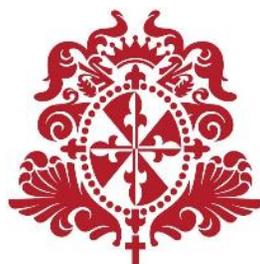


UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



La estrategia en la perdurabilidad empresarial.

Un estudio de la segunda aerolínea más antigua del mundo: Avianca.

Trabajo de Grado

Javier Andrés Cruz Cañón

Daniel José Beltrán Hernández

Bogotá, D.C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



La estrategia en la perdurabilidad empresarial.

Un estudio de la segunda aerolínea más antigua del mundo: Avianca.

Trabajo de Grado

Javier Andrés Cruz Cañón

Daniel José Beltrán Hernández

Mauricio Sanabria, PhD

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2016

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer, en primer lugar, al Profesor Mauricio Sanabria, PhD. Gracias por su dedicación y amable acompañamiento durante la realización de este trabajo de grado. Con usted hemos aprendido que, a través de la investigación, es posible generar y compartir conocimiento.

Agradecemos también al Profesor Andrés Mira. Gracias por enseñarnos que la perseverancia, seguir nuestros sueños y hacer siempre el mejor trabajo, son el camino para conseguir cada uno de los objetivos propuestos. Gracias por su apoyo incondicional tanto a nivel personal como profesional.

Gracias también, por supuesto, a Dios y a nuestras familias, por apoyarnos en cada fase de nuestro proyecto y orientarlo siempre.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a la academia, que nos ha enseñado tanto, para que a través de este estudio se pueda contar con mayor evidencia acerca de la perdurabilidad de las organizaciones en nuestro país y, con esto, llegar a encontrar salidas efectivas a la problemática de la alta mortandad de las empresas en nuestro contexto y, por este medio, aportar a la construcción de un tejido social más próspero y equitativo.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| GLOSARIO | 9 |
| RESUMEN..... | 10 |
| ABSTRACT..... | 11 |
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 14 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 17 |
| 3. OBJETIVOS | 18 |
| 4. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR | 19 |
| 5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL | 20 |
| 6. METODOLOGÍA..... | 23 |
| 7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS | 26 |
| 7.1. PRIMEROS AÑOS DE LA AVIACIÓN COLOMBIANA..... | 26 |
| 7.2. HISTORIA DE SCADTA..... | 27 |
| 7.3. RESURGIMIENTO DE LA COMPAÑÍA..... | 49 |
| 7.4. FAMILIAS AÉREAS, UNA NUEVA FORMA DE COMPETIR | 60 |
| 7.5. REPUNTE DE AVIANCA: ESTRATEGIAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE SU PERDURABILIDAD . | 64 |
| 7.6. LA ALIANZA SUMMA..... | 68 |
| 7.7. LA DIRECCIÓN QUE RENUOVA A LA AEROLÍNEA | 69 |
| 7.8. ANÁLISIS FINANCIERO DE AVIANCA HOLDINGS | 77 |
| 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 83 |
| 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 89 |

ÍNDICE DE IMÁGENES

| | |
|---|----|
| Imagen 1: Aeroplano Blériot abandonado en el Polo Club de Bogotá, luego de que por las características del avión y la altura de Bogotá no pudiera alzar vuelo. | 26 |
| Imagen 2: Mario Santodomingo y el hijo de Knox Martin en 1969, al conmemorar los cincuenta años del mencionado vuelo histórico. | 29 |
| Imagen 3: Matasellos de SCADTA sobre su correo aéreo en 1930 | 29 |
| Imagen 4: El despegue de un nuevo vuelo de William Knox Martin, el 14 de septiembre de 1919, esta vez, en cercanías a la población de Bosa, Cundinamarca..... | 30 |
| Imagen 5: Hangar y avión de SCADTA | 36 |
| Imagen 6: Portada de El Tiempo mencionando la fusión de dos de las compañías de aviación más grandes del país | 38 |
| Imagen 7: Artículo de El Tiempo en conmemoración de los cincuenta años de la compañía | 38 |
| Imagen 8: Artículo de El Tiempo mencionando la constitución de Avianca, tras la fusión de SCADTA y SACO | 39 |
| Imagen 9: Fotografía del vuelo 203 de Avianca en Soacha, tras la explosión de una bomba transportada en el mismo por orden de Pablo Escobar | 43 |
| Imagen 10: Características de las más recientes aeronaves adquiridas por Avianca | 70 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Compañías de aviación fundadas en Colombia entre 1919 y 1929 | 34 |
| Tabla 2. Compañías de aviación fundadas en Colombia entre 1940 y 1948 | 34 |
| Tabla 3. Variación precio de principales acciones (%)..... | 51 |
| Tabla 4. Grupo Santodomingo | 53 |
| Tabla 5. Clasificación de marcas colombianas | 54 |
| Tabla 6. Empresas con mayor habilidad para atraer y mantener a gente talentosa (%)..... | 55 |
| Tabla 7. Empresas con productos de mejor calidad (%)..... | 56 |
| Tabla 8. Líderes sectoriales entre 1994 y 1996..... | 57 |
| Tabla 9. Las 15 empresas que necesitarían hacer alianzas en un futuro cercano | 61 |
| Tabla 10. Las aerolíneas más influyentes en el mundo | 62 |
| Tabla 11. Las ganadoras en recordación..... | 63 |
| Tabla 12. En lo relativo a las Aerolíneas | 63 |
| Tabla 13. Top 10 de las empresas que se lanzarían al comercio electrónico | 65 |
| Tabla 14. Empresas menos admiradas | 65 |
| Tabla 15. Ingresos por región | 80 |
| Tabla 16. Volumen de pasajeros por origen | 80 |
| Tabla 17. Ingreso por origen de pasajeros y por modelo de aeronave | 81 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Participación en el mercado, enero-marzo de 1996 (%)..... | 54 |
| Gráfico 2: Pasajeros transportados por Deskubra | 67 |
| Gráfico 3: Comportamiento de Avianca Holdings S.A., Bolsa de Valores de Colombia (BVC) | 77 |
| Gráfico 4. Cotización de Avianca en la BVC y de LAN en la Bolsa de Santiago | 78 |
| Gráfico 5. Variación de COP y CLP vs USD | 79 |

GLOSARIO

Aeródromo: Terreno plano destinado para el despegue y aterrizaje de aviones. Este lugar presta los servicios necesarios para la operación de ellos. A diferencia de un aeropuerto, el aeródromo consta de menos pistas y tráfico aéreo.

Bearish: Tendencia que tiene un mercado, sector o empresa a caer.

Familia aérea: Conjunto de varias aerolíneas que realizan alianzas, fusiones y negocios entre ellas con el fin de crecer entre ellas.

Good will: Es un activo fijo e intangible que muestra el valor de la reputación de una empresa. Refleja, a su vez, las conexiones que tiene frente a la atención al cliente, el desarrollo del negocio y la imagen en general al público.

Hangar: Lugar destinado para almacenar, construir o realizarles mantenimiento a los aviones.

Holding: Aglomeración empresarial en la que una compañía adquiere gran parte de las acciones de las otra(s) con el fin de tener control sobre ella(s), obtener beneficios fiscales, llegar a más mercados, entre otras.

Hook: Estrategia de mercadeo que busca atraer a más personas a través beneficios no necesariamente relacionados con el negocio de una compañía.

Hub: Centro de conexiones o punto de referencia. Es usado por las aerolíneas para cubrir sus destinos mediante los servicios de otras.

IATA: Asociación de Transporte Aéreo Internacional por sus siglas en inglés. Agrupa a más de 230 compañías aéreas. Su principal fin es crear colaboraciones entre diversas entre ellas y el sector del turismo, así mismo, busca simplificar los procesos logísticos e incrementar la conveniencia del flujo financiero de sus ingresos.

OACI: Es una agencia de la ONU destinada a estudiar los problemas de la aviación civil internacional. De la misma forma promueve los reglamentos y directrices únicas en la aeronáutica mundial. Sus siglas en inglés traducen a Organización Internacional de la Aeronáutica Civil

Top of mind: Hace referencia a las marcas principales en la mente de las personas. Funciona de esta forma como indicador de efectividad en mercadeo.

RESUMEN

Una de las principales dificultades que se presenta en Colombia, para el desarrollo económico y social, está dada por la falta de sostenibilidad de la gran mayoría de empresas en el país. Por este motivo, este trabajo se ha concentrado en investigar este problema y brindar herramientas que ayuden a fomentar una cultura de perdurabilidad. Con este fin, se ha realizado un estudio acerca de Avianca, una empresa referente en el país en lo que respecta a la perdurabilidad, posicionamiento y estrategia, pues, a lo largo de sus casi cien años de historia, ha superado retos y circunstancias, que, de haber actuado de otra manera, habrían podido llevarla a su fin.

Palabras clave

Administración, aerolínea, aviación, Avianca, estrategia, flota, internacionalización, perdurabilidad.

ABSTRACT

One of the main difficulties presented in Colombia, in terms of economic and social development, is given by the unsustainability of the most of companies in the country. For this reason, this work is focused on researching this problematic. It provides tools that might help to promote a culture of longevity. To this purpose, we conducted a study on Avianca, a benchmark company in the country in terms of longevity, positioning and strategy, because throughout its nearly 100-year history it overcame challenges and circumstances, which, having acted in a different way, could have led it to its end.

Keywords

Airline, Avianca, aviation, fleet, internationalization, longevity, management, strategy.

INTRODUCCIÓN

La escasa perdurabilidad de las empresas en Colombia es, desde hace mucho, un problema capital para el desarrollo económico del país. Paradójicamente, esta es una de las naciones en el mundo en la que existe una mayor facilidad para crear negocios (Banco Mundial, 2014) y, sin embargo, en ella se destruyen más empresas de las que se crean en un año. Se ha calculado que “solo el 68% de las empresas creadas entre 1996 y 2001 llegan a los 5 años” (Wengel, Ferreira V., Restrepo Á., & Suárez, 2009, p. 1). Esta es la razón principal para considerar que es necesario realizar estudios de organizaciones que hayan logrado sobrevivir de manera adecuada, en ocasiones, por mucho más de ese tiempo. En función de estas consideraciones emerge el siguiente cuestionamiento central: ¿cómo la estrategia de la empresa impacta en su perdurabilidad?

La Universidad del Rosario se ha ocupado de estudiar este fenómeno. En efecto, en la Escuela de Administración, con el fin de comprender esta problemática y de poder generar herramientas de intervención sobre la misma, se creó el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE). Este se dedicó, por más de una década, a hacer indagaciones al respecto. Sin embargo, a pesar de los avances alcanzados, es necesario contribuir aún a su agenda de trabajo mediante nuevas investigaciones que permitan acercarse de manera efectiva a organizaciones que han logrado perdurar. Este trabajo busca aportar a esa agenda, justamente, realizando un estudio de una organización que ha demostrado ser perdurable, considerando, en particular, su perspectiva estratégica.

La intención de este trabajo de investigación, en efecto, es realizar un análisis de las estrategias que Avianca S.A. —la segunda empresa en operación más antigua del mundo en lo que respecta a aeronáutica comercial, después de la holandesa Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM)— ha implementado para perdurar. Avianca fue creada el 5 de noviembre de 1919, en un inicio con el nombre de Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo (SCADTA) y, desde entonces, ha sido la aerolínea insignia de Colombia. A lo largo de su historia, ha desarrollado alianzas y unificaciones que la condujeron, entre otras cosas, a cambiar la denominación de la compañía hasta llegar a la que conserva en la actualidad.

A pesar de algunos momentos de crisis, la empresa se ha fortalecido a través del tiempo. Como prácticas comunes, esta compañía ha reinvertido parte de sus ganancias en la renovación de su flota aérea, el mejoramiento del servicio al cliente y su afianzamiento en el mercado de valores. A este mercado volvió en 2011, después de estar bajo el mando de Germán Efromovich en el año 2004 y de realizar la adquisición de otras compañías aéreas en Colombia. Estos hechos le permitieron ganar aún más participación.

En este trabajo se estudió la empresa Avianca, haciendo un énfasis particular en las estrategias que han permitido a esta empresa alcanzar una perdurabilidad de casi cien años. Esta, de hecho, es una de las compañías más antiguas, importantes y reconocidas de Colombia y, en la actualidad, de Latinoamérica.

Con la realización de este trabajo, de hecho, se busca aportar al actual nivel de comprensión respecto al rol de la estrategia en el fenómeno de la perdurabilidad empresarial en Colombia. El objetivo general del proyecto es: 1) aportar al actual nivel de comprensión del rol de la estrategia en el fenómeno de la perdurabilidad empresarial en Colombia. Los objetivos específicos son: 1) determinar el avance de la investigación en estrategia alrededor del discurso de la perdurabilidad, 2) identificar las estrategias que han sido determinantes para el logro de la perdurabilidad de Avianca y 3) contextualizar las principales estrategias identificadas al interior del discurso de la perdurabilidad empresarial. Por lo anterior, este estudio puede ser utilizado como una aproximación básica y particular a la realidad del sector aeronáutico en el país. Esto, claro está, a través de la lente de esta compañía. Este sector tiene un tamaño considerable y una importancia básica para el bienestar, la conectividad, la competitividad y la prosperidad de esta nación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia mueren al día un promedio de veintinueve empresas (Redacción de Economía y Negocios. El Tiempo, 2013). Aunque un gran número de estas se crea con el fin de desarrollar un negocio muy específico, de corta duración, la cifra es ciertamente elevada. El porcentaje de empresas que logran perdurar en este país, a inicios de 2014, fue estimado en 12,5% (Lozano, 2014). Esta cifra es un reflejo de la alta mortalidad de las empresas en este contexto. Las razones por las que la mayoría de compañías no alcanzan ni siquiera su quinto año de vida son diversas. Entre estas, se encuentran: la competencia desleal, la falta de competitividad, los atrasos en innovación tecnológica y la existencia de proyectos inviables.

La muerte de una empresa genera serias consecuencias desde el punto de vista económico, social, cultural y político (Guerrero A., 2011), por lo que estudiar este fenómeno es una tarea importante. Esta labor puede contribuir a generar información valiosa para el análisis de las organizaciones y para sus procesos de toma de decisiones. Indagar acerca del fenómeno de la perdurabilidad, en particular, en organizaciones que han logrado alcanzar la “longevidad con calidad de vida” (Knudsen, 2008, p. 10), puede contribuir con lecciones concretas y aprendizajes específicos a organizaciones que apenas están empezando o que se encuentran en pleno desarrollo.

La Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, atendiendo a la importancia de este fenómeno, se ha dedicado a estudiar la perdurabilidad de las organizaciones. Este interés lo condujo, como se ha indicado antes, a generar el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE), el cual tuvo como propósito básico: “Aportar una concepción de empresa con sentido biocéntrico y una nueva forma de administración de ella, en función del enriquecimiento y posibilitamiento de la vida en general”¹.

Esta Escuela, a través del GIPE y ahora, de su evolución al Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia (GIDG), una de cuyas líneas —la de estudios organizacionales— ha dado

¹ <http://www.urosario.edu.co/guia-ur/escuelas-y-facultades/Facultad-de-Administracion/ur/emprendimiento-e-investigacion/>

continuidad a este interés², ha desarrollado avances importantes tanto a nivel teórico como práctico en lo que a este tema se refiere. Sin embargo, es necesario dar continuidad a este esfuerzo a través de la realización de trabajos empíricos que permitan ilustrar el estado de avance de esta temática, es decir, estudios con evidencia empírica que aborden el fenómeno de perdurabilidad, en particular, en nuestro país. Este tipo de trabajos puede ilustrar el avance y pertinencia de la teoría desarrollada y brindar nuevas evidencias que permitan ahondar en este tema y seguir dándole cada vez un mayor alcance.

Avianca, la aerolínea representativa e insignia de Colombia, fue fundada el 5 de diciembre de 1919. En ese momento la aerolínea llevó el nombre de Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo (SCADTA). En 1940, SCADTA y SACO realizaron una integración con el fin de aumentar su flota aérea y poder llegar así a territorios cada vez más lejanos (Avianca S.A., 2013). Esta integración resultó con la razón social de Aerovías Nacionales de Colombia, que no es otra más que la compañía aérea bandera de este país: Avianca. De hecho, esta empresa se convirtió en la segunda aerolínea más antigua del mundo, después de Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM), una reconocida compañía holandesa.

Con el paso del tiempo, Avianca se ha ido fortaleciendo cada vez más y ha procurado reinvertir, como práctica usual, una parte de sus ganancias en la renovación de su flota aérea. Esto con el fin de mantenerse a la vanguardia, de contar con aviones de última tecnología y de estar sintonizada con la demanda existente. De hecho, como un dato significativo de este fenómeno, se encuentra que esta compañía fue la primera aerolínea latinoamericana en operar un Jumbo 747 hasta 1994 (Avianca S.A., 2013).

Con el fin de obtener una mayor cobertura y solvencia, en 1994 esta empresa estableció una alianza estratégica con la Sociedad Aeronáutica de Medellín (SAM) y con la compañía de helicópteros nacionales de Colombia (HELICOL), a través de la que, finalmente, se creó el sistema Avianca (Avianca S.A., 2013).

A comienzos del nuevo siglo, la compañía empezó a decaer: presentó problemas financieros y fue identificada como una aerolínea que no tenía un adecuado servicio al cliente. En

² Ver <http://www.urosario.edu.co/Escuela-de-Administracion/Investigacion/Documentos/Linea-de-Investigacion-en-Estudios-Organizacionales/LINEA-DE-INVESTIGACION-EN-ESTUDIOS-ORGANIZACIONALES/>.

este mismo periodo, Avianca realizó otra alianza estratégica con Aces. Esto, justamente, con el fin de mejorar sus debilidades y empezar a crecer. Se conformó de esta manera la Alianza Summa, la cual, tiempo después, se fue disuelta con el fin de fortalecer la marca Avianca. Desafortunadamente, en ese momento, la compañía no resurgió del modo en que se había planeado.

En el 2004, el reconocido empresario Germán Efromovich adquirió Avianca. Esto marcó un antes y un después para la compañía. Como directivo e inversionista realizó una serie de estrategias que fortalecieron a la empresa y que permitieron que, en 2009, esta retornara al mercado de valores. Ese mismo año, se consolidó la alianza con TACA Airlines, la cual se realizó con el fin de potencializar la industria en la región (Avianca S.A., 2015). En 2012, además, la compañía ingresó a la red de aerolíneas más importantes del mundo: Star Alliance (2014).

Desde ese momento Avianca empezó a crecer de manera destacada, lo cual no ha dejado de hacer hasta el día de hoy. En 2013 finalizó con éxito la emisión de bonos en el mercado internacional por un monto de US\$ 300 millones (Avianca S.A., 2015). Esto, de hecho, permitió la constitución de Avianca Holdings S.A.

Esta breve mirada a la trayectoria de Avianca, que, por supuesto, será desarrollada de manera más amplia a lo largo de este documento, pone en evidencia la importancia que puede llegar a tener el estudio de esta organización para identificar los principales elementos estratégicos que le han permitido perdurar durante casi un siglo. Este trabajo puede generar un insumo valioso para seguir avanzando en la agenda del GIPE —ahora GIDG— y en la comprensión que del fenómeno de la perdurabilidad empresarial se ha alcanzado hasta el momento al interior de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, en Colombia y, de manera más general, en el campo de los estudios organizacionales y de la estrategia (Sanabria, 2004; Sanabria & Smida, 2015; Sanabria, Saavedra Mayorga, & Smida, 2014).

La pregunta de investigación que inspira el trabajo aquí propuesto, considerando el marco planteado, es la siguiente: ¿Cómo la estrategia de la empresa impacta en su perdurabilidad?

2. JUSTIFICACIÓN

Las ventajas que aporta la realización de este estudio están orientadas a despertar el interés, tanto de la academia como de las compañías, en relación con la problemática de la perdurabilidad en Colombia. Estos actores pueden reconsiderar, por ejemplo, si sus acciones son coherentes y adaptadas a los movimientos periódicos del mercado. Por esta razón se ha investigado a Avianca, dado que esta organización representa para el país y, hoy en día, para el mundo, un ejemplo de una sólida perdurabilidad.

En Avianca conviene estar atentos, entre otras importantes cuestiones, a la manera en la que se realizan en su interior los procesos de resolución de conflictos. Esto desde su primera etapa y, cronológicamente, hasta la última. Lo anterior, con el fin de entender cuáles fueron las acciones que, exitosas o no, le han permitido perdurar y convertirse hoy en la segunda aerolínea más antigua en el mundo.

La metodología y los resultados presentados en este documento, ponen de manifiesto tanto los factores tenidos en cuenta para el diseño de la investigación, como los principales aspectos considerados para estudiar la perdurabilidad de Avianca y las estrategias desplegadas por la misma con el fin de alcanzarla hasta el día de hoy. Esto se presenta de manera que, eventualmente, otras empresas, desde su etapa de creación y hasta la de consolidación, puedan analizar las decisiones estratégicas que llevaron a esta aerolínea a crecer y mantenerse en el tiempo y, de este modo, lleguen también, por ejemplo, a motivarse a consultar este tema con expertos para alcanzar su propio beneficio y longevidad con calidad de vida.

3. OBJETIVOS

El objetivo general de esta investigación es aportar al actual nivel de comprensión del rol de la estrategia en el fenómeno de la perdurabilidad empresarial en Colombia.

Los objetivos específicos son:

- Determinar el avance de la investigación en estrategia alrededor del discurso de la perdurabilidad.
- Identificar las estrategias que han sido determinantes para el logro de la perdurabilidad de Avianca.
- Contextualizar las principales estrategias identificadas al interior del discurso de la perdurabilidad empresarial.

4. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR

El trabajo que aquí se propone se articula directamente y de manera fundamental con la agenda de investigación del GIPE —ahora GIDG—, un colectivo que, como su nombre inicial indicaba, se propuso estudiar como tarea central el fenómeno de la perdurabilidad. El trabajo propuesto, en particular, se inscribe en la *Línea de investigación en estrategia* del GIPE y, en su interior, en el programa de *Estrategia y Empresa*. Se inscribe ahora también, en el contexto del GIDG, dada la muy reciente reorganización de la agenda investigativa realizada por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, en la *Línea de Investigación en Estudios Organizacionales*. Lo hace dado que su principal objeto de interés es, como se observa en su título y su objetivo general, identificar el rol que la estrategia tiene en la perdurabilidad de las empresas en Colombia.

Por otra parte, el estudio propuesto pretende aportar directamente al proyecto que se encuentra realizando un Profesor de la Escuela, el Doctor Mauricio Sanabria, el director del trabajo cuyos resultados aquí se presentan, cuyo fin es el de “desarrollar una genealogía, una cartografía y una prospección global del discurso de la perdurabilidad organizacional”³. El levantamiento de este estado del arte requiere, para estar completo, no solo de una muy adecuada revisión de la literatura, a lo que este trabajo de investigación también aporta de una manera sutil, sino de ilustraciones que permitan poner en evidencia la importancia, relevancia y pertinencia de este tema en el mundo empresarial.

