

# AVIANCA HACE PÉRDIDAS VOLANDO



**Bernardo Parra Restrepo<sup>1</sup>**

## Introducción

**A** Avianca ocupó en 1994, con \$444.488 millones de pesos, el noveno lugar entre las 100 empresas más grandes de Colombia, clasificadas por el volumen de ingresos<sup>2</sup>.

Es la primera empresa nacional de aviación, seguida por Aces, Sam (que es casi en su totalidad propiedad de Avianca), Tampa, Intercontinental de Aviación y AeroRepública<sup>3</sup>. Tiene la más larga experiencia en el transporte aéreo nacional y la segunda más antigua del mundo, si se tiene en cuenta que fue la continuación de la empresa Scadta cuando ésta se fusionó con Saco a comienzos de 1940.

Para los inversionistas y estudiosos de la economía el caso de esta empresa es muy interesante

porque a pesar de situarse, por su volumen de operaciones, entre las organizaciones más importantes del país, no lo es en los resultados esperados. La aparente ineficiencia de Avianca es demasiado notoria para pasarla por alto.

Por eso en el presente artículo hemos querido hacer un estudio profundo de su situación, tanto como nos lo han permitido los documentos a los cuales hemos tenido acceso en la Comisión Nacional de Valores, que es la entidad encargada de la vigilancia de las empresas que emiten títulos valores negociables en bolsa.

Este trabajo se ha propuesto dos objetivos fundamentales: primero, hacer un estudio de las estadísticas históricas de los últimos años de esta

<sup>1</sup> Profesor del Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Administrador de Empresas y Maestría en Administración de Empresas en la Universidad EAFIT de Medellín. Ha publicado artículos en las áreas de Gestión y Finanzas.

El autor agradece a los profesores de la Universidad Nacional Eduardo Sáenz Rovner, Luis Prada y Dagoberto Pinilla, sus comentarios y colaboración para el desarrollo de este trabajo cuya discusión previa en el seminario convocado por la revista *INNOVAR* permitieron corregir

algunos errores y profundizar en el análisis del problema de esta empresa; lo mismo a los funcionarios de la Comisión Nacional de Valores que le facilitaron el acceso a la información disponible en sus archivos. La responsabilidad por el contenido e interpretaciones del artículo corresponde exclusivamente al autor.

<sup>2</sup> "Las 100 empresas más grandes de Colombia, 1995", *Semana*, # 677, abril 25 - mayo 2, 1995, pp. 86-95.

<sup>3</sup> *Ibid.*; "Las 100 siguientes más grandes de Colombia", pp. 198-207.

empresa; segundo, hacer un análisis financiero y microeconómico que permita descubrir cuál ha sido la causa para que la empresa presente de manera continua resultados tan poco halagadores.

Para la elaboración del presente documento se recurrió al estudio de los informes financieros anuales que se han hecho públicos por la junta directiva, a la documentación existente en la Comisión Nacional de Valores, y a la información de prensa y revistas.

## Avianca, su Origen y Desarrollo

Avianca surgió en 1940 producto de la fusión de Scadta y Saco, luego del conflicto diplomático surgido entre el gobierno colombiano y el Departamento de Estado norteamericano, por la presencia de personal alemán en Scadta, cuando recién se iniciaba la Segunda Guerra Mundial. El nombre de Scadta (Sociedad Colombo-Alemana de Transportes Aéreos) era inapropiado desde 1929 cuando comenzaba la crisis general de la economía, la compañía norteamericana Pan American Airways había adquirido el paquete de acciones mayoritario que en ella poseía el austriaco Peter Paul von Bauer<sup>4</sup>.

En el periodo de posguerra, la compañía adoptó los avances tecnológicos de manera paulatina<sup>5</sup>. Su actividad se concentraba en la atención del mercado doméstico y algunas rutas internacionales que se incrementaron como consecuencia de la incorporación de equipos mejor adaptados para la realización de vuelos largos<sup>6</sup>.

A comienzos de los años sesentas la compañía transportaba más del 71% de los pasajeros, en un mercado doméstico competido por 10 compañías de taxis aéreos y 15 empresas extranjeras<sup>7</sup>. Había

crecido en magnitud y contaba con una infraestructura importante, debido a que en su calidad de empresa mixta se ha visto favorecida por el gobierno con algunos privilegios<sup>8</sup>. Fue la primera entre las empresas latinoamericanas en incorporar aviones *jet* para la aviación comercial y de carga<sup>9</sup>. Hasta la década de los años setentas se mantuvo la presencia del capital extranjero en esta empresa que todavía permanecía en manos de la *Pan American*, cuando se tomó la decisión de que Avianca comprara su paquete de acciones<sup>10</sup>.

## ¿Cuál era la Situación de Avianca Quince años atrás?

Veamos algunos datos de un pasado no remoto: en el ejercicio de 1979 las pérdidas ascendieron a \$179'065.776 pesos; no obstante, los dividendos decretados en 1980 fueron \$143'794.066; en 1981 fueron de \$152'349.277 y en 1982, de \$141'258.600<sup>11</sup>. Lo que indica a las claras que sus propietarios actúan con largueza sobre las utilidades cuando las condiciones lo permiten.

A comienzos de la década de los años ochentas la crisis de la compañía se sentía próxima. Entre los accionistas se manifestaba cierta inconformidad porque el gobierno había permitido la competencia de la empresa estadounidense Eastern y era inevitable que en el futuro se considerara una reducción en el pago de dividendos; por ello la asamblea de mayo 31 de 1981 aprobó por unanimidad una proposición en la que se recomendaba a la junta directiva:

... buscar la manera de "concertar" con el Gobierno Nacional un sistema tarifario que permita realizar utilidades no tan marginales y crear reservas adecuadas para el fortalecimiento económico y

<sup>4</sup> Stephen J. Randall, *The Diplomacy of Modernization: Colombian-American Relations, 1920-1940*, University of Toronto Press, Toronto, 1977, pp. 146-161.

<sup>5</sup> Avianca contaba en 1947 con 800 expertos, entre ellos pilotos (56, de los cuales 16 eran extranjeros), copilotos, mecánicos de vuelo, mecánicos de motores, electricistas, técnicos en calefacción y en lubricación, radio-operadores, torneros, carpinteros, pintores, ebanistas, latoneros, en sus talleres de mantenimiento en Barranquilla, Bogotá, Medellín y Cali. En 1948 cubría aproximadamente 30.000 millas en rutas internas y en internacionales algo más de 10.000. Transportó 432.498 personas, invirtió más de 3 millones de pesos en la adquisición de nuevos equipos y en la adecuación de aeródromos. Ese mismo año entregó 404.315 kilos de correo. *Ibid.*, pp. 95-101.

<sup>6</sup> Las aerolíneas Scadta y Avianca transportaron durante 29 años, entre 1920 y 1949, 2'662.577 personas con uno de los más bajos índices de accidentalidad en todo el mundo, el 0,00005%. Este mismo volumen es transportado en la actualidad en menos de un año. En 1951 se adquirió el avión Lockheed Constellation 0749 y el Super Constellation 1049L, el más grande y rápido en ese entonces. Avianca, Dom. 380L-90, sin fecha.

<sup>7</sup> En 1962 se transportaron 1'429.807 pasajeros, y el personal ascendía a más de 6.000 empleados entre los cuales había 2.000 técnicos colombianos en diferentes especialidades de la aeronáutica.

<sup>8</sup> En 1963 la aviación comercial en Colombia transportó cerca de dos millones de pasajeros. Contaba con doce empresas de aviación con vuelos regulares y no regulares, existían 10 compañías de taxis aéreos, cinco escuelas de aviación civil, siete clubes aéreos y a los aeropuertos llegaban 15 compañías extranjeras. La aviación comercial disponía de 15 talleres de mantenimiento, y en 1963 empleaban en sus diferentes servicios a 22.000 personas. En 1922 Scadta tenía 85 empleados.

<sup>9</sup> En 1976 inició sus operaciones con aviones del tipo Jumbo 747, convirtiéndose en la primera empresa latinoamericana en poseer dentro de su flota aeronaves de esta clase. En 1979, para adecuar su flota al transporte de carga, adquirió otro Boeing Jumbo 747 Combi.

<sup>10</sup> Dedución del autor, con base en la información financiera disponible.

<sup>11</sup> Información tomada por el autor, de los informes financieros de Avianca, 1979-1982.

financiero de la compañía que asegure su crecimiento y el pago de un dividendo que al menos guarde proporción con la desvalorización monetaria<sup>12</sup>.

En 1981 la compañía realizó un contrato con la aeronáutica Civil, Aerocivil, que le permitió adecuar un terminal aéreo en Bogotá para atender las rutas internacionales de Miami, Nueva York y las nacionales de Cali, Medellín, Montería y Pasto. Situación que descongestionó el terminal aéreo de El Dorado, pero que la obligó a incurrir en mayores costos que la competencia.

La composición de la junta directiva elegida en 1981 fue la siguiente:<sup>13</sup>

Principales	Suplentes
Julio Mario Santodomingo P.	Pablo Gabriel Obregón S.
Carlos Ardila Lulle	Carlos Ardila Gaviria
Francisco Posada de la Peña	Mauricio Obregón Andreu
Carlos Upegui Zapata	Jairo Gómez Domínguez
Carlos Cure Cure	Nelson Martelo
Rafael Gama Quijano	Mario Lego
Francisco Ulloa	Cristian Clausen

De éstos, los dos últimos renglones (principales y suplentes) fueron elegidos en representación del gobierno nacional. Aunque éste sólo poseía un capital representado en 2'689.541 acciones, se ha vuelto institucional desde su fundación que en la junta directiva de Avianca, siempre haya representación del gobierno. Varios de los nombres antes relacionados se van a repetir en la composición de la junta directiva unos 15 años después. Dicha nómina reflejaba en parte la propiedad accionaria de entonces; porque hasta 1985, los principales accionistas y su participación estaban constituidos así:

#### Del Grupo Santodomingo

Inversiones Bavaria	13,6%
Cervecería Unión	12,9%
Construcciones Colseguros S.A.	6,6%
Inversiones Fenicia	4,3%
Valores del Norte	2,7%

#### Del Grupo Ardila Lulle

Ingenio del Cauca	10,0%
Somerca	9,2%
Polímeros Colombianos S.A.	5,6%
Gaseosas Posada Tobón	2,7%

#### Otros accionistas

Nelson Martelo O.	2,8%
Gobierno colombiano	2,0%
Los otros 8.295 accionistas	28,0% <sup>14</sup>

En marzo 27 de 1985 se renovó la junta directiva con nuevos integrantes de los dos grupos financieros que controlaban la compañía y dos nuevos representantes del gobierno con sus respectivos suplentes<sup>15</sup>.

La presencia del grupo Ardila Lulle en la compañía se prolongó hasta el 27 de noviembre de 1985, cuando presentaron renuncia Carlos Ardila Lulle y Carlos Upegui Zapata y sus respectivos suplentes<sup>16</sup>.

Históricamente Avianca no ha sido un ejemplo de eficiencia; sin embargo, en el quinquenio 1983-1987 la empresa presentó una tendencia al alza tal como se puede apreciar en el Cuadro 1. En efecto en 1986 y 1987 las ganancias operacionales fueron excepcionalmente positivas.

Por fin, en el informe financiero de 1986 se dice: "Por primera vez en varios años, los estados financieros del ejercicio arrojaron una utilidad de 550 millones"<sup>17</sup>. Aunque, como puede apreciarse, entre 1983 y 1987 Avianca presentó casi \$8.500 millones de pesos en pérdidas, en los años 1986 y 1987 las ganancias netas son positivas

El endeudamiento sostenido por Avianca ha ejercido una gran presión sobre los resultados económicos y el flujo de fondos.

A partir de 1981 la compañía quiso llamar la atención de los inversionistas, invitándoles a suscribir "Papeles comerciales de Avianca"; éstos consistieron

<sup>12</sup> Acta # 2, Asamblea del 31 de marzo de 1981, Archivo Comisión Nacional de Valores, folder 003-20, p. 205.

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> Informe presentado por las directivas de Avianca a la Comisión Nacional de Valores, Documento No. 054, hoja 5, Archivo Comisión Nacional de Valores, Folder 003-70, p. 0404.

<sup>15</sup> Los nuevos miembros fueron las siguientes: Carlos Pérez Norzagaray, en remplazo de Francisco Posada de la Peña,

y Carlos Upegui Zapata en remplazo de Carlos Cure Cure; además entraron en representación del gobierno: Alfonso Palacio Rudas y Hugo Mejía Palacio, como principales, y Alberto Schelesing V. y Sergio Restrepo, como suplentes. Acta # 6, marzo 27/85, Archivo Comisión Nacional de Valores, Folder 003-20.

<sup>16</sup> Avianca, acta No. 7, Asamblea General de accionistas, marzo 31 de 1986, p. 6, Archivo Comisión Nacional de valores, folder 003-20.

<sup>17</sup> Avianca, *Informe financiero*, 1986, pp. 4.

**Cuadro 1**  
**RESUMEN FINANCIERO 1983-1987**  
(millones de pesos)

INDICADORES	1983	1984	1985	1986	1987
1. Ingresos operacionales					
1.1 Internacionales	16.948	21.037	28.664	40.679	53.297
1.2 Nacionales	12.302	15.491	18.240	24.657	31.241
1.3 Industriales	890	1.076	2.613	2.690	3.266
2. Gastos operacionales	33.039	34.086	51.713	65.370	84.189
3. Ganancia (pérdida) operacional	(2.287)	(1.482)	(2.196)	2.655	3.616
4. Ganancia (pérdida) neta	(2.994)	(2.485)	(4.336)	550	816
5. Activos totales	31.790	38.039	51.601	70.407	90.877
6. Patrimonio	3.368	2.457	3.495	12.502	21.095
7. Valor acción en libros	18,78	25,75	26,73	23,55	39,74
8. Pasajeros transportados (miles)	2.997,5	3.152,7	N. D	3.281,8	3.248,6

Fuente: Elaborado por el autor, con base en los informes financieros de los mismos años.

en un emisión de \$1.400 millones de pesos en documentos negociables en bolsa, de los cuales a abril 12 de 1983 sólo se habían podido colocar 300 millones<sup>18</sup>. Estos bonos presentaban una rentabilidad muy atractiva, pero la escasa solidez financiera de la empresa seguramente hizo pensar dos veces a los inversionistas<sup>19</sup>.

