

**“EL USO DEL PRONÓSTICO FINANCIERO HA SERVIDO PARA EL
CRECIMIENTO DEL SECTOR DE CARGA AÉREA EN EL
ECUADOR”**

Quito, 1998 - 1999

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Facultad de Ciencia Económicas y Administrativas

Carrera de Ingeniería Financiera

**“El uso del pronóstico financiero ha servido para el crecimiento del
sector de carga aérea en el Ecuador”**

Andrés Fernández Salvador Aráuz

1998-1999

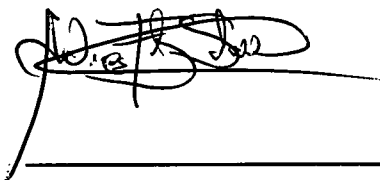
Quito, Ecuador

DECLARATORIA

Yo, Fausto Andrés Fernández Salvador Aráuz, de cédula de identidad Nro. 170678793-2 declaro, libre y voluntariamente, que la presente es el resultado de mi investigación, original, auténtica y personal. Para esto, únicamente como base de orientación, recurrí a varias fuentes como: libros, estudios, artículos especializados, consejo de expertos, etc., que estimé necesarios; recurrí además al marco teórico adquirido en mis estudios académicos y en mi experiencia práctica de la pasantía; reconociendo en el texto la fuente que corresponde en caso de referirme concretamente a frases o ideas ajenas.

Realizado el análisis de la información, datos y resultados de la investigación, deduje la conclusión más acorde, la misma que significa la tesis que aquí presento y que la demuestro en su validez mediante argumentos propios.

Debo aclarar que el Director de esta tesis se ha limitado únicamente a sus funciones de consejero y orientador académico, por lo tanto, en el caso de que esta tesis presente plagio, copia u otra acción que se aparte de la ética y respeto a las ideas y autoría ajena, me declaro único responsable ante las regulaciones y sanciones que correspondan y que constan en los reglamentos de la Universidad Internacional SEK y las leyes de la República del Ecuador.



Andrés Fernández Salvador – Graduando

Quito, Junio de 1999

DEDICATORIA

A MIS PADRES, por su abnegado apoyo, esfuerzo y ejemplo de superación brindado durante toda mi vida.

AGRADECIMIENTO

- 1) A mis padres por su respaldo, comprensión y empuje tan valiosos para culminar mis metas, enseñándome el camino del bien y proyectándome hacia un futuro lleno de esperanza.
- 2) A la Universidad Internacional SEK, así como a mis maestros por los conocimientos y la formación impartida durante los cinco años de estudio.
- 3) Al Sr. Marcelo Moreno, Director de Tesis quién me brindó su capacidad profesional y apoyo como guía para obtener los mejores resultados posibles.
- 4) A la empresa Martinair, por su ayuda tan valiosa para la realización de esta Tesis.
- 5) A mis familiares, personas queridas y amigos que de una manera u otra me incentivaron en pos de culminar una meta tan ansiada.

INDICE

CAPÍTULO I

EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE CARGA AÉREA HA CONTRIBUIDO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL ECUADOR.....	1
1.1 EL SURGIMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS ES FUNDAMENTAL PARA IMPULSAR EL SERVICIO DE CARGA AÉREA.....	1
1.2 LAS EMPRESAS CARGUERAS HAN CONTRIBUIDO AL DESARROLLO ECONÓMICO EN EL ECUADOR DEPENDIENDO DE SU CONFORMACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.....	6
1.2.1 CONFORMACIÓN Y BASE LEGAL DE LAS EMPRESAS.....	6
1.2.2 PROCESO DE FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CARGUERAS.....	11
1.3 LAS EMPRESAS CARGUERAS HAN CONTRIBUIDO A LA ECONOMÍA ECUATORIANA EN DIVERSOS ASPECTOS.....	15
1.4 LA VÍA AÉREA CONSTITUYE UN FACTOR IMPORTANTE TANTO PARA EL SECTOR EXPORTADOR COMO EL IMPORTADOR PARA EL TRANSPORTE DE CARGA.....	18
1.5 EXISTEN FACTORES ECONÓMICOS QUE HAN CONTRIBUIDO COMO VENTAJA Y DESVENTAJA EN EL SECTOR DE CARGA AÉREA.....	25
1.6 LA COMPETENCIA ENTRE EMPRESAS CARGUERAS HA CONTRIBUIDO A LA ECONOMÍA.....	28
1.7 LA EVOLUCIÓN EN EL MERCADO DE LAS EMPRESAS DE CARGA A NIVEL MUNDIAL, HA REPERCUTIDO TANTO A NIVEL NACIONAL, ASÍ COMO EN OTROS PAISES.....	31

CAPÍTULO II

EL PRONÓSTICO FINANCIERO HA PERMITIDO DETERMINAR ADECUADAMENTE LOS FONDOS ADICIONALES NECESARIOS CREANDO ASÍ ALTERNATIVAS PARA IMPULSAR LAS EMPRESAS DE CARGA AÉREA EN EL ECUADOR.....	37
2.1 LA APLICACIÓN DEL PRONÓSTICO FINANCIERO PERMITE FOMENTAR EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS.....	37
2.1.1 UNA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA DEL PRONÓSTICO FINANCIERO.....	37
2.1.2 EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y CONTROL EN UNA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON EL PRONÓSTICO FINANCIERO.....	40
2.2 EL CONOCIMIENTO SOBRE EL USO DEL PRONÓSTICO FINANCIERO HA PERMITIDO APRECIAR LAS VENTAJAS QUE ÉSTA HERRAMIENTA OFRECE AL SABER DETERMINAR LOS FONDOS ADICIONALES NECESARIOS.....	41
2.2.1 TÉCNICAS PARA DESARROLLAR UN PRONÓSTICO DE VENTAS... 41	41
2.2.2 EL PRONÓSTICO DE VENTAS.....	44
2.2.2.1 EL MÉTODO DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO....	48
2.2.2.2 MÉTODO DE FÓRMULA PARA EL PRONÓSTICO DE LOS AFN.....	56
2.2.2.3 FORMA DE PRONÓSTICAR LOS REQUERIMIENTOS FINANCIEROS CUANDO LAS RAZONES DEL BALANCE GENERAL ESTÁN SUJETAS A CAMBIOS.....	59
2.2.2.4 OTRAS TÉCNICAS DE PRONÓSTICO.....	59
2.2.2.5 MODELOS COMPUTARIZADOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA.....	60
2.3 LA EMPRESA MARTINAIR HA SERVIDO COMO CASO PRÁCTICO ENTRE LAS EMPRESAS CARGUERAS QUE OPERAN EN EL PAÍS PARA LA APLICACIÓN DEL PRONÓSTICO FINANCIERO.....	61

2.3.1	EL ESTUDIO ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA ANALIZADA ES NECESARIO PARA REALZIAR UN PRONÓSTICO DE VENTAS.....	69
2.3.2	EL ANÁLISIS FODA PERMITE ENTENDER EL ENTORNO DE LAS EMPRESAS CARGUERAS, ASÍ COMO DE MARTINAIR.....	75

CAPÍTULO III

	LA APLICACIÓN DEL PRONÓSTICO DE VENTAS MEDIANTE EL MÉTODO DEL BALANCE GENERAL HA COMPROBADO LAS VENTAJAS QUE EL PRONÓSTICO FINANCIERO OFRECE EN UNA EMPRESA DE CARGA AÉREA.....	80
3.1	LA APLICACIÓN DEL PRONÓSTICO DE VENTAS HA DEMOSTRADO SER UNA GRAN AYUDA PARA EL ANÁLISIS DE MARTINAIR.....	80
3.2	LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO HA SIDO REALIZADA A TRAVÉS DE VARIOS PASOS.....	83
3.2.1	PREPARACIÓN DEL PRONÓSTICO DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	84
3.2.2	PREPARACIÓN DEL PRONÓSTICO DEL BALANCE GENERAL.....	91
3.2.3	OBTENCIÓN DE LOS FONDOS ADICIONALES NECESARIOS.....	97
3.2.4	REROALIMENTACIONES DE FINANCIAMIENTO.....	100
3.3	EL ANÁLISIS DEL PRONÓSTICO NOS HA PERMITIDO APRECIAR LOS RESULTADOS PROYECTADOS DE LA EMPRESA CARGUERA, PERMITIÉNDONOS OBTNER ASÍ DIVERSAS VENTAJAS.....	101
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108

INTRODUCCIÓN

El Ecuador es un país exportador de productos no tradicionales poseedor de una gran apertura en el mercado mundial. Esta gran acogida en el mercado internacional se debe a la diversidad y calidad de sus productos. Es un hecho que el productor ecuatoriano depende para mantener la calidad de sus productos de muchos factores, entre los cuales encontraremos clima, calidad de mano de obra y otros. Así es como en su gran mayoría, hablando especialmente de productos perecibles, el factor transporte es de suma importancia; siendo necesario que este servicio ofrezca una excelente calidad. Al tratarse de productos perecibles, son las empresas de carga aérea las responsables del ofrecer esta calidad para que el exportador ecuatoriano mantenga su fama mundial y por consiguiente su gran aporte al país. El proveer una mejor atención al exportador depende del crecimiento de éste sector.

A continuación se expone una alternativa financiera para fomentar un mayor crecimiento en las empresas aéreas cargueras del Ecuador, basado en la convicción de que al establecer de una mejor administración financiera a través de una eficaz utilización de sus recursos no solo permite tener una mejor previsión sobre el crecimiento deseado de la empresa, sino que además verifica de modo exacto la manera de como influirán las políticas de la empresa en el futuro. La determinación de fondos adicionales necesarios en una

empresa es una base para tomar de mejor manera las decisiones de financiamiento en las empresas cargueras. De esta manera el siguiente análisis plantea demostrar como la utilización de una herramienta financiera ayuda definitivamente a las empresas cargueras, en el mejoramiento de su calidad y por ende al aumento de sus ventas.

CAPÍTULO I

EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE CARGA AÉREA HA CONTRIBUIDO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL ECUADOR

1.1 EL SURGIMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS ES FUNDAMENTAL PARA IMPULSAR EL SERVICIO DE CARGA AÉREA EN EL ECUADOR.

Las aerolíneas de carga empiezan a servir después de que algunos años atrás, la aviación ya había dado sus primeros pasos en nuestro país. Como pioneros en la aviación están las empresas dedicadas al transporte de pasajeros, que después de un tiempo empezaron a transportar carga pero sin ser ésta su exclusiva actividad. Con el tiempo se crearon empresas que tienen diferentes propósitos, ya sea para el servicio de transporte de pasajeros, carga, correo o inclusive empresas de función mixta, así como en modalidad de taxi aéreo, vuelo chárter, regular, etc.

Es así como empiezan a operar también empresas dedicadas al transporte exclusivo de carga. La aviación ecuatoriana ha tenido un rumbo extenso y largo, y debe mucho sus orígenes a la manera de manejar esta actividad, a los personeros encargados y demás autoridades que mantienen el control sobre la aviación. Es por lo mismo fundamental, para entender la evolución aeronáutica

ecuatoriana y sus orígenes, mencionar a las figuras claves en este tema ya que sin ellos no hubiera sido posible tener los mismos niveles y esquemas que esta área de servicios ofrece. Para esto es necesario comenzar refiriéndose al desarrollo de la entidad de control aeronáutica ecuatoriana, que es la Dirección de Aviación Civil, entidad clave para el desarrollo aeronáutico para explotación tanto de pasajeros como de carga en los aeropuertos de nuestro país. Este permite al país enfrentarse a los grandes retos de la aviación comercial moderna.

Como se dijo anteriormente, las primeras aerolíneas en comenzar el transporte carguero son las mismas aerolíneas, de lo cual históricamente se puede decir que las primeras cargueras exclusivas fueron de origen ecuatoriano, es así como la compañía ANDES llegó a operar en los años de 1970 y AECA en el año de 1980 transportando carga pura.

Luego de una serie de antecedentes y disposiciones de orden legal en materia de aeronáutica civil, por Decreto Ejecutivo de 9 de Agosto de 1946, se crea la Dirección de Aviación Civil Ecuatoriana como entidad adscrita a la Comandancia General de Aeronáutica del Ministerio de Defensa Nacional, con la finalidad específica de dar atención a los problemas relacionados con aviación civil.

En cuanto al desenvolvimiento de la aviación comercial en Ecuador, podemos mencionar que las primeras aerolíneas que ofrecieron sus servicios en cielos ecuatorianos fueron:

En primer lugar, la empresa que tiene su origen en 1935, año en el que suscribió un contrato, por medio del cual se permitía que la compañía "Sociedad Colombo-Alemana de Transportes Aéreos, SCADTA", de origen alemán prestara servicios en el interior del país, brindando servicios de transporte aéreo público doméstico. La entrada de los Estados Unidos en la II Guerra Mundial, hizo que esta empresa desapareciera.

Luego vino PANAGRA, que mediante contrato suscrito con el gobierno realizó vuelos domésticos entre Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Manta y Esmeraldas. Se extendieron sus servicios hasta 1959 en que se eliminó el tráfico por parte de compañías extranjeras.

En 1946 inicia sus vuelos ANDESA entre Quito y Guayaquil. Las compañías AREA (que sirvió en la ruta de Quito, Guayaquil, Bogotá y Miami e inclusive operó a Montevideo), TAO, y ATESA son pioneras de la aviación comercial desarrolladas y nacidas en los cuarenta. En la década de los sesenta se formaron SAN Y SAETA, que principiaron con pequeñas aeronaves, en vuelos no regulares, luego obtuvieron concesiones de operación para el servicio regular, doméstico, preferentemente en las rutas Cuenca-Guayaquil, Guayaquil-Quito,

Cuenca y desde el Ecuador continental hacia Galápagos, la primera de las nombradas, incluso, realizó vuelos de Cuenca a Loja. En cambio, Saeta ha operado en la ruta Quito - Guayaquil, y últimamente ha concretado una exitosa operación internacional. En diciembre de 1962 se fundó la compañía TAME, siendo la más grande empresa de servicio doméstico, actualmente también explota rutas internacionales hacia Panamá, La Habana y Santiago de Chile.

La compañía ICARO que opera en taxi aéreo (servicio no regular de transporte de carga) ha tenido una interesante evolución. También hay que citar a ECUAVIA, así como: AEROSHELL, AVIOPACÍFICO, SAVAC, AEROMANTA, NICA, EMETEBE, SAEREO, PANAGRA, etc.

Sobre las empresas dedicadas al transporte de carga exclusiva, ya sea de servicio doméstico o de servicio internacional, podemos recordar entre ellas a las desaparecidas ANDESA, AMERICANA DE AVIACIÓN Y CIASA. A la fecha, tan sólo subsisten ANDES y AECA entre las más antiguas y de mayor capacidad. Con aviones menores opera en aeroexpresos, la compañía Trans-Am Aero Express. Otras nuevas empresas como: LADELSUR, PANAGRA, ARICSA, VIAMA y alguna otra, no han logrado concretar su operación carguera, que preponderantemente se guía hacia el mercado de Miami. En la actualidad han surgido nuevas empresas cargueras no nacionales, atraídas por el mercado ecuatoriano de bandera de otros países como Holanda y Estados Unidos.

Entre las compañías nacionales de servicio de pasajeros, correo y carga, debemos citar a ECUATORIANA DE AVIACIÓN fundada el 1° de febrero de 1957. En su inicio perteneció a un grupo que patrocinaba al empresario norteamericano Clarence Shelton. Fue adquirida por inversionistas ecuatorianos; su operación inicial unía Santiago con Lima-Guayaquil-Quito-Cali-Panamá y Miami. Debido a diferentes problemas se estatizó en julio de 1971 y entró en una etapa de expansión. Luego por nuevos problemas entró en una crítica situación y en Octubre de 1993, se expidió la Ley de Transformación y Rehabilitación de la Empresa Ecuatoriana de Aviación. Luego de un largo proceso fue adquirida en compra por el Consorcio VASP-ELJURI el cual trata de ponerla a volar.

En la actualidad existen diversas líneas aéreas internacionales dedicadas exclusivamente al transporte de carga que operan o han operado en nuestro país como lo son: Martinair Cargo, Challenge, Arrow, Cargo Three, Tampa y Mass Air, entre otras. Se puede apreciar que han sido capitales extranjeros los que preponderantemente han permitido surgir a la aviación ecuatoriana, y actualmente son las compañías extranjeras las que captan un mayor porcentaje de movimiento de carga por vía aérea sobre el total de carga transportada.

Podemos resumir las actividades de la aviación civil ecuatoriana en el siguiente cuadro:

Año de:	1935	<i>Vuelan las primeras compañías de servicio aéreo interno público: SCADTA de origen alemán, PANAGRA voló hasta 1959</i>
	1946	<i>Se crea la Dirección de Aviación Civil Ecuatoriana</i>
	1946	<i>ANDESA realiza los primeros vuelos comerciales entre Quito y Guayaquil, que pasaría luego también a dedicarse al transporte de carga. AREA es la primera compañía en realizar vuelos internacionales.</i>
	1957	<i>Es fundada la cía. Ecuatoriana de Aviación para el servicio internacional de pasajeros, correo y carga.</i>
	1960	<i>Vuelan por primera vez las compañías San y Saeta.</i>
	1962	<i>Es fundada la compañía TAME.</i>
	1970	<i>ANDES realiza sus primeros vuelos como compañía exclusiva de carga aérea, existieron otras empresas llamadas Americana de Aviación Y CIASA dedicadas a lo mismo.</i>
	1980	<i>AECA se inicia en el transporte de carga. Otras nuevas empresas no han logrado concretar su operación a la ciudad de Miami.</i>
	Actualmente	<i>Operan alrededor de 6 cias cargueras extranjeras, siendo estas las líderes en el transporte de carga en nuestro país.</i>

1.2 LAS EMPRESAS CARGUERAS HAN CONTRIBUIDO AL DESARROLLO ECONÓMICO EN ECUADOR DEPENDIENDO DE SU CONFORMACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.

1.2.1 CONFORMACIÓN Y BASE LEGAL DE LAS EMPRESAS.

Es claro el incentivo económico producido a través de la creación de mayores niveles de actividad económica. Las mismas que se producen entre otras cosas, cuando se crean más empresas que brinden servicios (como transporte) o bienes (flores, etc.), empresas que producen plazas de trabajo, impuestos, etc. Para lograr este objetivo el país depende en muchas formas de la manera de cómo están enmarcadas las reglas para la creación de éstas, en el caso de la aviación ecuatoriana, se puede resumir este proceso de conformación de la siguiente manera:

Las personas naturales que deseen conformar una aerolínea (en este caso una aerolínea carguera) han de constituir primero una compañía cuya razón social sea brindar servicios de transporte de carga, correo, o pasajeros por vía aérea, y según sus fines constituirla como Sociedad Anónima, Compañía Limitada, etc. Dependiendo además si su capital es nacional o extranjero, puede ser para el último caso constituida como una empresa extranjera domiciliada en Ecuador. Han de declarar su capital social, su domicilio y demás requerimientos para la conformación de la misma. Consecuentemente deberán ser aprobadas por la Superintendencia de Compañías, aprobando su nombre y facultándole de poder operar en el país.

En segunda instancia la compañía ha de presentar sus documentos a la Dirección de Aviación Civil (DAC), siendo esta entidad la encargada de normar sus operaciones mediante la ley de Aviación Civil y aprobar si la empresa está calificada para su operación como compañía aérea. La compañía presentará entonces la solicitud de un permiso de operación. Se tendrá que presentar una declaración de qué tipo de avión serán los que operarán, características y modelo de aeronave, ya sea propio o arrendado. Cual es su tripulación, que personal técnico utilizará, etc. Conjuntamente tiene que presentar los certificados de las condiciones de los aviones que quieren operar, los cuales deben estar en niveles óptimos de funcionamiento, certificados sobre los pilotos, saber si estos están aptos para volar las aeronaves, su preparación, desempeño, experiencia y cursos que hayan tomado, además de la actualización necesaria para estar al tanto de las aeronaves. Además son necesarios los certificados de contar con personal calificado para la operación general tanto en el nivel administrativo como en la operación misma con los aviones, ya sea en rampa, despacho del avión, etc.

