



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN UNIDAD  
SANTO TOMÁS

SEMINARIO  
PROYECCIONES FINANCIERAS, SU ANÁLISIS Y ACTUALIZACIÓN

PROYECTO

**“IMPACTO ECONÓMICO DE LA PANDEMIA CAUSADA POR COVID-19,  
EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE AÉREO DE PASAJEROS”**

TRABAJO FINAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTAN:

FERNANDA MARIEL ARIAS MORALES  
DANIELA MARIAN FRESÁN FIGUEROA  
OSCAR IVÁN GONZÁLEZ HERNÁNDEZ  
STEPHANY MARGARITA LAURRABAQUIO MARTÍNEZ  
ARTURO ISAAC RAMÍREZ CABELLO

CONDUCTORA: C.P. AMAPOLA PANDO DE LIRA

CIUDAD DE MÉXICO 04 DE JUNIO DE 2021



## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a todas aquellas personas que formaron parte de este proceso que llevó años de esfuerzo y dedicación y que hoy culmina con este gran logro.

Primero quiero dedicar gran parte de este logro empezando por mis abuelos.

A mi abuelo Vicente Hernández que a pesar de que hoy ya no está conmigo, me educo, me guio, quien fue y será mi ejemplo a seguir en la vida, muchas gracias por todo lo que me enseñaste siempre lo tendré en mi memoria y en mi corazón, te amo y te dedico este logro, te mando un abrazo hasta el cielo.

A mi abuela Rita de la Cruz que me educó, me enseñó y me crío al igual que mi abuelo es y será una gran persona en mi vida, gracias por enseñarme muchos de los valores que hoy forman parte de mi y de mi profesión te amo tanto se que estas orgullosa de mi y te dedico este logro.

A mi madre Rita Hernández y a mi padre Oscar González, gracias por siempre creer en mí, gracias por educarme para ser una gran persona y profesionista, gracias por aconsejarme en todo momento, por apoyarme incondicionalmente en cualquier situación, se los agradezco infinitamente, sin ustedes no estaría concluyendo esta gran etapa en mi vida los amo y sigan siendo los mejores papás del mundo, les dedico este logro.

En general a toda mi familia que me apoyo en todo este proceso y que han visto por mi en las diferentes situaciones que se han presentado a lo largo de mi vida, gracias por su apoyo y les dedico este logro.

A mis amigos más cercanos, gracias por formar parte de la misma carrera y por formar parte de mi vida, gracias por todos los consejos y todas las enseñanzas que me lleve a lo largo de estos cuatro años me llevo lo mejor de ustedes y les dedico este logro.

A la maestra Amapola Pando por ser una excelente profesionista, por guiarnos en este pequeño proceso y darnos el conocimiento necesario para ser un gran profesionista.

Al instituto Politécnico Nacional por abrirme sus puertas desde que entré a la vocacional y darme todo lo que hoy tengo muchas gracias en verdad.

**Oscar Ivan González Hernández**

---

### **A mis padres**

El amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocupaban por mi y por mi avance y desarrollo profesional, es simplemente único y se refleja en la vida de un hijo.

Gracias por ser los promotores de mis sueños, por cada día confiar en mí, gracias por desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y palabras que me han guiado durante mi vida.

### **A mis amigos**

La vida es maravillosa, y una de las principales características es poder compartir y disfrutar a quienes amamos, podemos ayudar, pero también podemos ser ayudados y guiados durante nuestra vida, es por ello quiero resaltar la labor de mis amigos, todos aquellos que estuvieron presentes en mi camino, gracias a aquellos que con respeto y decencia realizaron aportes muy valiosos en mi vida.

### **A mi**

Cuando queremos alcanzar una meta es necesario hacerlo en algunos casos con sacrificios y mucho empeño porque no todo se puede lograr con facilidad, porque no faltan los obstáculos y las crisis existenciales en las que por un momento nos invaden y queremos abandonarlo todo cuando la presión es muy fuerte.

Pero más que la exigencia es la esperanza y el deseo que no debemos perder cuando queremos lograr algo.

Me agradezco por no rendirme y abandonar un sueño que en algún momento llegó a ser inimaginable y ahora puedo sentirme dichosa y muy feliz de haberlo conseguido.

**Fernanda Mariel Arias Morales**

---

Quiero agradecer a todas las personas que contribuyeron al logro de este proceso.

A mis padres, ya que gracias a ellos tengo la oportunidad de estar donde estoy, de ser la persona que soy, por siempre apoyarme, escucharme y soportarme cuando el estrés me consume, gracias por siempre darme ánimos de seguir adelante, darme las mejores herramientas para poder ser la profesionista que soy, gracias por siempre guiarme y darme lo mejor de ustedes, los amos.

A mi hermano Julián, por siempre ser un ejemplo a seguir, por apoyarme cuando tenía dudas y enseñarme que el estudio no debe de ser algo pesado de hacer, porque desde pequeña me ha enseñado mil cosas, desde las tablas de multiplicar hasta ecuaciones complicadas, pasando por muchos temas de diversas áreas.

A mi hermano Alan, por siempre sacarme una sonrisa en los peores momentos, por ayudarme a investigar cuando no entendía alguna cosa, por todas esas lecturas que no llegaba a comprender, por mostrarme que no siempre se tiene que tomar la vida tan seria, y que siempre tendremos tiempo para jugar y divertirnos.

A mis amigos, por darme las mejores risas, por hacerme más amena las horas y tareas pesadas, por escucharme, apoyarme y enseñarme cuando tenía dificultades con algo.

A mis profesores, que compartieron su conocimiento y apoyaron con dudas extras cuando los necesité, por darme los conocimientos para poder desarrollarme profesionalmente y a la profesora Amapola por su gran paciencia, carisma y conocimiento que nos brindó durante este proceso.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecer al Instituto Politécnico Nacional por darme los mejores momentos, amistades, experiencias y conocimientos a lo largo de estos años, empezando en Bátiz y terminando en la ESCA.

**Daniela Marian Fresán Figueroa**

---

Antes que nada, quiero agradecerle a Dios por la vida, sin ello nada de esto sería posible.

A mi madre Claudia Martínez Ramírez que ya no está conmigo físicamente pero que si no fuera por ella yo no hubiera llegado hasta donde estoy, ya que hasta el último momento de su vida fue una madre amorosa y dedicada conmigo, cada día impulsándome a ser una mejor persona y profesionista, la mejor madre y amiga que Dios me pudo dar, siempre juntas a todos lados, dando los mejores consejos y alentándome para nunca darme por vencida, que mejor ejemplo puedo tener sino el suyo que fue una guerrera toda la vida; sé que desde donde está se siente orgullosa de todo lo que he seguido logrando porque absolutamente todo lo que soy y tengo se lo debo a ella; mamá siempre estás en mi mente y corazón, gracias por todo, te amo.

A mi padre Edgar Laurrabaquio Martínez porque junto a mi madre crearon un hogar lleno de amor, de respeto y de todo lo más bonito que puede haber en una familia, gracias por trabajar tan duro para que nunca nos faltara nada, gracias por impulsarme a lograr todos mis objetivos y por ser ese padre comprensivo y amoroso que hasta el momento eres, este logro también es tu logro, te amo.

A mi abuela que para mi es mi segunda madre Margarita Ramírez que me crió y amo como una hija, me hubiera gustado tener más tiempo juntas para que pudieras ver todo lo que he logrado, pero sé que junto con mi mamá Claudia están siendo testigos de que sigo adelante en la vida, gracias Mamá Mago por todo tu amor incondicional y por absolutamente todo lo que hiciste por mí, te amo.

A mis tíos Oscar Martínez y su esposa Rocio Mosqueda por siempre estar a mi lado incondicionalmente, por ser un ejemplo a seguir tanto en lo personal como en lo laboral, gracias por tanto apoyo, saben que los adoro con todo mi corazón, gracias por todo, este logro también se los dedico a ustedes.

A mi compañero de vida Arturo Ramírez Cabello por ser ese apoyo incondicional tanto en las buenas como en las malas, por impulsarme desde el inicio de la carrera hasta el final a nunca darme por vencida y seguir creciendo tanto en lo profesional como en lo personal, gracias amor por nunca dejarme caer y porque juntos hemos cumplido muchos sueños y metas, este logro es tuyo también, que bonito se siente tener a alguien tan único y especial como tú, te amo.

Por último, quiero agradecer a todos los docentes que fueron parte fundamental de mi formación académica, en especial a la profesora Amapola Pando de Lira por su gran dedicación a la docencia y por transmitir todos sus valiosos conocimientos que me servirán para mi crecimiento profesional y sobre todo gracias al Instituto Politécnico Nacional por todo lo vivido durante mi carrera profesional.

**Stephany Margarita Laurrabaquio Martínez**

---

En primer lugar, agradezco a Dios por haber presentado ante mí la oportunidad de poder concluir mis estudios a nivel profesional mediante el seminario que tanto deseaba, el momento fue preciso, con una gran profesora y unos excelentes compañeros de equipo. Dadas otras circunstancias hubiera sido complicado para mí poder tomar una oportunidad así, gracias a Dios se ha dado el momento correcto con las personas correctas.

Agradezco también a mis padres por el apoyo incondicional que me han brindado durante este trayecto, gracias por siempre esforzarse por sacarnos adelante a mis hermanos y a mi, gracias a la educación y valores que han inculcado en mí, hoy soy quien soy y he podido avanzar en mi camino profesional y académico. Le agradezco a mi madre por siempre tener un consejo y saber escucharme, presente en todo momento, ha sido mi calma y tranquilidad en los momentos de angustia y desenfoque. De igual manera agradezco a mi padre por siempre estar pendiente de mi educación, por impulsarme a seguir preparándome profesionalmente y porque a pesar de tener cientos de pendientes y preocupaciones, siempre ha tenido tiempo para mí cuando he necesitado de su orientación y apoyo. Así también agradezco a mis hermanos, por todo su apoyo y esos momentos de alegría que siempre compartimos, ellos son un ejemplo y motivación para mí.

Agradezco a mi compañera de vida, Stephany, por todo ese apoyo, confianza y motivación, gracias por impulsarme a dar lo mejor de mí, por confiar en las decisiones que tomo y respaldarme en cada paso que doy. Ahora podemos celebrar un logro más en nuestra lista de objetivos, este es un logro compartido por el cual hemos luchado y avanzado hombro a hombro. De la misma manera le agradezco por esos momentos de alegría que nos permiten disfrutar cada día, ya que a veces es necesario desconectarse de la rutina del día a día para tomar un nuevo aire y seguir adelante.

Quiero agradecer a todos los docentes que han compartido una parte de su conocimiento para mí construcción académica y profesional, gracias a todos aquellos profesores que nos despiertan esa curiosidad por aprender más y se esfuerzan por dar lo mejor de sí en cada lección. De manera especial agradezco a la profesora Amapola Pando por compartirnos ese gran conocimiento que posee con paciencia y dedicación, todo con el fin de hacernos crecer como profesionistas.

Finalmente le agradezco al Instituto Politécnico Nacional por haberme abierto las puertas para poder desarrollarme académicamente y llevarme con ello grandes experiencias y momentos que recordaré siempre.

**Arturo Isaac Ramirez Cabello**

---

## ÍNDICE

Introducción .....	1
1 La empresa y su entorno .....	2
1.1 Empresa .....	2
1.1.1 Concepto.....	3
1.1.2 Clasificación .....	4
1.2 Aerolínea .....	13
1.2.1 Concepto.....	13
1.2.2 Clasificación .....	14
1.3 Aerolíneas en el mundo .....	16
1.4 Aerolíneas en México.....	19
1.5 Importancia de las aerolíneas.....	23
2 Entorno económico .....	26
2.1 Antecedentes.....	27
2.2 Situación financiera actual.....	31
2.3 Impacto financiero en aerolíneas .....	34
2.4 Estrategias e iniciativas por parte de las aerolíneas.....	37
2.5 Reestructuración Financiera de aerolíneas .....	43
3 Pandemia .....	50
3.1 Concepto.....	50
3.2 Fases .....	52
3.3 Antecedentes en México y el mundo.....	53
3.4 Virus.....	56
3.4.1 COVID-19 .....	57
3.5 Panorama actual.....	58
3.5.1 Estrategias de adaptación.....	60
3.5.2 Protocolos en aerolíneas.....	61
4 Análisis Financiero .....	64
4.1. Concepto.....	64
4.1.1 Importancia.....	65
4.1.2 Objetivo .....	65
4.2 Estados Financieros.....	66

4.2.1 Definición .....	66
4.2.2 Tipos .....	67
4.2.3 Componentes .....	67
4.3 Indicadores financieros .....	68
4.3.1 Concepto.....	68
4.3.2 Objetivo .....	69
4.3.3 Tipos de Indicadores Financieros .....	69
4.4 Métodos de Análisis .....	72
4.4.1 Concepto.....	72
4.4.2 Importancia.....	73
4.4.3 Clasificación .....	73
4.5 Matriz FODA .....	110
4.5.1 Concepto.....	110
4.5.2 Objetivo .....	111
4.5.3 Estructura.....	111
5 ANÁLISIS FINANCIERO.....	118
5.1 Considerandos .....	120
5.2 Estados Financieros Históricos .....	121
5.3 Análisis financiero.....	123
5.3.1 Indicadores financieros.....	123
5.3.2 Método de porcentos integrales.....	127
5.3.3 Método de aumentos y disminuciones.....	130
5.4 Estrategia .....	132
Conclusión .....	134



## **Introducción**

Una empresa empieza con una idea, sin embargo, mantenerla a flote es complicado, sobre todo cuando ocurre un suceso extraordinario como es la pandemia de COVID-19, ya que algunas de las principales acciones que se tomaron, como el cierre de fronteras, el paro de actividades y el aislamiento social, han provocado un gran declive en la economía mundial y consigo fuertes impactos financieros para muchas empresas, hasta ocasionar el cierre o retracción de varias de ellas.

Una de las industrias más afectadas fue la del transporte aéreo, debido a las acciones tomadas por la pandemia, ya que su principal giro es ofrecer servicios de transporte a las personas, y cómo ofrecerlo cuando pasa un suceso extraordinario como el COVID-19.

El declinamiento de la industria de transporte aéreo se manifestó en la pérdida de demanda y retracción de los ingresos; y es a partir de la pandemia COVID-19 y en los siguientes años cuando se acentuará debido a hechos de la coyuntura mundial como otras pandemias que han afectado en el tiempo.

Si bien empezaremos con una reseña histórica del transporte aéreo mundial que abarca desde principios de siglo pasado hasta la actualidad, el horizonte temporal establecido para el tratamiento del tema se centrará tanto en el año anterior como en el presente.

La investigación busca entender las causas de la crisis de las industrias de transporte aéreo y cómo han sobrellevado esta situación ante la pandemia de COVID-19 y las estrategias de adaptación que han tenido que implementar para poder permanecer en dicha industria.

## **1 La empresa y su entorno**

El presente capítulo tiene como objetivo poder conocer a detalle la importancia de las empresas de transporte aéreo, como son las aerolíneas en México y el mundo, presentando su origen, evolución y trascendencia, sin perder de vista la importancia que tienen en materia de derecho.

La empresa ha cumplido diversos roles a lo largo de la historia, ha sido impulsor fundamental de la economía, y aunque es ahora cuando la empresa ha adquirido su significado más completo, la figura empresarial ha existido desde hace mucho tiempo. Aunque no existían empresarios propiamente, se realizaban actividades de intercambio o trueque, construcción y toda una serie de funciones económicas donde se estructuraba el trabajo. En ese entonces la administración se ejercía de manera básica para organizar los recursos y los esfuerzos de grupos obreros. Posteriormente aparecieron los talleres artesanales, una forma primitiva de empresa, donde los dueños del taller delegaban su autoridad a sus aprendices. Al paso de los años, con la llegada de la Revolución Industrial, se provocaron profundos cambios en la sociedad y con ello el comercio incrementó a gran escala, formalmente dando paso a la creación de industrias y empresas.

### **1.1 Empresa**

Las compañías son organizaciones o instituciones que pueden dedicarse a producir o prestar bienes o servicios que son requeridos y demandados por personas denominadas consumidores; obteniendo de esta actividad alguna remuneración económica y asimismo buscar una planificación y aprovechamiento a lo largo de su vida.

De igual forma es importante conocer la función más común de las empresas que es la realización de una actividad productiva o transformadora en la que a partir de sus recursos se obtienen unos productos o servicios. Para cumplir sus objetivos, toda empresa debe de coordinar sus factores productivos, financieros y de marketing, además de contar con elementos humanos, materiales y conocimientos técnicos y económicos.

### 1.1.1 Concepto

Antes de continuar con la investigación necesitamos saber que es una empresa, por lo cual, nos dimos a la tarea de investigar en diversas fuentes para entender dicho concepto, llegando a las definiciones de los siguientes autores, expertos en la materia.

Empezando con el autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", Idalberto Chiavenato, el cual menciona que la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos", de igual forma el autor menciona "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".<sup>1</sup>

Por otro lado, los autores del libro "Hacer Empresa: Un Reto" Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera consideran a la empresa como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado".<sup>2</sup>

En cambio, para el autor del libro "Generar Beneficios", Lair Ribeiro una empresa es "solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen".<sup>3</sup>

Tomando en consideración las definiciones anteriormente mencionadas podemos decir que una empresa es una organización conformada por un grupo de personas en busca de optimizar sus recursos con el fin de ofrecer una actividad productora, transformadora o de servicios para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, así como los propios.

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato. (1993). Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. México: McGraw-Hill. Pág. 9.

<sup>2</sup> Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha. (2000). Prácticas de la Gestión Empresarial. España: McGraw-Hill Interamericana de España.

<sup>3</sup> ANDRADE, S. (1996). Diccionario de finanzas economía y contabilidad (1a. ed.). LIMA: LUCERO

### **1.1.2 Clasificación**

Ahora que comprendemos el concepto de una empresa, debemos tener presente que en México existen leyes y normas que rigen a este grupo de personas, siendo la principal la ley general de sociedades mercantiles; es decir que para que una empresa pueda ser reconocida en México, esta debe cumplir con ciertas características y requisitos para su constitución la cual se define como el proceso a través del cual una persona o un grupo de personas registran su empresa ante el gobierno con el fin de cumplir con la ley.

Entrando en materia de derecho, la ley general de sociedades mercantiles (en adelante LGSM) reconoce en su artículo primero los siguientes tipos de sociedades:

- I. Sociedad en nombre colectivo.
- II. Sociedad en comandita simple.
- III. Sociedad de responsabilidad limitada.
- IV. Sociedad anónima.
- V. Sociedad en comandita por acciones.
- VI. Sociedad cooperativa.

Ya que conocemos los tipos de sociedades que existen en México es importante conocer un poco acerca de cada una de estas, por lo que se detalla cada una de estas a continuación.

#### **Sociedad Colectiva**

Comenzaremos con la sociedad colectiva la cual es de carácter personalista en la que todos los socios, en nombre colectivo y bajo una razón social, se comprometen a participar, en la proporción que establezcan, de los mismos derechos y obligaciones, respondiendo subsidiaria, personal y solidariamente de las deudas sociales.

#### **Sociedad de responsabilidad limitada**

Es aquella sociedad en la que el capital social estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

### **Sociedad limitada nueva empresa**

Es una especialidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, aunque con diferencias en cuanto al número de socios y el capital. Actualmente pueden tramitarse telemáticamente estas sociedades.

### **Sociedad comanditaria por acciones**

Sociedad cuyo capital social está dividido en acciones, que se formará por las aportaciones de los socios, donde al menos uno de ellos, se encargará de la administración de la sociedad y responderá personalmente de las deudas sociales como socio colectivo, mientras que los socios comanditarios no tendrán esa responsabilidad.

### **Sociedad comanditaria simple**

Se define por la existencia de socios colectivos que aportan capital y trabajo y responden subsidiaria, personal y solidariamente de las deudas sociales, y de socios comanditarios que aportan capital y cuya responsabilidad se limita únicamente a su aportación.

### **Sociedad anónima**

Al conocer los tipos de sociedades mercantiles analizaremos el entorno de nuestro país.

En México la ley general de sociedades mercantiles es la encargada de regular las sociedades mercantiles que anteriormente se mencionó.

La sociedad anónima es considerada la mejor opción que eligen tanto personas físicas como morales para reunirse, formar una empresa y realizar actos de comercio.

Tanto los mexicanos como los extranjeros cuentan con la posibilidad de constituir una sociedad anónima sujetándose a lo dispuesto por la constitución política de los estados unidos mexicanos, la ley general de sociedades mercantiles, el código de comercio y demás disposiciones de legislación mercantil.

Este tipo de sociedad posee una estructura jurídica adecuada para llevar a cabo todo tipo de empresas de diversos tamaños siendo así una gran opción para constituir una entidad.

Entrando en materia de la estructura y componentes de las sociedades anónimas detallamos los aspectos legales e informativos que se requieren para la constitución de una sociedad.

De conformidad con el artículo 87 de la LGSM la sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

### **Denominación.**

Se formará libremente, pero será distinta de cualquier otra sociedad y al emplearse estará seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de su abreviatura “S. A.”.

### **Requisitos de constitución.**

Para la constitución de una sociedad anónima, la LGSM en su artículo 89 requiere lo siguiente.

- a) Que haya dos socios como mínimo y que cada uno suscriba una acción por lo menos.
- b) Que el capital social no sea menor de cincuenta mil pesos y que esté íntegramente suscrito entendiéndose que son las acciones en que se divide el capital aportado por los socios.
- c) Que se exhiba en dinero efectivo, cuando menos el 20% del valor de cada acción pagadera en numerario.
- d) Que se exhiba el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

### **Procedimiento para constituir una sociedad anónima.**

La sociedad anónima puede constituirse de dos maneras de acuerdo con el artículo 90 de la LGSM.

1. Ante la presencia de un notario de las personas que otorguen la escritura social.
2. Por suscripción pública. (acceso público para integrar la sociedad como accionistas)

### **Procedimiento ante notario público.**

Además de los datos requeridos por el artículo 6º de la LGSM, la escritura constitutiva de la sociedad anónima deberá contener los siguientes datos. (Artículo 91 de LGSM.)

- I. La parte exhibida del capital social.
- II. El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social, salvo lo dispuesto en el segundo párrafo de la fracción IV del artículo 125.

- III. La forma y términos en que deba pagarse la parte insoluta de las acciones.
  - IV. La participación en las utilidades concedidas a los fundadores.
  - V. El nombramiento de uno o varios comisarios.
- 
- VI. Las facultades de la Asamblea General y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así como para el ejercicio del derecho de voto, en cuanto las disposiciones legales puedan ser modificadas por la voluntad de los socios.

### **Procedimiento por suscripción pública.**

Cuando la sociedad anónima deba constituirse por suscripción pública, los fundadores redactarán y depositarán en el Registro Público de Comercio un programa que deberá contener el proyecto de los estatutos, con los requisitos del artículo 6, con excepción de lo establecido por las fracciones I y VI, primer párrafo, y con los del artículo 91, exceptuando el prevenido por la fracción V. (Artículo 92 de la LGSM.)

Cada suscripción se recogerá por duplicado en ejemplares del programa y contendrá lo siguiente. (Artículo 93 LGSM).

- I. El nombre, nacionalidad y domicilio del suscriptor.
- II. El número, expresado con letras, de las acciones suscritas; su naturaleza y valor.
- III. La forma y términos en que el suscriptor se obligue a pagar la primera exhibición.
- IV. Cuando las acciones hayan de pagarse con bienes distintos del numerario, la determinación de estos.
- V. La forma de hacer la convocatoria para la Asamblea General Constitutiva y las reglas conforme a las cuales deba celebrarse.
- VI. La fecha de la suscripción.
- VII. La declaración de que el suscriptor conoce y acepta el proyecto de los estatutos.

Los fundadores conservarán en su poder un ejemplar de la suscripción y entregarán el duplicado al suscriptor.

A continuación, se presentan los artículos referentes a la constitución de una sociedad provenientes de la ley general de sociedades mercantiles.

#### **Artículo 94**

Los suscriptores depositarán en la institución de crédito designada al efecto por los fundadores, las cantidades que se hubieren obligado a exhibir en numerario, de acuerdo con la fracción III del artículo anterior, para que sean recogidas por los representantes de la sociedad una vez constituida.

#### **Artículo 95**

Las aportaciones distintas del numerario se formalizarán al protocolizarse el acta de la asamblea constitutiva de la sociedad.

#### **Artículo 96**

Si un suscriptor faltare a las obligaciones que establecen los artículos 94 y 95, los fundadores podrán exigirle judicialmente el cumplimiento o tener por no suscritas las acciones.

#### **Artículo 97**

Todas las acciones deberán quedar suscritas dentro del término de un año, contado desde la fecha del programa, a no ser que en este se fije un plazo menor.

#### **Artículo 98**

Si vencido el plazo convencional o el legal que menciona el artículo anterior, el capital social no fuere íntegramente suscrito, o por cualquier otro motivo no se llegare a constituir la sociedad, los suscriptores quedarán desligados y podrán retirar las cantidades que hubieren depositado.

#### **Artículo 99**

Suscrito el capital social y hecho las exhibiciones legales, los fundadores, dentro de un plazo de 15 días, publicarán la convocatoria para la reunión de la Asamblea General Constitutiva, en la forma prevista en el programa.

#### **Artículo 100**

La Asamblea General Constitutiva se ocupará:

- I. De comprobar la existencia de la primera exhibición prevenida en el proyecto de estatutos.
- II. De examinar y en su caso aprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubiesen obligado a aportar. Los suscriptores no tendrán derecho a voto con relación a sus respectivas aportaciones en especie.
- III. De deliberar acerca de la participación que los fundadores se hubieren reservado en las utilidades.
- IV. De hacer el nombramiento de los administradores y comisarios que hayan de funcionar durante el plazo señalado por los estatutos, con la designación de quiénes de los primeros han de usar la firma social.



## **Artículo 101**

Aprobada por la Asamblea General la constitución de la sociedad, se procederá a la protocolización y registro del acta de la junta y de los estatutos.

## **Artículo 102**

Toda operación hecha por los fundadores de una sociedad anónima, con excepción de las necesarias para constituir la, será nula con respecto a la misma, si no fuere aprobada por la asamblea general.

“Cabe señalar que no resulta operante esta forma de constituir la sociedad anónima, entre otras cosas, porque la reglamentación actual del Registro Público de Comercio no prevé el depósito del citado programa, por lo general las oficinas locales encargadas no tienen instalaciones para la realización del mencionado depósito; sin embargo, consideramos que las autoridades están obligadas a llevar a cabo dicho depósito en caso de que las particulares lo soliciten.”

## **Socios fundadores.**

Los fundadores de una sociedad anónima son los que se mencionan a continuación.

- I. Los mencionados en el artículo 92 de la LGSM, donde señala que los socios que redacten y depositen en el Registro Público de Comercio el programa y proyecto de estatutos de una sociedad constituida por suscripción pública y;
- II. Los otorgantes del contrato constitutivo social.

Los fundadores no pueden estipular a su favor ningún beneficio que menoscabe el capital social, ni en el acto de la constitución ni para lo porvenir. Todo pacto en contrario es nulo. (Artículo 104 de la LGSM.)

La participación concedida a los fundadores en las utilidades anuales no excederá del 10% ni podrá abarcar un periodo de más de diez años a partir de la constitución de la sociedad. Esta participación no podrá cubrirse sino después de haber pagado a los accionistas un dividendo del 5% sobre el valor exhibido de sus acciones. (Artículo 105 de la LGSM.)

Para acreditar la participación a que se refiere el artículo anterior, se expedirán títulos especiales denominados “Bonos de Fundador” sujetos a las disposiciones de los artículos siguientes. (Artículo 106 de la LGSM.)

Los bonos de fundador no se computarán en el capital social, ni autorizará a sus tenedores para participar en él a la disolución de la sociedad, ni para intervenir en su administración. Sólo confieren el derecho de percibir la participación en las utilidades que el bono expresa y por el tiempo que en el mismo indique. (Artículo 107 de la LGSM.)

Los bonos de fundador deberán contener los siguientes datos.

- I. Nombre, nacionalidad y domicilio del fundador.
- II. La expresión “bono de fundador” con caracteres visibles.
- III. La denominación, domicilio, duración, capital de la sociedad y fecha de constitución.
- IV. El número ordinal del bono y la indicación del número total de los bonos emitidos.
- V. La participación que corresponda al bono en las utilidades y el tiempo durante el cual deba ser pagada.
- VI. Las indicaciones que conforme a las leyes deben contener las acciones por lo que hace a la nacionalidad de cualquier adquirente del bono.
- VII. La firma autógrafa de los administradores que deben suscribir el documento conforme a los estatutos. (Artículo 108 de la LGSM.)

Los tenedores de bonos de fundador tendrán derecho al canje de sus títulos por otros que representen distintas participaciones, siempre que la participación total de los nuevos bonos sea idéntica a la de los canjeados. (Artículo 109 de la LGSM.)

## **Las acciones en que se divide el capital social de la Sociedad Anónima.**

### **Concepto de Acción.**

Documento (título de crédito) emitido por las sociedades anónimas, divide el capital social y está representado por títulos nominativos que sirven para acreditar y transmitir la calidad y derechos de socio; se rigen por las disposiciones relativas a valores literales, que sean compatibles con su naturaleza y no se modifique por la presente ley.

Las acciones serán de igual valor y concederán iguales derechos. (Artículo 112 de la LGSM.)

### **La acción como título de crédito.**

La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito menciona en su artículo quinto, títulos de crédito, los documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ellos consigna.

Los títulos representativos de las acciones deberán estar expedidos dentro de un plazo no mayor a un año, que se contará a partir de la fecha del contrato social o de la modificación de éste, en que se formalice el aumento de capital.

Mientras se entregan los títulos podrán expedirse certificados provisionales, que serán siempre nominativos y que deberán canjearse por los títulos, en su oportunidad.

Los duplicados del programa en que se hayan verificado las suscripciones se canjearán por títulos definitivos o certificados provisionales, dentro de un plazo que no exceda de dos meses, contándolo a partir de la fecha del contrato social. Los duplicados servirán como certificados provisionales o títulos definitivos.

#### **Artículo 124 de la LGSM.**

Los títulos de las acciones y los certificados provisionales deberán contener de acuerdo con el artículo 125 de la LGSM lo siguiente.

- I. El nombre, nacionalidad y domicilio del accionista.
- II. La denominación, domicilio y duración de la sociedad.
- III. La fecha de la constitución de la sociedad y los datos de su inscripción en el Registro Público de Comercio.
- IV. El importe del capital social, el número total y el valor nominal de las acciones. Si el capital se integra mediante diversas o sucesivas series de acciones, las menciones del importe del capital social y del número de acciones se concretarán en cada emisión en los totales que se alcancen con cada una de dichas series. Cuando así lo prevenga el contrato social, podrá omitirse el valor nominal de las acciones, en cuyo caso se omitirá también el importe del capital social.
- V. Las exhibiciones que sobre el valor de la acción haya pagado el accionista o la indicación de ser liberada.
- VI. La serie y número de la acción o del certificado provisional, con indicación del número total de acciones que corresponda a la serie.
- VII. Los derechos concedidos y las obligaciones impuestas al tenedor de la acción, y en su caso, a las limitaciones al derecho de voto.
- VIII. La firma autógrafa de los administradores que conforme al contrato social deban suscribir el documento, o bien la firma impresa en facsímil de dichos administradores a condición, en este último caso, de que se deposite el original de las firmas respectivas en el Registro Público de Comercio en que se haya registrado la sociedad.

Los títulos de las acciones llevarán adheridos cupones, que se desprenderán del título y que se entregarán a la sociedad contra el pago de dividendos o intereses. Los certificados provisionales podrán tener también cupones. (Artículo 127 de la LGSM.)

Salvo el caso previsto por el párrafo 2 de la fracción IV del artículo 125, cuando por cualquier causa se modifiquen las indicaciones contenidas en los títulos de las acciones, estas deberán cancelarse y anularse los títulos primitivos, o bien, bastará que se haga constar en estos últimos, previa certificación notarial o de Corredor Público Titulado, dicha modificación. (Artículo 140 de la LGSM.)

Transmisión de las acciones. De acuerdo con lo que señala la LGSM

**Artículo 129** (transmisión por inscripción)

La sociedad considerará como dueño de las acciones a quien aparezca inscrito como tal en el registro a que se refiere el artículo anterior. A este efecto, la sociedad deberá inscribir en dicho registro, a petición de cualquier titular, las transmisiones que se efectúen.

**Artículo 130** (restricciones de la transmisión)

En el contrato social podrá pactarse que la transmisión de las acciones solo se haga con la autorización del consejo de administración. El consejo podrá negar la autorización designando un comprador de las acciones al precio corriente en el mercado.

**Artículo 131** (transmisión por endoso)

La transmisión de una acción que se efectúe por medio diverso del endoso deberá anotarse en el título de la acción.

**Acciones que son pagadas en especie.**

Los títulos de crédito que son pagados en forma total o en partes mediante aportaciones en especie, deben quedar depositadas en la sociedad durante dos años. Si en este plazo aparece que el valor de los bienes es menor en un 25% del valor por el cual fueron aportados, el accionista está obligado a ser acreedor sobre el valor de las acciones depositadas. (Artículo 141 de la LGSM.)

**Prohibición de la Sociedad Anónima de adquirir sus propias acciones.**

De acuerdo a la LGSM se le anulara el poder adquirir sus propias acciones, salvo por adjudicación judicial, en pago de créditos de la sociedad.

En tal caso, la sociedad venderá las acciones dentro de tres meses, a partir de la fecha en que legalmente pueda disponer de ellas; y si no lo hiciera en ese plazo, las acciones quedarán extinguidas y se procederá a la consiguiente reducción del capital. En tanto pertenezcan las acciones a la sociedad, no podrán ser representadas en las asambleas de accionistas. (Artículo 134 de la LGSM.)

## **Aspectos legales.**

Para cumplir con todas las disposiciones que nos impone el gobierno es importante saber que al constituir una empresa también hay que efectuar las obligaciones legales que nacen al crear una compañía a las cuales llamaremos contribuciones las cuales se definen como los ingresos que el Estado recibe gracias a las aportaciones obligatorias realizadas por los contribuyentes, para esto definimos un poco más conforme al Código Fiscal de la Federación (CFF)

## **Contribuciones.**

El CFF en su artículo 2 establece los tipos de contribuciones. Asimismo, nos da un concepto de cada una de estas contribuciones.

- Impuestos ISR e IVA.
- Aportaciones de seguridad social.
- Contribuciones de mejoras.
- Derechos.<sup>4</sup>

## **1.2 Aerolínea**

El transporte aéreo rompe fronteras al ser una alternativa de comunicación, abriendo la economía y el turismo en el mundo, por lo cual hemos elegido una empresa de este tipo para nuestra investigación, la cual tiene una denominación de S.A. de C.V. siendo este tipo de entidad la más factible/viable como vimos anteriormente.

### **1.2.1 Concepto**

Antes de continuar con la investigación debemos saber el concepto de aerolínea, la cual es definida por la Real Academia Española como la organización o compañía de transporte aéreo, con ello podemos definir a la aerolínea como una empresa de naturaleza privada, pública o mixta cuya actividad principal se centra en transporte de pasajeros o carga de todo tipo por avión.

Por lo tanto, podemos definir una aerolínea como una empresa de transporte que mediante el uso de aviones realiza viajes tanto nacionales como internacionales, transportando carga o pasajeros de manera regular o de forma puntual bajo demanda, la cual permite comunicar a las naciones de manera rápida y eficaz, con el fin de obtener una retribución económica.

---

<sup>4</sup> Morales Castro, J. A. y María del Rosario Álvarez Rocha (2015). Contabilidad de sociedades. México D.F., México: Grupo Editorial Patria.

## 1.2.2 Clasificación

Teniendo ya conocimiento sobre el concepto de aerolíneas, a continuación, hablaremos un poco de la clasificación de las diferentes compañías la cual nos facilitará la comprensión de todas las alternativas que existen:

- Compañía aérea principal
- Compañía aérea complementaria
- Compañía aérea regular
- Compañía aérea charter
- Compañía Low Cost
- Compañía de Bandera
- Compañía de fomento

### **Compañía aérea principal**

Empezaremos con este tipo de compañías que son las que realizan las rutas troncales tanto en el ámbito nacional como internacional, las cuales coinciden con el mayor movimiento de pasajeros, carga y correo y son las poseedoras de las mayores flotas y planes de vuelo. Por lo general, estas importantes empresas sí operan servicios internacionales, son miembros activos de IATA (La Asociación Internacional de Transporte Aéreo del inglés International Air Transport Association o IATA) otorgándole esa condición cierto prestigio. Cuando se realizan vuelos combinados, recibe la denominación de compañía de origen, la primera compañía de un itinerario de Viaje, siendo la que realiza la reserva y la emisión del boleto aéreo.