Esto, más la deuda contraída en moneda extranjera con las entidades financieras internacionales, afectó drásticamente su capacidad de pago. Fue así como en 1986 se suscribió con los bancos del exterior un contrato de reestructuración de la deuda, que sumaba cerca de 170 millones de dólares, de los cuales se pagaron hasta julio de 1991 US\$ 115 millones de capital más US\$ 45 millones de intereses<sup>20</sup>.

**Cuadro 2**  
**AVIANCA, ACCIONES Y PROPIEDAD EN 1994**

RANGO	ACCIONISTAS	DISTRIBUCIÓN	ACCIONES (000)	DISTRIBUCIÓN
De 1 a 1.000	6.272	79,2	17.331,6	0,21
De 1.001 a 5.000	876	11,1	2.503,1	0,31
De 5.001 a 10.000	222	2,8	342,8	0,04
De 10.001 a 50.000	358	4,5	8.201,1	1,00
De 50.001 a 100.000	68	0,9	4.763,8	0,58
De 100.001 a 500.000	64	0,8	14.001,2	1,71
Más de 500.001	52	0,7	788.131,7	96,15
TOTAL	7.912	100,0	819.675,4	100,00

Fuente: Archivo Comisión Nacional de Valores.

<sup>18</sup> Oficio 40000-1048 del 12 de abril de 1983, de Luis Guillermo Torres, vicepresidente financiero de Avianca, a Juan Camilo Restrepo, Presidente de la Comisión Nacional de Valores; Archivo de la Comisión Nacional de Valores, folder 003-70.

<sup>19</sup> "Papeles comerciales de Avianca, Una nueva y atractiva forma de invertir... Con la seguridad que sólo puede darle una empresa como Avianca con más de 62 años de solidez

y permanente evolución y progreso... hasta el 47% de interés anual efectivo, sin retención en la fuente, con descuento, endosables, negociables en bolsa". Avianca, aviso publicitario plegable, Archivo Comisión Nacional de Valores, folder 003-70, pp. 6-7.

<sup>20</sup> Avianca, *Informe anual*, 1987.

## Acciones y Accionistas

Esta empresa ha sido desde sus inicios una sociedad anónima de naturaleza abierta, pero en la práctica se comporta como cerrada; a pesar de que sus acciones circulan libremente en las bolsas de valores, es poco significativo el movimiento que se presenta en este mercado.

Durante muchos años siempre han sido los mismos accionistas, y no se dan oportunidades para que aparezcan nuevos; tampoco se presentaron movimientos entre ellos con la intención de disputar la designación a los escaños de la junta directiva.

Con excepción de una transacción realizada en la década de los años setentas que permitió readquirir el paquete de acciones que desde su fundación poseía la Pan American Airways, el movimiento accionario apenas ha presentado leves cambios<sup>21</sup>.

El grueso de los accionistas está integrado por pequeños poseedores. En efecto, en 1994 el 99,9% de ellos poseía paquetes que acumulaban hasta el 3% del total de acciones. En tanto, 7 accionistas son dueños de paquetes que representaban entre el 3 y el 10 por ciento de las acciones y sólo 2 manejaban paquetes que significan entre el 10 y el 20% de la propiedad.

Como puede inferirse de la anterior información, sólo 9 accionistas que representan el 0,01% del total manejan los destinos de la firma. Es aún más significativo el hecho de que el número de accionistas se reduzca año tras año: así, por ejemplo, entre 1988 y 1994 disminuyó en 10,6%, al pasar de 8.719 a 7.904. De éstos, sólo dos accionistas tenían paquetes de acciones que representaban entre el 3 y el 7% de participación. Sin embargo, la presencia mayoritaria de empresas accionistas de propiedad del mismo grupo familiar y la casi inexistencia de personas naturales como socios de la firma, mantienen casi invariable la cúspide directiva.

Los principales accionistas de Avianca, de acuerdo con el acta 17 de marzo 16 de 1995, eran los siguientes<sup>22</sup>:

Nombre	No. de acciones (en miles)
Unión de Valores S.A.	101.341
Inversiones Fenicia	97.909
Inversiones Bavaria S.A.	97.909
Cervecería Unión S.A.	89.734
Inmobiliaria Águila	83.872
Fondo de Crecimiento	81.931
Redes de Colombia	79.034
Malterías Unidas	37.402
Dupesa	33.822
Cervecería Águila	21.286
Cervecería del Litoral	21.075
Bavaria S.A.	18.172
Cervecería Colombo Alemana	18.101
Malterías de Colombia	18.007
Compañía Colombiana de Envases	15.893
Inversiones Unión S.A.	9.678
Inversiones Ser S.A.	9.003
La Nacional de Seguros	5.762
Colseguros S.A.	5.091
Petroquímica del Atlántico	4.655
Invercrédito	4.042
Fiduciaria Banco Comercial Antioqueño	3.951
Inversiones Lansa	3.297
Concentrados y Jugos Tutti Frutti	2.461
Aseguradora Colseguros	1.664

En este sentido, poco ha contribuido a la supuesta democratización de la firma la nueva emisión de acciones que se ha hecho en los últimos años. Así, aunque el número de acciones en circulación pasó de 647.4 millones en 1992 a 819.6 millones en 1994, los accionistas bajaron en casi 100 al reducirse de 8.001 a 7.904<sup>23</sup>.

Cuadro 3

### PROPIETARIOS Y ACCIONES POSEÍDAS, RANGOS DE PARTICIPACIÓN EN 1994

RANGO DE PROPIEDAD	NUMERO	%	CANTIDAD	%
Hasta el 3%	7.903	99,9	221'530.386	27,03
del 3,01% al 10%	7	0,1	426'478.677	52,03
del 10,01% al 20%	2	0,0	171'666.411	20,94

Fuente: Avianca, Documentos FSI, Archivo Comisión Nacional de Valores.

<sup>21</sup> Deducción del autor, con base en el análisis de los informes financieros del Archivo de la Comisión Nacional de Valores.

<sup>22</sup> Avianca, Acta No. 16, marzo 17 de 1995, pp. 2 y 3, Archivo Comisión Nacional de Valores, *Op. cit.*

<sup>23</sup> Archivo de la Comisión Nacional de Valores, Documento informe sobre composición accionaria, Folder 003-20.

¿Qué explicación se puede dar de esta situación? Es curioso que una sociedad anónima de la naturaleza de Avianca, que ha acumulado pérdidas significativas en los últimos 10 años, no haya desaparecido del mercado aunque su desempeño ha sido poco atractivo para los inversionistas.

Pero no es que los dueños de esta empresa se conformen con las continuas pérdidas que se generan de un ejercicio a otro; si fuera así estaríamos, en cuanto al manejo de la racionalidad capitalista se trata, frente a un caso excepcional. Porque la política de distribución de dividendos, cuando las condiciones lo han permitido, ha sido supremamente generosa.

El hecho de que un reducido grupo integrado por no más de 12 accionistas posean el paquete de control, les da la oportunidad de ubicar en los puestos de dirección de esta empresa sus filiales, y en las agencias comercializadoras a los miembros de los clanes familiares propietarios. En este sentido, parece que para ellos tiene poca importancia la parte que la empresa pueda dar a los accionistas como participación en las utilidades o que se puedan lograr ganancias con la especulación de acciones en las bolsas de valores. Para ellos el elevado sueldo, los gastos de representación y viáticos percibidos en los cargos de dirección parece ser recompensa suficiente. Pero como esa no es la razón de ser de las empresas en ningún sistema, debe haber alguna explicación para que la racionalidad del empresario capitalista opere en el sentido de mantener esta empresa en el mercado. Otras razones deben buscarse en el manejo económico del complejo grupo financiero, del cual la empresa hace parte, que como puede verse está integrado por empresas ligadas con el sector cervecero, que generalmente ha presentado excelentes beneficios, y donde el manejo de la contabilidad puede desempeñar un papel muy importante desde el punto de vista tributario.

Algo debió aprender Ardila Lulle sobre el manejo de las operaciones de la industria cervecera, que lo estimuló para atreverse a competir diez años después con el grupo Santodomingo que controla el monopolio cervecero del país.

Luego de la salida de este inversionista, las condiciones para que participen en la empresa nuevos accionistas han sido muy difíciles. De un lado, no es fácil poner en el mercado una emisión de acciones de una empresa poco atractiva para los

inversionistas, y por otro, está la aplicación de ciertas medidas puestas en práctica por las altas directivas de esta empresa que rayan en la ilegalidad del manejo del mercado de valores. Prueba de ello es una comunicación suscrita por la Comisión Nacional de Valores y dirigida a la junta directiva de Avianca, que pone de manifiesto la estrechez de criterios para divulgar la puesta en venta de las emisiones de acciones que han limitado la aparición de nuevos accionistas; dice:

Los contratos de suscripción de acciones entre Avianca y quienes adquirieron los títulos en la segunda vuelta sin mediar la invitación escrita del representante legal de la compañía, adolecen de un vicio, pues de una parte las condiciones generales adoptadas por la Junta Directiva en el reglamento de suscripción aprobado por la Superintendencia de Sociedades y que fueron incluidas en el prospecto de moción debían ser conocidas por los suscriptores, y por otra parte, los contratos fueron celebrados por un órgano diferente al autorizado<sup>24</sup>.

La presencia de accionistas en las asambleas generales se viene reduciendo año tras año, aunque ha aumentado el número de acciones en circulación y hay más de 8.500 accionistas<sup>25</sup>.

En la última asamblea, por ejemplo, hubo 20 asistentes, entre los cuales estaban el gobernador del Atlántico, cuatro miembros de la junta directiva, el secretario, el fiscal y otras 14 personas de los cuales 5 eran accionistas minoritarios y el resto asistieron en calidad de apoderados de los principales accionistas; de éstos, 4 representaban más de 500 millones de acciones, y como en todas las demás asambleas ya sabían el libreto de memoria: omitir la lectura del informe financiero, aprobarlo, aprobar el incremento salarial del 22% al revisor fiscal (Arthur Andersen), elegir la nueva junta directiva y hacer reforma de estatutos<sup>26</sup>.

## Los Efectos del Terrorismo y el Narcotráfico

A finales del primer semestre de 1988 la compañía se vió obligada a suspender sus operaciones de carga hacia los Estados Unidos, debido a cuantiosas multas impuestas por las autoridades aduaneras de ese país, que ascendieron a 14 millones de dólares<sup>27</sup>.

<sup>24</sup> Oficio DJ/P No. 115/86, Archivo Comisión Nacional de Valores, Comisión Nacional de Valores, Folder 003-70.

<sup>25</sup> En las asambleas de 1981 y 1982 fueron representadas 134 y 107 personas respectivamente, entre propietarios y apoderados, Avianca, actas 2 y 3. En 1994 y 1995 asistieron 20 personas en representación de 46 y 41 accionistas,

respectivamente. Avianca, Actas 15 y 16, Archivo Comisión Nacional de Valores, Folder 003-20.

<sup>26</sup> Acta 16, marzo 17 de 1995, p. 2. Archivo Comisión Nacional de Valores, Folder 003-20.

<sup>27</sup> Avianca, *Informe anual* 1988, p. 4.

Estas multas y la prolongada detención de las aeronaves ocasionaron la disminución de las ganancias en el periodo, que se vieron equilibradas por la venta de la opción de compra del *Boeing 747 Combi* (\$ 2.981 millones de pesos) y el ingreso del pago del seguro del avión de matrícula HK 1716 (\$ 1.001 millones de pesos) accidentado en Cúcuta<sup>28</sup>. La detención de las aeronaves en Nueva York se debió fundamentalmente a que en ellas se hallaron, camuflados entre los envíos de flores, varios cargamentos de cocaína destinados al mercado norteamericano<sup>29</sup>. El 15 de febrero de 1985 un avión carguero 747 fue retenido en Miami bajo la imputación de haber transportado dentro de 32 cajas de flores una importante cantidad de drogas controladas<sup>30</sup>. Como consecuencia de la retención de los aviones en los Estados Unidos, se produjo una disminución del volumen de carga. En 1987 se transportaron en el país 23.647 toneladas de carga, lo que representó una disminución de 5% respecto al año anterior. En las rutas internacionales se transportaron 30.056 toneladas con una disminución de 33% respecto a 1977<sup>31</sup>.

A partir del segundo semestre de 1989, la arremetida del terrorismo afectó seriamente aviones y terminales. Esto trajo como consecuencia la reducción, en 1990, del tráfico aéreo de pasajeros "que afectó de manera directa a Avianca, puesto que ninguna otra aerolínea tuvo la desventura de ser damnificada de manera directa por acciones terroristas"<sup>32</sup>.

El 27 de noviembre de 1989 un acto terrorista destruyó el avión HK-1803 en pleno vuelo, pocos minutos después de haber descolado del aeropuerto El Dorado; allí murieron 107 personas entre pasajeros y tripulación<sup>33</sup>. Como si hubiera sido poco, un nuevo accidente grave afectó otra aeronave de la empresa en cercanías de Nueva York, cuando le fue impedido por largo tiempo su aterrizaje hasta dejarlo sin combustible. A estos factores también se sumaron los siguientes:

- A. Con el fin de garantizar la seguridad de la operación aérea, la compañía se vio obligada a invertir cerca de 600 millones de pesos para asumir

directamente las operaciones de seguridad.

- B. Las pólizas de las primas de seguros se incrementaron en 564 millones de pesos.
- C. Debilidades en la infraestructura de radioayudas, y las estrellas negras que se asignaron a muchos aeropuertos del país<sup>34</sup>. El mercado internacional de pasajeros es muy sensible a las calificaciones de las condiciones de seguridad que realizan las asociaciones de pilotos, que afectan la demanda de pasajes hacia el país y que se reflejan en la demanda global en todas las aerolíneas.