Para obtener el permiso la compañía aérea deberá mencionar las rutas que requiere para su explotación y los países de destino, mencionando obligadamente las ciudades de la ruta final, la infraestructura necesaria en cada ciudad o aeropuerto, así como las ciudades que tendrá como puntos de escala.

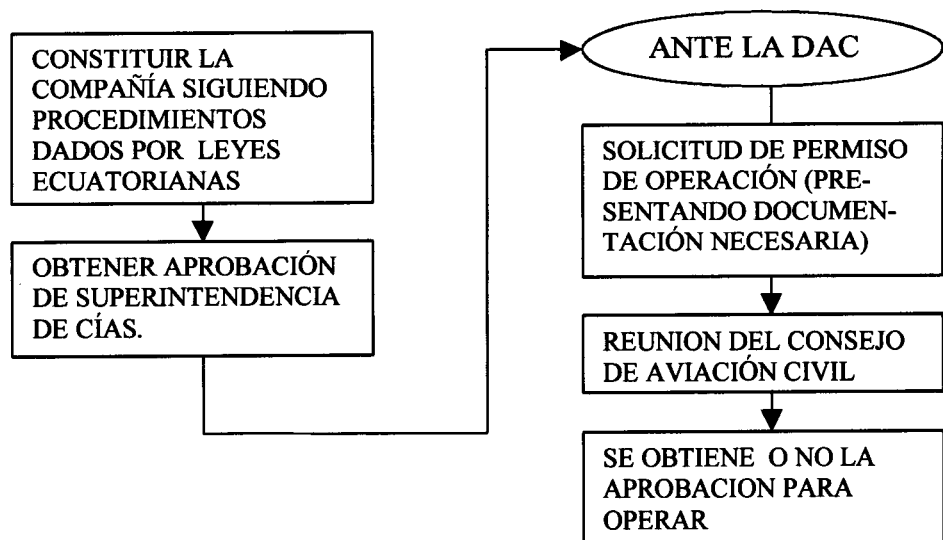
Entonces se reunirá el Consejo Nacional de Aviación Civil, conformado y precedido en primer lugar por el Sr. Ministro de Defensa, el Comandante General de la Fuerza Aérea, un representante del Ministro del Turismo, un representante del Ministro de Industrias, un representante de las Cámaras de Producción, un representante de las líneas aéreas nacionales, un representante de la cámara de Turismo, un representante del Ministerio de Relaciones Exteriores, y uno de la Dirección de Aviación Civil (el cual no tiene voto, además actúa como asesor del Consejo). Una vez reunidos su objetivo es considerar la petición y dar su aprobación. Es necesario considerar que las empresas internacionales cuentan con el respaldo para su operación de personal y equipos que han sido calificados anteriormente en el extranjero, en la mayoría de los casos son empresas calificadas en los Estados Unidos de Norteamérica o Europa, dando esto una seguridad de capacitación mejorada y tecnología acorde al desarrollo que ofrecen los países industrializados. Este es un punto básico a tomarse en cuenta en caso de la aprobación para una línea aérea.

Ya que en muchos casos las empresas que se están conformando no poseen sus propios aviones, utilizan la opción de arriendo (leasing), normalmente con aeronaves de empresas extranjeras, pudiéndose clasificar este tipo de operaciones en:

- **Wet Lease:** Se da cuando la operación es hecha totalmente por la compañía arrendataria: los pilotos, mantenimiento y demás requerimientos para la operación de la aeronave.
- **Dry Lease:** Se da cuando el avión arrendado tendrá que operar con personal propio de la empresa arrendadora, dándose el caso de que si es un avión norteamericano, tendrá que ser en Norteamérica donde obtenga su mantenimiento, así como operar con pilotos norteamericanos, etc.

Al final de la aprobación, la empresa carguera deberá obtener un espacio físico en el aeropuerto así como contratar los servicios de seguridad, atención al avión y demás servicios y apoyo técnico necesarios para su operación.

PASOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE AÉREO DE CARGA



1.2.2 PROCESO DE FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CARGUERAS.

Sobre el funcionamiento de las empresas cargueras podemos decir que; toda empresa de carga aérea tanto nacional como extranjera, en su mayoría, básicamente tiene su funcionamiento de una forma estandarizada:

El tipo de cliente al que se proyecta cada empresa depende del producto que se desea transportar, esto hará variar la manera de manejar y operar su negocio. Por lo mismo, la empresa encontrará sus clientes dependiendo de las facilidades ofrecidas (no es lo mismo llevar perecibles como son las flores a simplemente carga seca como lo es el correo aéreo o menaje de casa). Esta trabajará de manera que sus ventas se canalicen a través de las diferentes agencias de carga aérea así como a través de contacto directo con el cliente o público consumidor. Ya que en su mayoría son los floricultores los mayores usuarios del transporte aéreo, sus envíos se los realizan por medio de las agencias de carga, las mismas que son escogidas por los mismos floricultores.

Tomando en cuenta que el mayor flujo y movimiento para una aerolínea carguera es el de exportación y que la mayoría de empresas transportan flores analizaremos cómo trabaja una empresa de carga

en el transporte de este producto, verificando la importante contribución que tiene esta operación en la economía ecuatoriana:

Las aerolíneas de carga normalmente trabajan con los floricultores a través de las llamadas Agencias de Carga, como intermediarios entre la plantación y su puerto de embarque que es el aeropuerto, recibiendo el contenido a exportar en ese lugar por la transportadora que es en este caso la empresa de carga aérea. El movimiento comienza en la propia plantación, donde la floricultora realizará los cortes del producto a transportar de acuerdo a cual es el cupo disponible y la capacidad que su agencia le puede ofrecer. Luego del corte se realiza el procedimiento de empaque para lo cual se utiliza cajas de un determinado tamaño.

Es la floricultora la que decide cuál agencia de carga le será útil, con la opción de decidir entre agencias grandes y pequeñas, lata y no lata alrededor de 45 agencias para Quito, 7 para Guayaquil y 2 para Cuenca. Las agencias de carga ganan el 5% de comisión sobre una GUÍA AÉREA, siendo una guía aérea un formulario a ser llenado por la agencia de carga (o en otros casos por la misma aerolínea) y es emitido por la línea aérea transportadora, conteniendo datos tales como Nombre del Transportador, Nombre del Usuario del servicio, Nombre de la Agencia de carga, Número IATA de la Agencia de Carga, puerto de embarque y desembarque de la mercadería, la cantidad a transportar, los montos o valores sobre el artículo

transportado, finalmente el nombre y firma de la persona responsable por la confección de la guía aérea. Entre las agencias más grandes de carga se pueden mencionar Panatlantic del Ecuador, Transinternational, G y G Cargo.

Las aerolíneas transportadoras darán un número determinado de guías aéreas para cada agencia de carga, dependiendo de las condiciones que se den entre los dos: capacidad de la aerolínea, cantidad de ventas de cada agencia de carga, etc.

El trabajo comienza en el aeropuerto luego de que los camiones de las Agencias de Carga desembarcan las flores a transportar en cada aerolínea. Dependiendo del tamaño de la Agencia de Carga pueden llegar camiones de mediana capacidad, hasta “trailers” de las más grandes con capacidad de 500 cajas de flores cada una.

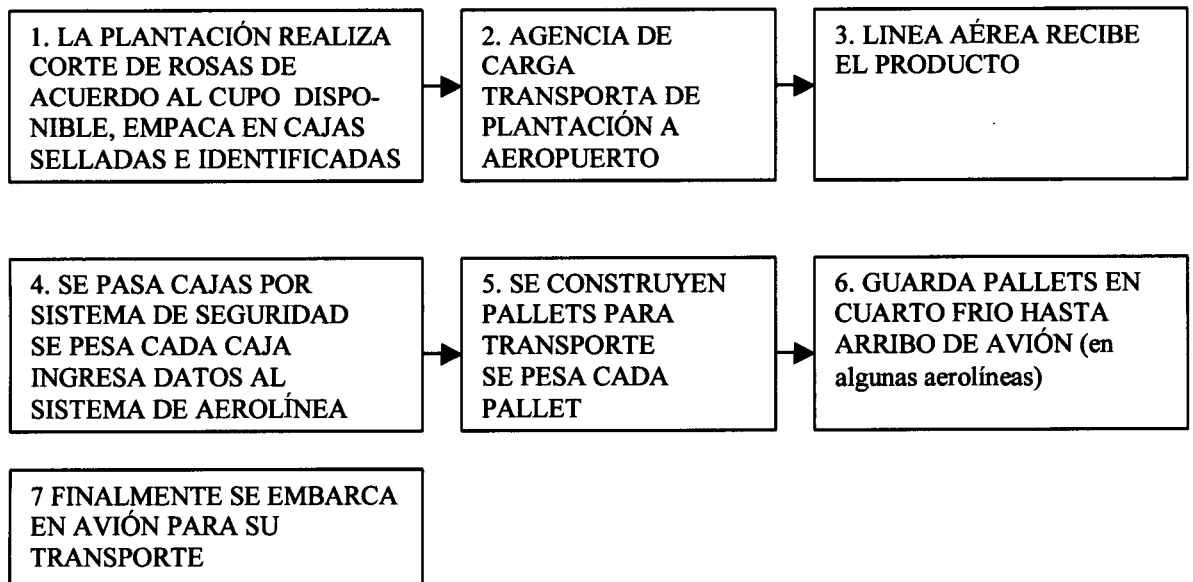
La empresa carguera luego de recibir las cajas las pasa por Rayos X (solo una empresa realiza esto) para ingresar los datos en computadora sobre el producto, se pesa individualmente cada caja y luego se empieza a construir los respectivos pallets, que son la acumulación o apilamiento de cajas en forma ordenada sobre una base de tal manera que se pueda transportar en el avión respectivo. Como base se utiliza una plancha de perfil metálico con tablonces de madera-plástico, en donde se pueden ordenar las cajas adecuadamente. Una vez construido ya los pallets se ponen las redes

de seguridad respectivas en cada uno, se asegura cada pallet y se pesa en una balanza general electrónica de hasta veinte mil libras. Antes de ser transportada al avión se le ubica un membrete con los datos de su destino, peso y posición del pallet en el avión. Una vez ya armado se mete el pallet a cuartos fríos y se le deja ahí hasta una hora antes de la llegada del avión.

Normalmente las aerolíneas contratan las instalaciones para el palletizaje, cuartos fríos y también el servicio de transporte y embarcación de la carga (pallets) hasta el avión con la única empresa autorizada hasta la fecha para prestar servicios en rampa; llamada EMSA, constituida por capital de la empresa Lufthansa (alemana) y de la Dirección de Aviación Civil (DAC).

Es importante resaltar los beneficios que la economía recibe al tener involucrados con el transporte aéreo otras actividades diferentes pero relacionadas muy estrechamente, que a su vez contribuyen en la creación de diversas ventajas, como es permitir el funcionamiento de un sistema eficaz de transporte, el cual aventaja directamente al usuario de este servicio e incentiva nuevas formas de actividad económica.

DIAGRAMA DEL PROCESO A SEGUIR PARA EL TRANSPORTE DE FLORES O ROSAS.



1.3 LAS EMPRESAS CARGUERAS HAN CONTRIBUIDO A LA ECONOMÍA ECUATORIANA EN DIVERSOS ASPECTOS.

La actividad carguera se la puede considerar como muy beneficiosa para nuestro país ya que de esta dependen muchos negocios dedicados a la exportación e importación. Es por lo mismo una actividad generadora de divisas, mano de obra, impuestos y además muy importante para que muchos negocios se cristalicen, ya que sin un adecuado servicio, profesional y con tecnología innovadora el intercambio de productos no podría realizarse de una manera adecuada y efectiva.

Analizando el sector carguero, éste es importante contribuyente al fisco ya que su aporte al Impuesto a la Renta es grande.

La generación de mano de obra es una parte fundamental en el aporte a la economía. Además de generar empleos directos para empleados que intervienen en las empresas de carga (administrativamente, como también al nivel de operaciones en el aeropuerto, etc.), se cuentan así mismo las empresas privadas de seguridad aeroportuaria, de bodegaje, así como la empresa de servicios aeroportuarios EMSA. Depende de esta actividad la creación de importantes plazas de trabajo en áreas exportadoras como la floricultura, que tienen en el transporte aéreo un elemento clave para su actividad y desarrollo. Estos dependen del servicio de transporte de carga así como las cargueras también necesitan de la primera para su actividad económica. En un análisis del sector floricultor¹ se considera a éste como creador de importantes plazas de trabajo así:

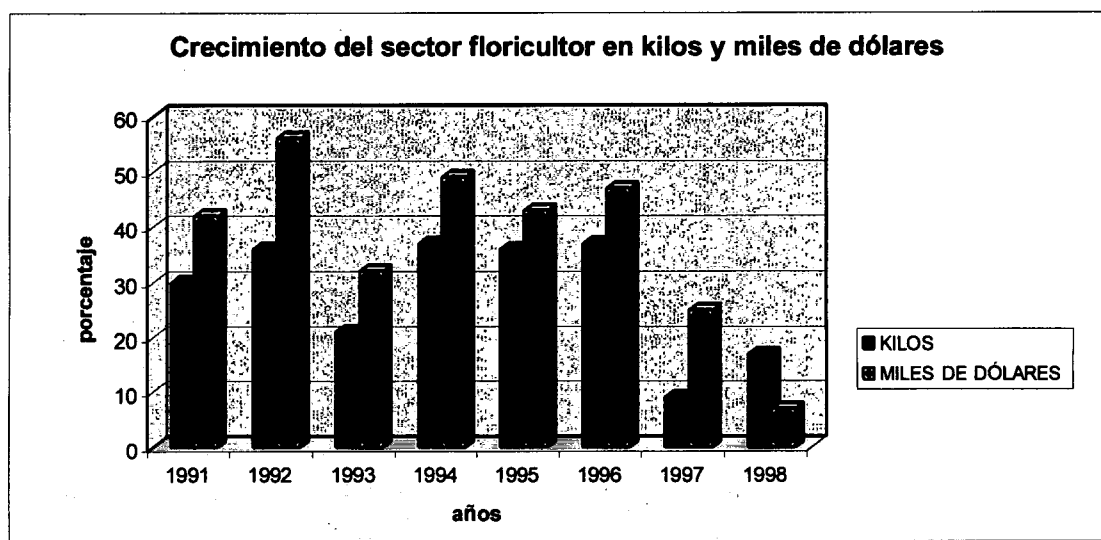
En 1985 había tres empresas; en 1998, 264 y el presente año habrán 304. El número de hectáreas creció de 286 en 1990 a 2.700 el año anterior distribuidas en Pichincha (61%), Cotopaxi (16%), Azuay (6%), Guayas (5%), Imbabura (4%) y el resto en Chimborazo, Cañar y Loja.

La productividad de la mano de obra tuvo su mayor repunte en los años 1992 y 1996 con un promedio de 2.400 kilos por empleado. La crisis del año pasado determinó que 35.414 empleados produzcan 53.7 millones de kilos a razón de 1.517 kilos por empleado.

¹ LA FLOR DEL ECUADOR, Marzo 1999, N°20, Expoflores.

De todas maneras, en la presente década la generación de mano de obra directa se incrementó en 1.298% al pasar de 3.569 a 50.000 actualmente, pero como cada empleo genera 3 adicionales el número de personas en esta actividad supera los 150 mil. Además se absorben 30 mil empleos indirectos en industrias de papel, plástico, cartón, madera, agroquímicos, transporte e informática.

En el cantón Pedro Moncayo el 96% de su población depende de esta actividad, en Cayambe el 32% y en general los lugares en donde se desarrolla la floricultura mejoran las carreteras, se establecen restaurantes, bancos y se evita la migración a las ciudades.



ELABORADO POR: ANDRÉS FERNÁNDEZ SALVADOR
FUENTE: LA FLOR DEL ECUADOR

El crecimiento y productividad de la floricultura se resume de la siguiente manera: En 10 años el sector incrementó sus ingresos de 4 a 141 millones de dólares (45% anual). Su contribución en el total de

exportaciones subió del 0.2% al 3.4% y su participación en las exportaciones no tradicionales aumentó del 3.3 % al 13%. Es el principal generador de divisas de la Sierra con 140 millones de dólares el año pasado.

1.4 LA VÍA AÉREA CONSTITUYE UN FACTOR IMPORTANTE TANTO PARA EL SECTOR EXPORTADOR COMO EL IMPORTADOR PARA EL TRANSPORTE DE CARGA.

Podemos resumir el movimiento carguero en nuestro país para los años 1997 y 1998, basándose en los datos publicados por la Dirección de Aviación Civil del Ecuador:

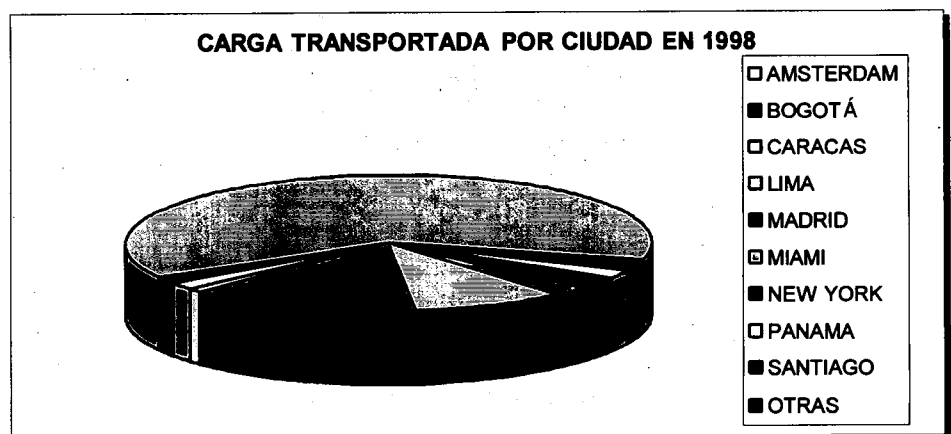
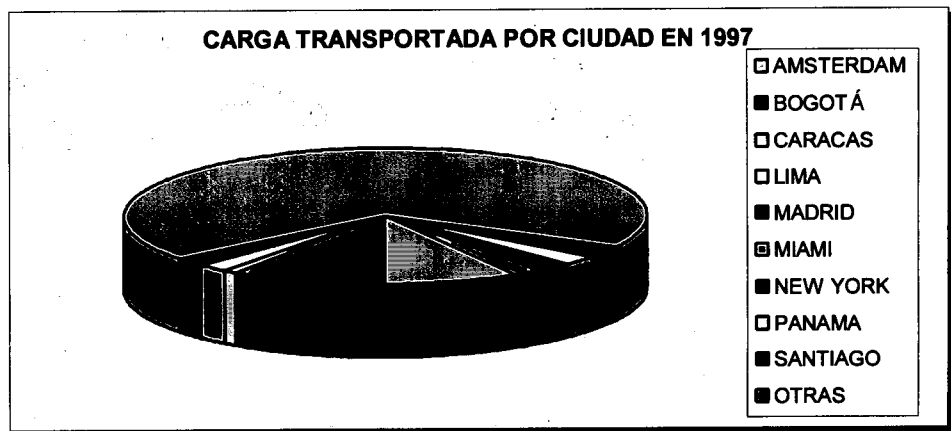
- ♦ En 1997 el Ecuador movilizó 122.947.447 kg. que equivale a 120,751.9 Tm con un crecimiento del 1.82% con respecto a 1996, ingresó al Ecuador 34,551.81 Tm. y salió 86,200 Tm de carga.

