó el porcentaje de participación de las ventas por mercado, sobre este mismo archivo se basan las ventas totales donde se encuentran discriminadas las ventas de los puntos propios y por tarjetas de crédito que se empleo para proyecciones de balance.

También se encuentran los calendarios de IATA y BSP que justifican lo mencionado de las programaciones de ingresos que recibe la compañía basado en pre acuerdos de aerolíneas.

7.2 PAGOS A PROVEEDORES

En el Anexo B. se encuentra el archivo con el cual se realizó el análisis y justificativa de los principales egresos que tiene la compañía para el cumplimiento de diario sus operaciones.

7.3 MODELO PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA

*En el Anexo C. se encuentra el resultado final entregado a la compañía como modelo ejecutable para el cálculo de la caja y el balance general de Copa Airliens Colombia llamado: "FRC CAJA- BALANCE" la hoja correspondiente a **-Forecast CF-** se ubica la proyección de la caja desde la cual se escoge el mes a visualizar y otro para comparar.*

Para lograr el modelo y lograr proyectar el balance que en consecuencia generaría una proyección de la caja, se emplearon otros archivos.

Los archivos empleados fueron la matriz de costos empleada para la proyección del PYG de la compañía de la cual también se apoyo la proyección del balance; el FRC de Caja documento el cual fue entregado por el área de carga y Courier donde se encuentran los ingresos reales y proyectados que se emplean para la proyección de varias líneas del balance.

En el archivo sensibilizado se encuentra la proyección de los ingresos por mercado y la sensibilización de las tarifas tanto de tiquetes como el precio del combustible.

La Matriz Mapeo Nivel 8, archivo del cual se debe actualizar el formato de balance que permitirá la proyección del balance y la caja ajustada a datos reales.

Del Formato Budget 2011 sensibilizado, de la hoja de COLGAAP, se emplearon los datos de las líneas de egresos para revisar las variaciones según lo registrado en el balance y promediar porcentajes de participación por línea que lograra un acercamiento a la proyección de los pasivos de la compañía.

7.4 FORMATO PROYECCIÓN BALANCE GENERAL-FLUJO DE FONDOS

*El entregable del formato de Balance general que se empleó para la proyección del balance de la compañía se encuentra en el Anexo C. dentro del mismo archivo “**FRC CAJA- BALANCE**” en el cual se ubica en las hojas: -FRC Balance Colgaap- -Cuentas Balance Rea-l y -Cuentas Balance-, son estas tres hojas las que conforman el formato para la proyección del balance.*

*En la estructuración del flujo de fondos para Copa Airlines que da paso a la obtención de la caja mensual proyectada para Tesorería, se encuentra ubicada en el archivo “**FRC CAJA-BALANCE**” y corresponde a las hojas Fuente y Uso (COP y USD) al igual que las hojas Flujo de Fondos (COP y USD) en las cuales se especifica las variaciones del balance que dan paso a establecer los usos y fondos empleados para la generación de caja y como a partir de ello la estructuración de un flujo de fondos se realiza y permite calcular la caja.*

7.5 MANUAL CUENTAS BALANCE GENERAL COPA AIRLINES COLOMBIA

En el Anexo D. se encuentra el entregable correspondiente al Manual detallado de cada una de las cuentas pertenecientes al Balance General de Copa Airlines Colombia.

7.6 RESUMEN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Tabla 5. Resumen del Cumplimiento de los Objetivos específicos

OBJETIVO ESPECIFICO	ESTADO DE CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Proyectar las ventas de la compañía a través de los ingresos de la misma. 	<p>Ventas proyectadas a través de los ingresos de acuerdo a porcentajes de conversión. Entregables Anexo 1</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Organizar la programación de pagos a proveedores de acuerdo a los días de rotación de pagos. 	<p>Pago a proveedores organizado de acuerdo a la rotación según los gastos de la compañía. Entregables Anexo 2.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Proyectar el flujo de caja de Copa Airlines Colombia para un mes. 	<p>Flujo de caja mensual proyectado a partir de flujo de fondos. Entregables Anexo 3.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Crear el formato para la proyección del Balance General de Copa Airlines Colombia (Objetivo adicional a los aprobados en el Plan de Proyecto) 	<p>Formato creado para la proyección del balance general de Copa Airlines Colombia. Entregables Anexo 3.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Estructurar el flujo de fondos de la compañía basado en la proyección del balance de la compañía. (Objetivo adicional aprobado en el Plan de Proyecto). 	<p>Flujo de Fondos estructurado de acuerdo a las variaciones del Balance General de la compañía. Entregables Anexo 3.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Construir un Manual donde se describan las cuentas involucradas en el balance de la compañía, para el área de tesorería. (Objetivo adicional aprobado en el Plan de Proyecto) 	<p>Manual con la descripción de la cuentas del balance general construido para el área de tesorería. Entregables Anexo 4.</p>

Fuente: Autora del Proyecto

CONCLUSIONES

- La proyección de las ventas de la compañía a través de los ingresos, es una alternativa que demuestra que en la práctica, el conocimiento adquirido en la academia facilita el entendimiento y es una herramienta que soporta la comprensión de hechos basados en la experiencia dentro de un área determinada en una empresa pero que en ocasiones debe buscarse alternativas que generalicen y faciliten la obtención de resultados de manera más sencilla.
- Con la sencillez y practicidad que se va adquiriendo en la experiencia de las labores que se desarrollan a diario en la compañía se logra obtener resultados coherentes y sobresalientes generando reconocimientos por parte de los directivos.
- En la organización de la programación de pagos de acuerdo a los días de rotación se comprendió que la relación y estrecha cercanía con los proveedores por parte de las áreas encargadas, facilita en ocasiones las negociaciones y permiten modificaciones de pagos de acuerdo a las necesidades que se presentan en CM*. Ya que las relaciones entre clientes y proveedores debe ser algo cordial, respetable, donde el trabajo en equipo se manifieste en el interés de generar ganancias en las dos partes.
 - Proyectar el flujo de caja de Copa Airlines Colombia, es un compromiso no solo para el área de finanzas en la cual se emplea la herramienta que permite el pronóstico, sino que al mismo tiempo debe ser visto como la alternativa para controlar y medir la eficiencia con la que las demás áreas de la compañía están aportando al logro del aumento de la liquidez.
 - En empresas cuyo enfoque principal es la reducción de gastos, el compromiso y la medición de resultados debe soportarse en datos avalados por

las áreas de la compañía especializadas en el tema y los cuales deben estar muy cercanos a la realidad, es entonces donde se hace necesario el uso de modelos o software que así lo permitan.

- Las empresas deben mirar otros enfoques que permitan comprender lo que sucede dentro de la compañía, por ello contar con formatos que faciliten el logro de estos consiguió que el Balance de Copa Airlines Colombia se pudiera proyectar a través de los mismos y de igual manera se pudiera comprender, dada la complejidad y extensión de cuentas.
- Comprender el sentido global financiero de una compañía a través de sus estados financieros es posible cuando se involucra directamente con toda la estructura que así lo percibe (Contabilidad y demás dependencias operacionales de la compañía), pues solo si se logra comprender conceptos fundamentales de cada área será entonces cuando se entienda el negocio y a partir de ello se logra administrar hacia un mismo objetivo a través del control y medición de resultados
- En la estructuración del flujo de fondos a partir de la proyección del balance de Copa Airlines Colombia, se corroboró que el funcionamiento financiero en las empresas no depende de un solo estado financiero ni la comprensión exclusiva del mismo, sino por el contrario que la relación y coherencia que debe existir entre: estado de resultados, balance general y flujo de fondos, son la pauta para la cuantificación de los éxitos financieros.
- Cuando las empresas se encuentran en reestructuración y donde los cargos administrativos son variantes, es necesario que exista cierto tipo de documentación que en determinado momento explique fácilmente información que solo se obtiene consultando con un sin número de personas, para esto, se emplean manuales como herramientas prácticas que faciliten este proceso.
- Las prácticas empresariales realizadas por los estudiantes de últimos semestres, generan un gran crecimiento tanto a la organización como al mismo

pasante principalmente porque en las tareas diarias de las compañías se pone a prueba las capacidades y habilidades desarrolladas a través de la formación académica que enriquece a las dos partes.

RECOMENDACIONES

- Algunas cuentas de la compañía se encuentran con saldos pendientes por cerrar, otras cuentas no presentan movimiento desde hace aproximadamente seis meses, otras cuentas presentan rubros que no corresponden a ellas, entre otros errores en la contabilidad que deben ser corregidos ya que son montos que afectan directamente los estados financieros y no permiten ver con claridad los valores reales que afectan las líneas del Balance.
- Es importante la actualización de los datos reales que se van presentando en la compañía en los modelos que se entregaron de manera que las proyecciones se vayan ajustando directamente a estos datos ya que todo está directamente enlazado a otros archivos que comprenden la información.
- La implementación de un sistema tecnológico dentro de la compañía que agilice el registro, actualización y la generación de reportes a las diferentes áreas con la mayor veracidad y prontitud, esto es imprescindible dado el volumen de información que maneja la compañía. El software de igual forma debe tener una interfaz amigable que permita una familiarización y capacitación rápida, una consideración importante es optar por un SAP con sus diferentes módulos financieros, de control, de tesorería, sistemas de proyectos, mantenimiento, gestión de calidad Comercial, entre otros como logística que son indispensables en la operación diaria de la empresa principalmente por la restructuración que se lleva a cabo y donde el personal con el que se cuenta actualmente se encuentra sobre cargado con la documentación que en la mayoría de las situaciones se realizan manualmente. Aunque la homologación de labores con PTY está en camino, el sistema a implementar no es el más adecuado dada la magnitud del negocio.

- Una reestructuración en los controles de auditoría y la sensibilización al personal en cuanto a los procedimientos y ejecuciones para la depuración y registro contable, es una posible solución para evitar los reprocesos ya que se presentan en gran volumen por la no apropiación por parte de los empleados de la importancia que tienen los controles en los reportes financieros generados a Panamá a partir de los registro contable.

OBSERVACIONES

El proyecto se tituló “Proyección mensual del flujo de caja de tesorería para Copa Airlines Colombia”, pero durante el desarrollo del mismo y de acuerdo a los requerimientos de la compañía se realizaron varias modificaciones principalmente porque el sentido global del proyecto debió cambiar y orientarse al flujo de caja contable ya que este último parte de la proyección de los estados financieros y netamente se relaciona a los movimientos y registros contables para luego ser comparado con el comportamiento real del mismo del flujo de caja de tesorería y de esta manera poder administrar los recursos y la contabilidad de la empresa según los resultados arrojados en las proyecciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Giraldo, J.E. (2007). Presupuesto de flujo de Caja o Efectivo-Proyección del estado de ingresos y egresos- Balances. Fundamentos de Finanzas y Análisis financiero. Bucaramanga, Colombia: Sic.

- Horne Van, James. Análisis de fondos, Análisis de flujo de efectivo y Planeación financiera. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Pearson Educación.

- León, Oscar. Macro Inductores del Valor. Gerencia del Valor, Valoración de empresas y EVA

- León, Oscar (1999). Administración Financiera. Fundamentos y aplicaciones

- Pereira, Fernando. Ballarín Eduard. Rosanas Josep. Presentación de los estados de flujos de fondos. Contabilidad para dirección. Editorial EUNSA. Edición 21.