### La Empresa Enfrentó Positivamente la Situación

En el informe financiero de 1990 a los socios se subraya un aspecto de crucial importancia en la esfera administrativa. Por iniciativa de la junta directiva fueron contratados los servicios de la firma Speedwing, filial de la British Airways<sup>35</sup>, a la cual se le encargó la elaboración de un diagnóstico empresarial. Entre los puntos sobresalientes del documento se destacan los siguientes:

- A. "Falta de mística y disciplina laboral, descuido e incluso saqueo de los bienes de la empresa".
- B. "Exceso de personal en comparación con los índices de la industria, según la opinión de los consultores externos, en compañías del tamaño de Avianca se presenta una media de 110 empleados por avión, contra 212 en Avianca. Contribuye a ello una inconveniente y costosa integración de servicios, los cuales podrían ser efectuados de manera más eficiente por terceros".
- C. "Sindicatos que han pregonado en el pasado el enfrentamiento de los trabajadores con la empresa y la prestación de servicios deficientes como medio de presión; convenciones colectivas que con perjuicio para la empresa limitan las facultades administrativas, consagran algunas estipulaciones económicas inconvenientes y establecen prebendas sindicales desafortunadas, así como prolongados y costosos procesos disciplinarios".

<sup>28</sup> *Op. cit.*, p. 6.

<sup>29</sup> *Ibid.*

<sup>30</sup> Avianca, *Informe anual*, 1984, p. 3.

<sup>31</sup> *Ibid.*, p. 8.

<sup>32</sup> En las rutas internas el tráfico de pasajeros movido por todas las aerolíneas nacionales disminuyó en 4,1%. Avianca, *Informe anual*, 1990, p. 6.

<sup>33</sup> *El Tiempo*, noviembre 28 de 1989, p. 1A.

<sup>34</sup> Avianca, *Op. cit.*, p. 6.

<sup>35</sup> "Con la creencia de que un estilo de administración frío y autoritario arriesgaría la creencia en el servicio cálido, cuidadosos que era la clave para el cambio en British

Airways, la aerolínea puso a 35.000 empleados en un programa de entrenamiento diseñado para hacerlos más sensibles a sus propias necesidades, así como a las de sus compañeros y clientes. Además enseñó a sus 2.000 administradores de grupo las técnicas para la toma de decisiones, organizó seminarios con títulos tales como 'la gente es primero' y 'Adaptación para el negocio'; aun los administradores subordinados se divertieron con juegos de mesa como una manera para desarrollar el espíritu de equipo. El volumen aumentó 10 por ciento y la aerolínea tiene una reputación bien cimentada de servicio, aun cuando los empleados reportan que ahora se sienten menos ocupados y acosados". James A. F. Stoner y R. Edward Freeman, *Administración*, Prentice-Hall, Ciudad de México, 1994, 5a. edición, p. 455.

- D. "Débiles y a veces injustas relaciones entre la administración y los trabajadores".
- E. "Fallas en el servicio que la empresa debe prestar a sus pasajeros y demás clientes".
- F. "Inadecuada relación con algunas entidades externas a la empresa"<sup>36</sup>.

Pero la atención no se centró exclusivamente en la parte administrativa; a nivel operativo se iniciaron medidas de renovación del parque de aeronaves por otras más modernas<sup>37</sup> y de equipo de oficina destinado a mejorar los servicios ofrecidos a los clientes. En dicho periodo se instalaron dos nuevos computadores IBM 4381-R23 que incluían el *Software* básico, a éstos se agregaron 60 terminales más para completar 170 agencias sistematizadas en todo el país. Este sistema permitiría a la empresa introducir tres años más tarde un sofisticado servicio de reservas a pasajeros que ofrece información aérea y turística. Este sistema se conoce como Maxipars y fue comprado a British Airways y fue adaptado por IBM. La inversión que se precisó para este servicio ascendió a casi quince millones de dólares<sup>38</sup>.

En el segundo semestre de 1989 se inició la amortización de la deuda externa financiada mediante el mecanismo de la resolución 33 de 1984 de la Junta Monetaria<sup>39</sup>. En el mismo periodo se efectuaron contratos con empresas extranjeras para el mantenimiento de aeronaves en Europa y Centroamérica.

## La Negociación de la Deuda Externa

A principios de 1991 tuvo lugar una importante transacción de los pasivos en moneda extranjera que la compañía tenía en el exterior. Teniendo en cuenta el récord anterior respecto al manejo de la deuda, un importante grupo de bancos, después de un largo proceso de negociación, vendió a Avianca el saldo de la deuda con un descuento de 53%. Con esta operación se cancelaron el 58% de las acreencias bancarias en moneda extranjera<sup>40</sup>.

A pesar de que la empresa no logró reunir los recursos necesarios en el plazo que le fue fijado, el Banco Comercial Antioqueño de Panamá<sup>41</sup> le sirvió de puente en la transacción y luego, con el producto de la venta de la opción de compra del carguero *Boeing 747 Combi*, adquirió del citado banco la deuda en las mismas condiciones lográndose con ello importantes beneficios no operacionales, a saber:

- a) Utilidad contable extraordinaria de \$ 18.421 millones de pesos.
- b) Reducción de pasivo en moneda extranjera en US\$ 21.2 millones.

Con los bancos que no participaron en la operación de venta de sus créditos a Avianca, se adelantó una negociación con el objeto de lograr un alivio adicional en el servicio de la deuda. Las condiciones en las cuales se suscribió el alivio fueron las siguientes: plazo máximo: 7 años; periodo de gracia: 3 años; amortización: cuotas trimestrales; interés: la tasa *Prime* más 0,75%.

<sup>36</sup> Avianca, *Op. cit.*, p. 5.

<sup>37</sup> En marzo de 1989 se trajo a Colombia el primer Boeing B 767-200ER que se bautizó con el nombre de Cristóbal Colón y en agosto de 1990 otra nave del mismo tipo a la que se dió el nombre de Américo Vesputio, Avianca, DOM-380L-90, p. 2.

<sup>38</sup> El sistema se ha denominado Cóndor. Consta de un módulo básico que maneja todo lo relacionado con las reservas mismas. Se comunica con todo el mundo a través de un gran centro de teleproceso ubicado en Atlanta (Estados Unidos) y puede complementarse con aplicaciones especiales. El sistema Cóndor comienza a funcionar con tres aplicaciones especiales denominadas Airfare, Sahara y Timatic.

Airfare permite calcular todo el itinerario por diversas aerolíneas en las diferentes clases, brindando información sobre todas las reglas de tarifas y sus excepciones, al igual que el número de millas que puede volar un pasajero con una tarifa dada y los sectores terrestres permitidos, entre otros. La aplicación Airfare cuenta con una base de datos de más de un millón de tarifas en el mundo.

Sahara es una aplicación por cuyo medio se podrán hacer reservaciones de hoteles y conocer las facilidades que ofrece cada uno. Está conectado con 10.000 hoteles en todo el mundo.

Timatic permite el acceso a una amplia gama de información con datos para cada país como: requisitos de emigración e inmigración, información sobre sitios de interés, museos, embajadas, centros comerciales, sitios turísticos, distancias aeropuerto-ciudad, hora local, transportes, equipajes, clima, cambio de moneda con relación al dolar, entre otros. Avianca, DOM-380L-90, pp. 17 y 18.

<sup>39</sup> Los desembolsos efectuados ascendieron a US\$ 24,8 millones, quedando un saldo por amortizar de US\$ 112,8 millones, en 14 cuotas trimestrales iguales por valor de US\$ 8,2 millones. La deuda acumulada a cargo de Avianca a diciembre 31 de 1989 ascendía a 4.236 millones de pesos. Esta diferencia, y la que se genere hasta el 30 de julio de 1993, sin exceder el 50% del valor de la inversión inicial en títulos canjeables (\$ 34.755 millones de pesos), se cancelará en tres años contados a partir de la fecha antes mencionada en cuotas iguales trimestrales. Avianca, *Informe anual*, 1989, p. 7.

<sup>40</sup> Avianca, *Informe anual* 1992, p. 7.

<sup>41</sup> El Banco Comercial Antioqueño está ligado a los intereses del grupo financiero Santodomingo, y la Fiduciaria B.C.A., es accionista de Avianca; de allí la facilidad para la realización de la transacción (Nota del autor).

La comisión de la junta directiva encargada de la negociación adquirió los siguientes compromisos<sup>42</sup>:

1. Limitar a determinadas sumas sus garantías por obligaciones de sus filiales.
2. No dar en garantía o gravar sus bienes o rentas presentes y futuras ni los de sus subsidiarias.
3. Limitar el derecho de disposición de sus activos a determinados casos.
4. Limitar a ciertas sumas los gastos de capital por reparaciones, remplazos y gastos por motores y componentes para aeronaves.
5. Salvo en determinadas circunstancias, no permitir que se aumenten las obligaciones de la compañía por préstamos.
6. No decretar, ni efectuar, pagos de dividendos ni permitir que ninguna subsidiaria disponga de su capital accionario.
7. No crear ni adquirir nuevas subsidiarias excepto las contempladas en el contrato.
8. Limitar las capacidades ofrecidas de sillas y toneladas de carga a determinadas cantidades.
9. Mantener los siguientes índices financieros a diciembre 31, así:
  - a- Relación entre activo corriente/pasivo corriente 2 a 1.
  - b- Relación deuda / patrimonio 7 a 1.
  - c- Relación flujo de caja 2 a 1.

Durante la negociación, la comisión también se comprometió a presentar ante la asamblea general de accionistas una propuesta de capitalización equivalente a US\$ 5 millones en el primer semestre de 1992 y otra suma similar en 1993<sup>43</sup>. En diciembre de 1991 se concluyeron las negociaciones con la Guinness Peat Aviation, (G.P.A.), de Irlanda, firma que adquirió los derechos de compra del *Jumbo* antes mencionado por valor de US\$ 50 millones y el alquiler de 13 nuevos aviones<sup>44</sup>.

## La Recapitalización

Con el objeto de atender las nuevas exigencias del mercado, en el contrato de refinanciación los accionistas mayoritarios adquirieron la obligación de capitalizar la empresa. En cumplimiento de ello durante 1992 se hizo la inversión adicional de 3.500 millones de pesos, y en 1993 una nueva capitalización de US\$ 5 millones de dólares. Estos aportes fueron necesarios para la modernización de la flota y para contribuir a pagar las indemnizaciones ocasionadas por los despidos masivos que se iniciaron a finales de 1993<sup>45</sup>.

Durante 1992 por el sistema de *leasing* que se suscribió con la G.P.A se incorporaron 11 nuevos aviones McDonnell Douglas y dos Boeing 757, todos de la más avanzada tecnología, que colocaron a Avianca entre las empresas con el equipo de aviación más nuevo del mundo<sup>46</sup>.

## La Apertura Económica

La industria de la aviación en todo el mundo atravesó durante los últimos cinco años una de las crisis más importantes. A la recesión que sufrieron las potencias capitalistas más importantes, se agregaron otros ingredientes que contribuyeron a mermar los ingresos de las compañías de transporte aéreo. En efecto, a la guerra del Golfo Pérsico se adicionó una feroz competencia entre las empresas que condujeron no sólo a proporcionar un mejor servicio al cliente sino una cesión mayor de la participación a los agentes distribuidores y al cliente, en detrimento de los escasos márgenes de rentabilidad que ya afectaban los resultados económicos<sup>47</sup>. Los resultados de esta competencia agresiva no se dejaron esperar; condujeron a que una de las empresas que se habían constituido en símbolo de la aviación comercial en el mundo, la Pan American Airways, se viera obligada a cerrar.

Para Avianca significó una pérdida en la participación en el mercado nacional e internacional, lo que condujo a una disminución en el volumen de pasajeros transportados y de los ingresos por este concepto; factores que aunados con una ineficiente estructura de costos, comparativamente con la de otras aerolíneas, contribuyó a afectar las utilidades.

Para adecuar la estructura de costos a las condiciones de la competencia a nivel internacional, la compañía solicitó en 1992 al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la autorización para despedir 1.615 trabajadores. Ocho meses después el Ministerio aprobó el despido de 567 en distintas áreas. Veamos algunas cifras:

Avianca ha tenido durante las dos últimas décadas una política variable respecto al empleo. En los últimos 5 años el personal ocupado disminuyó notablemente. Al parecer la política, se orientó a disminuir el número de empleados por avión, que es todavía alto si se tiene en cuenta (como se verá más adelante) que otras aerolíneas más pequeñas presentan mejores índices de eficiencia.

Respecto a la remuneración promedio presentada en el cuadro 4, es conveniente aclarar algunos datos para evitar malas interpretaciones. Si se considera

<sup>42</sup> Avianca, *Informe anual* 1990, p. 25.

<sup>43</sup> Avianca, *Informe anual* 1991, p. 8.

<sup>44</sup> Avianca, *Informe anual* 1992, p. 8.

<sup>45</sup> Avianca, *Informe anual* 1993, p. 5.

<sup>46</sup> Avianca, *Informe anual* 1992, p. 5.

<sup>47</sup> Avianca, *Informe anual* 1991, p. 6.

