



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

This is a human-readable summary of (and not a substitute for) the [license](#). [Advertencia](#).

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:

 **Atribución** — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

 **NoComercial** — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).

 **SinDerivadas** — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia](#).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

**Diseño de herramienta que contribuya al análisis de variaciones de las cifras financieras
para AVH**

Diana Cristina Avellaneda. Código: 342343

y

Jennyfer Sofia Mendieta Código: 342344

Tutor: Andres Paz Ortega

Universidad Católica de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Grupo DIII Especialización Administración Financiera

Bogotá D.C., 2021

Resumen (Abstract)

El propósito de este trabajo es el diseño de una herramienta financiera que le permita a la compañía objeto de estudio obtener de manera oportuna, la justificación a la variación de las diferentes cifras contables, de acuerdo con la asignación de cuentas según materialidad y distintos responsables que intervienen en el proceso; lo anterior como respuesta al control SOX. Para confirmar su funcionalidad se elaboraron pruebas a tres analistas y un coordinador del área de estados financieros y políticas contables, quienes participaron bajo la modalidad de tiempos óptimos, realizando la entrega de las variaciones de un periodo determinado utilizando la herramienta en Excel.

Los resultados evidencian que el tiempo asignado a esta labor es inferior al que se utiliza actualmente, lo cual confirma la celeridad en la entrega de la información y permite tener un análisis detallado de una o varias compañías gracias al formato estándar implementado.

La utilización de la herramienta tiene un impacto positivo para la empresa, ya que mejora la calidad en el análisis de la información financiera y los tiempos dedicados a esta actividad.

Palabras clave Key – Words

- ✓ Estados Financieros
- ✓ Análisis Financiero
- ✓ Herramientas de análisis financiero
- ✓ SOX

Tabla de Contenido

Capítulo 1	8
Introducción	8
1.1. Planteamiento del problema.....	8
1.2. Pregunta de Investigación	8
Capítulo 2	9
Objetivos	9
2.1. Objetivo General	9
2.2. Objetivos Específicos.....	9
Capítulo 3	10
Marco Conceptual	10
3.1. Estados Financieros	10
3.2. Análisis Financiero	10
3.3. Objetivo del análisis financiero	11
3.4. Herramientas análisis financiero.....	11
3.5. Reporte financiero.....	11
3.6. Cumplimiento SOX	12
3.7. Preparación y análisis de información financiera	13
3.8. Análisis interno y externo	13

3.8.1. Análisis interno	13
3.8.2. Análisis Externo.....	13
3.9. Impacto área financiera.....	14
Capítulo 4.....	15
Marco Metodológico	15
4.1. Elementos del proceso investigativo.....	15
4.2. Fase 1	15
4.2.1. Información de la empresa.....	15
4.2.1.1. Trayectoria empresarial	16
4.2.1.2. Misión	16
4.2.1.3. Visión.....	16
4.2.2. Análisis estratégico	17
4.2.2.1. Matriz de Factores Externos (EFE).....	17
4.2.2.2. Matriz de Factores Internos (EFI).....	18
4.2.2.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	19
4.2.2.4. Modelo CANVAS.....	19
4.2.3. Estructura Financiera 	21
4.2.3.1. Estado de Situación Financiera.....	22
4.2.3.2. Estado de Resultados Integrales.....	24
4.3. Fase 2	26

4.3.1. Diseño de la herramienta	26
4.3.2. Análisis de las cuentas más relevantes.....	26
4.3.3. Desarrollo de la herramienta en Excel	26
4.3.3.1 Datos básicos	26
4.3.3.2 Insumos utilizados	28
4.3.3.3 Resultados	28
4.3.3.4 Análisis adicional.....	29
4.4. Fase 3	29
4.4.1. Validación de la herramienta	29
4.5. Resultados	30
Capítulo 5	31
Recomendaciones	31
Capítulo 7	32
Anexos	32
Referencias	33
Tabla de Ilustraciones	34

Capítulo 1

Introducción

1.1.Planteamiento del problema

En la actualidad la empresa del sector aeronáutico maneja un proceso sin formato uniforme para la justificación de las variaciones, acorde con el movimiento financiero que tiene la compañía mensualmente, se debe identificar los cambios significativos conforme a la participación porcentual de las cifras.

Para dar respuesta al control SOX, cada área entrega según su criterio el resultado sin contar con un instrumento estándar lo que proporcionaría una adecuada toma de decisiones y optimización de tiempos para los involucrados en el proceso.

De acuerdo con lo anterior surge la necesidad de diseñar una herramienta que con los nuevos parámetros que tiene asociado el ERP (SAP), facilite un análisis detallado de los aumentos o disminuciones de las cuentas contables que permita evaluar la operación.

De no realizarse, la empresa se expone a continuar con el proceso actual, que puede aumentar el riesgo de errores en la operación y tiempos de entrega de la información, adicional, seguiría este proceso sin ser automatizado.

1.2.Pregunta de Investigación

¿Como el diseño de una herramienta financiera permite estandarizar la entrega de las variaciones de las cifras contables para respuesta al control SOX según el análisis del estado de situación financiera y resultados en AVH?