### **Compañía aérea complementaria**

Las cuales también pueden denominarse secundarias, de tercer nivel o feeder, son las que realizan las rutas secundarias. Se caracterizan por tener una menor movilidad de pasajeros y carga, debido a ello, disponen de flotas más reducidas e integradas por aeronaves de menor porte; usualmente complementan y pueden coordinar su plan de vuelo con las compañías principales y tienden a disponer su centro en el interior de un país.

### **Compañía aérea regular**

Por otro lado, tenemos este tipo de compañía que ofrece servicios con continuidad, regularidad y obligatoriedad, teniendo previamente establecido la ruta, escalas, tarifas, fechas y horarios para la realización del servicio. Históricamente eran las compañías del estado de cada país la que a la vez era la compañía de bandera; sin

embargo, los cambios acontecidos en el último período fueron incorporando al mercado empresas de carácter privado como también otras mixtas, generando una mayor competencia principalmente en las rutas troncales.

### **Compañía aérea charter**

No menos importante tenemos esta compañía que presta servicios con carácter no regular, y pactados de común acuerdo entre el prestador del servicio y el solicitante, por lo general una empresa de turismo; en esos casos es usual la contratación de la aeronave incluyendo la tripulación, mantenimiento, servicios pactados y seguros. Están destinadas preferentemente al mercado de vacaciones; son ideales para reforzar la oferta en alta temporada hacia destinos turísticos de mucha demanda, para atender aquellas rutas no cubiertas por los servicios regulares, para incentivar el turismo hacia destinos específicos (en particular los insulares o con dificultad en su acceso) y para promover nuevos destinos tanto en el turismo interno como el internacional.

Los servicios charters pueden ser prestados por empresas que se dedican exclusivamente a esa actividad como por aquellas que prestan servicios regulares, dependiendo esta prestación de la política de cada compañía como así también de la legislación vigente en cada país. Hay sobrados ejemplos de empresas que iniciaron su actividad como compañías charters y luego se incorporan al mercado de servicios regulares. Por otro lado, existen empresas aéreas regulares que crearon empresas subsidiarias destinadas a los servicios charters.

### **Compañía Low Cost**

Las cuales también las podemos conocer como empresas de bajo costo, irrumpieron masivamente en el mercado aéreo en los '90 a pesar de que se originaron en la década de 1980 y se acepta que han revolucionado al transporte aéreo tradicional; se caracterizan por su estrategia de ofrecer las tarifas más bajas del mercado, pero reduciendo al mínimo los servicios y optimizando la productividad. Funcionan bajo el criterio de ventas adicionales donde, a partir del cobro de la tarifa básica, se van adicionando conceptos que agregan al pasajero pagos extras. Pueden no incluir servicios de catering gratuitos y ofrecer la venta de alimentos y bebidas a bordo, la eliminación de auriculares, menor cantidad de tripulantes en cabina, no asignación previa de asientos, embarque por orden de llegada al aeropuerto, no ofrecer los horarios más convenientes para las partidas y arribos, y el cobro por todo tipo de despacho de equipaje registrado, e inclusive en algunos casos para el equipaje de mano, etc. Algunas empresas llegan a cobrar un monto adicional para obtener una mejor ubicación en el avión.

## **Compañía de Bandera**

A este tipo de compañía se le conoce con esa denominación a la que designa el gobierno de cada país para ejercer en su representación total o parcialmente los derechos de tráfico acordados. Puede ser una o varias; una empresa del estado, privada o mixta. Esta definición está cayendo en desuso a partir del concepto de multi designación (la posibilidad de nombrar varias compañías a la hora de ejecutar un acuerdo bilateral de transporte aéreo. Por ejemplo, Estados Unidos suele designar a varias compañías. En concreto y hacia Buenos Aires vuelan American, Delta y United, y ninguna es compañía aérea de bandera).

## **Compañía de fomento**

Por último, estas empresas sostenidas por los gobiernos que tienen por finalidad, transportar pasajeros con tarifas más económicas que el promedio del mercado, realizar, en caso de ser necesario, aprovisionamiento de alimentos, herramientas, medicamentos, traslado de enfermos y todo lo que esté relacionado con el desarrollo social hacia zonas consideradas por el Estado de fomento al desarrollo; efectúa los denominados vuelos de fomento que son de carácter regular y se realizan sin perseguir lucro, cumpliendo con una función social y de desarrollo regional. Por esa razón se prestan hacia las zonas o regiones más aisladas, en desarrollo o que no tienen, o son limitadas, las otras alternativas de transporte.

Después de poder tener los conceptos de cada clasificación de aerolínea tenemos un panorama más amplio respecto al tema, ya que la industria de las aerolíneas es una fuerza económica fundamental tanto por la dimensión de sus propias operaciones como por el impacto que tiene en industrias relacionadas como el turismo, entre otros.

### **1.3 Aerolíneas en el mundo**

A continuación, hablaremos de la importancia que han tenido alrededor del mundo, la cual comenzó con el deseo de volar, que siempre estuvo latente en los seres humanos; fue Leonardo Da Vinci quien, en el siglo XV, realizó los primeros diseños de un prototipo de planeador de alas batientes y de un helicóptero. También se formó en el conocimiento de los vientos y de las corrientes del aire, importantes en la aviación, y experimentó con herramientas mecánicas que permitieran el movimiento y la fuerza para elevarse en el aire. Sus ideas solo quedaron en bocetos.

Es en el siglo XVIII, que se concretó la construcción del primer globo de aire caliente que logró ascender con personas a bordo, obra de los hermanos Montgolfier. En 1852 se creó el primer dirigible impulsado por un motor de vapor, inventado por el francés Henri Giffard.



A pesar de estos primeros antecedentes, el verdadero origen de la aviación se encuentra en 1903 cuando los hermanos estadounidenses Orville y Wilbur Wright, realizaron el primer vuelo en un avión con motor, de madera y tela, bautizado con el nombre de "Flyer I" que concretó un recorrido inicial de 280 metros, en el Estado de Carolina del Norte. Poco tiempo después, a partir de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), el transporte aéreo tuvo su primer impulso y básicamente con fines bélicos, aunque ya en 1909 Louis Bleriot había cruzado por primera vez el Canal de la Mancha en un avión biplano uniendo Calais y Dover.

En 1918, terminada la guerra, inició su fuerte evolución comercial y en 1919 se formalizó el primer vuelo internacional entre París y Londres.

Esta evolución incipiente necesitó de una rápida reglamentación que permitiera ordenar el uso del espacio aéreo. Así es que, en 1919, se llevó a cabo la primera Convención relativa a la reglamentación aérea internacional.

A partir de 1920 comenzaron a surgir en el mundo las primeras compañías aerocomerciales. Se encuentran las europeas Sabena (1920), SAS (1946), aunque sus antecedentes se remontan a 1918 en que surge por un convenio de las empresas aéreas nacionales preexistentes de Dinamarca, Noruega y Suecia, KLM (1919), Swissair (1920), Lufthansa (1926) y Air France (1933). En 1927, en Estados Unidos, tiene su origen Pan Am empresa pionera en liderar las rutas internacionales, durante muchas décadas la imagen de ese país, y que fue por un tiempo la más grande compañía mundial.

Para 1930, Estados Unidos contaba con otras importantes compañías como la TWA, United (1926) y American Airlines. En Asia, en 1928, se fundó Japan Air Transport. En América Latina y el Caribe la primera compañía comercial fue Avianca (1919), seguida por Mexicana de Aviación (1924), Lloyd Aéreo Boliviano (1925), Varig (1927), Lan Chile y Cubana de Aviación (1929). Algunas de esas compañías se originan a partir de la fusión de otras empresas menores y la mayoría contaba con capital accionario, particularmente europeo y estadounidense.

En Sudamérica, en 1924 la empresa Aeropostale -sucesora de Latécoere- y creadora de la subsidiaria Aeroposta Argentina, voló sus primeras rutas entre las que se encontraban las de Buenos Aires a Santiago (Chile) y de Buenos Aires a Asunción (Paraguay). En 1928 operó el primer servicio entre Buenos Aires y Francia, aunque incluía un tramo en buque.

En 1927 el estadounidense Charles Lindbergh, uno de los grandes pioneros de la aviación comercial, concretó el desafío de cruzar el Océano Atlántico en su avión monoplano "Spirit of Saint Louis", diseñado especialmente para una aventura sin precedentes hasta entonces. Realizó el vuelo sin escalas, solo, empleando una velocidad promedio de 220 kms/h y unió New York con París cubriendo 5.800 kilómetros en un total de 33 horas y media de vuelo. Al año siguiente comenzó, con origen en Washington, la apertura de rutas hacia varios países de América Latina. Desde Miami realizó vuelos de prueba a Cuba, Panamá y otros destinos del Caribe y Centro América. En 1931 cumplió con el desafío de conectar Estados Unidos con Japón, a través de Alaska. Otros importantes pioneros de la aviación comercial, que descubrieron nuevas rutas, fueron los británicos John Alcock y Arthur Whitten Brown

quienes realizaron el primer vuelo a través del Atlántico Norte desde Irlanda hasta Canadá. Los australianos Kingsford Smith y Charles Ulm en 1928 concretaron el primer vuelo a través del Océano Pacífico.<sup>5</sup>

La historia aérea cuenta también con los aportes de dos mujeres. La inglesa Amy Johnson, en 1939, voló sola uniendo Inglaterra con Australia y la estadounidense Amelia Earhart quien en el año 1932 fue la primera mujer que voló también sola a través del Océano Atlántico.

Para la década de 1930 estos y otros pioneros de la aviación habían descubierto las rutas del Atlántico Norte y Sur, del Océano Pacífico, de Europa hacia Sudáfrica, India, Medio Oriente, Rusia, Asia y Australia, también desde América del Norte hacia América del Sur. En esa década (1935) en Inglaterra se creó el modelo de radar actual que contribuyó a mejorar la seguridad en la navegación aérea.

Para prestar los servicios aerocomerciales, hasta 1930, sólo se tenía en cuenta la evolución en la velocidad y en la seguridad. Poco se consideraban las condiciones de la calidad de los servicios que eran elementales y las cabinas abiertas con el consecuente impacto climático sobre los pasajeros y tripulantes. Es menester recordar que muchos aviones fueron diseñados para fines militares y que posteriormente fueron destinados a la actividad comercial, razón por la que las condiciones para prestar los servicios no eran las mejores. Por entonces lo importante era llegar y los pasajeros estaban acostumbrados a las penurias de los viajes.

A partir de esa década, las compañías aéreas comenzaron a preocuparse por ofrecer un mejor servicio. Surgen las cabinas cerradas y más cómodas, con mejores asientos del tipo pullman y con descanso para los pies, inclusive algunos aviones ofrecían la posibilidad de viajar en camarotes. Se incluyen mesas e iluminación, toillettes, servicios de comidas y bebidas, de climatización y ventilación, así como protección contra el sonido. Se incorporaron las azafatas como personal de vuelo y se implementó el uso distintivo de uniformes en las tripulaciones. El contenido turístico del avión es casi inexistente, haciendo por lo general muy tedioso y poco entretenido el viaje.

Por esto, a partir de los años 50, las empresas comenzaron a dar mayor importancia a los entretenimientos de a bordo. Primeramente, fue la proyección de filmes para luego ir incorporando videos turísticos, diarios, revistas, juegos para adultos y niños, y en la última etapa la posibilidad de comunicaciones telefónicas, conexiones para notebook y un amplio sistema de entretenimientos online a partir de incluir en el asiento de cada pasajero pantallas individuales para permitir seleccionar la programación. Otro de los grandes avances fue la presurización de las cabinas. Consiste en mantener en el interior del avión la temperatura y la presión atmosférica adecuada para la vida humana a elevadas alturas, siendo necesario debido a que, a medida que aumenta la altura disminuye la presión atmosférica y hace difícil la

---

<sup>5</sup> Wallingre, N. (2016). Transporte aéreo: relación con el turismo y los servicios (2a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Fundación

respiración humana. Para permitir que los aviones pudieran volar a mayor altura es que surge la necesidad de preservarlas, hecho que se concreta en la década de 1940 y permitió brindar un viaje mucho más confortable. Asimismo, a grandes alturas la temperatura exterior puede descender hasta  $-60^{\circ}$  C, debiendo ser calefaccionadas las alas y la cola para impedir la formación de hielo y el congelamiento del combustible.

A pesar de estos enormes avances, es una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial (1945) que se inició el verdadero despegue masivo de la aviación aerocomercial a partir de la aparición de un sinnúmero de líneas aéreas, una fuerte evolución tecnológica en la fabricación de aeronaves, la evolución en el equipamiento y el desarrollo de aeropuertos, la implementación de nuevas rutas, la innovación y diversificación en los servicios y tarifas, y el surgimiento de organizaciones gubernamentales y empresariales que apoyan y acompañan la evolución de la actividad. Estos aspectos contribuyeron a la masificación del transporte aéreo en todo el mundo.

El ser humano siempre ha tenido inquietudes por todo lo que nos rodea, sin embargo el tema que se está tocando tiene mucha importancia alrededor del mundo, ya que todo empezó con un prototipo que solo se quedó en boceto y que esté a su vez despertó la curiosidad de alguien más para poder seguir tratando de hacer un avance tecnológico para el bien de todo el mundo; la historia nos habla de hechos muy importantes a nivel mundial y el desarrollo de poder tener las aerolíneas del presente es gracias a las diferentes aportaciones que se han hecho alrededor del mundo, cada vez mejorando los prototipos e innovando en los servicios, lo cual nos lleva a la conclusión de que la historia siempre nos permite conocer con más profundidad el porqué de las cosas que ahora conocemos y que siempre tenemos que irnos actualizando conforme pasan los años, no podemos quedarnos atrás ya que toda mejora que se pueda hacer nos ayuda a todos a poder avanzar tecnológicamente sin importar el país de origen.

#### **1.4 Aerolíneas en México**

Después de conocer la trascendencia que se ha tenido a nivel mundial en este tema hablaremos específicamente de las industrias de vuelos en México, la cual se inició en el año 1921 al crearse la Compañía Mexicana de Transportación Aérea en la Ciudad de México (posteriormente conocido como Mexicana de Aviación o abreviadamente como Mexicana), fue la cuarta aerolínea del mundo y dejó de prestar servicios en agosto del 2010.

Actualmente la aerolínea mexicana de mayor tamaño e ingresos es Aeroméxico.

No menos importantes a continuación mencionaremos una lista de las principales aerolíneas en México, que son:

## Lista de Aerolíneas principales de México:

- Aeromar
- Aeroméxico
- Aeroméxico Connect (antes conocido como Aerolitoral)
- Calafia Airlines
- Interjet
- Magnicharters
- TAR
- VivaAerobus
- Volaris

Ya que tenemos una lista de las principales aerolíneas en México hablaremos un poco más a detalle de ellas; empezamos con William Lantie Mallory y George Rihl lideraron la Compañía Mexicana de Aviación, un competidor de Compañía Mexicana de Transportación Aérea, adquirieron los bienes de ésta última en 1924 y la nueva compañía existió hasta el año 2010.

En 1925 Sherman Fairchild compró un 20% de la empresa e introdujo los aviones Fairchild FC2 en 1928. En febrero de 1929, Juan Trippe de Pan Am se adueñó de la mayor parte de las acciones de la empresa y se inauguró su primera ruta internacional a EE.UU. Utilizaron el avión Ford Trimotor en la ruta Ciudad de México-Tuxpan-Tampico-Brownsville (Texas). Charles Lindbergh fue el piloto inaugural de esa ruta.<sup>6</sup>

Mexicana fue la 4ta aerolínea más antigua del mundo y dejó de volar el 28 de agosto del 2010. En 2009, el grupo de aerolíneas de Mexicana de Aviación, que incluía Mexicana Click y Mexicana Link, volaba a más de 11 millones de pasajeros, 6.6 millones en rutas domésticas y 4.5 millones en rutas internacionales, en su mayoría a Estados Unidos de América con una flota de aproximadamente 110 aviones.

En la actualidad la aerolínea Mexicana de mayor importancia es por poco Aeroméxico (Aerovías de México, S.A. de C.V.), fundada en 1934 bajo el nombre Aeronaves de México, opera rutas nacionales e internacionales, controlan (si se consideran Aeroméxico y Aeroméxico Connect como una) el 28.4% de los vuelos en México (2018) y de las aerolíneas nacionales controla 54% de los vuelos internacionales desde México.

Aeroméxico realiza vuelos con una flota de aviones Boeing 737 para rutas cortas y medianas y Boeing 767, Boeing 777 y Boeing 787 para vuelos largos. Subsidiarias de Aeroméxico operan una flota de Embraer ERJ-190 y Embraer E-170. Entre Aeroméxico y Aeroméxico Connect, operan un total de más de 550 vuelos diarios a 90 destinos en América (Norte, Centro y Sur), el Caribe, Europa y Asia (25 países)

---

<sup>6</sup> Wallingre, N. (2016). Transporte aéreo: relación con el turismo y los servicios (2a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Fundación Proturismo.

con una flota total de más de 70 aviones Boeing (pedidos de 63 más) bajo la marca Aeroméxico y 61 aviones (pedidos de 2 más) bajo la marca Aeroméxico Connect.

La segunda aerolínea Mexicana, en términos de pasajeros transportados en México, es Volaris (Concesionaria Vuela Compañía de Aviación, S.A. de C.V.), una línea aérea de bajo costo, con una participación de 28.1% del mercado doméstico (2018). Tiene sus cuarteles generales en Santa Fé en Ciudad de México y su base de operaciones en el Aeropuerto Internacional Lic. Adolfo López Mateos en la ciudad de Toluca.

Comenzaron la venta de boletos el 12 de enero del 2006 y el primer vuelo (no comercial) se realizó en febrero del 2006, posterior a la compra del primer avión de la aerolínea. Vuelos comerciales se iniciaron el 13 de marzo del 2006 con un vuelo inaugural entre Toluca y Tijuana. Interjet es la tercera aerolínea de México en términos de vuelos y pasajeros transportados internacionalmente con un 20% del mercado.

La tercera prestadora de servicios de transporte aéreo es Interjet (ABC Aerolíneas, S.A. de C.V.), una aerolínea Mexicana de bajo costo que opera desde sus cuarteles generales en Lomas de Chapultepec en Ciudad de México, con un 21.2% del mercado mexicano y la segunda en transporte de pasajeros internacionales con un 22.4% del mercado (2018).

Maneja 55 destinos desde el Aeropuerto Internacional de Toluca y desde el Aeropuerto Internacional de Ciudad de México. Grupo Alemán es dueño exclusivo de la empresa. Interjet comenzó sus vuelos el primero de diciembre del 2005, con una flota inicial de siete aviones Airbus 320 que anteriormente pertenecían a Volare Airlines de Italia. Actualmente cuenta con 84 aviones en servicio y pedidos por otros 52 más (2018).

VivaAerobus (Aeroenlaces Nacionales, S.A. de C.V.) es una aerolínea regional de México de muy bajo costo, los fundadores de Ryanair (la aerolínea de bajo costo más grande de Europa) son inversionistas en esta empresa. Tienen sus cuarteles corporativos en Apodaca, Nuevo León. Comenzó sus actividades el 30 de noviembre de 2006. Es la 4ta aerolínea nacional y movió un 17.2% de los pasajeros.

Un dato importante que podemos mencionar sobre las aerolíneas en México es que en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari se privatizaron Mexicana de Aviación y Aeroméxico, a continuación, hablaremos más a detalle de dicha noticia que tuvo mucha relevancia para este sector.

En 1993, el secretario de Hacienda, Pedro Aspe, aconsejó a Gerardo de Prevoisin no asumir la administración de Mexicana de Aviación, por considerarla una compañía con graves problemas financieros. Sin embargo, fue el propio presidente Carlos Salinas de Gortari quien lo presionó para que se hiciera cargo de la aerolínea, revela el empresario en entrevista; con la promesa salinista de que su gobierno lo apoyaría, "como lo había hecho con Aeroméxico", De Prevoisin aceptó dirigir las negociaciones para reestructurar los pasivos de la aerolínea que

controlaba el grupo de Carlos Abedrop Dávila, los hermanos Pablo e Israel Bréner, Rolando Vega y Aarón Sáenz.

El entonces presidente de Aeroméxico asegura haber recibido advertencias de Pedro Aspe sobre la complicada situación de Mexicana de Aviación; sin embargo, Salinas de Gortari le reiteró que, ante la oposición de la banca, contaría con el apoyo del gobierno federal, pues la operación de la aerolínea era prioritaria para el desarrollo del país.

Mexicana de Aviación adeudaba en conjunto a la banca, a Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) y al Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano (Seneam) más de 487 millones de dólares, mientras que los pasivos de Aeroméxico apenas sumaban 125 millones de dólares.

De Prevoisin reconoció que confiar en el expresidente Salinas de Gortari fue uno de los errores más grandes en su vida: "Creo que lo que buscó Carlos Salinas de Gortari es que el problema no tronara en las manos de gente cercana a él".

En dos largas conversaciones sostenidas en los últimos días de su reclusión, el empresario reflexiona y reconoce que, en algún momento, pensó que con Mexicana de Aviación se repetiría la breve historia de éxito que escribió al frente de Aeroméxico. En junio de 1993, junto con Boris Hirmas y varias aseguradoras, De Prevoisin llegó a controlar 11 por ciento del capital de Mexicana de Aviación.

A raíz de la privatización de Aeroméxico y del éxito alcanzado en su reestructuración y operación, fue que el presidente Carlos Salinas y su equipo se fijaron en el trabajo del grupo encabezado por Gerardo de Prevoisin. En consecuencia, se les invitó a participar en diversos giros internacionales y el gobierno mexicano utilizó como ejemplo de éxito en los procesos de privatización lo conseguido en Aeroméxico.

Antes del interés de Salinas de Gortari para que De Prevoisin se hiciera cargo de la administración de Mexicana de Aviación, agrega, ya se había presentado una invitación de las autoridades de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Reconoce que los expedientes de Aeroméxico y Mexicana de Aviación nunca podrían compararse: "En 1989, el gobierno federal reestructuró la deuda de Aerovías de México por más de 310 millones de dólares; era un buen negocio, complicado, pero bueno, pues no tenía pasivos". Y aunque la regularización de los procesos administrativos, operativos y comerciales no fue un trabajo sencillo, De Prevoisin asegura que logró recuperar el nombre de Aeroméxico, registrado en Derechos de Autor por otra persona, hasta cambiar la relación que se mantenía con ASA, para el suministro de combustible: "Era una práctica común que cobrarán combustible que nunca recibimos; a cambio, ASA permitía que las aerolíneas acumularan deudas millonarias."

Mexicana no pagaba muchos servicios aeroportuarios, además tenía grandes deudas y la política de adquirir aviones, cuando la tendencia en el mundo de la

aviación era el arrendamiento. De hecho, el episodio de los aviones Airbus recuerda a Gerardo de Prevoisin uno de los principales altercados con los accionistas de Mexicana de Aviación. La compra de varios aviones a la Airbus representaba un incremento sustancial en la deuda de Mexicana de Aviación, por lo que la posición de De Prevoisin, como presidente de las dos compañías, fue renegociar los contratos.

El gobierno de Francia, a través de su Embajada en México, se quejó de esta decisión, pues la compra de estos aviones, al margen de las respectivas comisiones que se entregarán a los intermediarios mexicanos, representaba gran parte de la balanza comercial entre los dos países durante ese año.

"Resultaba escandaloso el monto del contrato, se estaba pagando más del doble de lo que costaban esos aviones", asegura el ex presidente de Aeroméxico. Durante su paso por Mexicana de Aviación, Gerardo de Prevoisin Legorreta también se enfrentó a las políticas salariales que impulsaba el gobierno federal: "Con las negociaciones a las que llegamos con los representantes de ASPA, con el líder Celso Domínguez, mucha gente en el gobierno se enojó porque impulsamos, según ellos, incrementos salariales por encima de las metas de inflación. La estrategia, sin embargo, era impulsar la productividad para tener el apoyo de los pilotos en rutas de baja rentabilidad, pero que podrían convertirse en mercados importantes".

## **1.5 Importancia de las aerolíneas**

Para México las líneas aéreas son una parte fundamental en muchos aspectos uno de ellos es el turismo ya que representa una de las fuentes económicas más importantes para el país, otra parte importante es la fuente de empleos que generan las aerolíneas; Es por ello que para nosotros es importante resaltar todas las características fundamentales de las aerolíneas y comprendamos porqué es tan importante para el país.

El transporte fue desde sus orígenes un pilar importante para impulsar el turismo. Los desarrollos del turismo y del transporte aéreo fueron interdependientes y, en consecuencia, sus evoluciones también. Esto se refleja particularmente en aquellos países interesados en promover la actividad turística por considerarla importante para el desarrollo socioeconómico de la nación. Con ese fin, acompañaron a la política turística con una política de incentivo que incluía, en la mayoría de los casos, la aceptación de la desregulación, o por lo menos la flexibilización, del transporte aéreo.

El crecimiento del turismo depende, en muchos destinos, casi exclusivamente del crecimiento de la oferta aérea. Tal es el caso de los países insulares, de los que se encuentran alejados de los principales mercados emisores de turismo y de aquellos países poseedores de una gran extensión territorial con una gran dispersión

espacial de sus principales destinos turísticos. Es en estos casos donde el transporte aéreo adquiere un carácter estratégico, y contribuye también al desarrollo de nuevos centros turísticos que necesitan sostenerse prioritariamente con este modo de transporte. El nivel de participación del transporte aéreo disminuye cuando los países receptores se encuentran cercanos a sus principales emisores. Es la situación de la región europea, donde la modalidad predominante para los arribos turísticos es el transporte terrestre, principalmente el auto privado seguido por el ómnibus, el tren en particular por la expansión de las redes de alta velocidad que en las cortas y medias distancias ejercen una importante competencia al transporte aéreo- y por último el avión.

Por lo tanto, el crecimiento del turismo no depende exclusivamente del crecimiento del transporte aéreo, si bien los viajes aéreos Charters con Todo Incluido (ITC) tienen una incidencia importante. Lo expresado hace mucho tiempo por la OMT respecto de la relevancia que el transporte aéreo adquirió para impulsar el desarrollo de destinos turísticos es tan clarificador como vigente:

“Es inconcebible que el turismo hubiera crecido como lo ha hecho, a puntos de destinos lejanos, si a los pasajeros se les siguiera ofreciendo todavía las tarifas, los tiempos de viaje y los niveles de confort de los aviones de los años 50.

Es en los mercados de larga distancia donde se puede verdaderamente decir que ha existido una relación causal entre el crecimiento del turismo y la existencia de servicios aéreos, y este proceso continúa" (OMT, 1995:25). Tal es así que en destinos como, y por citar solo algunos, Australia, Bahamas, Chipre, República Dominicana, Egipto, Grecia, Hong Kong, India, Indonesia, Israel, Japón, Corea, México, Nueva Zelanda, Filipinas, Puerto Rico, Singapur, Taiwán, Tailandia e Islas Vírgenes (EE.UU.), el transporte aéreo representa en promedio el 70 % de las entradas en concepto de turismo. Esos destinos coinciden en ser insulares, lejanos a los principales centros emisores o poseedores de una importante extensión territorial.

Por otra parte, el crecimiento mundial de movimientos turísticos, es acentuado y constante, salvo en algunos momentos atravesados por determinadas crisis de índole financiero, sanitarias, climáticas u otras, en las que se produce un estancamiento en la demanda, generando crecimientos negativos en el transporte aéreo, aunque casi siempre ha demostrado una pronta recuperación. Las perspectivas indican que el turismo seguirá su incremento en todas las regiones (Europa, América, África, Asia y Pacífico, Medio Oriente y América Latina), aunque de forma más acentuada en unas regiones o subregiones que en otras. En función de esto también se incrementarán los movimientos de pasajeros por vía aérea, debiendo esta modalidad reorientar su oferta hacia dónde tenga mayor incremento la demanda en viajes de turismo de forma tal de poder acompañar dicho desarrollo.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado podemos determinar que la economía mundial depende cada vez más del transporte aéreo, debido a que su participación en el mercado ha ido incrementando. Los viajes corporativos y turísticos o leisure han contribuido con millones de puestos de trabajo tanto en los



países desarrollados como en los países en desarrollo, esto asociado con un punto muy importante a tomar en cuenta, el éxito económico de la capacidad para mantener y desarrollar enlaces de transporte aéreo internacional. En definitiva, el transporte aéreo es un factor fundamental en el sistema económico regido por el turismo y la necesidad de una ágil transportación nacional e internacional.

## 2 Entorno económico

México ha sido uno de los países más afectados por el Covid- 19, acercándose al millón de casos con un porcentaje de casi 10% de defunciones según las últimas cifras oficiales. El escenario económico no difiere mucho del escenario de salud: se estima que el PIB del 2020 será de -9.8% y para el 2021 se pronostica una tímida recuperación de 3.4 por ciento. Por su parte, el tipo de cambio se cotiza alrededor de 21.00 pesos por dólar, equivalente a una depreciación de 10%, con respecto al nivel inicial del año.

Para tener una foto completa de la economía habrá que incluir otros factores, como la política monetaria implementada por el Banco de México, la caída en el mercado accionario y los movimientos del precio del petróleo.

Comenzando por las tasas de interés, se puede decir que el papel de Banxico ha sido fundamental al aumentar la velocidad y magnitud de una política monetaria de tasas a la baja, de marzo del 2020 hasta ahora, la tasa de Fondeo Bancario ha disminuido 2.75% para ubicarse en 4.25 por ciento. En el mismo sentido, el Banco de México ha impulsado programas para disminuir la volatilidad de la depreciación del peso, así como programas de recompra de instrumentos de renta fija para inyectar liquidez al mercado. Esta medida ha sido tomada por la mayoría de bancos centrales del mundo en respuesta a los efectos económicos que ha generado el Covid-19.

Por lo que respecta a los índices accionarios, la trayectoria del Índice de Precios y Cotizaciones (IPC) de la Bolsa Mexicana de Valores no ha sido muy alentadora. En marzo del 2020 se había registrado una caída máxima de 24% y actualmente pierde 14% con respecto al inicio del año. Una de las razones de este resultado se debe a la falta de estímulos gubernamentales que fomenten el consumo. Esto, sin tomar en cuenta los graves problemas económicos por los que pasan empresas como la aerolínea Interjet.<sup>7</sup>

Por otro lado, la caída en el precio del petróleo, generada por la escasez de demanda a nivel global, afectó significativamente al país. Tal fue su impacto que las calificadoras disminuyeron la calificación de deuda de Pemex y de las emisiones soberanas, esto abrió la posibilidad de nuevas disminuciones en la calificación crediticia, lo cual significa una posible pérdida de grado de inversión para México.

Dentro de este entorno de pérdidas de valor a nivel global, las inversiones en instrumentos de inversión mexicanos muestran una ligera recuperación en comparación con las de otros países emergentes. Al parecer este proceso será lento y quizá tendrán que pasar al menos tres años para poder superar los niveles pre Covid-19 en todos los índices, tanto económicos como financieros.

---

<sup>7</sup> Wallingre, N. (2016). Transporte aéreo: relación con el turismo y los servicios (2a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Fundación Proturismo.

## 2.1 Antecedentes

Durante las últimas décadas se ha modificado ampliamente las regulaciones y operaciones del transporte aéreo, aunado a esto un crecimiento constante del mercado mundial, han hecho que las aerolíneas sean cada vez un recurso importante en la economía mundial; sin embargo, es importante conocer cómo es que se fueron posicionando en dicho lugar.

El primer acontecimiento importante ocurrió en 1978, cuando Estados Unidos comenzó el proceso de desregularización del mercado, donde las aerolíneas fueron libres de fijar precios y rutas a nivel doméstico. La liberalización del sistema de transporte aéreo en Estados Unidos (EE.UU.) y la Unión Europea (UE) se llevó a cabo entre 1987 y 1997, respectivamente. El objetivo de la liberación era eliminar barreras para los nuevos participantes, lo que permitiría el aumento del número de líneas aéreas, establecimiento de precios competitivos, incremento de rutas en el mercado y, recientemente el desarrollo de nuevos modelos de negocio tanto para las aerolíneas como para los grupos aeroportuarios, entre otros actores de la industria.<sup>8</sup>

En México, hasta mediados de los años 80s, el sistema de transporte aéreo estaba fuertemente regulado por el gobierno que sostenía una competencia no equitativa, donde los servicios de transporte se llevaban a cabo por concesiones y permisos; dicha estrategia restringía la competencia económica, el desarrollo y crecimiento de empresas participantes en los mercados. No fue sino hasta los años 90s, que el sistema de transporte aéreo cambió debido a la implantación de medidas económicas de corte liberal, como la privatización de las empresas prestadoras de los servicios, la reducción de barreras de entrada a los mercados y la desregulación de las tarifas.

La desregularización se inició mediante tres paquetes de medidas: el primero estableció que las compañías aéreas pudieran fijar sus tarifas libremente; el segundo se relaciona con la estandarización de las condiciones de operación de las compañías aéreas. Finalmente, el último paquete hizo referencia a los derechos de cabotaje, es decir, el derecho de operar vuelos domésticos en otros países; la consecuencia más importante de la liberación y desregularización ha sido el crecimiento del sector, siendo visible recientemente en regiones como Estados Unidos y la Unión Europea. A partir de los 90s dichas regiones han impulsado fuertemente una mayor competitividad entre aerolíneas y empresas del sector. En 2013, la red mundial transportó 3.1 billones de pasajeros mediante 33 millones de vuelos programados, diversos estudios sugieren que estas cifras casi se duplicarán para el 2030, representando un papel muy importante en la economía mundial.

Dentro de los modelos de negocio que se ha potencializado en las últimas décadas, está el de las aerolíneas de bajo costo, introducido en 1949 por *Southwest*,

---

<sup>8</sup> Joskow, P., y Noll, R. (1999). Regulación Económica Durante la Década de los Ochenta.

perteneciente a la compañía *Southwest Airlines*; sus primeras rutas fueron Dallas-Houston, Dallas-San Antonio y San Antonio-Houston, en el Estado de Texas; las cuales dejaron una alta rentabilidad a la empresa; para finales del 2010, en Estados Unidos, las líneas de bajo costo acapararon cerca del 35% del total de pasajeros transportados. En Europa se operan aproximadamente 60 líneas de bajo costo, originarias de 15 países representan un 25% del total de ocupación, con un promedio mundial de crecimiento del 4.6%.

Las líneas de bajo costo, en su término en inglés “Low Cost Carriers (LCC)”, “No Frills” o “Discount Carriers” están actualmente consideradas como aerolíneas que ofrecen un servicio no tradicional, ya que el nuevo modelo de gestión y desarrollo comercial incurre en un menor costo para el pasajero. Estas compañías han jugado un papel importante en la extraordinaria expansión de la en el sector en el último cuarto de siglo. Para 2013, éstas transportaron el 31% del total de pasajeros en el mundo. El modelo LCC fue llevado a Europa en 1990, cuando el gobierno terminó los subsidios al sector aéreo, comenzando así el proceso de liberalización. En el mercado europeo, las LCC tuvieron gran expansión, debido a diversos factores como el uso del internet, lo que facilitó la venta de boletos a las aerolíneas. Su modelo de negocio estaba basado en la premisa de llevar al cliente de cualquier parte, a cualquier destino con el mínimo costo. En Europa operan aproximadamente 60 líneas de bajo costo, dominando el mercado *Ryanair*, *Easy Jet* y *Air Berlin*. En 2013, los pasajeros transportados por LCC ascendieron en España a 44 millones, en Francia a 60 millones, en Reino Unido a 115 millones, y en Portugal con 11 millones, lo que representó un 25% del total de pasajeros transportados, con un crecimiento en promedio del 4.6%.<sup>9</sup>

En 2013, las aerolíneas de bajo costo en Asia y Australia acapararon el 50% del mercado, transportando a 292 millones de pasajeros al año. Entre 2003 y 2004, mercados como Singapur, Malasia, Tailandia y China iniciaron con el modelo LCC. En el año 2000, Australia, incursionó en el mercado con *Impulse* y *Virgin Blue Airlines*. Posteriormente, se desarrollaron en Australia un conjunto de LCC orientadas a vuelos internacionales, principalmente con el mercado asiático como *Australian Airlines* y *Jetstar*. En la industria asiática *AirAsia*, *Bangkok Airways* y *Nok Air* son los principales exponentes.

En Latinoamérica, la participación de las Low Cost no es tan grande como en otras regiones del mundo, existen solo 6 aerolíneas de bajo costo, pero con una tasa de crecimiento del 6,1% anual; Brasil, México y Colombia encabezan la lista como los mercados más grandes de la región.