- ♦ En 1998 se movilizó en Ecuador 135,724.37 Tm de carga, representando esto un incremento del 11.03% con respecto a 1997. Ingresó al Ecuador 33,580.1 Tm y salió 102,144.27 Tm de carga.

- ♦ Las ciudades con mayor demanda de carga en 1997 fueron: MIAMI con el 66.67%, AMSTERDAM con el 10.53% y BOGOTÁ con el 9.28%, el resto de rutas transportaron el 13.52% de carga.

- ♦ Mientras en 1998 las ciudades con mayor demanda fueron: MIAMI con el 62.25 %, BOGOTÁ con el 13.69% y AMSTERDAM con el 11.49%. Las otras rutas transportaron el 12.6% de carga.

Es necesario tomar en cuenta que ciertas ciudades que posee también demanda en lo que corresponde a tráfico de carga, como lo es la ciudad de Los Angeles, no ven reflejado estos movimientos ya que utilizan a ciudades como Miami a manera de puertos de entrada y salida desde los Estados Unidos.



ELABORADO POR: ANDRES FERNANDEZ SALVADOR A.
FUENTE: DIRECCIÓN DE AVIACIÓN CIVIL

▫ El aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito para 1997, movilizó 82,919 Tm lo que en términos relativos representa el 68.67% del tráfico total de carga internacional. Ingresó 20,651.6 Tm y salió 62,268.11 Tm de carga. En 1998 la ciudad de Quito movilizó 93,315.45 Tm, que representa el 68.75% del tráfico total de carga internacional. Ingresaron 19,140.66 Tm y salió 74,174.79 Tm de carga.

▫ Las 3 ciudades con mayor tráfico de carga desde y hacia el aeropuerto de Quito en 1997 fueron: MIAMI con el 61.09%: AMSTERDAM con el 13.17% y BOGOTÁ con el 12.68%, estas 3 ciudades se llevan el 86.94% del transporte de carga, mientras el resto de ciudades transportó el 13.06%.

• El aeropuerto Simón Bolívar de la ciudad de Guayaquil movilizó 32.281 Tm lo que en términos relativos representa el 26,73% del tráfico total de carga internacional; la carga que importó Guayaquil fue de 13.900,21 Tm y exportó 18.381,01 Tm de carga. Así mismo para el año 1998 el aeropuerto de Guayaquil movilizó 30,437.85 lo que representa el 22.43%, ingresaron 12,854.93 Tm y salió 17,582.92 Tm de carga.

- Las 3 ciudades con mayor tráfico de carga, desde y hacia este aeropuerto para el año 1997, en términos relativos fueron: Miami con el 75.31%, NEW YORK con el 8.33% y AMSTERDAM con el 5.58%, estas 3 ciudades abarcaron el 89,22% del transporte de carga, mientras que el resto de rutas o ciudades transportó el 10,78%.

- ♦ En 1997, el aeropuerto Eloy Alfaro de la ciudad de Manta movilizó 5,551.03 Tm, lo que en términos relativos representa el 4.06% del tráfico total de carga internacional. Siendo MIAMI la ciudad más importante (prácticamente la única) representada por el 99.84% del transporte de carga.

En su mayoría, las líneas aéreas transportan flores, según datos estadísticos proporcionados en las líneas aérea cargueras, este porcentaje llegaría al 95% en el transporte de flores, mientras que el resto se dividiría en 4% para frutas y 1% para otros bienes.

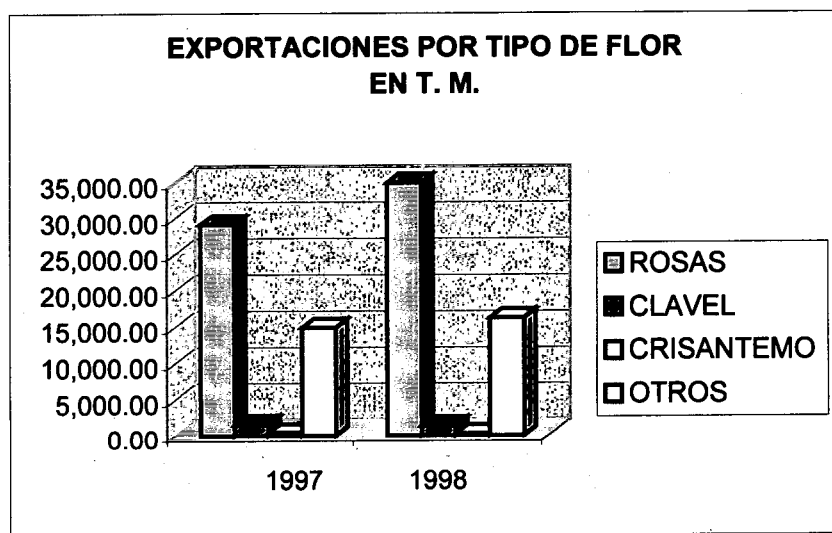
Como se puede apreciar el porcentaje de flores transportadas es grande, si analizamos el mercado de flores transportadas por tipo de flor, para los años 1997 y 1998, podemos resumir como la participación en las exportaciones de la siguiente manera:

TIPO DE FLOR	1997	1998	% Δ
	T.M.	T.M.	
ROSAS	29,104.31	34,922.80	19.99
CLAVEL	1,512.39	1,386.32	-8.34
CRISANTEMO	432.43	312.76	-27.67
OTROS	14,876.11	16,250.52	9.24
TOTAL	45,925.24	52,872.40	15.13

ELABORADO POR: ANDRES FERNANDEZ SALVADOR A.

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Gráficamente estos movimientos, para los años 1997 y 1998, de las exportaciones por tipo de flor, son las siguientes:



ELABORADO POR: ANDRES FERNANDEZ SALVADOR A.

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Analizando el mercado floricultor por tipo de flor exportada en USD:

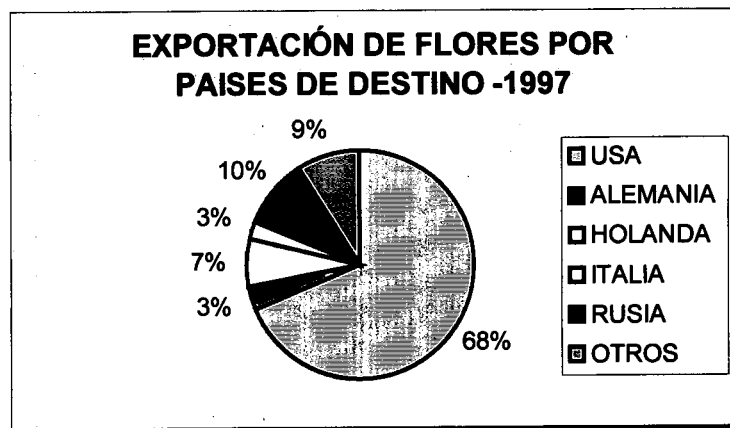
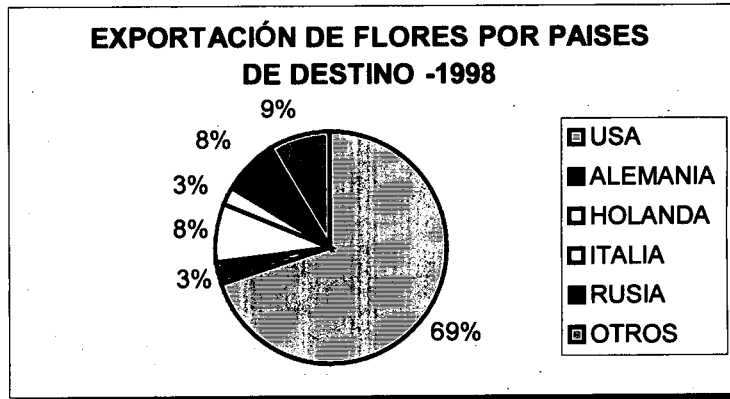
TIPO DE FLOR	1997	1998	% Δ
	Valores FOB	Valores FOB	
	Miles de US\$	Miles de US\$	
ROSAS	89,640.87	97,850.03	9.16
CLAVEL	2,853.99	3,240.25	13.53
CRISANTEMO	766.27	516.60	-32.58
OTROS	36,996.02	38,755.58	4.76
TOTAL	130,257.15	140,362.46	7.76

ELABORADO POR: ANDRES FERNANDEZ SALVADOR A.
FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Y por último la participación floricultora en las exportaciones por País de Destino:

DESTINO	1997	1998	% Δ
	Valores FOB	Valores FOB	
	Miles de US\$	Miles de US\$	
USA	89,401.12	98,254.79	9.90
ALEMANIA	4,170.54	4,457.08	6.87
HOLANDA	8,688.15	11,236.26	29.33
ITALIA	3,559.48	3,519.34	-1.13
RUSIA	12,716.70	10,720.48	-15.70
OTROS	11,721.16	12,174.51	3.87
TOTAL	130,257.15	140,362.46	7.76

CUADROS Y GRÁFICOS ELABORADO POR: ANDRES FERNANDEZ SALVADOR A.
FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR



Como se puede ver estas cifras revelan una gran participación del mercado floricultor en la economía ecuatoriana. Es importante mencionar en el mercado exportador la participación de las rosas, presentando un incremento sobre su nivel de ventas entre 1997 y 1998, en un porcentaje del 19.9 %. En dólares este incremento se traduce al 9.16%. Los otros tipos de flores exportadas no han tenido mejor suerte que las rosas, aunque el precio del clavel ha logrado mantener un nivel tal que ha logrado producir mejores ingresos en USD en comparación a las cantidades vendidas. El mercado mundial ha abierto las puertas a los floricultores ecuatorianos, en

mayor cantidad se vende al mercado de norteamérica, específicamente a los EEUU, siendo el segundo gran consumidor el mercado europeo, el cual es muy exigente en la calidad del producto. Es fácil apreciar como está incentivado el mercado floricultor, el cual provee a través de las exportaciones beneficios para el país, y éste a su vez depende también de las garantías que se ofrezca al proceso exportador, en donde las empresas de carga aérea juegan un papel fundamental.

1.5 EXISTEN FACTORES ECONÓMICOS QUE HAN CONTRIBUIDO COMO VENTAJA Y DESVENTAJA EN EL SECTOR DE CARGA AÉREA.

Existen diferentes elementos que por la relación que tienen las empresas o aerolíneas cargueras, con el entorno en el que se desenvuelven y el mercado al que se dirigen, influyen tanto positiva como negativamente. Las empresas de carga no solo son influenciadas por la economía interna de un país, sino que también tienen peso en sus actividades los niveles económicos, cambios en el mercado y demás situaciones que afecten al mundo y a los países destino de estas empresas, por ser competidoras en el ámbito internacional y no sólo a escala doméstica en un país.

Las empresas de transporte de carga pura en primer lugar han tenido que velar por su mercado, el cuál es muy sensible y últimamente el Ecuador ha sufrido bastantes repercusiones de índole global. Es así como el mercado floricultor, mayor cliente de estas empresas, ha sufrido diversos inconvenientes como; los problemas con las ventas en Rusia, la crisis mundial, y últimamente la baja en el mercado de flores. Lamentablemente el rendimiento por hectárea que creció constante de 48 mil dólares en 1990 a 72 mil en 1995, empezó a bajar para alcanzar apenas 53 mil dólares en 1998. Esto se debe a una sobre oferta mundial, pues la demanda anual crece entre el 10% y 12% y la producción se expande al 35% con la incursión de fuertes competidores como Kenia e Israel.

En 1998 el crecimiento de las exportaciones hacia Rusia estimuló el sector con nuevas variedades en las plantaciones, pero la devaluación del rublo perjudicó las ventas, por lo cual este fenómeno mundial hizo enfocar las ventas a los mercados europeos y norteamericano. No obstante el mercado de flores ha sido perjudicado por ciertos problemas, las ventas (Prepaid+Collect) de las cargueras crecieron en un 50.46% con relación al año anterior, mostrándose como uno de los más altos en los últimos 5 años.

Con respecto al análisis de la situación interna del país, se puede decir que:

Las principales desventajas han sido las creadas por la economía interna del país, ya que encarece la vida y al mismo tiempo

esto deja repercusiones a nivel funcional operativo, mencionando como ejemplo a los precios de gasolina más caros, precios sobre servicios de arrendamiento mayores, y demás costos operativos. Hay que recalcar que para trabajar en el Ecuador, los precios operativos ofrecidos son de los más caros ofrecidos en comparación con sus similares de otros países. La posición del dólar afecta también al sector de servicios aéreos cargueros; pues la posición del dólar crea problemas al mercado floricultor (y en general a todo productor de algún tipo de bien o insumo), y de la misma manera crea problemas a las aerolíneas al recibir sus pagos por parte del CASS, ya que las agencias de carga se benefician con el tipo de cambio. También existen otras desventajas como lo son los impuestos que en muchos casos provocan el encarecimiento de las tasas de servicios, causando problemas al exportador o a los mismos clientes de las empresas aéreas.

Se puede decir que las ventajas encontradas son las que se dan con la gran promoción que tiene el mercado ecuatoriano de productos no tradicionales, en especial los perecibles, representados en la mayoría por la floricultura, frutas además del pescado, y otros productos como madera, etc. La calidad de estos productos y el expansible apetito que tiene el mercado mundial por aquellos crea una gran expectativa de un mercado en auge y por lo mismo de largo plazo y muy rentable.

Ultimamente las políticas del gobierno están produciendo expectativas; como la de cielos abiertos, que proyecta mejor

intercambio comercial entre las naciones y deja presagiar una expansión comercial, dejando mayores mercados a los cuales servir y también ofrecer al exportador e importador del país.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Precios sobre el servicio prestado, los mismos que se establecen en dólares.	Inestabilidad en Mercado Mundial: Crisis Mundiales.
Expectativas de Mercado: Floricultura en auge, así como mercado de otros bienes perecibles.	Economía interna del país; Impuestos, precios gasolina, etc., que también afecta a exportadores.
Decisiones tomadas por ejecutivo: Política de cielos abiertos.	Costos operativos muy caros.

1.6 LA COMPETENCIA ENTRE EMPRESAS CARGUERAS HA CONTRIBUIDO A LA ECONOMÍA.

La competencia fomentada entre las empresas cargueras tanto nacionales como internacionales ha traído consigo varios aspectos positivos para el país. Analizando el sector de exportaciones por vía aérea, nuestro país ha recibido un impulso directo por parte de las compañías de aviación dedicadas al transporte de carga, ya que sin éstas muchos negocios no podrían realizarse, puesto que es básico el transporte aéreo para cierta clase de productos que tienen un corto período de duración (frutas, flores, etc.) y necesariamente deben llegar en un período muy corto de tiempo entre su cosecha y su destinatario. Al existir varias compañías o aerolíneas que

incursionen en este tipo de negocio, el cliente no solo puede comparar precios por el servicio ofrecido, sino además aventajarse por la calidad del servicio ofrecido, la atención al cliente proporcionada (donde cuenta, para productos perecibles, fundamentalmente la inversión física que tiene la empresa, ya que de esta depende la calidad de los productos). En nuestro país las empresas extranjeras han sido las que de mejor manera cumplen con estos requisitos, pudiéndose ver reflejada esta contribución al mercado de acuerdo a la cantidad de carga que han transportado las compañías aéreas.

En 1997 en el Ecuador el transporte aéreo regular internacional de carga internacional lo realizaron 27 compañías, de las cuales 20 son compañías mixtas (de pasajeros y de carga) y 7 son cargueras puras, transportando en conjunto 120,751 Tm. En términos relativos las compañías de carga exclusiva transportaron el 60.52 %; mientras que las compañías mixtas movilizaron el 39.48% del tráfico total de carga².

El siguiente cuadro resume los movimientos de carga entrada y salida por los aeropuertos del país, en toneladas métricas y por aerolíneas para los años 1997 y 1998, en donde claramente podemos

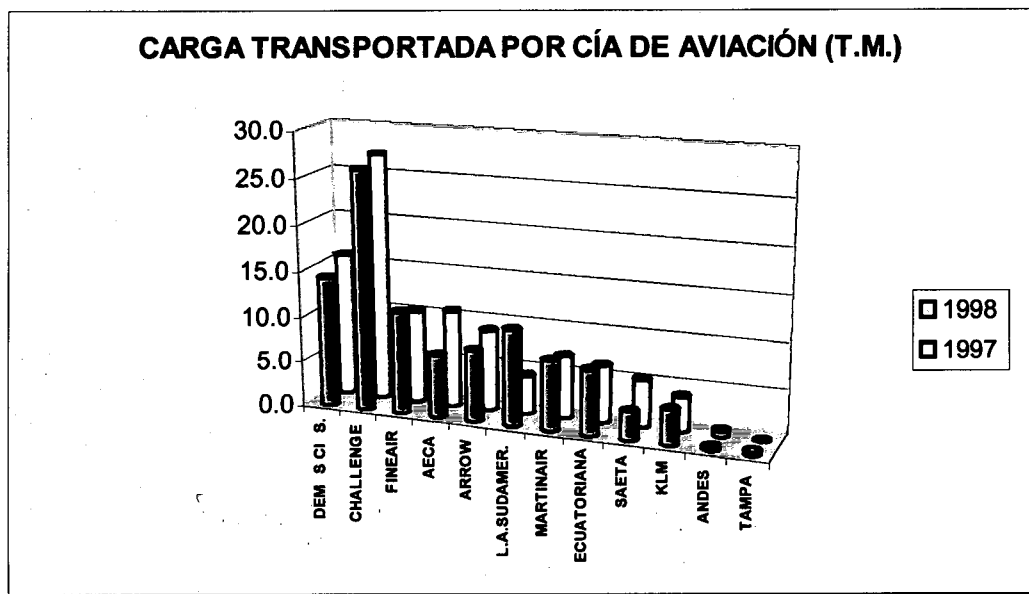
² DIRECCIÓN DE AVIACIÓN CIVIL, Boletín estadístico de tráfico aéreo 1997, pág. 8.

apreciar como la demanda de los diferentes exportadores e importadores prefiere a las empresas extranjeras:

NOMBRE DE LA EMPRESA	TOTAL CARGA	TOTAL CARGA	PARTICIPACION	
	TRANSPORTADA	TRANSPORTADA	EMPRESAS SOBRE	
	ENTRADA+SALIDA	ENTRADA+SALIDA	TOT. CARGA TRANSP	
CARGUERAS	TONS. 1997	TONS. 1998	%1997	%1998
AECA	12,899.67	9,428.93	10.7	6.9
ANDES	705.95	496.65	0.6	0.4
ARROW	10,828.49	10,746.89	8.9	7.9
CHALLENGE	32,781.10	35,548.02	27.1	26.2
FINEAIR	12,432.12	15,326.56	10.3	11.3
L.A.SUDAMER.	5,210.12	14,461.59	4.3	10.7
MARTINAIR	8,420.27	10,457.50	7.0	7.7
TAMPA	0.00	537.32	0.0	0.4
NO CARGUERAS	TONS. 1997	TONS. 1998	%1997	%1998
ECUATORIANA DE AVIACIÓN	7,647.90	9,695.10	6.3	7.1
KLM	4,673.49	5,368.83	3.9	4.0
SAETA	6,361.80	4,382.78	5.3	3.2
DEMÁS AEROLÍNEAS	19,119.87	19,274.17	15.8	14.2

CUADRO Y GRAFICO ELABORADO POR ANDRÉS FERNÁNDEZ SALVADOR

FUENTE: DIRECCIÓN DE AVIACIÓN CIVIL DEL ECUADOR



En el cuadro anterior podemos apreciar la participación que tiene cada aerolínea en las ventas de carga. De las empresas

cargueras, 6 son de origen extranjero, y las restantes son compañías nacionales.