Capítulo 2

Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar una herramienta financiera que permita estandarizar la justificación de las variaciones de las cifras contables con el fin de evaluar la operación y realizar la entrega al control SOX para la compañía del sector aeronáutico.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar la información contable y financiera de la empresa, para conocer las cuentas con mayor relevancia.
- Desarrollar la herramienta financiera con la ayuda de Excel, que permita la celeridad en el flujo de la información contable de la empresa, su participación porcentual y el análisis de los movimientos.
- Validar la herramienta financiera a partir de una evaluación de expertos, de acuerdo con los principios del diseño universal.

Capítulo 3

Marco Conceptual

A continuación, se definirán todos los conceptos necesarios, con los cuales se logrará definir el problema y cuyo entendimiento permitirá desarrollar la solución a la pregunta de investigación.

3.1. Estados Financieros

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del desempeño financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del desempeño financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado para cumplir este objetivo.

(Organización Interamericana de Ciencias Económicas OICE, 2003)

3.2. Análisis Financiero

Se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma.

(Prieto, 2010, pág. 13)

3.3. Objetivo del análisis financiero

Debemos entender el análisis financiero como el conjunto de técnicas y herramientas, así como la interpretación de éstas, que nos permitirá responder a las necesidades de los usuarios de la información contable y que, además posibilitará la proyección de los datos financieros en el futuro, con el fin de ayudar en la toma de decisiones.

(Palomares & Maria, 2015, pág. 259)

3.4. Herramientas análisis financiero

Cuando hablamos de herramientas del análisis nos referimos a la información que sirve de punto de partida para el estudio, o sea la materia prima del análisis financiero.

(Prieto, 2010, pág. 17)

3.5. Reporte financiero

El sistema de Gestión de Riesgos alrededor del reporte financiero, el cual hace parte de la segunda línea de Defensa, se encarga de coordinar el programa de Evaluación de SOX anual para Avianca Holdings S.A., que incluye las fases de: planeación y determinación del alcance anual, acompañamiento a la primera línea en la actualización y definición de controles, etapas de testing, validación de remediaciones de hallazgos en diseño y eficacia operativa, y análisis sobre deficiencias finales para la elaboración del reporte anual. Los controles generales de tecnología (ITGC's) hacen parte del alcance de la segunda línea en cuanto al acompañamiento a las áreas de tecnología, en la definición de estos controles y planes de acción que sean requeridos para lograr llevar/mantener en cumplimiento las aplicaciones bajo alcance SOX.

En el programa de evaluación SOX intervienen los líderes de los procesos y ejecutores de controles, la Segunda Línea, la División de Auditoría Corporativa como Tercera línea, y el ente

de Auditoría Externa, quienes llevan a cabo sus evaluaciones a lo largo del año y reportan a la Primera, Segunda Línea y Alta Administración sus hallazgos.

(Avianca Holdings S.A., 2019, pág. 231)

3.6. Cumplimiento SOX

Se presenta el concepto SOX para la compañía producto del planteamiento del problema, con el fin de comprender el alcance al análisis financiero de esta empresa.

1. Fundamentos de SOX



Requerimientos para el cumplimiento de la Ley SOX a nivel de AVH

Sección 302 y 404

Responsabilidades para el CEO y CFO

- Establecimiento de un sistema de control interno que asegure la integridad de la información financiera.
- Evaluación del riesgo de fraude por empleados con un rol significativo en la compañía frente al control interno.

Se traduce en ...



Implementar controles de proceso, de aplicación, ITGC's, adecuado cubrimiento de ELC

Y luego...



Evaluar la efectividad de estos controles a través de la Auditoría Interna y Externa y certificar ante la SEC el resultado general de esta evaluación



Ilustración 1. Fundamentos SOX

(Avianca Holdings S.A., 2019)

3.7. Preparación y análisis de información financiera

El cumplimiento de esta función es indispensable para el desarrollo de las dos siguientes y nos referimos a la preparación adecuada y el análisis exhaustivo de los estados financieros básicos y demás información financiera auxiliar de tal manera que esto pueda ser utilizado para la toma de decisiones en cuanto al manejo actual o futuro de la empresa.

(Prieto, 2010, pág. 10)

3.8. Análisis interno y externo

De acuerdo con la ubicación del analista dentro o fuera de la empresa y, más aún, de acuerdo con su facilidad de acceso a la información detallada y minuciosa de la compañía, se dice que el análisis financiero se clasifica en INTERNO y EXTERNO.

3.8.1. Análisis interno

Tiene lugar cuando el analista tiene acceso a los libros y registros detallados de la compañía y puede comprobar por sí mismo toda la información relativa al negocio, en sus partes financieras y no financieras. Por lo general, este análisis puede ser requerido por la administración de la empresa y por organismos del gobierno con capacidad legal para exigir detalles y explicaciones sobre la información.

3.8.2. Análisis Externo

Es aquel en el cual no se tiene acceso a la totalidad de la información de la empresa y por consiguiente el analista tiene que depender de la poca información que le sea suministrada o encuentre publicada, sobre la cual debe hacer la evaluación y obtener sus conclusiones.

(Prieto, 2010, pág. 10)

3.9. Impacto área financiera

Se presenta la estructura de la compañía donde se muestran los órganos de gobierno, en donde se identifica la importancia del área financiera en el comité ejecutivo, el cual debe proporcionar cifras y justificaciones claras de las variaciones presentadas en los estados financieros, de manera detallada y general.