El resto de los países de la región SAM1/CAM2, no ha logrado mantener el modelo de bajo costo. Brasil, es el país con el mercado más grande de las LCC en la región, cuenta con dos aerolíneas de bajo costo: *Gol* y *Azul* quienes conjuntamente tienen el 40% del mercado de ese país. En Colombia, por su parte, se encuentran *Easy*

---

<sup>9</sup> Romero, J., y Cortés, F. (2006). Consideraciones y perspectivas de la estrategia de bajo costo. Aplicación al sector hotelero.

Fly y VivaColombia. Esta última es quien funge como principal representante de las aerolíneas de bajo costo en este país, manejando alrededor del 8% del mercado local.<sup>10</sup>

En México, las aerolíneas de bajo costo son tres: Volaris, Interjet y VivaAerobus, las cuales manejan el 60% de la ocupación total del mercado local.

El éxito de las LCC se debe a que su modelo de negocios está basado en la reducción de los diversos costos que influyen en la tarifa para el pasajero.

Estos costos se pueden dividir en tres categorías:

1. Costos de operación de vuelo
2. Costos de operación del sistema
3. Costos de operación en tierra

**Costos de operación de vuelo.** Comprenden cerca del 54% del total de costos que incluyen las operaciones de vuelo, mantenimiento, depreciación y amortización, derivado principalmente por las fluctuaciones en los precios del combustible.

**Costos de operación del sistema.** Representan un 26% de los costos.

**Costos de operación en tierra.** Corresponden al 20% del total de los gastos.

Al conocer acerca de los antecedentes de las aerolíneas es importante resaltar los antecedentes en México, ya que, hablando de transporte aéreo, tiene varias aerolíneas en el mercado que representan una parte fundamental para la economía del País.

La primera de las Aerolíneas Mexicanas en prestar servicio en México fue la línea aérea que posteriormente se conoció como Mexicana o Mexicana de Aviación. Oficialmente se inició en el año 1921 al crearse la Compañía Mexicana de Transportación Aérea en Ciudad de México, México

William Lantie Mallory y George Rihl lideraron la Compañía Mexicana de Aviación, un competidor de Compañía Mexicana de Transportación Aérea, adquirieron los bienes de ésta última en 1924 y la nueva compañía existió hasta el año 2010.

En 1925 Sherman Fairchild compró un 20% de la empresa e introdujo los aviones Fairchild FC2 en 1928. En febrero de 1929, Juan Trippe de Pan Am se adueñó de la mayor parte de las acciones de la empresa y se inauguró su primera ruta internacional a EE.UU. Utilizaron el avión Ford Trimotor en la ruta Ciudad de México-

---

<sup>10</sup> Bigné, E., Font, X., y Andreu, L. (2000). Análisis y Estrategias de Desarrollo en Destinos Turísticos. España: ESIC.

Tuxpan-Tampico-Brownsville (Texas). Charles Lindbergh fue el piloto inaugural de esa ruta.<sup>11</sup>

Mexicana fue la cuarta aerolínea más antigua del mundo y dejó de volar el 28 de agosto del 2010. En 2009, el grupo de aerolíneas de Mexicana de Aviación, que incluía Mexicana Click y Mexicana Link, volaba a más de 11 millones de pasajeros, 6.6 millones en rutas domésticas y 4.5 millones en rutas internacionales, en su mayoría a Estados Unidos de América con una flota de aproximadamente 110 aviones.

En la actualidad la aerolínea Mexicana de mayor importancia es por poco Aeroméxico (Aerovías de México, S.A. de C.V.), fundada en 1934 bajo el nombre Aeronaves de México, opera rutas nacionales e internacionales, controlan (si se consideran Aeroméxico y Aeroméxico Connect como una) el 28.4% de los vuelos en México (2018) y de las aerolíneas nacionales controla 54% de los vuelos internacionales desde México.<sup>12</sup>

Aeroméxico realiza vuelos con una flota de aviones Boeing 737 para rutas cortas y medianas y Boeing 767, Boeing 777 y Boeing 787 para vuelos largos. Subsidiarias de Aeroméxico operan una flota de Embraer ERJ-190 y Embraer E-170. Entre Aeroméxico y Aeroméxico Connect, operan un total de más de 550 vuelos diarios a 90 destinos en América (Norte, Centro y Sur), el Caribe, Europa y Asia (25 países) con una flota total de más de 70 aviones Boeing (pedidos de 63 más) bajo la marca Aeroméxico y 61 aviones (pedidos de 2 más) bajo la marca Aeroméxico Connect.

La segunda aerolínea Mexicana, en términos de pasajeros transportados en México, es Volaris (Concesionaria Vuela Compañía de Aviación, S.A. de C.V.), una línea aérea de bajo costo, con una participación de 28.1% del mercado doméstico (2018). Tiene sus cuarteles generales en Santa Fé en Ciudad de México y su base de operaciones en el Aeropuerto Internacional Lic. Adolfo López Mateos en la ciudad de Toluca.

Comenzaron la venta de boletos el 12 de enero del 2006 y el primer vuelo (no comercial) se realizó en febrero del 2006, posterior a la compra del primer avión de la aerolínea.

Vuelos comerciales se iniciaron el 13 de marzo del 2006 con un vuelo inaugural entre Toluca y Tijuana.

La tercera prestadora de servicios de transporte aéreo es Interjet (ABC Aerolíneas, S.A. de C.V.), una aerolínea Mexicana de bajo costo que opera desde sus cuarteles generales en Lomas de Chapultepec en Ciudad de México, con un 21.2% del

---

<sup>11</sup> Rico, O. (2010). Potencial De La Distancia De Viaje Como Distribución Espacial Del Transporte Mexicano. Revista Transporte y Territorio N° 2, Universidad de Buenos Aires.

<sup>12</sup> Rico, O & Herrer A (2014). Situación Actual de los Mercasos del Aero transporte Comercial Mexicanas. Publicación técnica 422.

mercado mexicano y la segunda en transporte de pasajeros internacionales con un 22.4% del mercado (2018).

Maneja 55 destinos desde el Aeropuerto Internacional de Toluca y desde el Aeropuerto Internacional de Ciudad de México. Grupo Alemán es dueño exclusivo de la empresa. Interjet comenzó sus vuelos el primero de diciembre del 2005, con una flota inicial de siete aviones Airbus 320 que anteriormente pertenecían a Volare Airlines de Italia. Actualmente cuenta con 84 aviones en servicio y pedidos por otros 52 más (2018).

La cuarta prestadora de servicios de transporte aéreo es VivaAerobus (Aeroenlaces Nacionales, S.A. de C.V.) es una aerolínea regional de México de muy bajo costo, los fundadores de Ryanair (la aerolínea de bajo costo más grande de Europa) son inversionistas en esta empresa. Tienen sus cuarteles corporativos en Apodaca, Nuevo León. Comenzó sus actividades el 30 de noviembre de 2006 y ha movido un 17.2% de los pasajeros.

## **2.2 Situación financiera actual**

A pesar del excelente panorama que se proyectaba para el transporte aéreo a nivel mundial, a inicios de 2020, comenzó una pandemia que se extendió mundialmente en pocos meses. Dicha pandemia provocó crisis en las economías de todo el mundo e impactó financieramente en un gran número de empresas, entre los más afectados fueron las líneas aéreas.

El transporte aéreo se vio seriamente perjudicado a consecuencia del cierre mundial de fronteras aéreas por la pandemia del COVID-19. Esta afectación ha repercutido en otros sectores, al ser un aliado fundamental de la industria turística, además de ser una de las principales vías de entrada de divisas al país y el canal de transporte que facilita y promueve la realización de negocios, que a su vez genera una relación directa entre el desarrollo económico y las comisiones internacionales del país.

De acuerdo con información de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), se estima que, durante los primeros ocho meses del año 2020, las aerolíneas a nivel global han perdido ingresos por más de 256 mil millones de dólares. Solo en América latina y el Caribe, la caída ha amenazado a más de cinco millones de puestos de trabajo, además de afectar de manera importante a la industria del turismo, que, como se mencionó anteriormente, depende estrechamente del sector aeronáutico para la llegada de turistas nacionales e internacionales.

La magnitud del impacto de la crisis Covid-19 y las pérdidas monetarias para las aerolíneas ha quedado ampliamente documentada a lo largo de varias semanas. De hecho, a mediados del 2020, Avianca y LATAM se declararon en bancarrota y muchas otras lo tienen difícil para restablecer rutas y convencer a viajeros que deben regresar a los aires.

Derivado de la pandemia, también quedan inconclusos diversos planes de expansión de aeropuertos e infraestructuras logísticas aéreas, debido a que el flujo de pasajeros que se tenían proyectados no se recuperará en el mediano plazo. Además, el sector de la industria aeroespacial, encargada de la reparación, certificación, así como de la construcción de partes y nuevos aviones, se ha visto afectado por la crisis del sector, teniendo que cancelar órdenes de compra de aeronaves ya en construcción.

Concretamente en México, según datos del gobierno federal, el país cuenta con una red aeroportuaria de más de 70 terminales, donde operan más de 65 aerolíneas nacionales y extranjeras, según datos del gobierno federal.

En el año 2019 la industria del transporte aéreo mexicano generó una contribución de 37 mil millones de dólares al PIB, según IATA.

Entre enero y julio 2020, las aerolíneas que operan en el país atendieron a 27 millones de personas en vuelos regulares, lo que representó una caída del 53.2% y en el semestre la caída fue del 86.2%.

En el mes de julio el tráfico de aerolíneas nacionales operando en México decreció 66.6%, mientras que las nacionales con servicio internacional cayó un 85.6% y las foráneas 82.1%.

Durante la etapa inicial de esta crisis, el enfoque de los operadores aeroportuarios en México fue reactivo y se limitó a la reducción de operaciones aéreas y de actividad en sus instalaciones, pero al paso de unas semanas el enfoque se centró en determinar el cómo y cuándo para la reanudación de operaciones y vuelos, sobre todo ahora que la reapertura es inminente. Mientras que algunos detalles quedan por resolverse, las ideas generales para esta reactivación son consistentes:

- Cómo es que, en otros países, los viajeros usarán primero sus autos, tanto para asuntos de negocios como para salidas vacacionales a destinos relativamente cercanos.
- Las rutas aéreas nacionales de alto tráfico tanto para viajeros de negocios como para turistas serían las más propensas a reactivarse primero como lo son puentes aéreos de la Ciudad de México de/hacia Monterrey, Guadalajara o Cancún. Poco después, ciertas rutas regionales como lo son Monterrey-Ciudad Juárez o Tijuana y Guadalajara-Vallarta, podrían verse reanudadas. En contraste, la mayoría de las rutas internacionales dependen del estado que guarden restricciones específicas a nivel global y/o de los países origen/destino, con lo cual su reanudación será más lenta.



- Un análisis estadístico de pasajeros durante 2019 para todos los aeropuertos en México, indica que cuatro aerolíneas nacionales transportan el 95% de todos los pasajeros en vuelos domésticos y un 66% del grueso de viajeros domésticos e internacionales. Estas cuatro, junto a otras siete estadounidenses y canadienses, son responsables del movimiento de un 71% del tráfico de pasajeros internacionales.
- Si bien México cuenta con servicio por casi 70 líneas aéreas y charteras, la reanudación de viajes aéreos dentro de, y hacia México, recae en la reactivación de operaciones de sólo un puñado de aerolíneas y no del estado de la industria de aviación global.
- Durante estas últimas semanas, el enfoque tanto para las líneas aéreas como aeropuertos ha sido en instaurar medidas y protocolos de sanitización y limpieza, así como la adaptación de procedimientos operativos que cumplan con las recomendaciones para el distanciamiento social, así como en campañas globales de diseminación para informar de estos esfuerzos.
- En lo que hace a la industria aeroespacial, un motor importante de la actividad industrial en México y que ha cobrado fuerza en años recientes, un escenario de rápida recuperación de la industria aérea se ha vuelto cada vez más improbable, por lo que se estima que la dimensión y consecuencias de esta crisis podrían afectarla estructuralmente; desde antes de la pandemia COVID19, Boeing ha venido sufriendo por cancelaciones de órdenes, y aunque estas se concentran en las problemáticas aeronaves 737 Max, las órdenes acumuladas de nuevos aviones para los próximos 5-10 años han caído por debajo de las 5,000 aeronaves a raíz de cancelaciones más recientes por parte de las aerolíneas. Esto considera tanto aviones comerciales, como de carga y militares. De igual manera Airbus ha recordado significativamente su producción y es de esperarse que el reacomodo y/o retiro anticipado de naves por parte de las líneas aéreas en vista de una decreciente demanda, puedan seguir afectando la cadena de procuración aeroespacial en su conjunto.
- Se ha identificado un alto potencial para el incremento de capacidad de las manufactureras en México, a raíz de la interrupción de cadenas de suministro y manufactura en China y otros países asiáticos, así como las presiones políticas y del ámbito de intercambio comercial entre Estados Unidos y China. El potencial en el sector industrial mexicano es significativo y, de acuerdo con encuestas de compañías estadounidenses, así como consultas con brokers industriales, la actividad se irá manifestando paulatinamente en un plazo medio. Para ello, será importante que el gobierno mexicano establezca reglas claras para la ejecución de inversiones. La reciente cancelación de la planta cervecera Constellation Brands en Mexicali y las tentativas para revisar los contratos de inversión en el sector energético generan incertidumbre.

- En tiempos de home-office y videoconferencias, se especula sobre la profundidad de cambios estructurales para el segmento de viajes de negocios. El impulso de reducir viajes de negocios no es nuevo, pues se viene manifestando hace ya más de 15 años y es posible que se acentúe después de este periodo. Por otra parte, los viajes de negocios se verán impactados por reducciones de presupuestos para viajes en las empresas, por lo menos en el corto plazo. Sin embargo, se estima que el sector de negocios seguirá siendo un componente importante conforme se vaya reconstituyendo la base de demanda de los hoteles, más aún durante la fase inicial de recuperación económica, pues distintas necesidades de corporaciones e industrias requieren ser resueltas de manera presencial.
- Finalmente, a raíz de la pandemia COVID-19, la pérdida del negocio de grupos y convenciones fue motivo de preocupación para muchos destinos alrededor del mundo. Inmediatamente se cancelaron todo tipo de reuniones y conferencias, y aunque algunas ya han sido reprogramadas, muchas han quedado en el aire.

En el mismo escenario se encuentra el mercado de eventos sociales y bodas, esto sin mencionar la incertidumbre creada por la cancelación o reprogramación de eventos masivos y/o de alto perfil, muchos de estos de talla internacional. Richard Katzman, Maxim Gomez, Patricia Badiuk y Lorena Arnoldi, en el artículo “Panorama Hotelero Post COVID-19 en México” mencionan lo siguiente; *“hemos analizado la estructura de la demanda para el segmento de grupos en general en México y estimamos que, en proporción, la demanda para reuniones corporativas e incentivos es en su mayoría nacional y representa cerca del 70% de este segmento, el resto siendo generado por grupos sociales y eventos. Conforme la movilidad y viajes se reanuden, los hoteles estarán enfocados en reprogramar eventos cancelados y todo apunta a que posteriormente el negocio nuevo vendrá de grupos pequeños y de mercados accesibles principalmente por carretera. En lo que hace a los viajes de incentivos, estos se verán más afectados ya que estimamos que las cuentas corporativas de Estados Unidos sean alentadas a viajar dentro de ese país, además de que se espera que este año la cartera de candidatos a viajes de incentivos disminuya dado el pobre desempeño y resultados corporativos por debajo de lo esperado”*. Lo cual nos permite ver una importante afectación para el segmento de grupos.

### 2.3 Impacto financiero en aerolíneas

Como hemos visto durante este capítulo las compañías de transporte aéreo han estado presentes a lo largo del tiempo, por lo que hoy representan una importante fuente de ingresos para el país. Actualmente las aerolíneas cruzan por un momento complicado debido a la pandemia que se presenta mundialmente, con esto hemos hablado de las caídas que han tenido por la cuarentena nacional y mundial, el turismo ha caído y esto ha tenido un impacto financiero tanto para el país como para

las empresas, la finalidad de este subcapítulo es recopilar información que se ha venido presentado sobre el impacto financiero en las aerolíneas y cómo afecta al país.

Una de las actividades económicas con mayor afectación fue el turismo, la cual además es pilar para el crecimiento del país. Esta actividad, que da empleo en su mayoría a mujeres y jóvenes, se desplomó debido al cierre de fronteras y a las restricciones de movilidad. Cifras de la Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC) muestran que el movimiento total de pasajeros aéreos en México cayó 52.6 por ciento en 2020, una de las mayores bajas en los últimos 11 años para el sector. El especialista del sector, Fernando Gómez Suárez, explicó que además de la pandemia, el sector se vio afectado por la falta de apoyos del gobierno federal para la recuperación de las aerolíneas.<sup>13</sup>

*En abril de 2020.* Debido a la pandemia de Covid-19 cinco aerolíneas mexicanas, que cubren poco más de 95 por ciento del mercado de transporte aéreo de pasajeros, han resultado afectadas en los tres primeros meses del año, informó Miguel Torruco Marqués, titular de la Secretaría de Turismo (Sectur).

Una de las compañías perjudicadas es Interjet, la cual vio disminuir 29.3 por ciento sus operaciones en el periodo mencionado y sólo trasladó a un millón 659 pasajeros; así mismo, Volaris, que tiene una participación en el mercado de 29.9 por ciento, registró una reducción de 26.5 por ciento. Sólo transportó a 2 millones 786 mil.<sup>14</sup>

Aeroméxico Connect (Aerolitoral) trasladó en el lapso referido a un millón 155 mil pasajeros, lo cual se traduce en una caída de 37.1 por ciento y tuvo una participación en el mercado de 12.4 por ciento. Aeroméxico reportó una contracción de 34.5 por ciento, lo cual equivale a 863 mil 799 viajeros.

### **Las cifras de visitantes**

Con la crisis sanitaria, algo que se tenía que considerar era la disminución de visitantes por el cierre de fronteras en varios países, algo que las aerolíneas resistieron demasiado, dado que el turismo estaba frenado casi en su totalidad, debido al confinamiento a nivel nacional, los vuelos hacia otros estados y países fueron afectados severamente; por ejemplo, el número de turistas estadounidenses que volaron hacia México fue de 3 millones 968 mil, lo que significa una merma de 31.3 por ciento.

Los traslados de mexicanos al extranjero también se redujeron en el primer trimestre del año. De acuerdo con el secretario, se movilizaron 2 millones 760 mil, lo cual

---

<sup>13</sup> Inmobiliare, C. (2020, 3 julio). Dario Quijano Cal y Mayor. Inmobiliare

<sup>14</sup> T.U.R.I.S.T.A.M.P.A. (2020, 26 octubre). Situación actual de las aerolíneas nacionales que operan en México. Un Webinar de GMA. TURISTAMPA.

representó una disminución de 28.2 por ciento. La cifra de visitantes de Canadá también cayó en el periodo mencionado. Se trasladaron 1 millón 418 mil, es decir, 15 por ciento menos que el número reportado el año pasado.

Los turistas europeos redujeron sus visitas al país. Únicamente viajaron 662 mil 706, es decir, una caída de 9.2 por ciento.

El número de pasajeros de Centro y Sudamérica se contrajo 32.8 por ciento entre enero y marzo de este año, pues sólo se trasladaron 583 mil 48.

El funcionario manifestó que, de acuerdo con datos de la AFAC, durante marzo pasado la cifra de pasajeros transportados en vuelos nacionales descendió 27.1 por ciento frente al mismo periodo del año pasado, ya que se registraron 3 millones 147 mil.

En vuelos internacionales se transportó a 2 millones 794 mil 940 pasajeros, cifra que significa una contracción de 41.1 por ciento en comparación con el volumen reportado en marzo del año anterior.

La baja en el número de pasajeros representa una disminución en las ventas de las líneas aéreas nacionales y extranjeras del orden de los mil 793 millones de dólares, equivalente a 30 mil 307 millones de pesos.

Torruco Marqués no especificó si la administración federal pondrá en marcha un plan para apoyar a esas compañías, como han hecho gobiernos de otros países.

### **Canadá retira vuelos provenientes de México**

Por otro lado, uno de los temas más preocupantes era el cierre de fronteras en varios países, ya que las aerolíneas no solo tenían que lidiar con los temas financieros y económicos, sino que también con las restricciones de otros países como es el caso de Canadá donde suspendió los vuelos provenientes de México e impuso una prueba negativa a Covid-19 y cuarentena en hoteles por al menos tres días para entrar al país. Otras naciones que exigen medidas similares fueron Cuba, Argentina, Francia y Países Bajos.

La mayoría de los países exigen a los viajeros provenientes de países de riesgo, entre ellos México, pruebas de diagnóstico PCR para detectar el coronavirus, que deberá ser negativa en las 72 horas previas a la llegada a su territorio, de acuerdo con su normativa de sanidad.

Debido a estos cierres de fronteras y las nuevas medidas de sanidad algunas aerolíneas tuvieron caídas de hasta 79 por ciento en el flujo de pasajeros transportados a través de vuelos internacionales en 2020. Entre las empresas aéreas afectadas se encuentra Interjet, la cual suspendió indefinidamente operaciones en diciembre pasado y enfrenta una huelga ante la falta de pago de salarios y prestaciones a sus trabajadores.

Con base en las estadísticas de la Secretaría de Turismo, refiere que de enero a diciembre de 2020 los usuarios transportados en vuelos foráneos por Volaris disminuyeron 40 por ciento respecto al año anterior; el de Aeroméxico 70.2 por ciento; Interjet sufrió una caída de 77.2 por ciento y Aeroméxico Connect 70.2 puntos porcentuales, por mencionar algunos.

## 2.4 Estrategias e iniciativas por parte de las aerolíneas

Las compañías de transporte aéreo de pasajeros se enfrentan a una creciente presión por parte de los Gobiernos, la opinión pública y los medios de comunicación; la demanda de transporte aéreo sigue siendo fuerte; sin embargo, hay indicios de que viajar en avión empieza a despertar otros sentimientos; están surgiendo cuestiones éticas relativas a los desplazamientos en avión, incluido el tema de la igualdad de oportunidades; al mismo tiempo, los Gobiernos están estudiando imponer tasas a las emisiones de la aviación como una forma de alcanzar sus compromisos nacionales y contribuir a los objetivos de reducción internacionales, es por eso que las aerolíneas en estos tiempos tan difíciles están implementado estrategias e iniciativas para poder salir de la recesión actual.

La empresa Boeing presentó la iniciativa Viaje Confiable (Confident Travel Initiative), con el objetivo de desarrollar nuevas soluciones que ayuden a minimizar los riesgos de contagio durante el transporte aéreo, por la pandemia de covid-19; la compañía estadounidense llevó a cabo una aproximación multifacética para proteger a los viajeros durante su trayecto tanto en aeropuertos como en aeronaves; asimismo, Boeing lanzó el sitio web en el que delineó varios pasos para la prevención de los contagios de covid-19 a través de la industria aérea.<sup>15</sup>

De acuerdo con la armadora estadounidense, hay tres pasos:

1. Prevenir que el virus esté presente durante el abordaje de una aeronave. “Los pasajeros son una parte vital. Ustedes tienen sus propias estrategias de autocuidado como el distanciamiento social, el uso de mascarillas, el lavado de manos, el evitar viajar si se está enfermo y todas son claves para el bienestar de la gente”.
2. Mantener a las aeronaves libres de virus, siguiendo los lineamientos de las agencias internacionales de salud. Para esto, Boeing ha creado lineamientos comprensivos para la limpieza y la desinfección de las cabinas de sus aeronaves.
3. Mantener un ambiente saludable en la cabina y éste se lleva a cabo mediante los filtros HEPA, los cuales limpian hasta un 99.9% de los virus y bacterias

---

<sup>15</sup> Juan Luis García. (2020, 21 julio). Aerolíneas mexicanas: en resistencia para sobrevivir. [economiahoy.mx](http://economiahoy.mx)

en el aire, además de que renuevan el aire en la aeronave cada dos o tres minutos.

Especialistas de la industria aérea en América Latina coincidieron en que la solución a la crisis del covid-19 está en la cooperación; asimismo, señalaron que aún hay trabajo para que el transporte aéreo se convierta en el motor de la recuperación económica.

Sepúlveda, ex director general de LAN (Local Area Network) en Chile, señaló que este es un momento para que aerolíneas, industria, gobiernos y sociedad avancen de manera conjunta; por su parte, René Armas Maes, consultor especialista de la industria aérea, sugirió una serie de medidas IATA (*International Air Transport Association*) y las aerolíneas de la región podrían considerar para avanzar en la actual pandemia.

Asimismo, Armas Maes apuntó que la IATA podría poner un grupo de consultores expertos durante dos semanas para cada aerolínea de la región con el objetivo de analizar cuatro puntos específicos: Reducción de costos, right sizing estratégico, protección de empleos y preservación de la liquidez. Esto debería ser sin costo adicional para las aerolíneas, puntualizó.

Rafael Echevarne, director general del Consejo Internacional de Aeropuertos para América Latina y el Caribe (ACI-LAC) indicó que nunca, en la historia de la aviación, se había vivido una crisis como ésta y, al mismo tiempo, nunca se había dado que los intereses de todos los miembros de la industria se alinearan.

*“Hemos trabajado de forma muy estrecha todos, aerolíneas, aeropuertos, la IATA, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y gobiernos, para que se aprueben y acuerden protocolos. El objetivo es asegurar que el transporte aéreo no es un vector de transmisión del covid-19”* indicó Echevarne, en entrevista con A21.

Sin embargo, Sepúlveda y Armas Maes declararon que, en este momento, los gobiernos de América Latina tienen otras necesidades prioritarias que brindar ayuda económica a las líneas aéreas.

ACI también está consciente de esta situación. “Estamos haciendo varias peticiones a los gobiernos (que no tengan que ver con inyecciones monetarias), porque sabemos que los gobiernos no tienen dinero y no nos lo van a dar. Estamos buscando medidas alternativas”, apuntó Echevarne.

De acuerdo con la IATA, en lo que va de la crisis, las aerolíneas de la región latinoamericana son las que han recibido menos apoyo financiero por parte de sus gobiernos. “En este sentido, es importante que IATA evalúe y ejecute otras ideas y planes de acción en paralelo para ayudar a las aerolíneas”, apuntó Armas Maes.

Sepúlveda está seguro de que la actual pandemia de covid-19 es únicamente una pausa en el crecimiento que había tenido la industria. Aseveró que, si bien se tomarán algunas decisiones difíciles, el transporte aéreo saldrá adelante.

“Estamos haciendo un paréntesis, en el que la aviación ha disminuido 95% sus operaciones, pero no es como que se hayan destruido los aviones. Las aeronaves siguen intactas, los aeropuertos siguen intactos, el deseo de la gente de reencontrarse también está intacto y los deseos de los empresarios de hacer más negocios también. Yo diría que esto es sólo un paréntesis”, indicó.

Y señaló que la voluntad de salir adelante debe ir acompañada de la unificación: “Tenemos que entender a quiénes son los que toman las decisiones, y que todos tenemos un fin en común, un enemigo en común, un objetivo en común. En este sentido, creo que hay una carencia de mirarnos como compañeros de lucha”.

Aun así, el impacto económico para la industria aérea de la región será muy alto. La IATA estima que las aerolíneas de América Latina registrarán pérdidas netas de 4 mil millones de dólares durante este año, mientras que ACI pronostica que los aeropuertos han dejado de ingresar aproximadamente 1.4 mil millones de dólares en el primer semestre del año.

“Este año estimamos que los aeropuertos de la región dejarán de ingresar 5 mil millones de dólares, menos que el año pasado si se mantiene el 50% de reducción de tráfico con respecto de 2019” indicó el titular de ACI-LAC.

Por su parte, Armas Maes, explicó que las aerolíneas deben buscar liquidez tanto en el sector público como en el privado. Recientemente, tres líneas latinoamericanas, Copa Airlines, LATAM e Interjet, consiguieron financiamientos multimillonarios por parte de empresas privadas.

“IATA debería poner a la disposición de sus aerolíneas miembros y sin costo alguno, su personal técnico y de consultoría experta. Si bien IATA se ha enfocado entre otros a desarrollar lineamientos sobre cómo recomenzar las operaciones aéreas de manera segura con otras organizaciones como OACI y ACI, no se observa planes claros de cómo puede ayudar a sus miembros a reducir costos por ejemplo”, puntualizó Armas Maes.

Aseveró que IATA debe formular una nueva estrategia paralela de ayuda a las aerolíneas de América Latina más allá del lobbying, mantener la presión de reapertura de rutas nacionales y fronteras y la formulación de lineamientos especialmente que ayude a las aerolíneas a salir adelante de la actual crisis, luego de cuatro meses de inactividad comercial, resultado de la pandemia de Covid-19,

“En paralelo se deben ejecutar planes B, C y D ya que sus miembros lo necesitan hoy día”, comentó Armas Maes.

Por su parte, Echevarne coincidió en que la reactivación de la industria es el principal reto actualmente. “El transporte aéreo no es un lujo para América Latina. La recuperación económica y social de América Latina depende del transporte aéreo. Puedes ver que en Estados Unidos y Europa tienes la opción de ir en carro y hasta en tren. Esta opción no existe en nuestra región. Plantearse ir en carro de Cancún a Ciudad de México no es concebible; en Colombia, viajar en carretera entre

las ciudades más grandes, por ejemplo, Bogotá y Medellín, toma 10 horas, además de grandes peligros por la infraestructura y la orografía. En cambio, un vuelo toma una hora”, indicó.

Es en este sentido, la IATA debe continuar evaluando otros planes y alternativas, apuntó Armas Maes.

“IATA mantiene una presión constante de lobbying que como asociación de líneas aéreas debe continuar. Si analizamos estos últimos cuatro meses, esta estrategia ha tenido un impacto positivo pero sus miembros necesitan aún más ayuda tanto directa como tangible. Cuando un gobierno no cambia su posición de reapertura de su frontera internacional y tráfico nacional, por ejemplo, tres mercados importantes de la región como lo son Colombia, Argentina y Panamá se deben pensar en una estrategia distinta y en planes B, C y D ya que sus aerolíneas miembros están pidiendo soluciones que les ayuden a enfrentar la crisis desde ayer” comentó Armas Maes.

Ante esto, el especialista sugirió una serie de puntos que las aerolíneas de la región y la IATA podrían considerar para avanzar en términos concretos de ayuda según las necesidades críticas. Estas incluyen reducción de costos, mecanismo para proteger empleos y aumentar la liquidez, así como estrategias para renegociar deudas e inclusive dar recomendaciones de cómo mejorar el posicionamiento para obtener sin demoras un préstamo privado, entre otros.

"Por ejemplo, el grupo de consultores de IATA podría facilitar la formación de un grupo de tareas que ayude a reducir los costos de compras a las aerolíneas, por ejemplo, de productos y servicios. Estas se realizan de manera individual hoy día, pero al colocarlos a todos en un pool de compradores potenciales se pudieran negociar importantes ahorros por volumen de compra.

En estudios realizados, he observado ahorros de 7 cifras anuales en dólares americanos cuando dos o más aerolíneas y a través de una alianza buscan sinergias y ahorros al unir fuerzas. Mediante conversaciones sostenidas con algunas aerolíneas de la región, esta iniciativa y la de consultoría experta sin costo adicional serían muy bien recibidas”, puntualizó Armas Maes.

“Otros productos que IATA podría poner a disposición, sin costo adicional para sus miembros de la región, podrían ser los de inteligencia de mercado y de entrenamiento de personal por ejemplo en optimización comercial y gerencia de ingresos”, apuntó.

El especialista finalizó señalando también que pudiesen existir ayudas en términos de rediseño de sistemas de rutas y flotas, negociaciones con arrendadores de aviones y nuevas iniciativas de planificación comercial que ayuden a levantar la demanda de manera sostenida y reconstruyan la confianza de volver a viajar a los pasajeros.



“Finalmente, otras ideas que IATA debería evaluar para ayudar de manera directa y tangible a sus miembros podrían ser: Ayuda en la elaboración de pronósticos de demanda de pasajeros para los próximos 12 a 24 meses, reducciones, descuentos o suspensiones de pago de membresías, entre otros. Por lo tanto y como vemos, todavía hay mucho camino por recorrer e iniciativas donde IATA puede ayudar a las aerolíneas de la región ya que hoy día cada dólar extra que puedan generar o reducir en costos hace un impacto positivo especialmente en estos tiempos de incertidumbre, contracciones del PIB y de baja demanda de pasajeros”, finalizó Armas Maes.

Las aerolíneas de América Latina están acelerando sus procesos de digitalización para disminuir el contacto con los pasajeros en varios procesos al momento de viajar; durante un foro organizado por la Asociación de Transporte Aéreo de América Latina y el Caribe (ALTA), representantes de Aeroméxico, Copa Airlines, Avianca y LATAM Airlines expusieron las estrategias de digitalización que las aerolíneas están implementando para sortear la pandemia.

Andrés Castañeda, jefe de Clientes y Oficial Digital de Aeroméxico, comentó que durante estos últimos meses de pandemia, la aerolínea notó un incremento de 30% en el uso de la aplicación por parte de los pasajeros, ya que quieren tener una experiencia de viaje con menos contacto con el personal del aeropuerto, prácticamente para “bajarse del auto y subirse al avión sin tocar nada”; la aerolínea también flexibilizó sus políticas de compra para que si alguien adquiere un boleto, pero en el último momento no se siente cómodo para viajar, pueda cambiar su viaje para otra fecha; “Los presupuestos de marketing ahora son más reducidos por lo que tenemos que hacer los canales (digitales) más eficientes para hacerles llegar estos mensajes a los clientes”.

Héctor Alvarado, director de Soluciones Digitales de GE Aviation, dijo que la digitalización de las aerolíneas les permite ser más eficientes, pues pueden ajustar su flota y sus rutas en función de la demanda prevista; además, pueden estimular la demanda de vuelos usando el análisis de datos y herramientas que les ayuden a entender mejor las necesidades de los pasajeros; Alvarado comentó que en América Latina el índice de digitalización es de 45.5 puntos, cuando en Europa es de 66.4 y en Norteamérica es de 74.4, por lo que la región tiene que hacer un esfuerzo importante para acelerar el uso de herramientas digitales.

Julio Toro, gerente de Información de Copa Airlines, explicó que antes de la pandemia, la estrategia de digitalización de la aerolínea se enfocaba en darle mayor autonomía a los pasajeros para que pudieran desplazarse fácilmente al momento de viajar; ahora, después de que la aerolínea estuvo cinco meses parada totalmente, están analizando qué nuevas iniciativas de tecnología pueden usar para reactivar la demanda y apoyar medidas de bioseguridad.

Castañeda agregó que en Aeroméxico han tenido que capacitar a varios equipos en diferentes tecnologías y procesos para que las vayan conociendo y se sientan

cómodos con ellas porque en un momento donde se requiere reducir costos, deben evitar que la aerolínea invierta en tecnologías que la gente no use.

La aerolínea ha desarrollado aplicaciones y servicios en los kioscos con atención personalizada para darle confianza al cliente y activar esa demanda. ALTA agregó que en algunos mercados domésticos como Brasil y México ya se empieza a notar un incremento en la demanda de transporte aéreo; sin embargo, el tráfico de pasajeros tardará 5 años en regresar a los niveles previos a la pandemia y tan solo este 2020 caerá un 60% en América Latina y el Caribe.

Por el lado positivo, la topografía irregular hace muy difícil otros medios de transporte para largas distancias y también hay mucho viajero que visita amigos y familiares que vienen de Estados Unidos o Europa, y esta clase de tráfico puede reactivarse más rápido; en contra, tenemos que varias economías en la región ya venían con problemas económicos antes de la pandemia”, apuntó el directivo de GE Aviation

Actualmente la crisis sanitaria ha causado un impacto negativo en la mayoría de las empresas, lo que las ha llevado a optar estrategias y medidas que los ayude a hacer frente a la situación y logren salir con un mejor panorama. En el caso de las aerolíneas han optado por diferentes estrategias que han ayudado a sobrellevar esta crisis.

Es el caso de Volaris en 2020, la aerolínea realizó una serie de ajustes operacionales y financieros que le permitieron fortalecerse: aminorar sus costos fijos, congeló el aumento de su flota y redujo la capacidad, al inicio de la pandemia, para mantener una ‘caja’ segura.

Con el avance de la pandemia, Volaris recuperó, de forma gradual, su capacidad en los mercados principales, como el de familiares y amigos, además de que reforzó su presencia en las rutas México-Estados Unidos.

En los últimos dos años, la aerolínea asumió el mando en la industria aérea doméstica y, pese a la pandemia, se colocó como la aerolínea mexicana con mayor número de pasajeros transportados, un total de 14.7 millones. con todo esto Volaris saldrá al mercado a buscar más naves para ampliar sus rutas.