Se recalca que las principales superioridades de las empresas extranjeras son la capacidad de sus aviones, tecnología e inversión para brindar su servicio. Se puede concluir que las ventajas significativas que recibe nuestro país ante la incursión de diferentes empresas cargueras, tanto mixtas como puras son el fomento de las exportaciones e importaciones, desarrollo e impulso de tecnología para el área aerocomercial, desarrollo de competencia que permite a los consumidores obtener un mejor servicio y engrandecer sus perspectivas de mercado al tener más frecuencias y destinos para escoger.

1.7 LA EVOLUCIÓN EN EL MERCADO DE LAS EMPRESAS DE CARGA A NIVEL MUNDIAL, HA REPERCUTIDO TANTO A NIVEL NACIONAL, ASÍ COMO EN OTROS PAISES.

Es significativo el avance global que han tenido las empresas involucradas con el sistema de servicio aéreo, mundialmente han permitido crear no solo un sistema interactivo, eficaz de control de transacciones entre las aerolíneas, sus diversos agentes de ventas y clientes, sino que además ha permitido obtener seguridad en lo referente a cuentas incobrables ya que el trabajo que se realiza es

procesado a través de sistemas que no permiten este tipo de problemas y errores. Creando además un seguro sistema de competencia limpio y claro en el mercado de servicios aéreos, abriendo las puertas al perfeccionamiento técnico, financiero y de servicios, con obvios beneficios al cliente o mercado consumidor.

Producir estos objetivos nada fáciles, se puede decir que han sido logrados gracias a los convenios y acuerdos mundiales tanto de autoridades de Aviación Civil así como de los representantes de las líneas aéreas. Para esto era necesario crear reglas, y de la misma manera tener organismos internacionales de control para que en el tiempo se puedan crear condiciones a seguir que éstos estén acordes al desarrollo mundial operacional del sistema aéreo. Además, normar internacionalmente la forma de actuar, vender, operar tanto para los agentes de viajes, agentes de carga, empresas de servicio aéreo, empresas cargueras y demás relacionadas en la operación del sistema de transporte aéreo. Es así como fue creada la International Air Transport Association, IATA:

La **IATA**, Asociación Internacional de Transporte Aéreo, fue creada en 1945 y es el vehículo primario en la cooperación entre aerolíneas para promover servicios aéreos seguros, rentables y económicos para el beneficio de los consumidores mundiales. En el Ecuador la principal actividad de este organismo es la estandarización de ventas, reportes, administración y pago del

transporte aéreo de pasajeros entre las compañías aéreas y las agencias de viajes, es una entidad internacional establecida en cada país para la normativa del trabajo con las empresas aéreas.

La industria del transporte aéreo es ahora más de 100 veces mayor de lo que fue en 1945. Pocas industrias pueden alcanzar el dinamismo de este crecimiento, que pudo ser menos espectacular sino hubiera sido por los estándares, prácticas y procedimientos desarrollados con la IATA.

A su fundación, IATA contaba con 31 miembros, de los cuales la mayoría eran de Europa y los EEUU, actualmente cuenta con más de 230 miembros en 130 países alrededor del mundo. La IATA, entre sus objetivos promueve el apoyo que brinda a la ICAO- Organización de Aviación Civil Internacional.

Las resoluciones IATA mundiales más resaltables son:

- Los acuerdos de tráfico multilaterales “Interline”; estas son las bases para el interline-network de las aerolíneas (es la base para operar “entre empresas”). Cerca de 300 aerolíneas son parte de él, intercambiando los Tickets y guías aéreas entre ellas y por lo mismo el tráfico de sus pasajeros y carga- en una base recíproca.
- Resoluciones de Servicios de Pasajeros y Carga; éstos prescriben una variedad de formatos estándares y especificaciones técnicas para los tickets y guías aéreas.

- Acuerdos de Agencias de Carga y Pasajeros & Reglas de Agencias de Ventas; éstos norman sobre las relaciones entre Aerolíneas miembros IATA y sus agentes acreditados, entre carga y pasajeros.

Estos procedimientos promueven y garantizan que las ventas entre aerolíneas serán aprovechadas de mejor manera, así como optimizar el uso de espacio aéreo, que son tan importantes en el costo que éste implica a una aerolínea.

Sistema CASS de Operación Carguera:

Las aerolíneas de carga han dispuesto, siguiendo y trabajando con la IATA y sus procedimientos internacionales, un sistema que promueve una forma de trabajar con las Agencias de Carga, llamado sistema CASS (Cargo Account Settlement Systems). En escala y complejidad, los BSPs (Billing & Settlement Plans, de aerolíneas de pasajeros), y CASSes- colectivamente conocidos como los Sistemas de Asentamiento IATA (IATA Settlement Systems; ISS), son únicos en el mundo de la industria internacional contable. En términos históricos y de contribución a los flujos de caja de las aerolíneas, estos son vitales. La productiva vida del ISS ha sido construida en menos de 30 años.

El CASS, genera una forma de manejar sus ventas a través de un sistema que permita garantizar el pago de las agencias hacia las

aerolíneas cargueras, manteniendo un agente recaudador intermedio entre la agencia de carga y la aerolínea, que en Ecuador es representado por un Banco. Las aerolíneas de carga realizan sus ventas a través del sistema CASS o directamente con el cliente, pudiendo ser estas hechas en forma de pago anticipado (prepaid) o pago con crédito (collect). Sus principales funciones son:

- Lograr la procura de documentación y su distribución.
- Captura de información
- Procesamiento de información
- Establecimiento y transferencia de fondos.

En 1997, los miembros IATA y otras aerolíneas generaron US\$ 119 billones en ventas netas a través del CASS y BSPs. Cerca de 6.000 agentes de carga procesaron 13.6 millones de guías aéreas, que fueron procesados a través de 25 CASSes para el beneficio de 174 aerolíneas.

El crecimiento de este sistema se mide como muy fructífero ya que el CASS ha crecido en un 72% en los últimos 5 años.

El sistema CASS permite a las empresas cargueras elaborar estadísticas, tener garantizado sus servicios para obviar cuentas morosas, y mantener de esta forma en orden su contabilidad.

De este manera es obvio darse cuenta cómo ha influido el desarrollo mundial de las empresas aéreas y sus agentes controladores en todo el mundo, incluido nuestro país, ya que gracias a estas estandarizaciones se puede tener mejores formas de control tanto a nivel interno y operacional, así como a nivel financiero de la empresa, y poder tener una oportunidad de ser más competitivos a escala mundial.

CAPÍTULO II

EL PRONÓSTICO FINANCIERO HA PERMITIDO DETERMINAR ADECUADAMENTE LOS FONDOS ADICIONALES NECESARIOS CREANDO ASÍ ALTERNATIVAS PARA IMPULSAR LAS EMPRESAS DE CARGA AÉREA EN EL ECUADOR.

2.1 LA APLICACIÓN DEL PRONÓSTICO FINANCIERO PERMITE FOMENTAR EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS.

Los pronósticos económicos desempeñan un papel esencial en la administración financiera. Estos ofrecen algunas ventajas, entre las cuales podemos mencionar el servicio que brindan al permitir prefigurar programas de ventas más exitosos y dinámicos para una empresa.

2.1.1 UNA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA DEL PRONÓSTICO FINANCIERO.

Sobre el pronóstico financiero, se puede afirmar cuán fundamental es éste para la administración financiera. Los economistas pronostican el nivel general de actividad económica, y

posteriormente el mismo personal que prepara pronósticos en la empresa estima la demanda para su compañía tanto en forma total como por tipo de producto. Se contratan empleados, se diseñan productos, se construyen plantas y se almacenan inventarios con la finalidad de estar listos para poder hacer frente al nivel pronosticado de demanda. Si los pronósticos son correctos, entonces la empresa tendrá el número y la combinación correcta de empleados, plantas y equipos. Sin embargo, si se cometen errores serios la empresa estará en dificultades.

Se puede dar ciertas conclusiones sobre la base de observaciones hechas en la realidad económica, los pronósticos basados en el supuesto del advenimiento de enormes cambios a corto plazo probablemente se alejan de la realidad, mientras que los pronósticos basados en el supuesto de un progreso lento pero seguro muy probablemente tendrán éxito. Además en la elaboración de pronósticos, se puede estar seguro de que ocurrirán cambios mayores, probablemente cuando menos se esperen; por consiguiente, se debe estar listo para tratar con condiciones cambiantes. La clave está en la "flexibilidad", los administradores financieros deberían hacer sus pronósticos básicos partiendo del supuesto de cambios tecnológicos pequeños pero crecientes, pero también deberían estar preparados para tratar con cambios más grandes cuando ocurran.

Los administradores de una empresa han de tener muy en cuenta las diferencias entre los términos pronóstico y presupuesto de ventas, ya que estos términos aunque son muy parecidos no significan lo mismo.

En una empresa, al pronóstico de ventas se lo considera como el nivel esperado de ventas con base en su plan de mercadeo y en el entorno de mercadeo esperado. El presupuesto de ventas es un cálculo prudente del volumen de ventas esperado y que se utiliza principalmente para tomar decisiones de compras, producción y flujos de efectivo. Los presupuestos de ventas son generalmente un poco más bajos que el pronóstico de ventas de la empresa.

La planificación y el pronóstico de las ventas, son términos que a menudo se confunden. Aunque relacionados entre sí, tienen propósitos claramente definidos. Un pronóstico no es un plan, sino más bien una declaración y / o apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación o materia en particular, basada en uno o más supuestos explícitos. Un pronóstico debe manifestar siempre los supuestos en los que se basa. Un pronóstico debe verse sólo como uno de los insumos en el desarrollo de un plan de ventas. La administración de una compañía puede tal vez aceptar, modificar o rechazar el pronóstico, en cambio un plan de ventas incorpora las decisiones de la administración, las cuales se basan en el pronóstico, en otros insumos y en los juicios de la

administración sobre conceptos relacionados, tales como el volumen de las ventas, precios, etc.

2.1.2 EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y CONTROL EN UNA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON EL PRONÓSTICO FINANCIERO.

Las compañías bien administradas generalmente basan sus planes operativos en un conjunto de estados financieros pronosticados. El proceso de planeación comienza con un pronóstico de ventas para los cinco años siguientes aproximadamente. Posteriormente se determinan los activos que se requerirán para satisfacer el nivel de ventas y se toma una decisión en relación con la forma en que se financiarán los activos requeridos. Ese momento, los estados de resultados y los balances generales pueden ser proyectados, y las utilidades y los dividendos por acción, así como las razones financieras básicas, pueden ser adecuadamente pronosticados.

Una vez realizado esto los altos administradores formularán preguntas en busca de conocer si los resultados son los esperados. De lo contrario, como se podrían cambiar los planes para obtener mejores rendimientos.

2.2 EL CONOCIMIENTO SOBRE EL USO DEL PRONÓSTICO FINANCIERO HA PERMITIDO APRECIAR LAS VENTAJAS QUE ESTA HERRAMIENTA OFRECE AL SABER DETERMINAR LOS FONDOS ADICIONALES NECESARIOS.

2.2.1 TÉCNICAS PARA DESARROLLAR UN PRONÓSTICO DE VENTAS.

Para desarrollar un pronóstico de ventas existen diferentes opciones o técnicas. Es necesario aclarar que el pronóstico de ventas difiere del potencial de ventas de la empresa. Este establece lo que serán las ventas reales de la empresa a un determinado grado de esfuerzo de mercadeo de la compañía, mientras que el potencial de ventas evalúa qué ventas son posibles en los diversos niveles del esfuerzo de mercadeo, suponiendo que existan ciertas condiciones del entorno.

Las técnicas generalmente aceptadas para la elaboración de pronósticos se dividen en cinco categorías: juicio ejecutivo, encuestas, análisis de series de tiempo, análisis de regresión y pruebas de mercado. La elección del método o métodos dependerá de los costos involucrados, del propósito del pronóstico, de la confiabilidad y consistencia de los datos históricos de ventas, del tiempo disponible para hacer el pronóstico, del tipo de producto, de

las características del mercado, de la disponibilidad de la información necesaria y de la pericia de los encargados de hacer el pronóstico. Lo usual es que las empresas combinen varias técnicas de pronóstico.

a) Juicio Ejecutivo.-

Se basa en la intuición de uno o más ejecutivos experimentados con relación a productos de demanda estable. Su inconveniente es que se basa solamente en el pasado y está influenciado por los hechos recientes.

b) Encuesta de Pronóstico de los Clientes

Util para empresas que tengan pocos clientes. Se les pregunta que tipo y cantidades de productos se proponen comprar durante un determinado período. Los clientes industriales tienden a dar estimados más precisos. Estas encuestas reflejan las intenciones de compra, pero no las compras reales.

c) Encuesta de Pronóstico de la Fuerza de Ventas

Los vendedores estiman las ventas esperadas en sus territorios para un determinado período. La sumatoria de los estimados individuales conforman el pronóstico de la Empresa o de la División. El inconveniente es la tendencia de los

vendedores para hacer estimativos muy conservadores que les facilite la obtención futura de comisiones y bonos.

d) *El Método Delfos (Delphi)*

Se contratan expertos que hacen pronósticos iniciales que la empresa promedia y les devuelve para refinar los estimados individuales. El procedimiento puede repetirse varias veces hasta cuando los expertos -- trabajando por separado -- lleguen a un consenso sobre los pronósticos. Es un método de alta precisión.

e) *Análisis de Series de Tiempo*

Se utilizan los datos históricos de ventas de la empresa para descubrir tendencias de tipo estacional, cíclico y aleatorio o errático. Es un método efectivo para productos de demanda razonablemente estable. Por medio de los promedios móviles determinamos primero si hay presente un factor estacional. Con un sistema de regresión lineal simple determinamos la línea de tendencia de los datos para establecer si hay presente un factor cíclico. El factor aleatorio estará presente si podemos atribuir un comportamiento errático a las ventas debido a acontecimientos aleatorios no recurrentes. Posteriormente se hará el análisis del pronóstico de ventas basándose en este tipo de técnica.

f) Análisis de Regresión

Se trata de encontrar una relación entre las ventas históricas (variable dependiente) y una o más variables independientes, como población, ingreso per cápita o producto interno bruto (PIB). Este método puede ser útil cuando se dispone de datos históricos que cubren amplios períodos de tiempo. Es ineficaz para pronosticar las ventas de nuevos productos.

g) Prueba de Mercado

Se pone un producto a disposición de los compradores en uno o varios territorios de prueba. Luego se miden las compras y la respuesta del consumidor a diferentes mezclas de mercadeo. Con base en esta información se proyectan las ventas para unidades geográficas más grandes. Es útil para pronosticar las ventas de nuevos productos o las de productos existentes en nuevos territorios. Estas pruebas son costosas en tiempo y dinero, además que alertan a la competencia.

2.2.2 EL PRONÓSTICO DE VENTAS.

Se lo define como un pronóstico aplicable a una unidad de una empresa y ventas en dólares para algún período futuro; generalmente se basa en las tendencias recientes observadas en ventas, más ciertos

pronósticos acerca de los prospectos económicos para una nación, región, industria y así sucesivamente.

Generalmente empieza con una revisión de las ventas dadas durante los años anteriores, para luego efectuar un análisis sobre las ventas que se esperan obtener.

Factores a considerar para desarrollar un Pronóstico de Ventas.-

- 1- Se debe realizar proyecciones divisionales sobre la base del crecimiento histórico, y posteriormente los pronósticos divisionales se combinan para producir una primera aproximación del pronóstico de ventas corporativo.
- 2- Pronosticar el nivel de actividad económica en cada una de las áreas de mercadotecnia de la compañía.
- 3- Se contempla la probable distribución de mercado de cada territorio de distribución.
- 4- Se debe considerar los efectos de la inflación sobre los precios de la empresa.
- 5- Las campañas publicitarias, los descuentos promocionales, los términos de crédito y otros aspectos similares también afectan

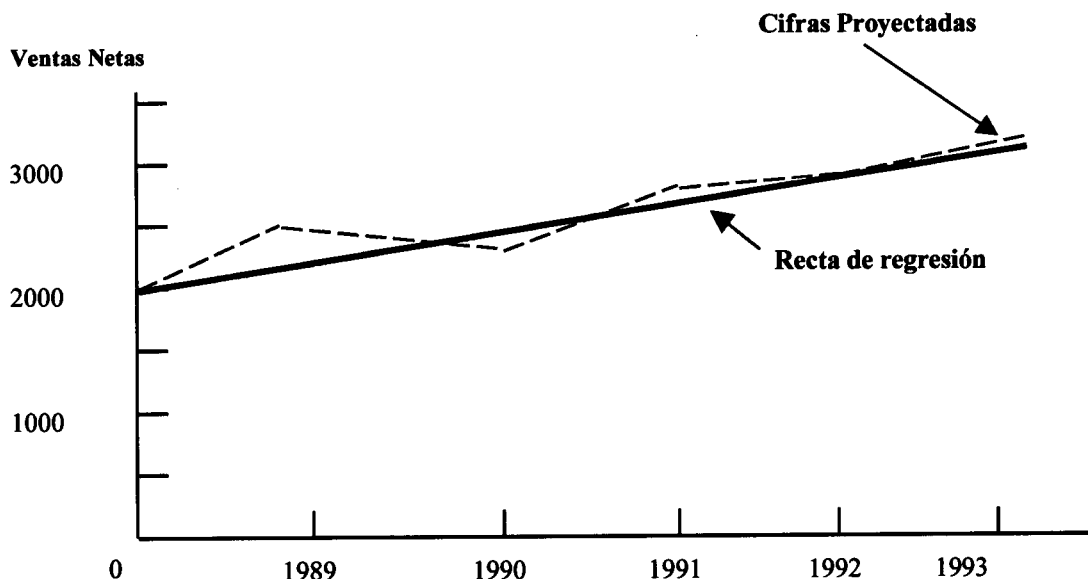
a las ventas, por lo tanto se consideran factores de importancia.

- 6- Se elaboran pronósticos para cada división tanto sobre una base total de productos como sobre una individual.

Si el pronóstico de ventas es incorrecto, las consecuencias pueden ser muy serias. En primer lugar, si el mercado crece más allá de la capacidad actual de la compañía, ésta no será capaz de satisfacer la demanda. Luego si sus proyecciones son demasiado optimistas la compañía podría terminar con una gran capacidad de planta, equipo e inventarios.

Ejemplo.-

Aplicado a una empresa procesadora y distribuidora de alimentos, basándose en los 5 últimos años de sus ventas históricas. En el siguiente cuadro y gráfico se puede ver como las ventas de esta empresa se ven afectados por causa de diferentes factores que influyen sobre las ventas de ésta, incrementando o reduciendo su valor a través de los años:



AÑO	VENTAS USD
1988	\$ 2058
1989	2534
1990	2472
1991	2850
1992	3000
1993	3300 (Cifra Proyectada)

El administrador de la compañía, por medio del análisis de estos datos, puede determinar que la tasa promedio de crecimiento anual sobre las ventas que se observó fue de 9.1%, y para el último año se pronostica una tasa del 10%, dando un total de ventas de \$3300 millones de dólares.

Los factores relativos al desarrollo del pronóstico de ventas a considerar en ésta empresa, definitivamente son iguales a los

mencionados anteriormente, esto es: creación de proyecciones departamentales, pronóstico de la actividad económica, etc.



Cualquier pronóstico acerca de los requerimientos financieros implica:

- Determinar qué cantidad de dinero necesitará la empresa durante un período específico.
- Determinar qué cantidad de dinero generará la empresa internamente durante el mismo período y
- Sustraer los fondos generados de los fondos requeridos para determinar los requerimientos financieros externos.