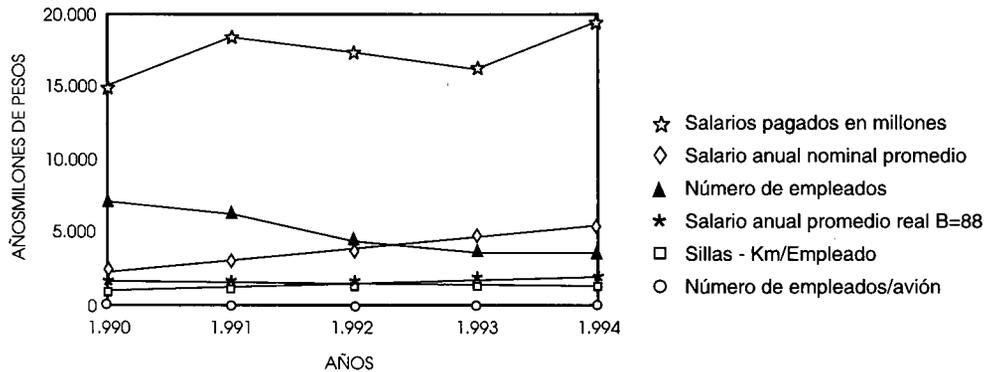
**Cuadro 4**  
**EMPLEO, REMUNERACIÓN Y EFICIENCIA**

INDICADORES	1990	1991	1992	1993	1994
Número de empleados	7.040	6.310	4.525	3.586	3.579
Salarios pagados, en millones de \$	15.488	18.752	17.710	16.787	20.112
Salario anual nominal promedio*	2.200	2.971	3.913	4.681	5.619
Salario anual real promedio B=88*	1.369	1.520	1.512	1.602	1.591
Sillas-Km/empleada	778	849	1.232	1.586	2.000
Número de empleados/avión	282	274	162	133	104

\* en miles de pesos

Fuente: Cálculos del autor, con base en los Informes anuales de Avianca, 1989-1994.

**Gráfica 1**



Fuente: Cálculos del autor, con base en los Informes anuales de Avianca, 1989-1994.

sólo el año 1994 deben hacerse las siguientes precisiones: primero, en dicha cifra se incluyen, sin discriminación, las tres categorías de trabajadores de la empresa, a saber: directivos, empleados y obreros; segundo, en la categoría de empleados se incluye el personal de vuelo integrado por pilotos, copilotos y auxiliares de tripulación; y tercero, en la categoría de empleados se incluyen secretarías y empleados menores remuneraciones en muchos casos son inferiores a los de los obreros calificados. Con el objeto de precisar mejor esta

observación, en el siguiente cuadro se discrimina para el año citado la remuneración recibida por los trabajadores con relación a su categoría.

A pesar de que la empresa ha mejorado en los últimos años sus índices de eficiencia, su situación está por debajo de los que presentan otras compañías nacionales que en 1994 tuvieron balances favorables. Si se comparan por ejemplo con las cifras que presentó AeroRepública<sup>48</sup>, dejan mucho que pensar.

**Cuadro 5**  
**EMPLEOS POR CATEGORÍAS Y REMUNERACIÓN MENSUAL EN 1994**

CATEGORÍAS	NÚMERO	REMUNERACIÓN MEDIA
Directivos	34	2.101.000*
Empleados	2.901**	642.433
Obreros	548	495.430

Fuente: Informe anual de Avianca 1994

\* Cifra obtenida en los informes de la Comisión Nacional de Valores.

\*\* Incluye el personal directivo.

<sup>48</sup> "La aerolínea tiene 43 personas por cada avión, mientras que otras empresas aéreas poseen aproximadamente 120. Asimismo, la flota de la compañía está compuesta por aviones altamente eficientes en costos. El desempeño de estos aviones en estructuras de rutas como la colombiana ha probado ser uno de los mejores". Lo anterior se ve reflejado en el aumento del tráfico de pasajeros hasta de 40% en los destinos en donde la compañía ha incursionado; Cifra bastante significativa si se tiene en cuenta que a nivel mundial el tráfico sólo se incrementa en 5%. Véase "Cielos Abiertos, AeroRepública ganó \$1.277 millones durante el año 94", *El Espectador*, 24 de marzo de 1995, p. 6B.

En efecto: esta joven empresa inició labores en julio de 1993, año en que tuvo ventas por valor de \$ 5.292 millones, que se elevaron a \$ 28.892 millones en 1994, lo que significó un incremento de 446%.

### Capacidad de Vuelo

La capacidad de vuelo de Avianca es relativamente grande si se tiene en cuenta el equipo con que cuenta ella sola y sus filiales SAM y HELICOL. Es, la segunda en Latinoamérica, pero a nivel internacional se puede considerar entre las empresas pequeñas "Una sola compañía norteamericana, American Airlines, con cerca de 700 aviones, supera la suma de todas las aerolíneas sudamericanas"<sup>49</sup>. En los últimos cinco años no sólo ha incrementado esta capacidad sino que ha modernizado su equipo.

Con el objeto de reducir un poco los costos de funcionamiento, en mayo de 1993 ingresaron 3 aviones *Fokker-50*, especiales para vuelos cortos, que sirvieron para conectar a todas las ciudades del país, principalmente las del eje cafetero; Armenia, Pereira, Manizales y Medellín; también conectar a Bogotá con Pasto, las capitales de los Santanderes (Bucaramanga y Cúcuta) y con las ciudades de la Costa Atlántica.

### En Busca de Explicaciones

Varios factores han sido identificados por los dirigentes de la empresa como determinantes para

que los costos de operación en Colombia no estén para competir en igualdad de condiciones con otras aerolíneas internacionales que han emergido como producto de la política gubernamental de apertura. Entre ellos se citan ciertos convenios; por ejemplo, el suscrito con Panamá, el cual no consultó el hecho de que el mercado colombiano es superior al panameño en cuanto a volumen de tráfico, y ciertas concesiones hechas por el gobierno, mediante convenio con Chile, para que las aerolíneas de este país utilizaran el suelo colombiano con cierta libertad para operar con rutas más allá del norte colombiano. En opinión de los dirigentes de la compañía esta concesión sólo favorece a los operadores chilenos, teniendo en cuenta que la magnitud del tráfico que se origina desde el sur hacia el norte procedente de la zona austral no es igual a la que se puede originar en sentido inverso más allá del sur de Chile<sup>50</sup>. Pero en nuestra opinión, este argumento perjudicaría por igual a todas las aerolíneas nacionales, las cuales, como se verá más adelante, presentaron resultados favorables. Es extraño, entonces, que sean sólo Avianca y Sam las perjudicadas con estos convenios.

Otra excusa esgrimida es la política de precios del turbo-combustible, cuya canasta de referencia está compuesta de precios internacionales que no reflejan la verdadera composición de las sillas/kilómetro en los destinos operados hacia y desde Colombia. Así, mientras que la canasta oficial refleja una composición de 80% de los precios de Suramérica y de 10% de los de Europa y

**Cuadro 6**  
**AVIANCA, EQUIPO DE VUELO AL 31 DE DICIEMBRE**

EQUIPO	1990	1991	1992	1993	1994
Jet Boeing 747	1	1	1	1	0
Jet Boeing 707	4	4	0	0	0
Jet Boeing 727-100	10	3	1	0	0
Jet Boeing 727-200	11	11	7	0	0
Jet Boeing 757	0	2	2	2	5
Jet Boeing 767	0	2	2	2	3
McDonnell Douglas	0	0	11	11	11
Fokker-50	0	0	0	6	10
TOTAL	25	23	24	22	29

Fuente: Elaborado por el autor, con base en los informes anuales de Avianca, 1989-1994

<sup>49</sup> Jorge Manrique, "A vuelo de pájaro", *El Tiempo*, diciembre 4 de 1994, p. 1C.

<sup>50</sup> Avianca, *Informe anual* 1993, p. 4.

Norteamérica, la composición real de la operación colombiana es de 63%, 12% y 25%, respectivamente, en esas regiones<sup>51</sup>. Si este argumento fuera válido, las otras aerolíneas tendrían que estar llenando de combustible sus aviones en otros lugares, pero da la casualidad de que éstas viajan al exterior en menor proporción que las aeronaves de Avianca.

Otro aspecto que ha afectado sustancialmente los costos de operación en el territorio colombiano son las elevadas primas de seguros que tienen que pagar nuestras empresas de aviación, que se han originado en el aumento de las colisiones y casi-colisiones producto del incremento del volumen del tráfico aéreo, o control del tráfico aéreo, más conocido como ATC, que han significado las estrellas negras que han recibido nuestros aeropuertos por carecer de las condiciones de seguridad requeridas, y los actos de terrorismo que han afectado aeropuertos y aeronaves colombianas.

Por ejemplo, el mal estado de las pistas ocasionó durante 1993 daños en las turbinas y fuselaje de los aviones por valor de US\$ 2'335.073, cifra que no incluye el lucro cesante ni el perjuicio creado a los pasajeros<sup>52</sup>. Por otra parte, subsisten todavía gravámenes arancelarios a la importación de partes y componentes de naves aéreas, que incrementan también los costos de operación.

Como ya se mencionó, en 1993 por iniciativa de la junta directiva fue contratada una consultoría de la firma Speedwing, filial de la British Airways, a la cual se encargó la elaboración del diagnóstico empresarial. Dicho diagnóstico detectó serias deficiencias en el establecimiento de la rentabilidad de los productos, por lo cual era necesario reestructurar el sistema interno de estadísticas<sup>53</sup>.

Como era de esperarse, el diagnóstico elaborado por una empresa competidora señaló que en algunas rutas internacionales, sobre todo a Europa, se había logrado algún incremento en la participación en el mercado pero a costa de ver disminuida la rentabilidad

en algunos destinos, "producto de una política incontrolada de descuentos"<sup>54</sup>. Se debe recordar que una estrategia de mercadeo tendiente a incrementar la participación en el mercado generalmente está acompañada por un manejo del precio del producto.

El diagnóstico al parecer es acertado cuando señala que una de las áreas más descuidadas por Avianca es el servicio al cliente que se manifiesta en retrasos en el cumplimiento de los itinerarios, con origen en las dependencias de la empresa y no en causas externas como podría ser la congestión aérea.

## Los que Mandan

Las relaciones de mando y dominación en las organizaciones están en plena dependencia de la propiedad del capital, por eso no debe extrañar que en esta empresa los escaños en la junta directiva siempre estén ocupados por casi los mismos miembros y cuando se presenta algún cambio éste ocurre sólo dentro del estrecho marco familiar de los accionistas mayoritarios. A las asambleas siempre han asistido entre 50 y 100 personas, pero entre 5 ó 6 asistentes concentran más de 80% de los votos<sup>55</sup>.

Los nombramientos para ese organismo se hacen por periodos de dos años; desde 1981, nunca se ha presentado más de una lista y siempre han sido elegidos por unanimidad<sup>56</sup>. Veamos la composición de la junta directiva elegida en 1995 y la frecuencia con que han ocupado posiciones allí:

La representación del gobierno disminuyó y la junta conservó la nominación de Alfonso Palacio Rudas y de María Cristina Mejía de Mejía, aunque en esta ocasión el gobernador del Atlántico no presentó candidatos<sup>57</sup>.

De las diez nominaciones de la junta directiva, cuatro están ocupadas por miembros del clan Santodomingo (Julio Mario padre e hijo) y Pablo Gabriel y Andrés Obregón Santodomingo (hijos de

<sup>51</sup> *Ibid.*

<sup>52</sup> *Ibid.*, p. 9.

<sup>53</sup> *Ibid.*, p. 5.

<sup>54</sup> *Ibid.*

<sup>55</sup> A la asamblea del 17 de marzo de 1995 asistieron 14 personas, cinco propietarios y 9 apoderados; de estos últimos, siete, representaban a los accionistas mayoritarios a saber: Luis Pochet representaba más de 79 millones de acciones propiedad de Redes de Colombia; Juan M. Arboleda representaba 103,8 millones de acciones en propiedad de Unión de Valores y Concentrados y Jugos Tutti Frutti; Cecilia Álvarez Correa representaba a casi 107 millones de acciones en poder de Inversiones Fenicia e Inversiones Ser; Álvaro Pupo era el apoderado de las acciones de Inversiones Bavaria S.A., Cervecería Águila S.A. y Bavaria S.A., que sumaban 137,3 millones; Carlos Quintero

apoderaba 97,8 millones de acciones en poder de Fondo Crecimiento y la Compañía Colombiana de Envases; Darío Castaño representaba las acciones en poder de Inmobiliaria Águila que sumaban 83,8 millones; y Alfonso Vergara apoderaba los intereses de un poco más de 58 millones de acciones en manos de Malterías Unidas y Cervecería del Litoral. Avianca, Acta # 16, marzo 17/95, pp. 2 y 3, Archivo Comisión Nacional de Valores, folder 003-20.

<sup>56</sup> Salvo en la asamblea del 31 de marzo 1981 hubo un intento frustrado de un grupo de pequeños accionistas que quisieron nominar a Camilo Caicedo a la junta directiva, pero como entre todos sólo lograron la representación de 1'506.876 acciones, desistieron de su propósito y se sumaron a la lista única. Acta # 2, p. 6, Archivo Comisión Nacional de Valores, folder 003-20.

<sup>57</sup> Avianca, Acta # 16, *Op cit.*

Cuadro 7

**COMPOSICIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA 1995 Y FRECUENCIA  
EN LOS ÚLTIMOS AÑOS**

PRINCIPALES	NÚMERO	SUPLENTES	NÚMERO
Julio Mario Santodomingo Pumarejo, presidente	7	Luis Gabriel Botero Peláez, vicepresidente	1 *
Augusto López Valencia, vicepresidente	7	Alberto Samper Gómez	5
Andrés Obregón Santodomingo	6	Mauricio Obregón Andreu	6
Julio Mario Santodomingo Braga	7	Gabriel Jaime Arango R.	7
Alfonso Palacio Rudas	6	María Cristina Mejía de Mejía	2

*Fuente:* Elaborado por el autor con base en los Informes anuales de Avianca, 1989-1994, y Acta # 16.

\* Este cargo ha sido ocupado también por Pablo Gabriel Obregón Santodomingo en cuatro ocasiones, el cual parece estar emparentado con Mauricio Obregón Andreu, quien fue presidente de Aerocivil en 1947.