El presente trabajo de investigación puede aportar elementos valiosos al proyecto adelantado en la actualidad por el Doctor Sanabria, al decantar los principales elementos que desde la estrategia impactan en la perdurabilidad de las organizaciones, con base en el estudio de una de las organizaciones más insignes, destacadas y perdurables de Colombia: Avianca.

³ Ver <http://www.urosario.edu.co/Escuela-de-Administracion/Investigacion/Documentos/Linea-de-Investigacion-en-Estudios-Organizacionale/Estrategia-09-La-perdurabilidad-organizacional/>.

5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El estudio que aquí se presenta tiene como tema básico el rol de la estrategia en la perdurabilidad empresarial. Para desarrollarlo se consideró, como terreno de investigación, a una de las aerolíneas más antiguas del mundo: la empresa Aerovías del Continente Americano (Avianca). Para definir el fenómeno de la perdurabilidad y algunos de los parámetros con base en los cuales se realizó el proyecto, se exploraron ciertos conceptos y aportes teóricos esenciales entre los que se destacan: la perdurabilidad empresarial, el resurgimiento y el reposicionamiento de la marca, la estrategia y la innovación.

La perdurabilidad empresarial fue definida por investigadores del GIPE como la suma de: sostenimiento en el tiempo + resultados financieros + rotación de personal + sentido de pertenencia de empleados + eficacia + eficiencia operativa + gestión administrativa + flexibilidad ante la variación del entorno sectorial + respuesta a los cambios de fuerzas del mercado (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009).

Collins y Porras (1997) indican que las empresas perdurables son aquellas que permanecen fieles a sus principios o valores esenciales. Avianca ha acogido, en vinculación con este planteamiento, principios básicos para su operación como la honestidad, la seguridad, la excelencia, el trabajo en equipo, la pasión y la calidez (Avianca, 2015).

En su libro *Empresas que perduran*, estos dos autores socializan un estudio que pone en cuestión ciertos mitos empresariales, entre estos, algunos que, de algún modo, tienen relación con la estrategia de Avianca a lo largo de su historia. Estos mitos son: 1) “se necesita una gran idea para empezar una compañía”, 2) “las compañías de más éxito existen principalmente y ante todo para maximizar utilidades”, 3) “lo único constante es el cambio”, 4) “las mejores compañías son muy prudentes”, 5) “las compañías de gran éxito logran sus mayores aciertos en virtud de una planeación estratégica brillante y compleja” y 6) “las compañías de mayor éxito se concentran principalmente en superar a la competencia” (Collins & Porras, 1997). Considerar estos elementos es importante entonces para llevar a cabo estudios en materia de perdurabilidad empresarial.

De acuerdo con De Geus (1997), las empresas perdurables tienen un comportamiento orientado a renovar la compañía generación tras generación. Este autor realizó también un estudio en algunas organizaciones de origen japonés con una antigüedad mayor a cien años. A partir de esto, resaltó ciertos factores de éxito en las mismas, aspectos que, justamente, han generado su perdurabilidad a través del tiempo. Estos son: 1) financiamiento conservador, 2) sensibilidad al mundo que las rodea, 3) conciencia de su identidad y 4) tolerancia a nuevas ideas.

Por otra parte, como resultado del trabajo realizado al interior de la Universidad del Rosario y materializado en el texto *Modelo para que las empresas vivan más tiempo* (Restrepo, Méndez, Rivera, Mendoza, & Vélez, 2008), se logró considerar este tema a partir de trece elementos denominados “componentes para la perdurabilidad” empresarial. Entre estos se destacan: 1) la identidad organizacional, 2) la estrategia de diferenciación, 3) la consolidación y 4) la gestión integral.

Por su parte, Marcus (2006), a partir de los trabajos que sintetiza en el libro *Empresas ganadoras y empresas perdedoras*, afirma que las compañías que triunfan consideran sus puntos fuertes y su eje central de actividad, tratan también de explorar nuevos mercados y dirigirse a clientes con necesidades muy particulares. Esto facilita un adecuado aprovechamiento de los recursos y capacidades con los que cuenta la organización para poder posicionarse y perdurar.

El reconocimiento de la marca es también algo de vital importancia para la vida de las organizaciones a lo largo del tiempo. Marcas como la de Avianca, por ejemplo, la aerolínea insignia de Colombia, con casi cien años de tradición en el mercado, han cultivado efectivamente un intangible que cada día adquiere más valor para proveedores, trabajadores, inversionistas y clientes. Por esta razón, el posicionamiento de ese aspecto en particular, tal y como se señala en el texto *Liderazgo de marca*, se convierte en un elemento clave para transformar un intangible en un activo indispensable y valioso para las organizaciones (Aaker & Joachimsthaler, 2001). Es necesario reconocer entonces el valor de los intangibles en el correcto desarrollo y despliegue de las estrategias empresariales que una compañía desarrolla para perdurar (Kaplan & Norton, 2004).

Finalmente, el entorno empresarial, que impacta positiva o negativamente la supervivencia de una organización, es cada vez más cambiante e impredecible. Este aspecto puede llegar a generar escenarios críticos para las empresas. En efecto, el entorno puede afectar la perdurabilidad

de las compañías de maneras sutiles o definitivas. En la literatura al respecto, textos como *Caótica* (Kotler, 2010) aportan, desde una perspectiva estratégica, al establecimiento de múltiples herramientas y la comprensión de diversos comportamientos vinculados con estadios de crisis que, al ser superados, pueden favorecer el logro de un nuevo estado, uno incluso mejor al anterior. Esto es parte del fenómeno de cambio que acompaña al esfuerzo de las organizaciones por perdurar al interior de dicho entorno (Burke, 2010).

Así, en una exploración inicial de la literatura, se identifica que múltiples pueden ser las fuentes estratégicas responsables de la perdurabilidad de una organización: elementos tanto tangibles como intangibles, vinculados con recursos y capacidades de la compañía, así como con diversos aspectos propios del entorno (Napolitano, Marino, & Ojala, 2015). Todos estos componentes, junto a los fenómenos de continuidad, cambio y evolución o de logro de nuevos estados, son factores que, de diversos modos, determinan la supervivencia de una organización en el tiempo (Konz & Katz, 1996, 2000; Riviezzo, Skippari, & Garofano, 2015). La perdurabilidad permea entonces las diferentes actividades, procesos y espacios de la organización (Kwee, Van Den Bosch, & Volberda, 2007). Es un fenómeno relevante, para cuya mejor comprensión en el contexto investigativo se requiere la realización de más estudios, en la medida de lo posible, de contenido empírico (Riviezzo et al., 2015), trabajos como el que en este documento se presenta.

6. METODOLOGÍA

La presente investigación, acerca del rol que ocupa la estrategia en el fenómeno de la perdurabilidad empresarial, considerando en particular a la segunda aerolínea más antigua del mundo (Avianca), se realizó haciendo uso de una aproximación cualitativa (Flick, 2009; Golden-Biddle & Locke, 2007; Silverman, 2013).

El terreno de investigación (Trigger, Forsey, & Meurk, 2012), como ya se ha indicado, fue la empresa Avianca. Se tramitó ante esta compañía la debida aprobación para acceder a la información necesaria. Sin embargo, por las actuales normas de la aerolínea, que no permiten a terceros el acceso a sus bases de información, no se logró establecer este vínculo y, por esta razón, la información utilizada se obtuvo a través de fuentes públicas.

Con todo, para el estudio realizado acerca de esta compañía, se obtuvieron datos suficientes para poder analizar e identificar elementos destacados de las estrategias que esta empresa ha seguido para perdurar. Estos elementos pueden ser útiles para su eventual posterior consideración en otras organizaciones y contextos de la realidad empresarial del país, así como para su uso, a manera de ilustración, por ejemplo, en la vida educativa.

Así, se recolectó información de la compañía a partir de fuentes primarias (sitios Web oficiales, datos institucionales, etc.) y secundarias (artículos académicos y de divulgación, *blogs* de reconocido prestigio, información oficial de fuentes gubernamentales, bases de datos, entre otras). Se accedió también a las bases de datos del Banco de la República, la Universidad del Rosario y la Universidad Javeriana. Además, se realizó una exhaustiva búsqueda en la Biblioteca Luis Ángel Arango, en donde se recolectaron y revisaron una a una todas las ediciones de la revista *Dinero* y *Avianca*, así como la revista *Gerente*, desde la edición 3 a la 7 y de la 111 a la 203, y de la revista *Semana*, en particular, de dos ediciones de 1980. Se consultaron de manera minuciosa, en total, 55078 páginas de estas revistas, así como tres rollos de material antiguo correspondiente a los periódicos *El Tiempo* y *El Espectador*.

Dado que Avianca es una marca representativa del sector aeronáutico en Colombia, la búsqueda y el análisis de la información recabada permitieron ubicarla de manera concreta en la realidad pasada y presente del mismo. Esto facilitó vislumbrar, de alguna manera, la importancia de la compañía y del sector para el país, así como de la propia marca para el medio aeronáutico o, en otras palabras, la relación entre la empresa y su contexto.

La *Case Study Research*, según Yin (2003), seguida como uno de los lineamientos metodológicos básicos para la realización de este trabajo, es uno de los múltiples caminos existentes para hacer investigación social. Este tipo de aproximación se diferencia de otros, dado que considera, en particular y de manera privilegiada, preguntas del tipo “cómo” y “por qué”. El estudio de caso, para este autor, es relevante para la investigación de fenómenos contemporáneos y con contexto real.

De esta forma, el primer paso del estudio, considerando esta aproximación, es definir el caso que se quiere trabajar y realizar todo un diseño de recolección de datos. Posteriormente, según Yin (2003), es necesario organizar toda la información por categorías y empezar a realizar un trabajo de análisis. Esto con el fin de entender e interpretar la situación de la empresa escogida, comprendiendo también, de esta forma, el contexto en el cual esta opera. Finalmente, este autor propone que con la información extraída de la empresa, en este caso, se debe realizar un proceso que culmine con conclusiones precisas, las cuales permitan informar elementos teóricos o conceptuales abordados a lo largo del trabajo.

El estudio aquí planteado, por sus especificidades, ha seguido estas consideraciones y, además, por la naturaleza de su objeto de estudio, se ha vinculado con una aproximación longitudinal (Forgues & Vandangeon-Derumez, 2001; Ployhart & Vandenberg, 2010) e histórica (Brundage, 2013; McDowell, 2002). Esto, en particular, considerando que la estrategia es, en lo fundamental, “un patrón en una corriente de acciones” (Mintzberg & Waters, 1985, p. 257) y que esta concepción, nos conduce a estudiarla en un “contexto descriptivo amplio” (Mintzberg, 1978, p. 934). Ella nos lleva también a seguir, justamente, una mirada que indague a través del tiempo o, en otras palabras, que procure identificar tanto su origen como su proceso de formación y evolución (Mintzberg, 2007), realizando así un tipo de estudios que es estimado como necesario y pertinente para un país como Colombia (Dávila, 1986, 2003).

En función de lo anterior, la ruta considerada como viable para realizar el estudio fue la siguiente:

1. Estudiar la historia de Avianca desde su conformación en 1919 hasta la salida de la crisis vivida en la presente década. Esto con el fin de entender la importancia, evolución de la marca y aspectos clave de las estrategias que le han permitido perdurar a través de los años.
2. Identificar aspectos fundamentales del comportamiento del sector de las aerolíneas en el país, analizando factores como la producción, la oferta de productos y el volumen de ventas a nivel nacional e internacional.
3. Identificar aspectos característicos de la organización. Esto con el fin de encontrar diferentes “puntos de giro” positivos y negativos.
4. Determinar los elementos clave de la estrategia de Avianca que la hacen un caso de éxito en materia de perdurabilidad empresarial.

7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.1. Primeros años de la aviación colombiana

La historia de industria aeronáutica en Colombia se remonta a principios del siglo XX, cuando un grupo de empresarios, entre los que se destacan Ricardo Castelo y Edmundo Ramos, por ser miembros del Polo Club de Bogotá, invitaron a José Cicerón, un piloto colombiano, y al francés Paul Miltgen, para realizar el primer vuelo en el país. Estos intentos, sin embargo, realizados en 1911, no fueron exitosos, porque el avión tipo Blériot no estaba acondicionado para despegar a una altura de 2650 MSNM (ver imagen **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

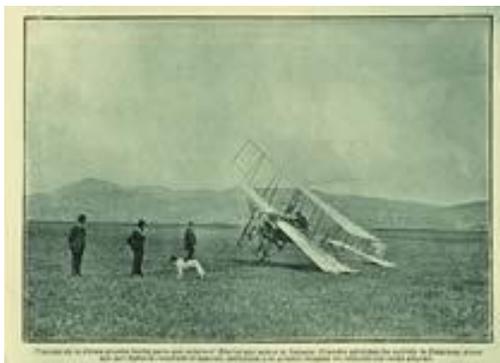


Imagen 1. Aeroplano Blériot abandonado en el Polo Club de Bogotá, luego de que por las características del avión y la altura de Bogotá no pudiera alzar vuelo.

Fuente: León Vargas (2011, p. s.p).

Es por lo anterior que en estos intentos el avión terminó colgado del techo del salón Egipcio del Parque de la Independencia, en el primer intento y, en el siguiente, quedó en tierra en el Polo Club (León Vargas 2011). Para recuperar la inversión, los empresarios abrieron las puertas del Club para exhibir el avión, cobrando la entrada al público que asistía para verlo directamente.

Sobre el fallido vuelo del francés en Colombia, *El Gráfico* publicó un divertido poema, atribuido al poeta bogotano Víctor Martínez Rivas. Este dice así:

Una noticia caliente para el pueblo bogotano que ya decididamente no vuela el aeroplano. Primero en el ground del Polo y más abajo después, ni acompañado,

ni solo, pudo volar el francés. Entonces por más acierto, resolvieron contratar un potrero muy abierto, enorme como un desierto y verde como un billar. Una tarde: la sabana molondra y esmeraldina. ¡Que guarden la resolana! ¡Que prendan la gasolina! Ya gira la mariposa, ya va para el sur el viento; ¡espérense otro momento porque se dañó una cosa! Con su traje de montar y encaramado en el ave, ni el piloto mismo sabe dónde puede ir a parar. Al fin el bicho se arranca traqueando como una fiera; ¡cuatro cuabras de carrera, medio revuelo... y se tranca! ¿Tal vez un dolor le asiste en la pechuga o la cola? El cuadro es de lo más triste: un mueble que se resiste, y un volador que no vola. (Ribas, 1911, p. s.p.)

Sin embargo, los deseos de volar en el país no terminaron ahí. Al año siguiente, bajo el patrocinio e invitación del comerciante barranquillero José Víctor Dugand Gnecco, el piloto John Smith llegó a Colombia con la aspiración de realizar el primer vuelo en esta nación. Gustavo Arias de Greiff en *Otro cóndor sobre los Andes: historia de la navegación aérea en Colombia*, menciona que a comienzos de 1913 John Smith efectuó el primer vuelo claramente documentado en Colombia. Sobrevoló Medellín, con el mismo avión que al parecer usó en Barranquilla. También menciona que no fue fácil llevar el aparato tipo Farman desde la costa Atlántica hasta el Valle de Aburrá. Esto a pesar de estar desarmado. El tamaño y la fragilidad del aeroplano construido en madera y tela hicieron de esta una tarea difícil (Arias de Greiff, 1999).

7.2. Historia de SCADTA

Tanto Miltgen y Cicerón como Smith inspiraron a dos empresarios bogotanos miembros del Club Colombiano de Aviación, Carlos Obregón y Ulpiano Valenzuela, para que viajaran en 1919 a Nueva York. Esto con el fin de comprar un avión y poder así realizar demostraciones aéreas en Colombia (León Vargas, 2011). En ese viaje, los empresarios conocieron e invitaron al país a un piloto llamado William Knox Martin, quien, posteriormente, voló en la antigua empresa Avianca, cuyo nombre era, para ese entonces, Sociedad Colombo-Alemana de Transportes Aéreos (SCADTA).

Knox, llegó a Colombia, ese mismo año, con la intención de volar y ser socio de una empresa aérea. En Barranquilla conoció a tres empresarios, con los que estableció intensiones de formarla, a saber: Arturo Castro, Ernesto Cortissoz y Mario Santo Domingo (León Vargas, 2011).

Finalmente, el piloto escogió el Parque Once de Noviembre, una planicie a las afueras de Barranquilla, como el lugar adecuado para el espectáculo aéreo. Se registró que Knox Martin realizó su primer vuelo en Barranquilla a las cinco y treinta de la tarde del domingo 15 de junio de 1919, en un terreno contiguo al elegante barrio El Prado (León Vargas, 2011).

En 1969, Mario Santo Domingo relató el episodio para el *Diario del Caribe*. Esto con ocasión de los cincuenta años del primer vuelo de correo en Colombia:

¿Es cierto que pasaba rozando San Nicolás, que se metía entre las dos torres; todo eso que se cuenta fue fantasía de la gente o realidad? —¡Realidad!... Hacía el looping the loop que no me explico cómo no se mataba. Podrá imaginarse usted cómo llamaría la atención a la gente aquel maromero del aire. Y así como era de audaz, era de simpático... Se pasaban ratos muy amenos con él... Hablaba muy bien el español. (Diario del caribe, 1969, p. s.p.)

Luego de su primer espectáculo, Knox exhibió su aeroplano en el Teatro Municipal, en donde cobró diez centavos a las personas que quisieran verlo, mientras el piloto explicaba su mecanismo. Esto lo realizó con el fin de recoger fondos para su próximo vuelo (León Vargas, 2011). El 18 de junio de 1919, Knox Martin efectuó su siguiente vuelo, en el que cubrió la ruta Barranquilla - Puerto Colombia. Hubo solo un inconveniente: Knox había buscado infructuosamente durante varios días un acompañante que entregara la bolsa de correo, sin que el avión biplaza tuviera que aterrizar (Dinero, 1993c). A última hora, Mario Santo Domingo, quien lo llevó en su automóvil al Parque Once de Noviembre para realizar dicho vuelo, aceptó volar con él (León Vargas, 2011). Un artículo publicado por *El Derecho* de Barranquilla ilustra lo ocurrido en el improvisado campo de aviación ese día:

El sitio en las afueras de Barranquilla estaba atiborrado de personas y coches, desde tempranas horas comenzaron a llegar al parque curiosos y amigos, las chivas solo llegaban en esa época hasta la calle del Dividivi, lo mismo que el tranvía de mulas; de modo que las personas que vivían en el centro o en los barrios de abajo o de arriba tenían que darse la caminata larga por entre los zanjones del callejón del Rosario, la avenida de la República y la calle del Tanque. Pero valía la pena, pues, el espectáculo que se iba a presenciar gratis compensaba el sacrificio. (El Derecho, 1919, p. s.p)

Knox y Santo Domingo llegaron a la plaza central de Puerto Colombia y, en medio del jolgorio generado por el sobrevuelo, Mario Santo Domingo soltó la primera bolsa de correo, con 164 cartas, cuando el avión bajó a escasos tres metros de tierra (ver imágenes 2 y 3).



Imagen 2. Mario Santodomingo y el hijo de Knox Martin en 1969, al conmemorar los cincuenta años del mencionado vuelo histórico.

Fuente: Dinero (1998c, p.25).



Imagen 3. Matasellos de SCADTA sobre su correo aéreo en 1930

Fuente: León Vargas (2011, p. s.p.).

El vuelo de ida y vuelta duró apenas veinte minutos y fue registrado en toda la prensa nacional (Dinero, 1993c). El acontecimiento captó las miradas de los 65000 habitantes nacionales y extranjeros en Barranquilla, una ciudad que, desde mediados del siglo XIX, había sido el primer puerto marítimo y fluvial del país, convirtiéndose en el epicentro de migraciones árabes, italianas, francesas, alemanas, chinas y japonesas y permitiendo una alta movilidad de culturas (León Vargas, 2011). Este, por supuesto, no sería el último vuelo realizado por este piloto en nuestro país (ver imagen 4).



Imagen 4. *El despegue de un nuevo vuelo de William Knox Martin, el 14 de septiembre de 1919, esta vez, en cercanías a la población de Bosa, Cundinamarca*

Fuente: León Vargas (2011, p. s.p.).

Luego de estos sucesos, en Colombia empezaron los intentos iniciales para conformar una empresa de aviación. El primer dato histórico al respecto remite a la empresa Compañía Colombiana de Navegación Aérea (CCNA), la cual fue fundada por un grupo de comerciantes en la ciudad de Manizales en 1919. *El Espectador*, en 1919, describió esto de la siguiente forma:

Sí volamos. El señor Vicente Gutiérrez es uno de los más entusiastas iniciadores e impulsores de la Compañía de Navegación Aérea que acaba de fundarse en Manizales. Este caballero (Vicente Gutiérrez) ha escrito en *Renacimiento* un artículo al respecto: “Pasar de las mulas al aeroplano; abandonar el polvo, los pantanos y precipicios por el azul del firmamento; dar un salto prodigioso hacia la civilización; mostrará al país la enorme pujanza de una raza patriótica y progresista; tal hace hoy Manizales con la fundación de la Compañía Aérea Colombiana”. Hace apenas 3 o 4 días que en una conversación íntima, entre un bock de cerveza, se lanzó la idea de fomentar la aviación en el país, 24 horas más tarde ya se hablaba de una Compañía Nacional que realizase el anhelo [...] aquella idea pasajera, escapada en un rincón del Club Antioquia, tomó la forma definida de una asociación comercial. Esto se llama andar en aeroplano [...]. Los accionistas... quieren que la conquista definitiva de los aires en Colombia, se deba al esfuerzo netamente nacional. Con este fin uno de los accionistas partirá para EE.UU. a estudiar el asunto práctica y científicamente, pues sólo en esos campos de aviación y en medio de los centros productivos de tales elementos, se podrán establecer comparaciones, tomar buenas referencias, estudiar a fondo la aeronáutica. (*El Espectador*, 1919, pág. 1)

El 5 de diciembre de 1919, luego de la creación de la CCNA, se fundó la empresa de aviación SCADTA en Barranquilla, la cual fue iniciada por empresarios alemanes y colombianos. La compañía se creó como una sociedad anónima con el propósito explícito de hacer uso

económico del transporte aéreo por medio de hidroaviones. El capital accionario ascendió a \$100 000 pesos (León Vargas, 2011).