Ilustración 2. Estructura de la compañía

(Avianca Holdings S.A., 2019, pág. 226)

Capítulo 4

Marco Metodológico

En este capítulo encontramos las metodologías utilizadas para el desarrollo de la herramienta financiera requerida por AVH.

4.1. Elementos del proceso investigativo

El tipo de estudio a realizar es explicativo, analítico y correlacional debido a que se buscan las razones y el método para suplir la necesidad que presenta la empresa en el entregable de justificación de las variaciones, se elabora un análisis de las cifras contables y como las mismas se relacionan entre sí en las diferentes compañías que conforman el grupo de AVH. Según la fuente de información es una investigación documental contable y financiera, la cual permite validez y confiabilidad en los montos trabajados, lo anterior basado en las políticas e instrumentos propios del ejercicio de la contaduría.

4.2. Fase 1

En este punto se dan a conocer algunos aspectos relevantes de la empresa, los mismos enfocados en la información organizacional, estratégica y financiera.

4.2.1. Información de la empresa

Avianca es una compañía multinacional con más de 100 años en el mercado, dedicada al transporte aéreo de pasajeros y carga tanto a nivel nacional como internacional.

El objeto principal de la compañía es la explotación comercial de los servicios de transporte aéreo en todas sus ramas y de los servicios postales en todas sus modalidades, así como la utilización de las aplicaciones comerciales, técnicas y científicas relacionadas con la aviación civil.

4.2.1.1. Trayectoria empresarial

HISTORIA

1920
SCADTA adquirió los primeros hidroaviones Junkers F13 de origen alemán, bautizados "Colombia" y "Bogotá". En ese mismo año, se realizó el primer vuelo entre Barranquilla y Puerto Berrio.



1976
Avianca fue la primera aerolínea en Latinoamérica en operar permanentemente el Boeing 747, más conocido como Jumbo. El avión fue acondicionado para acomodar 345 pasajeros, incluyendo 30 en Primera Clase, y una lujosa sala en el segundo piso. El HK-2000, el primero en ser adquirido, fue bautizado como 'El Dorado'.



1940
SCADTA se fusionó con un competidor más pequeño llamado Servicio Aéreo Colombiano (SACO). En ese mismo año, adoptó el nombre de Aerovías Nacionales de Colombia S.A. y se iniciaron los vuelos a Quito, Lima y Panamá.



2002
Avianca entró a hacer parte de Alianza Summa, un acuerdo con las aerolíneas Aces y Sam.





HISTORIA

2009
Se anunció la alianza entre Avianca y Taca y se incorporó la sociedad Avianca Holdings S.A. como compañía Holding de las Aerolíneas.



2014
Avianca continuó ampliando su operación a Europa inaugurando la ruta Bogotá-Londres. Asimismo, adquirió el avión más moderno de la flota, el "Boeing 787-8 Dreamliner".



2012
Avianca ingresó a Star Alliance y se unificó en una sola marca pasando de AviancaTaca a Avianca.



2019
Avianca obtuvo los siguientes premios: "TripAdvisor Travellers' Choice Awards for Airlines", "Kayak Travel Awards", "APEX Passenger Choice Awards" y durante tres (3) años consecutivos el "Airline Passenger Experience" otorgado por APEX. Asimismo, ocupó la quinta posición en el top de aerolíneas más sostenibles del mundo según el Dow Jones Sustainability Index (DJSI).





Ilustración 3. Trayectoria Empresarial

(Avianca SA, 2021)

4.2.1.2. Misión

Conectamos al mundo con Latinoamérica, buscando dar siempre más.

4.2.1.3. Visión

Con la mejor gente y tecnología para una experiencia excepcional, seremos la aerolínea latinoamericana preferida en el mundo.

4.2.2. Análisis estratégico

Estas matrices (EFI, EFE, Y MPC) son instrumentos para evaluar el sector interno, externo de la empresa las cuales permiten evidenciar los factores claves para la compañía y especifica el nivel de eficacia en el mercado aéreo y su posicionamiento frente a sus competidores.

4.2.2.1. Matriz de Factores Externos (EFE)

Al revisar los factores externos de la compañía, el entorno social de la misma, se definen cuáles pueden ser las oportunidades y amenazas, para realizar un adecuado análisis de la competencia.

No.	OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
1	Calidad del servicio	0,15	4	0,6
2	Tecnología en aeronaves	0,05	3	0,15
3	Cubrimiento internacional	0,1	4	0,4
4	Variedad en el servicio	0,05	3	0,15
5	Aeronaves con mayor capacidad	0,05	3	0,15
6	Alianzas internacionales	0,03	3	0,09
7	Posicionamiento en el mercado	0,07	4	0,28
8	Precio Vs Calidad	0,07	4	0,28
AMENAZAS				
1	Pandemia	0,15	1	0,15
2	Aerolíneas de bajo costo	0,05	2	0,1
3	Condiciones climáticas	0,05	2	0,1
4	Costos de combustibles elevados	0,06	2	0,12
5	Competencia	0,05	1	0,05
6	Economía del país	0,07	1	0,07
TOTAL		1		2,69

Ilustración 4. Matriz EFE Avianca

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la Matriz de factores externos de Avianca según lo planteado, indica un valor de 2.69, lo que evidencia que la compañía responde bien ante las oportunidades y las amenazas de una forma equilibrada.