Se usan dos métodos para estimar los requerimientos externos; el *MÉTODO DEL BALANCE PROYECTADO* o *PROFORMA* y el *MÉTODO DE FÓRMULA*. Para nuestro caso en particular aplicaremos el primer Método, por lo que pondremos más atención en el procedimiento de éste.

2.2.2.1 EL MÉTODO DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO

Este es un método para pronosticar los requerimientos financieros. Se basa en los estados financieros. El método del

balance general proyectado tiene una estructura lógica y clara, simplemente proyecta los requerimientos de activos para el próximo período, posteriormente proyecta los pasivos y el capital contable que se generarán bajo operaciones normales y sustrae los pasivos y el capital proyectados de los activos que se requerirán, lo cual permite estimar los *fondos adicionales necesarios* (AFN).

Los AFN (Additional Funds Necesaries), son aquellos fondos que una empresa debe obtener externamente a través de la solicitud de préstamos o mediante la venta de nuevas acciones comunes o preferentes.

Desarrollo del Método del Balance General Proyectado.-

Primer Paso.- Preparación del pronóstico del estado de resultados.

El método del balance general proyectado empieza con un pronóstico de ventas. A continuación, se pronostica el estado de resultados para el año siguiente, lo cual permite obtener una estimación del monto de las utilidades retenidas que la compañía generará durante un año. Esto requerirá de la elaboración de diversos supuestos acerca de la razón de costos operativos, la tasa fiscal, los cargos por intereses y la razón de pagos por dividendos. En el caso más sencillo, se hace el supuesto de que los costos aumentarán a la misma tasa que las ventas, en algunas situaciones más complicadas, los cambios en los costos serán pronosticados en

forma separada. Sin embargo el objetivo de esta parte del análisis consiste en determinar la cantidad de ingresos que la compañía ganará y que posteriormente retendrá para reinvertirlos dentro del negocio durante el año pronosticado.

Segundo Paso.- Preparación del pronóstico del balance general

Este punto se concentra en el cálculo de los fondos adicionales necesarios. Se debe tomar en cuenta que si las ventas de la empresa tienen que aumentar, entonces sus activos también deberán crecer: Se necesitará mayor cantidad de efectivo para transacciones, se tendrá que almacenar un inventario adicional y se deberá añadir nuevas plantas y equipos, etc.

Así mismo, si aumentan los activos también deben aumentarse los pasivos y su capital contable, los activos adicionales deberán ser financiados de alguna manera. Para suplir esta necesidad surgen los *fondos espontáneamente generados*. Se define a estos fondos como aquellos que se obtienen automáticamente a través de transacciones rutinarias de negocios.

Para la construcción de este paso se debe tomar en cuenta que;

- 1) el nivel más alto de ventas deberá ser apoyado por niveles de activos más altos;
- 2) algunos de los incrementos de activos pueden ser financiados por aumentos espontáneos en las cuentas por pagar y gastos acumulados y por utilidades retenidas, y
- 3) cualquier déficit deberá ser financiado por medio de fuentes externas, ya sea mediante

la solicitud de préstamos o mediante la venta de nuevas acciones comunes.

Tercer Paso.- Obtención de los fondos adicionales necesarios

El administrador financiero de la empresa basará la decisión de financiamiento en varios factores entre los que se puede incluir el efecto de los préstamos a corto plazo sobre su razón circulante, las condiciones existentes en los mercados de deudas y fondos de capital contable, y las restricciones impuestas por los contratos de préstamos vigentes.

Cuarto Paso.- Retroalimentaciones de financiamiento

Una complejidad que surge al preparar los pronósticos financieros es aquella que se relaciona con las retroalimentaciones de financiamiento. Se define a éstas como aquellos efectos que se producen sobre el estado de resultados y sobre el balance general como consecuencia de las operaciones ejecutadas para financiar los incrementos en activos.

Los fondos externos que se obtiene para liquidar los activos nuevos crean gastos adicionales que deben reflejarse en el estado de resultados, y que disminuyen la adición inicialmente pronosticada a las utilidades retenidas. Para manejar este proceso primero se pronostica el gasto adicional de intereses y cualesquiera dividendos adicionales que se paguen como resultado de los financiamientos

externos. El efecto de las retroalimentaciones de financiamiento sobre el estado de resultados reduce la adición a las utilidades retenidas.

Quinto paso.- Análisis del pronóstico

Los estados financieros proyectados deben ser analizados para determinar si el pronóstico satisface las metas financieras de la empresa como se exponen en el plan financiero a 5 años. Si los estados financieros no satisfacen tales metas, entonces deberán cambiarse algunos de los elementos del pronóstico.

Ejemplo.-

Aplicado a la empresa procesadora y distribuidora de alimentos (explicado anteriormente), para entender su proceso se tomará en cuenta los cuadros desarrollados más adelante. Se empieza con un pronóstico de ventas, a continuación se pronostica el estado de resultados para el año siguiente, lo cual permite obtener una estimación del monto de las utilidades retenidas que la compañía generará durante un año.

Pronóstico del Estado de Resultados.-

De los datos dados anteriormente, se supone que las ventas y los costos crecerán en un 10%, por lo que estas cuentas aumentarán su valor en este porcentaje con relación al año anterior. El resto de

valores no tendrán variación para la primera proyección. Se realiza los cálculos correspondientes (EBIT, EBT, etc.). Los dividendos para los accionistas se calculan de la siguiente forma:

•Considerando el margen de incremento (estimado por la empresa) en los dividendos, se multiplica este valor X el número de acciones en circulación.

•La Adición a las utilidades retenidas resulta de la sustracción entre: el Ingreso Neto de los accionistas comunes y los Dividendos para los accionistas comunes.

ESTADO DE RESULTADOS

	Cifras Reales 1992	CIFRAS PRO- NOSTICADAS	PRIMER ENSAYO	RETRO- ALIMENT.	SEGUNDO ENSAYO	RETRO- ALIMENT.	TERCER ENSAYO
	1	2	3	4	5	6	7
1 VENTAS	3,000	X 1.1	3,300		3,300		3,300
2 COSTOS EXCEPTO DE- PRECIACIÓN	2,616	X 1.1	2,878		2,878		2,878
3 DEPRECIACIÓN	100	X 1.1	110		110		110
4 TOTAL COSTO OPERATIVOS	2,716		2,988		2,988		2,988
5 EBIT	284		312		312		312
6 MENOS INTERESES	88		88	5	93	0	93
7 UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS (EBT)	196		224		219		219
8 IMPUESTOS	78		90	2	88	0	88
9 INGRESO NETO ANTES DE DIVIDENDOS PREFERENTES	118		135		132		131
10 DIVIDENDOS PARA LOS AC- CIONISTAS PREFERENTES	4		4		4		4
11 INGRESO NETO DSIPONIBLE PARA LOS ACCIONISTAS COMUNES	114		131		128		127
12 DIVIDENDOS PARA LOS AC- CIONISTAS COMUNES	58		63	3	66	0	66
13 ADICION A LAS UTILIDADES RETENIDAS	56		68	6	62	0	61

Pronóstico del Balance General.-

De la misma manera que en el estado de resultados, se multiplican por 1.1 (10%) las cuentas que se esperan aumenten directamente con las ventas tanto en los activos como en los pasivos; en los pasivos se consideran las cuentas que aumentan espontáneamente. El valor de la cuenta utilidades retenidas (RE) se obtiene así: RE 1992= RE 1992 + adición pronosticada para 1993 a RE.

El pronóstico indica que la empresa deberá añadir \$200 millones de dólares, de activos nuevos para 1993, sin embargo los pasivos y capital contable pronosticados dan un saldo de apenas USD \$88 millones extras. Esta diferencia (USD 112) refleja el valor de los Fondos Adicionales Necesarios que la compañía requerirá

BALANCE GENERAL

	Cifras Reales 1992	CIFRAS PRO- NOSTICADAS	PRIMER ENSAYO	AFN	SEGUNDO ENSAYO	AFN	TERCER ENSAYO
	1	2	3	4	5	6	7
EFFECTIVO	10	X 1.1	11		11		11
CUENTAS POR COBRAR	375	X 1.1	413		413		413
INVENTARIOS	615	X 1.1	677		677		677
TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES	1,000		1,100		1,100		1,100
PLANTA Y EQUIPO NETO	1,000	X 1.1	1,100		1,100		1,100
TOTAL ACTIVOS	2,000		2,200		2,200		2,200
CUENTAS POR PAGAR	60	X 1.1	66		66		66
DOCUMENTOS POR PAGAR	110		110	28	138	2	140
PASIVOS ACUMULADOS	140	X 1.1	154		154		154
TOTAL PASIVOS CIRCULANTES	310		330		358		360
BONOS A LARGO PLAZO	754		754	28	782	2	784
DEUDA TOTAL	1,064		1,084		1,140		1,143
CAPITAL PREFERENTE	40		40		40		40
CAPITAL COMÚN	130		130	56	186	3	189
UTILIDADES RETENIDAS	766		834		828		827
TOTAL CAPITAL COMÚN	896		964		1,014		1,016
TOTAL PAS. Y CAP. CONTABLE	2,000		2,088	112	2,194	6	2,200
FONDOS ADICIONALES NECESARIOS (AFN)			112		6		0

financiar.

Obtención de los fondos adicionales necesarios.-

El administrador financiero será el que, considerando factores relevantes decida cuál ha de ser el financiamiento necesario para la empresa. En este caso se ha decidido financiar un 25% en Documentos por pagar (tasa interés =8%), otro 25% en Bonos a Largo Plazo (tasa interés =10%) y el porcentaje restante en emisión de acciones comunes. Este monto se ve incrementado para el segundo ensayo, según el porcentaje establecido anteriormente del valor total de los Fondos Adicionales Necesarios.

Retroalimentación.-

Este paso provoca una complejidad en la preparación de los pronósticos financieros. El recurrir al financiamiento a través de crédito provoca el consecuente incremento sobre los gastos por intereses, por lo tanto su cálculo se lo desarrolla de la siguiente forma: La deuda a corto plazo al 8% aumenta en 2.24 millones (sobre los \$28). Los bonos a L.P. se añaden en 2.8 millones (al 10 % de \$28). Sumando estas dos cifras nos da un total de \$5 millones. Adicionalmente las nuevas acciones producirán un nuevo gasto por incremento en el pago de dividendos que sumará un total de 3 millones.

Todo el procedimiento se repetirá hasta que el valor de los Fondos Adicionales Necesarios llegue a cero, como se puede apreciar en este ejemplo. Finalmente los administradores de la empresa proceden al análisis respectivo de los pronósticos, comparando éstos con los promedios de la industria, y las razones financieras.

2.2.2.2 MÉTODO DE FÓRMULA PARA EL PRONÓSTICO DE LOS AFN

Aunque la mayoría de los pronósticos de requerimientos de capital de las empresas se elabora mediante la construcción de estados de resultados y balances generales proforma, tal como se describió anteriormente, la siguiente fórmula también se utiliza algunas veces para pronosticar los requerimientos financieros:

$$\begin{array}{l}
 \text{Fondos} \\
 \text{adicionales} = \\
 \text{necesarios}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \text{Incremento} \\
 \text{requerido} \\
 \text{en activos}
 \end{array}
 -
 \begin{array}{l}
 \text{Incremento} \\
 \text{espontáneo} \\
 \text{en pasivos}
 \end{array}
 -
 \begin{array}{l}
 \text{Incremento} \\
 \text{en utilidades} \\
 \text{retenidas}
 \end{array}$$

$$\text{AFN} = (A^*/S) \Delta S - (L^*/S) \Delta S - M(S_1)(1-d)$$

En Donde

A.F.N.= Fondos Adicionales Necesarios.

A*/S = Activos que deben incrementarse (% de ventas).

L*/S = Pasivos que aumentarán (% de ventas).

S₁ = Ventas totales proyectadas.

ΔS = Cambio en ventas.

M = Margen de utilidad por cada 1 \$ de ventas

d = Razón de pago de dividendos.

A la razón de pago de dividendos se le conoce también como el porcentaje de las utilidades pagadas como dividendos.

Dentro de la fórmula, se puede encontrar de manera inherente los siguientes supuestos: 1) cada partida de activos debe aumentar en proporción directa a los incrementos en ventas, 2) las cuentas de pasivo designadas también crecen a la misma tasa de las ventas y 3) el margen de utilidad es constante. Obviamente, estos supuestos no siempre se mantienen, por lo tanto la fórmula no siempre produce resultados confiables. En consecuencia, dicha fórmula se usa para obtener principalmente un pronóstico aproximado y sencillo de los requerimientos financieros y como un complemento para el método del balance general proyectado.

Relación entre el crecimiento y los requerimientos financieros.-

Esta relación nos enseña que entre más rápida sea la tasa de crecimiento en ventas, mayor será su necesidad de obtener un financiamiento adicional.

Para comprobar esta relación se deben tomar en cuenta cuatro puntos de importancia, que son:

1. **PLANEACION FINANCIERA.-** Este punto es de importancia ya que si existen tasas de crecimiento altas, mayores serán los requerimientos de capital. Si la administración visualiza algunas dificultades en la obtención del capital requerido, entonces la administración debería reconsiderar la factibilidad de los planes de expansión.

2. **EFFECTOS DE LA POLITICA DE DIVIDENDOS SOBRE LAS NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO.-** La política de dividendos tal como se refleja en la razón de pagos de dividendos también afecta a los requerimientos de capital externo, entre más alta sea la razón de pago de dividendos, más pequeña será la adición a las utilidades retenidas, por lo tanto los requerimientos de capital externo serán mayores.

3. **INTENSIDAD DE CAPITAL.-** Está basada en la razón de intensidad de capital que es la cantidad de activos que se requerirán por cada dólar de ventas, si esta razón es baja, las ventas podrán crecer rápidamente sin una gran cantidad de capital externo. Sin embargo si la empresa tiene requerimientos intensos de capital aún un pequeño crecimiento en la producción requerirá una gran cantidad de nuevo capital externo.

4. MARGEN DE UTILIDAD.- Este es un determinante de importancia ya que mientras más alto sea el margen, más pequeños serán los requerimientos de fondos, manteniéndose constantes los demás elementos.

2.2.2.3 FORMA DE PRONOSTICAR LOS REQUERIMIENTOS FINANCIEROS CUANDO LAS RAZONES DEL BALANCE GENERAL ESTÁN SUJETAS A CAMBIOS

El supuesto de razones constantes y de tasas idénticas de crecimiento es apropiado en algunas ocasiones pero a veces es incorrecto. Tres de tales condiciones se describen en las siguientes secciones:

- ❖ Economías de escalas.
- ❖ Activos a granel: Aquellos activos que no pueden ser adquiridos en pequeños incrementos sino que deben obtenerse en cantidades grandes y discretas.
- ❖ Excesos de activos ocasionados por errores de pronóstico

2.2.2.4 OTRAS TÉCNICAS DE PRONÓSTICO

Si cualquiera de las condiciones que se mencionaron antes, se llegara a aplicar (economías de escala, etc.), se deberán usar otras técnicas

para pronosticar los niveles de los activos y los requerimientos adicionales de financiamiento.

Regresión Lineal Simple

Si la relación entre un cierto tipo de activo y las ventas es lineal, entonces se puede usar las técnicas de regresión lineal para estimar los requerimientos para ese tipo de activos en términos de cualquier incremento en ventas.

Técnicas de ajuste para la capacidad excesiva

Se usan tres fórmulas, las cuales se detallan a continuación:

- Ventas a toda la capacidad = ventas reales / % de la capacidad a la cual se operan los activos fijos.
- Razón fijada como meta de AF/Ventas = Activos fijos reales / Ventas a toda la capacidad
- Nivel requerido de activos fijos = Razón fijada como meta de AF / (Ventas proyectadas).

2.2.2.5 MODELOS COMPUTARIZADOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA

Aunque los diferentes tipos de pronósticos financieros que se describieron en este Capítulo pueden hacerse con una calculadora manual, virtualmente todos los pronósticos corporativos se hacen usando modelos computarizados de pronóstico. Con lo cual se obtiene dos principales ventajas, primero es mucho más rápido, y segundo y más importante un modelo de hoja electrónica puede recalcular casi instantáneamente los estados financieros y las razones proyectadas.

2.3 LA EMPRESA MARTINAIR HA SERVIDO COMO CASO PRÁCTICO ENTRE LAS EMPRESAS CARGUERAS QUE OPERAN EN EL PAÍS PARA LA APLICACIÓN DEL PRONÓSTICO FINANCIERO.

Para comprender más claramente la ayuda que brinda el pronóstico financiero al sector del transporte aéreo de carga, vamos a utilizar como ejemplo práctico y nos centraremos en una aerolínea carguera extranjera de origen holandés que ya se ha establecido en Ecuador como sucursal y que opera desde 1985, sirviendo regularmente con vuelos desde y hacia nuestro país. Para esto es necesario realizar el análisis respectivo de esta empresa.

Historia de una aerolínea transportadora de Pasajeros y de Carga.-

En 1958, un piloto de la Fuerza Aérea Holandesa, el señor J. Martin Schroder empezó a trabajar en un pequeño avión tipo DC-3 jalando propaganda sobre los cielos de Holanda. Después, la cía. Martin's Air Charter ya estuvo volando dedicada al transporte; de pasajeros en el día y tulipanes por la noche.

Alrededor de los años 1960, Martinair creció de una aerolínea pequeña, regional a una transportadora internacional cuyo servicio era ofrecido entre los Países Bajos, Europa y Norte América. La aerolínea ha continuado creciendo, ofreciendo servicio de transporte de pasajeros y carga a las Américas, Europa, Africa, el Medio y Lejano Oriente así como Australia. Martinair opera con una de las flotas más jóvenes en la industria de aviones con cabina ancha cumpliendo éstos apenas un promedio de edad de solo cuatro años. En la historia de la aviación, pocos transportadores han crecido y proliferado tan consistentemente.

Como parte de su historia, se puede resaltar el que esta empresa ha mantenido una estructura sólida, que le ha permitido ser un eje fundador y creador de nuevas compañías. Martinair ofrece una gama de servicios que son la base de otros negocios; así como el servicio MARFO de atención al avión, su Catering Service (atención a bordo) que provee de 90,000 comidas por semana a Martinair y otras aerolíneas, su centro de mantenimiento para

aviones, una escuela de vuelo en Lelystad, Holanda para nuevos pilotos y también vuelos de inspección ambientales en las zonas calientes del globo. Martinair entre sus servicios también provee de charters (vuelos arrendados) completos o por partes basados en Dry o Wet Lease, así como tener una excelente atención para la carga en el aeropuerto Schiphol en Amsterdam.

El transporte de carga se mantiene como el centro de las estrategias corporativas hoy en día, así como lo fue en 1958 para el Sr. Schroder ayudándole a lanzar Martinair. Actualmente Martinair cuenta con una gran cantidad de conexiones que le permiten acceder a sus clientes a más de 200 variados y diferentes destinos para su carga alrededor del mundo.

El modo de trabajar de la empresa u operación es relevante, desde sus primeros días, Martinair ha tenido la posibilidad de adaptarse a mercados cambiantes. La mayoría de aviones son transformables entre la configuración de aviones cargueros a la configuración de pasajeros permitiendo a la aerolínea usar sus aviones de la manera más eficiente. Estos aviones convertibles permiten a Martinair responder rápidamente a las demandas de los mercados cambiantes.

Desde la inauguración de los vuelos cargueros hacia Latinoamérica en 1991, estas rutas se han vuelto una piedra angular

en el planeamiento estratégico carguero de las aerolíneas. Entre 1995 y 1997, las rutas para exportaciones de Martinair desde y hacia Latinoamérica se incrementaron en más de un cien por cien.