A continuación, se realiza una descripción básica de los fundadores de la compañía:

- Albert Tietjem: ejerció por primera vez en SCADTA como director administrativo. Antes de esto fue cónsul del imperio austro-húngaro en Colombia. Representó a la prestigiosa casa comercial germano-colombiana de *Luis Gieseken y Cía.*, la cual se apropió de la mayoría accionaria de SCADTA al aportar gran parte de los \$100 000 pesos con que se inició la empresa. Tietjem había obtenido un doctorado (PhD) en geología y había estado en Colombia anteriormente (León Vargas, 2011).
- Ernesto Cortissoz: asumió la presidencia de la compañía. Fue banquero e impulsó la idea inicial y logró madurar la fundación de la empresa después de lograr la suscripción de acciones.
- Rafael María Palacios: fue ministro de Gobierno durante la administración del Presidente Manuel Sanclemente (1898-1900), fue también gobernador del Atlántico entre el 1 de enero y el 15 de abril de 1913, siendo anteriormente administrador de aduanas en 1893. Tuvo también posiciones como representante, concejal y senador de la República (León Vargas, 2011).
- Werner Kárrnerer: Ingeniero Civil, quien ejerció como agente viajero. Planteó en Bogotá las posibilidades de constituir una empresa comercial aérea, con capital colombiano y técnicos alemanes, pero no encontró en la capital a nadie que se interesara en la propuesta, a su regreso a Barranquilla encontró un ambiente más favorable. A comienzos de 1920, una vez constituida SCADTA, Kárrnerer fue enviado a Alemania con el fin de comprar aviones y reclutar pilotos y otros empleados (SCADTA, s.f.). Tuvo éxito en traer a esta sociedad a los expilotos de combate Fritz W. Hammer y Hellmuth von Krohn, así como al técnico Wilhelm Schnurbusch. Hammer recomendó los aviones Junkers, debido a que la construcción metálica parecía estar mejor adecuada a las condiciones especiales del clima colombiano (SCADTA, s.f.). Kárrnerer logró que la Junkers extendiera un préstamo a SCADTA, el cual hizo posible la adquisición de dos aviones Junkers F13 (León Vargas, 2011).

- Otros participantes destacados en la creación de SCADTA fueron Cristóbal Restrepo, Jacobo Correa y Stuart Hosie, quienes antes de ser accionistas de esta asociación fueron comerciantes.

En principio, la competencia entre CCNA y SCADTA surgió esencialmente por la rivalidad entre sus socios y, entre otras razones adicionales, por la presencia misma de aviones franceses en la primera empresa y alemanes en la segunda. En efecto, los fundadores de SCADTA planeaban naturalmente importar aviones alemanes y emplear también, en la medida de lo posible, personal proveniente de ese país.

De este modo, en realidad, SCADTA estaba convencido de alcanzar un mayor éxito que la CCNA con sus aviones franceses. Esta última empresa no aceptó sin resistencia alguna el surgimiento de un competidor con socios alemanes. De hecho, el cónsul francés reportó a París acerca de los acontecimientos que se presentaban en Colombia y sugirió verificar si las normas del Tratado de Versalles habían sido ignoradas. Sin embargo, en realidad Junkers había recibido un permiso oficial de exportación, expedido por las propias autoridades alemanas (León Vargas, 2011).

Los aviones y el personal llegaron a Colombia cinco meses después de la fundación de la empresa. Estos recibieron una calurosa bienvenida por parte de la prensa nacional y de la población de Barranquilla. Dadas las condiciones y características climáticas del país, las aeronaves tuvieron que someterse a vuelos de prueba. Esto con el fin de establecer si las mismas eran apropiadas y de realizar los ajustes técnicos correspondientes.

SCADTA, además, llevó en barco dos hidroaviones F13 hasta Puerto Colombia. Estos les sirvieron como medio de transporte para la explotación comercial de navegación aérea. Poco a poco se inauguraron bases acuáticas a lo largo del Río Magdalena, en los municipios de Calamar, Zambrano, Plato, Magangué, Mompo, El Banco, Gamarra, Puerto Wilches, La Dorada, Barranca, Puerto Berrío y Girardot, las cuales completaban el trayecto hasta Bogotá en Ferrocarril (SCADTA, s.f.).

El plan para la expansión en aquella época de Pan American Airways en Latinoamérica se vio en riesgo con la apertura de SCADTA. Por esta razón, con ayuda del presidente de los Estados

Unidos, Herbert Hoover, se impidieron sus vuelos a ese país, así como sobre la ruta del Canal de Panamá. Ante esto, SCADTA decidió mantener una amplia red de rutas en la región Andina. No obstante, la formación de Pan American-Grace Airways (PANGRA), en los años treinta, debilitó a la compañía colombo-alemana en el mercado (León Vargas, 2011).

Cabe destacar que la iniciativa de crear empresas de aviación en Colombia se produjo también en 1919, en tres diferentes ciudades colombianas: Manizales, Medellín y Barranquilla. Esto muestra el impacto que tuvieron las exhibiciones del piloto estadounidense William Knox Martin, durante este año, abriendo con ello la posibilidad de establecer un servicio aéreo en el país, una iniciativa alcanzada tempranamente en Colombia. Lo anterior, si se tiene en cuenta que: 1) en América Latina solo a partir de 1921 la Compañía Mexicana de Aviación inició operaciones y 2) en 1925 se fundó Lloyd Aéreo Boliviano (LAB), la segunda empresa aérea que, con capital francés, inició sus vuelos en ese año desde la ciudad de Cochabamba (León Vargas, 2011).

En 1940 Colombia ya contaba con nueve compañías de aviación y luego, en 1950, se conocían ya al menos dieciocho empresas más (ver tablas 1 y 2). De hecho, gracias al desarrollo que tuvo la aviación militar, después de la Segunda Guerra Mundial, el sector comercial pudo también perfeccionarse. El alto y rápido crecimiento de este sector permitió que más regiones se pudieran conectar de una forma más eficiente. Por ejemplo, un viaje en barco a vapor entre Barranquilla y Puerto Berrío podía tomar entre ocho y quince días, luego, por vía aérea, este tiempo se redujo a ocho horas y su costo se ubicó entre treinta y cincuenta pesos. Esto en las únicas empresas que en principio (de 1919 a 1923) prestaban el servicio (CCNA y SCADTA). Por otra parte, se dieron envíos de oro y valores de todas las clases, los cuales los bancos, hasta ese momento, acostumbraban a realizar con la menor frecuencia posible y que, luego de la incorporación de los aviones, pudieron practicar de forma más sencilla y económica (León Vargas, 2011).

Tabla 1.*Compañías de aviación fundadas en Colombia entre 1919 y 1929*

| Año | Compañía | Sigla | Lugar | Transporte |
|------------|--|--------------|---------------|--------------------|
| 1919 | Compañía Colombiana de Navegación Aérea | CCNA | Medellín | Pasajeros y correo |
| 1919 | Sociedad Colombo-Alemana de Transporte Aéreo | SCADTA | Barranquilla | Pasajeros y correo |
| 1923 | Compañía Santandereana de Aviación | COSADA | Bucaramanga | Pasajeros y correo |
| 1924 | Lineas Aéreas del Cauca | LIADCA | Cali | Pasajeros y correo |
| 1928 | Sociedad Anónima de Aviación Llanera | SADAL | Bogotá | Pasajeros y correo |
| 1929 | Sociedad Anónima Colombo-Americana de Aviación | ---- | Bogotá | Pasajeros y correo |
| 1932 | Urabá Medellín & Centran Aewayr | UMCA | Medellín | Pasajeros y correo |
| 1933 | Servicio Aéreo Colombiano | SACO | Bogotá | Pasajeros y correo |
| 1939 | Aerovías Remates Colombianas | ARCO | Villavicencio | Pasajeros y carga |

Fuente: León Vargas (2006, p. 228).**Tabla 2.***Compañías de aviación fundadas en Colombia entre 1940 y 1948*

| Año | Compañía | Sigla | Lugar | Transporte |
|------------|--|--------------|--------------|--------------------|
| 1940 | Aerovías Nacionales de Colombia | AVIANCA | Barranquilla | Pasajeros y carga |
| 1945 | Transportes Aéreos Centro Americanos | TACA | Bogotá | Carga |
| 1945 | Limitada Nacional de Servicio Aéreo | LANSA | Barranquilla | Pasajeros y carga |
| 1945 | Sociedad Aeronáutica de Medellín S. A. | SAM | Medellín | Carga y Pasajeros |
| 1945 | Vías Aéreas Colombianas S. A. | WARCO | Cali | Pasajeros y carga |
| 1946 | Lineas Aéreas Transatlánticas Colombianas | LATCO | Barranquilla | Carga |
| 1946 | Agencia Interamericana de Aviación | AIDA | Bogotá | Pasajeros y carga |
| 1946 | Sociedad Aérea del Tolima S. A. | SAETA | Ibagué | Pasajeros y correo |
| 1946 | Transandina de Aviación S. A. | ---- | Bogotá | Carga |
| 1947 | Expreso Aéreo Limitada | ---- | Bogotá | Carga |
| 1947 | Sociedad Colombiana de Transportes Aéreos Limitada | SCOLTA | Bogotá | Carga |
| 1947 | Compañía Naviera Colombiana | ---- | Barranquilla | Carga |
| 1947 | Transportes Colombianos Sociedad Aérea Limitada | TACSAL | Barranquilla | Pasajeros y correo |
| 1948 | Aerofotos Limitada | ---- | Barranquilla | Fotografía Aérea |
| 1948 | Servicio Aéreo | ---- | sd | Carga |
| 1948 | Taxi Aéreo de Santander Limitada | TAXADER | Bucaramanga | Pasajeros y carga |
| 1948 | Aviación, Refrigeración y Pesca | AFRYPESCA | Bogotá | Pasajeros y carga |
| 1948 | Aerotaxi Limitada | ---- | Tolima | Pasajeros y carga |

Fuente: León Vargas (2006, p. 228).

Tres razones por las que es posible explicar el crecimiento en la generación de empresas aéreas en diversos lugares del mundo, entre los cuales estuvo Colombia, son: en primer lugar, el hecho de que Tratado de Versalles impulsó una reducción en el número de pilotos militares que podía tener Alemania y estableció restricciones a nivel global sobre la aviación militar. Esto obligó a un gran número de pilotos a salir de Europa para poder seguir ejerciendo su profesión en otros

países. En segundo lugar, en Colombia existía la necesidad —y entonces el incentivo— de vincular regiones separadas por grandes barreras naturales, pues a principios del siglo XX la mayor parte de la población se asentaba en los valles interandinos, ubicados en los tres ramales en que se divide la Cordillera de los Andes al entrar a este país (León Vargas, 2011). Así, la aviación podía llegar a ser una respuesta a este requerimiento de la sociedad.

Y, en tercer lugar, se encuentra el hecho de que las condiciones para la inversión en algunas ciudades de Colombia eran propicias. Barranquilla, por ejemplo, contaba con una inmigración alemana que tenía una larga tradición en empresas de transporte. Por otra parte, la temprana intervención de empresarios antioqueños en un negocio de alto riesgo, como la aviación comercial, encuentra también una posible explicación en 1) la acumulación de capital proveniente de la explotación minera, 2) una mentalidad acostumbrada a los azares de este negocio, así como a los del comercio y el café, y 3) la destacada experiencia empresarial del pueblo paisa (León Vargas, 2011).

A pesar de lo anterior, las mencionadas razones no fueron suficientes para que todas las compañías perduraran. Por ejemplo, antes de 1950 los accidentes continuos, los problemas técnicos, el alto endeudamiento y las dificultades en materia jurídica, hicieron que varias empresas fueran a la bancarrota y que otras tuvieran que fusionarse con algunas más como, por ejemplo, Avianca. De hecho, esta organización marcaba una tendencia monopolística hacia esa época. Con todo, vale la pena resaltar el trabajo específico de algunas aerolíneas, entre las que se encontraban las siguientes:

- Compañía Colombiana de Navegación Aérea: su aporte fue fundamental en el desarrollo de la aviación en Colombia. Fue la primera compañía en transportar el correo entre Cartagena, Barranquilla, Santa Marta y algunas de las poblaciones situadas sobre el margen del río Magdalena.
- Sociedad Limitada Nacional de Servicio Aéreo (LANSA): contribuyó a consolidar la aviación entre la costa Atlántica y el interior de Colombia. Construyó los aeropuertos de Santa Cecilia en Bogotá, Las Nieves en Barranquilla y El Barvo en Loricá. Realizó además el reconocimiento y adecuación de otros sitios destinados al desarrollo de futuros campos de aviación.

- El Servicio Aéreo Colombiano (SACO): le permitió a Bogotá y a Medellín tener una conexión más rápida.

Actualmente, como resultado en parte de los elementos mencionados, Colombia tiene el privilegio de contar con la empresa de aviación más antigua de América, aún en operación, y la segunda de mayor trayectoria en el mundo. Su consolidación pasó, entre otros destacados hechos, por el establecimiento de la Compañía Colombo-Alemana de Transportes Aéreos (SCADTA), luego, en 1940, por la nacionalización de la misma, gracias a la fusión de SCADTA, ya en manos norteamericanas, con el Servicio Aéreo Colombiano (SACO). Este hecho la convirtió en Aerovías Nacionales de Colombia (AVIANCA) (León Vargas, 2011).

Antes de la fusión, SACO, para competir con SCADTA (ver imagen **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), inició nuevos servicios desde Bogotá y Medellín hacia Bucaramanga y desde Medellín a Cartago y Cali. Con esto, la empresa pudo ofrecer un servicio de transporte extrarápido de pasajeros, aeroexpresos y valores (Escobar Corradine, 2009).



Imagen 5. Hangar y avión de SCADTA
Fuente: León Vargas (2011, p. s.p)

Sin embargo, un trágico accidente, ocurrido en junio de 1935, hace que SACO decaiga, en comparación con su competencia, pues Ernesto Samper, fundador de la aerolínea, colisiona el avión que pilotaba con uno en tierra que era propiedad de SCADTA. El suceso concluye con la muerte de toda la tripulación del avión, incluido el famoso cantante argentino de tango, Carlos Gardel (León Vargas, 2011).

A pesar de lo anterior, de manera extraña, la muerte de Samper trajo una ola de simpatía hacia SACO, al ser esta una empresa completamente colombiana. Como resultado, varios departamentos y municipios adquirieron acciones de la compañía. Esto último, generó una inyección de capital que terminó con la adquisición de nuevos aviones con mayor tecnología y capacidad.

Durante la segunda mitad de la década de los años treinta, el Gobierno de Colombia había seguido muy de cerca los acontecimientos en Alemania y había empezado a recibir presiones del Departamento de Estado de los Estados Unidos en el sentido de ejercer control y vigilancia sobre las actividades de los inversionistas alemanes en Colombia, en especial, en el desarrollo de la aviación comercial en nuestro país (Escobar Corradine, 2009). Como resultado se definió, a través de la ley 89 de 1938, que las aerolíneas debían organizarse de manera que al menos el 25% de su personal estuviera compuesto por colombianos. Luego, en 1943, la proporción del personal con esta nacionalidad debía llegar al 50% y, posteriormente, en 1948, tenía que alcanzar un 75% (Escobar Corradine, 2009).

Por otra parte, con una inversión de doscientos mil pesos por parte del Gobierno nacional en acciones de SACO, quedó en esta empresa una importante participación de capital oficial. A pesar de esto, las finanzas de la compañía empezaron a fallar y la supervivencia de la misma estuvo en riesgo.

Por lo anterior y, ya con poder del Estado al interior de SACO, el Gobierno propuso fusionar las dos compañías de aviación más grandes del país. Es así como el 27 de octubre de 1939, en una sesión especial de la Asamblea de Accionistas, se llevó a cabo efectivamente la fusión de las dos empresas (Escobar Corradine, 2009). Este hecho fue ratificado en una nueva sesión extraordinaria de accionistas de SCADTA, llevada a cabo el 23 de febrero de 1940 (ver imagen 6).



Imagen 6. Portada de El Tiempo mencionando la fusión de dos de las compañías de aviación más grandes del país
Fuente: El Tiempo (1939, p. 1).

Un hecho relevante en este proceso fue que al fusionar las dos empresas los empleados alemanes perdieron su trabajo. Como resultado, un total de ochenta pilotos, mecánicos, operarios y administradores quedaron sin empleo (Escobar Corradine, 2009).

Con la fusión entre SCADTA y SACO se creó una nueva compañía, la cual se denominó Aerovías Nacionales de Colombia (Avianca) (ver imágenes 7 y 8). Este hecho se protocolizó el 14 de junio de 1940. Como encargado de la Presidencia de la nueva empresa se eligió a Martín del Corral, quien venía de ejercer la dirección de SACO (Escobar Corradine, 2009).



Imagen 7. Artículo de El Tiempo en conmemoración de los cincuenta años de la compañía
Fuente: El Espectador (1969, p. 4).

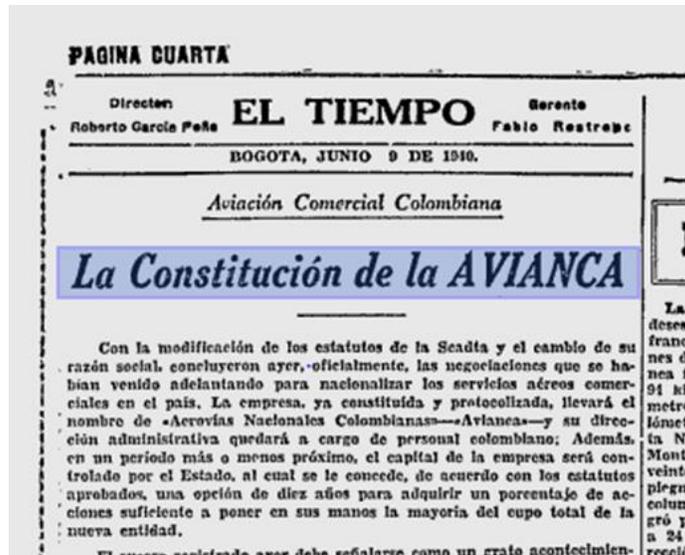


Imagen 8. Artículo de El Tiempo mencionando la constitución de Avianca, tras la fusión de SCADTA y SACO
Fuente: El Tiempo (1940, p. 4).

Con la conformación de la nueva aerolínea sobrevino un gran periodo de expansión pues, al tener el control de varias empresas que antes constituían su competencia, la compañía recién formada pudo conservar la participación que estas tenían en el mercado y, además, lograr que sus rutas crecieran. Se establecieron así, entre otros, itinerarios hacia Quito, Lima, Panamá, Miami, Nueva York y algunas ciudades de Europa. Estos fueron operados en aviones DC-4 y DC-5.

De este modo, la empresa realizó vuelos a los principales destinos de Estados Unidos y Europa a bordo de los mejores aviones disponibles para la época. Logró además adquirir aeronaves icónicas, por su capacidad de carga y pasajeros, así como por su velocidad. Este fue el caso del Súper Constellation 1049L (en 1951) o del Boeing 720 (en 1961). La compañía también obtuvo el honor de ser la primera aerolínea latinoamericana en operar un Boeing 737 (1968) y un Jumbo 747 (1976). A través de este tipo de destacadas prácticas, la organización definió con claridad la vocación de ser una aerolínea de vanguardia, sintonizada con los avances tecnológicos y dispuesta a adoptarlos en servicio de sus clientes y de su perdurabilidad (Enter.co, 2013).

Con el interés de mejorar y posicionar su marca, como una aerolínea que representaba al país, en 1956 la compañía logró uno de sus más destacados hitos, al conseguir transportar a la delegación colombiana para participar en los Juegos Olímpicos de Melbourne, en un viaje de sesenta y una horas de operación continua (Avianca, 2009).

Sin embargo, el amplio crecimiento de Avianca, en lo relativo a pasajeros, hizo que empezara a desatender clientes que transportaban mercancías dentro y fuera del país. Ese hecho fue visto como una oportunidad por parte de un grupo de pilotos de la compañía que se retiraron de la misma para conformar una aerolínea que pudiera satisfacer esta necesidad. Esta nueva empresa se denominó Aerocóndor Colombia.

Al poco tiempo de ser conformada, Aerocóndor buscó ejecutar un plan para cubrir la mayoría de vuelos nacionales y ganar así participación en el mercado. Decidió ubicar su sede principal en Barranquilla, un sitio que vio como interesante, dado que, considerando el número de las aerolíneas existentes hasta esa época, pocas habían tenido a esta ciudad como una prioridad (Dinero, 1994i). Con el paso del tiempo, la compañía aprovechó el cierre de otras empresas, como fue el caso de Lloyd Aéreo, para tomar sus rutas y así cumplir el plan que se había propuesto desde el principio.

Aerocóndor buscó además realizar alianzas con compañías internacionales. Esto con el fin expandirse y ser una competencia más sólida para Avianca que, en ese momento, era ya la aerolínea con más tráfico en el país. En este contexto, justamente, KLM le propuso un convenio para aumentar sus rutas internacionales (Dinero, 1994i).

Sin embargo, tras el secuestro de uno de sus aviones por parte de terroristas y el cambio de gerencia por la venta de la compañía, Aerocóndor decayó financieramente. La nueva cabeza de la organización buscó mejorar su imagen, pero el endeudamiento que dejó la compra de un Airbus 300 los obligó a devolverlo luego de varias cuotas pagadas. Finalmente, Avianca aprovechó la crisis de esta empresa para cubrir las rutas que esta no pudo abarcar y, de este modo, poder estancar el eventual crecimiento futuro de la compañía, si es que esta lograba llegar a salir de la crisis. Con todo, al poco tiempo, Aerocóndor se vio en la obligación de liquidar, dejando, entre otras cosas, a muchos de sus empleados inconformes por el incumplimiento en sus pagos (Dinero, 1994i).

Por su parte, en 1960, Avianca arrendó dos Boeing 707-200 para servir algunas rutas internacionales. Esta acción hizo que su endeudamiento subiera, sin embargo, se mantuvo dentro de su capacidad, lo que no provocó una crisis como la que se había generado en Aerocóndor. Posteriormente, cuando la situación financiera fue favorable, la compañía compró sus propios Boeing 720-100, a los cuales llamó: 'Bolívar' y 'Santander' (Avianca, 2009).

A pesar de lo sucedido, sin rendirse, en 1974 Luis Carlos Donado, uno de los fundadores de Aerocóndor, quién fue luego un protagonista de la venta de la compañía, fundó junto a su familia la empresa Líneas Aéreas del Caribe (LAC). Su estrategia diferenciadora se centró en tratar de satisfacer los clientes insatisfechos por parte de grandes aerolíneas como Avianca.

Al comienzo su estrategia fue efectiva, en particular, dado que la relación que manejaba esta empresa con sus clientes era muy familiar. Un floricultor, por ejemplo, mencionaba al respecto que “LAC tiene una ventaja sobre los otros, cuando hay quejas uno sabe quién responde” (Dinero, 1994i, p. 94). De esta forma, su participación en el mercado creció.