Una de las estrategias a ejecutar por parte de Volaris será el crecimiento de la flota ya que será uno de los puntos cruciales.

A finales de diciembre e inicios de enero, Volaris salió al mercado con una solicitud de propuestas a todos los arrendadores de aviones del mundo, para que presenten a la aerolínea las opciones de aviones disponibles que permitan aumentar la capacidad de la empresa.

## **El 'low-cost'**

Con las estrategias aplicadas y los planes a futuro que tiene Volaris otro de los grandes salva vidas que les ayudó a ganar terreno en el mercado y mantener una buena salud financiera fue el 'low cost', una de las tácticas que han ayudado a la compañía a competir con las demás aerolíneas y mantenerse ante la crisis sanitaria.

Con este factor crucial del low cost, Aeromexico tiene una desventaja en términos de costos operativos, que han venido presionados. Un ejemplo de ello es el costo por asiento-kilómetro disponible (o CASK), que, al primer trimestre del año, era de 1.394 pesos –incluyendo combustible–, y, para el cierre del año, era de 1.798 pesos, logrando estabilizarse tras haberse disparado a niveles de 9.186 pesos. El cual fue otro de los impactos con lo que tuvo que lidiar

Si bien Volaris ha sido un caso excepcional y supo hacer una buena estrategia a pesar de la dura situación, otros optaron por decisiones y estrategias más agresivas, por ejemplo, Interjet dejó de operar en diciembre de 2020 y Aeroméxico atraviesa un complejo proceso de reestructuración financiera bajo la Ley de Bancarrota de Estados Unidos, con despidos de más de 2 mil 500 trabajadores y la eliminación de 40 aviones. La situación de la pandemia ha afectado considerablemente a las aerolíneas, como es el caso de Aeroméxico, que optó por una estrategia más agresiva decidiendo hacer una reestructuración con el fin de recuperar porcentaje en el mercado y tener un esquema más sólido para el futuro ante cualquier situación en el caso de Aeroméxico ha tenido un panorama más complicado por la pérdida de más de la mitad de sus pasajeros a causa de la pandemia de COVID-19 que llevó a una pérdida neta de 42,529 mdp en el 2020.

Dada esta situación y la posición financiera, la estrategia principal de la aerolínea es apearse al Capítulo 11 del Código de Bancarrotas estadounidense, un proceso que inició desde el 30 de junio pasado y tras casi siete meses de modificar esquemas de costos y negociar con proveedores y sindicatos, Aeroméxico terminó de recibir un financiamiento de 1,000 (mdd) como parte de su reestructura financiera. Con esta liquidez, a corto plazo la compañía tiene garantizada su operación, pero, hacia delante, tiene el desafío de recuperar terreno en un mercado doméstico marcado por la salida de Interjet y el liderazgo de Volaris, y un segmento internacional que aún está a años de recuperarse.

## **2.5 Reestructuración Financiera de aerolíneas**

Las compañías de transporte aéreo de pasajeros se enfrentan a grandes problemas en sus operaciones por el impacto financiero que fue provocado por la pandemia de COVID-19, tomando como alternativas financieras como es la reestructuración financiera con la intención de continuar con sus labores diarias.

Derivado de la crisis y el cierre generalizado de las fronteras aéreas para el tránsito de pasajeros nacionales y turistas internacionales ha llevado a la industria aérea a una seria crisis. Se estima que, durante los primeros ocho meses del año 2020, las aerolíneas a nivel global han perdido ingresos del orden de los USD 256 mil millones, de los cuales un 7% (USD 19 mil millones) corresponden a pérdidas originadas en América Latina y el Caribe. Solo en esta región, la caída ha puesto en peligro a más de cinco millones de puestos de trabajo (directos e indirectos), además de afectar seriamente a la industria del turismo, especialmente en el Caribe, que depende de la llegada de turistas foráneos. La pandemia también deja en entredicho a numerosos planes de expansión de aeropuertos e infraestructuras logísticas aéreas, debido a que los flujos de pasajeros proyectados no se recuperarán en el mediano plazo. El sector de la industria aeroespacial, tanto de reparación y certificación de aeronaves, como también para la construcción de partes y nuevos aparatos, también se ha visto afectado por la crisis del sector, que ha hecho cancelar las órdenes de compra de aeronaves ya en construcción.

El caso de América Latina y el Caribe es el más dramático. El número de pasajeros transportados en abril llegó a caer en la región un 96%, incluso por sobre el promedio global (-94,5%). Al 31 de julio de 2020, esta situación ha provocado que las principales aerolíneas de ALC hubieran perdido 69,1% de su valor de mercado (frente a un promedio global de 51,5%). Su margen operativo ha sufrido también un rápido deterioro en los últimos meses (alcanzando el -300% en el segundo trimestre de 2020, el peor resultado entre los subconjuntos regionales). Esta situación ha llevado a las dos mayores aerolíneas de la región, Avianca y LATAM, a iniciar procesos de reestructuración bajo el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de los Estados Unidos. Lo mismo pasó a la mayor aerolínea mexicana, Aeroméxico. En Ecuador, se ha decidido liquidar la compañía Tame, al paso que aerolíneas han cerrado operaciones de sus subsidiarias en algunos países (como el caso de Avianca en Perú y LATAM en Argentina).<sup>16</sup>

El Capítulo 11 de la Ley de Quiebras o Código de Bancarrota de Estados Unidos permite a las empresas con problemas financieros reestructurarse bajo protección legal. Es por ello que un caso presentado bajo este esquema se conoce como "bancarrota de reorganización".

Bajo este proceso, con la intención de mantenerse en funcionamiento, una empresa puede seguir sus operaciones mientras negocia un plan de pagos con sus acreedores, es decir, a los que les debe.

---

<sup>16</sup> Económica, C. (2020, 2 septiembre). COVID-19: Impactos inmediatos en el transporte aéreo y en el mediano plazo en la industria aeronáutica | Nota informativa | Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

## **Diferencia con otros esquemas**

A diferencia del Capítulo 7 de la Ley de Quiebras o Código de Bancarrota de Estados Unidos, que suele utilizarse cuando las empresas cesan sus actividades y se emprende una quiebra por liquidación, un deudor que se acoge al Capítulo 11 de la misma ley, generalmente propone un plan de reorganización para mantener vivo su negocio.

Mediante el Capítulo 7 de la Ley de Quiebras o Código de Bancarrota de Estados Unidos se venden los activos de la empresa y los recursos que se obtienen de esas operaciones se distribuyen para saldar la mayor cantidad posible de deudas entre los acreedores.<sup>17</sup>

## **Solicitud de protección**

Un caso en el Capítulo 11 comienza con la presentación de una petición de protección ante un tribunal de quiebras. La solicitud puede ser voluntaria, presentada por la empresa emproblemada, o puede ser involuntaria, planteada por sus acreedores.

La empresa se asume como "deudor en posesión", ya que mantiene la tenencia y el control de sus activos mientras se somete a la reorganización, sin el nombramiento de un administrador del caso.

¿Qué debe presentar la empresa que pide protección?

1. Listas de activos y pasivos
2. Cronograma de ingresos y gastos actuales
3. Calendario de contratos ejecutivos y arrendamientos no vencidos
4. Declaración de asuntos financieros

El fin de presentar la información antes mencionada es para que la empresa cumpla con los requisitos necesarios para obtener una protección ante el Tribunal de Quiebras.

## **El administrador y el síndico**

Bajo el Capítulo 11, la empresa sigue operando el negocio y realiza muchas de las funciones que desempeñaría un administrador en otros capítulos, hasta que se

---

<sup>17</sup> Martínez, D. (2020, 27 julio). Aerolíneas de AL necesitan plan B: expertos. *Aviación* 21.

Cantera, S. (2020, 15 septiembre). Aerolíneas aceleran estrategia digital para superar la pandemia. *El Universal*.

Sena, G. (2021, 23 febrero). Volaris volvió a dar ganancias en el último trimestre de 2020.

consolide el plan de reorganización o si se desestima el caso y se convierte en una situación de Capítulo 7.

El síndico monitorea el progreso de un caso y es responsable de supervisar el funcionamiento del negocio del "deudor en posesión" y la presentación de los informes operativos.

### **Plazos de presentación y aceptación**

El deudor tiene 120 días para presentar un plan. Este periodo puede ser extendido o reducido por el tribunal, pero en ningún caso, incluidas todas las prórrogas, puede ser superior a 18 meses. Después de que este lapso de exclusividad de la empresa haya expirado, un acreedor o el síndico pueden presentar su plan.

El deudor tiene 180 días después de la fecha de la petición para obtener la aceptación de su propuesta. El tribunal puede extender hasta 20 meses o reducir el periodo de aceptación.

### **Comités de acreedores**

Un comité de acreedores puede ser una salvaguarda importante para la gestión adecuada del negocio por parte de la empresa. Designado por el síndico, normalmente está formado por acreedores que poseen los siete mayores reclamos no garantizados contra el deudor.

Entre otras cosas, el comité consulta con la compañía la administración del caso, investiga su conducta y el funcionamiento del negocio, y participa en la formulación de un plan. Puede contratar a un abogado u otros profesionales para ayudar en el desempeño de sus funciones.

### **Modificaciones al plan**

Aunque la preparación, confirmación e implementación de un plan de reorganización es el núcleo de un caso en el Capítulo 11, pueden surgir otros problemas. La empresa puede usar, vender o arrendar bienes en el curso normal de sus negocios.

En cualquier momento después de la confirmación y antes de la consumación sustancial de un plan, el proponente de un plan puede modificar el plan si cumple con los requisitos del Código de Bancarrota.

### **La pausa a las obligaciones**

La suspensión automática proporciona un periodo en el cual todos los juicios, actividades de cobro, ejecuciones hipotecarias y embargos de propiedades se

interrumpen, y los acreedores no pueden solicitar ninguna deuda o reclamo que surgió antes de la presentación de la petición de quiebra.

Una suspensión proporciona un "respiro" para el deudor y entra en vigencia automáticamente cuando se presenta la petición de bancarrota.

## **El cierre del caso**

Ya que la empresa haya logrado reestructurar, refinanciar sus deudas y estabilizar su operación, el tribunal debe aprobar el cierre del caso. Se debe ingresar un decreto final después de que el patrimonio haya sido completamente administrado.

Las políticas de la corte de bancarrota local generalmente determinan cuándo se ingresa el decreto final y concluye el caso.

Ahora que conocemos las diferencias entre el capítulo 7 y el capítulo 11 es importante conocer más acerca de cómo se efectúa el capítulo 11 y porque Aeroméxico tomó esta importante decisión para salvar el patrimonio construido durante años.

Como se menciona en el capítulo 11 de la Ley de Quiebras de los Estados Unidos consiste en un método legal que permite que una empresa con problemas reestructurar su deuda de tal forma que los acreedores reciban su pago y el negocio siga operando.

Los procesos de entrada en Capítulo 11 permiten a las aerolíneas renegociar todos sus contratos laborales, así como reducir la deuda financiera, la cual, en el caso de Aeroméxico, ha aumentado más del 60% en comparación con 2018. También permite desacelerar la inversión en activos que no sean primordiales del negocio” apuntó René Armas Maes, consultor especialista en la industria aérea, en entrevista con A21.<sup>18</sup>

Una vez que una empresa entra en Capítulo 11, que puede ser cualquiera que tenga algún activo en los Estados Unidos, ésta se convierte en un “deudor en posesión”, lo que significa que conserva la propiedad y continúa con su operación.

Se suspenden los pagos e identifican que acreedores tienen mejor derecho frente al deudor. Se busca garantizar un flujo mínimo y salvar al ente o medio de producción. No es raro que las aerolíneas entren en suspensión de pagos, que no equivale a quiebra. Quiebra es cuando mi pasivo es imposible que lo pueda reorganizar y no me queda más que la liquidación de todos mis activos para pagar lo que pueda pagar.

Sin embargo, diversos estudios muestran que solamente entre el 10% y 15% de los casos bajo Capítulo 11 finalizan en reestructuraciones exitosas, pero en el caso de

---

<sup>18</sup> Carrillo, R. (2020, 7 agosto). Qué es el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de EU. Reforma

una empresa que entra en quiebra después de la reestructuración, pero en el caso de transcurrido un tiempo razonable, donde las proyecciones de la situación financiera ya no sean rentables para continuar con sus operaciones, un juez declarará la quiebra legal, así como sucedió con Mexicana de Aviación.

### **Propuesta de reforma a ley de concursos mercantiles sin avance**

En México, la Comisión de Derecho Concursal de la Barra Mexicana de Abogados (BMA) busca la adición de un Título Décimo Quinto a la Ley de Concursos Mercantiles.

El objetivo de la adición a la Ley de Concursos Mercantiles se da en respuesta a las necesidades del sector comercial y empresarial, que enfrentará como consecuencia de las medidas impuestas y necesarias para la contención y mitigación de los efectos de la pandemia producida por el SARS CoV2 (covid-19).

La iniciativa denominada “Régimen concursal de emergencia” elaborada por los abogados pertenecientes a la BMA, pretende evitar el deterioro económico de la planta productiva y el empleo, al mismo tiempo que tiene como fin apoyar la reorganización y reestructuración de las sociedades mercantiles que decidan acogerse a ese régimen, para mitigar las consecuencias derivadas de la Declaración de la Emergencia con motivo de la pandemia.

### **Aeroméxico, con problemas financieros en los últimos cuatro años**

La aerolínea del caballero águila lleva tres años consecutivos con pérdidas netas. En 2017, Aeroméxico registró 69.2 millones de pesos en pérdida neta; en 2018, el resultado fue de -1,878.5 millones de pesos. Finalmente, en 2019, fue de -2,368.9 millones de pesos.

En el primer trimestre de 2020, Grupo Aeroméxico registró una pérdida neta consolidada de dos mil 508 millones de pesos, de acuerdo con los resultados financieros publicados de este periodo. El saldo en la caja al 31 de marzo de 2020, incluyendo inversiones a corto plazo, se ubicó en 13,239 millones de pesos, equivalente a 563 millones de dólares.

Aeroméxico busca una reestructuración conforme al capítulo 11 de la Ley de Quiebras de los Estados Unidos y con ello realiza la búsqueda de liquidez tras la caída del saldo en caja, que pasó de 13,239 millones de pesos (mdp) al cierre del primer trimestre de 2020 a niveles de 5,752 mdp. No obstante, para el cierre de 2020, Aeroméxico acumulaba un flujo de efectivo de 8,239 mdp, beneficiado por estas entradas de capital.

Para el último tramo del financiamiento podría darle tanto en el corto como mediano plazo un aspecto de liquidez y de solvencia, que, desde nuestra perspectiva, brinda oportunidades de generar nuevas rutas e incluso aumentar algunas frecuencias en



destinos clave, como hacia Cancún y recuperar terreno en el mercado doméstico que es vital ya es de las mejores previsiones de recuperación que tiene. Aun con la suspensión de operaciones de Interjet, las aerolíneas recuperaron 66% de los pasajeros nacionales al cierre de 2020, mientras que, en el segmento internacional, el avance fue de 46%.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Carrillo, R. (2020, 7 agosto). Qué es el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de EU. Reforma.

### 3 Pandemia

A lo largo de la historia, diversas enfermedades han puesto en jaque al conjunto de la humanidad con una expansión acelerada y extensa que les ha valido el sobrenombre de “pandemias”. Sin embargo, su incidencia y mortalidad ha variado enormemente. La pandemia de coronavirus es descrita muchas veces como una crisis global nunca antes vista. Los contagios y la expansión de la enfermedad no parecen conocer fronteras ni clases sociales y están poniendo al mundo ante el espejo de la globalización. Las profundas interconexiones de la economía global ayudan a la expansión del virus, pero también existe más coordinación e intercambio de información que nunca para prevenir el impacto de las pandemias.

Sin embargo, y a pesar de que aún no conocemos el dibujo completo ya que el virus continúa en plena expansión, la COVID-19 está muy lejos de ser la enfermedad más mortífera a la que se ha enfrentado la humanidad. Tampoco es la primera pandemia global, aunque es cierto que quizás haya sido la que se ha expandido por los cuatro puntos del planeta con mayor rapidez.

#### 3.1 Concepto

En nuestra investigación hemos mencionado mucho la palabra pandemia y para nosotros es importante tener presente el significado y tener la idea correcta de lo que es, para entender la situación por la que está pasando el mundo y cómo es que afecta a las aerolíneas.

La Real Academia Española define pandemia como: Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.<sup>20</sup>

El Dr. Mike Ryan, director ejecutivo de la OMS del Programa de Emergencias de Salud de la agencia, durante una conferencia de prensa dijo “La palabra «pandemia» viene del griego «pandemos», que significa todos. «Demos» significa la población. «Pan» significa todos; Por lo tanto, «pandemos» es un concepto en el que existe la creencia de que la población del mundo entero probablemente estará expuesta a esta infección y potencialmente una proporción de ellos se enfermaría”.<sup>21</sup>

Para la OMS (Organización Mundial de la Salud) la pandemia se define como: la «propagación mundial» de una nueva enfermedad. Considerando que un brote es la aparición de casos de enfermedades que exceden lo que normalmente se espera,

---

<sup>20</sup> Asale, R. (2014). pandemia | Diccionario de la lengua española. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario

<sup>21</sup> Jamie-Gumbrecht, J. (2020, 12 marzo). ¿Qué significa que la OMS haya declarado pandemia al coronavirus? Lo que debes saber. CNN.

una epidemia es más que un número normal de casos de enfermedades, comportamientos específicos relacionados con la salud u otros eventos relacionados con la salud en una comunidad o región<sup>22</sup>.

Se produce una pandemia de gripe cuando surge un nuevo virus gripal que se propaga por el mundo y la mayoría de las personas no tienen inmunidad contra él. Por lo común, los virus que han causado pandemias con anterioridad han provenido de virus gripales que infectan a los animales.

En algunos aspectos la gripe pandémica se parece a la estacional, pero en otros puede ser muy diferente. Por ejemplo, ambas pueden afectar a todos los grupos de edad y en la mayoría de los casos causan una afección que cede espontáneamente y va seguida de una recuperación completa sin tratamiento. Sin embargo, por lo general la mortalidad relacionada con la gripe estacional afecta sobre todo a los ancianos mientras que otros casos graves aquejan a personas que padecen una serie de enfermedades y trastornos subyacentes.

Por el contrario, los casos más graves o mortales de gripe pandémica se han observado en personas más jóvenes, tanto si estaban previamente sanas como si padecían enfermedades crónicas, y esta gripe ha causado muchos más casos de neumonía vírica de lo que suele ocurrir con la gripe estacional.

Tanto en el caso de la gripe estacional como de la pandémica el número de personas que enferman gravemente puede variar. Aun así, la gravedad tiene a ser más frecuente en esta última debido en parte al número mucho mayor de personas que carecen de inmunidad frente al nuevo virus. Cuando se infecta una gran parte de la población, aun si es pequeño el porcentaje de los que padecen la enfermedad grave, el número total de casos graves puede ser muy elevado.

Tanto la gripe estacional como la pandémica alcanzan el punto máximo de actividad en la temporada gripal acostumbrada en una zona particular. (En las zonas de clima templado, por ejemplo, esto suele suceder en los meses de invierno.) Pero como se ha observado con la pandemia actual por virus H1N1, las pandemias pueden tener características epidemiológicas diferentes y puede haber grandes brotes en los meses de verano.

---

<sup>22</sup> World Health Organization. (2013, 9 julio). OMS | ¿Qué es una pandemia? Organización Mundial de la Salud.

## 3.2 Fases

Una vez explicado lo que es una pandemia se deben conocer las etapas de la misma, con el fin de tener un panorama más amplio de lo que se está viviendo en el mundo y así la sociedad pueda prevenir su actuar frente a esta situación y afrontarla.

### Las fases de alerta pandémica de la OMS

La OMS ha establecido cinco fases que se trazan en el proceso de los períodos pandémicos, con el objetivo de enfocar planes de preparación para los países que padecen las consecuencias del brote, que incluyen etapas preparativas, de mitigación y recuperación pospandémica.<sup>23</sup>

- FASE 1. Confirmación del comienzo de una pandemia
- FASE 2. Propagación regional y multi-regional
- FASE 3. Fin de la primera ola pandémica
- FASE 4. Segunda o posteriores olas pandémicas
- FASE 5. Fin de la pandemia

#### FASE 1. Confirmación del comienzo de una pandemia

La aparición de una pandemia será declarada por los representantes de la OMS luego que se confirme que un virus es responsable de causar varios brotes en una región determinada y se ha propagado a otros países con la presencia de decesos.

Se dará inicio a medidas de prevención de acuerdo a los planes nacionales de pandemia predeterminados antaño que deben ser actualizados en tanto las características específicas del nuevo subtipo de virus.

#### FASE 2. Propagación regional y multi-regional

Este nivel sucede cuando los brotes ocurren de manera simultánea en varios países y la propagación, región por región, atraviesa el mundo.

Las instituciones de salud de diferentes regiones trabajan en conjunto para incentivar actividades comunes entre las naciones.

#### FASE 3. Fin de la primera ola pandémica

Esta fase aparece cuando el aumento de los brotes en el país, epicentro de la infección y afectado inicialmente, ha parado pero la propagación está todavía ocurriendo en otros países.

---

<sup>23</sup> Vara, D. (2020, 19 marzo). ¿Cuáles son las fases pandémicas de la OMS por el coronavirus? El Universal.

#### **FASE 4. Segunda o posteriores olas pandémicas**

Esta etapa de la pandemia ocurre durante el tercer al noveno mes de la epidemia inicial en el país de origen del brote. En el cual continuará el monitoreo y reporte de la propagación global e impacto del virus y solicitarán la movilización de recursos para los países con recursos ilimitados.

#### **FASE 5. Fin de la pandemia**

La OMS informará cuando el periodo de pandemia finalice regularmente, y basado en pandemias anteriores, puede suceder después de dos a tres años, pues en muchas ocasiones puede convertirse en brotes endémicos, los cuales se presentan en etapas del año específicas de forma regular.

### **3.3 Antecedentes en México y el mundo.**

La enfermedad forma parte de la historia de la humanidad de manera intrínseca. En la actualidad estamos sufriendo el coronavirus, pero desde que el ser humano empezó a organizarse en sociedad y a crear núcleos de personas que convivían juntos en un mismo espacio territorial, las enfermedades contagiosas tomaron un especial protagonismo. A medida que la población mundial fue creciendo, cuando una enfermedad se extendía y afectaba a varias regiones del planeta, convirtiéndose en una amenaza para la población, se empezaron a documentar las primeras pandemias. Estas pandemias en ocasiones transformaron las sociedades en las que aparecieron y, muy posiblemente, han cambiado o influido decisivamente en el curso de la historia. Repasamos aquellas que pusieron en jaque a la humanidad:

#### **Peste de Justiniano**

El Imperio bizantino se encontraba en uno de sus momentos de mayor esplendor cuando una epidemia de peste vino a oscurecer el mandato del emperador Justiniano. Es la primera epidemia de peste de la que se tiene constancia. La enfermedad –y con ella el miedo y la histeria- se expandió por Constantinopla, una ciudad de casi 800.000 habitantes, a una velocidad vertiginosa. Y de allí a todo el Imperio. Incluso el propio Justiniano fue víctima de la peste, aunque terminó recuperándose. Al final de la epidemia, la capital imperial había perdido casi el 40% de su población, y en todo el imperio se había cobrado la vida de 4 millones de personas. Las consecuencias económicas fueron catastróficas, pues hubo momentos en que el número de muertos superaba el de vivos. Muchos historiadores ven en este debilitamiento del Imperio bizantino una de las líneas divisorias entre el ocaso de la Antigüedad y la floreciente Edad Media. Aquí un reportaje completo sobre la peste de Justiniano.

## **Peste negra**

La peste negra era ya –y sigue siendo, pues hay brotes activos en la actualidad– una vieja conocida cuando la humanidad vivió el peor brote de esta enfermedad a mediados del siglo XIV (entre 1346 y 1353). Sin embargo, se ignoraba por completo tanto sus causas como su tratamiento. Esto, junto con la gran velocidad de propagación, la convirtió en una de las mayores pandemias de la historia. Hasta cinco siglos más tarde no se descubrió su origen animal, en este caso las ratas, que durante la Edad Media convivían en las grandes ciudades con las personas e incluso se desplazaban en los mismos transportes –barcos, por ejemplo– hacia ciudades lejanas, portando el virus consigo. Los números que dejó tras de sí esta epidemia son estremecedores. Por ejemplo, según los datos que manejan los historiadores, la península Ibérica habría perdido entre el 60 y 65% de la población, y en la región italiana de la Toscana entre el 50 y el 60%. La población europea pasó de 80 a 30 millones de personas. Aquí un reportaje completo sobre la peste negra.

## **Viruela**

El llamado virus variola, cuya afectación en los seres humanos es conocida desde hace por lo menos 10.000 años, es el causante de la enfermedad conocida como viruela. Su nombre hace referencia a las pústulas que aparecían en la piel de quien la sufría. Era una enfermedad grave y extremadamente contagiosa que diezmo la población mundial desde su aparición, llegando a tener tasas de mortalidad de hasta el 30%. Se expandió masivamente en el nuevo mundo cuando los conquistadores empezaron a cruzar el océano afectando de manera terrible una población con defensas muy bajas frente a nuevas enfermedades, y en Europa tuvo un periodo de expansión dramático durante el siglo XVIII, infectando y desfigurando a millones de personas. Afortunadamente, es una de las dos únicas enfermedades que el ser humano ha conseguido erradicar mediante la vacunación. Precisamente, fue luchando contra esta enfermedad cuando se descubrió la primera vacuna. Primero, lady Montagu hizo unas observaciones claves en Turquía y, casi 100 años más tarde, Edward Jenner probó científicamente su eficacia. En 1977 se registró el último caso de contagio del virus, que desde entonces se considera extinguido.

## **Gripe española**

En marzo de 1918, durante los últimos meses de la Primera Guerra Mundial (1914-1919), se registró el primer caso de gripe española, paradójicamente, en un hospital de Estados Unidos. Fue bautizada así porque España se mantuvo neutral en la Gran Guerra y la información sobre la pandemia circulaba con libertad, a diferencia de los demás países implicados en la contienda que trataban de ocultar los datos. Esta virulenta cepa del virus de la gripe se extendió por todo el mundo al mismo tiempo que las tropas se repartían por los frentes europeos. Los sistemas de salud se vieron desbordados y las funerarias no daban abasto.

Estudios recientes han revelado datos más precisos. Se estima que la tasa global de mortalidad fue de entre el 10 y el 20 por ciento de los infectados, llegando a morir, en todo el mundo, entre 20 o 50 millones de personas. Hay quien incluso se atreve a decir que pudieron ser 100 millones. Aquí un reportaje completo sobre la gripe española.

### **Gripe asiática**

Registrado por primera vez en la península de Yunán, China, el virus de la gripe A (H2N2) de procedencia aviar apareció en 1957 y en menos de un año se había propagado por todo el mundo. Para entonces, el papel de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el brazo médico de la ONU creado en 1948, diseñaba cada año una vacuna destinada a paliar los efectos de las mutaciones de la gripe. A pesar de que los avances médicos con respecto a la pandemia de la gripe española contribuyeron a contener mucho mejor el avance de virus, esta pandemia registró un millón de muertos en todo el planeta.

### **Gripe de Hong Kong**

Tan solo diez años después de haber superado la última gran pandemia de gripe, apareció, de nuevo en Asia, la llamada gripe de Hong Kong. Una variación del virus de la gripe A (H3N2) fue registrada en esta ciudad en 1968 y se expandió por todo el mundo con un patrón muy parecido al de la gripe asiática. Un millón de personas fueron las víctimas que causó esta nueva cepa de la gripe.

### **VIH Virus de Inmunodeficiencia Adquirida (VIH)**

Una de las pandemias más graves y más recientes conocida por la sociedad actual es la del Virus de Inmunodeficiencia Adquirida, el VIH, más conocido como SIDA (Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida). Los primeros casos documentados tuvieron lugar en 1981, y desde entonces se extendió por todo el mundo concentrando gran parte de los esfuerzos de las organizaciones mundiales de la salud. Se cree que su origen fue animal, y sus efectos son algo que podría describirse como el agotamiento del sistema inmunológico, de modo que el propio virus no es letal, pero sí lo son sus consecuencias, pues dejan el organismo desprotegido frente a otras enfermedades. Su contagio se produce por contacto con fluidos corporales. A pesar de que estas vías de transmisión lo hacen menos contagioso, a priori, que otros virus como la gripe, el desconocimiento inicial permitió que se expandiera con mucha rapidez. Se calcula que el VIH ha podido causar alrededor de 25 millones de muertes en todo el mundo.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> . Pané, G. H. (2020, 14 mayo). Historia National Geographic. [historia.nationalgeographic.com.es](http://historia.nationalgeographic.com.es).

## Influenza H1N1

En la primavera de 2009, surgió un nuevo virus de influenza A H1N1. Fue detectado primero en Estados Unidos y luego se extendió rápidamente por todo el mundo.

El virus contenía «una combinación única de genes de influenza no identificados previamente en animales o personas», según los CDC. Se descubrió que era de origen porcino.

Durante esa pandemia de H1N1, los CDC estimaron que entre 151.700 y 575.400 personas murieron en todo el mundo durante el primer año en que el virus circuló. A nivel mundial, se estima que el 80% de las muertes ocurrieron en personas menores de 65 años.

La Organización Mundial de la Salud declaró la pandemia mundial de H1N1 en agosto de 2010, pero el virus H1N1 continúa circulando como un virus de gripe estacional cada año.

### 3.4 Virus

Las enfermedades han sido parte de la vida del ser humano. Durante la historia ha existido una batalla continua por el control y erradicación de agentes microbiológicos; por otro lado, la supervivencia de la mayoría de las bacterias y virus depende de su capacidad de infectar a los seres vivos. Al contrario de lo que podríamos pensar, las infecciones han ganado muchas batallas y ocasionado la muerte de millones de individuos, lo que ha cambiado muchas veces la historia del ser humano. En la actualidad nos vemos afectados por el COVID-19, pero antes de entrar a detalle con este tipo de virus debemos entender que es un virus.

El virus es un agente infeccioso que sólo puede reproducirse cuando infecta una célula hospedera. Los virus “se apoderan” de la célula y utilizan sus recursos para hacer más virus, básicamente la reprograman para convertirla en una fábrica del virus. Debido a que no pueden reproducirse por sí mismos (sin un hospedero), los virus no se consideran vivos. Los virus tampoco tienen células: son muy pequeños, mucho más pequeños que las células de los seres vivos; básicamente son solo paquetes de ácido nucleico y proteínas<sup>25</sup>.

Los virus se han encontrado en todos los ecosistemas de la Tierra. Los científicos estiman que sobrepasan a las bacterias en razón de 1 a 10. Puesto que los virus no tienen la misma biología que las bacterias, no pueden ser combatidos con antibióticos. Tan sólo vacunas o medicaciones antivirales pueden eliminar o reducir

---

<sup>25</sup> Academy, K. (2019, 17 enero). Introducción a los virus (artículo). Khan Academy.



la severidad de las enfermedades virales, incluyendo SIDA, Covid-19, sarampión y viruela.<sup>26</sup>

Las enfermedades causadas por los virus comenzaron cuando la conducta del ser humano cambió y se desarrollaron comunidades agrícolas más densamente pobladas. Esto permitió que los virus se propagaran rápidamente para convertirse posteriormente en un problema de salud endémico. Los virus de las plantas y el ganado también aumentaron, ya que los humanos se volvieron dependientes de la agricultura y de la ganadería. Así fueron surgiendo enfermedades tales como el mosaico severo de la patata causado por el Potato Virus Y y la peste bovina del ganado, que tuvieron consecuencias devastadoras.

### 3.4.1 COVID-19

Después de ver de manera general el concepto de virus, de pandemia, sus fases y cómo ha afectado al mundo, hablaremos del tema que actualmente nos mantiene en el distanciamiento social, COVID 19, la cual fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. El Director General de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el doctor Tedros Adhanom Ghebreyesus, anunció el 11 de marzo de 2020 que la nueva enfermedad por el coronavirus 2019 (COVID-19) puede caracterizarse como una pandemia. La caracterización de pandemia significa que la epidemia se ha extendido por varios países, continentes o todo el mundo, y que afecta a un gran número de personas.

La enfermedad por coronavirus (COVID 19) es una enfermedad infecciosa causada por un coronavirus descubierto recientemente; la mayoría de las personas infectadas por el virus de la COVID-19 presentan cuadros respiratorios leves a moderados y se recuperan sin tratamiento especial. Las personas mayores y las que padecen afecciones médicas subyacentes, como enfermedades cardiovasculares, diabetes, enfermedades respiratorias crónicas o cáncer, tienen más probabilidades de presentar un cuadro grave.

La mejor manera de prevenir y frenar la transmisión es estar bien informado sobre el virus de la COVID 19, la enfermedad que causa y el modo en que se propaga. Protéjase y proteja a los demás contra la infección lavándose las manos o usando un gel hidroalcohólico con frecuencia y no tocándose la cara.

El virus de la COVID 19 se propaga principalmente a través de las gotículas de saliva o las secreciones nasales que se generan cuando una persona infectada tose o estornuda, por lo que es importante que también tome precauciones al toser y estornudar (por ejemplo, tapándose la boca con el codo flexionado). La COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2.

---

<sup>26</sup> Bettie J. Graham, P. D. (2018). Virus | NHGRI. Genome.gov

La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China).

El primer caso de COVID-19 se detectó en México el 27 de febrero de 2020. El 30 de abril, 64 días después de este primer diagnóstico, el número de pacientes aumentó exponencialmente, alcanzando un total de 19.224 casos confirmados y 1.859 (9,67%) fallecidos. En respuesta a este brote global, resumimos el estado actual del conocimiento sobre COVID-19 en México.<sup>27</sup>

### 3.5 Panorama actual

En el mundo se está viviendo una crisis sanitaria a causa del COVID-19 y con ello la humanidad ha tenido que acoplarse a las nuevas estrategias de adaptación con la intención de reactivar la economía y tratar de integrarnos a las actividades cotidianas y poco a poco adaptarse al nuevo de estilo de vida en los diferentes ámbitos.

Sin embargo, adaptarse a la nueva normalidad no ha sido una tarea fácil, ya que el mundo ha sufrido cambios drásticos que han hecho un panorama complicado, un ejemplo claro ha sido el incremento de tasas de desempleo que se ha presentado en los últimos meses.

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) publicó una nueva nota técnica: “México y la crisis del COVID-19 en el mundo del trabajo: respuestas y desafíos”, en el cual aborda los datos disponibles sobre el impacto de la pandemia en el empleo en este país, así como las medidas adoptadas para enfrentar esta situación<sup>28</sup>.

Esta nota técnica que forma parte de la serie "Panorama laboral en tiempos de la COVID-19" mediante la cual la OIT ha documentado los efectos de la COVID-19 en varios países de América Latina y el Caribe, tanto a través de informes nacionales como de análisis regionales por sector.

El contenido de la nota, producida por la Oficina de País para México y Cuba de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), es el fruto de varios meses de constante monitoreo del impacto del COVID-19 en el contexto laboral mexicano e incluye análisis de los datos provenientes de fuentes oficiales, así como de las medidas tomadas para mitigar este impacto<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> McMichael AJ (2004). «Environmental and social influences on emerging infectious diseases: past, present and future»

<sup>28</sup> O.M.S. (2020, 10 enero). Coronavirus (CoV) GLOBAL. Organización Mundial de la Salud.

<sup>29</sup> M., O. (2020, 8 octubre). OIT publica un análisis del impacto de la COVID-19 en México. Organización Internacional del trabajo

“En México millones de personas trabajadoras se tuvieron que quedar en sus casas, en teletrabajo o bien tuvieron que afrontar consecuencias de la crisis como bajas de sueldo o despidos desde finales de marzo”, dice el documento. “En los primeros meses de la pandemia se observó una salida masiva de personas de la fuerza laboral y la pérdida de millones de empleos formales e informales”.<sup>30</sup>

El documento también tiene en consideración el contexto laboral previo a la entrada de la crisis, ya existían brechas en materia de acceso al trabajo y calidad del empleo.