4.2.2.2. Matriz de Factores Internos (EFI)

Al realizar el análisis de los factores internos de la compañía se evalúan las fortalezas y debilidades teniendo en cuenta que esta es una empresa consolidada en el mercado con altos estándares para los clientes y competidores, esto ayuda a seguir trabajando en el posicionamiento de marca.

No	FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
1	Certificación de calidad en procesos	0,05	4	0,2
2	Líder en el Mercado	0,08	4	0,32
3	Productos de alta calidad	0,08	4	0,32
4	Alianzas estratégicas	0,05	3	0,15
5	Variedad de rutas nacionales e internacionales	0,05	3	0,15
6	Tecnologías de alta calidad	0,07	4	0,28
7	Fuerza financiera de negociación	0,06	4	0,24
8	Trabajo bajo modelo pro-bono	0,04	3	0,12
9	Modelo de negocio diversificado	0,08	4	0,32
10	Firmas asociadas con reconocimiento	0,05	4	0,2
No.	DEBILIDADES			
1	Falta de posicionamiento internacional	0,05	1	0,05
2	No hay plus adicional en la competencia	0,05	2	0,1
3	No uso de combustible ecológico	0,04	2	0,08
4	Rotación de personal	0,04	2	0,08
5	Alto endeudamiento bancario	0,05	1	0,05
6	Altos costos de oferta	0,07	1	0,07
7	Cancelación de vuelos	0,05	2	0,1
8	No cuenta con referente de mercado	0,04	1	0,04
TOTAL		1		2,87

Ilustración 5. Matriz EFI Avianca

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la Matriz de factores internos de Avianca según lo planteado presenta un valor de 2.87, indica que la compañía mantiene una posición interna fuerte, que saca provecho a sus fortalezas para hacerle frente a sus debilidades.

4.2.2.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo, identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio.

No.	Factores Claves	Peso Relativo	AVIANCA		COPA		LATAM		SATENA	
			Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
1	Publicidad	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	2	0,24
2	Tecnología	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30
3	Precio de competencia	0,20	2	0,40	3	0,60	3	0,60	3	0,60
4	Calidad	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12
5	Expansión	0,05	4	0,20	2	0,10	3	0,15	2	0,10
6	Impacto ambiental	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
7	Seguridad	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30
8	Comodidad	0,12	4	0,48	2	0,24	3	0,36	2	0,24
9	Disponibilidad de vuelos	0,16	3	0,48	2	0,32	3	0,48	2	0,32
Resultado del diagnostico		1,00		3,29		2,61		3,20		2,49

=





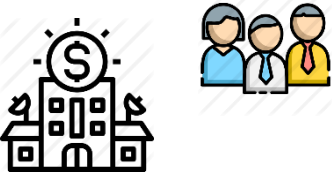


Ilustración 6. Matriz MPC Avianca

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la matriz de perfil competitivo, Avianca se encuentra en el puesto número uno como líder del mercado en aerolíneas y su competidor directo es LATAM, seguido de COPA y SATENA, sin ser estos dos últimos competidores directos.

4.2.2.4. Modelo CANVAS

Este modelo por medio de 9 apartados nos permite conocer el objeto del negocio, cómo se relacionan sus partes y se compensan entre sí. Contempla la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de la empresa, con el fin de reconocer las deficiencias y analizar su rendimiento.

<p>Aliados Clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Miembro Star Alliance • Proveedores de Combustible. • Agencias de viajes. • Life Miles. • Intermediarios de ventas. • Convenios empresariales. 	<p>Actividades Clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia adecuada y oportuna. • Gestión y coordinación de vuelos. <ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad en el manejo de mercancías. • Mantenimiento de las Aeronaves. 	<p>Propuesta de Valor</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de transporte de pasajeros y de carga. • Puntualidad en horarios de vuelos y entregas de mercancías. • Vuelos directos. • Aerolínea líder en Latinoamérica y segunda más antigua a nivel mundial. • Comodidad y buen Servicio. 	<p>Relación con el Cliente</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Salas VIP • Plan viajero Frecuente. • Promociones • Políticas de privacidad y seguridad • Entretenimiento en vuelos. 	<p>Segmentos de Clientes</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Empresas: de transporte, turismo y carga. • Personas: viajes comerciales, familiares, negocios.
<p>Estructura de Costes</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos de los colaboradores y tripulantes de cabina. • Mantenimiento de las aeronaves. • Adquisición de flota. • Costos de mejoras de las aeronaves en tecnología. • Mantenimiento de infraestructura. 		<p>Estructura de Ingresos</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Venta de tiquetes. • Transporte de mercancías. • Paquetes Vacacionales 		

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 7. Modelo Canvas

4.2.3. Estructura Financiera|

De cara a lo que definimos en 2019, que será consolidado a lo largo del 2020-2021, partimos de redefinir nuestra red de rutas y flota, y así, tomamos la decisión de consolidar a Bogotá como nuestro principal Hub, potencializar nuestra estrategia comercial con nuevas estructuras tarifarias, darle impulso a mercados como Brasil y lanzar un programa ambicioso de reducción de costos.