LAC, además, se convirtió en la primera aerolínea en firmar el acuerdo de cooperación con el Gobierno norteamericano para colaborar en la lucha contra el flagelo de la droga. Este tipo de acciones eran esenciales, dado que se consideraba que “el mercado americano era el más importante para las aerolíneas colombianas” (Dinero, 1994i, p. 96). Por esta razón, los transportadores nacionales incurrieron en gastos exorbitantes para poder seguir volando a los Estados Unidos. Con todo, las aerolíneas extranjeras que viajaban a Colombia a recoger mercancías, por ejemplo, no tenían que incurrir en los mismos gastos. Esto representaba una desventaja en términos competitivos para las empresas colombianas (Dinero, 1994).

El ingreso de aerolíneas extranjeras al país ha representado, desde entonces, una desventaja comercial que tiene el poder, inclusive, de sacar del mercado a las compañías nacionales. En efecto, competir contra la inmensa infraestructura de los llamados *megacarriers*, como American Airlines o Continental, que cubren un alto número de rutas a precios más bajos debido al alto volumen de pasajeros o de carga que pueden transportar, ha sido siempre una labor difícil, incluso para empresas destacadas como Avianca (Dinero, 1994i).

Para LAC y otras compañías similares, por ejemplo, la falta de otra pista de aterrizaje en el aeropuerto El Dorado, junto al privilegio que tradicionalmente se ha otorgado a los aviones comerciales transoceánicos para aterrizar, les costaba miles de horas y pérdidas a los cargueros. Estos se veían obligados a sobrevolar o permanecer en *stand by* sobre Bogotá, mientras se abría un espacio en la pista para ellos (Dinero, 1994i).

Una de las grandes barreras que enfrentó Avianca y, en general, la mayoría de compañías, fue el gran cuello de botella que generaba el aeropuerto El Dorado, al poseer únicamente una pista

de aterrizaje y tener tecnología insuficiente. En promedio, los vuelos por congestión en la capital podían retrasarse alrededor de cuarenta y cinco minutos. Por estas, entre otras razones, le era muy difícil a empresas competidoras como Avianca cumplir el tiempo prometido a sus clientes.

A pesar de esto, en 1976, Avianca, dando cuenta de su empuje como empresa, se convirtió en la primera operadora en América Latina en usar de forma continua un Boeing 747. Esto marcó otro importante hito en la historia de la compañía, puesto que el gran tamaño de la aeronave solo permite que pueda volar de forma rentable si gran parte de su cupo de pasajeros está lleno.

En 1981, además, Avianca abrió el Terminal Puente Aéreo en Bogotá, desde donde le fue posible servir vuelos a Miami, Nueva York, Cali, Pasto y Montería. De hecho, contar con un terminal privado era algo que ninguna otra aerolínea colombiana había tenido antes en la historia (Enter.co, 2013).

En 1985 el peso colombiano se devaluó en más del 50%. Esto golpeó duramente a las compañías aéreas en el país, dado que un gran número de sus insumos eran importados. Usualmente, los aviones se adquirían por *leasing* internacional y los costos de mantenimiento y combustible se pagaban —o estaban nominados— en dólares. Para protegerse de esta devaluación, las compañías aéreas lograron, en 1986, que la Aeronáutica Civil les aprobara aumentos quincenales en los precios de los tiquetes, de acuerdo al movimiento de la inflación y la devaluación. Esta indexación, sin embargo, generó una disminución y posterior estancamiento del número de pasajeros transportados (Dinero, 1994a).

También en 1985 los grupos Santo Domingo y Ardila Lülle se pelearon por el control de Avianca. Ardila Lülle tenía \$40,2 millones en acciones, el 30,7% del total, y ofreció venderlas. De esta manera, se dio una transacción de más de \$149 millones, a \$3,70 la acción. Esta fue la operación de mayor valor ese año. Así, Santo Domingo se quedó con el 75% de las acciones (Dinero, 1999g).

Cuatro años después, en 1989, en Colombia se empezaron a sentir ampliamente los efectos del conflicto vinculado a los carteles de la droga y el narcotráfico. Esto afectó a múltiples sectores, entre ellos el aeronáutico. No solo Avianca se vio perjudicada por este fenómeno, sino también la industria en general. Uno de los hechos históricos que provocó verdadero terror en la población hacia el transporte aéreo fue el atentado al vuelo 203 de esta empresa (ver imagen 9).



Imagen 9. *Fotografía del vuelo 203 de Avianca en Soacha, tras la explosión de una bomba transportada en el mismo por orden de Pablo Escobar*
Fuente: El Espectador (2012, p. 2).

Este avión, un Boeing 727 con matrícula HK-1803, que volaba entre Bogotá y Cali, estalló en el aire, en las inmediaciones del municipio de Soacha. Como resultado de esta catástrofe murieron todos los ocupantes del avión, en total, más de cien personas. Posteriormente, la historia demostró que esta terrible situación fue el resultado de un atentado perpetrado por personas bajo el mando de Pablo Escobar, el cual fue llevado a cabo, presumiblemente, con el objetivo de asesinar a César Gaviria Trujillo, quien, tiempo después, alcanzó la Presidencia del país (en el período 1990-1994).

Por si esto fuera poco, en 1990, otro avión, que volaba de Medellín a Nueva York, también se accidentó. Esta nueva catástrofe dejó un saldo trágico de setenta y tres personas muertas. Estos hechos, como es natural, tuvieron un impacto psicológico negativo en la población, dado que, sin importar si se trataba de eventos producidos deliberadamente (atentados) o no, los resultados eran terribles y el miedo a volar era un efecto natural. Esto generó que la demanda global de la industria disminuyera, deteriorando con ello la situación financiera de las empresas dedicadas al transporte aéreo. De hecho, se dejaron de transportar, en aquella época, 507000 pasajeros y fue solo hasta 1993 que se llegó a recuperar el nivel de usuarios que se tenía once años atrás (Dinero, 1994a).

En 1993, Avianca adquirió también dos aviones de los más modernos del mundo para esa época: Boeing 767-200ER. Estos, siguiendo la costumbre organizacional, fueron bautizados con los nombres de ‘Cristóbal Colón’ y ‘Américo Vespucio’ (Avianca, 2009).

Al posesionarse como presidente César Gaviria Trujillo, la apertura económica tomó forma y trajo consigo el desmonte —a partir de 1991— de la indexación de tarifas aéreas. Esto impuso un nuevo sistema mediante el cual las aerolíneas deberían solicitar autorización a la Aerocivil para poder establecer nuevas tarifas (hacia arriba o hacia abajo) (Dinero, 1994a). Esta iniciativa buscaba liberar el espacio aéreo y aplicar la ‘política de cielos abiertos’. Se permitió así la entrada de diferentes aerolíneas extranjeras y se crearon nuevas empresas nacionales como AeroRepública e Isleña de Aviación. Posteriormente, con la nueva reglamentación de noviembre de 1991, bajaron las tarifas aéreas nacionales e internacionales, no solo en términos reales, sino también nominales (Dinero, 1994a).

A pesar de lo anterior, muchas aerolíneas nacionales no pudieron sostener los precios de las grandes compañías extranjeras, como Intercontinental de Aviación, la cual propició la baja en las tarifas internas al ofrecer pasajes a precios 20% inferiores a los de Avianca y Aces. Con esto, de hecho, Intercontinental empezó a ganar participación en el mercado. Sin embargo, ofrecer este precio, según indicaba en su momento Alfonso Ramírez, presidente de Intercontinental de Aviación, era solo cuestión de buena administración, ya que mantener los costos de operación bajos, en esta industria, como en otras, es una clave del éxito (Dinero, 1994a).

Dada esta situación de mercado, las demás aerolíneas reaccionaron ante la competencia ofreciendo tarifas llamadas ‘R’ o ‘S’ (súper económicas), con precios iguales a los de Intercontinental. Aunque, esos tipos de tiquetes tenían ciertas restricciones como, por ejemplo, que no eran reembolsables o que su fecha no se podía modificar.

Gustavo Alberto Lenis, presidente de Avianca, se refirió en su momento a la estrategia de Intercontinental como poco alcanzable para las aerolíneas colombianas (Dinero, 1994a), dado que los costos de los operadores nacionales eran altos, debido a razones que escapaban de sus manos. Este directivo señalaba, en este sentido, lo siguiente:

El 13% de nuestros gastos de operación son combustible, y en Colombia la gasolina de avión cuesta fácilmente el doble que en Estados Unidos. Ese precio

es fijado por ECOPETROL. Por otra parte, las compañías aéreas tenemos que enfrentar costos enormes, U\$5 millones el año pasado para Avianca, por los sobre vuelos que hay que hacer por la congestión en el Aeropuerto El dorado; el pésimo estado de las pistas deteriora los aviones y descuidos como cortar el pasto de la pista de El dorado, pero no recogerlo, nos costó también, porque el pasto cortado fue absorbido por las turbinas del Jumbo. Para rematar, las primas de seguros son muy altas para las compañías que operan en Colombia, porque se considera un país de alto riesgo. (Dinero, 1994a, p. 111)

En cuanto a los vuelos nacionales, el costo de volar se consideraba muy alto en este periodo, dado que el valor de un tiquete para el trayecto entre Bogotá y Barranquilla era prácticamente el doble del que significaba un vuelo entre Nueva York y Boston. Esto a pesar de tener los dos la misma duración. Según un artículo de la revista Dinero:

El costo para pasajero de un tiquete en el vuelo Bogotá-Miami en centavos de dólar por milla es el doble de un trayecto Lima - Miami o Santiago de Chile-Miami. No es de sorprenderse que la ruta Bogotá-Miami sea una de las tres más rentables del mundo y de ahí el afán de las aerolíneas de, en complicidad con la Aerocivil, mantener tan jugoso y rentable oligopolio en detrimento del usuario. (Dinerob, 1994, p. 77) (...)

Así mismo, los vuelos de carga no se quedan atrás, puesto se consideraba que exportadores en Colombia tenían que pagar un 35 o 40% más en el valor de los fletes de carta aérea por kilo/kilómetro que en el resto del mundo. (Dinerob, 1994, p. 77)

Así mismo, la industria en general dejó una crisis interna en la mayoría de aerolíneas. Por ejemplo:

La mini guerra de tarifas que se dio el año pasado (1991) debilitó la estructura financiera de las empresas. Las utilidades de Aces cayeron de \$1.392 millones en 1992 a \$490 millones este año, aun cuando transportaron 137.000 pasajeros más en el último año. Avianca continúa arrojando pérdida operacional, mientras que Intercontinental mantuvo constantes sus utilidades. “En Colombia no ha habido una verdadera guerra de tarifas, como en Estados Unidos, porque las compañías de aquí son responsables”, dice Manuel Leal; “de más de 100 compañías aéreas que había allá hace 10 años, hoy quedan siete”. (Dinero, 1994a, p. 111)

Aunque la guerra de tarifas en el país fue relativamente pequeña, la entrada de American Airlines a este contexto, en 1990, le impuso competencia a Avianca. Esto condujo a una disminución en las tarifas (y una ‘guerra’ en este aspecto en Colombia). Con todo, American tuvo que cancelar su frecuencia directa Bogotá-Nueva York, porque, según ellos consideraron, no les

fue posible “captar el mercado étnico colombiano que se moviliza, de norte a sur, exclusivamente en Avianca” (Dinero, 1994a, p. 112). A esto Jaime Escobar, gerente de ventas de American Airlines, agregó: “Sin embargo, en junio comenzamos una tercera frecuencia diaria a Miami” (Dinero, 1994a, p. 112).

Conviene explicar que, en el mercado aéreo, se considera que es posible expandirse tanto a otros países como cerrarse en tarifas internas. Además, si se da la entrada de una empresa colombiana al mercado norteamericano, es deber recíproco de este país abrirle, como sucedió en ese entonces, las puertas a una empresa de esa nación. Así, por ejemplo, la entrada de Aces a los Estados Unidos, no solo hizo que Avianca estableciera un sistema de descuentos 2x1 en el mercado local (Dinero, 1994a), sino que, en el mercado internacional, tanto United como Continental presentaron una propuesta que terminó en una reñida disputa que dejó como vencedor de los intereses en nuestro contexto a esta última.

Frente a lo anterior, Juan Arbelaez, gerente de Continental Airlines en Colombia, indicó: “Somos la aerolínea de los petroleros, porque volamos a Houston” y añadió: “Afortunadamente el Gobierno americano escogió a Continental, que no está interesada en la ruta Bogotá-Miami, porque de lo contrario la guerra hubiera sido a muerte” (Dinero, 1994a, p. 112).

En este contexto competitivo, en 1993, Avianca, dando fuerza a su perdurabilidad, compró diez Fokker 50. Esto, en particular, con el objetivo de mejorar los costos de los vuelos nacionales y así hacer más atractiva a la empresa frente a la competencia. No obstante, la expansión de la misma en número de rutas y aviones trajo consigo la pérdida de control en la calidad del servicio y la impuntualidad de los vuelos. Por esta razón, paradójicamente, la compañía empezó a perder participación en el mercado, en relación con otras aerolíneas como Aces.

Por otra parte, Avianca al masificarse perdió una gran parte del mercado de clase ejecutiva, dado que la aviación privada les parecía más atractiva a los empresarios. La revista *Dinero* describió este fenómeno de la siguiente manera:

La tendencia de grandes empresarios y multinacionales es comprar sus propios jets privados con el fin de disminuir sus costos de viajes y aumentar el cumplimiento de sus citas: “...el presidente de Ecopetrol Juan María Rendón voló 20 minutos hacia Bucaramanga, donde pernoctó, y a la madrugada siguiente regresó a Bogotá en vuelo de 50 minutos de duración, para atender sus

citas cotidianas a partir de las 8 a.m. Un viaje así es imposible en una aerolínea comercial. Volar a Bucaramanga sólo podría hacerse ese jueves, vía Aces a las 5:55 p.m. a un costo de \$45.000 persona. El trecho Barranca - Bucaramanga debería cubrirse vía terrestre en una zona muy difícil por la situación de orden público y el regreso Bucaramanga - Bogotá por Avianca es posible sólo los viernes a las 8 a.m. - a un costo de \$53.890 persona- con lo cual el funcionario no estaría antes de las 10 a.m. en su despacho. (Dinero, 1993b, p. 14)

Diez años atrás, los usuarios del transporte aéreo estaban acostumbrados a pagar tarifas extremadamente altas, desde el punto de vista internacional, por un servicio manejado por unas pocas compañías. No es que solamente las empresas quisieran mantener esos altos niveles tarifarios, sino que la Aeronáutica Civil intervenía en forma activa en la fijación de tarifas.

Así mismo, los costos de poseer un avión privado se ‘amortizan’ con el alquiler del mismo. Así: “Los aviones privados de las cabezas visibles de los grandes conglomerados también se alquilan, pues es muy costoso mantenerlos quietos en tierra. Un día de parqueo cuesta \$20 mil” (Dinero, 1993b, p. 15).

Aunque en el país la demanda disminuía, afuera de este, Avianca estaba sobresaliendo. Así, por ejemplo, un artículo de la revista *Dinero* destacó que la empresa figuraba como líder en el mercado venezolano, ubicada en el puesto 14 del *ranking* de las empresas más grandes en dicho país (Dinero, 1994f). La publicación mencionó que:

Uno de las decisiones que más ha ayudado al acercamiento comercial y la integración de los mercados ha sido la política de cielos abiertos, que hoy le permite a varias empresas del sector transitar sin mayores obstáculos por ambas naciones. Las compañías que cubren rutas en los dos países son Avensa, Servivensa, Viasa, Valenciana de Aviación, Saeta, Aeroperú y Avianca; y, en materia de carga, se destacan Avensa y Tampa. No obstante, en materia de transporte terrestre en la frontera Cúcuta-San Antonio se siguen presentando inconvenientes. (Dinero, 1994h, p. 89)

Por otra parte, múltiples destacados miembros de la industria aérea colombiana, considerando el impacto que habían tenido hasta ese momento los llamados *megacarriers* (grandes aerolíneas norteamericanas), decidieron realizar un foro en Cartagena. Este fue organizado específicamente por Avianca con el fin de encontrar estrategias que limitaran la competencia de las compañías extranjeras (Dinero, 1993a).

Una de las grandes acciones que empezó a utilizar Avianca fue la de realizar alianzas estratégicas con empresas de distintos sectores. Un ejemplo de esto fue el programa de tarjetas de crédito denominado Millas Bancoquía. Con este se podía viajar gratis al usar cualquiera de las tarjetas Credibanco Visa de dicha entidad, en compras de ropa, juguetes, electrodomésticos, artículos deportivos, comida, gastos de hotel, transporte y joyas, entre otros (Dinero, 1994e). De esta forma, el acuerdo con Bancoquía fue uno de los primeros que impulsó el mercadeo de las millas en el país.

Juan Manuel Beltrán, quien se desempeñó como vicepresidente de mercadeo de Bancoquía, resaltó uno de sus grandes logros con el programa de millas, así:

El programa surgió de la necesidad de ofrecerle una alternativa distinta al consumidor, pero también de hacer casi imposible que la competencia la copiara. Aprovechando que Bancoquía y Avianca pertenecen al mismo grupo económico, se diseñó un plan para que con cada pago que hiciera el tarjetahabiente, pudiera ir acumulando millas de vuelo, que de acuerdo con unas tablas le harían ganar tickets aéreos para rutas nacionales o internacionales. “La diversidad de destinos no permite que sea fácil de imitar, porque si bien el Banco Cafetero se podría aliar con Aces, o el Citibank con American Airlines, la primera aerolínea no tiene casi vuelos internacionales, y la segunda no opera rutas locales”. (Dinero, 1995e, p. 128)

Sobre el propio Beltrán y la compañía también se indicó lo siguiente:

El gran reto que [se] tiene en este momento es mejorar la imagen de Avianca. Si bien lleva pocas semanas como vicepresidente de mercadeo de la aerolínea, tiene claro que lo primero que se debe hacer es mejorar la puntualidad de los vuelos. Además, es necesario revisar el portafolio de productos de la compañía, y hacer que funcionen a las maravillas para enamorar y sorprender al pasajero. (Dinero, 1995e, p. 129)

7.3. Resurgimiento de la compañía

A modo introductorio, Gustavo Lenis, el casi recién posesionado presidente de Avianca para la época, quien fue uno de los protagonistas en esta nueva etapa de la perdurabilidad de la empresa, fue retratado por la revista *Dinero* de la siguiente manera:

Tiene 35 años, es caleño, casado y tiene cuatro hijos. “Yo todo lo hago rápido”, dice Gustavo Alberto Lenis. Y tiene razón. Es un “workaholic” sin remedio, que trasnocha sin problemas hasta las once de la noche y sale de su casa a las siete de la mañana. Lenis estudió Administración de Empresas en Estados Unidos, después de hacer seis semestres en la Universidad del Valle. (*Dinero*, 1994g, p. 144)

Además de lo anterior, Lenis pasó por cargos como el de vicepresidente financiero y luego presidente de Pastas la Muñeca. Después de unos años, Augusto López, quien para la época era el presidente de Bavaria, lo contactó para que asumiera la gerencia de la fábrica de alimentos de animales Finca. Esta era una de las empresas del Grupo Santodomingo. Luego de cinco años de reorganización de la compañía, esta ya arrojaba utilidades por COP\$2000 millones anuales (*Dinero*, 1994g). En este tiempo, López volvió a contactarlo para que asumiera la presidencia de SAM, aunque luego de pocos meses, le ofreció la presidencia de Avianca, un cargo para el cual tuvo que realizar un curso de aviación durante seis meses (*Dinero*, 1994g).

Considerando las dificultades que atravesaba la compañía, Lenis habló en una entrevista respecto al gran reto que asumía, así:

Yo estoy convencido de que la compañía es 100% viable, de lo contrario no estaría aquí; hemos contratado dos estudios de firmas externas, que han analizado el caso Avianca, y la conclusión en ambos casos es que hay que echar para adelante. (*Dinero*, 1994g, p. 144)

También se refirió a que el equipo de Avianca estaba totalmente renovado, además de tener en este momento los aviones más modernos del país. Estos son más eficientes en el uso de combustible y tienen menores costos de reparación. Poseen también la última tecnología en seguridad aérea.

Con el fin de sacar a la empresa de la crisis, Lenis se enfocó en incrementar la participación en el mercado. La compañía, aunque continuaba siendo la primera empresa aérea del país, presentaba pérdidas operacionales. De hecho, en 1993 obtuvo utilidades por COP\$6400 millones, pero, sin ajustes por inflación, la pérdida fue de COP\$5100 millones, mientras que la pérdida operacional llegó a ser de COP\$16600 millones (Dinero, 1994g).

Debido a las grandes barreras que enfrentaron las aerolíneas durante este periodo, entre las que se destacaban los precios del petróleo, la alta competencia y la existencia de regulaciones cada vez más estrictas, entre otras, Avianca tuvo una caída de 14,6% en el precio de sus acciones con respecto al año anterior (ver tabla 3).

Tabla 3.*Variación precio de principales acciones (%)*

| | Ago 93 - Ago 94 | Ene - Ago 94 |
|-------------------------|------------------------|---------------------|
| Cementos Argos | 171,6 | 67,4 |
| Tablemac | 205 | 64,4 |
| Cementos Diamante | 124,4 | 60,4 |
| Suramericana | 165,7 | 38,1 |
| Cia. Nal. De Chocolates | 88 | 31,4 |
| Simesa | 10 | 20,8 |
| Coltejer | 45,4 | 15,2 |
| Carulla | 44,9 | 13,6 |
| Codenalco | 43,1 | 10,4 |
| Banco Ganadero | 75 | 9,9 |
| BIC | 87,1 | 8,9 |
| Cementos Caribe | 92,9 | 5,6 |
| Bavaria | 51 | 0 |
| Corfinsura | 20,7 | -1,2 |
| Cementos Rioclaro | 114,5 | -1,8 |
| Tejicóndor | -4 | -4 |
| Bancoquia | 63,7 | -4,3 |
| Bco. ogotá | 87,4 | -6,1 |
| Coltabaco | 60,8 | -7,2 |
| Acerías Paz del Rios | 4,8 | -8,8 |
| Banco de Colombia | 0,5 | -15,4 |
| Avianca | -14,6 | -15,9 |
| Colseguros | -30 | -18,3 |
| Fabricato | -7,5 | -23,7 |
| Quintex | -3,5 | -33,2 |

Fuente: Dinero (1994d, p. 26).

Adicionalmente, la situación económica que afrontó Avianca tuvo, como uno de sus resultados más visibles, una reducción de la tasa laboral. Esta empresa pasó de tener 4239 empleados en 1992 a 3253 en 1993 (Dinero, 1994c).

Para salir de la crisis fue necesario considerar múltiples variables. Una de ellas, ampliamente destacada, era el entorno político. Debían tenerse en cuenta las nuevas condiciones laborales impuestas, en particular, por la Ley 100 (de diciembre 23) de 1993 (“Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones”). En esta se indicaba que los empleados deberían estar afiliados al régimen común de salud y pensiones. Esto generó apatía

por parte de los empleados, quienes se negaban a cambiarse de régimen, a pesar de que la ley los obligara.