Pablo Obregón del Canal<sup>58</sup>, casado con Beatriz Santodomingo Pumarejo, hermana de Julio Mario Santodomingo P.)<sup>59</sup>

La asistencia a las asambleas generales de accionistas no es indispensable para garantizar el nombramiento a la junta, como ocurre con los miembros del clan Santodomingo; tampoco lo es el hecho de figurar en la relación de accionistas, por ejemplo, Álvaro Jaramillo Buitrago, quien ha repetido durante los últimos 6 años en cuatro oportunidades, y además ocupó la presidencia durante 1991 y 1992; igualmente Augusto López Valencia, que tampoco figura como accionista, pero asistió a asambleas pasadas en calidad de apoderado de un importante paquete de acciones<sup>60</sup>.

### El Personal Ejecutivo

La nómina del personal ejecutivo de la empresa no ha tenido permanencia notoria en los 6 últimos años, con excepción de dos nombres. Las razones

para que esto se presente han sido seguramente los resultados económicos insatisfactorios que han motivado el descontento de los accionistas, y consecuentemente las limitaciones en los ingresos en los cargos directivos.

En 1988 el estado mayor de la empresa estaba integrado así:

#### PERSONAL DIRECTIVO DE AVIANCA EN 1988

Nombres	Cargos
Edgar Lenis Garrido	Presidente
Alfonso Ávila Velandia	Vicepresidente financiero
Raúl Eduardo García Rodríguez	Vicepresidente comercial
Alberto Meléndez Gómez	Vicepresidente técnico
Gonzalo Fajardo Saavedra	Vicepresidente de operaciones
Alfonso Carvajal Valli	Vicepresidente de relaciones humanas
Alfonso Iragorri Cajiao	Vicepresidente administrativo y legal
Ernesto Vásquez Rocha	Asesor de la presidencia

*Fuente:* Elaborado por el autor con base en los Informes anuales de Avianca, 1989-1994.

Edgar Lenis Garrido hacía parte de la junta directiva en 1988; su padre Gustavo Alberto Lenis figuraba como propietario de un paquete de un millón de acciones y asistió a las asambleas de 1986 y 1987, en esta última en representación de más de once

<sup>58</sup> Éste a su vez es hijo de Mauricio Obregón, quien fue el primer director de la Dirección de Aeronáutica Civil, cargo que desempeñó durante 21 meses desde su fundación en 1947; fue fundador de la empresa aérea Lansa y del Aeroclub de Colombia, la primera escuela de aviación civil del país. Véase, Eduardo Sáenz Rovner, compilador, *Perfiles de empresas y empresarios en Colombia, 1946-1950*, Universidad de los Andes, Bogotá, 1991, vol. I, pp. 141-145.

<sup>59</sup> Álvaro Camacho Guizado, *La organización social de la centralización del capital en Colombia*, Universidad del Valle, Cali, junio de 1977, pp. 78-81, 85 y 100.

<sup>60</sup> Avianca, Acta # 2, Asamblea de marzo 31/81, p. 2, Archivo Comisión Nacional de Valores, Folder 003-20, p. 205.

millones de acciones<sup>61</sup>. En 1989 la presidencia fue ocupada por Fernando Castro Plaza, a la postre también miembro de la junta directiva de dicho periodo<sup>62</sup>. Álvaro Jaramillo Buitrago fue presidente en dos periodos, en 1991 y en 1993; no es accionista pero ha asistido como representante de un importante paquete de acciones<sup>63</sup>.

En 1993 se presentaron apenas leves cambios en la cúspide gerencial, algunos sólo de nombre, en tanto que desapareció la Vicepresidencia de Relaciones Humanas. Este hecho se debió fundamentalmente a que en los últimos tres años hubo despidos masivos de personal<sup>64</sup>; lo que hacía un contrasentido la persistencia de una división de esta naturaleza.

Así la vicepresidencia comercial cambió de nombre por vicepresidencia de Mercadeo y Servicios; a la de operaciones se le agregó "de vuelo" y apareció la vicepresidencia de "Servicios Terrestres"; a la vicepresidencia administrativa se le quitó parte del nombre que tuvo en 1989-1990; "y Legal".

#### AVIANCA, PERSONAL DIRECTIVO EN 1994

Nombres	Cargos
Gustavo Alberto Lenis Steffens	Presidente*
Roberto A. Hertz Stenberg	Vicepresidente mercadeo y servicios
Jaime Baena Palacios	Vicepresidente financiero
Neil Warren	Vicepresidente técnico
Julián Adid Neva	Vicepresidente operaciones de vuelo
Héctor Hernán Alzate Castro	Vicepresidente administrativo
Iván Ratkovitch Cárdenas	Vicepresidente servicios terrestres
Ernesto Vásquez Rocha	Asesor de la presidencia

\* Gustavo A. Lenis S. es hijo de Edgar Lenis Garrido, quien ocupó la presidencia en 1988 y ha sido también miembro de la junta directiva.

Fuente: Elaborado por el autor con base en los Informes anuales de Avianca, 1988-1994.

Como puede observarse, se repite sólo el nombre del asesor de la presidencia, cargo que ha ocupado de manera continua a través de tres periodos. Solamente Héctor Hernán Alzate Castro hizo una breve carrera dentro de la organización, antes ocupó el cargo de jefe de la División de Personal durante la época de despidos masivos y fue premiado en 1993 con un ascenso a la vicepresidencia administrativa.

#### Carga y Pasajeros Transportados

El transporte de carga, como ya se mencionó, sufrió algunos tropiezos motivados fundamentalmente por la presión ejercida en los Estados Unidos a las naves comprometidas en embarques de drogas ilegales.

Como puede observarse en el cuadro 8, los ingresos por concepto de carga y correo aéreo presentan un comportamiento creciente en pesos corrientes; sin embargo es necesario tener en cuenta que los correspondientes a carga tienen altibajos generados fundamentalmente por los tropiezos presentados como resultado de las sanciones impuestas por los Estados Unidos.

De la información que se desprende del cuadro 9 se puede observar, en términos absolutos, que 1994 fue el mejor año para Avianca; en este lapso transportó 580.000 pasajeros más que cinco años antes. En cuanto al transporte de pasajeros es importante señalar que durante varios años Avianca y su filial Sam manejaban casi de manera oligopolista el transporte de pasajeros en Colombia. A estas dos empresas sólo les disputaban algún mercado pequeñas compañías como Aces, Aires, Satena, etc., que se ubicaban en segmentos no atendidos por Avianca, con vuelos a ciudades intermedias y pequeñas, dispersas en la amplia geografía nacional. Es por eso interesante consultar las estadísticas de la empresa en este sentido, con el objeto de indagar el efecto que las políticas de cielos abiertos han tenido sobre la empresa.

Como puede apreciarse en el cuadro 10, la aerolínea ha tenido una disminución relativa en su participación en el mercado nacional; esto ha sido el resultado de la presencia de nuevas empresas comerciales que le están disputando pasajeros en los vuelos domésticos. La competencia ofrece servicios a menores costos, mayor puntualidad y mejor atención al cliente.

<sup>61</sup> Avianca, *Informe anual*, 1988, p. 2. Véanse Acta # 7 de marzo 31 de 1986, p. 2, y Acta # 8 de marzo 30 de 1987, p. 2, Comisión Nacional de Valores, folder 913.

<sup>62</sup> Avianca, *Informe anual*, 1989, p. 2.

<sup>63</sup> Avianca, *Informes anuales* de 1991 y 1993, p. 2.

<sup>64</sup> Avianca, *Informe anual*, 1993, p. 2.

Cuadro 8

**INGRESOS POR CONCEPTO DE CARGA Y CORREO**  
(En millones de pesos)

AÑOS	1989	1990	1991	1992	1993	1994
NACIONAL	15.057,6	23.177,4	34.433,2	39.387,6	44.922,0	29.991,7

Fuente: Elaborado por el autor con base en los Informes anuales de Avianca, 1889-1994.

Cuadro 9

**AVIANCA, PASAJEROS TRANSPORTADOS**

VUELOS	1990	1991	1992	1993	1994
Nacionales	2.564.733	2.616.512	2.572.714	2.513.605	3.038.623
Internacionales	639.965	653.720	642.169	655.704	741.389
Total	3.204.698	3.270.232	3.214.883	3.169.309	3.780.012

Fuente: elaborado por el autor con base en los Informes anuales de Avianca, 1989-1994.

Cuadro 10

**PARTICIPACIÓN DE AVIANCA EN EL MERCADO**

	1990	1991	1992	1993	1994
Nacional	63%	59%	55%	45%	47%
Internacional	54%	49%	40%	35%	34%

Fuente: Elaborado por el autor con base en los Informes anuales de Avianca, 1989-1994.

No se han sentido todavía los efectos de la nueva flotilla de aviones *Fokker* que se emplea actualmente en la conexión de las ciudades intermedias. Tanto en el mercado nacional como en el internacional, Avianca ha reducido su participación debido a la mayor cantidad de empresas competidoras.

## Ingresos

La aerolínea afronta desde 1989 una situación deficitaria, producto de las pérdidas acumuladas de un ejercicio a otro.

A pesar de que los *ingresos de operación* se deben en más de 80% a la venta de pasajes aéreos, esta proporción en el pasado fue mayor; en 1979, por ejemplo, llegó a 92,7%<sup>65</sup>. La contribución de otro renglón, *correo aéreo y carga*, ha disminuido; en 1977, cuando poseía aviones destinados exclusivamente a carga, proporcionaba hasta 20% de los ingresos, y hoy en día está en poco más de

12%. En contraste, los *ingresos industriales* han pasado de 3% en 1988 a 6,1% en 1993. Para enfrentar la ineficiencia operacional se han venido ofreciendo algunas soluciones que no han tenido los efectos esperados<sup>66</sup>.

Por ejemplo, para aumentar los *ingresos* no se ofrecen mejores servicios a menores precios sino que se ha optado por el incremento de tarifas, queriendo emular con ello el valor al que se ofrecen en otros países los mismos servicios, sin tener en cuenta que los precios del transporte aéreo interno deben guardar relación con el nivel de ingresos de la población en el plano doméstico.

Esta es una de las principales razones por las cuales los vuelos son ocupados apenas en 60% de su capacidad y que hayan aparecido otras empresas que ofrecen los mismos servicios con menores precios.

<sup>65</sup> Avianca, *Informe anual*, 1979, p. 6.

<sup>66</sup> Cálculos efectuados por el autor con base en los Informes anuales de Avianca, 1989-1994.

Así por ejemplo, a precios corrientes, en los últimos años las tarifas del transporte aéreo ofrecidas por Avianca se han incrementado de manera exponencial, aunque a precios constantes de 1988; los ingresos por pasajero transportado se han sostenido, y sigue la tendencia al alza, como efecto de la política de cielos abiertos y del hecho de que la competencia le ha impedido imponer (como en el pasado) sus precios de monopolio.

## Costos de Operación

Otro factor que se considera como causante del bajo nivel de las utilidades operacionales ha sido el índice "numero de empleados por avión", el cual ha significado que la empresa haya reducido significativamente durante los últimos 8 años el fondo destinado a cubrir la remuneración del personal y el número de trabajadores.

Esta es una de las razones que explican los permanentes conflictos que esta empresa ha afrontado en el plano laboral, como son las "operaciones tortuga", las huelgas de pilotos, auxiliares de vuelo, mecánicos, etc., que a su vez han perjudicado la imagen ante el público en favor de otras aerolíneas. El número de trabajadores se ha reducido entre 1990 y 1994, de 7.040 a 2.927 personas<sup>67</sup>.

Como consecuencia de la disminución del personal, el *gasto de salarios* se ha reducido significativamente respecto a la composición de todos los gastos de operación. Así, por ejemplo, en 1977 representaba 26% pero se ha reducido a 4.5% en 1994. Téngase en cuenta que en 1977 hubo utilidades muy altas. No parece ser entonces la carga salarial ni el número de empleados, razones suficientes para explicar que la compañía presente resultados tan desfavorables. ¿Puede una empresa esperar que sus empleados trabajen motivados y que a su vez traten bien a sus clientes, cuando no les ofrece garantías ni estabilidad?

La política de la compañía ha trasladado al capital financiero nacional e internacional una porción cada vez mayor de sus ingresos operacionales para cubrir el valor de las transacciones que financian el *arrendamiento de equipo de vuelo*. Esta se ha incrementado en proporciones significativas que hoy se sitúan en más de 15% de los gastos de operación. No parece entonces ser adecuada la política de arrendamiento de equipo de vuelo; los resultados de pasados ejercicios que estaban basados en la

utilización de equipos propios presentaron mejores resultados y esa política ofrece, al parecer, mejores posibilidades.

Otra parte importante se traslada al capital financiero nacional e internacional por concepto de las *primas de seguros* que se han incrementado desde 1991 de manera notable. Así las primas de casco pasaron de 1,24 millones de dólares en 1991 a 9,34 millones de dólares en 1994, las de guerra de 1,02 millones de dólares a 1,21 millones en el mismo periodo y las primas por responsabilidad civil pasaron de 2,56 millones de dólares a 11,47 millones en los mismos años<sup>68</sup>. Para 1994 la suma total pagada por concepto de seguros superó la suma de 25 millones de dólares<sup>69</sup>. Este aumento se debió tanto a las limitaciones de infraestructura aérea como a las condiciones del mercado mundial de seguros. Sin embargo, se debe tener en cuenta que en estas mismas condiciones opera la competencia.

Lo mismo puede decirse de las *comisiones sobre ventas* que se situaron en 1994 en más de 10,8%<sup>70</sup>. Ya se había mencionado que para ponerse a tono con las nuevas condiciones de la competencia, hubo necesidad de incrementar las comisiones ofrecidas a los agentes vendedores. Pero sólo el conocimiento de la política de ventas adoptada por la junta directiva puede arrojar explicaciones más precisas para que la tasa pagada por comisiones se sitúe en estas cifras. ¿Quiénes las han recibido, en qué proporción, que nexos tienen con los dueños del capital? Esta investigación no ha ahondado en buscar explicaciones de este tipo.