Nuestra renovada estrategia responde al desafiante entorno macroeconómico y competitivo del mercado, marcado por el alza en los precios del combustible, la reducción en la demanda de pasajeros de Argentina y Brasil y el debilitamiento de las monedas latinoamericanas. Asimismo, el resultado esperado del Plan Avianca 2021 es el fortalecimiento de la estructura de capital, la reducción del nivel de endeudamiento y apalancamiento.

Este nuevo norte estratégico está fundamentado en cuatro (4) pilares: en primer lugar, la estrategia de transformación financiera, la cual está soportada por los pilares cliente, operaciones y gente. En conjunto, esta estrategia nos permitirá alcanzar las metas establecidas.

(Avianca Holdings S.A., 2019)

4.2.3.1. Estado de Situación Financiera

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
 (República de Panamá)

Estados Consolidados de Posición Financiera
 (En miles de USD)

	Notas	Al 31 de diciembre de 2019	Al 31 de diciembre de 2018
Activo			
Activos corrientes:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	7	\$ 342.472	\$ 273.108
Efectivo restringido	7	1	4.843
Inversiones de corto plazo	12	55.440	59.847
Deudores comerciales y otras partidas por cobrar, neto de pérdidas esperadas	8	233.722	288.157
Cuentas por cobrar con partes relacionadas	9	3.348	6.290
Impuestos corrientes activos	31	198.719	231.914
Repuestos no reparables y suministros, neto de provisión por obsolescencia	10	88.334	90.395
Pagos anticipados	11	69.012	99.864
Depósitos y otros activos	12	39.175	29.926
		<u>1.030.223</u>	<u>1.084.344</u>
Activos mantenidos para la venta	15	681.053	31.580
Total activos corrientes		<u>1.711.276</u>	<u>1.115.924</u>
Activos no corrientes:			
Depósitos y otros activos	12	54.074	115.504
Deudores comerciales y otras partidas por cobrar, neto de pérdidas esperadas	8	22.569	35.503
Impuestos no corrientes activos	31	1	19
Activos intangibles y crédito mercantil, neto	14	505.507	513.803
Impuesto diferido activo	31	27.166	24.573
Propiedades y equipo, neto	4, 13	4.953.317	5.313.317
Total activos no corrientes		<u>5.562.634</u>	<u>6.002.719</u>
Total activos		<u>\$ 7.273.910</u>	<u>\$ 7.118.643</u>

	Notas	Al 31 de diciembre de 2019	Al 31 de diciembre de 2018
Pasivos y patrimonio			
Pasivos corrientes:			
Deuda y porción corriente de deuda a largo plazo	16	\$ 872.044	\$ 626.742
Cuentas por pagar	17	530.615	664.272
Cuentas por pagar con partes relacionadas	9	3.713	2.827
Gastos acumulados	18	87.610	108.712
Pasivos por impuestos corrientes	31	26.421	26.702
Provisión para litigios	32	20.244	7.809
Provisión para condiciones de retorno	19	21.963	2.475
Beneficios de empleados	20	148.678	125.147
Ingresos diferidos por transporte no devengado	21	337.363	424.579
Ingresos diferidos por programa viajero frecuente	21	187.931	186.378
Otros pasivos	22	5.110	3.861
		<u>2.241.692</u>	<u>2.179.504</u>
Pasivos asociados con activos mantenidos para la venta	15	490.458	---
Total pasivos corrientes		2.732.150	2.179.504
Pasivos no corrientes:			
Deuda a largo plazo	16	3.984.279	3.380.838
Cuentas por pagar	17	11.931	7.127
Provisión para condiciones de retorno	19	122.425	127.685
Beneficios de empleados	20	118.337	110.085
Pasivo por impuesto diferido	31	18.471	18.437
Ingresos diferidos por programa viajero frecuente	21	229.701	234.260
Otros pasivos no corrientes	22	51.449	68.246
Total pasivos no corrientes		4.536.593	3.946.678
Total pasivos		\$ 7.268.743	\$ 6.126.182
Patrimonio:			
	23		
Acciones comunes		82.600	82.600
Acciones preferentes		42.023	42.023
Capital adicional pagado en acciones comunes		234.567	234.567
Capital adicional pagado en acciones preferentes		469.273	469.273
(Pérdidas) utilidades retenidas		(543.010)	386.087
Otro resultado integral (pérdida)		(78.120)	(44.096)
Total de patrimonio atribuible a los propietarios de la compañía		207.333	1.170.454
Participación no controladora	24	(202.166)	(177.993)
Total patrimonio		5.167	992.461
Total pasivos y patrimonio		\$ 7.273.910	\$ 7.118.643

Véanse las notas adjuntas a los Estados Financieros Consolidados

Richard Galindo Sanchez
Representante LegalEdwin Novoa Duarte
ContadorJosé Hilario Sanabria
Auditor Independiente-TP No 34266-T
Miembro de KPMG S.A.S.
(Véase mi informe del 27 de febrero de 2020)Fuente: Estado de situación financiera
Al 31 de diciembre 2019
(Avianca Holdings S.A., 2019)

4.2.3.2. Estado de Resultados Integrales.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)Estados Consolidados de Resultados Integrales
(En miles de USD)