Por otra parte, bajo una nueva dirección, Avianca logró una tarifa preferencial para la importación de repuestos. Con esto fue posible mejorar ciertas deficiencias económicas en el tema. Esto dado que antes los aranceles establecidos dificultaban arreglar los aviones en el país, haciendo que fuera necesario llevarlos al exterior para su mantenimiento y reparación. Este beneficio permitió entonces que la empresa trajera tantos repuestos como fuera necesario. De hecho, se estima que en 1994 sus importaciones en esta materia fueron equivalentes a USD\$182 millones.

En 1994 se concretó también otro hecho destacado para la perdurabilidad de Avianca: se estableció una alianza estratégica que vinculó a las tres empresas más importantes del sector aeronáutico en Colombia para ese entonces: Avianca, la Sociedad Aeronáutica de Medellín (SAM) y Helicópteros Nacionales de Colombia (Helicol) (Avianca, 2009). Esto, en efecto, le dio una nueva vida al Sistema Avianca y un respiro a sus finanzas.

A pesar de lo anterior, en realidad, dentro de las empresas del Grupo Santodomingo, en el área del transporte aéreo, la posición fue de aguante, a la espera de mejores tiempos. Esto en una actividad que en el todo el mundo había enfrentado una devastadora crisis (ver tabla 4). Así, Avianca, SAM y Helicol incurrieron en pérdidas durante varios años consecutivos, muy superiores a las sinergias positivas que se pudieron lograr con el negocio de las comidas rápidas (Presto) y con un aparente negocio de *leasing* de aviones en Estados Unidos. Para completar esta situación, los problemas de servicio de Avianca habían afectado seriamente la imagen pública del grupo.

Tabla 4.*Grupo Santodomingo*

| RAZÓN SOCIAL | Ingresos Operacional | Utilidad Operacional | Utilidad Neta |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------|
| AVIANCA | 355317 | -16568 | 6423 |
| SAM | 72925 | -4732 | -2019 |
| CARAOL | 29851 | 4390 | 2442 |
| CARACOL TELEVISIÓN | 23403 | 3576 | 1910 |
| C.I PESQUERA VIKINGOS | 18153 | -1375 | -2088 |
| HELICOL | 16883 | -2537 | -2998 |
| INGESER DE COLOMBIA | 8848 | 321 | 81 |

Fuente: (Dinero, 1995f, p. 31).

De cualquier manera, con la política de cielos abiertos del país implementada durante los últimos años, en ese entonces, el tráfico aéreo experimentó un espectacular crecimiento. Este evitó el mayor deterioro de la situación descrita, al tiempo que permitió avanzar en un proceso de reestructuración laboral en Avianca (Dinero, 1995f).

Hasta mediados de 1995, la Aeronáutica Civil no había decidido nada con respecto al Puente Aéreo de Bogotá. Este constituía, como es evidente, una posición privilegiada para quien lo tenía. De hecho, el comodato entregado a Avianca se había vencido. De hecho, la aerolínea pagaba ya COP\$4380 millones mensuales de arriendo y quiso renovar el contrato. Por su parte y, al mismo tiempo, las aerolíneas regionales también estuvieron solicitándolo (Dinero, 1995a).

El turbulento escenario descrito condujo a que cada vez fuera más difícil llegar a crear aerolíneas como compañías rentables. De hecho, incluso el interés que por aquella época llegó a tener Ardila Lülle en crear una de estas empresas, bajo el nombre de Líneas Aéreas Andinas, se vino abajo.

A pesar de ‘la corriente contra la cual nadaba’ Avianca, su marca en el país seguía manteniendo un nivel importante de reconocimiento. De hecho, la revista *Dinero*, a través de una encuesta en la que logró establecer las marcas más conocidas (*Top of mind*⁴) de los colombianos, ubicó a la compañía en el decimotercer lugar, justo después de Aces (ver tabla 5).

⁴ El *top of mind* es un indicador que revela cuál es la marca que, cuando le preguntan por una categoría específica, se le viene a la mente en primer lugar al mayor porcentaje de personas. Por su parte, el *top of heart* habla específicamente de la conexión emocional que tiene el cliente con un producto o servicio.

Tabla 5.

Clasificación de marcas colombianas

| | Producto | Titular |
|----|-----------------|-----------------|
| 1 | CONGA | GASEOSA |
| 2 | INC. | GASEOSA |
| 3 | WIZZ | CERVEZA |
| 4 | AGUILA | CERVEZA |
| 5 | LEONISA | ROPA |
| 6 | ERTE | JOYAS |
| 7 | ARTECTO | MUEBLES |
| 8 | AZÚCAR | ROPA |
| 9 | FLORHUILA | ARROZ |
| 10 | SELLO ROJO | CAFÉ |
| 11 | IMUSA | ART. COCINA |
| 12 | ACES | TRANS. AÉREO |
| 13 | AVIANCA | TRANS. AÉREO |
| 14 | ALPICREMA | PRODUC. LACTEOS |
| 15 | ALFA | ALFOMBRAS |
| 16 | CLAUSEN | CERVEZA |

Fuente: (Dinero, 1995b, p. 78).

Dentro de otras clasificaciones, en particular, en una realizada en 1996, es posible observar cómo la compañía había ganado participación en el mercado y tenía un mayor número de pasajeros (ver gráfico 1).

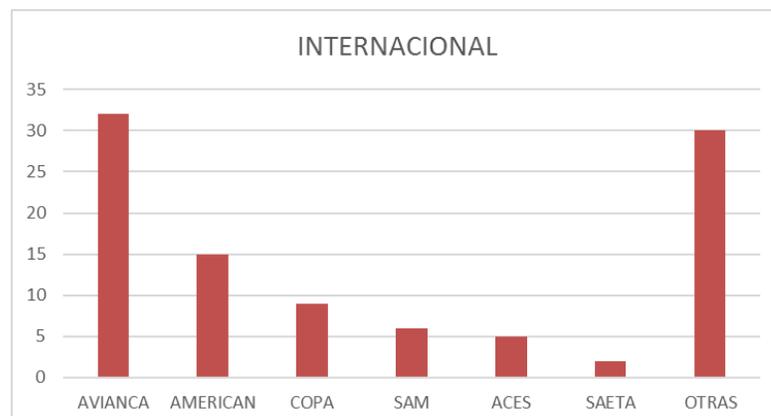


Gráfico 1. Participación en el mercado, enero-marzo de 1996 (%)

Fuente: Dinero (1995d, p. 112).

De hecho, Avianca también logró ubicarse entre las empresas del país con mayor habilidad para atraer y mantener a la gente (puesto 17) (ver tabla 6). La aerolínea ocupó además la posición decimoséptima entre las compañías con productos de mejor calidad, aunque superada ampliamente

por su competidora Aces (que ocupó el sexto lugar en la clasificación) (ver tabla 7). Con todo, el hecho de que Avianca se encontrara en la lista de las veinte mejores, significa que el cambio de guía les había beneficiado, aunque, en un marco de competencia, Avianca presentaba resultados negativos.

Tabla 6.

Empresas con mayor habilidad para atraer y mantener a gente talentosa (%)

| | BASE | 300 |
|----|-------------|------------|
| 1 | BAVARIA | 21 |
| 2 | CARVAJAL | 18,3 |
| 3 | SURAMERICA | 11,3 |
| 4 | BP EXPLORA | 9 |
| 5 | ECOPETROL | 8 |
| 6 | COCA-COLA | 7 |
| 6 | POSTOBON | 7 |
| 7 | IBM DE COLC | 6,7 |
| 8 | CITIBANK | 6 |
| 9 | COLGATE PA | 5,7 |
| 10 | BIC | 5,3 |
| 10 | ÉXITO | 5,3 |
| 10 | NOEL | 5,3 |
| 11 | INEXTRA | 4,7 |
| 12 | LEONA | 4,3 |
| 12 | CADENALCO | 4,3 |
| 13 | EE PP MM | 4 |
| 13 | NAL DE CHOC | 4 |
| 14 | CORFIVALLE | 3,3 |
| 15 | ALPINA | 3 |
| 15 | BANCO DE BI | 3 |
| 15 | BANCO DE O | 3 |
| 15 | BANCO GAN. | 3 |
| 16 | GILLETTE | 2,7 |
| 16 | CONAVI | 2,7 |
| 17 | AVIANCA | 2,3 |

Fuente: Dinero (1995c, p. 32).

Tabla 7.

Empresas con productos de mejor calidad (%)

| BASE | 300 |
|----------------|------------|
| 1 CARVAJAL | 14,3 |
| 2 NOEL | 13,7 |
| 3 BAVARIA | 10,7 |
| 4 NAL DE CHOC | 10,3 |
| 5 COLGATE PA | 10 |
| 6 ACES | 9,7 |
| 7 POSTOBON | 9 |
| 8 ALPINA | 7,7 |
| 9 COCA-COLA | 7 |
| 10 CITIBANK | 6,7 |
| 10 CCA | 6,7 |
| 11 EE PP MM | 6 |
| 12 CADENALCO | 5,7 |
| 13 COLTEJER | 5,3 |
| 14 LEONA | 5 |
| 15 GM COLMOT | 4,7 |
| 16 ÉXITO | 4,3 |
| 16 IBM DE COLC | 4,3 |
| 16 JOHNSON & | 4,3 |
| 17 NESTLE | 4 |
| 18 CONAVI | 3,3 |
| 18 SURAMERICA | 3,3 |
| 18 INEXTRA | 3,3 |
| 19 SOFASA | 3 |
| 20 INDUSTRIAS | 2,7 |
| 21 BIC | 2,7 |
| 22 CARULLA | 2,3 |
| 22 GOOD YEAR | 2,3 |
| 22 AVIANCA | 2,3 |
| 22 PAVCO | 2,3 |

Fuente: Dinero (1995c, p. 33).

Con el interés de obtener diferenciadores en el servicio prestado al cliente, Gustavo Alberto Lenis lideró un cambio de actitud alrededor de este. En el marco de esta iniciativa se consideró que:

Avianca es una compañía de servicios y por ello toda la organización se debe comprometer en ello y tener una actitud proactiva. El afianzamiento de la cultura de servicio comenzó sensibilizando al personal con la compañía e integrándolo a un equipo, en el cual la función de cada uno es primordial en la satisfacción

del pasajero, sin importar el cargo ni el área de trabajo. La compañía ha establecido su compromiso en el cumplimiento bajo el lema “Al 100%” que le ha representado mejoras en sus estándares de cumplimiento en lo corrido del año. (Dinero, 1997b, p. 44)

Por otra parte, de acuerdo con la información suministrada por la Cámara de Comercio, la Superintendencia de Sociedades, las propias empresas y la base de datos de *Poder & Dinero*, se presenta a continuación la evolución del comportamiento de las líderes sectoriales entre 1994 y 1996 (ver tabla 8).

Tabla 8.

Líderes sectoriales entre 1994 y 1996

| TRANSPORTE AEREO | VENTAS (MIL \$) | | | UTILIDAD | | | PASIVOS/VENTAS | | |
|---------------------|-----------------|---------|---------|----------|------|------|----------------|-------|-------|
| | 1996 | 1995 | 1994 | 1996 | 1995 | 1994 | 1996 | 1995 | 1994 |
| AVIANCA | 629.729 | 531.699 | 444.632 | 3,0 | 4,4 | 5,3 | 54,4 | 57,0 | 58,3 |
| 1 ACES | 171.190 | 121.159 | 101.983 | 3,1 | 1,2 | 1,4 | 25,0 | 27,0 | 27,1 |
| 2 SAM | 96.174 | 98.833 | 73.097 | 0,7 | 5,4 | 7,2 | 66,9 | 44,2 | 45,1 |
| 3 AMERICAN AIF | 89.923 | 78.989 | 64.019 | 0,9 | 0,3 | 0,3 | 10,3 | 9,5 | 21,2 |
| 4 AEROREPUBLIC | 72.257 | 44.258 | n.d | 4,9 | 3,6 | n.d | 16,9 | 24,1 | n.d |
| 5 INTERCONTINI | 50.079 | 37.131 | 49.904 | -1,6 | -6,9 | -5,2 | 51,7 | 58,6 | 43,8 |
| 6 HELITAXI LTDA | 43.501 | 16.788 | 13.443 | 1,9 | 2,3 | 2,9 | 61,0 | 127,5 | 141,4 |
| 7 HELICOL | 35.785 | 29.612 | 25.415 | 3,4 | 1,6 | 1,8 | 92,9 | 152,9 | 90,4 |
| 8 AIRES | 32.228 | 24.109 | 15.465 | 4,1 | 9,7 | 15,1 | 15,0 | 17,4 | 19,0 |
| 9 IBERIA | 31.832 | 23.339 | 19.309 | n.d | n.d | n.d | 5,1 | 6,7 | 8,0 |

Fuente: Dinero (1997d, p. 88).

Como puede observarse en la tabla 8, las ventas para Avianca subieron en el período indicado, dinamizando de esa forma el flujo financiero de la compañía. Igualmente, es posible identificar que el endeudamiento de la compañía fue cada vez menor, aunque esto no se haya visto reflejado en la utilidad, puesto que las inversiones tanto en tecnología como en nuevos aviones no lo permitieron.

Ahora bien, durante 1997 se vivió uno de los episodios de disputa de tarifas más intensos. Es importante mencionar que en esta industria es usual que las tarifas se flexibilicen en periodos de baja temporada o de caídas significativas de la demanda, en donde las compañías suelen realizar campañas para atraer clientes. Así, en efecto, a inicios de ese año, hubo una reducción de casi

35000 pasajeros y, por esta razón, las promociones no se hicieron esperar, llegando a crear descuentos de hasta un 60% con respecto a las tarifas más altas.

El momento cumbre se presentó entre marzo y abril de ese año, cuando Aces decidió hacer un descuento del 30% en las tarifas para mujeres. Inmediatamente, en el marco de esta competencia, Avianca y SAM lanzaron su plan ‘Clase especial’, que ofrecía tarifas aún menores (Dinero, 1997a).

Sin embargo, si se analiza con mayor atención, la guerra tarifaria se quedó corta en la competencia por convencer al público acerca de la calidad del servicio y la puntualidad de los vuelos. En este aspecto, Avianca empezó con desventaja porque se trataba de cambiar una imagen negativa de incumplimiento con la que ya, para la época, había sido asociada durante varios años.

De ahí que uno de los puntos más interesantes de su estrategia en ese entonces, con evidentes miras a ampliar su perdurabilidad, haya sido la conquista de las nuevas generaciones de consumidores. Esto a través de programas como los planes ‘infantil’ y ‘estudiantil’. Así, los niños menores de doce años, que volaban a través de esta aerolínea, se hicieron miembros del Club Infantil, el cual, entre otros beneficios, les daba derecho a acceder a salones especiales de espera y recibir una revista periódica con ofertas diseñadas a su medida.

De acuerdo con Gustavo Alberto Lenis, en su calidad de presidente de la compañía, mensualmente procesaron 3000 solicitudes de niños que querían vincularse al plan y, más recientemente, llegaron a tener hasta 20000 afiliados (Dinero, 1997a). El programa de acercamiento a los niños se complementaba además con visitas guiadas a la sede de Avianca, en donde les enseñaban, entre otras cosas, el funcionamiento de la compañía.

Ahora bien, la siguiente generación, es decir, las personas entre 12 y 23 años, estaba cubierta con el plan estudiantil. Este otorgaba descuentos de hasta 40% en tiquetes y precios preferenciales en sitios que normalmente visitaban los jóvenes. Con esta estrategia, la aerolínea no solo pretendió conquistar a los pasajeros futuros, sino conseguir que la nueva generación no creciera con la sombra de lo que había sido casi un ‘deporte nacional’, por algún tiempo, para múltiples adultos antes, es decir: ‘hablar mal de Avianca’ (Dinero, 1997a, p. 180).

Para que la estrategia fuera más completa, se ejecutó un plan que buscaba atacar dos causas principales sobre lo que posiblemente estaba perjudicando más a la compañía. Este consistió en renovar la flota con veintinueve aviones en cinco años y mejorar la logística de los vuelos. Esto último, con el fin de poder cumplir los horarios ofrecidos.

Durante una entrevista sobre el cambio de imagen de Avianca en 1997, Gustavo Lenis indicó que el proceso no había sido fácil y que obedecía a una combinación de acciones para cambiar la cultura organizacional (Dinero, 1997a). En aquella época, la aerolínea lanzó una campaña interna denominada: ‘al ciento por ciento’. El objetivo era que los empleados asumieran por completo su responsabilidad en el funcionamiento de la compañía. De este modo, desde ese momento, cada demora sería adjudicada al área directamente responsable de la misma. Esto generaría una competencia interna virtuosa que beneficiaría a los pasajeros. También se asumió el manejo directo de los mostradores en los aeropuertos, los cuales, tres años antes, eran atendidos por empleados temporales (Dinero, 1997a).

Con el fin de competir sanamente y compartir el mercado, Avianca firmó una alianza estratégica de código compartido⁵ con American Airlines. Esta le permitía desde entonces ofrecer directamente los vuelos de las dos aerolíneas (Dinero, 1997a).

Aces, por su parte, no se quedó atrás. Esta empresa buscó, principalmente a través de su publicidad, enfatizar las virtudes de la compañía y presentar mensajes provocadores como: “No llevamos pasajeros, sino que transportamos personas”, “para nosotros las salas de espera son salas de embarque” o “algunos colocan salones para niños, nosotros invertimos en que no haya espera”. (Dinero, 1997a, p. 181).

Sin embargo, Avianca, a diferencia de lo realizado por Aces, prefirió reducir, a partir de 1994, el 15% de su presupuesto en publicidad. Esto con el fin de invertir esos recursos en programas de capacitación interna enfocados a mejorar el servicio.

Aces, en cambio, decidió concentrar sus esfuerzos en el sector empresarial y en las personas que viajan como resultado de sus actividades de negocios. Este enfoque hizo que se desarrollara

⁵ El código compartido es un acuerdo entre dos o más aerolíneas para explotar de forma conjunta una determinada ruta.

un plan de mercadeo dedicado verdaderamente a su público objetivo, a través de un acercamiento directo a las empresas y un énfasis en los eventos regionales (Dinero, 1997a, p. 181).

Se optó también por fortalecer operaciones como Bogotá-Cali, en donde se operaron entonces cinco vuelos diarios, mientras que, tres años antes, la frecuencia de itinerarios entre estas dos ciudades era solo de dos cada día. En la ruta Bogotá-Medellín, por su parte, se generaron siete vuelos diarios (Dinero, 1997a).

7.4. Familias aéreas, una nueva forma de competir

Con las alianzas que se establecieron entre compañías como Aces y Continental y, por otra parte, entre Avianca y American, se dio la bienvenida al concepto de familias aéreas. Estas integraciones se adecuaban a la competencia internacional. El fin de las mismas era establecer redes que les permitan a los viajeros usar varias aerolíneas en sus vuelos internacionales. Esto con el fin de reducir los inconvenientes entre conexiones y aumentar su comodidad.

La vinculación a una familia aérea representaba para una gran mayoría tal vez la única forma de sobrevivir en un mercado internacional cada vez más competido, en el cual el viaje en avión es un servicio estandarizado, los costos de capital crecen con rapidez y se da una ‘guerra’ sin cuartel por conseguir puntos de aterrizaje en los mercados con mayor demanda (Dinero, 1997c).

Así, por ejemplo, con el acuerdo firmado entre Continental y Aces, el viajero ganó la tranquilidad de entrar a Houston o a Nueva York y hacer conexiones inmediatas a noventa y cinco destinos de los Estados Unidos. Esto además de acumular millas de viajero en cualquiera de las dos compañías. Los acuerdos permitieron también a los usuarios colombianos acceder a las ventajas de la red de Continental en cualquiera de los puntos de venta de Aces en el país. La aerolínea estadounidense tenía acuerdos de red de servicios, adicionalmente, con compañías como Air Canada, Air France, Alitalia, America West Airlines, Business Air, China Airlines, CSA-Czech Airlines, Gulf Stream International Airlines, SkyWest, Transavia Airlines y Virgin Airlines (Dinero, 1997c, p. 77).

En general, según estimaciones de aquel entonces del Banco Mundial, se consideraba que el volumen de viajeros en el mundo crecería en 6,1% anual hasta 2005. Sin embargo, se concluyó que las empresas grandes, poseedoras de un buen capital y un amplio acceso a las rutas internacionales, podrían abarcar este crecimiento. Las restricciones existentes en ese entonces para brindar una oferta de calidad no podrían ser superadas por empresas pequeñas que insistían en mantenerse aisladas. Esto dado que la aviación comercial es un negocio que, por su naturaleza, exige enormes inversiones de capital.

No obstante, las alianzas realizadas por Avianca hasta finales de la década de los noventa no son suficientes y por eso llega a ser clasificada por la Revista Dinero como una de las quince empresas que necesitarían alianzas en el futuro cercano:

Tabla 9.

Las 15 empresas que necesitarían hacer alianzas en un futuro cercano

| EMPRESAS | |
|---------------|----------------|
| Colpatria | Celumovil |
| Grupo AVAL | Avianca |
| Grupo Bolivar | Aces |
| Suramericana | RCN televisión |
| Alpina | Lloreda Grasas |
| Varela | Postobon |
| EPM | Bavaria |
| Telecom | |

Nota: se consideraba entonces que si Avianca quería continuar en el mercado debería realizar un mayor número de alianzas estratégicas sólidas.

Fuente: (Dinero, 1999a, p. 38).

Los gastos en la industria, en general, radican tradicionalmente en el gran costo que implica el uso de los aviones. Sin embargo, en 1997, se consideraba que las inversiones en sistemas capaces de proveer a los consumidores un acceso directo a las reservas, por ejemplo, serían cruciales para poder mantener la ventaja competitiva en el negocio.

Para ofrecer un servicio de calidad, además, era necesario que los aeropuertos se comprometieran en mejorar la infraestructura, la cual, como se mencionó antes, era uno de los cuellos de botella más grandes en el área logística en Colombia.

La adaptabilidad de las empresas, por supuesto, era otro asunto que no se podía dejar de lado. Esto dado que, conforme las aerolíneas iban innovando en su servicio y mejorando sus precios, los consumidores se hacían cada vez más exigentes. No era raro esperar, por ejemplo, que los viajeros de manera creciente demandaran precios más bajos, mayor cumplimiento en los horarios, más comodidad (espacio para sus piernas y su equipaje de mano, etc.), mayor seguridad, mejor y más variado entretenimiento durante los tiempos muertos y, sobre todo, servicios conexos más destacados. Así, en efecto, a medida que las mejoras se iban implementando, el cliente exigía más y más.