Los *gastos por servicios a pasajeros* presentan también una ligera tendencia al alza en el periodo 1989-94, al pasar de 4,3% a 11%. Esto tiene su explicación; a partir de 1991 la cuenta *facilidades aeroportuarias y comunicaciones* dejó de utilizarse y todos los gastos de sostenimiento del Puente Aéreo de Bogotá se cargan a esta cuenta<sup>71</sup>. Estos, que se sitúan entre 7% y 8% de los gastos de operación, son en efecto un sobrecosto que no es absorbido por ninguna de las otras aerolíneas competidoras que hacen uso del aeropuerto Eldorado.

Los *gastos de ventas* también muestran una tendencia al alza; pasan de 4,3% en 1989 a 9,6% en 1994<sup>72</sup>. ¿Se ha vuelto más costosa la publicidad, o qué nuevas pautas publicitarias diferentes de las empleadas hace cinco años se emplean ahora? No hay referencias al respecto.

<sup>67</sup> Avianca, *Informe financiero*, 1994, p. 5.

<sup>68</sup> Avianca, *Informe anual*, 1993, p. 10.

<sup>69</sup> Cálculos del autor con base en las cifras del *Informe anual* de Avianca, 1994, p. 16.

<sup>70</sup> *Ibid.*

<sup>71</sup> Cálculos del autor con base en las cifras del *Informe anual* de Avianca, 1991, p. 26.

<sup>72</sup> Cálculos del autor con base en las cifras del *Informe anual* de Avianca, 1994, p. 16.

Un factor que en el pasado se consideraba crítico en la formación de costos de operación, era el relativo a los *gastos de combustible*. En efecto, hasta 1989 representaban más de una cuarta parte (20,8% en 1989), pero a partir de aquí la tendencia a la baja ha sido permanente; en 1994 habían descendido a 10,2%<sup>73</sup>. En parte se explica este comportamiento por la utilización de aviones *Fokker* para vuelos cortos.

## Ingresos no Operacionales

El negocio normal de Avianca, como se ha podido observar, no es económicamente atrayente. Sin embargo, durante el periodo estudiado ha existido un comportamiento de las cuentas de *otros ingresos* y *otros egresos*, que han cumplido un papel muy importante para que la empresa presente resultados favorables en varios períodos; como puede observarse en el cuadro 11, en 1992 y 1993 los ingresos por concepto de descuentos en la negociación de pasivos con entidades financieras extranjeras presentó un aumento significativo que le permitió recuperar las enormes pérdidas operacionales de dichos años.

Dentro de los gastos no operacionales se encuentra la cuenta *gastos diversos* que tuvo un aumento desmesurado al pasar en moneda corriente,

de \$ 701 millones de pesos en 1991 a \$ 10.041 millones en 1992, y a 18.942 millones en 1994<sup>74</sup>; sin embargo, no ha merecido una línea de explicación en los estados financieros que se han presentado al público.

## Inversiones en Compañías Vinculadas

Para comprender un poco el manejo de las cuentas tratadas en el aparte anterior es necesario conocer cuál es la participación de Avianca en otras compañías del mismo sector.

Desde luego, los resultados de los balances consolidados que se presentarán más adelante van a contribuir al análisis de las cuentas de esta empresa; cabe anotar que en el valor patrimonial de las inversiones se ha considerado su valor comercial, ajustado de acuerdo con los índices de inflación para cada uno de los años presentados.

Como puede observarse, casi todas las filiales, con excepción de Aerocomercio Internacional Ltda. y Aviation Equipment Service Inc., presentan disminución en el valor de la inversión debido a las pérdidas que han sufrido en el mismo periodo, siendo las más significativas las de Sam, Helicol y Presto, en su orden.

**Cuadro 11**  
**RESULTADOS DEL EJERCICIO 1988-1994**  
(En millones de pesos)

CUENTAS	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Ganancia (pérdida) operacional	6.820	5.476	(16.808)	(22.006)	(22.492)	(16.568)	775
Ingresos no operacionales dividendos y participaciones	620	976	407	473	445	1.741	1.741
Utilidad por venta de activos, recuperaciones	3.130	1.260	11.091	5.135	47.398	10.243	5.919
Financieros, intereses, varios	2.103	4.048	2.559	1.670	792	2.454	2.500
Corrección monetaria						21.532	19.468
Gastos no operacionales	5.445	6.957	8.766	8.498	5.781	5.445	7.079
Financieros, Intereses	48	5.544	8.321	8.481	4.687	2.587	945
Diferencia en cambio	120	432	772	701	10.041	4.996	18.942
Utilidad-(pérdida) antes de impuestos	1.860	1.174	(20.610)	(32.409)	4.635	6.423	1.870
Provisión para impuestos	258	156	30	0	0	0	0
Utilidad (pérdida) neta	1.602	(1.330)	(20.640)	(32.409)	4.635	6.423	1.870

Fuente: Elaborado por el autor con base en los Informes anuales de Avianca, 1988-1994

<sup>73</sup> *Ibid.*

<sup>74</sup> Informes anuales de Avianca, 1988-1994.

**Cuadro 12**  
**INVERSIONES EN COMPAÑÍAS FILIALES**  
(En miles de pesos)

FILIALES	Poseído	Inversión	1992	1993	1994
Helicol S.A.	94%	19.752	6.753.951	5.550.546	3.941.155
Aerocomercio Internacional Ltda.	96%	9.600	8.141	8.141	7.397
Presto Ltda.	96%	9.600	1.492.480	2.281.772	3.237.300
Coviajes Ltda.	60%	1.230	259.975	212.550	146.233
Avianca Inc.	100%	538	(444.045)	575.899	797.797
SAM S.A.	94%	9	8.065.671	3.764.340	516.384
Aviation Equipment Service	100%	1.425.281	1.425.281	1.425.281	1.425.281
Mayor valor ajuste inflación		10.088	21.730	35.658	243.931
<b>TOTAL</b>		<b>1.487.740</b>	<b>17.560.454</b>	<b>13.818.529</b>	<b>10.315.478</b>

Fuente: Elaborado por el autor con base en los Informes anuales de Avianca, 1988-1994.

### A estas Alturas, ¿de Quién es la Empresa?

Ya se ha mencionado en las secciones anteriores la enorme influencia que tiene el clan Santodomingo en la administración de esta empresa. Algunos miembros de esta familia figuran entre los 9 principales accionistas de las empresas que poseen 99% del capital suscrito y pagado. Esto les da derecho a poner miembros de su grupo familiar en los puestos claves de Avianca y sus filiales, donde devengan elevados sueldos y tienen otros privilegios especiales.

Pero, ¿será ésta la única razón para que, a pesar de los resultados negativos, la empresa continúe presente en la vida económica? Además, ¿qué resultados arroja el análisis de la información?

En primer lugar, la empresa presenta un excesivo endeudamiento durante el periodo. En efecto, su pasivo en los cuatro últimos años representa más de

90% de la inversión total; esto significa que por cada 100 pesos invertidos en activos, más de 90 pertenecen a personas diferentes a los accionistas.

Profundizando un poco en el estudio de las cuentas se encontró, por ejemplo, que en 1993, por cada 100 pesos debía 92; de éstos, 38 a bancos nacionales y extranjeros, 18 a personas que compraron pasajes por anticipado y 36 a trabajadores de la empresa.

Si se mira con más detalle cómo ha sido el comportamiento de estas cuentas en los últimos años, se tiene:

Como puede observarse en el cuadro 13, cinco años atrás, de cada 100 pesos invertidos en activos, 34 eran de los accionistas, (sólo uno hacía parte de su inversión inicial) y 6 eran aportados por los trabajadores. En 1993 la relación se ha invertido; de 100 pesos en activos, 36 son aportados por los

**Cuadro 13**  
**ACRENCIAS DE LA EMPRESA**

CUENTAS	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Pasivo corriente	25%	31%	51%	49%	34%	28%
Pasivo a largo plazo	24%	26%	21%	31%	40%	36%
Pasivos laborales	6%	7%	13%	27%	24%	25%
Capital suscrito + prima colocación / acción	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,8%	0,7%
Patrimonio de los accionistas	34%	29%	12%	6%	8%	8%

Fuente: Elaborado por el autor con base en los Informes anuales de Avianca, 1989-1994.

trabajadores y 8 por los accionistas (de éstos, cuatro hacen parte de su inversión).

Continuando el análisis se puede ver que la empresa se financia con pasivos a corto plazo, esto significa que para cubrirlos debería tener en el activo, contrapartidas superiores, sin embargo la proporción de activos corrientes en los últimos tres años es inferior.

Para cubrir las exigencias a corto plazo la compañía hubiera tenido que recurrir a préstamos bancarios, aumentando sus costos financieros que afectan consecuentemente su rentabilidad. Pero en 1992 y 1993 hubo una recapitalización de la empresa, que aunque inferior a las necesidades operacionales, los resultados finales mejoraron; de lo contrario la situación habría sido peor.

### Avianca con Relación a la Competencia

Avianca ocupó en 1994 una posición de privilegio en la economía nacional con respecto al volumen de ingresos registrados. En efecto, estuvo entre las 10 mayores después de Ecopetrol, Fondo Nacional del Café, Mobil de Colombia, Esso Colombiana Limited, General Motors Colmotores, Bavaria, Cadenalco, y Texaco.

Ocupó el vigésimoprimer lugar entre las empresas con mayor volumen de activos, el puesto décimoséptimo entre las mayores generadoras de empleo y el quinto lugar entre las empresas más endeudadas del país después de Texaco (115,7%), Sam (filial de Avianca con 98,4% de endeudamiento),

Almacén Comisariato y Vivero (96,5%) y Tía (93,3%)<sup>75</sup>. También ocupó el quinto lugar entre los mayores importadores, \$ 107 millones de pesos, precedida por su filial Sam, en el cuarto lugar, que importó aeronaves, equipos y repuestos por valor de \$ 187 millones de pesos<sup>76</sup>.

La situación por la que atraviesan las empresas de aviación a nivel internacional es bastante difícil, la desaparición de Pan American y las crisis laborales que han afectado a Iberia, Air France, etc., que están al borde del colapso, no son los mejores espejos para mirar a Avianca. En Latinoamérica la única empresa que aparece por encima de ella es Varig, del Brasil, con ventas por US 2.746,2 millones de dólares<sup>77</sup>. Pero ¿cómo se encuentra Avianca frente a la competencia de transporte aéreo en el plano nacional? ¿Qué ha pasado en el plano doméstico? (Véase cuadro 15).

Respecto a las otras empresas de aviación nacionales la situación de Avianca es relativamente privilegiada; la empresa que le sigue es Aces, que ocupó en 1994 el sexagésimotercer lugar. Sin embargo, a nivel de resultados no presenta cifras desde ningún punto de vista prometedoras<sup>79</sup>. La situación tampoco favorece a la principal empresa de aviación colombiana, teniendo en cuenta que Tampa sólo compete en transporte de carga.

El cuadro 15 es bastante significativo. Nótese, por ejemplo, que tres empresas Aces, Tampa e Intercontinental suman 49% de los ingresos de Avianca y obtuvieron \$ 8.276 millones de utilidades netas, en tanto ésta y su filial Sam presentaron pérdidas por \$ 2.024 millones de pesos.

Cuadro 14

#### PROPORCIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS CORRIENTES

CUENTAS	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Activos corrientes	38%	35%	27%	31%	31%	28%
Pasivos corrientes	25%	31%	51%	41%	34%	37%

Fuente: Elaborado por el autor con base en los Informes anuales de Avianca, 1988-1994

<sup>75</sup> "Las 100 empresas más grandes de Colombia", *Semana*, # 677, abril 25 - mayo 2, 1995, pp. 110, 126, 178.

<sup>76</sup> "Los mayores importadores", *Dinero* y "La nota Económica", agosto 1995, No. 27, p. 81.

<sup>77</sup> "Varig está saliendo de la crisis que la afecta desde hace dos años. En el marco del plan implantado con el fin de lograr una estructuración, la empresa redujo de 85 a 76 sus aeronaves, renegoció contratos de leasing de aviones, vendió la agencia de publicidad de su propiedad, estimada en US\$ 5'000.000 y redujo de 24.000 a 21.000 el número

de funcionarios, además de cerrar al menos 10 oficinas en el exterior. Después de este proceso la empresa registró utilidades por US\$ 181 millones. Estas medidas se extenderán en próximos meses con la venta de la red de hoteles Tropical y la reducción de las actividades del banco Varig", *Clase empresarial*, "Mundo clips", No. 20, febrero de 1995, p. 61.

<sup>78</sup> *Semana*, Op. cit., p. 322.

<sup>79</sup> *Ibid.*, pp. 86-95.

**Cuadro 15**  
**POSICIÓN RELATIVA DE AVIANCA FRENTE A LA COMPETENCIA NACIONAL<sup>78</sup>**  
**(En millones de pesos)**

CONCEPTO	AVIANCA	ACES	SAM	TAMPA	INTERCONTINENTAL
Ventas netas	444.498	100.585	73.096	64.165	52.848
Activos totales	280.911	51.133	33.475	27.588	27.902
Patrimonio total	21.817	23.495	532	9.940	6.034
Utilidad neta	1.870	2.600	(3.894)	2.075	3.601
Endeudamiento	92,2%	54,1%	98,4%	63,9%	78,4%
Rentabilidad patrimonial	8,6%	11,07%	(73,2%)	20,87%	59,7%

Fuente: Elaborado por el autor con base en *Semana*, # 677, abril 25 - mayo 2 de 1995.

Las tres empresas mencionadas disponen de activos que apenas son 34% de los activos de Avianca y su filial y 38% de sólo Avianca, pero los resultados de cualquiera de ellas son económicamente mucho más favorables.

El nivel de endeudamiento de las tres empresas competidoras, Aces, Tampa e Intercontinental, es significativamente más bajo que el de Avianca y Sam, las cuales prácticamente están en manos de los acreedores.

### Los Resultados del Grupo Consolidado Avianca

El grupo de empresas que conforman el conglomerado de Avianca poco han contribuido a paliar la crítica situación por la que viene atravesando en los últimos años. Con la intención de presentar información que sustente esta observación, se llama la atención sobre los siguientes cuadros que contienen la información consolidada de los últimos años; (Véase cuadro 16).

Debido a lo simplificado del cuadro anterior mucha información disponible no se ha presentado, pero para facilitar su análisis se hacen las siguientes aclaraciones: en la cuenta de activos corrientes el incremento se ha efectuado a expensas de la subcuenta *deudores clientes* que pasó entre 1992 y 1994 de \$ 47 mil millones de pesos a 71 mil millones.

En las cuentas de activos no corrientes se presentó, entre los años 1991/92, un aumento de casi 17 mil millones de pesos como consecuencia del crecimiento en la subcuenta *depósitos y otros*. La cuenta de activos fijos, *propiedades en planta y equipos*, ha venido creciendo paulatinamente desde 1989, cuando costaban más de \$ 45 mil millones de pesos, a \$ 171 mil millones en 1994.

Comparativamente, la sola empresa Avianca tenía en 1989 una inversión en planta y equipos de un poco más de 41 mil millones y en 1994 ascendió a más de \$ 147 mil millones. Lo que significa que el incremento en los activos fijos ha descansado en los incrementos de las tres cuentas mencionadas, hechos fundamentalmente en la cabeza de organización.

**Cuadro 16**  
**INFORMACIÓN CONSOLIDADA 1989-1994, ACTIVOS**  
**(en millones de pesos)**

CUENTAS	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Activo corriente	78.180,4	82.415,6	73.613,2	90.029,5	104.967,3	112.586,3
Inversiones activos no corrientes	4.156,0	4.404,4	1.225,0	21.428,6	22.288,3	26.358,4
Propiedades y equipo al costo	45.280,9	67.778,2	79.539,0	94.697,3	115.753,0	147.171,3
Valorizaciones	62.613,6	88.149,0	76.247,3	52.509,9	47.961,3	52.699,6
Cargos diferidos	12.516,1	14.047,4	17.853,6	6.816,5	11.351,7	15.602,5
Total del activo	185.021,2	230.111,3	218.828,9	230.733,6	272.494,5	329.325,6
Cuentas de orden	75.480,4	70.331,2	69.349,1	43.805,5	84.129,7	170.139,0

Fuente: Cálculos del autor con base en los Informes anuales de Avianca, 1989-1994.

¿Cuáles son los cambios sobresalientes de las cuentas del pasivo y patrimonio? Veámoslos: la primera impresión que se desprende de una observación rápida del cuadro 17 es que los resultados de los cambios en el balance tienen su origen en el papel, es decir, en la cuenta *valorizaciones*, y que son consecuencia de la aplicación de las nuevas normas contables sobre el efecto inflacionario en los activos no monetarios.

El conglomerado *Avianca* está gravemente descapitalizado, apenas en 1993 da leves signos de mejoría pero vuelve a recaer en 1994. Así pues, el incremento en los activos se ha logrado casi exclusivamente a costa del aumento de los pasivos con terceros.

## Resumen de Ingresos y Egresos Consolidado

El cuadro 18 contiene la información consolidada del grupo en el periodo analizado: puede observarse que las ganancias operacionales son desafortunadas en dicho periodo. El resultado final de 1994 tampoco muestra signos de recuperación; se observa alguna mejora imputable sólo a los ingresos no operacionales.

Curiosamente las empresas del grupo que presentaron resultados positivos no son las que están vinculadas directamente a la prestación de servicios de transporte aéreo.

Cuadro 17

### AVIANCA, INFORMACIÓN CONSOLIDADA 1989-1994, PASIVOS + PATRIMONIO (en millones de pesos)

CUENTAS	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Pasivo corriente	49.357,9	76.468,5	113.446,1	94.259,9	81.576,3	103.396,0
Ingresos diferidos transporte	21.419,0	24.210,1	38.633,7	52.467,3	43.237,1	54.614,3
Pasivo largo plazo	53.867,7	61.565,4	41.637,1	71.558,7	94.124,5	101.029,5
Total pasivos	124.644,7	162.244,0	193.716,9	218.285,9	218.937,9	259.039,9
Capital	(2.239,2)	(20.343,1)	(51.137,5)	(40.061,8)	(41.415,0)	(39.544,6)
Superávit X valorizaciones	62.615,7	88.210,5	76.249,5	52.509,5	59.862,4	61.416,0
Total patrimonio	60.376,5	67.867,3	25.112,0	12.447,7	18.447,5	21.871,4
Total pasivo + patrimonio	185.021,2	230.111,3	218.828,9	230.733,6	272.494,5	329.325,6
Cuentas orden X contra	75.480,4	70.331,2	69.349,1	43.805,5	84.129,7	170.139,0

Fuente: Cálculos del autor con base en los Informes anuales de Avianca, 1989-1994.

Cuadro 18

### INFORMACIÓN CONSOLIDADA 1989-1994, ACTIVOS (en millones de pesos)

CUENTAS	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Ingresos operacionales	171.912,7	224.269,4	302.536,7	364.176,7	434.608,2	531.496,6
Gastos operacionales	165.855,3	239.661,0	322.189,8	385.800,1	441.635,5	544.862,0
Ganancia (pérdida) neta operacional	6.057,4	(15.391,6)	(19.653,1)	(21.653,4)	(7.027,2)	(13.365,4)
Ingreso no operacional	8.755,2	17.535,3	9.919,3	54.414,9	41.046,1	35.092,8
Gasto no operacional	14.805,2	20.227,3	20.000,6	22.705,0	30.62,4	24.447,9
Utilidad neta antes de impuestos	7.356,0	(18.083,6)	(30.215,5)	10.086,5	2.903,6	(3.272,2)

Fuente: Cálculos del autor con base en los Informes anuales de Avianca, 1989-1994.

Cuadro 19

## COMPARACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD OFRECIDA Y LA UTILIZADA

AÑOS	NACIONAL		INTERNACIONAL	
	OFRECIDA	UTILIZADA	OFRECIDA	UTILIZADA
1989	ND	67%	ND	51%
1990	ND	62%	32%	47%
1991	ND	59%	ND	ND
1992	ND	52%	28%	40%
1993	ND	45%	ND	35%
1994	42%	47%	36%	34%

Fuente: Cálculos del autor con base en los Informes anuales de Avianca, 1989-1994.

### Capacidad de Vuelo Ofrecida

La capacidad de vuelo ofrecida por Avianca desde 1989 ha variado tanto en el plano nacional como en el internacional. La razón ha sido la respuesta dada por la compañía a la política económica del gobierno. La información suministrada por la compañía no permite al lector formarse una idea de cómo ha variado la capacidad competitiva respecto a otras empresas tanto en el mercado nacional como en el internacional. La información contenida, por ejemplo, en el informe de 1989 dice:

Durante 1989 los pasajeros-kilómetro pagos internacionales presentaron un crecimiento del 8% mientras que las sillas kilómetro ofrecidas crecían un 4% dando lugar a un aumento en el porcentaje de utilización del 2% pasando del 64% al 66%<sup>80</sup>.

El informe de 1992 es un poco más explícito respecto a este punto y compara el número de aerolíneas internacionales que ofrecen servicios en Colombia, que pasó de 16 en 1990 a 29 en 1992, y el número de sillas ofrecidas por semana que aumentó entre los mismos años de 30.200 a 37.900<sup>81</sup>.

Comparativamente Avianca tenía en 1990 32% de los cupos y en 1992, como consecuencia del aumento del número de aerolíneas, se redujo a 28%; en tanto, el informe de 1994 dice:

Avianca continúa incrementando su capacidad ofrecida a nivel internacional, no obstante las ventajas competitivas de las numerosas aerolíneas extranjeras que operan en el país, hacen que la participación en el mercado no crezca en igual proporción.

No se puede conocer a qué tipo de capacidad se hace referencia en los informes; en algunos se menciona la sola capacidad de Avianca y su utilización, en otros su capacidad con respecto al volumen total de sillas ofrecidas por todas las aerolíneas.

### Análisis del Punto de Equilibrio

Con el objeto de comprender un poco más las causas que han dado origen a la crítica situación por la que viene atravesando la empresa, se analizan a continuación los cambios ocurridos en el nivel operacional comparando los años extremos de la serie que se ha trabajado en este artículo.

Para conseguir esto se procedió a clasificar los gastos de operación en fijos y variables, a partir de la información presentada en los estados de resultado. Como costos variables se identificaron sólo los correspondientes a comisiones sobre ventas, servicios a los pasajeros, gastos de ventas e impuestos y otros; todos los demás se clasificaron como fijos. El resumen obtenido de este análisis se presenta en el cuadro 20:

Cuadro 20

RESUMEN DEL ESTADO DE RESULTADOS 1989 Y 1994  
(en miles de pesos)

Cuentas	1989	1994
Ingresos totales	149.718.921	444.462.321
Costos fijos	93.852.422	269.465.253
Costos variables	49.938.195	174.391.899
Pasajeros transportados	3.554.097	3.780.012

Fuente: Cálculos del autor con base en los Informes de Avianca, 1989-1994.

<sup>80</sup> Avianca, *Informe financiero*, 1989, p. 4.

<sup>81</sup> Avianca, *Informe financiero*, 1992, p. 5.

Para obtener el punto de equilibrio se debe calcular el margen de contribución por pasajero, a partir de la información de 1989 en diferentes niveles de operación, así:

**Cuadro 21**  
**INFORMACIÓN 1989**  
(En miles de millones de pesos)

CUENTAS	1	2	3	4
Ingresos	0,00	163,38	171,91	174,13
Costos fijos	115,92	115,92	115,92	115,92
Costos variables	0,00	47,61	49,94	50,58
Costos totales	115,92	163,38	165,86	166,50
Pasajeros	0	3'377.637	3'554.097	3'800.000

Fuente: Cálculos del autor con base en los Informes de Avianca, 1989-1994.

La fórmula para obtener el punto de equilibrio es la siguiente:

$MC = I - CV$  donde:

MC = margen de contribución

I = ingresos /pasajero transportado

CV = costo variable por pasajero

El punto de equilibrio es aquel en el que la curva de los ingresos totales y la curva de los costos totales se igualan. Así:

PE (# pasajeros) = CF totales/MC

PE (\$ ingresos) = CF totales/RMC

donde:

PE = punto de equilibrio

CF = costos fijos

RMC = razón de margen de contribución

Si se aplican las fórmulas para obtener el punto de equilibrio que tuvo la empresa en 1989, se tiene:

$MC = \$171'912.693/3'554.097 - 49'938.195/3'554.097$

MC = \$34.319/pasajero

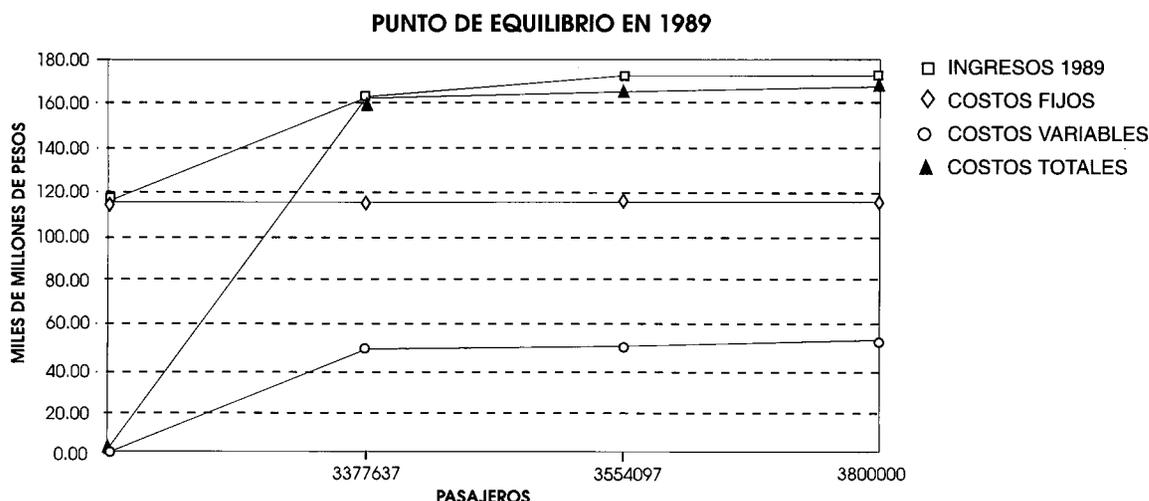
PE (#pasajero) =  $115'917.126/34.319 = 3'377.637$  pasajeros

PE (\$ingresos) =  $115'917.126/71.0\% = \$163'376.304.000$  pesos

La gráfica correspondiente a la anterior información es la siguiente:  
(Véase gráfica 2)

Se procede en seguida a calcular el punto de equilibrio en 1994. (Véase cuadro 22).

**Gráfica 2**



**Cuadro 22**  
**INFORMACIÓN 1994**  
(en miles de millones de pesos)

CUENTAS	1	2	3	4
Ingresos	443,42	444,63	458,75	
Costos fijos	269,47	269,47	269,47	269,47
Costos variables	0,00	173,89	174,39	179,93
Costos totales	269,47	443,42	443,86	449,39
Pasajeros	0	3'769.181	3'780.012	4'000.000

Fuente: Cálculos del autor con base en los Informes de Avianca, 1989-1994.

$$MC = 444'632.321/3'780.012 - 174'391.899/3'780.012$$

$$MC = \$117.627 - 46.135 = 71.492 \text{ \$/pasajero en 1989}$$

$$MC = 444'632.321/3'780.012 - 174'391.899/3'780.012$$

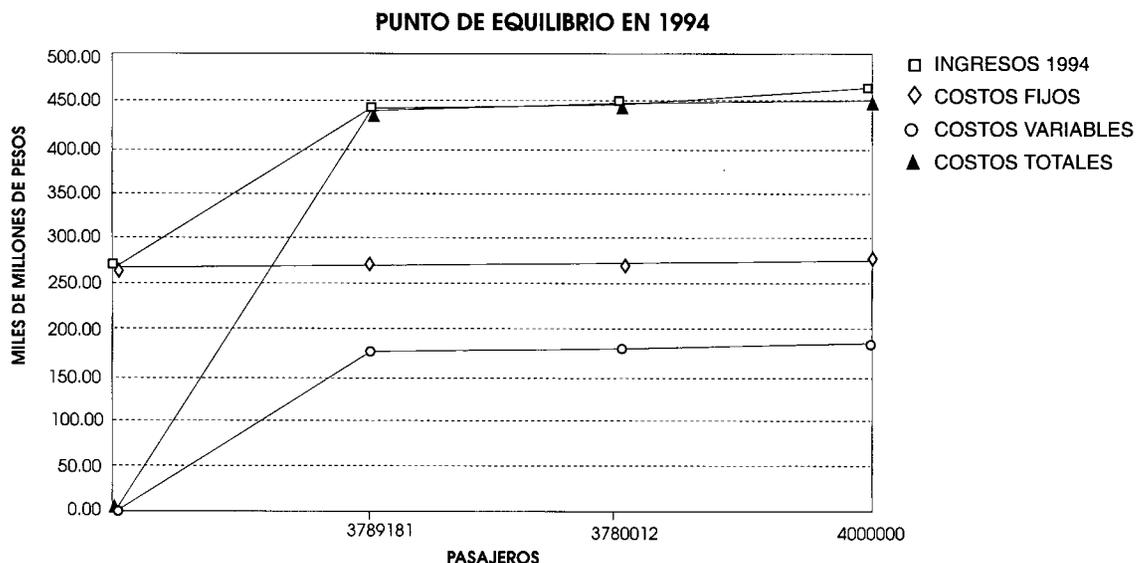
$$MC = \$117.627 - 46.135 = 71.492 \text{ \$/pasajero en 1994}$$

$$PE (\text{\#pasajero}) = 269'465.253/71.492 = \text{\#}3'769.181 \text{ pasajeros}$$

La anterior Información puede presentarse gráficamente como se muestra a continuación:

$$PE (\text{\$ingresos}) = 269'465.253/60,77\% = \$443'418.221$$

**Gráfica 3**



Los anteriores resultados indican que el punto de equilibrio se desplazó entre 1989 y 1994 en más de 391.000 pasajeros. Esto significa que los costos fijos aumentaron considerablemente, en razón de que la empresa ha optado por la política de adquirir el equipo de vuelo por el sistema de *leasing*, lo que implica que hoy en día debe transportar un mayor número de pasajeros. El asunto se agrava debido a que la presencia de nuevas empresas en el mercado ha obligado a la compañía a frenar el incremento de las tarifas aéreas.

que ingresaba, 71 centavos se destinaban a cubrir los costos fijos, pero en 1994 el margen de contribución se redujo a 60,8%, lo que significa que ahora por cada peso que ingresa a la compañía, un poco más de 60 centavos se destinan a cubrir los costos fijos.

De acuerdo con el número de pasajeros transportados, los resultados indican que la empresa apenas superó el punto de equilibrio para los dos años comparados. Así, en 1989 se transportaron 176.460 pasajeros por encima del punto de equilibrio y en 1994 éste apenas se superó con 10.831 pasajeros adicionales.

En efecto, en 1989 el margen de contribución por pasajero fue de 71%, es decir, que por cada peso

## ¿Cuál debe ser la Estrategia de Ventas?

Evidentemente esta empresa no puede darse el lujo de seguir trabajando en los niveles actuales. Para aumentar los ingresos totales puede optar por uno de dos caminos:

1. Aumentar los precios de las tarifas de transporte.
2. Aumentar el índice de ocupación de las sillas disponibles.

Para conseguir lo primero debe ponerse de acuerdo con las demás firmas competidoras, lo cual es un asunto bastante difícil porque éstas han logrado arrebatarse una porción significativa del mercado interno e internacional usando precisamente la estrategia de ubicar los precios de los pasajes aéreos por debajo de los topes fijados por Avianca.

Para ello debe contar también con la aprobación de las entidades gubernamentales que vigilan este aspecto, como es la Aeronáutica Civil. Para Avianca no debe ser nada difícil que esta entidad apruebe algunas medidas que la favorezcan, dado que después de la crisis de dirección que la afectó, logró que el gobierno nombrara como director a un representante del grupo financiero Santodomingo. Desde comienzos de este año la jefatura de la dirección de la Aeronáutica Civil está ocupada por Álvaro Cala, quien se desempeñó como presidente de Avianca a comienzos de la década de los años ochentas<sup>82</sup>.

La segunda estrategia implica una actitud mucho más agresiva en el mercado nacional. Por ejemplo, ofrecer a los clientes mayores ventajas por el uso de sus servicios, pasajes a precios similares a los de la competencia. Esto posibilitaría una mayor utilización de la capacidad instalada, porque en los niveles actuales apenas se alcanzan a cubrir los costos fijos. El hecho de que esta empresa cuente con el Puente Aéreo en Bogotá es una ventaja comparativa frente a las otras empresas de aviación.

En el interés de ponerse a tono con las nuevas tendencias de la moda administrativa, Avianca recurrió a una empresa competidora para que le sirviera como consultora, tal vez con la intención de emular su ejemplo: British Airways; esta empresa de amplia trayectoria en la aviación comercial venía desarrollando desde tiempo atrás un cambio muy importante en su equipo de trabajo, que se orientó fundamentalmente al desarrollo organizacional y en la formación de una cultura de mercadotecnia.

Como la influencia del grupo consultor parece ser bastante grande en las altas directivas de la empresa colombiana, conviene repasar su experiencia y compararla con la aplicación de sus recomendaciones. Veamos:

British Airways, buscando una mayor penetración entre los empleados y el cliente, realizó un programa de formación técnica y administrativa que involucró a todos sus empleados, modificó sustancialmente su política de personal, incluyendo el sistema de incentivos que dio lugar a la participación de los trabajadores en la disminución de costos y el aumento de la eficiencia, el ambiente fue luego propicio para construir una «cultura de mercadotecnia»; esta nueva forma administrativa se fundamentó en siete pasos que son:

1. La alta gerencia debe desear una mejor mercadotecnia y entenderla.
2. El nombramiento de un grupo de fuerza de mercadotecnia.
3. Obtener ayuda y guía exterior.
4. Cambiar la estructura de recompensas en la compañía.
5. Contratación de fuerte talento de mercadotecnia.
6. Desarrollar fuertes programas e entrenamiento de mercadotecnia en casa.
7. Instalar un sistema moderno de planificación de mercadotecnia.

Pero son pocas las empresas orientadas a la mercadotecnia y realmente pocos los presidentes de las compañías que la entienden; la confunden con la promoción, simplifican el problema queriendo que sus empresas anuncien y vendan más, olvidan que la promoción es apenas una parte del problema, y que ésta es inútil si sus productos y sus precios no significan nada al cliente al que se orientan.

Aún más, esta nueva forma de trabajar en la organización, más que dar discursos acerca de que el cliente es la persona más importante, exige un cambio de actitud hacia los empleados, necesita sobre todo un nuevo programa de incentivos. En opinión de Philip Kotler: «Se necesita demasiada planeación y paciencia para lograr que los directivos acepten el hecho de que los clientes son la base del futuro y el negocio de la compañía. Pero es posible»<sup>83</sup>.

<sup>82</sup> Este es un ingeniero civil, profesor universitario de filiación conservadora. Nació en Bucaramanga hace 62 años, y como él dice es «contemporáneo del DC3»; participó en la Asamblea Nacional Constituyente. Desde finales de 1968 trabajó en Avianca, allí ocupó diferentes vicepresidencias y fue su presidente por cinco años. Por su gestión obtuvo en 1982 el mérito aeronáutico. En los últimos siete años ha

ejercido la presidencia de la Asociación de Líneas Aéreas Internacionales que operan en Colombia, Alaico. Véase «Tomando pista», *Cambio* 16, # 89, febrero 20-27, 1995, p. 45.

<sup>83</sup> Philip Kotler, *Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*, Prentice-Hall, Ciudad de México, 1993, 7a. edición, pp. 486-487.

Es poco lo que hace Avianca para aproximarse a las necesidades del cliente; últimamente se notan en sus anuncios publicitarios algunas leves insinuaciones de que las cosas pueden cambiar, tal es el caso de la campaña *Aviancaplus* para premiar a los clientes que completen cierta cantidad de millas volando en los aviones de la firma. Ahora ofrecen a aquellos que presenten 10 tiquetes aéreos de ida y regreso de Avianca o Sam, que un cliente compre entre el 5 de julio y el 6 de octubre de 1995, 50% de descuento en cualquiera de los destinos internacionales de la compañía.

Lo curioso es que las ideas no surgen como iniciativa de las mismas directivas de la compañía, sino que le caen por sorpresa; el Banco Comercial Antioqueño, por ejemplo, aprovechando que éste y Avianca pertenecen al mismo grupo financiero, puso en práctica una idea desarrollada por otras compañías, para que a los poseedores de tarjetas de crédito que adquirieran pasajes con ella, se les permitiera ir acumulando millas de vuelo que lo harían ganar tiquetes aéreos en las rutas nacionales e internacionales de Avianca<sup>84</sup>.

Recientemente, su filial Sam ofrece al público volar en sus nuevos aviones a precios idénticos a los de la competencia. Debido a que ambas empresas han realizado cambios administrativos internos, pueden admitir mayor movilidad de los pasajeros y hacer uso de los cupos disponibles en los aviones de Avianca.

## Conclusiones

1. La organización de la compañía Avianca estuvo ligada a la confrontación internacional de la Segunda Guerra Mundial, en las exigencias del retiro del personal alemán que dirigía y comandaba el transporte aéreo en Colombia, lo cual se constituyó en un asunto de Estado en el que estuvo implicado el gobierno norteamericano, motivado por su preocupación de defender la zona del Canal de Panamá.
2. Avianca resultó de la fusión de dos empresas, Saco y Scadta; la concurrencia del capital norteamericano representado en la PanAmerican y el capital aportado por el gobierno colombiano. La presencia del capital norteamericano se mantuvo hasta la década de los años setentas, cuando Avianca readquirió el pequeño paquete de acciones que conservó la PanAmerican hasta esa época. Esta última empresa fue liquidada a comienzos de los años noventas.
3. Durante más de cincuenta años la empresa Avianca actuó en el país en condiciones monopolistas, fueron pocas las empresas que se

atreveron a disputarle el mercado nacional, y ella misma, para crear en el público la ficción de la competencia, mantuvo la presencia de la Sociedad Aeronáutica de Medellín S.A., SAM.

4. En el transporte aéreo han aparecido y desaparecido varias empresas, pero las que se conservan se han ubicado en segmentos de mercado no atendidos por Avianca, con aviones capacitados para volar a pequeñas poblaciones y regiones apartadas; por ejemplo, Satena (la única empresa estatal), Aires, Aces, Intercontinental de Aviación, Aerotaca, Aerocésar, AeroRepública, Tampa, Aerovuelos y Servicios, y otras compañías especializadas en vuelos *charter*.
5. Avianca es nominalmente una sociedad anónima, pero en la práctica es una empresa de naturaleza limitada; sus puestos de dirección no salen del círculo estrecho del grupo financiero Santodomingo y Obregón Santodomingo, herederos del capital de los socios originales de Scadta y Saco,
6. La concentración accionaria de Avianca es patética, menos de 1% de los 7.000 accionistas controlan 99% de las acciones en circulación.
7. Las condiciones monopolistas durante muchos años permitieron a Avianca mantener una estructura empresarial relativamente grande, caracterizada por una abultada nómina de personal y baja eficiencia que se soportaba con la imposición de precios de monopolio.
8. La política de apertura económica, durante el gobierno de Gaviria, permitió en la última década romper el dominio tradicional del transporte aéreo comercial que mantenía Avianca, y nuevas empresas le disputan ahora los pasajeros del mercado interno entre las principales ciudades y en el transporte internacional.
9. La presencia de nuevas empresas aéreas comerciales en el mercado nacional ha dejado al descubierto la incompetitividad de la estructura administrativa de Avianca; esto la ha obligado a reducir sustancialmente la nómina, despidiendo personal sobrante y reduciendo así sus costos de operación.
10. Los bajos niveles de operación de Avianca cercanos al punto de equilibrio son el resultado de la pérdida del mercado en favor de competidores, que ofrecen mejores servicios, puntualidad y menores precios.
11. La estructura de costos actuales que maneja Avianca presenta gastos crecientes que favorecen a las compañías financieras extranjeras que financian a través de operaciones de arrien-

<sup>84</sup> «Los duros del mercadeo», *Dinero*, agosto de 1955, No. 27, p. 129.

- do con opción de compra de las aeronaves con las cuales presta sus servicios. Esto ha dado como resultado que casi 15% de los costos de operación se trasladen a los capitalistas internacionales.
12. El valor de los pasajes en el mercado nacional e internacional ha crecido en los últimos años, manteniendo su valor a precios constantes.
  13. El nivel de operación actual no ha permitido aprovechar la reducción de costos en algunos factores importantes como salarios, combustibles y aumento de la capacidad instalada.
  14. La estructura de endeudamiento de Avianca y su filial Sam de 92% y 99%, respectivamente, son niveles de altísimo riesgo y su iliquidez no garantiza el cubrimiento de los pasivos a corto plazo.
  15. El insuficiente capital de trabajo de la compañía la obliga a recurrir al crédito de la banca comercial, que por su elevado costo, reducen consecuentemente su rentabilidad, sumiéndola en un círculo vicioso.
  16. La filial SAM, que opera en el rango de las otras empresas de mediana capacidad en el mercado nacional, no presenta resultados satisfactorios y por su falta de rentabilidad y su excesivo endeudamiento tiene un futuro realmente incierto.
  17. Las políticas de manejo de personal y la revisión de los sistemas de incentivos a los trabajadores no han sido abordados positivamente a favor de éstos; tal circunstancia pone en peligro cualquier acción que se emprenda relacionada con la modernización del servicio y mejoras en la atención al cliente. ○