Notas	Por el año terminado el 31 diciembre de				
	Antes de cargos especiales 2019	Cargos especiales (Nota 37)	Total 2019	Total 2018	Total 2017
Ingresos operacionales:					
Pasajeros	\$ 3.904.765	\$ —	\$ 3.904.765	\$ 4.074.391	\$ 3.550.160
Carga y otros	710.210	6.521	716.731	816.439	891.524
Total ingresos operacionales	4.614.975	6.521	4.621.496	4.890.830	4.441.684
Gastos operacionales:					
Operaciones de vuelo	75.713	—	75.713	153.615	92.471
Combustible de aeronaves	1.204.058	—	1.204.058	1.213.411	923.468
Operaciones terrestres	478.029	—	478.029	474.802	450.209
Rentas	11.762	—	11.762	267.708	278.772
Servicios a pasajeros	176.454	—	176.454	188.713	166.869
Mantenimiento y reparaciones	247.544	10.098	257.642	206.454	280.536
Tráfico aéreo	278.987	—	278.987	269.631	242.587
Gastos de ventas	500.160	—	500.160	530.930	515.073
Salarios, sueldos y beneficios	699.442	17.900	717.342	760.758	706.778
Honorarios y otros gastos	304.587	106.986	411.573	203.304	177.864
Depreciación, amortización y deterioro	593.396	470.661	1.064.057	389.388	313.413
Total gastos operacionales	4.570.132	605.645	5.175.777	4.658.714	4.148.040
(Pérdida) utilidad de operación	44.843	(599.124)	(554.281)	232.116	293.644
Gastos por intereses					
	(299.942)	—	(299.942)	(212.294)	(183.332)
Ingresos por intereses					
	9.041	—	9.041	10.115	13.548
Instrumentos financieros derivados					
	(2.164)	—	(2.164)	(260)	(2.536)
Diferencial cambiario, neto					
	(24.190)	—	(24.190)	(9.220)	(20.163)
Método participación patrimonial					
	1.524	—	1.524	899	980
(Pérdida) utilidad antes del impuesto sobre la renta	(270.888)	(599.124)	(870.012)	21.356	102.141
Gasto de impuesto sobre la renta – corriente					
	(26.475)	—	(26.475)	(27.151)	(35.159)
Ingreso de impuesto sobre la renta – diferido					
	2.492	—	2.492	6.938	15.050
Total gasto por impuesto sobre la renta	(23.983)	—	(23.983)	(20.213)	(20.109)
(Pérdida) utilidad neta del periodo	\$ (294.871)	\$ (599.124)	\$ (893.995)	\$ 1.143	\$ 82.032
(Pérdida) utilidad básica por acción					
<i>Expresado en dólares</i>					
Acciones comunes	\$ (0,32)		\$ (0,92)	\$ (0,03)	\$ 0,05
Acciones preferentes	\$ (0,32)		\$ (0,92)	\$ (0,03)	\$ 0,05

Notas	Por el año terminado el 31 diciembre de				
	Antes de cargos especiales 2019	Cargos especiales (Nota 37)	Total 2019	Total 2018	Total 2017
(Pérdida) utilidad neta del período	\$ (294.871)	\$ (599.124)	\$ (893.995)	\$ 1.143	\$ 82.032
Otros resultados integrales (pérdida) ganancia:					
Rubros que no serán reclasificados a resultados en periodos futuros:					
Revaluación (devaluación) de propiedad administrativa	2.761	—	2.761	(20.448)	31.017
Remediciones de pasivos (activos) por beneficios definidos	(42.541)	—	(42.541)	(9.039)	(33.385)
Impuesto sobre la renta	441	—	441	(39)	(15.018)
	(39.339)	—	(39.339)	(29.526)	(17.386)
Rubros que serán reclasificados a resultados en periodos futuros:					
Porción efectiva de cambios neto en el valor razonable de instrumentos de cobertura	3.932	—	3.932	(13.701)	6.385
Cambio neto en el valor razonable de activos financieros con cambios en el ORI	1.205	—	1.205	(328)	19
Impuesto sobre la renta	—	—	—	—	3.558
	5.137	—	5.137	(14.029)	9.962
Otros resultados integrales pérdida, neto de impuesto sobre la renta	(34.202)	—	(34.202)	(43.555)	(7.424)
Total resultados integrales (pérdida) ganancia, neto de impuesto sobre la renta	\$ (329.073)	\$ (599.124)	\$ (928.197)	\$ (42.412)	\$ 74.608
(Pérdida) ganancia atribuible a:					
Tenedores de acciones de la matriz	\$ (314.588)	\$ (599.124)	\$ (913.712)	\$ (24.803)	\$ 48.237
Participación no controladora	19.717	—	19.717	25.946	33.795
(Pérdida) ganancia neta del período	\$ (294.871)	\$ (599.124)	\$ (893.995)	\$ 1.143	\$ 82.032
Total resultados integrales (pérdida) ganancia atribuibles a:					
Tenedores de acciones de la matriz	\$ (348.612)	\$ (599.124)	\$ (947.736)	\$ (68.097)	\$ 40.358
Participación no controladora	19.539	—	19.539	25.685	34.250
Total resultados integrales (pérdida) ganancia del período	\$ (329.073)	\$ (599.124)	\$ (928.197)	\$ (42.412)	\$ 74.608

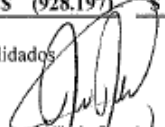
Véanse las notas adjuntas a los Estados Financieros Consolidados



Richard Galindo Sanchez
Representante Legal



Edwin Novoa Duarte
Contador



José Hilario Sanabria
Auditor Independiente-TP No 34266-T
Miembro de KPMG S.A.S.
(Véase mi informe del 27 de febrero del 2020)

Fuente: Estados de resultados integrales
Al 31 de diciembre 2019
(Avianca Holdings S.A., 2019)

4.3. Fase 2

En este apartado se procede a revisar la información necesaria para la elaboración de la herramienta, contando con los principios de diseño universal y los elementos principales para la implementación.