Por lo anterior, la lealtad de los consumidores hacia una marca específica era entonces reducida. Esto, entre otras razones, puesto que los programas exclusivos de una aerolínea, luego eran ofrecidos por varias (un fenómeno que Porter, 1996 ha explicado bien), tal como sucedió, por ejemplo, con el programa de millas. Por esta razón, el precio era constantemente un diferencial que las compañías debían cuidar.

Para las aerolíneas, todo esto podía resumirse tal vez en una idea: la inversión exigida para mantenerse vivas en la competencia era cada día mayor. Se estimaba entonces que en los siguientes quince años, a partir de 1997, menos de diez familias aéreas dominarían el mundo, creando de este modo megacorporaciones con intereses globales para manejar rutas eficientes y con la mejor combinación de tecnología de punta (Dinero, 1997c). Un acercamiento a las aerolíneas de mayor peso en el mundo puede verse en la tabla 10:

Tabla 10.

Las aerolíneas más influyentes en el mundo

| Compañía/País | Ventas (US\$ Mmillones) | Precio reciente de la acción (US\$) | Utilidades/Acción | | Precio/Utilidad | | Ingreso neto (US\$ Mill) | Valoración de mercado(US\$) |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------|---------------|------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|
| | | | Ultimos 12 meses | 1958 estimado | Ultimos 12 meses | 1958 estimado | | |
| American Airlines/Estados Unidos | 18.570 | 65,44 | 6,86 | 7,41 | 9,5 | 8,8 | 985 | 11932 |
| United Airlines/Estados Unidos | 17.378 | 76,19 | 8,5 | 10,63 | 9 | 7,2 | 881 | 4400 |
| British Airways/Reino Unido | 14.185 | 9,91 | 0,75 | 0,85 | 13,3 | 11,7 | 755 | 10442 |
| Delta Air Lines/Estados Unidos | 13.590 | 116,5 | 12,68 | 13,36 | 9,2 | 8,7 | n.d | 8824 |
| Deutsche Lufthansa/Alemania | 13.349 | 26,69 | 1,78 | 1,45 | 15 | 18,5 | 479 | 10186 |
| Japan Airlines/Japón | 12.890 | 2,74 | -0,25 | 0,04 | n.s | 72,3 | -513 | 4881 |
| Northwest Airlines/Estados Unidos | 10.226 | 31,84 | 5,41 | 4,7 | 5,9 | 6,8 | 592 | 3137 |
| All Nippon Airways/Japón | 8.806 | 3,17 | -0,003 | -0,04 | n.s | n.s. | -44 | 4575 |
| Grupo Air France/Francia | 8.775 | 23,56 | 3,04 | n.d | 7,8 | n.d | 75 | 4603 |
| Grupo US Airways/Estados Unidos | 8.514 | 71,06 | 9,38 | 5,66 | 7,6 | 12,6 | 1025 | 7169 |
| Grupo Sair/Suiza | 7.273 | 310,19 | 18,01 | 21,63 | 17,2 | 14,3 | 223 | 3648 |
| Continental Airlines/Estados Unidos | 7.213 | 52,56 | 5,14 | 6,07 | 10,2 | 8,7 | 408 | 5672 |
| KLM/Holanda | 6.689 | 40,92 | 4,03 | 4,24 | 10,2 | 9,7 | 1103 | 3027 |
| Qantas Airways/Australia | 6.212 | 1,51 | 0,15 | 0,15 | 10,3 | 9,9 | 198 | 1777 |
| Grupo Aitalia/Italia | 5230 | 3,6 | 0,33 | 0,12 | 10,8 | 30,3 | 256 | 4433 |

Fuente: Dinero (1999h, p. 98).

En aquella época, *Poder & Dinero* se unieron con Invamer Gallup para realizar una gran encuesta. El objetivo fue determinar, en diferentes líneas de productos, cuál era la marca de mayor recordación para finales de 1997. Los resultados se muestran a continuación (ver tablas 11 y 12):

Tabla 11.

Las ganadoras en recordación

| PERSONAL QUE RECUERDAN CADA MARCA EN PRIMER LUGAR (%) | |
|--|----|
| COLGATE | 80 |
| AVIANCA | 69 |
| FAB | 64 |
| MARLBORO | 54 |
| COCA-COLA | 53 |
| CRISTAL | 44 |
| PALMOLIVE | 41 |
| LA FINA | 39 |
| NECTAR | 37 |
| COMCEL | 36 |

Fuente: Dinero (1998c, p. 25).

Tabla 12.

En lo relativo a las Aerolíneas

| RECORDACIÓN (%) FIN DE 1997 | |
|--------------------------------|-----|
| AVIANCA | 69 |
| SAM | 9 |
| ACES | 8 |
| AMERICAN AIRLINES | 3 |
| AEROREPÚBLICA | 3 |
| INTERCONTINENTAL DE AVIANCA | 1 |
| OTRAS MARCAS | 4 |
| NINGUNA | 4 |
| TOTAL | 100 |

Fuente: Dinero (1998c, p. 27).

Avianca, como se observa en la tabla 12, a pesar del entorno de alta competencia y de todas las transformaciones en la dinámica competitiva, seguía siendo de algún modo, en la mente de los consumidores, ‘la aerolínea de los colombianos’. La distancia entre Avianca y sus competidores,

en términos de *top of mind*, era enorme: su registro (69%) era seguido por SAM, con solo un 9%, y Aces, únicamente con un 8% (Dinero, 1998c).

Una de las estrategias usadas por la compañía fue segmentar su nuevo grupo de clientes con herramientas como ‘Aviancaplus’. Este producto estaba dirigido a personas de negocios que recibían millas por sus viajes frecuentes. También es posible observar la ‘Clase infantil’, con áreas de juego en las salas de espera que les daban mayor comodidad a aquellas familias que viajaban con niños pequeños. La ‘Clase estudiantil’, el otro servicio implementado, se destinó a viajeros entre trece y veintitrés años de edad, quienes recibían una tarifa especial. ‘Avianclub’ también fue concebido, en ese entonces, como un servicio que buscaba que las secretarías o personas que organizan viajes para sus oficinas pudieran ganar puntos cada vez que solicitaran una reservación en Avianca. Estos puntos podían ser luego canjeados por tiquetes o descuentos en hoteles y otros establecimientos (Dinero, 1998c).

En 1998 Avianca decidió agrupar además la publicidad en radio y prensa, dos medios a través de los cuales consideró que podía tener un mejor acceso a su gran variedad de usuarios (medios masivos). A inicios de ese mismo año, escogió también incrementar su publicidad por correo directo.

Con el fin de establecer un manejo íntegro en las reservas de vuelo, después de la mencionada alianza estratégica realizada con American Airlines, Avianca invirtió además cerca de USD\$2 millones, además, en la compra de equipos (Dinero, 1998b).

7.5. Repunte de Avianca: estrategias para la consolidación de su perdurabilidad

Con el *boom* de internet, Avianca junto con otras grandes empresas, se fueron preparando para abarcar el comercio electrónico en el país. Lo único que le restaba a la compañía, de acuerdo con sus consideraciones, es que tanto Visa como MasterCard les entregaran a sus clientes las billeteras electrónicas (Dinero, 1998e) (ver tabla 13).

Tabla 13.

Top 10 de las empresas que se lanzarían al comercio electrónico

| TOP 10 | |
|--------------|---------------------|
| AVIANCA | www.avianca.com.co |
| AVIATUR | www.aviatur.com.co |
| BIC | www.bic.com.co |
| COLTEJER | www.coltejer.com.co |
| CONAVI | www.conavi.com.co |
| EL TIEMPO | www.eltiempo.com.co |
| PORVENIR | www.porvenir.com.co |
| QUE HUBO | www.quehubo.com.co |
| SUPERVALORES | www.com.co |
| SUVALOR | www.suvalor.com.co |

Fuente: (Dinero, 1998d, p. 146).

A pesar de los grandes esfuerzos por restaurar la imagen de Avianca, un sondeo realizado por la revista *Dinero*, al final de la década de los noventa, puso en evidencia que aún faltaba mucho por hacer y que, de hecho, dentro de las empresas menos admiradas, Avianca también encabezaba la lista (ver tabla 14). Si bien, la reconstrucción de marca se establece con el tiempo, esta encuesta mostró que la compañía, si quería perdurar, necesitaba mejorar, entre otras cosas, en sus estrategias de servicio y calidad.

Tabla 14.

Empresas menos admiradas

| Puesto 1998 | Empresa | (%) |
|-------------|---------------------|------|
| 1 | Avianca | 15,3 |
| 2 | ETB | 14,6 |
| 3 | ISS | 11,3 |
| 4 | Paz del Rio | 10,3 |
| 5 | Ecopetrol | 9 |
| 6 | Telecom | 8,6 |
| 7 | Bavaria | 8 |
| 8 | Caja Agraria | 5 |
| 9 | Corelca | 4,3 |
| 10 | Acueducto de Bogotá | 4 |

Fuente: Dinero (1998d, p. 147).

Durante 1998, además, el número de pasajeros nacionales cayó un 7%, según la Aeronáutica Civil. Esto a pesar de que el número de pasajeros mundial había subido. Por esta razón, Avianca lanzó una promoción que consistió en ofrecer un 50% de descuento para los vuelos con mayor capacidad (números de sillas). Así, es posible afirmar que la compañía estaba realizando estrategias de precio basadas en el mercado y no en el costo silla-milla. Para evitar que la promoción arrastrara a los viajeros frecuentes, los vuelos escogidos fueron aquellos previstos para horarios de poco tráfico, como las 10:00 a.m., el mediodía, las 3:00 p.m. y las 8:00 p.m.

Un tiempo de descanso en las finanzas de las aerolíneas nacionales se dio en este año. Esto debido a la caída en el precio del petróleo, el cual alcanzó a llegar a USD\$0,52 por galón de kerosene para avión jet. Lo anterior, permitió mejorar la rentabilidad en general de las compañías aéreas.

En 1998 Avianca lanzó productos de lujo como 1) los bonos empresariales de 500, 1000, 5000 y 10000 millas Aviancaplus; 2) el Teletiquete, que consistía en que con una llamada Avianca llevaba el tiquete hasta la casa u oficina del cliente y 3) el pasabordo anticipado, con el fin de evitar filas y reducir el tiempo de espera en el aeropuerto (Dinero, 1998a).

Otro factor de éxito para finales de la década de los noventa, fue la inversión en tecnología para la programación de vuelos. Deskubra, la compañía de comercialización de paquetes turísticos de Avianca (ver gráfico 2), le permitió a la organización optimizar la programación de sus vuelos y tener un mejor orden en su operación. Esto tuvo beneficios para las partes interesadas. La empresa pudo reducir los tiempos que los aviones pasaban en tierra, al poder programar horarios que tradicionalmente tenían poca demanda (Dinero, 1999e). Los viajeros, por su parte, se comprometían con itinerarios precisos y podían pagar por anticipado. Las ventas de Deskubra menguaron el problema de las personas que reservaban sin tener intención real de viajar y que, en general, son un dolor de cabeza para las aerolíneas en todo el mundo.

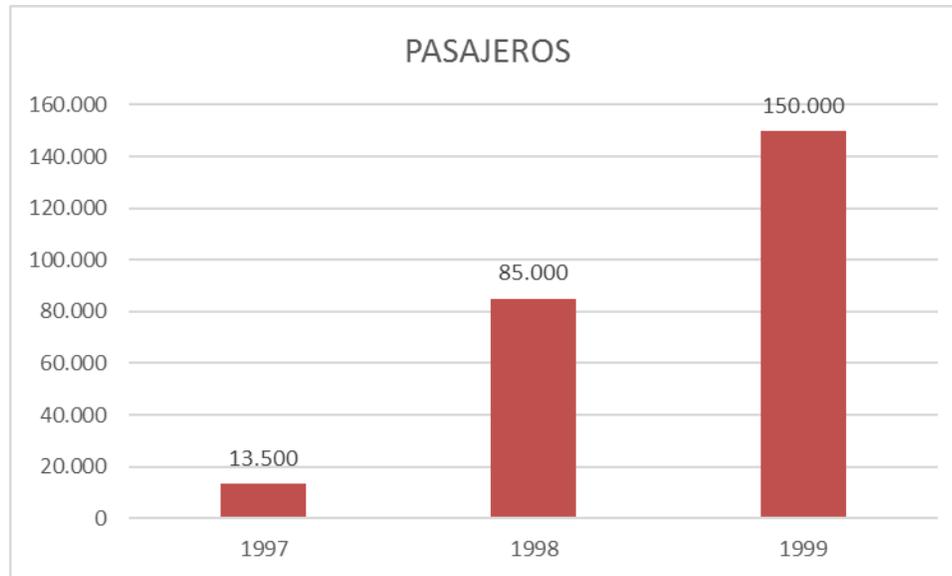


Gráfico 2. Pasajeros transportados por Deskubra
Fuente: Dinero (1999e, p. 49).

En 1999 Avianca recibió al menos tres propuestas de compra de paquetes sustanciales de acciones por parte de aerolíneas internacionales como Continental, Delta y American. Después de varias aproximaciones de su vicepresidente financiero, el presidente de la primera de ellas hizo una visita de negocios para que se concretara la compra de una porción significativa de las acciones de Avianca y de una alianza estratégica de enorme importancia para la aerolínea colombiana (Dinero, 1999d). Avianca, entre tanto, pudo consolidar cuentas clave de envíos internacionales gracias a la empresa Deprisa, creada en septiembre de 1996, como una unidad del negocio dedicada al transporte de paquetes y documentos (Dinero, 1999b).

Antes de terminar 1999, la situación financiera de Avianca cambió. Esto gracias a la capitalización de USD\$25 millones por parte del Grupo Empresarial Bavaria. A este grupo también le vendió la cadena Presto, por COP\$60000 millones. Gracias a estos recursos logró estabilizar su flujo de caja (Dinero, 1999c).

Cerrando la última década del siglo XX, Avianca entró a ser parte de las grandes aerolíneas, con la consolidación del centro de conexiones o *Hub* de Bogotá. Para lograr esta hazaña, la empresa tuvo que consolidar una flota de más de cuarenta aviones, ubicar su centro de operaciones en Bogotá y llegar a diecisiete destinos internacionales y cuarenta y tres nacionales (Dinero, 1999i).

Los mencionados vuelos salían entonces de todos los puntos a donde llegaba Avianca y aterrizaban en El Dorado. Ya no se enfocaban solo en los colombianos, transportaban ahora pasajeros internacionales a destinos internacionales. Esto disminuyó la dependencia del mercado nacional (Dinero, 1999i). Se esperaba, en ese entonces, que las operaciones que la aerolínea realizaba en su *Hub* le representaran ventas por USD\$90 millones en los siguientes cinco años. Con este centro de conexiones Avianca reforzó su competitividad y se puso a la altura incluso de American Airlines y British Airways. Por otra parte, Avianca recibió del Grupo Empresarial Bavaria USD\$50 millones. Esto le permitió normalizar el flujo de caja, por la devaluación del peso, y mantener su atractivo ante los posibles nuevos socios (Dinero, 1999f).

Con el fin de desplegar otra iniciativa de fidelización de clientes, Avianca realizó también una alianza estratégica con Celumóvil. Esta nueva unión le permitía a los pasajeros que llegaban a los Estados Unidos obtener una tarjeta de llamadas gratis.

7.6. La Alianza Summa

Avianca y Aces estuvieron, por otra parte, en la búsqueda de llevar a cabo una alianza estratégica. Esto con el fin básico de mejorar sus flujos de caja. Sin embargo, la alianza óptima, para cualquiera de las dos aerolíneas, sería quedar, o bien en el grupo Star-Alliance, con Lufthansa, United Airlines, Air Canaria y Varig, entre otras, o bien en One World, junto a American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Iberia o Qantas, entre otras. Estas, de hecho, son las dos principales asociaciones globales de la industria aérea (Dinero, 1999a). El crecimiento y consolidación de la empresa tuvieron que superar también un reto enorme, presente en la industria luego de los lamentables hechos ocurridos el 11 de septiembre de 2001 (o el '9/11'). En medio de la crisis global del sector aeronáutico, Avianca se fusionó con SAM y ACES, creando así la Alianza Summa. Sin embargo, en 2003 se decidió que los esfuerzos se encaminarían más bien a la consolidación de la marca Avianca (Enter.co, 2013).

El mismo año del atentado al World Trade Center, Avianca se acogió al denominado “Capítulo 11” de la legislación estadounidense. Este permite que las empresas en problemas operen con normalidad mientras reestructuran sus negocios. La compañía salió de esa condición en 2004. Sin embargo, ni siquiera en esos los momentos difíciles la aerolínea dejó de innovar. En ese periodo, de hecho, lanzó el primer portal transaccional de internet en Colombia (Enter.co, 2013).

7.7. La dirección que renueva a la aerolínea

Poco tiempo después, Germán Efromovich, un reconocido empresario boliviano-brasileño, compró el 75% de las acciones de Avianca por un valor de USD\$64 millones, según se anunció el 18 de marzo de 2004. Luego, el 10 de noviembre del 2005, este inversionista, de ascendencia judía-polaca, compró el 25 por ciento restante (Enter.co, 2013).

Desde sus inicios, Avianca ha sido considerada como una dinamizadora del desarrollo nacional. La empresa ha estado a la vanguardia gracias a la incorporación de los más avanzados equipamientos de la industria aeronáutica en cada década (cerca de cuarenta tipos diferentes de equipos en su flota de aeronaves), la calidad y la diversificación del portafolio de productos y servicios en el transporte aéreo de personas y carga, así como el desarrollo y la oferta de planes turísticos y una destacada asistencia aeronáutica (Villegas, 2008). Estos aspectos, en lo fundamental, han sido el factor más destacado de su perdurabilidad durante sus casi 100 años de historia.

Podríamos definir ‘estar a la vanguardia’ como ir un paso más allá de lo que el contexto está demandando. Avianca, por ejemplo, ha concentrado tradicionalmente sus esfuerzos en actualizar su flota, para brindar siempre el mejor servicio posible a sus consumidores. Al día de hoy, la empresa cuenta con 140 aeronaves⁶ dotadas todas con la más alta tecnología (ver imagen 10).

⁶ Ver flota Avianca: <http://www.avianca.com/es-us/informacion-viaje/antes-vuelo/flota.aspx>



Imagen 10. Características de las más recientes aeronaves adquiridas por Avianca
Fuente: Avianca (2016, p. s.p.).

Lo anterior, permite al usuario la mejor experiencia de consumo, gracias a un incremento en el número de vuelos, una mayor oferta de sillas y la implementación de una nueva estrategia de portafolio de tarifas ajustadas a cada presupuesto y múltiples otras facilidades, así como la presencia de espacios cómodos en los aeropuertos y un servicio a bordo simplificado. Esto contribuye al fortalecimiento de su política de mantener la preferencia y lealtad de sus clientes (Villegas, 2005b). De hecho, con la flota actual se cubren rutas de mediano y corto alcance y se logra una eficiencia operacional, ahorro de combustible y procesos más ágiles.

Avianca ha logrado también, gracias a su creciente flota, cubrir las principales ciudades de Colombia, con su *Hub* central (Bogotá), así como el resto de principales destinos internacionales en Sudamérica, Norteamérica y Europa (ver imágenes 11, 12 y 13). De esa manera, la empresa ha podido brindar una mayor oferta de posibilidades de conexión (sumando los vuelos de código compartido), menores tiempos de trámites entre trayectos, una mayor seguridad y un manejo óptimo de equipos y bienes. Con esto, de hecho, logró llegar a 750 destinos en el mundo (Villegas, 2007) y apoyar los procesos de desarrollo y competitividad económica de la región y el país. Esto en concordancia con el reciente crecimiento económico de Colombia.



Imagen 11. Nuevas rutas a Europa
Fuente: Avianca (2009, p. s.p.).



Imagen 12. Nuevas rutas a Suramérica
Fuente: Avianca (2009, p. s.p.).



Imagen 13. Nuevas rutas a Centroamérica

Fuente: Avianca (2009, p. s.p.).

Ahora bien, con la renovación de la flota llegaron nuevos retos. De hecho, consolidar el aeropuerto El Dorado como su principal *Hub* fue uno de estos. Se considera para entonces que “Avianca está haciendo la tarea de modernizarse, pero para lograr mayor competitividad a nivel internacional es necesaria la ampliación de El Dorado” (Villegas, 2009, p. 14). En 2005, en relación con esta problemática, se destaca el hecho de que la compañía logró inaugurar un novedoso espacio en el Aeropuerto El Dorado, tanto para clase ejecutiva como para algunos miembros de AviancaPlus en rutas internacionales. Además, se dio inicio al fortalecimiento del Puente Aéreo en Bogotá, como centro de conexiones nacionales. Esto con una inversión de USD\$7,5 millones (Villegas, 2006b), destinados a renovar el terminal para uso exclusivo de Avianca. Con esto se hizo posible brindar un servicio superior antes, durante y después del viaje.

Todo esto formó parte de una estrategia integral que propuso el director ejecutivo, German Efromovich, así como el presidente de la empresa Fabio Villegas. Para ganar terreno en el mercado, la compañía creó además el programa de viajero frecuente. Este permitió que los usuarios acumularan millas, que luego podían ser redimibles por ascensos de categoría y por vuelos a diferentes destinos. El objetivo, desde el inicio, se declaró como lograr que los usuarios “elijan a Avianca para sus viajes de negocios y placer” para consolidarse como la marca líder del mercado

(Redacción Avianca, 2005, p. 20). La compañía creó asimismo cuatro niveles de membresía, en función del número de millas que cada cliente acumula con la empresa: AviancaPlus, AviancaPlus ORO, AviancaPlus Platino y AviancaPlus Platino Ejecutivo. La satisfacción del cliente es hoy, en definitiva, lo más importante para la empresa.

La aerolínea implementó también planes para perfeccionar la calidad de sus productos y servicios, extender los beneficios de su actividad a las comunidades más necesitadas, adelantar una operación limpia y adoptar una política de gobierno transparente. Esto con el fin de desarrollar un modelo basado y enfocado en la sostenibilidad, definido hoy como parte del compromiso permanente de contribuir al bienestar y desarrollo de los colaboradores, clientes, accionistas, inversionistas y la comunidad. Con esto se esperaba que el modelo pudiera operar como un sistema de gestión integral, en el que todas sus dimensiones se interrelacionaran bajo una perspectiva de sostenibilidad y corresponsabilidad con los grupos de interés (S Equipo Rs &, 2010).

Avianca cuenta con una estructura de gobierno corporativo que le permite garantizar un ejercicio gerencial con rectitud en relación con los deberes hacia los inversionistas, accionistas, acreedores, empleados, clientes y otros agentes económicos. Con el fin de fortalecer la ética empresarial y el buen gobierno en la organización, se han establecido igualmente diferentes mecanismos de autorregulación y transparencia (Avianca, 2009).