Entre los principales hallazgos y proyecciones de esta nota técnica, que ha usado como fuente principal de su análisis datos provenientes de la ENOE (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo) y de la ETOE (Encuesta Telefónica de Ocupación y Empleo) del INEGI, se encuentran:

- Una tasa estimada del 11,7% de desempleo de la Población Económicamente Activa (PEA) para el final del 2020, lo que equivaldría a aproximadamente 6 millones de personas.
- El 44% de la población ocupada en México se enfrenta al riesgo de sufrir afectaciones como reducción de horas o salarios. En algunos sectores, se superpone con vulnerabilidad de informalidad e ingreso bajo.
- Durante la pandemia la ocupación informal (en sector informal y sector formal) descendió hasta un 47.7% lo que supone una baja histórica, causada no por la formalización sino por una importante pérdida de trabajos informales.
- A partir de agosto esta tasa se ha colocado en niveles semejantes a los previos a la pandemia y es posible que a final de año supere los niveles previos a la pandemia a causa de un traslado de personas trabajadoras hacia la informalidad.
- En 5 meses se han destruido más empleos formales que los que fueron creados en todo 2019.
- La OIT documentó un aumento progresivo en la actividad económica a partir de junio y con ello un retorno a espacios de trabajo, pero aún no ocurre una recuperación integral del empleo y persisten desafíos para su recuperación. Estos efectos podrían empeorar en el mediano plazo.

Según las estimaciones de la OIT, los sectores más fuertemente afectados son: industrias manufactureras, comercio al por mayor y por menor, servicios inmobiliarios y servicios de hospedaje y de preparación de alimentos y bebidas.

Asimismo, en su nota técnica la OIT documentó una sustantiva pérdida de ingreso en hogares lo que contribuye al aumento de la pobreza por ingreso laboral, fenómeno que podría exacerbar de cumplirse el pronóstico de desempleo.

---

<sup>30</sup> V, S. (2020, 1 noviembre). Epidemiología de COVID-19 en México: del 27 de febrero al 30 de abril de 2020. PubMed Central (PMC).

La OIT también documenta las medidas que se han tomado para mitigar el impacto por ejemplo subsidio extraordinario por desempleo en ciertos estados o microcréditos para empresas. Sin embargo, esta crisis económica por COVID- 19 no se compara con crisis anteriores y la OIT sugiere el fortalecimiento de medidas dirigidas hacia grupos más vulnerables en el mercado laboral: Mujeres, jóvenes, trabajadores por cuenta propia, entre otros, para que no tenga efectos sobre pobreza laboral en el mediano y largo plazo.

El documento señala que los impactos son más importantes en términos de pérdida de empleo y disminución de la calidad de una parte de los empleos que se han mantenido y recuerda que tras la crisis financiera del 2008 se necesitaron varios años para recuperar el nivel del empleo antes de la crisis. El nivel de desocupación tardó 7 años en volver a su nivel pre-crisis, 4 años en el caso de la tasa de informalidad y se experimentaron varios años de incremento de la pobreza laboral.

Por otro lado, la organización consideró que la actual crisis económica y laboral causada por la pandemia de la COVID-19 conforma una oportunidad para replantear ciertos aspectos de la economía y considerar un enfoque ambientalmente más sostenible, en consonancia con los objetivos de la Declaración del centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo.

Finalmente, la OIT recordó que para encontrar soluciones efectivas a los efectos de la actual crisis y abrir la puerta a la construcción de una nueva. mejor y más justa normalidad el diálogo social entre autoridades, organizaciones de empleadores y de personas trabajadoras es fundamental.

### **3.5.1 Estrategias de adaptación**

Nuevos hábitos y costumbres entran a nuestra cotidianidad producto de la pandemia por covid-19 y el proceso adaptativo es propio del ser humano; la resiliencia, el autocuidado y la capacidad de afrontamiento son clave. Con la llegada de la pandemia de covid-19 muchas costumbres quedaron alejadas, tales como el saludo de mano o beso; además debemos mantener distancia física con otras personas y acostumbrarnos a utilizar tapabocas al salir de casa. Ahora, con lo que se ha denominado "la nueva normalidad" nuestros hábitos deberán cambiar lo que pone a prueba nuestras capacidades para adaptarnos.

Las estrategias sanitarias implementadas por el gobierno de México para la contención y mitigación de COVID-19 fueron las más adecuadas, afirmó el subsecretario de Prevención y Promoción de la Salud, Hugo López-Gatell Ramírez<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Navarro, M. F. (2020, 8 agosto). López-Gatell defiende estrategia contra Covid-19 • Forbes Política • Forbes México.

La Jornada Nacional de Sana Distancia fue una de las principales estrategias, en la que se suspendieron actividades laborales, escolares y sociales para reducir contagios. Como resultado, en las últimas semanas la epidemia ha mostrado un descenso en el número de casos, defunciones y hospitalizaciones.<sup>32</sup>

Indicó que las acciones han sido generalizadas, no obstante, en una epidemia la participación de cada persona juega un papel fundamental para evitar o incrementar los contagios, de ahí la importancia de mantener las medidas de higiene aprendidas como lavado de manos, estornudo de etiqueta, sana distancia y uso correcto de cubrebocas.

Durante el informe diario sobre coronavirus COVID-19 desde Palacio Nacional, explicó que el mecanismo de transmisión de SARS-CoV-2 es de persona a persona al toser o estornudar, lo que ocasiona que se propague el virus.

Al presentar el Informe Técnico Diario COVID-19, el subsecretario de Prevención y Promoción de la Salud informó que cuatro de cada 10 personas que acuden a los servicios médicos con malestar general tienen un resultado positivo a COVID-19, con probabilidad de desarrollar los síntomas.

Añadió que, de casi un millón de casos estimados, 627 mil 584 personas se recuperaron de una enfermedad de corta duración, es decir de entre 10 a 14 días, y en la actualidad se registran 43 mil 226 casos activos de COVID-19.

Asimismo, presentó una panorámica de la pandemia de COVID-19 en las regiones de la Organización Mundial de la Salud: Pacífico Occidental, África, Mediterráneo Oriental, Europa, Asia y América. Puntualizó que los patrones de propagación del coronavirus son cambiantes en el mundo y seguirán así durante un tiempo todavía difícil de determinar.

### **3.5.2 Protocolos en aerolíneas**

De acuerdo con las estrategias y la adaptación al cambio, la organización mundial de salud apoya en fortalecer y desarrollar nuevas capacidades en materia de salud pública en puertos, aeropuertos y pasos fronterizos terrestres a fin de limitar la propagación de riesgos para la salud pública y al mismo tiempo, minimizar la injerencia injustificada de los viajes y el comercio.

Como parte del apoyo la OMS ofrece orientaciones y formación para incentivar a los países cuenten con las condiciones aptas para reactivar sus operaciones y economía.

---

<sup>32</sup> Gob, G. (2020, 19 julio). Coronavirus – gob.mx. Gobierno de México.

En el caso de México y con el propósito de reducir el riesgo de contagios por coronavirus Covid-19 y proteger la salud de pasajeros, usuarios y trabajadores, el Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México, en coordinación con aerolíneas y autoridades, aplica los protocolos sanitarios recomendados por la Secretaría de Salud<sup>33</sup>.

Las medidas preventivas que se llevan a cabo en las instalaciones aeroportuarias son:<sup>34</sup>

- Uso obligatorio de cubrebocas, aplicación de gel antibacterial y respeto a la sana distancia.
- Instalación de dispensadores de gel antibacterial en los pasillos públicos de llegadas y salidas (ambulatorios) de pasajeros.
- Limpieza y desinfección diaria en salas de última espera, áreas de comida rápida, ambulatorios y oficinas.
- Toma de temperatura a pasajeros en filtros de revisión previo al ingreso a salas de última espera. Se recomienda respetar la sana distancia y aplicar gel.
- Personal de Sanidad Internacional toma la temperatura a viajeros internacionales al descender del avión, antes de pasar Migración.

Por indicación de la Agencia Federal de Aviación Civil, todos los pasajeros deben llenar el Cuestionario de Identificación de Factores de Riesgo en Viajeros, con 24 horas de anticipación a su salida o llegada al AICM.

En México algunas aerolíneas buscan familiarizarse con los pasajeros en las medidas sanitarias para crear tranquilidad y confianza al momento de viajar.

En el caso de Grupo Aeroméxico mostró sus protocolos de seguridad sanitaria conformados por el uso obligatorio de cubrebocas, la sanitización del avión, así como de la cabina, y los filtros HEPA, los cuales dan como resultado que un avión es el medio de transporte más seguro. De acuerdo con la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA) de México, la pandemia no solo vino a cambiar la industria de la aviación, sino todos los hábitos y empleos de cualquier sector.

La intención de estos protocolos es enviar un mensaje de confianza a los pasajeros, el cual enfatiza en la sanitización y constante uso de filtros HEPA (High Efficiency Particulate Arrestors) que remueven partículas microscópicas y algunos tipos de virus del aire, lo que le da una eficiencia “quirúrgica” del 99.99% en medida lograr

---

<sup>33</sup> 21, A. (2020, 14 junio). Conoce los protocolos sanitarios del AICM. Aviación 21.

<sup>34</sup> A.I.D.L.C. (2021, 15 diciembre). ACCIONES ANTICOVID EN EL AICM. gov.mx.

que los pasajeros se familiaricen más con los sistemas de control de sanidad en un avión, generando tranquilidad y confianza a la hora de viajar<sup>35</sup>.

Por otra parte, las tripulaciones a bordo de los vuelos de la línea del caballero águila también se someten a un cuestionario relacionado con el coronavirus; si uno da positivo, ya no se puede ingresar a la siguiente área de los filtros. Posteriormente se toma la temperatura de todos los miembros de las tripulaciones.

Equipos de limpieza sanitizan la cabina y el avión, no obstante, serán los pilotos quienes limpien sus áreas de trabajo con gel o toallas desinfectantes, apuntó Torres.

---

<sup>35</sup> Elaine Glusac,. (2020, 16 noviembre). Lo que debes saber de volar en avión cuando aumentan los casos de COVID-19. AARP

## 4 Análisis Financiero

Durante nuestra investigación hemos hablado sobre aspectos financieros que afectan directa o indirectamente las aerolíneas en México, sin embargo, es importante saber cómo analizar estos temas, ya que con ellos podemos saber cuál es la situación actual de la empresa, lo cual nos sirve para poder realizar una proyección a futuro y poder tener una mejor toma de decisiones; entender la situación actual de una empresa, va más allá de ver sus Estados Financieros, sin el debido estudio éstos no representan más que número en papel, es por ello que se le da una gran importancia al análisis de los mismos, ya que con ellos podemos diagnosticar su situación actual, para una toma de decisiones estratégicas de manera sistemática y adecuada para su sostenibilidad y la definición de objetivos a mediano y largo plazo.

### 4.1. Concepto

El término análisis se refiere a una evaluación cualitativa y cuantitativa de los componentes de cualquier organismo estudiado.

El análisis es cualitativo cuando se tiene por objeto descubrir o separar los elementos del objeto de estudio; y es cuantitativo cuando se usa para determinar la cantidad de cada elemento. Una vez que se obtiene cada una de las partes que conforman el objeto y la cantidad de cada una de ellas se puede hacer entonces un diagnóstico; esto es en sí el análisis.

Por otro lado, el concepto de finanzas se refiere al estudio de la movilización de los recursos económicos de una empresa, es decir, es el estudio de la obtención, asignación y el uso del dinero.

De la correlación que existe entre ambos conceptos, podemos desprender fácilmente que el análisis financiero nos lleva a hacer una evaluación para determinar los recursos de una empresa y después cuantificarlos, de esta manera podremos entonces realizar un diagnóstico de la administración de esos recursos.

Por su parte, Ralph D. Kennedy menciona que el Análisis de Estados Financieros comprende un estudio de las relaciones y las tendencias para determinar si la situación financiera y los resultados de operación, así como el progreso económico de la empresa, son satisfactorios o no.<sup>36</sup>

De igual forma, Abraham P. Moreno menciona el análisis financiero como la herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación

---

<sup>36</sup> Ralph Dale Kennedy (2002), Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación, Ed. Limusa



histórica de un organismo social, público o privado, así como a la técnica financiera necesaria para la evaluación real.<sup>37</sup>

Adicionalmente, Oriol Amat describe al análisis financiero como “el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas.”<sup>38</sup>

#### 4.1.1 Importancia

Los informes presentados con datos financieros juegan un papel fundamental en la organización porque sirve de guía y base para la toma de decisiones ya sea para los inversionistas, directivo, gerente, acreedor e incluso por un organismo federal. La importancia del análisis de estados financieros reside en que provee un panorama de la solidez financiera de la empresa en un momento dado, muestra lo que posee el negocio, lo que debe y el capital que se ha invertido. Esto facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa, ya que son un reflejo de los movimientos en que la empresa ha incurrido durante un periodo de tiempo. La importancia va más allá del interés del dueño ya que con los resultados del análisis facilita información confiable y oportuna para los diversos usuarios (internos y externos).

#### 4.1.2 Objetivo

El análisis financiero busca obtener un diagnóstico que permita que los agentes económicos interesados o relacionados con la organización, tomen las decisiones más acertadas; el uso del análisis financiero dependerá de la posición o perspectiva en la que se encuentre el agente económico en cuestión. Considerando lo anterior podemos dividir a los agentes en dos grupos:

- **Internos:** Los administradores de la empresa utilizan el análisis financiero con el fin de mejorar la gestión de la firma, corregir desequilibrios, prevenir riesgos o aprovechar oportunidades. Un buen análisis financiero es clave para poder planificar, corregir y gestionar.
- **Externos:** Los agentes externos utilizan el análisis financiero para conocer la situación actual de la empresa y su posible tendencia futura. Así, por ejemplo, para un inversor es importante conocer el estado de una empresa

---

<sup>37</sup> Abraham Perdomo Moreno (2008), Elementos básicos de administración financiera

<sup>38</sup> Amat Salas, Oriol. Análisis económico financiero. Ed. Gestión 2000. México 1997

para ver si vale o no la pena invertir en ella. Otros agentes externos relevantes son: clientes, proveedores, posibles inversores, reguladores, autoridades fiscales, etc.

## **4.2 Estados Financieros**

Considerados como informes de suma importancia para una empresa, también conocidos como estados contables, son los recursos que permiten tener una visión clara de la situación financiera de una empresa. De esa forma, pueden tener un mejor control en los aspectos financieros y contables del negocio, mostrando la situación económica en la que se encuentra el negocio en marcha.

Los estados financieros no solo son útiles para las entidades reguladoras; sino también para las mismas empresas. Gracias a ellos se pueden saber las variaciones y evoluciones que sufre una empresa durante un periodo específico. Así mismo, esta información también resulta útil para terceros, como inversionistas.

La información financiera que emana de la contabilidad, es información cuantitativa, expresada en unidades monetarias y descriptiva que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, y cuyo objetivo esencial es el de ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas. Su manifestación fundamental son los estados financieros. Se enfoca esencialmente a proveer información que permita evaluar el desenvolvimiento de la entidad, así como en proporcionar elementos de juicio para estimar el comportamiento futuro de los flujos de efectivo.

### **4.2.1 Definición**

La información financiera es el conjunto de datos presentados de manera ordenada y sistemática, cuya magnitud es medida. y expresada en términos de dinero, que describen la situación financiera, los resultados de las operaciones y otros aspectos relacionados con la obtención y el uso del dinero.<sup>39</sup>

Los estados financieros deben permitir al usuario general evaluar:

- A. El comportamiento económico-financiero de la entidad, su estabilidad y vulnerabilidad; así como su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos.
  
- B. La capacidad de la entidad para mantener y optimizar sus recursos, obtener financiamientos adecuados, retribuir a sus fuentes de financiamiento y, en

---

<sup>39</sup> Normas de Información Financiera, (2021), ISBN 6077620289

consecuencia, determinar la viabilidad de la entidad como negocio en marcha.

#### **4.2.2 Tipos**

Los objetivos de los estados financieros derivan de las necesidades del usuario general, a las cuales dependen de la naturaleza de las actividades de las entidades.

- A. El estado de situación financiera, también llamado estado de posición financiera o balance general
- B. El estado de resultado integral (presentado en uno o en dos estados, según lo establece la NIF particular relativa al tema), para entidades lucrativas o, en su caso, el estado de actividades, para entidades con propósitos no lucrativos
- C. El estado de cambios en el capital contable, en el caso de entidades lucrativas
- D. El estado de flujos de efectivo o, en su caso, el estado de cambios en la situación financiera. Cada entidad debe emitir uno de los dos estados, atendiendo a lo establecido en NIF particulares.

#### **4.2.3 Componentes**

Las características cualitativas primarias de los estados financieros son:

- A. La confiabilidad, a la que se encuentran asociadas como características secundarias: la veracidad, la representatividad, la objetividad, la verificabilidad y la información suficiente;
- B. La relevancia, a la que se encuentran asociadas como características secundarias: la posibilidad de predicción y confirmación, así como la importancia relativa;
- C. La comprensibilidad; y
- D. La comparabilidad.

Elementos básicos de los estados financieros:

- A. Los activos, los pasivos y el capital contable de las entidades lucrativas; y los activos, los pasivos y el patrimonio contable, de las entidades con propósitos no lucrativos. Dichos elementos se presentan en el balance general.
- B. Los ingresos, costos, gastos, la utilidad o pérdida neta, los otros resultados integrales y el resultado integral, los cuales se presentan en el estado de resultado integral de las entidades lucrativas; y los ingresos, costos, gastos y el cambio neto en el patrimonio, los cuales se presentan en el estado de actividades de las entidades con propósitos no lucrativos.
- C. Los movimientos de propietarios, la creación de reservas y la utilidad o pérdida integral, los cuales se presentan en el estado de cambios en el capital contable de las entidades lucrativas.

- D. El origen y la aplicación de recursos, los cuales se presentan en el estado de flujos de efectivo o, en su caso, en el estado de cambios en la situación financiera, tanto por las entidades lucrativas como por las que tienen propósitos no lucrativos.

### **4.3 Indicadores financieros**

Cuando hablamos del amplio análisis que se hace dentro de la empresa debemos comprender que existen varios tipos de herramientas que nos permite hacer un análisis financiero más detallado y nos permite diagnosticar cómo se encuentra la empresa.

Dentro de los indicadores tenemos una amplia variedad de instrumentos financieros que nos podrán ayudar a analizar cualquier tema financiero dentro de la empresa. Para tener en claro cuáles son los principales indicadores financieros a continuación los detallaremos.

#### **4.3.1 Concepto**

Los indicadores financieros, o ratios financieros, son medidas que indican diferentes elementos de las finanzas de una empresa y que sirven para conocer el estado de las cuentas de la misma. En este sentido, los indicadores financieros se pueden utilizar para compararlos con la marcha de la empresa en otro período financiero concreto, para compararla con las demás empresas del sector, o directamente con la empresa líder, lo que servirá para conocer cómo está evolucionando la propia compañía y en qué puntos puede ser necesario acometer reformas o cambios.

Izaguirre, Carhuacho y Silva describen en su libro que los índices y razones presentan ratios de las cuentas de balance y estado de resultados con el objetivo de correlacionar información que no puede observarse a través del análisis vertical o el análisis horizontal. Los índices se dividen en cuatro grupos: de liquidez, de actividad o gerencia, de deuda o apalancamiento; y, de solvencia o rentabilidad <sup>40</sup>

Por otro lado, para Flores Villalpando los indicadores financieros o razones financieras expresan la relación matemática entre una cifra y otra, extraída de los estados financieros, exigiendo que dicha relación sea clara, directa y comprensible para que se pueda obtener información, condiciones y situaciones que no podrían ser detectadas mediante la simple observación de los componentes individuales de la razón financiera. Se utiliza para poder estudiar el comportamiento de la entidad a través del tiempo y en relación con la industria a la que pertenece, ya que el

---

<sup>40</sup> Izaguirre Olmedo, J. Carhuacho Mendoza, I. y Silva Siu, D. (2020). Finanzas para no financieros. Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil.

resultado obtenido de dicho análisis va en relación directa con la actividad o el giro al cual pertenece.<sup>41</sup>

### **4.3.2 Objetivo**

Los indicadores financieros permiten a la empresa tener un panorama más amplio sobre las debilidades, fortalezas y deficiencias que pueda llegar a tener, la solidez que posee, su estado actual y real, con el objetivo de obtener conclusiones, planear y tomar decisiones en un momento indicado para realizar inversiones, financiación y endeudamiento.

A través de los indicadores financieros también podemos determinar los problemas potenciales en cuanto a la eficiencia operativa de una empresa, sus áreas de mejora y apoyar la definición de acciones y medidas de corrección, que generen un impacto positivo a futuro tanto financiera como operativamente dentro de la organización. también nos permite evaluar resultados, la gestión y los movimientos financieros realizados en la empresa, emitir diagnósticos, determinar tendencias para realizar proyecciones y que se y que se van reflejando en los estados financieros a corto y largo plazo.

El propósito principal es comparar las diferentes partidas del activo y pasivo en volumen y plazos temporales; con todo ello podemos:

- Analizar si la empresa mantiene equilibrio financiero.
- Analizar las diferentes fuentes de financiación y plazo temporal utilizadas.
- Diagnosticar y prever las posibles dificultades financieras a las que pudiera enfrentarse la empresa en un plazo temporal estipulado; es decir, la capacidad de atender las deudas a su vencimiento.

### **4.3.3 Tipos de Indicadores Financieros**

Existen diferentes medidas usadas por los analistas que nos indican diferentes elementos económicos de una empresa y que sirven para conocer el estado financiero de la misma. En este sentido, los indicadores financieros se pueden utilizar para compararlos con la marcha de la empresa en otro período financiero concreto, para compararla con las demás empresas del sector, o directamente con la empresa líder, lo que servirá para conocer cómo está evolucionando la propia compañía y en qué puntos puede ser necesario atacar con ímpetu reformas o cambios.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Flores Villalpando, R. y Flores Villalpando, R. (2014). Análisis de estados financieros. México, D.F, Mexico: Editorial Digital UNID.

<sup>42</sup> Actualicese.com. (2020, 5 junio). Definición de indicadores financieros.

Son variados y versátiles para su uso, esto según el ámbito que se quiera estudiar y analizar de la empresa, pues convendrá más usar un indicador u otro dependiendo del análisis que se quiera realizar. No obstante, existen algunos indicadores financieros que son esencialmente importantes, ya que son los más usados debido a la valiosa información que aporta, es por ello que debemos especificar los tipos de indicadores que hay y cuál es su función.

A continuación, hablaremos más a detalle de los siguientes indicadores:

- Indicador de rentabilidad
- Indicador de liquidez
- Indicadores de calidad de activos
- Indicador de eficiencia
- Indicadores de productividad
- Indicadores de endeudamiento

**Indicador de rentabilidad.** - Este es uno de los tipos de indicadores más utilizados en muchas empresas. Permite analizar las ganancias en comparación a las operaciones realizadas, lo que aporta datos sobre si dichas operaciones están siendo rentables o no para la compañía; además, también aporta información sobre varios factores externos e internos, ya que permite medir la utilidad o no de las operaciones realizadas. Para calcularlo se deberá dividir la utilidad neta entre el activo o el patrimonio asignado.

**Indicador de liquidez.** - Uno de los tipos de indicadores que aporta información sobre la seguridad y solvencia de la compañía es el indicador de liquidez. Este indicador define la capacidad financiera de la compañía a la hora de hacer frente a las obligaciones a corto plazo, para lo que es necesario tener activos financieros en forma de efectivo. Es decir, activos que se puedan convertir con facilidad en dinero para afrontar el pago de las deudas contraídas. Para calcularlo basta con dividir los activos corrientes entre los pasivos corrientes, lo que nos dará el indicador de liquidez de la compañía.

En otras palabras, mide la eficacia que tiene la empresa para generar dinero en efectivo, para poder saldar las obligaciones en un periodo corto de tiempo, así como también las cuentas por pagar y todos los compromisos pendientes. Este determina la estabilidad financiera que tiene la empresa.

También corresponde en cómo la empresa transforma ciertos activos corrientes a dinero en efectivo.

- Prueba ácida: representa la facilidad con la que la empresa salda sus deudas pendientes.
- Capital neto: se enfoca en la cantidad de dinero que le queda a la empresa luego de saldar todas sus deudas.

- Razón corriente: este indica la disposición que tiene la empresa para saldar todos los compromisos financieros.

**Indicadores de calidad de activos.** - Son varios tipos de indicadores los que se agrupan bajo este nombre. Tienen en común que permiten reflejar las fortalezas y debilidades de la compañía al mostrar el valor real de los activos en relación a los gastos asociados a dichos activos. Por lo general, su cálculo se basa en poner en relación los bienes adjudicados y los préstamos vencidos entre el patrimonio real del que dispone la empresa.<sup>43</sup>

**Indicador de eficiencia.** - Este indicador establece la relación existente entre los recursos y la productividad de la empresa, con la finalidad de obtener los resultados de todos los procesos y el buen cumplimiento de todos los objetivos y un buen funcionamiento del mismo, tiene el objetivo de medir la eficacia de la producción y la ejecución correcta de todos los procesos. Se enfoca en el método de realización y la cantidad de recursos utilizados.

- Inventario en existencia: se enfoca en medir el número de días con el inventario disponible para vender.
- Rotación de inventario: se enfoca en el costo a crédito o efectivo del inventario.
- Rotación de cartera: se enfoca en el tiempo en el que giran las cuentas por cobrar.
- Rotación de activos: mide la ganancia de lo vendido con lo invertido en la producción.
- Periodo de cobro: es el periodo en que la empresa recauda todas las ventas por cobrar.
- Proveedores: estudia el tiempo en que se le cancela la deuda a los proveedores.

**Indicadores de productividad.** - Hace referencia a la producción realizada por cada personal dentro de la empresa, enfocándose en el manejo del tiempo, obteniendo una gran eficacia.

- Margen de utilidad alto y rotación alta: este lo emplea las empresas con mucha demanda y competencia.
- Utilidad baja y rotación alta: funciona con buena eficiencia.

**Indicadores de endeudamiento.** - Se enfoca en cómo la empresa adquiere ciertas obligaciones con el fin de financiar la producción de la empresa, las inversiones y todas las operaciones y movimientos que realiza dentro del margen financiero, además de cómo está respondiendo a todas ellas.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Pacheco, J. (2020, 12 enero). Indicadores Financieros (Características, Finalidad, Tipos). Web y Empresas.

<sup>44</sup> Tipos de indicadores financieros. (s. f.). Edenren. Recuperado 13 de mayo de 2021

## 4.4 Métodos de Análisis

Como vemos los indicadores financieros son muy importantes para poder obtener un amplio estudio financiero y una vez entendiendo los diferentes tipos de indicadores financieros debemos comprender que, dentro de los diferentes métodos, existen indicadores específicos para cada uno, es por ello la importancia de saber cómo se clasifican y para qué sirve cada uno de ellos.

### 4.4.1 Concepto

Por método de análisis se entiende la forma de abordar el estudio de una actividad, es decir, es el conjunto de procedimientos con ayuda de los cuales se efectúa el estudio, medición y generalización de la influencia de los diferentes factores sobre los procesos del desarrollo de la producción a través de la evaluación de indicadores e índices.

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo período y los cambios presentados en varios ejercicios contables.<sup>45</sup>

También se define como los procedimientos que permiten que la información de la contabilidad, de la economía y de otras operaciones comerciales sea más útil para propósitos de toma de decisiones.<sup>46</sup>

Otro punto de vista sería que el método de análisis es el procedimiento de separación o desintegración de los valores indicados en los estados financieros con el objeto de conocer sus orígenes, cambios realizados y sus causas, para tener una idea más precisa y veraz acerca de su comportamiento dentro de la estructura financiera del negocio <sup>47</sup>

Podemos decir entonces que el método de análisis financiero es el camino mediante el cual nos enfocaremos a la obtención de información en los estados financieros con el fin de recabar elementos de juicio para evaluar la situación financiera y realizar una acertada toma de decisiones.

---

<sup>45</sup> Angulo, R. (2018, 25 junio). Métodos y procedimientos del análisis económico-financiero. ClickBalance.

<sup>46</sup> Actualicese.com. (2020, 5 junio). Definición de indicadores financieros

<sup>47</sup> Calleja Bernal Mendoza, F. y Bernal Mendoza, F. C. (2017). Análisis de estados financieros. Ciudad de México, Mexico: Pearson Educación.



#### 4.4.2 Importancia

Los métodos de análisis financiero son un componente indispensable a la hora de abordar el estudio de la información financiera de la empresa, ya sea para solicitar un financiamiento, realizar una inversión, evaluar la rentabilidad etc. Son una herramienta fundamental dentro del análisis financiero, debido a que marcan el camino a seguir para poder llegar a los resultados buscados y así tener elementos de juicio para la toma de decisiones. Gracias a los métodos de análisis se puede efectuar el estudio de la información financiera.

Por otro lado, los métodos de análisis financieros permiten simplificar y reducir los datos que son objeto de estudio, con la finalidad de expresarlos en términos más comprensibles y así darle al usuario la posibilidad de interpretarlos y volverlos significativos para su estudio.

Como menciona el autor Francisco J. Calleja en su libro “Análisis de estados financieros”; a final de cuentas los estados son conjuntos de datos que contienen mucha información, pero esta debe ser buscada, procesada y reportada de manera coherente para que el lector pueda aprovecharla y tomar decisiones con base en ella<sup>48</sup>.

#### 4.4.3 Clasificación

Existen diferentes métodos de análisis que se emplean para el estudio de los estados financieros, cada uno especializado en diferentes puntos del análisis, esto le brinda al analista una gama de procedimientos para el estudio de los datos financieros.

El empleo de estas diversas técnicas de análisis es dependiente entre sí, respondiendo las interrogantes que a su paso van dejando otros métodos aplicados, de tal manera que se van relacionando los resultados obtenidos de cada técnica hasta obtener los elementos de juicio necesarios para tomar una decisión.<sup>49</sup>

Los métodos de análisis financiero se clasifican en:

- Métodos verticales
- Métodos horizontales
- Punto de equilibrio
- Método EVA

---

<sup>48</sup> Calleja Bernal Mendoza, F. y Bernal Mendoza, F. C. (2017). Análisis de estados financieros. Ciudad de México, Mexico: Pearson Educación.

<sup>49</sup> Experto GestioPolis.com. (2019, 14 agosto). ¿Qué es el método de porcentajes integralesgestiopolis

**Métodos de análisis vertical.** - Por definición es uno de los instrumentos o herramientas que se utiliza en el análisis financiero de una empresa. Recordemos que el análisis financiero requiere de diferentes elementos e información para llevar a cabo un estudio efectivo de la situación financiera de la empresa, entre los que se destacan la información obtenida de los estados financieros como el balance general, el estado de resultados, el estado de Cambios en la situación financiera y el estado de Flujo de Efectivo. Precisamente una de las herramientas o instrumentos que se utiliza para el análisis de la información obtenida en estos estados financieros es el análisis vertical o estático.

Este tipo de métodos nos permiten tener una visión de la estructura del estado financiero estudiado, es decir con qué porcentaje participa cada cuenta dentro de los estados financieros y a su vez nos muestra la relevancia de las cuentas contables. Además, nos permite evaluar los cambios estructurales que se hayan implementado dentro de la compañía, así como determinar una estructura óptima que otorgue mayor rentabilidad a la sociedad.

Dentro de los métodos de análisis verticales tenemos:

- Método de porcentos integrales.
- Método de razones financieras simples.
- Método de razones financieras estándar.

**Método de porcentos integrales.** - Es uno de los procedimientos empleados en el análisis vertical de estados financieros. A través de él es posible analizar la estructura financiera interna de la empresa en un período determinado, se elabora a partir del rubro más significativo del estado financiero y todas las demás partidas del estado se comparan con este. También es conocido como método de porcentos comunes o método de reducción por porcentos.

La utilización de este método se recomienda para lograr una mejor comprensión de la situación financiera de la unidad económica y las relaciones que mantiene internamente entre sus diferentes partidas, ya que permite hacer comparaciones rápidas entre los elementos que componen los estados financieros y nos indica la magnitud proporcional de cada partida, con respecto de la inversión total.

La principal ventaja de su utilización radica en que permite comprender y ponderar con mayor facilidad las cifras de los estados financieros y sus relaciones.

La aplicación en el balance general nos permite tener un mejor panorama para visualizar las partidas más relevantes, observar cómo se distribuyen los activos y qué porcentaje corresponde a las fuentes de financiamiento internas y externas que tenga la compañía.

La aplicación en el estado de resultados permite un análisis en la participación de cada una de las partidas respecto a las ventas, para identificar si las proporciones de gastos están dentro de los parámetros establecidos o presupuestados por la empresa.

Para realizar un análisis del balance general con el método porcentajes integrales, el total de los activos, el total del capital contable y de los pasivos generalmente se usan como montos base.

Por otra parte, todos los activos de forma individual se expresan como un porcentaje del total de activos.

Las cuentas que integran el capital contable, las deudas a largo plazo y los pasivos circulantes se expresan como un porcentaje del total del capital contable y de los pasivos.

Para realizar un análisis del estado de resultados con este método, el monto de ventas generalmente se utiliza como base.

Por otro lado, todos los demás componentes del estado de resultados, como el costo de mercancía vendida, la utilidad bruta, los gastos operativos, los gastos financieros y la utilidad neta, etc., se muestran como un porcentaje de las ventas.

El porcentaje se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje Integral} = (\text{Monto de cuenta contable} / \text{Monto del valor base}) \times 100$$

## Ejemplo<sup>50</sup>

La empresa ABC S.A. de C.V. muestra el siguiente estado de resultados para determinar los porcentajes integrales:

<b>EMPRESA ABC S.A. DE C.V.</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
	<b>2018</b>	<b>%</b>
<b>VENTAS</b>	\$ 1,330,000.00	100%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ 900,000.00	68%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 430,000.00	32%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	\$ 320,000.00	24%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$ 110,000.00	8%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 12,000.00	1%
<b>OTROS GASTOS</b>	\$ 11,000.00	1%
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	\$ 87,000.00	7%
<b>IMPUESTOS A LA UTILIDAD</b>	\$ 17,000.00	1%
<b>UTILIDAD/PERDIDA NETA</b>	\$ 70,000.00	5%

Retomando que las ventas representan el 100%, tomaremos como ejemplo el porcentaje de Costo de ventas, el cual calcularemos de la siguiente manera:

$$\% \text{ Cto Ventas} = (\text{Cto Ventas} / \text{Ventas}) * 100$$

$$\% \text{ Cto Ventas} = (900,000 / 1,330,000) * 100$$

$$\% \text{ Cto Ventas} = 68\%$$

Este procedimiento será aplicable para todas las demás cuentas, simplemente sustituyendo el valor de Costo de ventas por el valor de la cuenta a desarrollar.

Al determinar los porcentajes integrales del Estado de Resultados anterior, podemos ver que el costo de ventas representa un 68%, dejando un 32% como utilidad bruta para cubrir los gastos de operación, financieros, extraordinarios e impuestos.

<sup>50</sup> Corvo, H. S. (2019, 9 junio). Método porcentajes integrales: para qué sirve y ejemplo. Liferder.

**Método de razones financieras simples.** - Consiste en relacionar una partida con otra partida, o bien, un grupo de partidas con otro grupo de partidas a través de su cociente. Su función se limita a servir de auxiliar para el estudio de las cifras de los estados financieros, aun así, es un auxiliar muy importante ya que su aplicación nos permite ver anomalías o fallas dentro de la compañía, como la falta de solvencia, falta de cobros oportunos a clientes, insuficiencia de capital, costos o gastos elevados etc.

El procedimiento de razones simples es el más utilizado para analizar la información financiera, ya sea relacionando cifras de un mismo estado financiero entre sí, o bien, relacionando partidas de distintos estados financieros de la misma empresa.

El análisis a través de razones nos permite tomar mejores decisiones que el análisis de las cifras en unidades monetarias. Podemos decir entonces que uno de los propósitos de las razones es reducir la cantidad de datos financieros.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que no son pruebas irrefutables, sino únicamente nos están ayudando a formar una imagen de la empresa. Las razones pocas veces proporcionan respuestas concluyentes, sino que inducen a hacer preguntas debidas y dan pistas de áreas de fortaleza o debilidad. Los analistas nunca opinan basados en una o dos razones, siempre procuran tener un panorama general, mientras que las casas de bolsa o los bancos tienen grupos de quince o veinte razones que les permiten generar opiniones sólidas acerca de las empresas analizadas.

#### **Las razones simples se clasifican en:**

- Razones estáticas.
- Razones dinámicas.
- Estático-dinámicas.
- Dinámico-estáticas

**Razones estáticas.** - Expresan la relación que guardan partidas o grupo de partidas del Estado de Situación Financiera. Por ejemplo, la razón circulante, prueba ácida, capital neto de trabajo y las razones de endeudamiento.

**Razones dinámicas.** - Expresan la relación que tienen las partidas o grupo de partidas de los estados financieros dinámicos, como son el estado de resultados o el estado de costo de producción y venta.

**Estático-dinámicas.** - Cuando el numerador corresponde a conceptos y cifras de un estado financiero estático y el denominador, viene de conceptos y cifras de un estado financiero dinámico.

**Dinámico-estáticas.** - Sucede cuando el numerador corresponde a un estado financiero dinámico y el denominador, corresponde a un estado financiero estático.

Dentro de las razones financieras más usuales tenemos:

### **Razón de Solvencia**

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Nos indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus pasivos respecto a sus activos circulantes.

### **Prueba Ácida**

$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Muestra la capacidad inmediata de pago de pasivos a corto plazo con nuestros activos de inmediata realización.

### **Capital Neto de Trabajo**

$$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Esta razón nos muestra la capacidad que tiene la empresa para continuar con el desarrollo normal de sus actividades en el corto plazo.

### **Garantía de Inventarios**

$$\frac{\text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Muestra la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas con inventarios.

## Índice de Posición Defensiva

$$\frac{\text{Activo Rápido}}{\text{Promedio diario de costos y gastos}}$$

Activo Rápido = Activo disponible + Clientes

Promedio diario costos y gastos = Total de costos y gastos / 365

Calcula el tiempo en que la empresa cubre sus costos y gastos si no tuviera venta alguna.

## Rotación de Inventarios

$$\frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Promedio Inventario}}$$

Mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

## Plazo Promedio de Ventas

$$\frac{360}{\text{Rotacion del Inventario}}$$

Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

## Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

### **Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar**

$$\frac{360}{\text{Rotacion de Cuentas por Cobrar}}$$

Indica la evaluación de la política de crédito y cobranza de la empresa.

### **Rotación de Cuentas por Pagar**

$$\frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se cubren dentro de un periodo.

### **Plazo Promedio de Cuentas por Pagar**

$$\frac{360}{\text{Rotacion de Cuentas por Pagar}}$$

Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

### **Razón de Endeudamiento**

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

### **Financiamiento Interno**

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$$



Mide la proporción de los activos aportados por los socios o accionistas.

### **Crecimiento de Capital**

$$\frac{\text{Capital Contable} - \text{Capital Social}}{\text{Capital Social}}$$

Determina el crecimiento del capital a través del tiempo.

### **Rendimiento Sobre Inversión**

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable} - \text{Utilidad Neta}}$$

Rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa respecto de su inversión.

### **Margen Bruto de Utilidades**

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

Nos indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de pagadas las existencias.

### **Rendimiento Sobre Ventas**

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Muestra cuánto ganamos por cada peso que vendemos.

## Rendimiento Sobre Activo

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$$

Indica la productividad que genera el activo.

Para ejemplificar el análisis financiero de una empresa mediante razones simples a continuación se muestra el siguiente ejemplo:

La empresa ABC TRONCOSO S.A. de C.V. nos proporciona el siguiente Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados al 2020.

### Balance general de la empresa ABC TRONCOSO S.A. al 31 de diciembre de 2020

ACTIVO		PASIVO	
Activo corriente		Pasivo corriente	
Caja y bancos	861,328.00	Cuentas por pagar comerciales	243,938.00
Cuentas por cobrar comerciales	70,308.00	Otras cuentas por pagar	143,776.00
Otras cuentas por cobrar	22,985.00	Remuneraciones por pagar	141,319.00
Inventarios	439,368.00	Benef. soc. a los trabajadores	208,717.00
Gastos pagados por adelantado	27,230.00	Tributos por pagar	275,825.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,421,219.00</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1,013,575.00</b>
Activo no corriente		Pasivo no corriente	
Inversiones en valores	9,375.00	Cuentas por pagar comerciales	259,905.00
Inm., maq. y equipo (neto)	2,287,315.00	Benef. soc. a los trabajadores	47,829.00
Otros activos	45,531.00	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>307,734.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2,342,221.00</b>	PATRIMONIO	
		Capital social	1,897,896.00
		Reservas	482,224.00
		Utilidades del ejercicio	62,011.00
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2,442,131.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3,763,440.00</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3,763,440.00</b>

**Estado de resultados de la empresa ABS TRONCOSO S.A. al 31 de diciembre de 2020**

Ventas	1,236,730.00
Costo de ventas	<u>691,295.00</u>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>545,435.00</b>
Gastos administrativos	198,352.00
Gatos de ventas	<u>55,836.00</u>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>291,247.00</b>
Otros ingresos y/o egresos	
Ingresos financieros	102,883.00
Gastos financieros	111,320.00
Ingresos excepcionales	-
Gastos excepcionales	<u>5,291.00</u>
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.</b>	<b>277,519.00</b>
Participación a los trabajadores	84,480.00
Impuesto a la renta	<u>131,028.00</u>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>62,011.00</b>

Si le aplicamos las razones simples a dichos estados financieros obtenemos los siguientes resultados:

<b>Solvencia</b>	Activo circulante	<u>1,421,219.00</u>	
	Pasivo circulante	1,013,575.00	<b>1.40</b>
<b>Prueba ácida</b>	Activo circulante - Inventario	<u>981,851.00</u>	
	Pasivo circulante	1,013,575.00	<b>0.97</b>
<b>Capital neto de trabajo</b>	Activo crculante - pasivo circulante	407,644.00	
<b>Garantía de inventarios</b>	Inventarios	<u>439,368.00</u>	
	Pasivo circulante	1,013,575.00	<b>0.43</b>
<b>Índice de posición defensiva</b>	Activos rápidos	<u>931,636.00</u>	
	Promedio diario de costos y gastos	3,218.41	<b>289.471 días</b>
<b>Rotación de inventarios</b>	Costo de lo vendido	<u>691,295.00</u>	
	Promedio de inventarios	439,368.00	<b>1.57 veces al año</b>

<b>Plazo promedio de ventas</b>	360	<u>360.00</u>	
	Rotación de inventarios	1.57	<b>228.81 días</b>
<b>Rotación de cuentas por cobrar</b>	Ventas netas a crédito	<u>1,236,730.00</u>	
	Promedio de cuentas por cobrar	70,308.00	<b>17.59 veces al año</b>
<b>Plazo promedio de cuentas por cobrar</b>	360	<u>360.00</u>	
	Rotación de cuentas por cobrar	17.59	<b>20.47 días</b>
<b>Rotación de cuentas por pagar</b>	Comprar anuales a crédito	<u>1,130,663.00</u>	
	Promedio de cuentas por pagar	243,938.00	<b>4.64 veces al año</b>
<b>Plazo promedio de cuentas por pagar</b>	360	<u>360.00</u>	
	Rotación de cuentas por pagar	4.64	<b>77.67 días</b>
<b>Razón de endeudamiento</b>	Pasivo total	<u>1,321,309.00</u>	
	Activo total	3,763,440.00	<b>0.35</b>
<b>Financiamiento interno</b>	Capital Contable	<u>2,442,131.00</u>	
	Activo total	3,763,440.00	<b>0.65</b>
<b>Crecimiento de capital</b>	Capital Contable - Capital Social	<u>544,235.00</u>	
	Capital Social	1,897,896.00	<b>0.29</b>
<b>Rendimiento sobre la inversión</b>	Utilidad neta	62,011.00	
	Capital Contable - Utilidad Neta	2,380,120.00	<b>0.03</b>
<b>Margen bruto de utilidades</b>	Utilidad Bruta	545,435.00	
	Ventas	1,236,730.00	<b>0.44</b>
<b>Rendimiento sobre ventas</b>	Utilidad neta	62,011.00	
	Ventas netas	1,236,730.00	<b>0.05</b>
<b>Rendimiento sobre activo</b>	Utilidad neta	62,011.00	
	Activo total	3,763,440.00	<b>0.02</b>

Dados los resultados anteriores podemos observar que:

- La compañía tiene buena solvencia, ya que puede cubrir sus obligaciones a corto plazo y aún tener disponible el 40% de su activo circulante, o traducido a capital de trabajo cuenta con 407,644.00 para seguir con el desarrollo normal de sus actividades.
- Aunque sin su inventario no podría cubrir sus pasivos a corto plazo.
- Por otro lado, sus inventarios solos no podrían hacer frente a los pasivos, porque solo representan el 43% de los mismos.
- Si en algún momento la empresa dejará de vender, los activos rápidos de la misma ayudarían a seguir cubriendo los gastos durante 289 días aproximadamente.
- La rotación de los inventarios es bastante lenta, ya que solo lo hace cada 229 días en promedio.
- En cuanto a plazos de cobro, la empresa otorga un crédito promedio de 20 días a sus clientes, lo que es favorable puesto que paga a sus proveedores en promedio cada 78 días.
- Mientras que los pasivos representan el 35% del financiamiento, el capital representa el 65% del mismo, lo que es bueno, ya que muestra que el 65% del financiamiento pertenece a la compañía.
- Por otro lado, el capital ha crecido un 29% respecto a las aportaciones de socios.
- En cuanto a resultados, podemos ver que el costo de ventas deja un 44% como margen bruto de utilidad para cubrir los demás gastos propios de la operación, gastos que absorben bastante utilidad dejando un 5% como ganancia neta.
- Finalmente podemos observar que la productividad de los activos apenas genera el 2%, tema que no parece favorable, y menos el rendimiento sobre la inversión de los socios del 3%, cifra que no resulta tan atractiva.

**Método de razones financieras estándar.** - Cuando se dispone de información acerca de las razones que muestran las diferentes empresas que componen una rama industrial o comercial, nos encontramos frente a la posibilidad de calcular promedios y cifras que puedan considerarse representativas de dicha rama. Aquí es donde nos ayuda el método de razones estándar, que es semejante al promedio de una serie de cifras o razones simples, de la misma empresa o de diferentes empresas de la misma rama; a una misma fecha o período, las cuales emanan de los estados financieros.<sup>51</sup>

Recalcando la importancia de las razones financieras estándar, el autor Felipe Calleja Bernal, en su libro “Análisis de estados financieros” nos menciona que el análisis de una entidad aislada puede ser válido si lo comparamos con ella misma

---

<sup>51</sup> A., F. (2021, 4 febrero). Métodos de razones Estándar. Finanzas en Administración.

a través del tiempo, pero hacerlo con otras empresas amplía las posibilidades de un análisis completo.

Derivado del origen de las cifras o razones a estudiar, las razones estándar se dividen en internas, basadas en datos de años anteriores de la misma empresa; y externas, basadas en cifras o razones de empresas del mismo giro.

Las razones estándar se calculan por medio de:

- Media aritmética
- Mediana
- Moda
- Media geométrica

**Media aritmética.** - Este es un cálculo que podemos observar casi en la totalidad de reportes de trabajo en las empresas. Se calcula sumando los datos y dividiendo el resultado entre el número de datos existentes.<sup>52</sup> Su fórmula es:

$Ma = \text{Suma de datos} / \text{número de datos}$

Ejemplo:<sup>53</sup>

La empresa Onix S.A. de C.V. proporciona la razón de solvencia correspondiente a años anteriores:

Año	Razón de solvencia
2014	2.0
2015	1.9
2016	2.10
2017	2.20
2018	1.72

$9.92/5 = 1.98$  razón estándar de solvencia

De acuerdo con el análisis que se realiza podemos observar que la razón promedio de solvencia no está tan alejada de la última razón de 2018, sin embargo, si la comparamos con años anteriores podemos notar que la solvencia era mayor.

---

<sup>52</sup> Calleja Bernal Mendoza, F. y Bernal Mendoza, F. C. (2017). Análisis de estados financieros. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

<sup>53</sup> A., F. (2021, 4 febrero). Métodos de razones Estándar. Finanzas en Administración.

**Mediana.** - Es el valor que ocupa el lugar central de todos los datos cuando estos están ordenados de menor a mayor<sup>54</sup>. su fórmula es la siguiente:

$$Me = n + 1 / 2$$

donde “n” representa el número de datos a analizar.

<b>Empresa</b>	<b>Razón de liquidez</b>
1 - AB	0.45
2 - CD	0.50
3 - EF	0.65
4 - GH	0.75
5 - IJ	0.80
6 - KL	0.90
7 - MN	0.95

Sustituyendo la fórmula

$$Me = 7+1 / 2 = 4$$

Por lo tanto, la empresa GH es la mediana al ocupar el cuarto lugar ordenados de menor a mayor.

---

<sup>54</sup> Calleja Bernal Mendoza, F. y Bernal Mendoza, F. C. (2017). Análisis de estados financieros. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

**Moda.** - Es el valor que se repite con mayor frecuencia <sup>55</sup>y su fórmula es:

$$Mo = S - (fi \times I) / fi + Fs$$

S = Término superior a la clase modal

fi = Frecuencia de la clase inferior a la modal

I = Intervalo de clase

Fs = Frecuencia de la clase superior a la moda.

Ejemplo:

Nos proporcionan la siguiente rotación en número de veces de las cuentas por pagar de diferentes empresas del mismo sector.

Intervalo	Frecuencia
0 - 4	17
5 - 9	20
10 - 14	24
15 - 19	19
20 - 24	9

$$Mo = 14 - (20 \times 4) / 20 + 19$$

$$Mo = 14 - 2.06 = 11.94$$

El resultado nos muestra que el valor que más veces se repite está dentro del intervalo de 10 a 14.

**Media geométrica.** - Es un tipo de media que se calcula como la raíz del producto de un conjunto de números estrictamente positivos. La media geométrica se calcula como un producto conjunto. Es decir, que todos los valores se multiplican entre sí. De modo que, si uno de ellos fuera cero, el producto total sería cero. Por ello,

---

<sup>55</sup> Calleja Bernal Mendoza, F. y Bernal Mendoza, F. C. (2017). Análisis de estados financieros. Ciudad de México, México: Pearson Educación.



debemos siempre tener en cuenta que a la hora de calcular la media geométrica necesitamos números que sean únicamente positivos.<sup>56</sup>

Uno de sus principales usos es para calcular medias sobre porcentajes, pues su cálculo ofrece unos resultados más adaptados a la realidad.

Como ya hemos indicado este tipo de media es adecuada para calcular variables en porcentaje o índices. Una de sus principales ventajas es que es menos sensible a valores extremos (muy grandes o muy pequeños) que podrían alterar la media de una muestra estadística. Por el contrario, su principal desventaja es que no puede utilizarse con números negativos.

$$\text{Media geométrica} = \sqrt[N]{x_1 \cdot x_2 \cdot x_3 \cdot \dots \cdot x_N}$$

N = Número total de observaciones, por ejemplo, si tenemos la rentabilidad de una empresa durante 4 periodos, N será 4.

X = Es la variable sobre la que calculamos la media geométrica, siguiendo el ejemplo de la rentabilidad, X será el porcentaje de rentabilidad de cada periodo.

Ejemplo:

La empresa Onix S.A. Supongamos los resultados de una empresa. La empresa ha generado un 20% de rentabilidad el primer año, un 15% el segundo año, un 33% el tercer año y un 25% el cuarto año.

Aplicado al caso anterior, tendríamos lo siguiente:

$$\text{Media geométrica} = \sqrt[4]{1,20 \cdot 1,15 \cdot 1,33 \cdot 1,25}$$

$$\text{Media geométrica} = \sqrt[4]{2,29425} = 1,23$$

El resultado es 1,23, que expresado en porcentaje es un 23%. Lo que quiere decir que, en promedio, cada año la empresa ha ganado un 23%. Dicho de otra forma, si cada año hubiese ganado un 23%, hubiera ganado lo mismo que ganando un 20% el primer año, un 15% el segundo, un 33% el tercero y un 25% el último año.

Si las rentabilidades fueran negativas, no se pondrían números negativos. Si la rentabilidad es del -20%, el número a multiplicar sería 0,80. Si la rentabilidad es del -5%, el número a multiplicar sería 0,95. En conclusión si las rentabilidades son

---

<sup>56</sup> López, J. F. (2021, 2 febrero). Media geométrica. Economipedia.

positivas, a uno le sumamos el porcentaje en tanto por uno. Mientras que, si las rentabilidades o porcentajes son negativos, a 1 le restamos el porcentaje en tanto por uno.

**Métodos de análisis horizontal.** - Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos durante un determinado periodo de tiempo; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha y brinda un panorama para establecer tendencias y patrones de crecimiento.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar.

Dentro de los métodos de análisis horizontales tenemos:

- Método de aumentos y disminuciones
- Método de tendencias
- Método de control presupuestal

**Método de aumentos y disminuciones.** - Este tipo de análisis consiste en determinar las variaciones absolutas y relativas (%) entre dos cantidades que conforman los estados financieros a diferentes fechas o de diferentes periodos. Estas variaciones pueden ser positivas o negativas.<sup>57</sup>

La importancia de este método es presentar en los principales estados los cambios sufridos en las cifras, facilitando así la selección de los cambios que se juzgan pertinentes para posteriores estudios.

Se utilizan los estados financieros comparativos, para que sea posible comparar cifras homogéneas correspondientes a dos o más fechas, o a una misma clase de estados financieros, pertenecientes a diferentes periodos.

La variación absoluta se determina comparando las cifras de cada estado financiero correspondientes a un mismo concepto o rubro, y la variación relativa se obtiene

---

<sup>57</sup> Cobos, T. T. (s. f.). Aumentos y disminuciones. Slideshare.

comparando la variación absoluta contra la cifra del año base expresando el resultado en porcentajes.

Fórmula

*Variación Absoluta = Saldo cuenta año en cuestión - Saldo cuenta año base*

*Variación Relativa = (Variación Absoluta / Saldo cuenta año base) \* 100*

Este procedimiento toma como apoyo los siguientes puntos:

- Conceptos homogéneos.
- Cifra comparada.
- Cifra base.
- Variación, la variación puede ser positiva, negativa o neutra.

Su aplicación puede enfocarse a cualquier estado financiero, sin embargo, deben cumplirse los siguientes requisitos:

- a) Los estados financieros deben de corresponder a la misma empresa.
- b) Los estados financieros deben de presentarse de una forma comparativa.
- c) Las normas de valuación deben de ser las mismas para los estados financieros que se comparan.
- d) Los estados financieros dinámicos que se comparan deben de corresponder al mismo periodo o ejercicio; es decir, se presenta un estado de pérdidas y ganancias correspondiente a un año, debe compararse con otro estado de pérdidas y ganancias cuya información corresponde a un año.
- e) Debe auxiliarse del estado de origen y aplicación de recursos.
- f) Su aplicación generalmente es en forma mancomunada con otro procedimiento de las tendencias, serie de valores, serie de índices, serie de variaciones, etc.
- g) Este procedimiento facilita a la persona interesada en los estados financieros, la retención en su mente de las cifras obtenidas, o sean las variaciones, supuesto que simplificamos las cifras comparadas y las cifras base, concentrándose en un estudio a la variación de las cifras.

## Ejemplo<sup>58</sup>

En este caso tenemos un estado de situación financiera, en el cual tomaremos las cifras del año anterior como referencia para calcular las variaciones.

EMPRESA ABC S.A. DE C.V. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		2018	2019	VAR.	%
BANCOS	\$ 50,000.00	\$ 140,000.00	\$ 90,000.00	180%	
CLIENTES	\$ 300,000.00	\$ 250,000.00	-\$ 50,000.00	-17%	
INVENTARIO	\$ 100,000.00	\$ 140,000.00	\$ 40,000.00	40%	
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 450,000.00</b>	<b>\$ 530,000.00</b>	<b>\$ 80,000.00</b>	<b>18%</b>	
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ -	0%	
EQUIPO DE OFICINA	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ -	0%	
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 70,000.00	\$ 70,000.00	-\$ 125,000.00	50%	
DEPRECIACION EQ. TRANSPORTE	-\$ 250,000.00	-\$ 375,000.00	-\$ 5,000.00	50%	
DEPRECIACION EQ. OFICINA	-\$ 10,000.00	-\$ 15,000.00	-\$ 21,000.00	100%	
DEPRECIACION EQ. COMPUTO	-\$ 21,000.00	-\$ 42,000.00	-\$ 151,000.00	-45%	
<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 339,000.00</b>	<b>\$ 188,000.00</b>	<b>-\$ 71,000.00</b>	<b>-9%</b>	
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>\$ 789,000.00</b>	<b>\$ 718,000.00</b>	<b>-\$ 141,000.00</b>	<b>-56%</b>	
PROVEEDORES	\$ 250,000.00	\$ 109,000.00	-\$ 20,000.00	-18%	
ACREEDORES	\$ 110,000.00	\$ 90,000.00	\$ 10,000.00	33%	
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 30,000.00	\$ 40,000.00	-\$ 151,000.00	-39%	
<b>PASO A CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 390,000.00</b>	<b>\$ 239,000.00</b>	<b>-\$ 151,000.00</b>	<b>-39%</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 390,000.00</b>	<b>\$ 239,000.00</b>	<b>-\$ 151,000.00</b>	<b>-39%</b>	
CAPITAL SOCIAL	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ -	0%	
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 129,000.00	\$ 199,000.00	\$ 70,000.00	54%	
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 70,000.00	\$ 80,000.00	\$ 10,000.00	14%	
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 399,000.00</b>	<b>\$ 479,000.00</b>	<b>\$ 80,000.00</b>	<b>20%</b>	
<b>SUMA PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$ 789,000.00</b>	<b>\$ 718,000.00</b>	<b>-\$ 71,000.00</b>	<b>-9%</b>	

Tomando como ejemplo la cuenta de bancos, la variación absoluta se determinará como sigue:

$$\text{Variación Absoluta} = 140,000 - 50,000 = 90,000$$

Esto nos indica que hubo un aumento de 90,000 en bancos para 2019.

En cuanto a la variación relativa, la calcularemos de la siguiente manera:

$$\text{Variación Relativa} = (90,000 / 50,000) * 100 = 180\%$$

Lo que nos indica que la cuenta de bancos tuvo un incremento del 180%.

En síntesis, podemos observar que la cuenta de bancos en 2019 tuvo una variación positiva del 180% con respecto a 2018, por otro lado, la cuenta de clientes tuvo un decremento del 17% en 2019 y tenemos que inventarios aumentó un 40%, lo que al

<sup>58</sup> Cómo aplicar y analizar el método de tendencia en tu empresa. (2019, 11 octubre).

final nos indica que el activo total circulante tuvo un incremento general del 18%. Si lo comparamos con el decremento que tuvo el pasivo a corto plazo del 39% y aplicamos la razón de solvencia podemos notar que para 2019 la solvencia es mucho mayor.

En otro ejemplo para el cálculo de variaciones tenemos el estado de resultados.

EMPRESA ABC S.A. DE C.V. ESTADO DE RESULTADOS				
	2018	2019	VAR.	%
VENTAS	\$ 1,330,000.00	\$ 1,550,000.00	\$ 220,000.00	17%
COSTO DE VENTAS	\$ 900,000.00	\$ 1,070,000.00	\$ 170,000.00	19%
UTILIDAD BRUTA	\$ 430,000.00	\$ 480,000.00	\$ 50,000.00	12%
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 320,000.00	\$ 360,000.00	\$ 40,000.00	13%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 110,000.00	\$ 120,000.00	\$ 10,000.00	9%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ -	0%
OTROS GASTOS	\$ 11,000.00	\$ 9,000.00	-\$ 2,000.00	-18%
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$ 87,000.00	\$ 99,000.00	\$ 12,000.00	14%
IMPUESTOS A LA UTILIDAD	\$ 17,000.00	\$ 19,000.00	\$ 2,000.00	12%
UTILIDAD/PERDIDA NETA	\$ 70,000.00	\$ 80,000.00	\$ 10,000.00	14%

En este caso podemos ver que las ventas tuvieron un aumento del 17% para 2019, y aunque el costo de ventas incrementó un 19%, pudimos ver una variación positiva en la utilidad neta del 14% para 2019.

**Método de tendencias.** - Para que una empresa conozca el rumbo que está tomando en cuanto a sus finanzas, es importante que analice la información financiera de varios ejercicios anteriores, así podrá obtener la tendencia de esta a lo largo del tiempo y podrá tomar las medidas necesarias para continuar en el mercado, por lo tanto, no solo debe tomar en cuenta los factores internos, sino también los factores externos como: el comportamiento de la moneda, la competencia, el mercado, etc.<sup>59</sup>

Para observar el comportamiento financiero que la empresa ha tenido en el transcurso del tiempo y así detectar cambios significativos es que utilizaremos el método de tendencias; este método nos permite conocer la dirección y velocidad de los cambios que se han dado en la situación financiera, por lo que se considera como un método de análisis horizontal. Nos ayuda a la detección de fallas; pero es solamente un método exploratorio, por lo que siempre es necesario investigar más a fondo para encontrar las causas de las fallas.

<sup>59</sup> HERNÁNDEZ Hernández, Irene y HERNÁNDEZ O., Mariana. Importancia del análisis financiero para la toma de decisiones

La importancia del estudio de la dirección del movimiento de las tendencias en varios años radica en hacer posible la estimación, sobre bases adecuadas, de los probables cambios futuros en las empresas, y cómo, y por qué las afectarán.

Los cambios en la dirección de las tendencias no se realizan repentinamente, sino progresivamente en cierto tiempo; todo cambio procede de las pequeñas partes, por lo que todo nuevo estado tiene que adquirir cierto grado o tamaño para hacerse perceptible. Cuando no se tiene presente lo expuesto, erróneamente se señala como causa principal o única, lo que quizá no es otra cosa que un suceso determinante o una simple ocasión. De lo antes expuesto, se infiere que razonablemente es probable que la dirección del movimiento de las tendencias prevalezca en el presente y se proyecte dentro del futuro cercano.

La interpretación del sentido del movimiento de las tendencias debe hacerse con las debidas precauciones, teniendo presente la influencia de:

- Los cambios constantes en los negocios
- Las fluctuaciones en los precios
- Los defectos de los métodos para recolectar y depurar los datos
- El desgaste natural, por el transcurso del tiempo, del significado de las cifras pertenecientes al pasado: es peligroso regresar muy atrás, en lo referente al tiempo, para verificar cualquier cosa del pasado y fundar afirmativamente, en forma enfática, el futuro de una empresa.
- Que el sentido del movimiento de la tendencia es el resultado de un conjunto de factores, cuya influencia puede ser contradictoria.

Para estudiar el sentido de una tendencia, deben ordenarse cronológicamente las cifras correspondientes. Sin embargo, deben tenerse presente las siguientes condiciones:

El examen aislado del sentido de la tendencia de un hecho no tiene significado alguno, y sólo adquiere significado e importancia cuando se le compara con las tendencias de otros hechos con los cuales guarda relación de dependencia.

El estudio simultáneo del sentido de las tendencias de diversos hechos, mediante el simple ordenamiento cronológico de las cifras se dificulta debido a que, por lo general, las grandes acumulaciones de cifras producen confusión y se desvirtúa la función mecánica de los métodos de análisis; la simplificación de las cifras y de sus relaciones, para hacer factibles las comparaciones.

Los cambios sufridos en las tendencias de las ventas y de los costos de distribución ponen de manifiesto la necesidad de hacer posteriores investigaciones, con objeto de precisar el cómo y el porqué de dichos cambios y su probable repercusión en las condiciones futuras de la empresa.

Al hacer las posteriores investigaciones deben tenerse presentes los elementos internos y externos que tengan relación de dependencia con el problema, tales como:

- Variaciones en el volumen de unidades vendidas
- Variaciones en el poder adquisitivo de la moneda
- Variaciones en el poder de compra de los consumidores
- Cambios operados en la oferta y demanda en general y del producto en particular
- Aparición de sucedáneos
- Cambios en los usos y costumbres de los consumidores
- Ley del Desarrollo Económico

En este extracto podemos observar que, al analizar la tendencia de un solo dato, no nos dice nada, por lo que debemos analizar diferentes datos para poder realizar una deducción al comparar las cifras relacionadas entre sí y poder tomar las decisiones pertinentes para el mejoramiento de la empresa en caso de ser necesario.

### **Año base e índices de tendencias**

La aplicación de este método requiere de la elección de un año base que te va a servir como referencia o punto de partida de tus cálculos para poder observar la tendencia que está siguiendo cada concepto.<sup>60</sup>

Para calcular los cambios sufridos en cada rubro una vez determinada la base, solamente debes dividir el saldo del rubro que te interese de cada año, entre el saldo base y el resultado lo multiplicas por 100, con lo que obtendrás un resultado conocido como índice de tendencia.

$$\text{Índice de Tendencia} = (\text{Saldo del año en cuestión} / \text{Saldo del año base}) * 100$$

Para calcular los cambios sufridos en cada año y en cada rubro, es necesario determinar el índice de tendencia respectivo.

---

<sup>60</sup> Cómo aplicar y analizar el método de tendencia en tu empresa. (2019, 11 octubre).

Ejemplo:

La empresa “Mobimax S.A. de C.V.” Nos brinda las ventas y costo de ventas de 3 años consecutivos:

<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Costo de ventas</b>
2015	500,000.00	200,000.00
2016	800,000.00	340,000.00
2017	920,000.00	410,000.00

Para obtener el índice de tendencia aplicaremos la fórmula antes mencionada. En este caso tomaremos como ejemplo las ventas del año 2016. Sustituyendo los valores en la fórmula tenemos lo siguiente:

$$\text{Índice de Tendencia} = (800,000 / 500,000) * 100$$
$$\text{Índice de Tendencia} = 160$$

Lo que nos indica que el índice de tendencia de las ventas 2016 es de 160.

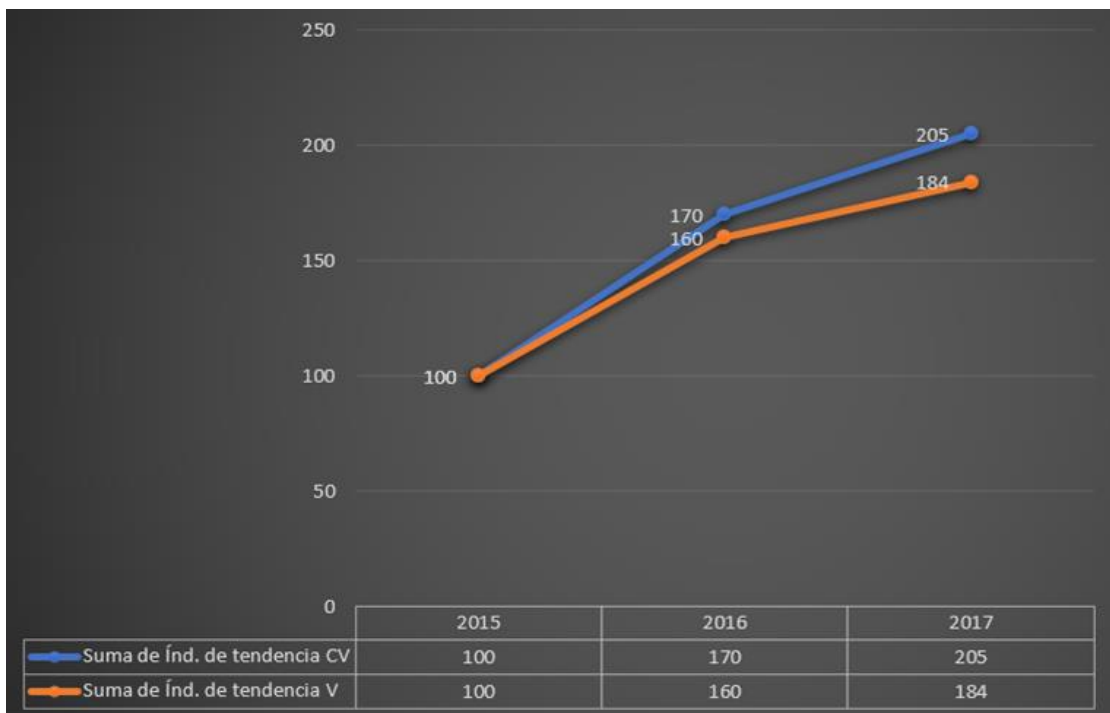
Para determinar los índices restantes de los rubros de ventas y costo de ventas seguiremos el mismo procedimiento, de esta manera tendremos los siguientes resultados:

<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Índ. de tendencia</b>	<b>Costo de ventas</b>	<b>Índ. de tendencia</b>
2015	\$500,000.00	100%	\$ 200,000.00	100%
2016	\$800,000.00	160%	\$ 340,000.00	170%
2017	\$920,000.00	184%	\$ 410,000.00	205%

Una vez obtenidos los índices, es muy conveniente graficarlos para ver con claridad cómo se está comportando tu empresa financieramente.

En ocasiones, es conveniente que utilices una misma gráfica para presentar la tendencia de 2, 3 o hasta 4 conceptos, pero no es recomendable que presentes muchos conceptos en la misma gráfica, debido a que puede llegar a ser confusa la información por la saturación de datos.





En esta gráfica podemos visualizar los índices anteriormente calculados.

Una vez que hemos calculado los índices de tendencias respectivos, se procede a interpretar los resultados para poder obtener algunas conclusiones sobre el comportamiento financiero de la empresa.

El análisis de estas dos tendencias nos muestra que en el 2016 el incremento de las ventas fue inferior al incremento del costo de ventas, situación desfavorable para la empresa. Y lo mismo sucedió para 2017, ya que nuevamente el incremento del costo de ventas superó al aumento de ventas.

Dado lo anterior podemos interpretar que algún elemento del costo, por ejemplo, la materia prima, está aumentando su precio y eso repercute directamente en el aumento del costo de venta.

**Método de control presupuestal.** - Este método hace referencia a todas las actividades encaminadas a equilibrar la cuenta de ingresos y gastos de una organización. En el ámbito más estricto, el control presupuestario se refiere a las actividades, controles y herramientas para mantener las cuentas públicas de una administración saldadas. Todo ello, con el objetivo de que los gastos no superen a los ingresos. Pues, de ocurrir esto, se produciría una situación de déficit. Además, de la misma forma, de que no existan más recursos de los necesarios para financiar las partidas de gasto (superávit).<sup>61</sup>

<sup>61</sup> METODO DE CONTROL PRESUPUESTARIO. (2015). Recuperado 18 de mayo de 2021, de Liderazgo.com.ec

El presupuesto es el elemento principal y básico en la planificación de las cuentas de una organización o administración. Ya que, a partir de esto, es posible prever los gastos que vamos a tener en un ejercicio. Todo ello, a partir de las acciones que se tengan planificadas y la forma en la que éstas van a ser financiadas, vía impuestos y otros ingresos de tipo tributario, recurrente o extraordinarios.

#### Utilidades del control presupuestario

- La posibilidad y oportunidad de comparar, de forma total en un ejercicio o por periodos, los datos reales de ejecución con los objetivos planteados inicialmente.
- Flexibilidad en la toma de decisiones, derivadas de la marcha de las actividades, de modo que es posible alterar las previsiones y cambiar tareas y partidas en función del estado del presupuesto.
- Control y efectividad de las medidas adoptadas durante el presupuesto, así como cuantificar las posibles diferencias.

El control presupuestario es de vital importancia para cualquier organismo. Ya que nos sirve como seguimiento y análisis de las posibles desviaciones en la planificación del ejercicio, y, además, supone la actualización continua de la planificación y reorganización de las cuentas y sostenibilidad financiera de cualquier centro.

Estos presupuestos están preparados de forma que sirven para ejercitar el control sobre los gastos financieros y de forma desglosada, deben incluir los puntos de gastos en los cuales los gerentes puedan ejercitar su control dentro de un periodo de tiempo determinado.

El proceso de planificación presupuestario tiene cinco fases bien definidas:

- Preparar los presupuestos de venta basados en los estudios de mercado y utilizando las previsiones de venta del equipo comercial y cualquier otro dato o conjeturas de la Dirección Comercial.
- Calcular las tarifas de precios de los productos en función de las ventas esperadas y los costos de distribución que deberemos asumir.
- El departamento de producción informará si los equipos y la mano de obra, disponibles y/u obtenibles pueden respaldar los niveles de venta programadas.
- Evaluar las inversiones económicas necesarias en función de la política de inversiones y de ganancias de la empresa.
- Someter estas propuestas a la Dirección General para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación.

Es necesario comenzar el proceso evolutivo de la empresa con objetivos bien definidos y planificados correctamente y como retornará a la empresa el capital invertido o cual serían las ventas mínimas a alcanzar a partir de la cual la empresa empieza a ganar dinero o una combinación de dichas medidas.

Deberemos dejar claro que los presupuestos son el conjunto de las opiniones de los responsables involucrados en esos presupuestos. Sin embargo, sigue siendo un requisito previo para cualquier proceso de planificación, ofrecer un modelo de cálculo y control permanente que garantice plenamente el cumplimiento de los objetivos que persigue el control presupuestario.

## **PLANIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS**

Los primeros pasos para la confección de los presupuestos pueden ser en principio:

- La cifra de venta a conseguir, o
- El volumen de producción.

Todo ello dependerá de la situación económica de la empresa al principio de cada ejercicio económico. En condiciones de excesos de mercancías o productos almacenados, las ventas y no la capacidad de producción, se convierte en el factor crítico; sería todo lo contrario si existiese una cartera de pedidos no suministrados.

Las cifras que figuran en los presupuestos serán establecidas por los respectivos directores funcionales (Ventas, Producción y Administración). Cuando se establecen los presupuestos de ventas se deben preparar simultáneamente los de producción y fabricación en términos de utilización de los recursos propios de la empresa, como son: los equipos de producción, la mano de obra directa al proceso productivo y las materias primas necesarias para completar el programa de fabricación.<sup>62</sup>

Es importante distinguir entre los costos sobre los cuales se le puede exigir a un director funcional ejercer un cierto grado de control y los costos que surgen de las decisiones tomadas por la Dirección General. Los directores de departamento deben presupuestar y controlar los salarios, incentivos, consumos energéticos, materiales y otros gastos de naturaleza similar, y es razonable que estas partidas sean incluidas exclusivamente dentro del presupuesto específico de cada departamento.

Sin embargo, otros costos indirectos a los productos y/o servicios que presta la empresa, como los referidos a la Dirección General, Marketing, Recursos Humanos, etc. no deben ser imputados de forma particular a ningún departamento funcional, sino al conjunto operativo de la empresa.

---

<sup>62</sup> METODO DE CONTROL PRESUPUESTARIO. (2015). Recuperado 18 de mayo de 2021, de Liderazgo.com.ec

La planificación y cálculo del presupuesto se realiza mediante un cuidadoso estudio de todos los gastos que la empresa debe soportar para hacer efectiva y rentable su gestión.

Un sistema contable claro y dinámico debe ser introducido para analizar los gastos producidos y cargar estos al centro presupuestario que le corresponda. Cuanto más grande es la empresa, es más difícil asegurar qué gastos deben ser imputados al centro presupuestario correcto. En estos casos los documentos justificativos del gasto son codificados mediante un número o dígito que facilita su contabilización.

Con las cifras financieras reflejadas en el presupuesto anual, el gerente se apoyará en los datos que le aporta la contabilidad para estar informado periódicamente sobre la evolución económica de la empresa. Este procedimiento logra su mayor eficacia cuando aporta un desglose detallado por cada uno de los centros presupuestarios.

Analizando los gastos por departamento podremos detectar las variaciones que se vayan produciendo, sobre todo, aquellos gastos excesivos que puedan afectar a la cuenta de resultados.

A partir del control presupuestario, es posible estudiar las desviaciones que puedan surgir en la ejecución del presupuesto. Para ello, se tomarán medidas periódicamente cuando se vayan produciendo desequilibrios e inestabilidades en la obtención de ingresos o en gastos que se hayan disparado.

La ventaja de este método es que refleja claramente, a través de las desviaciones detectadas, hasta qué punto los márgenes de eficacia se ven influenciados por el cumplimiento en el logro del presupuesto.

Medir o comprobar los costos presupuestados se realizan con más detalle, si analizamos individualmente cada una de las partidas de gastos asignadas a cada departamento.

El concepto de control presupuestario permite que las actividades en la empresa sean planificadas con antelación y referidas a un periodo de tiempo determinado.

**Punto de equilibrio.** - La determinación de este método es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues nos permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales o, en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costos fijos y los costos variables. Este punto de equilibrio es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.<sup>63</sup>

Para comenzar, es importante definir algunos aspectos básicos:

---

<sup>63</sup> Arias, E. R. (2021, 12 marzo). Punto de equilibrio. Economipedia.

- Por Costo Fijo, denotaremos todos aquellos costos que son independientes a la operación o marcha del negocio. Aquellos costos en los que se debe incurrir independientemente de que el negocio funcione, por ejemplo, alquileres, gastos fijos en agua, energía y telefonía; secretaria, vendedores, etc. Exista o no exista venta, hay siempre un coste asociado.
- Por Costos Variables, denotaremos todo aquello que implica el funcionamiento vivo del negocio, por ejemplo, la mercadería o las materias primas. A diferencia de los costos fijos, los costos variables cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas.

Para que el negocio tenga sentido, el precio de venta debe ser mayor que el precio de compra. Esta diferencia es lo que se conoce como margen de contribución.

En primer lugar, tenemos la cantidad de equilibrio que es la que hay que calcular. Por otro lado, los costos fijos son aquellos que tiene la empresa produzca y venda o no. Por ejemplo, alquileres, amortizaciones o seguros. Además, un precio de venta unitario de los productos y un costo variable unitario que es aquel que sí depende de la producción. Este último está relacionado con las materias primas o la mano de obra directa.

#### Condiciones de cálculo

Para calcular el punto de equilibrio se requieren una serie de condiciones, sin ellas, este cálculo sencillo se complica mucho más. Aun así, la mayoría de los programas de estadística y gestión empresarial ya incluyen módulos que permiten calcular promedios y ofrecen valores aproximados de cada producto en función de las ventas previstas.

Veamos cuáles son esos requisitos:

- En primer lugar, se presupone que la empresa actúa en un mercado de competencia perfecta y que, por tanto, puede vender toda esa cantidad al precio establecido. Esto se plantea así para poder entender el concepto de punto muerto y hacer cálculos sencillos. Algo que es más que suficiente a efectos académicos.
- Por otro lado, se considera un coste variable constante a cualquier nivel de producción. Esto no suele darse en la realidad, pero en ella tenemos la ayuda de la informática.

## Cálculo del punto de equilibrio

De acuerdo con la definición:  $PE = IT - CT = 0$

Donde:

PE = Punto de Equilibrio, beneficio igual a cero.

IT = Ingresos Totales.

CT = Costos Totales, se encuentran formados por la suma de los costos fijos (CF) y los costos variables (CV).

por lo tanto:  $IT = CT$

ahora, si los ingresos totales son iguales al costo total

$IT = CT$

y el costo total es la suma de costos fijos y variables

$CT = CF + CV$

Podemos decir que los ingresos serán iguales a la suma de costos fijos y variables

Por lo tanto:  $IT = CF + CV$

Para aplicar las fórmulas de punto de equilibrio es importante que conozcamos el total de los costos fijos, pero también el precio de venta del producto o bien producido, el volumen de producción y el costo variable unitario, este último resulta de dividir el costo variable total entre el número de unidades producidas. Representados de la siguiente manera:

$CF_t =$  Costo Fijo Total

$PV_u =$  Precio de Venta Unitario

$CV_u =$  Costo Variable unitario

Aplicando las Fórmulas:

Para determinar el Punto de Equilibrio en Ingresos, que representa el volumen de ventas con el cual la empresa alcanza el equilibrio:

$P.E.I = CF_t / (1 - CV_u / PV_u)$

Para determinar el Punto de Equilibrio en Unidades Producidas, que representa el volumen de unidades con las cuales la organización alcanza el equilibrio:

$P.E.U.P = P.E.I / PV_u$

Donde:

P.E.I. = Punto de Equilibrio en Ingresos

PVu = Precio de Venta Unitario

Ejemplo:

Se pretende analizar desde el punto de vista económico, una empresa dedicada a la explotación apícola denominada " La abeja Feliz S.A. de C.V. "

Esta explotación cuenta actualmente con 100 colmenas "tipo Jumbo".

La producción de miel, estimada por colmena es de 40 litros. La miel en el mercado (envasada y etiquetada), tiene un precio promedio de \$40.00 /litro.

Los costos anuales, calculados para esta explotación apícola, son los siguientes:

1. Combustible: Se estiman alrededor de 30 visitas a los apiarios con un desembolso de \$150.00 / visita.
2. Alimentación artificial: se les otorga dos veces en el año a las 100 colmenas y se consideran \$40.00 de cada una (las dos veces).
3. Cambio de abejas reina en el total de colmenas \$65.00 de cada una.
4. El control y tratamiento contra Varroasis: esta se lleva a cabo una vez en el año, con un costo de \$45.00 por colmena.
5. Renta del extractor. - Se lleva a cabo el pago y uso de extractor 4 veces en el año, con un costo de \$1,500.00 cada ocasión.
6. Se adquieren 4,000 envases cada año para el envasado de miel, con valor \$3.00 c/u
7. El etiquetado para el total de litros de miel producida tiene un costo de \$3,000.
8. La mano de obra permanente, representa \$25,000.00 pesos en el año.
9. Pago de agua mensual es de \$160.00
10. El pago de luz Bimestral es de \$250.00

Determinar el punto de equilibrio en ingresos y productivo para la explotación.

**Primero clasificamos los costos:**

<b>Costos Variables:</b>		<b>Costos Fijos:</b>	
Combustible	4,500.00	Renta de Extractor	6,000.00
Alimentación	8,000.00	M. de obra	25,000.00
Abejas reinas	6,500.00	Pago de agua	1,920.00
Medicamentos	4,500.00	Pago de luz	1,500.00
Envases	12,000.00	<b>Total de Fijos</b>	<b>34,420.00</b>
Etiquetas	3,000.00		
<b>Total de Variables</b>	<b>38,500.00</b>		

**Determinamos el valor de nuestras variables:**

$$CFt = 34,420.00$$

$$CVu = 9.625$$

$$PVu = 40.00$$

El Costo Variable unitario se obtiene de dividir:

Costo Variable unitario (CVu) = Costo Variable total / Total de Unid. Producida es decir:

$$\text{Costo Variable unitario (CVu)} = 38,500.00 / 4,000 \text{ litros} = 9.625$$

**Aplicamos las Fórmulas:**

$$\begin{aligned} P.E.I. &= 34,420.00 / (1 - 9.625 / 40.00) \\ &= 34,420.00 / 1 - 0.24 \\ &= 34,420.00 / 0.76 \end{aligned}$$

$$P.E.I. = 45,289.00$$

$$P.E.U.P. = 45,289.00 / 40 \text{ litros}$$

$$P.E.U.P. = 1,132 \text{ litros}$$



Ingresos Totales (IT) = 4,000 litros x 40.00/litro  
**Ingresos Totales (IT) = 160,000.00**

CT = CF + CV = 38,500.00 + 34,420.00  
**CT = 72,920.00**

**Resultados Finales:**

Volumen de Producción de Miel: 4,000 Litros  
Ingresos Totales: 160,000.00  
Costos Totales: 72,920.00  
Punto de equilibrio Económico: 45,289.00  
Punto de Equilibrio Productivo: 1132 Litros

Podemos determinar entonces que si la empresa mantiene unas ventas por encima de 45,289.00, o una salida mayor a 1132 litros representados por el punto de equilibrio tendrá utilidades. En contraparte, Cuando se encuentre por debajo del punto de equilibrio operará con pérdidas.

Tomando en cuenta los ingresos y costos totales que tiene hasta el momento, la empresa en análisis opera con rendimientos excelentes.<sup>64</sup>

**EVA.** - El “Valor económico agregado” (o Economic Value Added, en inglés), es un indicador financiero que muestra el importe que queda después de restar los gastos, impuestos y los costos de los inversionistas, es decir, nos muestra las ganancias reales después de los gastos y de recuperar la inversión.<sup>65</sup>

El EVA tiene en consideración todos los costos financieros necesarios para llevar a cabo las inversiones en una empresa. Al tomar en cuenta todos los costos financieros, no sólo nos referimos a la carga financiera producida por créditos bancarios, sino al costo proveniente de la inversión de los accionistas. Es decir, también se incluye, como un costo financiero adicional, la rentabilidad mínima que exigen los accionistas por el hecho de invertir capital en la empresa.

El EVA es superior a otras utilidades contables y financieras como medida de creación de valor gracias a que conoce el costo del capital bajo el riesgo de las operaciones de una empresa. El EVA está construido de manera que su maximización puede ser precisamente una meta empresarial, a diferencia de otros indicadores como el rendimiento sobre el patrimonio o el retorno de la inversión ya que estas dos, conceptualmente y en sus fórmulas no tienen en cuenta el riesgo.<sup>66</sup>

Además, no indica a los propietarios si se está o no creando valor.

---

<sup>64</sup> Moreno, M. A. (2010, 25 junio). El Punto de Equilibrio del negocio y su importancia estratégica.

<sup>65</sup> ESAN Graduate School of Business. (s. f.). El Valor Económico Agregado

<sup>66</sup> Arias, G. (2019, 13 septiembre). ¿Qué es el Valor Económico Agregado o EVA? ariasyasociados.

El EVA es un excelente indicador para medir las ganancias de una compañía y muestra la relación de las ganancias con la gestión empresarial, indicando así que si el EVA es mayor es sinónimo de buena gestión empresarial. Además, este no se ve afectado por variables como las deudas o los créditos realizados por la empresa, pues estos se descontarán de las ganancias.

### **Componentes del EVA**

El EVA tiene los siguientes componentes: la utilidad de operación, el capital invertido y el costo de capital promedio ponderado.<sup>67</sup>

- La utilidad de operación: para el cálculo del EVA se usa la utilidad operativa después de impuestos. Se incluye los ingresos de operación, sin intereses ganados, dividendos, y otros ingresos extraordinarios. También se considera los gastos incurridos en la operación de la empresa, incluyendo depreciaciones e impuestos, sin intereses a cargo u otros gastos extraordinarios.
- El capital invertido: son los activos fijos más el capital de trabajo operativo más otros activos. El capital de trabajo operativo no considera los pasivos con costo ni los pasivos diferidos de impuestos a corto plazo.
- El costo de capital promedio ponderado: se obtiene de dos variables: deuda con acreedores sujeta a intereses y el capital de los accionistas. El promedio ponderado del costo de la deuda después de impuesto y el costo del capital propio conforman el costo de capital promedio ponderado.

### **Ventajas del uso del EVA**

Si se vincula el EVA a un sistema de incentivos, se puede lograr que los responsables de la administración tomen conciencia acerca las decisiones que crean y destruyen valor. En consecuencia, se adopta en la organización una cultura de creación de valor.

El EVA permite la inversión de los recursos financieros en áreas que contribuyen directamente en la generación de valor.

El concepto del EVA apunta a mejorar la calidad de las decisiones, lo cual impacta positivamente en el desempeño de la empresa debido a que los gerentes adquieren un conocimiento más profundo acerca del costo de capital.

### **Estrategias para aumentar el EVA**

Se recomienda adoptar las siguientes estrategias:

- Mejorar la eficiencia de los activos actuales, sin invertir.
- Aumentar las inversiones con rentabilidad superior al costo de capital promedio ponderado.

---

<sup>67</sup> Apuntes empresariales | ESAN.

- Liberar inversiones ociosas o mejorar la estructura del capital de trabajo.
- Desinvertir en activos con rentabilidad inferior al costo de capital promedio ponderado.
- Administrar los riesgos de la deuda.

A continuación desarrollaremos un caso práctico con el fin de explicar paso a paso el cálculo del EVA.

La empresa "El Tridente S.A. de C.V." nos proporciona la siguiente información financiera:

EL TRIDENTE S.A. DE C.V. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE 2019			
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>	
CAJA Y BANCOS	\$ 21,403,218.00	PROVEEDORES	\$ 12,414,741.66
CLIENTES	\$ 1,531,200.00	CUENTAS POR PAGAR C.P.	\$ 4,098,658.00
DEUDORES	\$ 382,800.00	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 2,595,906.00
INVENTARIOS	\$ 10,319,940.00		
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 19,109,305.66</b>
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 33,637,158.00</b>	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>		CAPITAL SOCIAL	\$ 23,111,769.98
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 32,707,360.00	UTILIDADES ACUM.	\$ 12,199,686.36
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 16,353,680.00	RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 8,653,020.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-\$ 19,624,416.00		
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 29,436,624.00</b>	<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 43,964,476.34</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 63,073,782.00</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL C.</b>	<b>\$ 63,073,782.00</b>

La empresa solicitó un crédito a corto plazo del cual paga una tasa de interés del 22% anual.

Adicionalmente tiene en circulación acciones preferentes y comunes que representan el 30% y 70% del capital social respectivamente.

Se pagan dividendos del 24% para las acciones preferentes y del 18% para las comunes.

El impuesto que paga la empresa es del 30%.

Primero vamos a determinar cómo se estructura el financiamiento:

Acciones Preferentes	30% capital social	6,933,530.99
Acciones Comunes	70% capital social	16,178,238.99
Crédito a C.P.		4,098,658.00
<b>TOTAL</b>		<b>27,210,427.98</b>

Ahora calcularemos el interés correspondiente a cada rubro de financiamiento mediante las tasas de interés y de dividendos antes mencionadas:

Interés acciones preferentes =  $6,933,530.99 \times 24\% = 1,664,047.44$

Interés acciones comunes =  $16,178,238.99 \times 18\% = 2,912,083.02$

Interés crédito a corto plazo =  $4,098,658.00 \times 22\% = 901,704.76$

Determinaremos el interés real de cada rubro de financiamiento:

para calcularlo usaremos la fórmula

Interés Real =  $\% \text{Interés} \times (1 - \% \text{Impuesto})$

Dicha fórmula sólo se aplicará en aquellos rubros que participen en las deducciones fiscales.

	% Interés	% interés real	Importe Int. Real
Acciones Preferentes	24%	24%	1,664,047.44
Acciones Comunes	18%	18%	2,912,083.02
Crédito a C.P.	22%	15%	631,193.33

Una vez teniendo las tasas de interés real podemos pasar al cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital.

Para determinarlo, primero estableceremos el porcentaje de participación de cada rubro de financiamiento dentro de la estructura total.

Acciones Preferentes	6,933,530.99	25.48%
Acciones Comunes	16,178,238.99	59.46%
Crédito a C.P.	4,098,658.00	15.06%
TOTAL	27,210,427.98	100%

Ya que contamos con los porcentajes de participación, multiplicaremos esos promedios ponderados por la tasa real de interés antes calculada:

### Costo Promedio Ponderado de Capital

Acciones Preferentes =  $24\% \times 25.48\% = 6.12\%$

Acciones Comunes =  $18\% \times 59.46\% = 10.70\%$

Crédito a corto plazo =  $15\% \times 15.06\% = 2.32\%$

### Costo Promedio Ponderado de Capital = 19.14%

Este Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) lo aplicaremos sobre el Capital Invertido.

Para determinar el Capital Invertido sumaremos el capital de trabajo operativo más el activo fijo neto. Cabe destacar que para calcular el capital de trabajo operativo se restará del activo circulante los activos que no tengan relación directa con la obtención de las utilidades operativas, como son deudores, caja, bancos, inversiones en valores; y se restará el pasivo circulante que no tenga carga financiera, por ejemplo, proveedores.

El Capital Invertido de nuestro caso quedaría de la siguiente manera:

	Capital Invertido	
	Total Activo Circulante	33,637,158.00
-	Caja y Bancos	21,403,218.00
-	Deudores	382,800.00
-	Proveedores	12,414,741.66
-	Impuestos por pagar	2,595,906.00
=	Capital de Trabajo Operativo	-3,159,507.66
+	Activo Fijo Neto	29,436,624.00
=	<b>Capital Invertido</b>	<b>26,277,116.34</b>

Una vez obtenido el Capital Invertido aplicaremos el CPPC para determinar el Cargo por Uso de Capital:

Cargo por Uso de Capital = Capital Invertido x CPPC

Cargo por Uso de Capital =  $26,277,116.34 \times 19.14\%$

**Cargo por Uso de Capital = 5,028,713.74**

Finalmente obtendremos el EVA restando a la Utilidad de Operación Después de Impuestos el Cargo por Uso de Capital:

EVA = Utilidad de Operación Después de Impuestos - Cargo por Uso de Capital

EVA = 8,653,020.00 - 5,028,713.74

**EVA = 3,624,306.26**

Dado el resultado positivo de EVA podemos interpretar que la empresa está generando mayores rendimientos para los accionistas, ya que puede cubrir los costos financieros incluyendo la rentabilidad exigida por los mismos y aún quedar con \$3,624,306.26 como Valor Agregado.

#### **4.5 Matriz FODA**

Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control. La matriz FODA como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación.<sup>68</sup>

##### **4.5.1 Concepto**

El análisis DAFO (también conocido como matriz DAFO o análisis FODA) es una matriz que nos va a permitir obtener una visión global de cómo se encuentra una empresa para poder definir la estrategia más adecuada; en pocas palabras, es una matriz de toma de decisiones estratégicas, menciona Ponce Talancón.<sup>69</sup>

Para Dyson, el análisis FODA es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa.<sup>70</sup>

Ibañez por su parte, señalan que el análisis FODA considera que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. Ingeniería e Investigación, 28(3), 159-164

<sup>69</sup> Ponce Talancón, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006.

<sup>70</sup> DYSON, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. European journal of operational research.

<sup>71</sup> MARIÑO Ibañez, A., Cortés Aldana, F. A., & Garzón Ruiz, L. A.

### 4.5.2 Objetivo

La finalidad de un FODA es identificar y analizar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa.

Se utiliza para desarrollar un plan que considere diferentes factores tanto internos como externos y así poder maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto que tiene sus debilidades y amenazas.

El análisis FODA nos permite conocer una visión global de la empresa y su posición competitiva en el sector, esto posteriormente nos va a permitir dos cosas:

1. ¿Cómo podemos aprovechar las fortalezas y oportunidades?
2. ¿Qué debilidades y amenazas debemos de tener en cuenta en la estrategia?

### 4.5.3 Estructura

Ya sabemos que el análisis FODA es una de las herramientas más eficaces para el control de una empresa y en muchas ocasiones no se le da la importancia que merece. Ciertamente, hacer este análisis es una gran oportunidad que toda empresa tiene para mejorar y definir sus objetivos con los que sacar el máximo partido a sus mejores cualidades, así como para averiguar los aspectos en los que mejorar. Con base a ello está definida la estructura del análisis FODA y preparar un estudio histórico con el que proyectar cómo trabajará la empresa en adelante.

En la Figura 1.1 se muestra una figura de la matriz FODA para una mejor comprensión:



Figura 1.1 Matriz FODA

A continuación, desarrollaremos cómo debe ser la estructura del análisis FODA de una empresa, en cuanto al análisis interno y externo con su correspondiente desglose.

## Análisis Interno

Consiste en evaluar los recursos, habilidades y competencias de dicha empresa para poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y poder adquirir así un nivel de resultados óptimo. Dicho de otro modo, es un estudio completo de la capacidad de la empresa para desarrollarse frente a la competencia; por tanto, una forma de desarrollo consiste en adaptarse a las dificultades que aparecen en el mercado y aprovechar las oportunidades de éste, resaltando los puntos fuertes y mejorando los débiles.<sup>72</sup>

### ¿Cómo se hace el análisis interno de una empresa?

- Lo que haremos es analizar cuáles son las capacidades y recursos que tiene a disposición para poder hacer frente al entorno competitivo.
- El objetivo del análisis interno es identificar qué factores le van a permitir a la empresa conseguir una ventaja competitiva a partir de sus recursos y capacidades.
- Para ello, lo que tendremos que hacer es analizar los departamentos de una empresa y medir su rendimiento.
- Lo primero será identificar todos los recursos de la empresa y clasificarlos en diferentes categorías.
- Tenemos los recursos tangibles e intangibles.

Observemos figura 1.2 los Recursos Tangibles e Intangibles de una empresa:



Figura 1.2 Recursos Tangibles e Intangibles de una empresa

<sup>72</sup> Máñez, R. (2020, 16 enero). Cómo hacer el Análisis DAFO de una empresa paso a paso [Ejemplos]. Rubén Máñez.



- Esta primera fase del análisis interno de la empresa consistirá en analizar si podemos utilizar menos recursos para conseguir el mismo objetivo.
- Es decir, si se pueden gestionar los recursos de la empresa de una forma más eficiente para conseguir una mayor rentabilidad económica.
- Una vez hayamos analizado los recursos, tendremos que analizar las capacidades de la empresa.
- Las capacidades, hacen referencia a cómo las personas combinan los recursos de que disponen para alcanzar el objetivo de la empresa.
- Por lo tanto, aquí estaríamos hablando de las rutinas de organización en las empresas.
- Ahora lo que se tiene que hacer es analizar la cadena de valor de la empresa.
- Es decir, se analizan todas las actividades básicas que se tienen que llevar a cabo para poder vender un producto y/o servicio.
- Estas actividades se segmentarán por departamentos y se le asignará una puntuación.
- Esta puntuación servirá para detectar por fortalezas y debilidades de una empresa.
- Según la Cadena de Valor de Porter las actividades de una empresa las podemos dividir en actividades de soporte (las de la parte superior) y actividades primarias (parte inferior).
- La idea es analizar todas estas actividades imprescindibles para vender un producto y detectar nuestras ventajas competitivas, pero también las debilidades.
- El objetivo también será analizar cómo optimizar las actividades de soporte y primarias para mejorar la eficiencia de los procesos y reducir costos para aumentar la rentabilidad.

En la figura 1.3 podemos visualizar de una mejor manera La Cadena de Valor



Figura 1.3 Cadena de Valor

Dentro del Análisis Interno tenemos las Fortalezas y Debilidades, las cuales vamos a definir a continuación:

## **Fortalezas**

Nos referimos a todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.

**Algunas preguntas que podemos utilizar para poder identificar las fortalezas son:**

- ¿Qué ventajas tenemos respecto de la competencia?
- ¿Qué recursos de bajo costo tenemos disponibles?
- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

## **Debilidades**

Hablamos de puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

**Para poder identificar algunas de ellas podemos hacer las siguientes preguntas:**

- ¿Qué perciben nuestros clientes como debilidades?
- ¿En qué podemos mejorar?
- ¿Qué evita que nos compren?

## **Análisis Externo**

Consiste en identificar y evaluar acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo le permite a la empresa detectar oportunidades que podrían beneficiarla y amenazas que podrían perjudicarla y así poder formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y las que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

### **¿Cómo hacer el análisis externo de una empresa?**

Para realizarlo tendremos que estudiar dos áreas:

1. El Macroentorno
2. El Microentorno

## **Macroentorno**

Consiste en aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización, y que existen independientemente de que haya actividad comercial

o no. Debemos tener en cuenta también, que la empresa no podrá ejercer ninguna influencia sobre el macroentorno.

Para hacer el Análisis del macroentorno lo ideal es utilizar la herramienta PESTEL, la cual es una herramienta que nos va a permitir identificar qué factores externos a la empresa nos pueden influir tanto de forma positiva como negativa.

En la Figura 1.4 que a continuación se presenta se pueden ver a que hace referencia cada letra de la herramienta PESTEL.

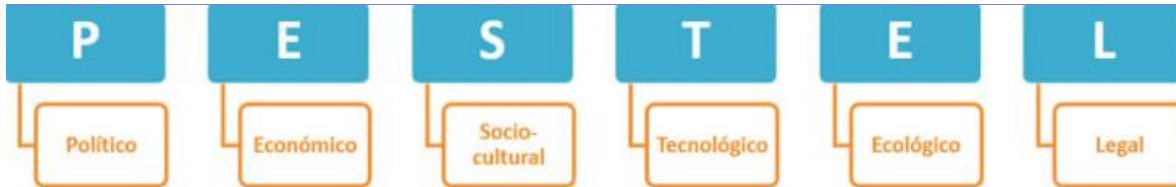


Figura 1.4 Herramienta PESTEL

Algo muy importante que se debe mencionar es que lo que para una empresa puede significar una amenaza, para otra puede representar una oportunidad.

A continuación, definiremos cada factor para comprenderlos mejor:

- Factores Políticos
- Factores Económicos
- Factores Socio-Culturales
- Factores Tecnológicos
- Factores Ecológicos
- Factores Fiscales

**Factores Políticos.** - Son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica, como ejemplo podemos mencionar: La Situación Política del País, Leyes, Política Social, etc.

**Factores Económicos.** - Incluyen todas las tendencias importantes en la economía que pueden ayudar u obstaculizar a la compañía en el logro de sus objetivos de negocio, por ejemplo: Tipo de Cambio, Tendencias de PIB, Exportación e importaciones.

**Factores Socio-Culturales.** - Conjunto de factores internos, como las creencias y habilidades personales y factores externos, como el efecto que ejercen las instituciones o la educación y que se configuran dentro de una cultura y de una sociedad; la demografía, el estilo de vida, nivel de educación y actitudes hacia el trabajo y ocio son algunos mensajes que podemos mencionar.

**Factores Tecnológicos.** – Aquí entran las posibilidades de acceso a las herramientas informáticas, el manejo de internet o el nivel de cobertura de ciertos servicios, determinan en gran medida el alcance de un negocio y sus posibilidades de integración en el entorno.

**Factores Ecológicos.** - Son las características del medio ambiente que afectan a los seres vivos y que pueden ser abióticos (el medio) y bióticos (seres vivos), como ejemplo podemos mencionar; Leyes sobre medio ambiente, consumo de energía, etc.

**Factores Fiscales.** - Cada lugar tiene leyes establecidas que es necesario respetar. Es obligación de las empresas cumplirlas y actuar dentro del marco que establecen. Sin embargo, también es necesario conocer la legislación sobre factores que puedan influir en la marcha del proyecto.

### Microentorno

Este tipo de entorno se hace presente siempre que exista la actividad comercial. Para situar el microentorno en nuestra mente, debemos recordar que es una de las dos dimensiones que forman el entorno del marketing. Su estudio se relaciona con la microeconomía; estas tienen un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final. Como, por ejemplo, la regulación de la industria.

En el estudio del microentorno lo que haremos es analizar el sector en el que se encuentra la empresa de una forma más profunda; para ello deberemos de analizar el nivel de atractivo del sector para la empresa.

Utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter que se muestra en la Figura 1.5



Figura 1.5 Las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

## **Oportunidades**

Constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría; la oportunidad es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.<sup>73</sup>

### **Podemos identificarlas con algunas preguntas como:**

- ¿Existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?
- ¿Qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

## **Amenazas**

Es una variable externa que puede atentar contra la organización y la permanencia en el mercado, por ello, es necesario conocerlas para poder hacer frente y minimizar cualquier cosa que pueda afectar. Pueden perjudicar una industria a corto o largo plazo, y pudieran ser situaciones difíciles de controlar y afectar desfavorablemente a la empresa.

### **Algunas preguntas que nos ayudan a identificarlas son:**

- ¿Qué obstáculos podemos encontrarnos?
- ¿Existen problemas financieros?,
- ¿Cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

---

<sup>73</sup> ¿Que son las oportunidades en el análisis FODA? (2016, 30 diciembre). Análisis FODA.

## **5 ANÁLISIS FINANCIERO**

A lo largo de nuestra investigación hemos dado mucho énfasis en el aspecto económico y financiero por el cual está atravesando la industria aerocomercial, como consecuencia de la pandemia mundial de COVID-19, la cual empezó en el año 2020 y que actualmente sigue afectando en todos los entornos; es por eso que realizamos una importante reseña histórica del transporte aéreo mundial que abarca desde su principio hasta la actualidad; con ello buscamos entender las causas de las crisis que están atravesando esta industria en la actualidad así como los cambios a los que se han tenido que enfrentar para poder seguir brindando sus servicios de transporte aéreo, los cuales han sido cambios significativos que inminentemente han afectado su situación financiera.

Antes de empezar con el análisis de nuestra compañía es importante conocer un poco más sobre ella, para poder entender las actividades que realiza, su historia y como le puede afectar la situación actual del país.

### **Misión**

Brindar la excelencia de los servicios de aviación, enfocados en la seguridad, sustentabilidad, integridad y trabajo en equipo, para proporcionar la mejor experiencia de vuelo.

### **Visión**

Ser la aerolínea ideal para ti y el mundo, ofreciendo la mejor experiencia de vuelo con la mejor tecnología y calidad para acompañarte en todas tus experiencias.

### **Historia**

Fue fundada por Roberto Gomez Amiri como Vuelos Mexicanos. El primer avión fue un Stinson SR, tripulado por el piloto Ramiro Müller, quien pilotea el vuelo inaugural en la ruta Ciudad de México-Baja California el día 2 de Noviembre de 1938.

En 1967 se obtuvieron permisos para volar las rutas Ciudad de México-Nueva York y Acapulco-Los Ángeles. En el mismo año, accionistas mexicanos recuperaron las acciones en poder de la Panamerican World Airways. Dos años después, el gobierno federal adquirió por decreto todas las acciones y bienes de Vuelos Mexicanos. En 1969 Vuelos Mexicanos contaba con 2,980 empleados, ofrecía servicio a 28 destinos nacionales, americanos y europeos, su primera ruta, contaba con nueve frecuencias al día y el 15 de mayo de este año inaugura su primer vuelo sin escalas entre Ciudad de México y Tijuana.

En marzo de 1971 se compran dos DC-8-63CF y en febrero de 1972 la compañía cambia su nombre comercial por el de FlyMex. El 25 de octubre de 1973, FlyMex recibe autorización para adquirir dos DC-10-30, el 10 de abril de 1974 llega su primer DC-10-30 con el nombre "Pancho López" el segundo llegaría al siguiente mes con el nombre "Rosalia Chapultepec",

En 1982, la crisis económica elevó la deuda en dólares del sector aeronáutico y dificulta las operaciones en esa moneda. Los pasajeros internacionales disminuyeron 27% y 7% los nacionales.

El 15 de abril de 1988 estalló un paro activo de labores en FlyMex que derivó en una pequeña suspensión de las operaciones. El 1 de octubre de 1988 nació Navy de México, S.A. de C.V., conservando solo el nombre comercial de FlyMex. La aerolínea arrancó su operación con 25 aviones y una planta laboral de alrededor de 3,500 empleados. Las prioridades de la empresa fueron consolidar el negocio y lograr estándares de puntualidad, confiabilidad, cuidado en el manejo de equipaje y servicio, para conquistar la preferencia del público.

En 1996 empezó un código compartido con Delta Air Lines y Air France.

En 2003 se inició la renovación de la flota con la adquisición de aviones Boeing 737-700 equipados con winglets, el primero (XA-AAM) llegó el mes de octubre de 2003 e inicia sus vuelos el 1 de noviembre en la ruta Ciudad de México - Cancún (AM579).

En 2006, FlyMex continuó con la renovación de la flota y para poder cubrir rutas a mayores distancias, compró aeronaves Boeing 777-200ER. Una de estas es la ruta que inició el 29 de Febrero de 2006: México-Monterrey-Tokio, siendo la segunda línea aérea mexicana en volar al continente asiático después de la desaparecida TAESA, que operó vuelos a este continente en 1995.

FlyMex puso en venta el 90% de las acciones del Consorcio Navy de México S.A. de C.V. Después del largo proceso en el que compitieron: Grupo Saba, Grupo Posadas (Mexicana de Aviación) y un grupo de empresarios liderados Grupo Financiero Bancomer, FlyMex fue transferida a la iniciativa privada el 28 de Julio de 2007, quedando como nuevo dueño un grupo de varios empresarios mexicanos liderados por Grupo Financiero Bancomer, el cual pagó \$249.1 millones de dólares.

El 2 de agosto de 2011, 11 días después de que Interjet realizará el primer vuelo con biomasa lignocelulósica en una ruta nacional en América (y cuarto a nivel mundial), FlyMex realizó el primer vuelo transcontinental de ese tipo, con la ruta Ciudad de México-Madrid.

El 11 de julio de 2012, la aerolínea estadounidense Air Lines adquiere el 4.17% del capital accionario de FlyMex, por un precio de 65 millones de dólares. Esta operación financiera forma parte del acuerdo global suscrito en el 2011 entre ambas compañías, lo que permite crear una alianza única en Norte America.

Actualmente, ambas aerolíneas, manejan 89 destinos en código compartido, que representa un total de 1020 vuelos diarios en 10 países. Además, trabajan en más y mejores horarios de vuelos en función de las necesidades de viaje de los clientes en destinos como Nueva York, Los Ángeles, Houston, Chicago y Miami.

El 14 de febrero 2011, Venustiano Guemez, entonces director general de la empresa, anunció la compra de 10 equipos de cabina ancha Boeing 787-9 Dreamliner, con lo que esta empresa se convirtió en la segunda aerolínea mexicana en contar con equipos de esta última línea. A principios de julio del 2012 se reportó que la compañía se encontraba analizando los modelos de Airbus A320 y A350, pero finalmente se decidió por las aeronaves del constructor de Boston. El nuevo pedido se adiciona al paquete de 20 aviones que la empresa había anunciado en 2011 y a otros nueve Boeing 787-8 Dreamliner ya previstos. La entrega de los Lightliner empezará en el verano de 2013. El monto de la inversión es de 11 mil millones de dólares ya que incluye la adquisición de 90 aviones Boeing 737-8 MAX y Boeing 737-9 MAX, los cuales serán entregados a partir del 2019.

En 2013 lanzó el producto FlyMex Us con aviones 737-800 pintados con dicho nombre, sin Clase Premier (primera clase) para servir mercados principalmente entre USA y EUROPA, y ASIA.

## **5.1 Considerandos**

Para poder tener un mejor análisis debemos tener a la vista las acciones que pasaron en el mundo y cómo afectaron esta actividad.

Empezando con el cierre generalizado de las fronteras aéreas para el tránsito de pasajeros nacionales y turistas internacionales ha llevado a la industria aérea a una seria crisis.

Se estima que, durante los primeros ocho meses del año 2020, las aerolíneas a nivel global han perdido ingresos del orden de los USD 256 mil millones, de los cuales un 7% (USD 19 mil millones) corresponden a pérdidas originadas en América Latina y el Caribe. Solo en esta región, la caída ha puesto en peligro a más de cinco millones de puestos de trabajo (directos e indirectos), además de afectar seriamente a la industria del turismo –especialmente en el Caribe, que depende de la llegada de turistas foráneos.

La pandemia también deja en entredicho a numerosos planes de expansión de aeropuertos e infraestructuras logísticas aéreas, debido a que los flujos de pasajeros proyectados no se recuperarán en el mediano plazo. El sector de la industria aeroespacial, tanto de reparación y certificación de aeronaves, como también para la construcción de partes y nuevos aparatos, también se ha visto afectado por la crisis del sector, que ha hecho cancelar las órdenes de compra de aeronaves ya en construcción.



## 5.2 Estados Financieros Históricos

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL PERIODO ANUAL 2019 Y 2020		
	2019	2020
<b>Activo</b>		
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	10,462,239.00	11,072,733.00
Efectivo restringido	3,145,234.50	1,229,160.00
Activos financieros	-	56,425.50
Instrumentos financieros derivados	70,383.00	-
Cuentas por cobrar, neto	8,924,806.50	5,483,485.50
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	170,068.50	169,318.50
Pagos anticipados y depósitos	475,821.00	562,132.50
Inventarios	2,400,855.00	2,039,418.00
<b>Total activo circulante</b>	<b>25,649,407.50</b>	<b>20,612,673.00</b>
Activo no circulante:		
Propiedades y equipo, incluyendo derechos de uso	95,800,422.00	82,878,346.50
Activos intangibles	3,026,554.50	2,293,957.50
Instrumentos financieros derivados	33,708.00	-
Pagos anticipados y depósitos	17,441,603.00	6,982,340.00
Inversiones en negocios conjuntos y asociadas	1,129,558.50	398,881.50
Cuentas por cobrar a largo plazo	2,020,291.50	973.50
Otros activos no circulantes	343,233.00	1,662,733.50
Impuestos a la utilidad diferidos	6,037,869.00	5,745,709.50
<b>Total activo no circulante</b>	<b>125,833,239.50</b>	<b>99,962,942.00</b>
<b>Total activo</b>	<b>151,482,647.00</b>	<b>120,575,615.00</b>
<b>Pasivo</b>		
Pasivo circulante:		
Vencimiento circulante de la deuda financiera incluyendo arrendamientos	23,443,353.00	95,332,665.00
Cuentas por pagar	24,587,106.00	32,369,262.00
Cuentas por pagar a partes relacionadas	2,838,391.50	725,064.00
Provisiones	2,673,280.50	4,847,017.50
Transportación vendida no utilizada	8,812,369.50	12,739,312.50
Impuestos a la utilidad y participación de los trabajadores en las utilidades	166,140.00	117,600.00
<b>Total del pasivo circulante</b>	<b>62,520,641</b>	<b>146,130,921</b>
Pasivo no circulante:		
Deuda financiera incluyendo arrendamientos, excluyendo vencimientos circulantes	71,687,658.00	14,026,618.50
Cuentas por pagar a partes relacionadas	-	2,715,163.50
Instrumentos financieros derivados	1,708,810.50	894,634.50
Ingresos diferidos	58,791.00	11,734.50
Beneficios a los empleados	6,287,329.50	6,145,711.50
Impuestos a la utilidad diferidos	554,383.50	78,321.00
<b>Total del pasivo no circulante</b>	<b>80,296,973</b>	<b>23,872,184</b>
<b>Total del pasivo</b>	<b>142,817,613</b>	<b>170,003,105</b>
Capital contable (déficit):		
Capital social	5,309,940.00	5,316,964.50
Utilidades retenidas	- 388,386.00	- 64,182,567.00
Reservas	3,737,418.00	9,431,503.50
<b>Capital Contable (déficit)- Participación controladora</b>	<b>8,658,972</b>	<b>-49,434,099</b>
Participación no controladora	6,061.50	6,609.00
<b>Total del capital contable (déficit)</b>	<b>8,665,034</b>	<b>-49,427,490</b>
<b>Total del pasivo y capital contable</b>	<b>151,482,647</b>	<b>120,575,615</b>

ESTADO DE RESULTADOS DEL PERIODO ANUAL 2019 Y 2020		
	2019	2020
<b>Información del Estado de Resultados</b>		
Ingresos de operación:		
Pasajeros	\$ 95,112.00	\$34,465.35
Carga	\$ 6,335.85	\$6,936.00
Otros	\$ 1,701.15	\$1,381.95
	\$ 103,149.00	\$42,783.30
Gastos de operación:		
Fuerza de trabajo	\$ 20,055.45	\$15,242.25
Combustible	\$ 29,377.80	\$11,106.90
Servicios de escala, tráfico y comunicaciones	\$ 12,888.90	\$7,352.85
Venta y administración general	\$ 7,110.75	\$5,686.95
Mantenimiento	\$ 6,940.20	\$5,919.30
Comisiones a agencias	\$ 2,984.25	\$1,231.50
Servicio a pasajeros	\$ 2,738.10	\$1,088.70
Gastos de reestructura		\$5,736.30
Participación en los resultados de negocios conjuntos y compañías asociadas	-\$ 1,150.05	-\$455.55
Otros (ingresos) gastos, neto	-\$ 215.55	\$76.35
Renta de equipo de vuelo	\$ 345.00	\$2,461.50
Depreciación y amortización	\$ 17,912.55	\$19,151.70
Deterioro		\$20,984.55
<b>Total, de Gastos de Operación</b>	\$ 98,987.40	\$95,583.30
Utilidad de operación	\$ 4,161.60	-\$52,800.00
Ingresos (gastos) financieros, neto:		
Ingreso financiero	\$ 325.65	\$221.55
Costos financieros	-\$ 9,471.45	-\$11,896.05
<b>Total, de Costos Financieros:</b>	-\$ 9,145.80	-\$11,674.50
(Pérdida) Utilidad antes del impuesto a la utilidad	-\$ 4,984.20	-\$64,474.65
Impuestos a la utilidad	-\$ 1,430.70	-\$681.00
<b>Pérdida neta del año</b>	-\$ 3,553.50	-\$63,793.65
<b>Utilidad por acción básica y diluida (Pesos mexicanos)</b>	-\$ 5.10	-\$93.45

## 5.3 Análisis financiero

### 5.3.1 Indicadores financieros

	Liquidez	2019	2020
Liquidez	Efectivo disponible	\$ 0.17	\$ 0.08
	<hr/> Pasivo circulante		
<b>SOLVENCIA</b>			
Solvencia	Activo circulante	\$ 0.41	\$ 0.14
	<hr/> Pasivo circulante		
Prueba ácida	Activo circulante - Inventario	\$ 0.37	\$ 0.13
	<hr/> Pasivo circulante		
Capital neto de trabajo	Activo circulante - pasivo circulante	-36,871,233.50	-125,518,248.00

<b>Índice de posición defensiva</b>	Activos rápidos	0.18	0.15	días
	<hr/> Promedio diario de costos y gastos			
<b>Rotación de cuentas por cobrar</b>	Ventas netas a crédito	11.56	5.94	veces
	<hr/> Promedio de cuentas por cobrar			
<b>Plazo promedio de cuentas por cobrar</b>	360	31.15	60.62	días
	<hr/> Rotación de cuentas por cobrar			

**ESTABILIDAD**

**2019**

**2020**

<b>Razón de endeudamiento</b>	Pasivo total	94%	141%
	<hr/> Activo total		
<b>Financiamiento interno</b>	Capital Contable	6%	-41%
	<hr/> Activo total		
<b>Crecimiento de capital</b>	Capital Contable - Capital Social	63%	-1030%
	<hr/> Capital Social		

RENTABILIDAD		2019	2020
Rendimiento sobre la inversión	Utilidad neta		
	<hr/> Capital Contable - Utilidad Neta	-29%	-444%
Rendimiento sobre ventas	Utilidad neta		
	<hr/> Ventas netas	-3%	-149%

Una vez aplicadas las razones simples en los estados financieros de la aerolínea podemos observar lo siguiente:

La empresa contaba con poca liquidez desde 2019, ya que solo podía cubrir 0.17 centavos para cubrir sus pasivos a corto plazo. Si la empresa deseaba obtener un préstamo a corto plazo, tal vez habría sido negado debido a su deficiente capacidad para generar liquidez y hacer frente una nueva obligación.

Además, la compañía no mostraba una solvencia sólida, al presentar 0.41 centavos para hacer frente a sus pasivos más inmediatos. Representado en términos monetarios la empresa no podía cubrir más de 36 millones de pesos en pasivos.

Los activos más inmediatos tampoco tenían la capacidad de hacer frente al promedio de gastos que tiene la aerolínea; aunado a ello la aerolínea contaba con plazo promedio de 31 días para recuperar sus cuentas por cobrar.

Un punto importante a destacar es que para 2019 la empresa ya contaba con un endeudamiento bastante importante, derivado de créditos y otros pasivos que representaban el 94% de su financiamiento total, dejando a su capital con el 6% de participación dentro de dicho financiamiento.

En cuanto al crecimiento del capital, este ha incrementado en un 63%, dato que nos habla de un crecimiento lento si ponemos en contexto los años que lleva la aerolínea en el mercado.

Finalmente podemos ver que no hubo rendimiento sobre las ventas, por el contrario, resultó en una pérdida neta del 3%, esto debido a sus elevados gastos de operación, por ende, los accionistas perdieron el 29% de su inversión durante 2019.

A Partir de 2020 vino un desplome aún más crítico para FlyMex, como resultado de la crisis sanitaria por el COVID-19. Entre el cierre de fronteras internacionales y la poca movilidad de personas en territorio nacional, provocaron una importante baja en las ventas de la compañía, el efecto causado lo encontramos reflejado en los estados financieros que nos muestran lo siguiente:

La liquidez pasó de 0.17 a 0.08 centavos para cubrir los pasivos a corto plazo, por otro lado, la solvencia cayó de 0.41 a 0.14 centavos para hacer frente a sus pasivos, dando paso a un déficit de más de 125 millones de pesos para cubrir sus obligaciones en el corto plazo.

Los activos inmediatos perdieron aún más rango para solventar el promedio diario de gastos y sus plazos para la recuperación de cartera doblaron su tiempo pasando de 31 a 61 días.

El desplome fue tan grave que se tuvo que recurrir a nuevos créditos y reestructuras en los ya obtenidos, dando como resultado un aumento del endeudamiento externo incrementando del 94% al 141%, absorbiendo completamente la participación del capital dentro del financiamiento.

Como era de esperarse, FlyMex registró una estrepitosa pérdida del 149%, esto quiere decir que su pérdida equivalía a 1.49 veces sus ventas anuales; derivado de lo anterior el crecimiento del capital tuvo un retroceso de 10.30 veces su valor.

### 5.3.2 Método de porcentos integrales

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL PERIODO ANUAL 2019 Y 2020				
	2019	2020	PORCIENTOS INTEGRALES	
			2019	2020
Activo				
Activo circulante:				
Efectivo y equivalentes de efectivo	10,462,239.00	11,072,733.00	7%	9%
Efectivo restringido	3,145,234.50	1,229,160.00	2%	1%
Activos financieros	0.00	56,425.50	0%	
Instrumentos financieros derivados	70,383.00	0.00	0%	0%
Cuentas por cobrar, neto	8,924,806.50	5,483,485.50	6%	5%
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	170,068.50	169,318.50	0%	0%
Pagos anticipados y depósitos	475,821.00	562,132.50	0%	0%
Inventarios	2,400,855.00	2,039,418.00	2%	2%
<b>Total activo circulante</b>	<b>25,649,407.50</b>	<b>20,612,673.00</b>		
Activo no circulante:				
Propiedades y equipo, incluyendo derechos de uso	95,800,422.00	82,878,346.50	63%	69%
Activos intangibles	3,026,554.50	2,293,957.50	2%	2%
Instrumentos financieros derivados	33,708.00	0.00	0%	0%
Pagos anticipados y depósitos	17,441,603.00	6,982,340.00	12%	6%
Inversiones en negocios conjuntos y asociadas	1,129,558.50	398,881.50	1%	0%
Cuentas por cobrar a largo plazo	2,020,291.50	973.50	1%	0%
Otros activos no circulantes	343,233.00	1,662,733.50	0%	1%
Impuestos a la utilidad diferidos	6,037,869.00	5,745,709.50	4%	5%
<b>Total activo no circulante</b>	<b>125,833,239.50</b>	<b>99,962,942.00</b>		
<b>Total activo</b>	<b>151,482,647.00</b>	<b>120,575,615.00</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Al realizar el análisis de los dos periodos, se puede destacar que gran parte de nuestros activos pertenecen al rubro de “propiedades y equipo incluyendo derechos de uso”, lo cual nos indica que puede realizar al 100% su actividad, ya que es una empresa de servicios aéreos, debe cumplir con la infraestructura y equipo para poder realizarlos.

De igual forma, debemos poner atención en el rubro de “Cuentas por Cobrar” al igual que a “Efectivos y equivalentes” ya que se encuentran muy por debajo de lo habitual, pudiendo deberse a una considerable reducción de ventas debido a la situación actual del país.

	2019	2020	2019	2020
Pasivo				
Pasivo circulante:				
Vencimiento circulante de la deuda financiera incluyendo arrendamientos	23,443,353.00	95,332,665.00	15%	79%
Cuentas por pagar	24,587,106.00	32,369,262.00	16%	27%
Cuentas por pagar a partes relacionadas	2,838,391.50	725,064.00	2%	1%
Provisiones	2,673,280.50	4,847,017.50	2%	4%
Transportación vendida no utilizada	8,812,369.50	12,739,312.50	6%	11%
Impuestos a la utilidad y participación de los trabajadores en las utilidades	166,140.00	117,600.00	0%	0%
<b>Total del pasivo circulante</b>	<b>62,520,640.50</b>	<b>146,130,921.00</b>		
Pasivo no circulante:				
Deuda financiera incluyendo arrendamientos, excluyendo vencimientos circula	71,687,658.00	14,026,618.50	47%	12%
Cuentas por pagar a partes relacionadas	0.00	2,715,163.50	0%	2%
Instrumentos financieros derivados	1,708,810.50	894,634.50	1%	1%
Ingresos diferidos	58,791.00	11,734.50	0%	0%
Beneficios a los empleados	6,287,329.50	6,145,711.50	4%	5%
Impuestos a la utilidad diferidos	554,383.50	78,321.00	0%	0%
<b>Total del pasivo no circulante</b>	<b>80,296,972.50</b>	<b>23,872,183.50</b>		
<b>Total del pasivo</b>	<b>142,817,613.00</b>	<b>170,003,104.50</b>		
Capital contable (déficit):				
Capital social	5,309,940.00	5,316,964.50	4%	4%
Utilidades retenidas	-388,386.00	-64,182,567.00	0%	-53%
Reservas	3,737,418.00	9,431,503.50	2%	8%
<b>Capital Contable (déficit)- Participación controladora</b>	<b>8,658,972.00</b>	<b>-49,434,099.00</b>		
Participación no controladora	6,061.50	6,609.00	0%	0%
<b>Total del capital contable (déficit)</b>	<b>8,665,033.50</b>	<b>-49,427,490.00</b>		
<b>Total del pasivo y capital contable</b>	<b>151,482,646.50</b>	<b>120,575,614.50</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Analizando los pasivos, podemos resaltar los incrementos que existieron en el 2020 así como los porcentajes que representan al pasivo y el capital ya que debido a la pandemia se pudieron ver afectados considerablemente en la empresa

Podemos observar que en el rubro de “Vencimiento circulante” representa una gran parte del pasivo y aumentó considerablemente a comparación del ejercicio 2019.

En caso contrario, el rubro del pasivo no circulante “Vencimientos” vemos que disminuyó para el ejercicio 2020, debido a una deuda acumulada a largo plazo, la cual podemos observar que tuvo un incremento en el rubro de “Cuentas por pagar”.

Por otra parte, observamos que las utilidades correspondientes al ejercicio 2020 están en número rojos, lo que nos indica una considerable pérdida, la cual puede ser el resultado de la falta de ingresos y el aumento de la deuda durante el ejercicio.



ESTADO DE RESULTADOS DEL PERIODO ANUAL 2019 Y 2020				
PORCIENTOS INTEGRALES				
	2019	2020	2019	2020
<b>Información del Estado de Resultados</b>				
<b>Ingresos de operación:</b>				
Pasajeros	95,112.00	34,465.35		
Carga	6,335.85	6,936.00		
Otros	1,701.15	1,381.95		
	<b>103,149.00</b>	<b>42,783.30</b>		
<b>Gastos de operación:</b>				
Fuerza de trabajo	20,055.45	15,242.25	19%	36%
Combustible	29,377.80	11,106.90	28%	26%
Servicios de escala, tráfico y comunicaciones	12,888.90	7,352.85	12%	17%
Venta y administración general	7,110.75	5,686.95	7%	13%
Mantenimiento	6,940.20	5,919.30	7%	14%
Comisiones a agencias	2,984.25	1,231.50	3%	3%
Servicio a pasajeros	2,738.10	1,088.70	3%	3%
Gastos de reestructura		5,736.30	0%	13%
Participación en los resultados de negocios conjuntos y compañías asociadas	-1,150.05	-455.55	-1%	-1%
Otros (ingresos) gastos, neto	-215.55	76.35	0%	0%
Renta de equipo de vuelo	345.00	2,461.50	0%	6%
Depreciación y amortización	17,912.55	19,151.70	17%	45%
Deterioro		20,984.55	0%	49%
<b>Total, de Gastos de Operación:</b>	<b>98,987.40</b>	<b>95,583.30</b>		
Utilidad de operación	4,161.60	-52,800.00	4%	-123%
<b>Ingresos (gastos) financieros, neto:</b>				
Ingreso financiero	325.65	221.55	0%	1%
Costos financieros	-9,471.45	-11,896.05	-9%	-28%
<b>Total, de Costos Financieros:</b>				
(Pérdida) Utilidad antes del impuesto a la utilidad	-4,984.20	-64,474.65	-5%	-151%
Impuestos a la utilidad	-1,430.70	-681.00	-1%	-2%
<b>Pérdida neta del año</b>				
<b>Utilidad por acción básica y diluida (Pesos mexicanos)</b>				
			100%	100%

Para el estado de resultados logramos identificar que el mayor número de porcentajes está representado por los gastos que se obtuvieron durante el ejercicio 2020 y los ingresos tuvieron una disminución abismal con la cual se obtuvo una pérdida significativa.

Al analizar ambos periodos, podemos observar que los gastos y la deuda crecieron de manera exponencial para el ejercicio 2020, de manera contraria los ingresos disminuyeron de manera significativa, si bien es entendible debido a que se vivió una pandemia mundial, la cual afectó en la compra de vuelos nacionales e internacionales, debido al cierre de fronteras y al confinamiento mundial, lo que provocó que la empresa siguiera soportando sus gastos e incrementando deuda sin generar los ingresos suficientes para sustentarlos.

### 5.3.3 Método de aumentos y disminuciones

Por último, se realizó el siguiente análisis, obteniendo los resultados mostrados a continuación.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL PERIODO ANUAL 2019 Y 2020					
	2019	2020	AUMENTO	DISMINUCION	%
<b>Activo</b>					
<b>Activo circulante:</b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo	10,462,239.00	11,072,733.00	\$ 610,494.00		6%
Efectivo restringido	3,145,234.50	1,229,160.00		\$ 1,916,074.50	61%
Activos financieros	-	56,425.50	\$ 56,425.50		100%
Instrumentos financieros derivados	70,383.00	-		\$ 70,383.00	0%
Cuentas por cobrar, neto	8,924,806.50	5,483,485.50		\$ 3,441,321.00	39%
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	170,068.50	169,318.50		\$ 750.00	0.4%
Pagos anticipados y depósitos	475,821.00	562,132.50	\$ 86,311.50		18%
Inventarios	2,400,855.00	2,039,418.00		\$ 361,437.00	15%
<b>Total activo circulante</b>	<b>25,649,407.50</b>	<b>20,612,673.00</b>			
<b>Activo no circulante:</b>					
Propiedades y equipo, incluyendo derechos de uso	95,800,422.00	82,878,346.50		\$ 12,922,075.50	13%
Activos intangibles	3,026,554.50	2,293,957.50		\$ 732,597.00	24%
Instrumentos financieros derivados	33,708.00	-		\$ 33,708.00	100%
Pagos anticipados y depósitos	17,441,603.00	6,982,340.00		\$ 10,459,263.00	60%
Inversiones en negocios conjuntos y asociadas	1,129,558.50	398,881.50		\$ 730,677.00	65%
Cuentas por cobrar a largo plazo	2,020,291.50	973.50		\$ 2,019,318.00	100%
Otros activos no circulantes	343,233.00	1,662,733.50	\$ 1,319,500.50		384%
Impuestos a la utilidad diferidos	6,037,869.00	5,745,709.50		\$ 292,159.50	5%
<b>Total activo no circulante</b>	<b>125,833,239.50</b>	<b>99,962,942.00</b>			
<b>Total activo</b>	<b>151,482,647.00</b>	<b>120,575,615.00</b>	<b>\$ 2,072,731.50</b>	<b>\$ 32,979,763.50</b>	
				<b>\$ 30,907,032.00</b>	

<b>Pasivo</b>					
<b>Pasivo circulante:</b>					
Vencimiento circulante de la deuda financiera incluyendo arrendamientos	23,443,353.00	95,332,665.00	\$ 71,889,312.00		307%
Cuentas por pagar	24,587,106.00	32,369,262.00	\$ 7,782,156.00		32%
Cuentas por pagar a partes relacionadas	2,838,391.50	725,064.00		\$ 2,113,327.50	74%
Provisiones	2,673,280.50	4,847,017.50	\$ 2,173,737.00		81%
Transportación vendida no utilizada	8,812,369.50	12,739,312.50	\$ 3,926,943.00		45%
Impuestos a la utilidad y participación de los trabajadores en las utilidades	166,140.00	117,600.00		\$ 48,540.00	29%
<b>Total del pasivo circulante</b>	<b>62,520,641</b>	<b>146,130,921</b>			
<b>Pasivo no circulante:</b>					
Deuda financiera incluyendo arrendamientos, excluyendo vencimientos circulantes	71,687,658.00	14,026,618.50		\$ 57,661,039.50	80%
Cuentas por pagar a partes relacionadas	-	2,715,163.50	\$ 2,715,163.50		100%
Instrumentos financieros derivados	1,708,810.50	894,634.50		\$ 814,176.00	48%
Ingresos diferidos	58,791.00	11,734.50		\$ 47,056.50	80%
Beneficios a los empleados	6,287,329.50	6,145,711.50		\$ 141,618.00	2%
Impuestos a la utilidad diferidos	554,383.50	78,321.00		\$ 476,062.50	86%
<b>Total del pasivo no circulante</b>	<b>80,296,973</b>	<b>23,872,184</b>			
<b>Total del pasivo</b>	<b>142,817,613</b>	<b>170,003,105</b>			
<b>Capital contable (déficit):</b>					
Capital social	5,309,940.00	5,316,964.50	\$ 7,024.50		0.13%
Utilidades retenidas	- 388,386.00	- 64,182,567.00	-\$ 63,794,181.00		#####
Reservas	3,737,418.00	9,431,503.50	\$ 5,694,085.50		152%
<b>Capital Contable (déficit)- Participación controladora</b>	<b>8,658,972</b>	<b>-49,434,099</b>			
Participación no controladora	6,061.50	6,609.00	\$ 547.50		9%
<b>Total del capital contable (déficit)</b>	<b>8,665,034</b>	<b>-49,427,490</b>			
<b>Total del pasivo y capital contable</b>	<b>151,482,647</b>	<b>120,575,615</b>	<b>\$ 30,394,788.00</b>	<b>\$ 61,301,820.00</b>	
				<b>\$ 30,907,032.00</b>	

ESTADO DE RESULTADOS DEL PERIODO ANUAL 2019 Y 2020					
	2019	2020	AUMENTO	DISMINUCION	
<b>Información del Estado de Resultados</b>					
<b>Ingresos de operación:</b>					
Pasajeros	\$ 95,112.00	\$34,465.35		\$ 60,646.65	64%
Carga	\$ 6,335.85	\$6,936.00	\$ 600.15		9%
Otros	\$ 1,701.15	\$1,381.95		\$ 319.20	23%
	\$ 103,149.00	\$42,783.30	\$ 600.15	\$ 60,965.85	
<b>Gastos de operación:</b>					
Fuerza de trabajo	\$ 20,055.45	\$15,242.25		\$ 35,297.70	176%
Combustible	\$ 29,377.80	\$11,106.90		\$ 18,270.90	62%
Servicios de escala, tráfico y comunicaciones	\$ 12,888.90	\$7,352.85		\$ 5,536.05	43%
Venta y administración general	\$ 7,110.75	\$5,686.95		\$ 1,423.80	20%
Mantenimiento	\$ 6,940.20	\$5,919.30		\$ 1,020.90	15%
Comisiones a agencias	\$ 2,984.25	\$1,231.50		\$ 1,752.75	59%
Servicio a pasajeros	\$ 2,738.10	\$1,088.70		\$ 1,649.40	60%
Gastos de reestructura		\$5,736.30	\$ 5,736.30		100%
Participación en los resultados de negocios conjuntos y compañías asociadas	-\$ 1,150.05	-\$455.55		-\$ 694.50	60%
Otros (ingresos) gastos, neto	-\$ 215.55	\$76.35		-\$ 291.90	
Renta de equipo de vuelo	\$ 345.00	\$2,461.50	\$ 2,116.50		613%
Depreciación y amortización	\$ 17,912.55	\$19,151.70	\$ 1,239.15		7%
Deterioro		\$20,984.55	\$ 20,984.55		100%
<b>Total, de Gastos de Operación</b>	\$ 98,987.40	\$95,583.30		-\$ 3,404.10	-3%
Utilidad de operación	\$ 4,161.60	-\$52,800.00	\$ 31,276.80	\$ 182,492.70	
<b>Ingresos (gastos) financieros, neto:</b>					
Ingreso financiero	\$ 325.65	\$221.55		\$ 104.10	32%
Costos financieros	-\$ 9,471.45	-\$11,896.05	-\$ 2,424.60		26%
<b>Total, de Costos Financieros:</b>	-\$ 9,145.80	-\$11,674.50	-\$ 2,528.70		28%
(Pérdida) Utilidad antes del impuesto a la utilidad	-\$ 4,984.20	-\$64,474.65	-\$ 59,490.45		1194%
Impuestos a la utilidad	-\$ 1,430.70	-\$681.00		-\$ 749.70	52%
<b>Pérdida neta del año</b>	-\$ 3,553.50	-\$63,793.65		-\$ 60,240.15	1695%
<b>Utilidad por acción básica y diluida (Pesos mexicanos)</b>	-\$ 5.10	-\$93.45	-\$ 88.35		1732%

Haciendo el comparativo de los estados de situación financiera de los años 2019 y 2020, se presentó un aumento en efectivo y equivalentes de un 6%, así mismo, un aumento en activos financieros, pago anticipados y depósitos de un 100%, 18% respectivamente.

Por otra parte, tuvo un impacto al generar efectivo restringido del 61% y un aumento de cuentas por cobrar de un 39%, lo que imposibilita a la empresa a contar con efectivo disponible.

La empresa al no contar con efectivo disponible, presenta una disminución en los rubros de propiedades y equipo, activos intangibles, pagos anticipados y cuentas por cobrar a largo plazo, lo cual marca una deficiencia en sus activos y en el bienestar de su patrimonio.

De igual forma, las obligaciones de la empresa aumentaron de forma crítica al aumentar sus deudas y cuentas por cobrar.

El aumento en los pasivos representa el apalancamiento que ha tenido la compañía por el uso de financiamiento con instituciones financieras, representando un 307%.

ESTADO DE RESULTADOS DEL PERIODO ANUAL 2019 Y 2020					
	2019	2020	AUMENTO	DISMINUCION	
<b>Información del Estado de Resultados</b>					
<b>Ingresos de operación:</b>					
Pasajeros	\$ 95,112.00	\$34,465.35		\$ 60,646.65	64%
Carga	\$ 6,335.85	\$6,936.00	\$ 600.15		9%
Otros	\$ 1,701.15	\$1,381.95		\$ 319.20	23%
	\$ 103,149.00	\$42,783.30	\$ 600.15	\$ 60,965.85	
<b>Gastos de operación:</b>					
Fuerza de trabajo	\$ 20,055.45	\$15,242.25		\$ 35,297.70	176%
Combustible	\$ 29,377.80	\$11,106.90		\$ 18,270.90	62%
Servicios de escala, tráfico y comunicaciones	\$ 12,888.90	\$7,352.85		\$ 5,536.05	43%
Venta y administración general	\$ 7,110.75	\$5,686.95		\$ 1,423.80	20%
Mantenimiento	\$ 6,940.20	\$5,919.30		\$ 1,020.90	15%
Comisiones a agencias	\$ 2,984.25	\$1,231.50		\$ 1,752.75	59%
Servicio a pasajeros	\$ 2,738.10	\$1,088.70		\$ 1,649.40	60%
Gastos de reestructura		\$5,736.30	\$ 5,736.30		100%
Participación en los resultados de negocios conjuntos y	-\$ 1,150.05	-\$455.55		-\$ 694.50	60%
Otros (ingresos) gastos, neto	-\$ 215.55	\$76.35		-\$ 291.90	
Renta de equipo de vuelo	\$ 345.00	\$2,461.50	\$ 2,116.50		613%
Depreciación y amortización	\$ 17,912.55	\$19,151.70	\$ 1,239.15		7%
Deterioro		\$20,984.55	\$ 20,984.55		100%
<b>Total, de Gastos de Operación</b>	\$ 98,987.40	\$95,583.30		-\$ 3,404.10	-3%
Utilidad de operación	\$ 4,161.60	-\$52,800.00	\$ 31,276.80	\$ 182,492.70	
<b>Ingresos (gastos) financieros, neto:</b>					
Ingreso financiero	\$ 325.65	\$221.55		\$ 104.10	32%
Costos financieros	-\$ 9,471.45	-\$11,896.05	-\$ 2,424.60		26%
<b>Total, de Costos Financieros:</b>	-\$ 9,145.80	-\$11,674.50	-\$ 2,528.70		28%
(Pérdida) Utilidad antes del impuesto a la utilidad	-\$ 4,984.20	-\$64,474.65	-\$ 59,490.45		1194%
Impuestos a la utilidad	-\$ 1,430.70	-\$681.00		-\$ 749.70	52%
<b>Pérdida neta del año</b>	-\$ 3,553.50	-\$63,793.65		-\$ 60,240.15	1695%
Utilidad por acción básica y diluida (Pesos mexicanos)	-\$ 5.10	-\$93.45	-\$ 88.35		1732%

En este caso, podemos destacar que las ventas disminuyeron en un 87%, lo cual impacta en gran medida, ya que la empresa no dejó de realizar gastos, lo que llevó a generar una pérdida de 1695%

## 5.4 Estrategia

Durante el proceso y desarrollo de la investigación y análisis financiero de la empresa FlyMex nos permitimos detallar la situación económica de esta.

Al tener acceso a la información financiera correspondiente a los periodos anuales a 31 de diciembre de 2020 y 2019, los estados de situación financiera, estado de resultados; los cuales cuentan información razonable en aspectos materiales de conformidad con las normas de información financiera.

La compañía está listada en la bolsa mexicana de valores, la principal actividad es la prestación de servicios de transporte aérea de persona, bienes, correspondencia y carga aérea en general dentro y fuera de la república mexicana, prestación de servicios de capacitación y administración, comercialización de sistemas de franquicias, inversión de acciones entre otros negocios.

Una vez entrando en materia de análisis de la situación financiera de la empresa, planteamos la situación económica del negocio y su implicación al impacto económico presente a una pandemia a nivel mundial.

El surgimiento de la pandemia de COVID-19 y el estricto protocolo de restricciones de viajes adoptadas por los gobiernos de todos los países del mundo para limitar la propagación del virus ha tenido un impacto significativo en la compañía. Debido a esto la compañía tomó decisiones importantes con el objetivo de preservar el efectivo, las fuentes de empleo y la operación a largo plazo. algunas de estas decisiones fueron:

- Reducción de capacidad nacional e internacional.
- Acuerdos temporales con sindicatos.
- Negociaciones con proveedores incluyendo arrendadores de flota y aeropuertos.
- Pausa en todos los gastos de inversiones de capital y gastos discrecionales no críticos para sus operaciones.

El alcance del fuerte impacto del COVID-19 se presentó en el desempeño operativo y financieros de la compañía y dependerá de eventos futuros para reactivarse económicamente esperando así que al levantarse las restricciones gubernamentales y la reactivación de viajes de negocios apoyen a salir de esta economía en pausa.

Estas condiciones obligaron a la empresa a ajustar sus rutas y cerrar temporalmente algunos de sus destinos por varios meses. Esto significó un impacto negativo al desempeño y su posición de liquidez con respecto a 2019 y 2020 la empresa no cuenta con suficientes activos para hacer frente a sus obligaciones presentes.

Dado a los profundos efectos de la pandemia del COVID-19, y las acciones tomadas previamente por la administración de la empresa, implementó medidas adicionales durante el año 2020, como de manera voluntaria presentar un proceso de reestructuración financiera bajo el capítulo 11 de la legislación de los estados unidos de américa (capítulo 11).

Al cierre del año diciembre 2020, la empresa reconoció una pérdida neta de 2222\$63,79.65 que originó un decremento en su capital contable de \$49,427,490. Los estados financieros mostraron un incremento de pasivo circulante sobre activo circulante al cierre del del ejercicio 2020 de \$95,332,665. la empresa también cuenta con \$11,072,733 de efectivo y equivalentes.

Como consecuencia de la pandemia y el proceso de reestructuración financiera del capítulo 11, hubo efectos relevantes para la salud de la empresa.

Todavía está presente una incertidumbre sobre cómo afectará la pandemia en el desempeño de la compañía en periodos futuros y a la demanda de sus clientes, por lo cual la administración ha tomado medidas al respecto previniendo impactos potenciales ante restricciones y nuevas regulaciones referentes a la pandemia, esperando que al reactivar la economía de los gobiernos la demanda de clientes incremente y el negocio pueda recuperarse y continuar como un negocio en marcha.

## **Conclusión**

A lo largo de nuestra investigación y análisis, entendimos que es una empresa, como se conforma, clasifica y desarrolla, además de la forma en la que le puede verse afectada por el entorno económico que lo rodea.

Sin duda alguna la pandemia por COVID-19 tuvo un gran impacto negativo en la economía mundial, hablando específicamente de México, este fue uno de los países más afectados, debido a que uno de los sectores más importantes para el país, como es el sector turístico, fue duramente golpeado por la pandemia. Las zonas turísticas, que representan un ingreso importante para México, perdieron su ingreso en las temporadas más altas de turismo, hoteles, negocios locales, restaurantes y por supuesto quienes transportan al turismo de un territorio a otro, las aerolíneas. El cierre mundial de fronteras y la restricción en aeropuertos nacionales provocó una baja importante en los ingresos de las líneas aéreas, esto repercutió en disminución de rutas, recorte de gastos, pérdida de empleos, endeudamiento, pérdidas monetarias, acuerdos temporales con sindicatos por pagos extemporáneos, caída en las acciones de aquellas empresas que cotizan en bolsa, entre otros resultados negativos; en algunos casos las aerolíneas entraron en bancarota. Estas compañías tuvieron que generar diferentes estrategias como la inversión en infraestructura y gastos adicionales derivados de la adaptación a la nueva normalidad para sobrevivir a la pandemia e inclusive salvar su patrimonio.

La mayoría de las aerolíneas mexicanas se negaron a abandonar sus años en el mercado, y algunas de ellas optaron por inversión extranjera, reestructuraciones crediticias y acuerdos con sus acreedores, además de implementación en campañas de marketing con el fin de reactivar su sector. Algunas otras supieron sobrellevar la pandemia optando por una estrategia de low cost donde daban un vuelo comercial por debajo del precio del mercado, eso trajo consigo una gran cantidad de clientes e ingresos.

En nuestra investigación tomamos en cuenta la importancia del análisis financiero, ya que nos ayuda a conocer el estado real de una compañía a un determinado tiempo, es por ello, que si se desea tener una información verídica para una correcta toma de decisiones debe realizarse la aplicación de razones financieras, punto de equilibrio, aumentos y disminuciones, valor económico agregado, entre otras.

Finalmente, contar con un buen análisis financiero nos ayuda a tomar la mejor decisión dependiendo el estado económico actual, al igual que implementar las estrategias pertinentes para llevar a flote la empresa y cubrir cualquier contingencia que pudiera desarrollarse en el futuro.