4.3.1. Diseño de la herramienta

Entre las variables a estudiar contamos con el estado de situación financiera, el estado de resultados de acuerdo con los años publicados a nivel general, sin embargo para la herramienta es necesario contar con un detalle por cuenta, el cual será recreado con supuestos para el desarrollo del trabajo, esto teniendo en cuenta las políticas establecidas; realizaremos análisis horizontal y vertical de las cifras, para posteriormente validar la justificación del aumento o la disminución del valor obtenido como resultado.

4.3.2. Análisis de las cuentas más relevantes

En la herramienta se incorpora una columna de variación porcentual, la cual es interpretada por iconos de incremento o disminución en las cifras producto del análisis de los estados financieros, de una manera amigable para los usuarios.

Adicional se cuenta con una caracterización en las cifras resultado de la variabilidad, que determina las cuentas representativas a las cuales se les realizara el análisis, teniendo como base el rango que establezca la compañía al utilizar la herramienta.

4.3.3. Desarrollo de la herramienta en Excel

4.3.3.1 Datos básicos: Es importante relacionar la información significativa para iniciar con el desarrollo de la herramienta planteada, lo anterior con el fin de contar con una base de datos que contengan los parámetros iniciales, a continuación, se presenta la lista de dichos datos:

- **Clasificación principal:** Este corresponde a la categorización de las cuentas de acuerdo con la presentación de los estados financieros como rubro principal así; activo corriente, pasivos no corrientes, ingresos operativos, etc.
- **Clasificación secundaria:** Este corresponde a la categorización posterior a la principal, la cual determina qué tipo de rubros componen el estado financiero, por ejemplo, la segregación de la clasificación activos corrientes, será de utilidad para separar a un mayor detalle el análisis de la herramienta.
- **Tipo de variación:** Es importante identificar con que periodicidad (anual o mensual) se va a realizar la variación, lo anterior para establecer qué tipo de información debe incluirse en la herramienta;
 - El análisis de P&G se puede efectuar de manera anual, comparando el saldo del mismo mes en dos años diferentes, por lo que se requiere incluir el estado de resultados de dos años distintos; si por el contrario se pretende un análisis mensual, se debe tomar únicamente el movimiento de los meses a analizar sin tener presente el saldo de la cuenta, en este caso solo se necesita el estado de resultados de los meses a analizar del mismo periodo.
 - El análisis de balance se puede efectuar de manera anual o mensual, para los dos casos se utiliza el saldo de las cuentas en los periodos productos del estudio, en este aspecto se trabajan reportes de dos años diferentes o del mismo año según la necesidad.
- **Área responsable:** Es necesario asignar un área responsable de acuerdo con cada cuenta, esto para que la compañía que utilice la herramienta pueda dirigirse a la persona encargada cuando el análisis arroje los resultados y lograr así un mayor detalle, ya que el

analista contable es quien realiza los registros o controla la información consignada en cada una de las cuentas.

- **Rango de variación:** Para que la herramienta realice una adecuada selección de las variaciones relevantes, es necesario contar con un rango de tolerancia, este debe ser definido de acuerdo a la materialidad de cada compañía; Así mismo hay que tener presente si el análisis se va a efectuar sobre una compañía individual o consolidada, ya que si se efectúa sobre empresas consolidadas, este rango debe ser definido de manera particular teniendo como relación directa empresa & rango, lo anterior ya que las compañías tienen distinta participación y movimientos a pesar de que se consoliden.

4.3.3.2 Insumos utilizados: En la herramienta se debe incluir la información básica para iniciar con el análisis, se incorporan los estados financieros generados directamente del sistema que se encuentre vigente por entidad al corte en el que se efectuó el proceso, esto nos garantizará la integridad de las cifras y la seguridad de las fechas en que se haga la revisión.

Es importante tener en cuenta que, para las pruebas realizadas producto del diseño de la herramienta, se trabajó con supuestos, a fin de contar con un nivel de máximo detalle en el desarrollo de lo planteado en este trabajo.

4.3.3.3 Resultados: En este paso se evidencian los efectos técnicos de la herramienta, es decir basados en la programación y/o formulación podemos identificar en primera línea, los rubros, categorías y cuentas que presentan alguna relevancia para la empresa, lo anterior con el propósito de analizar si se requiere una justificación adicional del área encargada o por el contrario con ese resultado se da por finalizada la explicación.

4.3.3.4 Análisis adicional: En este caso se relacionan las cuentas o rubros que requieran una explicación adicional o específica de la operación, se identifican las áreas responsables que proporcionen la información extra para así culminar el proceso con satisfacción.