Gabriel Ríos, director de TI de Avianca, expresó que la compañía replanteó el uso de las nuevas tecnologías dentro de sus procesos, haciéndola parte integral de su proceso de desarrollo. Para conseguirlo, la empresa realizó la digitalización de sus archivos, creó su propia aplicación y generó servidores que le permitieron reducir sus costos de mantenimiento. Todo con el fin de obtener mejores resultados a través de la innovación en los servicios ofrecidos (Amaya, 2010).

El desarrollo de la estrategia organizacional va encaminado entonces hacia el propósito esencial de Avianca, a saber:

Nuestra meta no es ser la aerolínea más grande del sector sino la mejor, porque la propuesta de valor busca diferenciarse por el servicio. Avianca: le apuesta a la consolidación del servicio al cliente. Nuevos avances en el proceso de renovación de la flota, mejoramiento de la infraestructura y los sistemas en tierra. Una inversión de 25 millones de dólares en el año 2009 en los aviones Airbus A-319/320/330, para cubrir rutas de medio y largo alcance en América y Europa, fue necesaria para soportar la demanda de más de 23 millones de pasajeros

transportados anualmente⁷ con asientos confortables y pantallas individuales en cada silla con una amplia posibilidad de posibilidades de entretenimiento exclusivo: películas, series y música de más de 200 artistas. (Rodríguez S, 2009, p. 10)

La estrategia de la compañía, en general, tuvo además un importante momento el 24 de agosto de 2009. Esto gracias a una emisión de bonos por valor de COP\$500000 millones⁸. La exitosa colocación de bonos de la aerolínea fue un indicador del buen momento financiero que atraviesa la firma desde hace algunos años, una empresa que, como se ha indicado, no hacía mucho tiempo, llegó a estar casi en la bancarrota.

En efecto, en el año 2004 la firma atravesó una situación financiera crítica, con una operación absolutamente negativa. Sin embargo, para la emisión de bonos, en el año 2009, los inversionistas demandaron a la empresa un total de COP\$692480 millones, es decir, 2,3 veces el monto inicial ofrecido. Esto, por supuesto, es una señal de confianza y constituye un aval de la transformación llevada a cabo. Según Fabio Villegas, “Acceder al mercado de capitales es muy importante por lo que significa a nivel de transparencia, hay unos beneficios en materia gerencial y de gobierno corporativo” (Redaccion Gerente, 2009, p. 15). El reto era salir adelante con la evolución emprendida cinco años antes, la cual implicó, como se ha indicado, un cambio de imagen, misión y visión, así como la renovación de la flota. Todo esto con el fin de devolverle la competitividad a la compañía y garantizar su perdurabilidad, tal y como, en efecto, ha venido sucediendo hasta el día de hoy.

Así, en menos de cinco años, la aerolínea pasó de una situación financiera crítica a la senda del crecimiento y de los buenos resultados económicos y, en particular, logró recuperar la confianza entre los colombianos. De hecho, pasó de vender COP\$1,8 billones en 2004 a COP\$3,6 billones en 2009 (Redaccion Gerente, 2009, p. 15). Para el presidente de la compañía, lo más importante era recuperar la imagen de la empresa a nivel interno y externo. En ese sentido comenzó una transformación bajo el eslogan: “aquí están pasando cosas”. Esta incluyó un cambio de imagen corporativa y una agresiva campaña para convencer a los usuarios de que estaban tratando ahora con una empresa moderna y renovada.

⁷ Cifra para el año 2012

⁸ Ver inversiones en bonos Avianca: <http://www.avianca.com/en/Documents/investor-relations/oferta-publica-emision-bonos-avianca.pdf>

Según la Aeronautica Civil, al 31 de marzo de 2009, Avianca operaba una flota de sesenta aviones, cubría treinta y un destinos domésticos y otros veintiuno internacionales (con más de 300 vuelos diarios a diversos lugares en Colombia, América Latina y Europa), y contaba con una participación en el mercado nacional del 59% (Redaccion Gerente, 2009, p. 15).

Luego de haber recuperado participación y posicionamiento en el mercado (siendo ya la aerolínea número 1 en el *top of mind* de los colombianos), el 10 de noviembre de 2010, Avianca ingresó formalmente al Star Alliance Group. Esto con unos 15 millones de pasajeros transportados al año, USD\$3000 millones de facturación, 150 aeronaves surcando los cielos de Centroamérica, Suramérica y con todas las alternativas de conectividad hacia el resto del mundo. Lo anterior, entre otras acciones, gracias a acuerdos como los conseguidos con Lufthansa y, en particular, justamente, el ingreso a la Star Alliance (Redacción Gerente, 2010).

El 28 de mayo de 2013, otro paso destacado sobrevino: se unificó la marca Avianca Holdings S.A. (Avianca, Taca Airlines, AeroGal y Tampa Cargo). Este hecho, en efecto, como indicó en su momento Fabio Villegas, “da inicio a un nuevo capítulo de nuestra historia, pues se trata de impulsar la consolidación de la oferta de productos y servicios, convirtiéndonos en el aliado ideal para los viajeros de negocio o placer” (Villegas, 2013, p. 16).

Por otra parte, la aerolínea, que hoy se consolida bajo la marca colombiana, ha absorbido varias empresas de todo el continente durante los últimos años: Taca, AeroGal, Helicol, Tampa Cargo, entre otras que desaparecieron, como Wayra en Perú. Sin embargo, en la decisión de conservar la marca Avianca se tuvieron en cuenta múltiples factores técnicos vinculados especialmente con la publicidad. Ricardo Gaitán, especialista en marcas, dijo al respecto lo siguiente:

Este logotipo se trabajó con base en la fuerza que tiene su símbolo, su color y su letra. Primero, la sonoridad del nombre Avianca es muy fuerte. Está también el tema de la recordación que tiene esta marca de casi 100 años y que la hace la empresa más antigua del continente. Tercero, es una palabra fácil de pronunciar para varios idiomas y tiene inmersa una relación con la palabra ‘aire’, algo que Taca no tiene. Finalmente, se dejó el ave en la parte derecha de la palabra, lo que significa libertad. (Giraldo, 2013, s.p.)

La salida de la cercana bancarrota, impulsada por la innovación, la incursión en la Bolsa de Colombia y de Nueva York, las alianzas estratégicas y la inversión, lograron para Avianca la

consecución de las más importantes certificaciones internacionales en aviación y, de este modo, de pilares importantes para seguir dando empuje a su perdurabilidad hacia el futuro.

Avianca, de este modo, ingresó así al selecto grupo de líneas aéreas internacionales incluidas en el registro mundial IOSA (Auditoría de seguridad Operacional de la IATA) (IATA, 2016). Esto significó demostrar solidez de patrones técnicos y operacionales en las áreas de gestión y organización, operaciones de vuelo, ingeniería y mantenimiento, cabina de pasajeros, carga asistencia en tierra, seguridad operacional, seguridad corporativa, despacho y control operacional (Villegas, 2005a). Fabio Villegas Ramírez indicó en ese momento lo siguiente:

Nos complace poder ofrecerle una oferta de productos con calidad certificada, a cargo de un equipo humano profesional que, apoyado en los desarrollos de la industria y en el cumplimiento de los más exigentes estándares de la aviación mundial, trabaja para entregarle un servicio seguro, puntual y cálido en cada viaje. (Villegas, 2005a, p, 9)

Además, dos reconocimientos importantes en materia de seguridad y calidad ha logrado la compañía (siendo la primera en Colombia y la cuarta en América Latina en recibirlos), a saber:

1. El aval de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) al programa de transporte de mercancías peligrosas.
2. La certificación ISO 9001:2000 entregada por Bureau Veritas Quality International (BVQI) a Deprisa, la unidad de correo, *courier* y carga (Villegas, 2006a).

De acuerdo con Fabio Villegas:

Ambos hechos dan cuenta de una labor rigurosa, que nos ubica, en el caso de la certificación de la IATA, como la única aerolínea colombiana y tercera en el mundo acreditada en el transporte adecuado de artículos, bienes y suministros que, por su composición o uso, exigen manipulación/protección especial, y nos faculta como firma de entrenamiento de ese aspecto, permitiéndonos extender nuestros programas de formación a agentes de carga y entidades dedicadas al manejo y traslado de material de alto riesgo. (Villegas, 2006a, p. 9)

7.8. Análisis financiero de Avianca Holdings

Otro gran avance reciente para la compañía, como se ha indicado, fue incursionar también en la Bolsa de Valores de Colombia (ver gráfico 3). Esto de la mano de Germán Efromovich y Fernando Villegas. Lo anterior, fue importante para poder apalancar la financiación de la renovación de la flota realizada en febrero de 2010 (Avianca Holdings S.A., 2016). De hecho, la compañía incrementó su valor de los USD\$65 millones que pagó Efromovich a casi 1000 millones de dólares en sus primeros tres años como presidente. El hecho de emitir acciones preferenciales impulsó el *good will* de la marca y permitió que la inversión en la flota aumentara el número de frecuencias, destinos, pasajeros y, con ello, los ingresos y utilidades de la empresa.



Gráfico 3. Comportamiento de Avianca Holdings S.A., en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC)

Fuente: base de datos Bloomberg.com

Este acontecimiento fue claramente uno de los ‘puntos de quiebre’ en la historia de Avianca, pues emitir acciones fue la base para todo un plan a largo plazo que terminaría posicionando a la empresa en lo que es hoy en día.

En el gráfico 4, que se presenta a continuación, es posible evidenciar una comparación con la compañía chilena LAN (actualmente Grupo LATAM, luego de la fusión con la brasilera TAM) (LATAM, 2016). Esta empresa ha sido tal vez la más grande competencia de Avianca en el

contexto sudamericano. Aunque a largo plazo ambas tienen un comportamiento bearish⁹, el valor accionario de Avianca se ha ubicado, desde 2013, por encima del logrado por LAN. Es importante mencionar que ambas aerolíneas se han visto afectadas por hechos similares. Por ejemplo, una caída desde mediados de diciembre, debido al fortalecimiento del dólar estadounidense en relación con las monedas latinas, tal como se observa en el gráfico 5. Esto representa un menor poder adquisitivo de los colombianos y los chilenos y, así, un valor nominal en dólares inferior para ambas compañías.



Gráfico 4. Cotización de Avianca en la BVC y de LAN en la Bolsa de Santiago
Fuente: investing.com

⁹ Tendencia a que un mercado, sector, o empresa tiene a caer.



Gráfico 5. Variación de COP y CLP vs USD

Nota: Naranja: COP y Azul: CLP.

Fuente: base de datos Bloomberg.com

Ahora bien, en la tabla 15, es posible observar que el mercado colombiano ha tenido una participación de entre el 40 y el 45%. Esto indica el potencial e importancia del país para esta empresa. Sin embargo, la compañía tiene como estrategia ampliar su participación en el mercado internacional a nivel de pasajeros y carga. El hecho de haber abierto nuevas rutas y haber renovado la flota ha permitido que los ingresos del mercado internacional sean cada vez mayores y tomen mayor relevancia. Esto demuestra que hay una gran oportunidad de penetración en el exterior. Aerolíneas como KLM, JetBlue, Aireuropa y Turkish Airlines han abierto recientemente rutas desde y hacia Colombia (Aeropuerto El Dorado) debido a que, según Andrés Ortega, Gerente de Opaín:

El Dorado está intentando posicionarse como el mejor aeropuerto de Latinoamérica. Turkish es la aerolínea número 30 que opera aquí y ahora contaremos con un total de 43 destinos internacionales. Vamos a tener una aerolínea internacional más este año, aparte de Turkish, y dos más en el 2017. (Portafolio, 2016, p. s.p.)

Tabla 15.
Ingresos por región

| En Millones de USD excepto por acción 12 meses fin | FY 2010 12/31/2010 | FY 2011 12/31/2011 | FY 2012 12/31/2012 | FY 2013 12/31/2013 | FY 2014 12/31/2014 | FY 2015 12/31/2015 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingreso | 2.807,3 100,0% | 3.827,0 100,0% | 4.256,6 100,0% | 4.609,6 100,0% | 4.702,0 100,0% | 4.361,3 100,0% |
| Colombia | 2.807,3 100,0% | 3.827,0 100,0% | 4.256,6 100,0% | 1.842,0 40,0% | 2.139,8 45,5% | 1.840,6 42,2% |
| South America (Except Colombia) | — | — | — | 1.167,7 25,3% | 1.036,6 22,0% | 919,0 21,1% |
| North America | — | — | — | 650,4 14,1% | 666,2 14,2% | 653,5 15,0% |
| Central America and Caribbean | — | — | — | 619,9 13,4% | 526,1 11,2% | 592,9 13,6% |
| Others | — | — | — | 329,7 7,2% | 333,3 7,1% | 355,4 8,1% |
| Factor carga de pasajero | — | — | — | — | — | — |
| Rest Of World | 77,25 | 79,70 | 79,42 | 89,20 | 80,10 | 80,30 |
| Colombia | 78,49 | 79,00 | 80,09 | 80,70 | 76,90 | 77,50 |

Fuente: base de datos Bloomberg.com

Los datos de pasajeros transportados en Avianca evidencian y sustentan también el crecimiento de la compañía tanto a nivel nacional como internacional en los últimos cinco años, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 16.
Volumen de pasajeros por origen

| USD MILLIONS 12 meses fin | FY 2010 12/31/2010 | FY 2015 12/31/2015 |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Volumen de pasajeros | 17.613.000,00 100,00% | 28.290.000,00 100,00% |
| Domestic | 9.187.000,00 52,16% | 17.054.000,00 60,28% |
| International | 8.426.000,00 47,84% | 11.236.000,00 39,72% |

Fuente: base de datos Bloomberg.com

Además, la tabla 17 corrobora el impacto de aumentar la oferta de destinos internacionales y la renovación y ampliación de la flota desde 2010 hasta 2015. El nivel de ingresos por pasajeros internacionales es superior al de viajeros nacionales y, de hecho, los aviones Airbus A302 y A319 (entre los más grandes y mejor tecnológicamente adaptados) presentan mayor utilidad para la empresa. Se espera que con el creciente número de rutas internacionales, de mediano y largo alcance, junto con la nueva flota de aviones Boeing 787, se vea reflejada aún más la importancia de tener una alta presencia en el mercado internacional.

Tabla 17.*Ingreso por origen de pasajeros y por modelo de aeronave*

| USD MILLIONS 12 meses fin | FY 2010 12/31/2010 | | FY 2011 12/31/2011 | | FY 2012 12/31/2012 | | FY 2013 12/31/2013 | | FY 2014 12/31/2014 | | FY 2015 12/31/2015 | |
|-------------------------------------|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| Ingreso | 2.807,3 | 100,0% | 3.827,0 | 100,0% | 4.256,6 | 100,0% | 4.609,6 | 100,0% | 4.702,0 | 100,0% | 4.361,3 | 100,0% |
| Passenger | 2.385,2 | 85,0% | 3.352,5 | 87,6% | 3.672,9 | 86,3% | 3.862,4 | 83,8% | 3.867,9 | 82,3% | 3.458,0 | 79,3% |
| Internacional | — | | — | | — | | 2.831,1 | 61,4% | 2.796,6 | 59,5% | 2.094,7 | 48,0% |
| Domestico | — | | — | | — | | 1.031,3 | 22,4% | 1.071,3 | 22,8% | 1.363,3 | 31,3% |
| Freight and mail service | 328,1 | 11,7% | 388,2 | 10,1% | 478,5 | 11,2% | 747,2 | 16,2% | 834,2 | 17,7% | 903,3 | 20,7% |
| Internacional | — | | — | | — | | 308,7 | 6,7% | 325,4 | 6,9% | 390,2 | 8,9% |
| Otros | — | | — | | — | | 242,5 | 5,3% | 268,7 | 5,7% | 278,8 | 6,4% |
| Domestico | — | | — | | — | | 196,1 | 4,3% | 240,1 | 5,1% | 234,4 | 5,4% |
| Related Activities | 94,0 | 3,3% | 86,3 | 2,3% | 105,3 | 2,5% | — | | — | | — | |
| Flota operacional de aviones | 83,00 | 100,00% | 64,00 | 100,00% | 147,00 | 100,00% | 171,00 | 100,00% | 162,00 | 100,00% | 166,00 | 100,00% |
| A320 | 23,00 | 21,70% | 26,00 | 28,89% | 49,00 | 33,33% | 56,00 | 32,75% | 58,00 | 35,80% | 61,00 | 36,75% |
| A319 | 11,00 | 10,38% | 11,00 | 12,22% | 25,00 | 17,01% | 31,00 | 18,13% | 37,00 | 22,84% | 35,00 | 21,08% |
| Embraer 190 | 9,00 | 8,49% | 10,00 | 11,11% | 12,00 | 8,16% | 12,00 | 7,02% | 12,00 | 7,41% | 12,00 | 7,23% |
| A321 | 1,00 | 0,94% | 1,00 | 1,11% | 13,00 | 8,84% | 5,00 | 2,92% | 9,00 | 5,56% | 12,00 | 7,23% |
| Cessna 208B | 18,00 | 16,98% | 14,00 | 15,56% | 13,00 | 8,84% | 10,00 | 5,85% | 9,00 | 5,56% | 11,00 | 6,63% |
| A318 | 3,00 | 2,83% | — | | 16,00 | 10,88% | 10,00 | 5,85% | 10,00 | 6,17% | 10,00 | 6,02% |
| A330 | 1,00 | 0,94% | 1,00 | 1,11% | 1,00 | 0,68% | 14,00 | 8,19% | 12,00 | 7,41% | 9,00 | 5,42% |
| Boeing 767 | 1,00 | 0,94% | — | | — | | 3,00 | 1,75% | 4,00 | 2,47% | 7,00 | 4,22% |
| ATR | 5,00 | 4,72% | 5,00 | 5,56% | 8,00 | 5,44% | 15,00 | 8,77% | 6,00 | 3,70% | 6,00 | 3,61% |
| Fokker 100 | 2,00 | 1,89% | — | | — | | 5,00 | 2,92% | 5,00 | 3,09% | 3,00 | 1,81% |
| Boeing 757 | 1,00 | 0,94% | 1,00 | 1,11% | — | | — | | — | | — | |
| Boeing 767 | 1,00 | 0,94% | 1,00 | 1,11% | — | | — | | — | | — | |
| Fokker 100 | 20,00 | 18,87% | 10,00 | 11,11% | — | | — | | — | | — | |
| Fokker 50 | 10,00 | 9,43% | 10,00 | 11,11% | 10,00 | 6,80% | 10,00 | 5,85% | — | | — | |

Fuente: base de datos Bloomberg.com

El nivel de ingreso por cada tipo de avión es importante, puesto que sustenta más la premisa de que una flota renovada y a la vanguardia es, de algún modo, una garantía de éxito para las aerolíneas. Esto les permite cubrir más destinos, tener un mayor número de pasajeros y reducir sus costos. La estrategia de internacionalización que actualmente está implementando Avianca, exige este tipo de esfuerzos e inversiones, pero le permite ganar en materia de competitividad en el mercado frente a sus rivales y, por esta vía, ampliar su perdurabilidad en los años por venir.

Estos datos van igualmente ligados, por supuesto, al número de aviones que la empresa posee por cada modelo. Afortunadamente para esta, los más recientes y mejores adaptados dominan la flota en la actualidad. Esto es así, entre otros, gracias a la presencia de siete Boeing 787, ocho Airbus A330, once Airbus A331 y sesenta y un Airbus A320, entre otros, que suman un total de 140 aeronaves (Avianca, 2016). En virtud de lo anterior, es claro que hoy la empresa cuenta con la más alta tecnología, un factor que le permite ser una empresa atractiva, competitiva y perdurable hacia el futuro.

Este acontecimiento ha sido entonces uno de los puntos de quiebre a lo largo de la historia de Avianca, pues emitir acciones, en efecto, como se indicó, fue la base para todo un plan a largo plazo que terminaría posicionando a la empresa y haciéndola lo que es hoy en día.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como mencionamos al principio del trabajo, la baja perdurabilidad de las empresas colombianas es un problema latente al que es necesario hacer frente. En este sentido, la historia de longevidad —hoy con calidad de vida— de Avianca, es útil como una fuente para identificar estrategias que permitan a empresas colombianas alcanzar una sostenibilidad en el tiempo. Esto no solo por estar cerca de cumplir cien años de historia, sino también por las dificultades y retos que tuvo que superar para lograr el éxito, entre los que se encuentran, entre otros factores, crisis económicas, accidentes aéreos, depreciación del peso colombiano y entrada de fuertes competidores.

Desde la conformación de SCADTA es posible observar que la fusión de socios fue vital, dado que eran los colombianos quienes ofrecían los grandes capitales para la conformación de la empresa y los contactos. Los alemanes, por su parte, por su experiencia en la Primera Guerra mundial, sabían cómo pilotear los aviones y hacerles mantenimiento. De lo anterior resulta claro que formar bases sólidas con socios que complementen el negocio, es una labor vital.

El componente legal es también un aspecto fundamental para las organizaciones. Esto dado que, por ejemplo, si desde el principio SCADTA no se hubiera cuidado de este componente, seguramente su perdurabilidad se hubiera visto seriamente afectada. Una ilustración de esto es la adquisición de aviones Junkers realizada bajo la autorización de las autoridades alemanas, con el fin de evadir el Tratado de Versalles.

Abrir nuevas rutas como estrategia de diversificación fue también un factor clave y mejor aún fue lograr que fueran exclusivas por muchos años. Este fue el caso de la apertura de los trayectos a Calamar, Zambrano, Plato, Magangué, Mompo, El Banco, Gamarra, Puerto Wilches, La Dorada, Barranca, Puerto Berrío y Girardot. Estas rutas fueron pensadas como complemento al acceso del Ferrocarril. De este modo, SCADTA le apuntó a llegar a sitios a donde era muy difícil llegar antes.

Una de las grandes barreras que tuvo SCADTA para expandirse, en sus inicios, fue el monopolio de rutas creado por Pan American Airways. Sin embargo, fue mediante esta exclusión que la compañía, analizando sus opciones, buscó hacerse a una amplia red de rutas nacionales en las que logró posicionarse.

Transportar mercancías de forma más rápida fue también uno de los valores agregados que la compañía, al ser de las primeras en crearse, le ofrecería al país. Esto significó un valioso aporte al desarrollo nacional, por la forma como se empezaba a conectar al país. Sin embargo, y como se vio a lo largo de esta investigación, el mercado empezó a llenarse de competidores, por lo cual SCADTA tuvo que pensar en realizar estrategias que lo diferenciaron, con el fin de sobrevivir en un entorno que se tornaba cada vez más hacinado.

Con lo anterior, se fue dando forma al transporte de pasajeros como un servicio innovador en el país. SCADTA, en particular, buscó controlar las rutas que ya tenía posicionadas, con el fin de reducir los trayectos que la competencia podría abarcar. De esta forma, la empresa se convirtió en una de las más reconocidas en el sector.