Actualmente la compañía cuenta con diferentes vuelos hacia nuestro país, para verificar como se está dando actualmente el movimiento carguero, y su servicio desde y hasta Ecuador podemos utilizar como ejemplos a los siguientes cuadros en los cuales se pueden apreciar el número de vuelos, capacidad y tarifas utilizadas tanto por Martinair así como por sus competidores. Se puede señalar que Martinair es ahora el transportador de carga más grande que opera en el Ecuador.

Estos cuadros se centran en dos mercados principales para Ecuador- Europa y Estados Unidos, específicamente el mercado para la ciudad de Miami:

MERCADO EUROPEO

TRANS-PORTADOR	CAPACIDAD Kgs Por Semana (aprox.)	Nro. Vuelos Por Semana	EQUIPO	DESTINO	TARIFAS US\$
AIRFRANCE	70.200 Invierno 46.800 Verano	3 Invierno 2 Verano	B 727	UIO-PAR (VIA BOG)	2,50 a AMS
BRITISH AIRWAYS Transporta Challenge	2.500 todo el año	7 Invierno 7 Verano	B 757 (Challenge)	UIO-LON (VIA MIA)	2,30 a AMS
CARGOLUX Transporta	70.200 Invierno 46.800 Verano	3 Invierno 2 Verano	B 727 (Aerosucre)	UIO-LUX (VIA BOG)	2,20 a AMS

Aerosucre					
KLM	106.500 Invierno 77.400 Verano	6 Invierno 5 Verano	MD 11	UIO-AMS	2,50 a AMS
MARTINAIR	270.000 Invierno 160.000 Verano.	5 Invierno 3 Verano	MD 11	UIO-AMS	2,35 a AMS
LUFTHANSA Transporta Challenge AECA	90.000 Invierno 60.000 Verano	7 Invierno 7 Verano	B 757 (WE) B 707 (Aeca)	UIO-FRA (VIA MIA)	2,45 a AMS
IBERIA	42.700 todo el año	3 Invierno 3 Verano	DC 10 A 340	UIO-MAD	2,50 a AMS

MERCADO MIAMI

TRANS- PORTADOR	CAPACIDAD Kgs Por Semana (aprox.)	Nro. Vuelos Por Semana	EQUIPO	DESTINO	TARIFAS US\$
ARROW AIR	378.000 Tempo- rada Alta 81.000 Tempo- rada Baja	14 3	DC 8 LD 1011	UIO-GYE - MIA	1.15
FINE AIR	378.000 T. Alta 246.000 T. Baja	14 o más 6	LD 1011 DC 8	UIO-GYE- MIA	1.15
LANCHILE Charter de AECA, KALITA, POLAR AIR	320.000	4 o más	B 707 AECA B 747 KALITA 6 POLAR AIR	UIO-GYE- MIA	1.15
FRONTIER Charter de KALITA	560.000 T. Alta 480.000 T. Baja	7 6	B 747 KALITA	UIO-GYE- MIA	1.05
CHALLENGE	770.000 T. Alta 355.000 L. Baja	14 o más 9 o más	B 757 DC 10	UIO-GYE/ MEC-MIA	1.20

Martinair piensa tomar un nuevo rumbo innovador con respecto a Latinoamérica, se incrementarán las rutas hacia Sur América desde los Estados Unidos, engrandeciendo también su flota de aviones, así como la atención en los EEUU para la carga

proveniente de esta región. En Noviembre 1996 Martinair realizó una inversión del 40 por ciento en TAMPA, aerolínea colombiana. Tampa es bien conocida por sus años de experiencia en el transporte de productos perecibles, particularmente flores frescas cortadas en Colombia.

Martinair se enfocó en el manejo de las exportaciones con calidad, hacia Amsterdam, Europa, y demás. Ahora, con tres décadas de experiencia provechosa, el servicio de carga otra vez piensa expandirse llegando a mercados nuevos nutriendo de esta forma su crecimiento.

Martin Air y su entrada a Países Sudamericanos.-

Es de relevante importancia indicar que la Aerolínea Martin Air ha operado gracias al apoyo de una empresa filial, Martin Aviation Group. Esta empresa ha tenido en su responsabilidad el promover y controlar la operación de la aerolínea hacia latinoamérica.

Martin Aviation Group, en sus inicios surge como Martin Airways Inc (fundada en 1987 y establecida en Florida, U.S.A.), se expande luego en una empresa DBA, Martin Aviation Services, Martin Aviation Sales y Martin Publishing Services, en 1988.

Unos años más tarde, Martin Aviation Services contribuye para la apertura de estaciones estratégicas alrededor de Sudamérica para

Martinair Holland, cubriendo además el Caribe y Centro América. El fundador y dueño de Martin Aviation Services decide unir todas estas estaciones en un grupo, conocido hoy en día como Martin Aviation Group. Esta misma empresa cuenta con todo el respaldo de la aerolínea Martinair Holland, ya que además esta es dueña de un porcentaje de M.A.G.

*Martin Aviation Group es dueña además, de acciones de la aerolínea Martinair Holland, y las dos son partícipes a la vez de participaciones dentro de la compañía Tampa, de Colombia.

Cronológicamente la operación en latinoamérica comenzó con la investigación de un posible tráfico entre México y Amsterdam, y fue ésta la primera estación en obtener un representante. República Dominicana posteriormente contó con su representante comercial. M.A.S. promovió después a Martinair en Colombia, y se establece en ese país en el mes de Septiembre de 1992, empieza con un nuevo servicio entre Bogotá y Amsterdam a finales de Octubre del mismo año. Más tarde, en 1993, abre oficinas en Costa Rica y realiza lo mismo en Chile y Argentina.

Entra en Puerto Rico abriendo una oficina sucursal, para luego en enero 1995 abrir la sucursal de Ecuador, estableciéndose en Quito y Guayaquil e iniciando sus vuelos en Febrero 1995 con aviones 747 F. Entre estos últimos eventos es cuando se establece la compañía Martin Aviation Group, reemplazando a M.A.S. y unificando a todas las estaciones para Julio 1994.

Después de un arranque bajo, Quito inicia un nuevo tráfico de carga a Rusia (vía Amsterdam) y se establece como líder entre Ecuador y Europa. Posteriormente M.A.G abre oficinas en Perú, Brasil (Sao Paulo-Viracopus), Guatemala, y últimamente en Uruguay (1998).

Se resume las actividades de Martin Air Y Martin Aviation Group en el siguiente cuadro:

Martin Air Holland	años	Martin Aviation Group
Su fundador empieza a trabajar llevando carteles, luego crea Martin's Air Charter transportando pasajeros en el día y tulipanes por la noche.	1958	
Empieza a crecer Martinair con vuelos entre Holanda, Europa y Norte América.	1960	
	1987	Es fundada Martin Airways Inc.
	1988	Se divide la empresa, creando así Martin Aviation Services.
Empiezan a servir los primeros vuelos cargueros a latinoamérica	1991	México, y Rep. Dominicana ya tienen sus representantes
	1992	Colombia empieza su servicio entre Bogotá y Amsterdam
	1993	Se establece en Chile y abre una oficina en Argentina y Costa Rica.
	1994	San José empieza a transportar carga, en San Juan de Puerto Rico se abre una nueva oficina para iniciar el transporte de pasajeros.
Empiezan a incrementarse los vuelos hacia Latinoamérica	1995	Ecuador abre oficinas y empieza a volar en la ruta UIO/GYE/AMS. Se crea Martin Aviation Group.
Invierte en M.A.G, así como en la aerolínea colombiana TAMPA	1996	Se abre sucursal en Perú para volar a Amsterdam y Los Angeles
	1997 1998	Se añaden sucursales en Brasil y Guatemala

2.3.1 EL ESTUDIO ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA ANALIZADA ES NECESARIO PARA REALIZAR UN PRONÓSTICO DE VENTAS.

Martin Aviation Group sucursal Ecuador es la encargada de velar por el correcto desempeño de la aerolínea en nuestro país, tanto administrativamente, operacionalmente así como legalmente. Sus principales objetivos son los de ofrecer una adecuada atención y servicio a los aviones que arriban, encargarse de la operación en el aeropuerto así como también de todo aspecto administrativo, que necesite Martinair para su desenvolvimiento en Ecuador. Para esto M.A.G. se ocupa de la contratación de empleados, de proveerse y mantener todo tipo de activo necesario para su operación, de mantener la aerolínea en funcionamiento y fundamentalmente de las ventas que la empresa realiza en Ecuador.

Martin Aviation Group está constituida legalmente como una Sociedad Anónima. En nuestro país se encuentra establecida como Sucursal y Agente General de la Aerolínea Martinair. Esta empresa sacó su permiso de funcionamiento de acuerdo a un convenio que mantiene el Gobierno Holandés con el Gobierno Ecuatoriano. Basándose en este convenio se obtuvo su primer permiso de operación válido por tres años desde 1995, el mismo que ya ha sido renovado hasta el año 2001.

La empresa actualmente opera con 30 empleados, no posee facilidades propias para atención de sus vuelos en el aeropuerto (pueden ser la de poseer equipos e instalaciones), cubriendo estos requerimientos a través del arrendamiento, que lo realiza con otras empresas que brindan este servicio.

El Gerente General es el encargado principal de velar por el desenvolvimiento de toda la empresa, verificando su correcto funcionamiento y además es el principal representante de esta compañía en nuestro país, cada área mantiene sus propias funciones específicas, podemos señalar como principales asignaciones a las siguientes, divididas por área funcional:

Area Financiera y Administrativa

Liderada por su Gerente Administrativo y Financiero, básicamente se dedica a:

- Supervisar y controlar las operaciones contables con el fin de elaborar los registros y reportes necesarios.
- Revisar y aprobar los documentos contables sobre gastos empresariales, además de la aprobación de los gastos a realizarse.
- Mantener las firmas de responsabilidad para los reportes financieros.
- Controlar las cuentas que serán cargadas a los agentes que no pertenecen al sistema CASS.

- Controlar el flujo de caja y la administración de los fondos requeridos por la compañía. Elaboración de los presupuestos anuales, así como la de gastos mensuales.
- Elaboración del manual de procedimientos administrativos, descripción de la función de cada puesto de trabajo y verificación de las necesidades del personal. También se encarga de la base legal de la empresa.
- Control de los activos de la empresa (computadoras, etc.) y todo lo concerniente a necesidades administrativas.
- Elaboración de reportes periódicos especiales para la empresa.

Area de Ventas

Esta área, liderada por el gerente de ventas, mantiene entre sus responsabilidades las de:

- Promover y dirigir las políticas de ventas para el alcance de nuevos mercados. Mantener la relación entre la empresa y los clientes actuales, adquiriendo posición la empresa en el mercado.
- Supervisión y control de toda operación concerniente a las ventas de la empresa.

Además existen otras áreas dedicadas exclusivamente al control y supervisión de los vuelos que maneja la empresa, permitiendo esto administrar adecuadamente su funcionamiento en el aeropuerto, estas dos áreas son lideradas por:

Coordinador de la Operaciones de Carga

- Apoya al Gerente para verificar las regulaciones gubernamentales, empresariales y del aeropuerto.
- Se encarga de establecer vínculos con el departamento de carga. Asiste para informar sobre la capacidad de carga que tienen los aviones.
- Fija una adecuada manera para ejecutar las operaciones.
- Verifica los itinerarios de vuelos (de acuerdo al invierno o verano) para de esta manera obtener los permisos de vuelo necesarios.
- Verifica que los permisos dados por la Dirección de Aviación Civil estén al día, al mismo tiempo verifica permisos en el caso de existir nuevas rutas y sus necesidades.
- Provee de información sobre cambio de itinerarios, rutas y cualquier necesidad operacional.

Coordinador para el despacho de vuelos

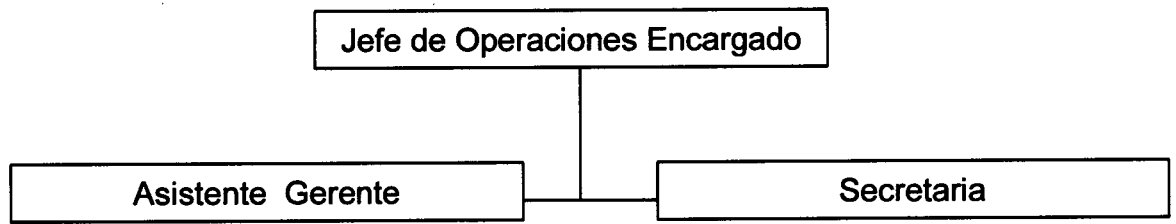
- Se asegura que todas las obligaciones pre y post-vuelos estén realizadas a tiempo.
- Mantiene Informado al personal sobre los cambios pertinentes a procedimientos sobre peso y el balance así como restricciones del avión.

- Coordina para que la carga sea ubicada adecuadamente, conforme a las otras estaciones.
- Verifica que el personal este correctamente entrenado, además verifica que las medidas de precaución y seguridad sean las adecuadas. Mantiene todos los entrenamientos en regla.
- Coordina entre atención al cliente y el Coordinador de operaciones. Verifica al personal que cumpla sus obligaciones adecuadamente.
- En general, verifica que se cumplan con las reglas de despacho de los vuelos adecuadamente, supervisando que se cumplan las regulaciones. Mantiene reportes para Martinair.

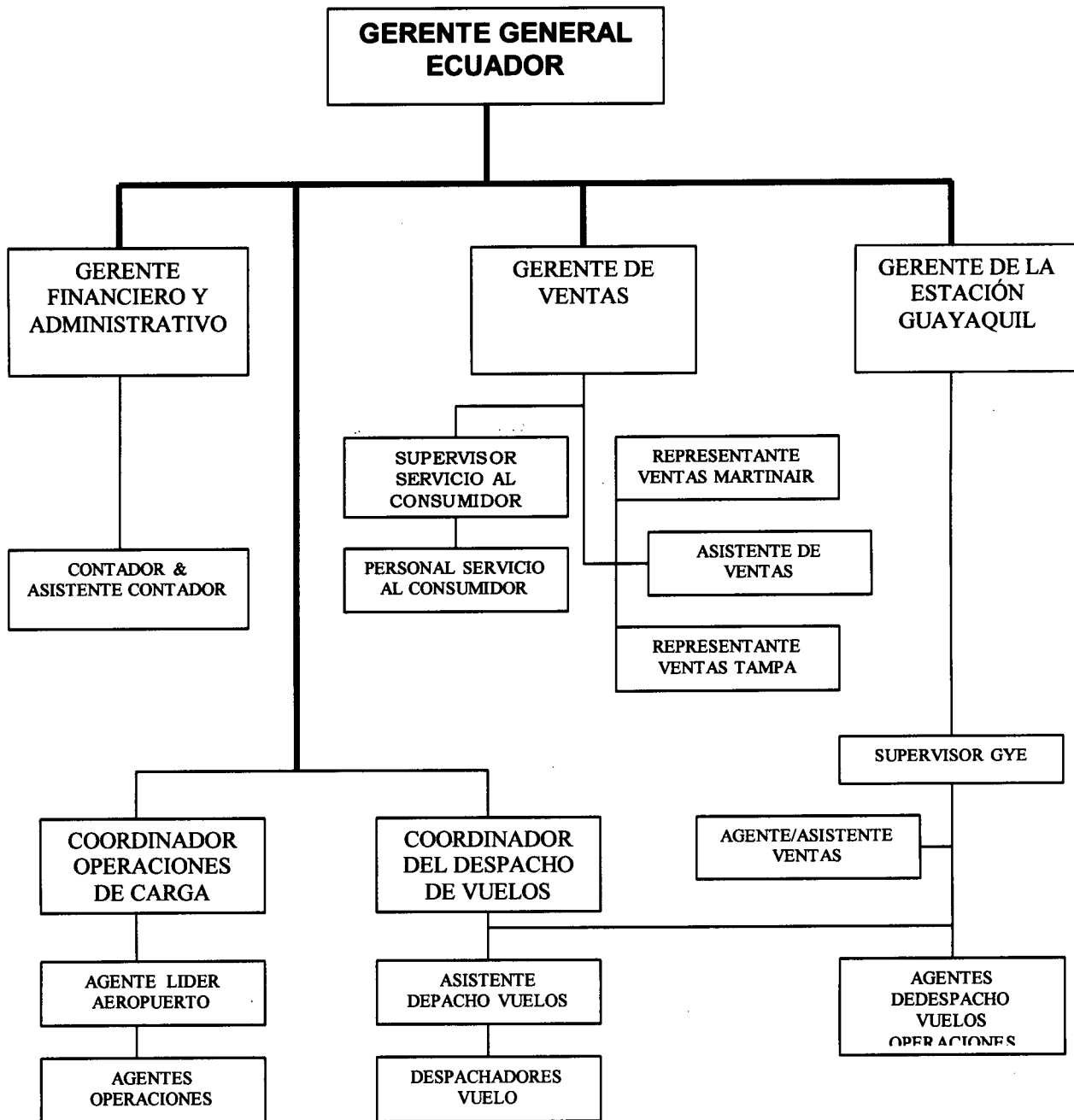
En Guayaquil se realizan las mismas funciones que en Quito, pero con menor cantidad de personal ya que el movimiento operativo es mas bajo para esa ciudad. El gerente de esta estación será el encargado de verificar el cumplimiento de sus asignaciones ante Quito.

Organigrama de la empresa:

Es notorio el cambio que ha sufrido el organigrama estructural de la empresa desde su establecimiento en nuestro país, esto se ha dado principalmente por los ajustes que recibe para satisfacer las necesidades y requerimientos operacionales de la compañía. Para el año 1995 el organigrama empresarial era el siguiente:



El organigrama actual es el siguiente:



En esos tiempos la actividad de la aerolínea no era mayor, sus principales objetivos fueron la obtención de un permiso de operación y el establecimiento de la compañía en Ecuador. Actualmente cuenta con 5 vuelos para la temporada invernal y 3 para la temporada verano por semana, la compañía se ha vuelto muy sólida y rentable.

2.3.2 EL ANÁLISIS FODA PERMITE ENTENDER EL ENTORNO DE LAS EMPRESAS CARGUERAS, ASI COMO DE MARTINAIR.

El análisis FODA del sector de la aviación comercial en el transporte carguero se enmarca dentro de ciertos límites dados por: las mismas regulaciones que rigen para las empresas aéreas establecidas por los organismos de control tanto gubernamentales como aeronáuticos, políticas económicas, además por los elementos físicos con los que puede contar una empresa, que son los bienes que poseen y puedan emplear. También por la capacidad de mercado que pueden llegar a tener, citando dentro de esto lo que a su nicho de mercado le pueda afectar, y de esta manera hacerle vulnerable a una caída o incremento de valor, por ejemplo; los Floricultores dependen del clima, mercado mundial, situaciones políticas en otros países (Yugoslavia), etc.

El siguiente análisis esta fundamentado en las aerolíneas cargueras que operan en el país, considerando el grado de actividad

económica que producen éstas. Es por esto importante mencionar que las aerolíneas cargueras extranjeras (como es el caso de la compañía Martinair), siendo las que más ventas han generado y por lo mismo las que mejores estándares de servicio han tenido, llegan a cumplir más adecuadamente con las características mencionadas:

FORTALEZAS

- Crear (o mantener) un nivel de credibilidad aceptada con el cliente al cumplir con su itinerario o plan de vuelo, reclamos, y otros (normalmente las empresas extranjeras son las más adeptas a este caso).
- Infraestructura utilizada, que normalmente permite que el producto se mantenga fresco y en buenas condiciones, para que llegue a su destinatario en excelentes condiciones.
- Operaciones y Seguridad, creados para corregir problemas de drogas, productos con vicio oculto, etc.
- La experiencia, dependiendo de cada aerolínea, se convierte en un factor determinante ya que mediante esta se puede enmarcar que clase de servicio se permite ofrecer, conocer los puntos difíciles del negocio, enmendar errores anteriores, etc. Puede asegurarse que tendrá una clientela segura, dependiendo de su grado y nivel de servicio brindado, permitiéndose perfeccionar sus métodos o modelos operativos.

- Flota de aeronaves, propias o en lease (arriendo), que para la compañía esto representa una fuerte inversión, y determina la capacidad que ha de tener para carga, mayores o menores gastos operacionales (por edad del avión), etc.
- Organización Local, beneficia directamente a la empresa facilitando la ejecución de sus actividades a realizar.
- Imagen en el mercado, si una empresa posee una imagen positiva ante sus clientes, definitivamente esta conseguirá ampliar su mercado, siempre y cuando se mantenga un nivel de servicio óptimo.

OPORTUNIDADES

- La vía aérea es la más rápida y necesaria especialmente para productos perecibles.
- La flor ecuatoriana por su excelente calidad y variedad es bien vista y aceptada a nivel mundial, especialmente en el mercado de EEUU y Europa.
- Surgimiento de nuevos mercados: el mercado asiático se está desarrollando como un potencial consumidor de rosas.
- Respaldo para las empresas cargueras internacionales, ya que operan con el apoyo de capitales extranjeros.

- Concretar los ofrecimientos sobre la opción a políticas de cielos abiertos por parte del ejecutivo.

DEBILIDADES

- Costo del servicio: Combustible es más caro que en otros países, especialmente comparado con Colombia que es un principal competidor. Además existe monopolio en los servicios aeroportuarios (mulas de transporte de pallets, etc.) que permiten a la empresa arrendataria (EMSA) tener tarifas elevadas, por lo que sube el costo de operación.
- Aeropuerto de Quito, por estar ubicado en una posición geográfica bien alta limita la capacidad de las aeronaves en su peso máximo de despegue, dejando sacar menos carga de que lo que la capacidad total de un avión permite alcanzar a nivel del mar.
- Mercado se fundamenta en la exportación, causando esto que los aviones vuelen la manga de vuelta al país casi vacíos o vacíos, representando esto mayor costo de operación y por ende repercute en el precio al consumidor.
- Apatía con las necesidades de mercado, falta de credibilidad.

AMENAZAS

- Medidas económico-políticas (impuestos como el 1%, congelación de dinero) tomadas por el gobierno de turno crean un decrecimiento de la actividad operativa de la empresa (decrecimiento del número de vuelos y menos inversión) así como recesión al nivel de mercado.
- Proteccionismo exagerado de parte de autoridades con aerolíneas nacionales, con respecto a la asignación de rutas así como en permisos de funcionamiento en ciertos aeropuertos.
- Trabas a las exportaciones, así como a las importaciones, costos de la divisa, procedimientos de desaduanización.
- Mercado; en el área de la floricultura depende de factores como el clima, medidas y mercados internacionales, etc.

CAPÍTULO III

LA APLICACIÓN DEL PRONÓSTICO DE VENTAS MEDIANTE EL MÉTODO DEL BALANCE GENERAL HA COMPROBADO LAS VENTAJAS QUE EL PRONÓSTICO FINANCIERO OFRECE EN UNA EMPRESA DE CARGA AÉREA.

Después de analizar la historia, conformación y estructura de la empresa Martinair, así como del respectivo análisis FODA para las empresas cargueras; se puede realizar la aplicación del pronóstico financiero en la empresa Martinair.

3.1 LA APLICACIÓN DEL PRONÓSTICO DE VENTAS HA DEMOSTRADO SER UNA GRAN AYUDA PARA EL ANÁLISIS DE MARTINAIR.

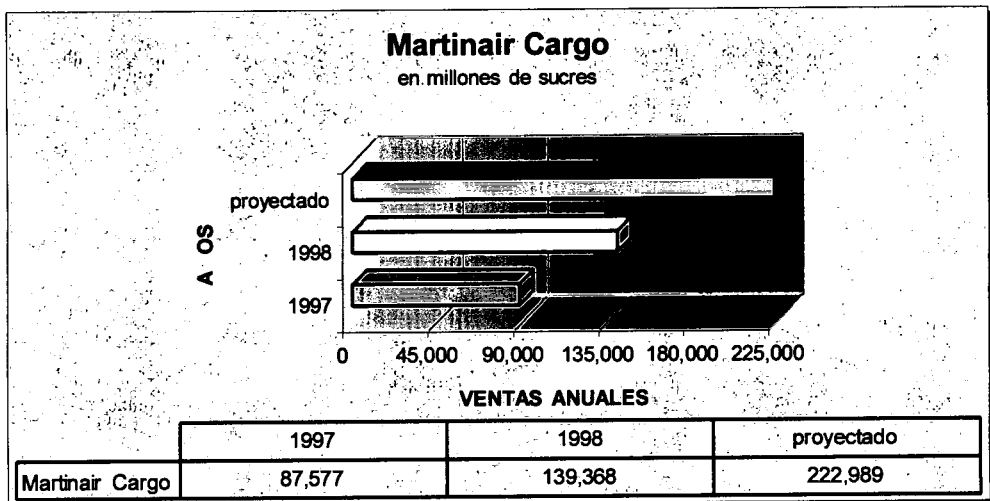
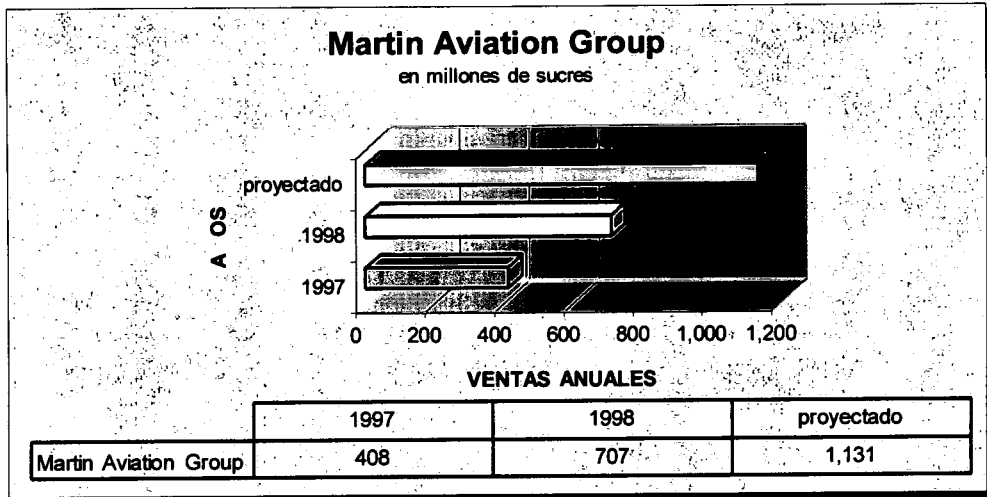
Para empezar la aplicación del pronóstico de ventas analizaremos las ventas históricas que presenta la empresa. Se analizaron las ventas de los años 1997 y 1998, ya que el año 1996 se presentó como un año atípico principalmente por ser este un año en el cual la empresa recién comenzó establecerse e iniciar su funcionamiento normal.

Como se puede ver la empresa ha incrementado considerablemente sus ingresos anuales desde que comenzó a prestar sus servicios. Principalmente la gran cantidad de demanda creada para el sector exportador hacia el mercado europeo, especialmente de productos perecibles ha sido un factor determinante en el crecimiento de las ventas en estos años. Para desarrollar el pronóstico de ventas se consideró algunos factores:

Es necesario recordar la conformación de la empresa, la cual se encuentra dividida, estratégica y operacionalmente en Martin Aviation Group y Martinair Holland. Entre éstas dos se mantiene un convenio, el cuál establece que Martin Aviation Group se encargue de operar, representarla, etc. a la aerolínea; tanto en nuestro país así como en toda latinoamérica.

Se pudo determinar una tasa de crecimiento anual por servicios prestados (ventas) en Martin Aviation Group Ecuador del 57.7%, mientras que ésta misma tasa para Martinair Holland fue del 62.8%.

Está claro como la aerolínea ha mantenido un crecimiento estable, demostrando una gran rentabilidad. La revisión de las ventas para estos dos últimos dos años arroja los siguientes cuadros, para los años 1997 y 1998:



Cuadros elaborados por: Andrés Fernández Salvador

Fuente: Martinair

Gracias a la operación y trabajo de Martin Aviation Group la aerolínea se desenvuelve en nuestro país. Básicamente el análisis se fundamenta en los estados financieros de Martin Aviation Group, ya que es necesario medir el crecimiento de esta compañía para saber si

la operación de Martinair se mantendrá, aumentará o disminuirá con el tiempo; depende de ésta la manera de cómo se desarrollarán las actividades de la aerolínea en el país, centrándose especialmente en las ventas y mercado que posee la empresa.

Basándose en la tendencia histórica y en el crecimiento normal de la empresa, se proyecta un nivel de crecimiento del 55% general para el año venidero hasta un nivel de ingresos de \$ 109,596 dólares. En muchos casos no se pueden considerar factores no premeditados como problemas internos en el país, desastres, etc. Lo que la empresa si pudiese augurar son mayores ingresos de capital provenientes de aportaciones para nuevas o crecientes inversiones, lo que deja la posibilidad de expandir su mercado. Este año en el país es importante tomar en cuenta la situación interna que se ha vivido, ya que ésta, definitivamente puede dañar cualquier pronóstico realizado; por existir un gran nivel de inestabilidad, con tendencia a la caída de muchos mercados y alza en los niveles operativos de las empresas.

3.2 LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO HA SIDO REALIZADA A TRAVÉS DE VARIOS PASOS.

3.2.1 PREPARACIÓN DEL PRONÓSTICO DEL ESTADO DE RESULTADOS

Se pronostica el estado de resultados para el año siguiente, de esta manera se pueda dar una estimación de las utilidades retenidas que la compañía generará durante un año. Hay que tomar en cuenta que los estados financieros de ésta empresa han sido estructurados de diferente forma por sus administradores financieros ya que esta empresa posee diferentes necesidades y se maneja de otra manera; comparado con el ejemplo aplicado que consta en el Capítulo 2. Por lo mismo en muchos casos durante la aplicación del pronóstico se procederá de diferente modo.

En primer lugar se realiza el supuesto de mantener los ingresos y los costos a un mismo nivel de crecimiento para el año pronosticado, se supondrá que el nivel de crecimiento será del 55% en el año 1999, con relación al año anterior. Es así como se puede determinar la cantidad de ingresos que se ganará y que pueden más tarde reinvertirlos en la misma compañía.

Existen cuantas que se ven influenciadas directamente por las ventas. Las cuentas que se multiplican por el factor 1.6 serán las de: Ingresos Operacionales, Ingresos no Operacionales, Gastos Administrativos y Operacionales, Depreciación y Gastos no Operacionales.

Las utilidades antes de impuestos se calculan mediante la sustracción. Los Impuestos y Participaciones en la empresa han sido establecidos de la siguiente manera:

Sobre el valor de utilidades antes de impuestos (EBT), se calcula el 15% en participaciones y se sustrae del total. Luego, sobre la base de ese nuevo valor se calcula el 25% de impuestos y se obtiene el nuevo valor calculado. Esta será la utilidad líquida del período, ya que la empresa en mención siendo sucursal de una compañía extranjera, mantiene según políticas de la empresa, la de mantener los pagos de dividendos para que sean asignados como montos reinvertidos en la misma empresa.

Es así como el valor de la adición a las Utilidades Retenidas será el mismo que el calculado como Ingreso neto ó Utilidad Neta del Ejercicio.

PRONÓSTICO DEL ESTADO DE RESULTADOS

El siguiente cuadro detalla el pronóstico par el estado de resultados. Las cifras reales para 1998 están traducidas a dólares, preparadas sobre la base de montos expresados a un cambio de 10.000 sucres por dólar.

ESTADO DE RESULTADOS

	Cifras Reales		CIFRAS PRO-	PRIMER	RETRO-	SEGUNDO
	1998		NOSTICADAS	ENSAYO	ALIMENT.	ENSAYO
	1		2	3	4	5
1 INGRESOS OPERACIONALES	70,707.3	X	1.6	109,596.3		109,596.3
2 INGRESOS NO OPERACIONALES	250,123.2	X	1.6	387,691.0		387,691.0
3 GASTOS ADMINISTRAT. Y OPER.						
EXCEPTO DEPRECIACIÓN	275,387.0	X	1.6	426,849.9		426,849.9
4 DEPRECIACIÓN	5,326.8	X	1.6	8,256.5		8,256.5
5 GASTOS NO OPERACIONALES	954.2	X	1.6	1,479.0		1,479.0
6 GASTOS INTERESES					10,695.8	10,695.8
7 UTILIDADES ANTES						
DE IMPUESTOS (EBT)	39,162.5			60,701.9		50,006.1
8 IMPUESTOS y PARTICIP.	14,600.2			22,004.4	-3,877.2	18,127.2
9 INGRESO NETO ANTES DE						
DIVIDENDOS PREFERENTES	24,562.3			38,697.4		31,878.9
10 DIVIDENDOS PARA LOS ACCIO-						
NISTAS PREFERENTES	0.0			0.0		0.0
11 INGRESO NETO DISPONIBLE						
PARA LOS ACCIONISTAS						
COMUNES	24,562.3			38,697.4		31,878.9
12 DIVIDENDOS PARA LOS AC-						
CIONISTAS COMUNES	0.0			0.0		0.0
13 ADICION A LAS UTILIDADES						
RETENIDAS	24,562.3			38,697.4	6,818.6	31,878.9

ESTADO DE RESULTADOS

<i>continuación...</i>		RETRO-	TERCER	RETRO-	CUARTO	RETRO-
		ALIMENT.	ENSAYO	ALIMENT.	ENSAYO	ALIMENT.
		6	7	8	9	10
1	INGRESOS OPERACIONALES		109,596.3		109,596.3	
2	INGRESOS NO OPERACIONALES		387,691.0		387,691.0	
3	GASTOS ADMINISTRAT. Y OPER. EXCEPTO DEPRECIACIÓN		426,849.9		426,849.9	
4	DEPRECIACIÓN		8,256.5		8,256.5	
5	GASTOS NO OPERACIONALES		1,479.0		1,479.0	
6	GASTOS INTERESES	1,956.0	12,651.8	81.1	12,732.9	3.4
7	UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS (EBT)		48,050.1		47,969.0	
8	IMPUESTOS y PARTICIP.	-709.0	17,418.2	-29.4	17,388.8	-1.2
9	INGRESO NETO ANTES DE DIVIDENDOS PREFERENTES		30,631.9		30,580.3	
10	DIVIDENDOS PARA LOS ACCIO- NISTAS PREFERENTES		0.0		0.0	
11	INGRESO NETO DISPONIBLE PARA LOS ACCIONISTAS COMUNES		30,631.9		30,580.3	
12	DIVIDENDOS PARA LOS AC- CIONISTAS COMUNES		0.0		0.0	
13	ADICION A LAS UTILIDADES RETENIDAS	1,247.0	30,631.9	51.7	30,580.3	2.1

ESTADO DE RESULTADOS

<i>continuación</i>		QUINTO	RETRO-	CIFRAS
		ENSAYO	ALIMENT.	FINALES
		11	12	13
1	INGRESOS OPERACIONALES	109,596.3		109,596.3
2	INGRESOS NO OPERACIONALES	387,691.0		387,691.0
3	GASTOS ADMINISTRAT. Y OPER.			
	EXCEPTO DEPRECIACIÓN	426,849.9		426,849.9
4	DEPRECIACIÓN	8,256.5		8,256.5
5	GASTOS NO OPERACIONALES	1,479.0		1,479.0
6	GASTOS INTERESES	12,736.2	0.1	12,736.4
7	UTILIDADES ANTES			
	DE IMPUESTOS (EBT)	47,965.7		47,965.5
8	IMPUESTOS y PARTICIP.	17,387.6	-0.1	17,387.5
9	INGRESO NETO ANTES DE			
	DIVIDENDOS PREFERENTES	30,578.1		30,578.0
10	DIVIDENDOS PARA LOS ACCIO-			
	NISTAS PREFERENTES	0.0		0.0
11	INGRESO NETO DISPONIBLE			
	PARA LOS ACCIONISTAS			
	COMUNES	30,578.1		30,578.0
12	DIVIDENDOS PARA LOS AC-			
	CIONISTAS COMUNES	0.0		0.0
13	ADICION A LAS UTILIDADES			
	RETENIDAS	30,578.1	0.1	30,578.0

Es importante considerar la manera de calcular las participaciones e impuestos; en el año 1988 el valor de este rubro difiere ya que su cálculo se lo realizó tomando en cuenta la existencia de ciertos gastos extras incurridos por la empresa. El cálculo para determinar la cifra real de Impuestos y Participaciones en 1988 se lo puede apreciar mediante la siguiente Conciliación Tributaria:

CONCILIACIÓN TRIBUTARIA

En Dólares, al 31 de Diciembre 1998

Utilidad antes de impuestos y participaciones:	39,162.5
Gastos No Deducibles	
Multas IESS + Intereses y multas del Min. De Finanzas + retenciones en la fuente + Atención a clientes =	
Total de Gastos No Deducibles:	1,114
Utilidad antes de participación e impuestos	40,276.5
15% de Participación a Trabajadores y empleados	6,041.5
Utilidad antes de impuestos	33,121
Base de cálculo de impuesto a la renta:	34,235
25% Impuesto a la Renta	-8,558.8

UTILIDAD LIQUÍDA DEL PERÍODO**24,562.2**

El cálculo de Impuestos y Participaciones Proyectadas se lo realizó reduciéndole al valor de las Utilidades antes de Impuestos (EBT), el porcentaje correspondiente a Participaciones que es del 15%, para luego restarle el porcentaje correspondiente al 25% del Impuesto a la Renta.

Se resume el cálculo realizado de los Impuestos y Participaciones, para el estado de resultados, en los siguientes Cuadros:

	1	2	3	4	5
<i>impuestos:</i> <i>a la renta</i> =	25 %		38,697.4		31,878.9
<i>participaciones</i> =	15 %		51,596.6		42,505.2

6	7	8	9	10	11	12	13
	30,631.9		30,580.3		30,578.1		30,578.0
	40,842.6		40,773.7		40,770.8		40,770.7

Es importante, así mismo, considerar la cuenta Gastos por Intereses. Esta cuenta no marcó valor alguno para las Cifras Reales 1988 debido a que la empresa registro éstos gastos incluyéndoles en otros rubros. Asumiendo diferentes decisiones internas y básicamente por generarse intereses provenientes de préstamos a L.P. realizados para cubrir necesidades futuras; es que a éste tipo de gastos se los incluyó en los Anticipos. Para el registro de las cifras pronosticadas, los nuevos gastos por intereses incurridos en los diferentes ensayos, realizados para cubrir las necesidades de fondos adicionales; se apuntaron éstos en la cuenta gastos por interés.

3.2.2 PREPARACIÓN DEL PRONÓSTICO DEL BALANCE GENERAL

El pronóstico del balance general establece como primera regla el aumento de las ventas que la empresa tiene que prever, si éstas aumentan entonces los activos, pasivos y patrimonio también experimentarán un crecimiento.

Se multiplican en los Activos, por 1.6 las cuentas: Disponible, Cuentas Por Cobrar, Pagos Anticipados, Activos Fijos y Otros Activos mientras que en los Pasivos se multiplica a Cuentas por Pagar, Provisiones por Pagar y Obligaciones financieras con entidades Nacionales por el factor 1.6. Una vez pronosticados estos valores se sumarán sus Totales.

PRONÓSTICO DEL BALANCE GENERAL

Realizado en dólares; a un cambio de 10.000 sucres por dólar.

BALANCE GENERAL

	Cifras Reales		CIFRAS PRO-	PRIMER		SEGUNDO
	1998		NOSTICADAS	ENSAYO	AFN	ENSAYO
	1		2	3	4	5
DISPONIBLE	14,875.4	X	1.6	23,056.9		23,056.9
CUENTAS POR COBRAR	36,378.6	X	1.6	56,386.8		56,386.8
PAGOS ANTICIPADOS / PRÉSTAMOS	406,612.2	X	1.6	630,248.9		630,248.9
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	457,866.2			709,692.6		709,692.6
ACTIVOS FIJOS	48,990.7	X	1.6	75,935.6		75,935.6
OTROS ACTIVOS	791.8	X	1.6	1,227.3		1,227.3
TOTAL ACTIVOS	507,648.7			786,855.5		786,855.5
CUENTAS POR PAGAR	40,430.3	X	1.6	62,667.0		62,667.0
PROVISIONES POR PAGAR	7,065.9	X	1.6	10,952.1		10,952.1
OBLIGACIONES FINAN. CON ENTIDADES NACIONALES	64,909.4	X	1.6	100,609.6		100,609.6
TOTAL PASIVO CORRIENTE	112,405.6			174,228.7		174,228.7
CASA MATRIZ	127,300.0			127,300.0	65,820.4	193,120.4
PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO	221,026.7			221,026.7	82,275.5	303,302.2
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	348,326.7			348,326.7		496,422.5

TOTAL PASIVOS	460,732.3	522,555.4		670,651.2
CAPITAL SUSCRITO PAGADO	5,000.0	5,000.0		5,000.0
RESERVA POR REVALORIZACIÓN	17,354.3	17,354.3		17,354.3
UTILIDAD PERÍODO	24,562.2	38,697.4	16,455.1	31,878.9
UTILIDADES RETENIDAS	0.0	38,697.4		31,878.9
TOTAL PAS. Y CAP. CONTABLE	507,648.8	622,304.6	164,551	756,763.2
<u>FONDOS ADICIONALES NECESARIOS</u>				
(AFN)		164,550.9		30,092.2

BALANCE GENERAL

<i>continuación...</i>		TERCER		CUARTO	
	AFN	ENSAYO	AFN	ENSAYO	AFN
	6	7	8	9	10
DISPONIBLE		23,056.9		23,056.9	
CUENTAS POR COBRAR		56,386.8		56,386.8	
PAGOS ANTICIPADOS / PRÉSTAMOS		630,248.9		630,248.9	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		709,692.6		709,692.6	
ACTIVOS FIJOS		75,935.6		75,935.6	
OTROS ACTIVOS		1,227.3		1,227.3	
TOTAL ACTIVOS		786,855.5		786,855.5	
CUENTAS POR PAGAR		62,667.0		62,667.0	
PROVISIONES POR PAGAR		10,952.1		10,952.1	
OBLIGACIONES FINAN. CON ENTI-		100,609.6		100,609.6	
DADES NACIONALES					
TOTAL PASIVO CORRIENTE		174,228.7		174,228.7	
CASA MATRIZ	12,036.9	205,157.3	498.8	205,656.0	20.7
PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO	15,046.1	318,348.3	124.7	318,473.0	5.2
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		523,505.5		524,129.0	

TOTAL PASIVOS		697,734.2		698,357.7	
CAPITAL SUSCRITO PAGADO		5,000.0		5,000.0	
RESERVA POR REVALORIZACIÓN		17,354.3		17,354.3	
UTILIDAD PERÍODO	3,009.2	34,888.1	623.5	35,511.6	25.8
UTILIDADES RETENIDAS		30,631.9		30,580.3	
TOTAL PAS. Y CAP. CONTABLE	30,092.2	785,608.5	1,246.9	786,803.8	51.7
FONDOS ADICIONALES NECESARIOS					
(AFN)		1,246.9		51.7	

BALANCE GENERAL

<i>continuación...</i>	QUINTO		CIFRAS
	ENSAYO	AFN	FINALES
	11	12	13
DISPONIBLE	23,056.9		23,056.9
CUENTAS POR COBRAR	56,386.8		56,386.8
PAGOS ANTICIPADOS / PRÉSTAMOS	630,248.9		630,248.9
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	709,692.6		709,692.6
ACTIVOS FIJOS	75,935.6		75,935.6
OTROS ACTIVOS	1,227.3		1,227.3
TOTAL ACTIVOS	786,855.5		786,855.5
CUENTAS POR PAGAR	62,667.0		62,667.0
PROVISIONES POR PAGAR	10,952.1		10,952.1
OBLIGACIONES FINAN. CON ENTI-	100,609.6		100,609.6
DADES NACIONALES			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	174,228.7		174,228.7
CASA MATRIZ	205,676.7	0.9	205,677.6
PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO	318,478.1	0.2	318,478.4
TOTAL PASIVO A LARGOPLAZO	524,154.8		524,156.0

TOTAL PASIVOS	698,383.5		698,384.6
CAPITAL SUSCRITO PAGADO	5,000.0		5,000.0
RESERVA POR REVALORIZACIÓN	17,354.3		17,354.3
UTILIDAD PERÍODO	35,537.4	1.1	35,538.5
UTILIDADES RETENIDAS	30,578.1		30,578.0
TOTAL PAS. Y CAP. CONTABLE	786,853.3	2.1	786,855.4
FONDOS ADICIONALES NECESARIOS			
(AFN)	2.1		0.0

En este pronóstico el valor de los activos, en la columna 3, sumará un total de USD \$786,855.0; mientras que los pasivos y capital contable suman USD \$622,305.0, esta diferencia dará el valor de los Fondos Adicionales Necesarios. Ya que el balance debe cuadrar se requerirá de financiamiento para obtener estos fondos.

3.2.3 OBTENCIÓN DE LOS FONDOS ADICIONALES NECESARIOS.

Las decisiones de financiamiento, para los Fondos Adicionales Necesarios (AFN) se originarán centrándose en métodos viables y accesibles que la empresa utiliza para financiar sus créditos. Estos, básicamente se resumen en los siguientes:

- Préstamos a largo plazo: Financian el cincuenta por ciento del total de las deudas de la empresa, estos pueden ser documentos por cobrar. Mantienen una tasa de interés del 13%.

- Créditos de Casa Matriz; son créditos otorgados por la casa matriz en períodos de largo plazo ofreciendo la facilidad de no producir intereses. Éstos normalmente financian el cuarenta por ciento de los requerimientos de la empresa.

- Utilidades reinvertidas; para financiar el restante diez por ciento de endeudamiento la empresa realizará una reinversión de las utilidades producidas en los períodos contables. Es necesario recordar que la empresa como sucursal de una compañía extranjera no paga ningún tipo de bonificación como dividendos a los accionistas, etc.

Para obtener los fondos adicionales necesarios en cada caso, la mezcla de financiamiento fue la siguiente:

MONTO DE CAPITAL NUEVO

<i>TIPO DE CAPITAL</i>	<i>POR CIENTO</i>	<i>DÓLARES</i>	<i>TASA DE INTERÉS</i>
DOCUMENTOS POR PAGAR	50 %	25.83	13 %
PRESTAMOS A L. P.	40 %	20.67	-
UTILIDADES	10 %	5.17	-
	100 %	52	

MONTO DE CAPITAL NUEVO

<i>TIPO DE CAPITAL</i>	<i>POR CIENTO</i>	<i>DÓLARES</i>	<i>TASA DE INTERÉS</i>
DOCUMENTOS POR PAGAR	50 %	1.07	13 %
PRESTAMOS A L. P.	40 %	0.86	-
UTILIDADES	10 %	0.21	-
	100 %	2	

Las cantidades de los fondos adicionales necesarios se obtuvieron de acuerdo a los cálculos realizados en el Balance General Proyectado de la empresa, estos montos aquí especificados se aumentan en las cuentas del balance general.

3.2.4 RETROALIMENTACIONES DE FINANCIAMIENTO.

Los gastos adicionales que se reflejan en las columnas de retroalimentación son básicamente los gastos por intereses que

surgen al recurrir a los diferentes créditos, para los fondos adicionales necesarios. La deuda incurrida en los documentos por pagar tiene un costo del 13%, por esta razón y tomando como ejemplo el Primer Ensayo; los \$ 82,275.5 dólares producirán \$ 10,695.8 dólares de intereses. En el plan de financiamiento de la empresa Martinair no se acumulan más intereses ya que posee la ventaja de mantener deudas con su casa matriz la cual no cobra interés por su deuda.

El procedimiento completo se mantiene hasta que, como se puede apreciar en las CIFRAS FINALES, los Fondos Adicionales Necesarios llegan a obtener valor de 0.0, pudiendo concluirse de ésta manera el pronóstico para la empresa ya que no es necesario incurrir en nuevas deudas para financiar más AFN's.

3.3 EL ANÁLISIS DEL PRONÓSTICO NOS HA PERMITIDO APRECIAR LOS RESULTADOS PROYECTADOS DE LA EMPRESA CARGUERA, PERMITIÉNDONOS OBTENER ASÍ DIVERSAS VENTAJAS.

Es de suma utilidad el análisis de pronóstico ya que de acuerdo a los resultados analizados se puede saber si se obtuvo a los resultados deseados, de lo contrario se podrían realizar cambios en ciertos

elementos del pronóstico para cumplir con los objetivos deseados. Se comienza realizando un resumen práctico el cual muestre claramente la situación de la empresa, dejando a los administradores de ésta realizar las debidas correcciones o decisiones basándose en su análisis.

**PROYECCIÓN DE LOS FONDOS ADICIONALES NECESARIOS
(AFN) Y RAZONES FINANCIERAS FUNDAMENTALES**

	1998	Cifras preliminares finales 1999
<i>Cifra inicial de AFN</i>		\$ 164,551
<i>Razón Circulante</i>	4.07	4.07
<i>Días de ventas pendientes de cobro (DSO)</i>	185.22	185.22
<i>Rotación de los activos totales</i>	0.14	0.14
<i>Razón de endeudamiento</i>	22.14%	88.76%
<i>Margen de utilidad</i>	34.74%	27.9%
<i>Rendimiento sobre los activos (ROA)</i>	4.84%	3.89%
<i>Rendimiento sobre el capital contable (ROE)</i>	52.35%	34.56%

Es fácil darse cuenta la posición financiera con la que cuenta la empresa. En 1998 los resultados arrojados por los Datos Reales permiten apreciar una empresa con buenos márgenes de utilidad y

rendimientos aceptables. Sería muy útil contar con promedios que nos permitan comparar los índices de la empresa para determinar como se está desarrollando, y saber si debe mejorar o no. En el caso de nuestro país no existen promedios determinados para la comparación de las razones calculadas; no se han establecido promedios de la industria, los cuales ayudan a mantener una idea del nivel al que está la empresa, y en qué área debería tomar acciones para mantener un crecimiento estable.

La razón circulante proporciona el mejor indicador individual de la medida de solvencia a corto plazo, y que se usa con mayor frecuencia. Si la compañía estuviera con problemas financieros, ésta comenzaría a pagar sus deudas más lentamente. Al finalizar este pronóstico la razón circulante se mantiene estable, con un valor de 4.07, por lo que se podría anotar que los pasivos circulantes no han crecido en más cantidad que los activos circulantes. El hecho de aumentar los pasivos circulantes causará que la razón circulante disminuya al ser los pasivos circulantes mayores que los activos circulantes.

Para evaluar las cuentas por cobrar se utiliza la razón de los Días de Ventas Pendientes de Cobro; éstos representan el plazo de tiempo promedio que una empresa debe esperar para recibir efectivo después de hacer una venta. En el caso de Martinair esta cifra llegó a 185 días, que para éste tipo de negocio es normal ya que siempre se

trabaja bajo crédito, como se pudo apreciar en capítulos anteriores. Si una empresa tiene como exigencia el pago en un menor tiempo estipulado, esta cifra nos indicaría que sus clientes no estuvieran pagando sus cuentas.

La razón de rotación de activos totales nos da una idea de la actividad que la empresa esta generando, permitiendo de ésta manera generar una rotación en sus activos. La razón de rotación es de 0.14 veces, entre sus ventas y activos totales para la empresa carguera analizada. Esta rotación se mantendrá aunque se aumente el nivel de ventas para el siguiente año conforme está establecido en el pronóstico calculado.

La razón de endeudamiento proporciona una idea de cuánto es el porcentaje de fondos proporcionados por los acreedores hacia la empresa. Normalmente estos porcentajes deben ser preferiblemente bajos ya que se garantizará un mejor nivel de “acolchonamiento” en caso de quiebra de la compañía, garantizado por sus activos. Es, de ésta forma, como las empresas con menor nivel en su razón de endeudamiento serán preferidas por más acreedores. Es importante conocer cuáles son los acreedores de Martinair, ya que en un gran porcentaje la deuda a largo plazo se mantiene con la matriz, lo cual nos da una idea de la sustentación en un grado no tan excesivo con acreedores externos. En 1988 ha sido proporcionado por los acreedores un 22% del total de su financiamiento, mientras que en

su pronóstico este se eleva considerablemente a un 88%. Si su base de endeudamiento fuera proveniente de fondos totalmente externos, no sería fácil predecir si la empresa logrará encontrar prestamos con una razón de endeudamiento tan grande, sin antes encontrar más fondos para el capital contable. Los acreedores se negarían a prestarle dinero, que solicite para aumentar los fondos adicionales. Es necesario señalar que se deberá tomar ciertas acciones para permitir que esta razón financiera trate de mantener un valor aceptable, dentro de grados de endeudamiento no tan altos, comparados con las cifras 1998.

Para saber cuál ha sido la utilidad obtenida por dólar de ventas, se calculó el margen de utilidad sobre ventas. En el caso de Martinair su utilidad es muy buena, en un porcentaje del 34.7 %. Aunque este promedio bajó al momento de realizar el pronóstico financiero ubicándose en 27.9%, debido básicamente a su nivel de apalancamiento. Es necesario tomar en cuenta cuánto piensa crecer la empresa para el siguiente año (55%) y verificar que a sus nuevos ingresos se aumentará más de la mitad de los obtenidos el período anterior, comparado con otros negocios éste rendimiento es muy elevado y rentable.

Martinair mantuvo un rendimiento sobre sus activos totales en un porcentaje del 4.84%, esta cifra nos puede dar la idea de un ingreso neto empobrecido por mantener una empresa con

insuficiente generación de utilidades ó, en éste caso una generación de excesivas deudas que el promedio lo acepta. En el pronóstico se arrojó una cifra de 3.89%.

La razón del ingreso neto sobre el capital contable común, que para Martinair ha sido del 52.35%, nos permite medir el rendimiento sobre el capital contable común o la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas. Una vez realizado el pronóstico de ventas esta cifra decreció al valor de 34.56%. Mantener un rendimiento sobre el capital contable común mayor al rendimiento sobre los activos; nos da la idea del mayor uso de sus deudas.

Una vez establecidas estas razones financieras, se analizará la toma de medidas necesarias para mejorar las condiciones financieras de la empresa. Si los estados financieros no satisfacen las metas, entonces deberán cambiarse algunos de los elementos del pronóstico. En éste caso específico pueden existir algunos índices que requieran revisión, específicamente para bajar el grado de apalancamiento de la empresa. De acuerdo a esto se modificarán los resultados del pronóstico financiero hasta que estos cumplan con las metas establecidas por la empresa. Realizado esto se puede construir un “pronóstico revisado”, el cual incluye los objetivos de la empresa demostrado en sus índices. Este pronóstico también puede usarse para analizar políticas alternativas de capital de trabajo, es decir, para determinar los efectos de los cambios en la administración de

efectivo, la política de crédito, la política de inventarios y el uso de diferentes tipos de crédito a corto plazo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

•Las aerolíneas cargueras brindan un gran beneficio para el país, no solo al impulsar las exportaciones e importaciones; sino que además gracias a su servicio, se han podido fomentar nuevos y diferentes negocios, bases fundamentales para la creación de fuentes de trabajo, impulso de la economía e ingresos para el estado. Su actividad se ha desarrollado e incrementado a través de los años en un marco de experimentación, que permitió conseguir un sistema globalizado, apropiado tanto para sus ventas, así como para su operación en general.

•Siendo tan importantes las aerolíneas cargueras, como un nexo fundamental para la economía ecuatoriana y el mundo, el incremento de su actividad es primordial para los productores ecuatorianos. Entre los sectores más beneficiados se encuentra el floricultor, dependiente de la actividad carguera, ya que sin éste su creciente negocio no hubiera podido llegar a ser tan fructífero como lo es hoy.

•Aprender sobre el pronóstico financiero nos enseñó como éste se convierte en una herramienta útil que permite a las empresas cargueras tener oportunidades prácticas para fomentar su crecimiento basándose en la previsión de su actividad para el siguiente año, ayudando a saber si las compañías mejorarán o

empeorarán sus índices financieros de acuerdo a las diferentes acciones tomadas por los administradores de la misma. Además, el pronóstico financiero, al dar una idea de cómo se presentarán los estados financieros para el siguiente período permite tomar las medidas necesarias y preventivas en caso de que se quiera cambiar cualquier resultado para adecuarlo a las necesidades financieras de las empresas cargueras.

- La determinación de los Fondos Adicionales Necesarios (AFN) permite a las empresas cargueras prever como mantener un sistema de endeudamiento sano y seguro. Al pronosticar cuales serán sus requerimientos de necesidades de capital se llega a incentivar de mejor manera el uso adecuado de sus fondos. De ésta forma se permite el crecimiento de las empresas ya que se destinará eficazmente los recursos en cada área, cubriendo así las más necesitadas y previniendo el uso del endeudamiento excesivo que le puede llevar a una quiebra inmediata.

- El ejemplo práctico sobre la aplicación del pronóstico de ventas demostrado a través de la utilización del método del balance general en una compañía carguera permite observar la fácil aplicación de éste método y el beneficio que pueden obtener éstas empresas.



- El análisis de la carguera enuncia cómo la previsión de su actividad permite a los administradores salir con mejores soluciones para un

endeudamiento eficaz e incursionar en nuevas ideas para mejorar sus índices financieros, dando esto como resultado un mejorado nivel económico general. En el caso de Martin Aviation Group es recomendable tomar algunas medidas para no promover un apalancamiento operativo muy grande, aunque estas deudas no sean generadoras de intereses y se mantenga una buena rentabilidad.

•Siendo las empresas aéreas cargueras tan importantes como lo son; se recomienda tomar siempre en cuenta la estabilidad en su nivel operativo para que éste se mantenga óptimo, para prometer un servicio de alta calidad. Es necesario utilizar el pronóstico financiero como herramienta para medir su futura actividad económica, prevenir de esta manera los efectos de cualquier política interna y desarrollar así mejor sus ventas y utilidades en general. Es recomendable medir estos resultados para así mantener muy activo este sector tan prometedor para nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA

1. Weston Fred - Brigham Eugene; "Fundamentos de Administración Financiera"; México; Mc Graw Hill; 1994; Décima ed.; pgs. 65-90,369-396.
2. Welsch-Hilton-Gordon; "PRESUPUESTOS, Planificación y Control de Utilidades"; México; Prentice Hall Hispanoamericana; Quinta ed.; 1990; pgs 183-185.
3. Dirección de Aviación Civil del Ecuador; "Boletín Estadístico de Tráfico Aéreo 1997"; Febrero 1997, Quito-Ecuador.
4. Expoflores; "Revista La Flor de Ecuador"; No 20; Marzo 1999.
5. Internet; "Desarrollo del pronóstico de ventas"; <http://www.members.xoom.com/Ayala-Arias/Merc/Merc.htm>
6. Internet; "IATA"; [http:// www.iata.org](http://www.iata.org)
7. Martinair, Martin Aviation Group; Special Advertisement-boletines e información en general de la empresa, Reportes anuales, Estados Financieros para 1997-1998, Reporte de Ventas para 1999, entrevistas realizadas a funcionarios de la empresa.