4.4. Fase 3

En esta etapa se documenta el cumplimiento de los objetivos planteados con respecto al desarrollo del diseño de la herramienta, teniendo en cuenta las necesidades de la compañía centro de estudio.

4.4.1. Validación de la herramienta: Para el punto en mención se confirma lo siguiente:

- El texto de justificación contiene información de variación porcentual y valores absolutos.
- El detalle genérico es incorporado de manera automática por la formulación establecida, de acuerdo con la clasificación secundaria, esto sin presentar ningún error.
- Existe un apartado para la inclusión de una descripción adicional en caso de ser requerida, esta se anexa automáticamente a la justificación, si al momento de finalizar el proceso no se cuenta con este adicional, se parametriza para que esta no afecte el párrafo de variación.
- Para los rangos de análisis se prueba la herramienta con cualquier tipo de cambio, en donde reconoce y modifica toda la formulación establecida, generando los resultados esperados.

Lo anterior es certificado por integrantes de una compañía aeronáutica con los siguientes cargos:

- Analista de estados financieros y políticas contables
- Coordinador de estados financieros y políticas contables.

Estos resultados avalan la validación de la herramienta y los mismos se encuentran como anexo a este documento.

4.5. Resultados

En la herramienta existe un apartado que contiene el paso a paso que se debe realizar para el correcto diligenciamiento de los campos, lo cual permite al usuario obtener las justificaciones para un periodo de tiempo determinado, lo anterior debe desarrollarse de forma ordenada y completa para que el resultado sea exitoso.

De acuerdo con las pruebas realizadas a los diferentes usuarios, se determina que el tiempo incurrido para desarrollar esta labor es inferior en un 86% al que se maneja actualmente, lo cual corrobora que la herramienta es funcional y oportuna para el área que deba realizar el análisis financiero.

Por su indicador de rango y validación automática, que determina si aplica o no una justificación según la compañía, proporciona un mayor nivel de confianza en las variaciones obtenidas y permite confirmar que cifras requieren de un análisis adicional.

Capítulo 5

Recomendaciones

Se sugiere a los usuarios el correcto seguimiento del paso a paso de la herramienta, para un resultado favorable.

Se recomienda incluir en la herramienta el rango de variación y moneda según la compañía, para obtener la información de las cifras a justificar, de acuerdo con la materialidad asignada.

En caso de requerir datos complementarios al resultado inicial, se propone el apartado de análisis adicional, para que el colaborador responsable no altere los resultados que son arrojados de manera automática por la herramienta.

Capítulo 7

Anexos

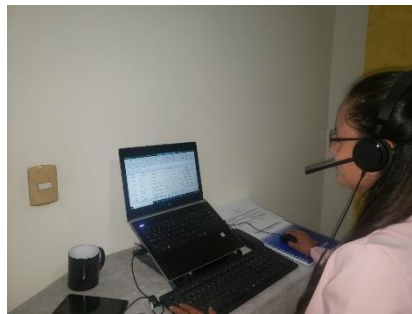
- Pruebas y aprobación de herramienta financiera de variaciones AVH con evidencia fotográfica.

Colaborador: Luisa Fernanda Parra

Cargo: Coordinador de estados financieros



Prueba Luisa
Fernanda Parra.pdf

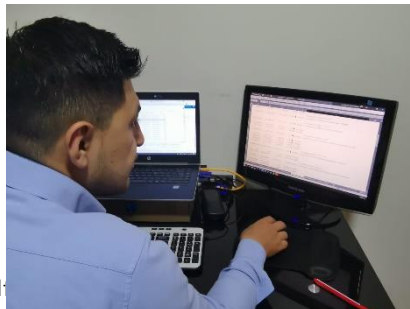


Colaboradores: Haiver David Velasquez, Maria del Pilar Castañeda y Santiago Rodriguez Castellanos.

Cargo: Analistas de estados financieros



Prueba Haiver
David Velasquez.pdf



Prueba Maria del
Pilar Castañeda.pdf



Prueba Santiago
Rodriguez Castellanos.pdf



Referencias

Avianca Holdings S.A. (2019). *Comite Ejecutivo 2019*. Bogotá: Avianca.

Avianca Holdings S.A. (2019). *Informe anual 2019*. Bogotá: Avianca.

Avianca SA. (04 de 2021). Obtenido de <https://www.avianca.com/co/es/descubre-y-compra/vuela-con-nosotros/>

Organización Interamericana de Ciencias Económicas OICE. (2003). *NIC NIIF org*. Obtenido de <https://www.nicniif.org/files/NIC%201%20Presentacion%20de%20Estados%20Financieros.pdf>

Palomares, J., & Maria, P. (2015). *Estados Financieros Interpretación y análisis*. Madrid: Pirámide.

Prieto, C. A. (2010). *Análisis Financiero*. Bogotá: Fundación para la Educación Superior San Mateo.

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Fundamentos SOX.....	12
Ilustración 2. Estructura de la compañía.....	14
Ilustración 3. Trayectoria Empresarial.....	16
Ilustración 4. Matriz EFE Avianca	17
Ilustración 5. Matriz EFI Avianca	18
Ilustración 6. Matriz MPC Avianca	19
Ilustración 7. Modelo Canvas	20