A pesar de lo anterior, hubo compañías que controlaron rutas muy importantes en el país y que, por ser cien por ciento colombianas, lograron ganar en su momento una mayor confianza por parte de los consumidores. Este fue el caso de SACO, el gran rival de SCADTA.

No obstante, mediante la presión del Gobierno, estas dos empresas se fusionaron, con el fin de no poner en riesgo de quiebra a ninguna de ellas, ya que, por acción estatal, SACO estaba entrando en una crisis. La creación de Avianca pone entonces en marcha la estabilidad de estas dos organizaciones, las cuales, una vez juntas, despliegan estrategias de expansión de rutas y de mayor rapidez en los servicios ofrecidos. Con la eliminación de la política de monopolio en los Estados Unidos y la fusión de estas dos compañías, se establecieron itinerarios hacia Quito, Lima, Panamá, Miami, Nueva York y algunas ciudades de Europa. Esto a bordo de los mejores aviones disponibles para la época. De esta forma, la parte más crítica para la supervivencia de una compañía, es decir, su creación y estabilidad dentro de los diez primeros años, logró ser superada.

Como fue posible observar a lo largo de este trabajo, la inversión constante en la renovación de la flota ha sido un componente que Avianca ha mantenido desde su creación, siempre buscando

una mejor forma de prestar el servicio y ahorrar mediante la operación optimizada de aviones nuevos. Este es sin duda un aspecto clave de su estrategia de perdurabilidad.

Aún con el crecimiento y la consolidación que Avianca tuvo en los años cincuenta y sesenta, la compañía no se percató en cuidar su alto servicio al cliente, razón por la que empresas como Aerocóndor, LAC, Aces y otras, aprovecharon para entrar en el mercado y ganar una gran participación, tanto en transporte de carga como en el de pasajeros. Sin embargo, la presencia de Avianca en el aeropuerto El Dorado estancó las operaciones de las dos primeras, quienes, desde sus inicios, reclamaron a la Aerocivil por esto, sin obtener mayores resultados con ello.

El anclaje en el aeropuerto, en efecto, fue una clave para construir posteriormente el Puente Aéreo y conservar una operación exclusiva de Avianca en este espacio privilegiado. De esta forma, la compañía logró la centralización de sus servicios y le fue posible realizar vuelos a Miami, Nueva York, Cali, Pasto y Montería con mayor precisión, diferenciación y agilidad.

El entorno macroeconómico de los ochenta redujo las utilidades de la compañía, tras la concreción de fenómenos como la inflación, la devaluación del peso colombiano, el aumento del precio del petróleo y, en consecuencia, del combustible necesario para operar. De hecho, este acontecimiento es considerado como la puerta de la crisis más grande de la compañía, dado que esta se vio en la necesidad de recortar gastos de manera importante, lo que le restó calidad al servicio de la empresa y generó daños importantes en la imagen y el reconocimiento de la misma.

A lo anterior, se le suman los efectos negativos que produjo el narcotráfico, por ejemplo, con el pánico ocasionado en la población por la bomba de 1989. La reducción de la demanda fue tan fuerte que los recortes fueron aún más grandes, incluso con sus empleados, mientras que el precio por tiquete se incrementaba.

La situación a comienzos de la década del noventa no mejoró, puesto que las políticas del Gobierno de César Gaviria Trujillo abrieron la puerta a empresas extranjeras.

Avianca, con un cambio en su presidencia, le apostó a enganchar y fidelizar a sus empleados y realizar profundas estrategias de mercadeo con el fin de aumentar la demanda. Así, para que la empresa lograra perdurar, decide igualar sus tarifas a las de sus competidores más

fuertes, como eran Aces, American Airlines e Intercontinental y lanzan también un sistema de descuentos 2x1 en el mercado local.

En este contexto, Avianca compró diez Fokker 50. Esto con el objeto de mejorar los costos de los vuelos nacionales y así hacer más atractiva a la empresa frente a la competencia. No obstante, la expansión de la misma en número de rutas trajo consigo impuntualidad de los vuelos. Por esta razón, la compañía empezó a perder participación en el mercado nacional, en relación con otras aerolíneas como Aces.

A pesar de las múltiples barreras que tenía en Colombia, Avianca procuró tener muy buenas operaciones afuera del país. Este fue el caso de Venezuela, un contexto que usó sabiamente para apalancar la crisis vivida en el país.

Como estrategia para detener el crecimiento de compañías extranjeras, Avianca se reunió, además, de manera exitosa, con otras aerolíneas nacionales. Esto con el fin de establecer lineamientos y acuerdos en conjunto para actuar con más fuerza en el mercado.

Por otra parte, las alianzas con empresas de distintos sectores fueron también exitosas, en particular, para recuperar participación en el mercado. Este fue el caso del programa de tarjetas de crédito, que les otorgaban millas a sus clientes.

La dirección de la compañía, por su parte, logró concretar acuerdos que beneficiaron a la organización, en particular, con la reducción de impuestos para la importación de repuestos. Esta medida, necesaria, por cierto, alivió en alguna medida las deudas de la compañía y mejoró su servicio por avión.

El Grupo Santodomingo reaccionó a la realidad de la empresa y estableció, dentro de sus empresas del sector aeronáutico, una alianza estratégica que vinculó a SAM, Helicol y Avianca.

Con lo anterior y, con el paso del tiempo, las deudas de la compañía fueron disminuyendo y su participación en el mercado fue aumentando. Avianca, continuó limpiando la imagen de impuntualidad y mal servicio por la que llegó a ser reprochada. Para eso implementó una estrategia de tarifas exclusivas y beneficios con menores de edad. Esto con el fin de fidelizarlos a la marca desde pequeños. Igualmente, invirtió en aviones más eficientes y efectivos para cumplir con el itinerario, así como en el desarrollo de mejoras en relación con los planes logísticos.

La alianza de código compartido con American Airlines concluyó con mayor apoyo de conectividad de sus vuelos internacionales, abarcando de esa forma un mayor número de destinos. Sin embargo, cada vez que Avianca ofrecía un nuevo servicio, los clientes le pedían más y, adicionalmente, las otras compañías copiaban sus estrategias, lo que le restaba valor agregado.

Es entonces cuando Avianca le facilita al cliente la compra de tiquetes mediante la telefonía y aprovecha el *boom* de internet. Esto para consolidar un nuevo mercado a través de su plataforma exclusiva, la cual ofrecía mejores precios y servicios con otras compañías de turismo.

Las inversiones en tecnología para la programación de vuelos fueron también fundamentales para mejorar la puntualidad de sus vuelos, reducir los tiempos de espera de los pasajeros en el aeropuerto y optimizar el espacio dentro de los aviones.

A finales de los noventa, Avianca estableció su centro de conexiones o *Hub* en Bogotá. De esta forma, la empresa no solo se enfocó en transportar pasajeros nacionales, sino también internacionales y, con esto, observó que su organización logró reforzar su competitividad y abarcar nuevos mercados.

Para estar dentro de los grandes grupos aéreos como Star-Alliance o One World y no desaparecer en el largo plazo absorbida por otras empresas, Avianca junto con Aces y SAM, formaron la Alianza Summa. Esta, posteriormente, cambió de nombre a Avianca. Lo anterior, con el fin de consolidar una sola marca.

En 2005 Germán Efromovich compró la compañía, para convertirla en un *Holding* y potencializarla. La importancia de brindar un excelente servicio al cliente se convierte entonces en el factor más importante de la empresa. El programa de LifeMiles, así como las comodidades abordo y en salas VIP, funcionan como *hook*. Esto conduce a una eficiente estrategia de fidelización y posicionamiento en el mercado. Avianca, en realidad, ha tratado de caracterizarse siempre por prestar un mejor servicio, lo que genera valor y se convierte en un diferencial en el proceso de toma de decisiones por parte del usuario y, de hecho, en una de las claves de la estrategia de perdurabilidad de esta aerolínea.

Cabe resaltar igualmente la cultura de perseverancia existente dentro de la institución, encabezada, en particular, por sus dirigentes. Estos, desde los inicios de la compañía, buscaron

inversionistas que creyeran en el proyecto. Esto fue así, de hecho, hasta los años recientes, cuando Germán Efromovich potencializó la empresa que estaba en recuperación y la llevó a una posición de liderazgo una vez más.

La visión de ejecutar una estrategia a largo plazo, apalancada con la incursión en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) y la Bolsa de Nueva York (NYSE), la realización de alianzas con otras aerolíneas (pertenecientes a Star Alliance) y la adquisición de otras empresas del sector como Aerogal, Taca y MacAir, en múltiples regiones, promete un futuro próspero para Avianca. Un porvenir con oportunidades para seguir creciendo, en particular a nivel internacional y, aportando al desarrollo y el crecimiento de la economía del país.

De acuerdo con lo presentado aquí, Avianca ha logrado posicionarse continuamente en los mercados, asumiendo como estrategia clave el adaptarse continuamente a los nuevos y cambiantes mercados. Evidenciando esto, la presente investigación ha logrado contribuir a los estudios de perdurabilidad en el país, poniendo de manifiesto, en particular, que la estrategia de la empresa impacta en su perdurabilidad de maneras diversas, dinámicas, múltiples y complejas. Todas, puestas siempre al servicio de la organización, a través del tiempo, de manera adaptativa. Esto en función de las circunstancias propias de cada tiempo. De este modo, hemos podido aportar, con la realización de este estudio, a incremental en alguna medida el actual nivel de comprensión del rol de la estrategia en el fenómeno de la perdurabilidad empresarial en Colombia

Este trabajo, en consecuencia, puede ser utilizado como una guía o ejemplo exitoso de perdurabilidad, claro está, pero esto no garantiza que las lecciones aprendidas gracias a él funcionen de manera directa con otras empresas, incluso si esta es perteneciente también al sector aeronáutico. Es necesario recordar que cada compañía es única, que cada organización posee ventajas competitivas y comparativas que deben explotarse para identificar recursos y capacidades que permitan generar una estrategia de perdurabilidad. El caso de Avianca, sin embargo, es de gran valor para la academia y las empresas, en particular, dado que el proceso de adaptación y creación de su realidad ha sido tal vez su mayor estrategia de perdurabilidad, desde sus inicios hasta el día de hoy.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2001). *Liderazgo de marca*. Bilbao: Deusto.
- Amaya, G. (2010). Empresas Inteligentes. *Gerente*, 10-15.
- Arias de Greiff, G. (1999). *Otro cóndor sobre los Andes: historia de la navegación aérea en Colombia*. Bogotá: Fondo cultural cafetero.
- Avianca (s.f.). *Flota*. Recuperado el 7 de mayo de 2016 de <http://www.avianca.com/es-us/informacion-viaje/antes-vuelo/flota.aspx>
- Avianca (2009). *Perfil corporativo*. Recuperado el 8 de abril de 2016 de <http://www.avianca.com/es-us/nuestra-compania/informacion-institucional/perfil-corporativo.aspx>
- Avianca (2016, 4 de mayo). *Nuestra flota*. Recuperado de <http://www.avianca.com/es-us/informacion-viaje/antes-vuelo/flota.aspx>
- Avianca Holdings S.A. (2016, 17 de febrero). *Preguntas frecuentes*. Recuperado de http://www.aviancaholdings.com/images/kit_inv/Preguntas_Frecuentes_Español.pdf
- Avianca S.A. (2013). *Historia*. Recuperado de <http://www.aviancaholdings.com/historia>
- Avianca S.A. (2015). *Perfil corporativo*. Recuperado de <http://www.avianca.com/es-bo/nuestra-compania/informacion-institucional/perfil-corporativo.aspx>
- Banco Mundial (2014). *Índice de facilidad para hacer negocios*. Recuperado de http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?order=wbapi_data_value_2014+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=asc
- Brundage, A. (2013). *Going to the sources: A guide to historical research and writing* (5th Ed.). Chichester - Malden: Wiley Blackwell.
- Burke, W. W. (2010). *Organization change: Theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1997). *Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogotá: Norma.
- Dávila, C. (1986). *El empresariado colombiano: Una perspectiva histórica*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Dávila, C. (Ed.). (2003). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia, siglos XIX-XX: Una colección de estudios recientes*. Bogotá: Grupo Editorial Norma - Ediciones Uniandes.

De Geus, A. (1997). *The living company: Growth, learning and longevity in business*. Boston: Harvard Business School Press.

Dinero (1993a). Breve. *Dinero*, 139-139.

Dinero (1993b). Oficinas en el cielo. *Dinero*, 14-18.

Dinero (1993c). Pioneros del Siglo XX. *Dinero*, 88-92.

Dinero (1994a). Batalla de tarifas. *Dinero*, 108-112.

Dinero (1994b). Cielos abiertos, pasajeros saqueados. *Dinero*, 76-78.

Dinero (1994c). Cuánto debe ganar usted. *Dinero*, 40-40.

Dinero (1994d). Edición 17. *Dinero*, 26-26.

Dinero (1994e). Era un dinero plástico... *Dinero*, 36-36.

Dinero (1994f). Fuga de petróleo. *Dinero*, 88-92.

Dinero (1994g). Gente. *Dinero*, 144-145.

Dinero (1994h). La doble vía. *Dinero*, 89-89.

Dinero (1994i). LAC, la casa en el aire. *Dinero*, 96-98.

Dinero (1995a). Confidencias. *Dinero*, 18-18.

Dinero (1995b). En sus marcas. *Dinero*, 78-78.

Dinero (1995c). Fórmulas y brebajes para salir de la crisis. *Dinero*, 32-32.

Dinero (1995d). Las trampas del poder. *Dinero*, 112-112.

Dinero (1995e). Los duros del mercadeo. *Dinero*, 128-129.

Dinero (1995f). Póker de ases. *Dinero*, 26-36.

Dinero (1997a). Duelo de alas. *Dinero*, 180-182.

Dinero (1997b). El arma para competir. *Dinero*, 44-48.

Dinero (1997c). Llamada para abordar. *Dinero*, 76-80.

Dinero (1997d). Los siete poderes. *Dinero*, 88-88.

Dinero (1998a). Avianca, nuevos productos. *Dinero*, 156-156.

Dinero (1998b). Confidencias. *Dinero*, 14-14.

Dinero (1998c). Las súper marcas. Avianca. *Dinero*, 24-45.

Dinero (1998d). Ojo a los balances. *Dinero*, 146-146.

- Dinero (1998e). Pasando la línea. *Dinero*, 136-146.
- Dinero (1998f). Revolución de las juntas. *Dinero*, 51-51.
- Dinero (1999a). Alianzas. *Dinero*, 46-46.
- Dinero (1999b). Alianzas la nueva forma de hacer negocios. *Dinero*, 29-29.
- Dinero (1999c). Avianca levanta vuelo. *Dinero*, 14-14.
- Dinero (1999d). Confidencias. *Dinero*, 47-47.
- Dinero (1999e). Deskubra el negocio. *Dinero*, 46-46.
- Dinero (1999f). Inyección de capital. *Dinero*, 38-38.
- Dinero (1999g). La visión de grupos. *Dinero*, 96-96.
- Dinero (1999h). Pastrana frente a la crisis. *Dinero*, 96.
- Dinero (1999i). Un *hub* de alto vuelo. *Dinero*, 52-53.
- El Espectador (1969, 29 de noviembre). Scadta ha muerto: Viva Avianca! *El Espectador*, 4-4.
- El Espectador (2012, 28 de septiembre). *El fatídico vuelo del HK 1803 de Avianca*. Recuperado el 2016 de abril de <http://www.elspectador.com/noticias/el-fatidico-vuelo-del-hk-1803-de-avianca-articulo-378137>
- El Tiempo. (1939, 27 de octubre). La Scadta y la SACO anunciaron su fisión anoche formalmente. *El Tiempo*, 1-1.
- El Tiempo. (1940, 9 de junio). La constitución de la AVIANCA. *El Tiempo*, 4-4.
- Enter.co. (2013). *Lanzamientos*. Recuperado el 7 de abril de 2016, de <http://www.enter.co/lanzamientos/avianca/2013/avianca-la-historia-de-93-anos-de-innovacion/>
- Escobar Corradine, J. (2009, 25 de diciembre). *Aerolíneas colombianas desaparecidas*. Recuperado el 7 de abril de 2016, de <http://www.aviacol.net/aerolineas-desaparecidas/servicio-aereo-colombiano-saco.html>
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). Los Ángeles: SAGE.
- Forgues, B., & Vandangeon-Derumez, I. (2001). Longitudinal analyses. En R. A. Thiétart & *et al* (Eds.), *Doing management research: A comprehensive guide* (pp. 332-350). Londres - Thousand Oaks: SAGE.
- Giraldo, C. (2013, 28 de mayo). *La República*. Recuperado de http://www.larepublica.co/empresas/sancho-bbdo-y-lippincott-renuevan-la-imagen-de-avianca_39513

- Golden-Biddle, K., & Locke, K. (2007). *Composing qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Guerrero A., A. (2011, miércoles 10 de agosto). Esquivar el ‘valle de la muerte’. *Portafolio*, pp. 1-1. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/esquivar-el-%25E2%2580%2598valle-la-muerte%25E2%2580%2599>.
- IATA (2016, 20 de febrero). *iata.org*. Recuperado de <https://www.iata.org/whatwedo/safety/audit/iosa/Pages/index.aspx>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Madrid: Gestión 2000.
- Knudsen, H. P. (2008). Editorial: Discurso del Señor Rector en el evento “Un día con Drucker”. *Universidad & Empresa*, 10(14), 6-10.
- Konz, G. N. P., & Katz, J. A. (1996). Hyperlongevity in leadership endeavors: Deep structure and the lessons of religious orders for very long-term survival. *Journal of Management Systems*, 8, 51-60.
- Konz, G. N. P., & Katz, J. A. (2000). Metapopulation analysis: A technique for studying hyperlongevity. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 49-60.
- Kotler, P. (2010). *Caótica: administración y marketing en tiempos de caos*. Bogotá: Norma.
- Kwee, Z., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). *Coevolutionary competence in the realm of corporate longevity: How long-lived firms strategically renew themselves*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- LATAM. (2016, 4 de mayo). *latamairlinesgroup*. Recuperado de <http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=81136&p=iro1-history>
- León Vargas, K. (2006). Compañías de aviación fundadas en Colombia entre 1919 y 1929. En K. León Vargas, *Un vuelo al pasado: empresas, Estado y vida cotidiana en los inicios de la aviación en Colombia, 1911-1950* (pág. 228). Medellín: Universidad de Antioquia.
- León Vargas, K. (2011, 1 de diciembre). *Credencial Historia*. Recuperado el 7 de mayo de 2016, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/diciembre2011/aviacion>
- Lozano, R. (2014). *En el 2013 se crearon 63.500 empresas en Colombia*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/2013-se-crearon-63500-empresas-colombia>
- Napolitano, M. R., Marino, V., & Ojala, J. (2015). In search of an integrated framework of business longevity. *Business History*, 57(7), 955-969.
- Marcus, A. A. (2006). *Empresas ganadoras y empresas perdedoras: los 4 secretos del éxito empresarial sostenible y por qué algunas compañías fracasan*. Bogotá: Norma.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.

- Mintzberg, H. (Ed.). (2007). *Tracking strategies: Toward a general theory*. Oxford - Nueva York: Oxford University Press.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94-120.
- Portafolio (2016, 4 de mayo). *Más aerolíneas llegan a El Dorado*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/aerolineas-llegan-colombia-492231>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Redacción Avianca (2005). Próximo destino: su lealtad. *Avianca en Revista*, 20-22.
- Redacción de Economía y Negocios. El Tiempo (2013, miércoles 6 de marzo). En Colombia, 29 empresas por día se ‘mueren en el papel’. *El Tiempo (eltiempo.com)*, pp. 1-1. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12651522>
- Redacción Gerente (2009). Arquitecto de la transformación. *Gerente*, 12-16.
- Redacción Gerente (2010). Batalla en los cielos. *Gerente*, 10-18.
- Restrepo, L. F., Méndez, C. E., Rivera, H. A., Mendoza, L., & Vélez, R. (2008). Modelo para que las empresas vivan más tiempo. *El Tiempo*, pp. 1-11. Recuperado de http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/PDF/2008_fasciculo1/
- Restrepo, L. F., Vélez, Á. R., Méndez, C. E., Rivera, H. A., & Mendoza, L. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Ribas, V. M. (1911, 24 de junio). El primer vuelo. *El Gráfico*, Serie V, No. 44.
- Riviezzo, A., Skippari, M., & Garofano, A. (2015). Who wants to live forever: Exploring 30 years of research on business longevity. *Business History*, 57(7), 970-987.
- Rodríguez, S. H. (2009). Retos de altura. *Gerente*, 42-48.
- S Equipo Rs &. (2010). En todos los frentes. *Gerente*, 102-102.
- Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *Innovar*, 24, 59-81.
- Sanabria, M., & Smida, A. (2015). El campo de la estrategia: origen y evolución. En H. García Cardona (Ed.), *Administración en salud* (pp. 119-215). Medellín: Biblioteca Jurídica Diké - Universidad CES.

- Sanabria, M., Saavedra Mayorga, J. J., & Smida, A. (2014). *Los estudios organizacionales ('organization studies'): fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Bogotá: Escuela de Administración, Editorial Universidad del Rosario.
- SCADTA (s.f.). Fundación SCADTA. Recuperado el 7 de mayo de 2016, de <http://scadta.co/fundacion-de-scadta/>
- Silverman, D. (2013). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Star Alliance (2014). *About Avianca a Star Alliance Member*. Recuperado de <http://www.staralliance.com/en/about/airlines/avianca/#>
- Trigger, D., Forsey, M., & Meurk, C. (2012). Revelatory moments in fieldwork. *Qualitative Research*, 12(5), 513-527.
- Villegas, F. (2005a). Calidad certificada a su servicio. *Avianca en Revista*, 9-9.
- Villegas, F. (2005b). En alta temporada: Más vuelos y mejor servicio. *Avianca en Revista*, 9-9.
- Villegas, F. (2006a). Compromiso y calidad s su servicio. *Avianca en Revista*, 9-9.
- Villegas, F. (2006b). El Puente Aéreo: un terminal renovado a su servicio. *Avianca en Revista*, 9-9.
- Villegas, F. (2007). Somos su conexión con el mundo. *Avianca en Revista*, 9-9.
- Villegas, F. (2008). Alza vuelo nuestro primer Airbus. *Avianca en Revista*, 15-15.
- Wengel, J. T., Ferreira V., G. B., Restrepo Á., S., & Suárez, L. M. (2009). Trayectorias empresariales: destrucción creativa, economías de escala, exportaciones y empleo. *Ib Revista de la Información Básica*, 3(2), 1-1. Recuperado de https://www.dane.gov.co/revista_ib/html_r6/articulo4_r6.html
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE.