



**Decisiones administrativas estratégicas de Avianca: pasado, presente y futuro de una
empresa competitiva.**

Paola Estela Miranda Marín

Escuela Administración de Negocios

Administración de Empresas a Distancia

Ontare: Entrepreneurship y desarrollos tecnológicos

Bogotá

2012

CONTENIDO

DEDICATORIA	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	
Hipótesis	
Justificación	
Objetivo General	
Objetivos Específicos	
Marco teórico y conceptual	
Plan temático	
Diseño metodológico	
Cronograma de actividades	
CAPÍTULO UNO - HISTORIA DE AVIANCA	2
Scadta (1911-1940)	2
Aerovías Nacionales de Colombia (1940-2001)	5
Alianza Summa (2002-2004)	7
Aerovías del Continente Americano (2004-2009).....	10
Avianca-Taca (2009-Actualmente)	18
CAPÍTULO DOS - ESTRATEGIAS APLICADAS EN LOS HITOS DE AVIANCA	30
Alianza Summa (2002-2004)	30
Aerovías del Continente Americano (2004-2009).....	39
CAPÍTULO TRES - AVIANCA TACA SE PREPARA PARA CONTINUAR SIENDO COMPETITIVA	67
Proceso de Homologación Avianca Taca	84
Proyección hacia el futuro.....	91

Competencia directa:	96
GLOSARIO	
CONCLUSIONES – DISCUSIÓN	
BIBLIOGRAFÍA	

DEDICATORIA

A mi esposo Guillermo, porque fue el quién me motivó a iniciar mi carrera de administración de empresas.

A mi hijo por el tiempo que sacrificó a no estar conmigo, para permitirme estudiar e invertir en mi crecimiento profesional.

A mis padres porque siempre me han apoyado a cumplir mis metas, animándome y reforzando mis capacidades y entusiasmo.

RESUMEN

Tema: Decisiones administrativas estratégicas de Avianca: pasado, presente y futuro de una empresa competitiva.

Avianca ha sido la aerolínea líder de los Colombianos, desde su inicio hasta la actualidad, ha experimentado diferentes situaciones y avances en determinadas épocas, y aunque todo cambio vivido ha sido un aprendizaje a futuro, hubo hitos que la marcaron y enfocaron en lo que es actualmente. Partiendo de esta historia es posible orientarse para identificar, desde el punto de vista administrativo, las estrategias y decisiones aplicadas por Avianca a través del tiempo, y principalmente en los momentos determinantes de su historia. De esta manera, el presente estudio apunta a vincular la teoría con la práctica, y conjuntamente analizar cómo las decisiones y estrategias aplicadas desde el campo de la administración en una situación específica pueden o no funcionar en un evento similar pero en contextos temporales diferentes, dándole relevancia a los cambios y nuevas tendencias a nivel mundial, que aunque no implican la modificación de las prácticas administrativas, sí exigen un análisis global en el cual se involucren los diferentes factores internos y externos que pueden hacer que una estrategia falle o requiera ser rediseñada.

ABSTRACT

Subject: Avianca strategic administrative decisions: past, present and future for a competitive company

Avianca has been the leader airline for the Colombians, from its beginnings to the present, has experienced different situations and developments in certain seasons and, although any changes lived has been a future learning, there were milestones that marked it and focused on what it is currently. Based on this business history is possible to identify, since the point of view administrative, the strategies and decisions applied by Avianca through the time, and especially in the defining moments of history. This study points to link theory with practice, and jointly analyze how the decisions and strategies applied from the field of administration in a specific situation can work in a similar event, but in different temporal context, giving relevance to the changes and global trends, although not change management practices, require an global analysis which get involved the different internal and external factors that can generate that an strategy fails or require to be redesigned.

INTRODUCCIÓN

Esta monografía es un acercamiento a los grandes retos que Avianca vivió a través del tiempo y los que enfrenta actualmente, al tiempo que propone cómo manejar estos cambios conjuntamente con el día a día, sin descuidar el servicio ni perder rentabilidad, ya que finalmente esta última es el objetivo final de toda compañía que se desempeña en cualquier ámbito comercial.

En el primer capítulo se hará una familiarización con la historia de Avianca a través del tiempo, desde cómo comenzó hasta lo que es hoy en la actualidad. Cada parte de la historia es importante porque de una u otra manera ha influido en lo que es Avianca hoy, en los hitos que la marcaron, con el fin de tener un enfoque en estos hechos que son los que se analizarán con mayor detalle en los capítulos dos y tres. Este recorrido por la historia de Avianca busca conocer todo lo que ha experimentado con el fin de entender y analizar cómo va evolucionando conjuntamente con los avances y las circunstancias vividas a nivel mundial en el marco de la industria aérea.

En el capítulo dos se evidencian las grandes etapas de la empresa a la luz de los conceptos de teorías administrativas expuestas por Michael Hammer y James Champy, Michael Porter, Gary Hamel, Jordan B. Lewis entre otros, reflejadas en las estrategias utilizadas en diferentes momentos y situaciones que tuvo Avianca durante los hitos en los cuales se centra el presente estudio. De esta manera se reforzará el análisis en las

estrategias utilizadas y cómo aportan en el crecimiento de una compañía a nivel global, identificando en la práctica la aplicabilidad de la teoría, ya que sin duda, aunque la teoría es importante y básica, de nada vale si no se aplica en el día a día, y para ello una fuente de conocimiento y experiencia importante es analizar con hechos reales la viabilidad y resultados de cada práctica y / o conocimiento en empresas de acuerdo con la circunstancia, el tiempo e industria en la cual se desenvuelva. Vale la pena aclarar que cuando se habla de aplicar conocimientos se deben diferenciar conceptos y prácticas básicas que es necesario tener en cuenta en la administración, de los modelos que requieren mayor análisis al momento de elegir qué se debe aplicar en una compañía determinada, porque no todo lo que funciona en una empresa puede ser aplicado en otra debido a que existen diferentes factores internos y externos que influyen directamente en los resultados.

Finalmente, en el tercer capítulo, se analizará el proceso de administración estratégica que actualmente aplica Avianca para enfrentar los constantes cambios y exigencias de la Industria aérea y sus clientes, esto bajo la luz de los mismos autores. Asimismo se analizará cómo Avianca se prepara para enfrentar a nivel global y lograr los objetivos propuestos. Esto será un insumo para analizar cómo se puede realizar una buena administración en cualquier empresa y qué se debe tener en cuenta a la hora de administrar, porque a veces los problemas grandes logran la mayor concentración de tiempo, con el objetivo de darles solución y se pierde el enfoque en los detalles, los cuales si se descuidan pueden complicarse, y aunque las circunstancias cambien con el tiempo, existen prácticas administrativas sencillas que se han perfeccionado y se han convertido en la base de una buena administración a través del tiempo. Así que si estas prácticas han funcionado se deben mantener para lograr los resultados esperados, enfocándolas hacia los objetivos propuestos y analizando las diferentes variables que intervienen en ellas.

Gracias a la experiencia vivida directamente en la compañía Avianca, es posible compartir algunas de las estrategias aplicadas, así como evidenciar el resultado de estas a lo largo del tiempo, permitiendo tener un análisis más profundo y real de lo vivido a nivel interno de la compañía. Este hecho aporta un gran valor a este análisis porque aunque el crecimiento y percepción de la compañía en el cliente externo se vean reflejados, difícilmente pueden conocer en detalle qué hay detrás de todo este conjunto de decisiones, inversiones, trabajo en equipo, procesos y herramientas necesarias para poder llevarlo a cabo. Esta experiencia conjuntamente con la documentación interna de la compañía y cifras publicadas por algunas entidades fueron fuente para capturar y recopilar la información necesaria para el análisis de las estrategias aplicadas y el resultado de cada una de ellas. De hecho, el compartir lo vivido internamente a través del tiempo laborado en Avianca fue el motor que generó la elaboración de esta monografía de compilación, para que más allá de dar a conocer las estrategias y decisiones que han marcado el pasado, presente y futuro de Avianca, sea un incentivo para interiorizar sobre cómo cada estrategia por sencilla y / o grande que sea debe ser bien analizada, planeada y ejecutada acompañada de un excelente plan de comunicación interno haciendo partícipes a todos los colaboradores para poder mantenerlos informados y enfocados en un objetivo común. Pero no basta con ejecutar, es crucial concientizarnos de la importancia de estar actualizados y atentos a los resultados continuos, la competencia, el ambiente y factores internos o externos que pueden afectar los resultados positiva o negativamente, porque solo estando atentos es posible reaccionar a tiempo y no perder inversiones, recursos y esfuerzos en vano.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Industria aérea siempre se ha caracterizado por incurrir en altos costos para poder operar a nivel nacional e internacional, requiere atender al tiempo diferentes frentes que funcionen sincronizadamente para lograr ofrecer un excelente servicio, sin que se vean afectados los ingresos y la seguridad, adicionalmente existen muchos factores externos que afectan directamente las decisiones y estrategias aplicadas por las aerolínea, porque básicamente definen las reglas o el marco dentro del cual las aerolínea deben funcionar.

Ante esto se torna un difícil panorama para que una aerolínea pueda ser competitiva y rentable en el mercado, y muchas veces nos preguntamos cómo hacen para lograr mantener y / o aumentar el volumen de pasajeros transportados, con el fin de poder sostener los altos costos en que deben incurrir para mantenerse operando, al mismo tiempo que continúen siendo rentables.

En el mercado nacional colombiano, Avianca siempre ha sido la aerolínea bandera, a pesar de haber pasado por fuertes crisis ha continuado posicionada en la mente de los colombianos y hoy en día continúa creciendo traspasando las fronteras: ¿Qué ha hecho para lograrlo?, ¿Cómo ha sido su desarrollo y crecimiento a través del tiempo?, ¿Qué teorías administrativas se identifican ha aplicado?

Actualmente lo más frecuente es el cambio y la industria aérea no podría ser una excepción, el ritmo acelerado en el que vivimos, exige mayor esfuerzo e inversión por parte de las empresas, para lograr la competitividad y rentabilidad ante un mercado cada vez más

exigente. Ante esto y el desarrollo paralelo de la competencia: ¿Cómo se prepara Avianca para continuar siendo competitiva?, ¿Qué tan viable es que pueda continuar aplicando las mismas estrategias que ha aplicado anteriormente para continuar siendo rentable y líder en el mercado colombiano?

Hipotesis

Avianca fue la primera aerolínea en Colombia, desde su nacimiento logró ser casi que una insignia de la aviación en Colombia, lo cual generó que tuviera gran valor en los colombianos, logrando así su posicionamiento, desde ese entonces aunque más que un enfoque netamente administrativo, su preocupación era crecer, por ello comenzó a adquirir nuevas flotas con el objetivo de poder aumentar capacidad y frecuencias a nivel nacional e internacional, debido a la falta de experiencia en la aviación sufrió varios accidentes aéreos uno de los cuales le generó altas pérdidas viéndose obligados a vender sus acciones como última opción.

Luego se consolida como Aerovías nacionales de Colombia enfocada en capturar más mercado, para lo cual adquirió nuevas y mejores aeronaves que permitieron ampliar la capacidad y aumentar la red de rutas. Sin embargo, debido a la difícil situación que vivía Colombia durante la década de los 80 a los 90 cuando el narcotráfico tenía una guerra frontal con el gobierno, por motivos de seguridad, la mayoría de los colombianos preferían viajar por avión que por tierra. En 1989 uno de los aviones de Avianca se accidentó, durante ese mismo año otro avión explotó en pleno vuelo, posteriormente se confirmó que fue un atentado con él en aquel entonces candidato a la presidencia Cesar Gaviria, al siguiente año un avión que

operaba la ruta Medellín – New York también se accidentó, ante esto se concentraron en la especialización y capacitación de seguridad operacional y mantenimiento de aeronaves. Aunque continuaba posicionada en el mercado, era más por volumen de frecuencias más que por servicio, ya que realmente no tenía un enfoque administrativo claro.

Luego se unieron Avianca, Sam y Aces para formar la Alianza Summa, con cuya marca se perdió mucho posicionamiento, en el 2002 la industria aérea vivió una fuerte crisis de la cual Avianca no estuvo exenta, motivo por el cual se acogió al Capítulo 11, para mantener la operación se concentró en el mejoramiento de procesos y reducción de costos, aplicando la teoría administrativa de Estrategia de procesos en la organización y cadena de valor, de los autores Krajewski, Ritzman y Malhotra.

En El 2004 retoma la marca Avianca buscando reposicionarse, pero más allá de la marca era necesario un fuerte trabajo interno sincronizado, para lo cual se enfocó en las teorías de Reingeniería de Michael Hammer y James Champy, y la teoría de las Cinco fuerzas de Michael Porter buscando ventaja competitiva, fue gracias al análisis de las cinco fuerzas, que se identificó la necesidad de invertir en tecnología y esto acompañado de un excelente liderazgo como lo afirman los autores Hughes, Gennett y Curphy dio muy buenos resultados.

Actualmente en busca de la expansión, crecimiento y competitividad, aplica la teoría de Alianzas estratégicas según Jordan B. Lewis y continúa reforzándose en la teoría administrativa de Estrategia competitiva según Michael Porter y la reingeniería constante de Hammer y Champy, trabajado con base en lo que se aprendió y sin desenfocar el análisis constante de la industria y el mercado para poder continuar siendo competitivos en este mundo cambiante.

Justificación

La experiencia vivida como colaboradora de Avianca durante los cambios más fuertes que ha enfrentado, fue el motor que me incentivó a compartir los cambios radicales que internamente sufrió la compañía, y cómo este conjunto de decisiones ha sido un aporte significativo para el crecimiento que Avianca ha logrado hoy en día. Esto con el fin de aprender de la experiencia vivida.

Reconocer el por qué Avianca se ha mantenido a través del tiempo y ha logrado continuar siendo rentable a pesar de las diferentes situaciones internas y externas que han afectado su productividad y participación en el mercado, basados en hechos reales que evidencian cuáles fueron las decisiones y estrategias administrativas aplicadas en las situaciones difíciles enfrentadas en los diferentes contextos históricos, permitiendo así, combinar la práctica con la teoría.

Dar a conocer lo compleja y exigente que es la industria aérea, con el fin de analizar las diferentes variables que se deben tener en cuenta para incursionar en el mercado de transporte de pasajeros. Desde este enfoque reconocer el esfuerzo hecho por Avianca a través del tiempo para mantener su posicionamiento y aprender de ello.

Sacar conclusiones con base en los conocimientos administrativos, permitiendo desarrollar la capacidad de análisis y tener una visión más subjetiva de la viabilidad de una compañía a nivel global, porque nos lleva a ser realistas con base en la experiencia identificando oportunidades y midiendo riesgos.

Objetivo General

Analizar las decisiones administrativas estratégicas y la tecnología aplicada por Avianca en todos los cambios que ha vivido y está viviendo para continuar siendo competitiva.

Objetivos Específicos

- Facilitar el análisis de las teorías administrativas aplicadas por Avianca
- Evidenciar la necesidad de los avances tecnológicos para ser competitivos
- Identificar la injerencia que tiene la toma de decisiones para el presente y futuro de una compañía
- Comprender la importancia de involucrar la Gestión Humana en el cumplimiento de las metas propuestas por la compañía

Marco Teórico y Conceptual

La monografía de compilación desarrollada, es un estudio de investigación de la compañía Avianca, la cual nos permite conocer cómo nació y cómo fue creciendo internamente a la vez que se expandía a nivel nacional e internacional, paralelo a diferentes situaciones externas que tuvieron alta injerencia en la industria aérea y en algunos casos específicos directamente en Avianca.

Integrar toda la investigación para procesar y analizar las diferentes situaciones vividas por Avianca, lo cual permite identificar los hitos, conjuntamente con las decisiones y estrategias que se aplicaron en diferentes situaciones y contextos históricos, al igual que los

resultados obtenidos, esto es insumo para abordar un análisis subjetivo de las diferentes perspectivas exploradas.

El análisis se enfoca principalmente en las decisiones estratégicas y la tecnología, en un segundo grado la Gestión Humana, dentro de este marco se evidencia la aplicabilidad de teorías administrativas existentes de autores específicos, y se emiten opiniones personales debidamente argumentadas. Partiendo de esto, se investiga la tendencia de la industria aérea, para realizar un análisis de la proyección y viabilidad de Avianca dentro de las tendencias mundiales de la industria.

Plan Temático

Capítulo 1: Historia de Avianca

Nos permite conocer la historia de Avianca desde su inicio hasta la actualidad, cuya información, es insumo para profundizar en las decisiones tomadas y estrategias aplicadas.

Capítulo 2: Estrategias aplicadas en los hitos de Avianca

Identificar teorías administrativas aplicadas en las diferentes situaciones vividas, contemplando el contexto histórico y los resultados evidenciados.

Capítulo 3: Avianca Taca se prepara para continuar siendo competitiva

Analizar cómo las decisiones y estrategias aplicadas han tenido injerencia en lo que es Avianca actualmente, y partiendo de ello identificar cómo puede prepararse para continuar siendo competitiva a nivel global.

Diseño Metodológico

El inicio de esta monografía surgió por la iniciativa de compartir la experiencia vivida en Avianca durante los cambios claves que la han marcado, con el fin de combinar al experiencia con lo aprendido a lo largo de la carrera e identificar diferentes teorías administrativas aplicadas, para ello se realizó una investigación cualitativa de la historia de Avianca durante su nacimiento, crecimiento y maduración, a lo largo de este recorrido se identificaron los hitos que la marcaron positiva o negativamente, analizando la situación vivida internamente en la compañía durante los cambios claves, para combinar la historia con la experiencia y dar un enfoque más directo de lo sucedido.

Paralelamente identificar e investigar acontecimientos a nivel mundial y / o nacional que ocurrieron durante estos cambios, analizando si tuvieron injerencia sobre la situación por la cual atravesaba Avianca, así mismo como las medidas que se tomaron en su momento para mitigar los riesgos.

Una vez se ha profundizado en la historia investigar en textos de administración, teorías administrativas enfocadas en decisiones estratégicas, recopilar dichas teorías de identificar

cuáles fueron aplicadas por Avianca a lo largo de su histórica, en qué momento se aplicaron y por qué, analizando detalladamente la teoría aplicada y los resultados obtenidos de esta.

Realizar un análisis subjetivo sobre los logros y errores combinando la historia, las teorías administrativas y la experiencia, y con base en ello reconocer qué teorías administrativas contribuyeron a los buenos resultados, así mismo como identificar los errores y analizar en qué se falló. Partiendo de aquí se inicia una investigación de la industria área actualmente y su proyección, contrastando lo que Avianca está haciendo actualmente para continuar siendo competitiva, analizando la viabilidad y proyección de Avianca en el marco de la industria aérea.

Resultados Esperados

El desarrollo de esta Monografía nos debe permitir conocer las teorías administrativas aplicadas en Avianca durante toda su historia y principalmente en los hitos que la marcaron, reconocer a través de los resultados las buenas o malas prácticas aplicadas y desarrollar la capacidad de análisis para identificar los diferentes motivos por los cuales una decisión estratégica funcionó o no, permitiendo combinar la teoría con la práctica tanto en el análisis mismo como en los retos diarios que se presentan a nivel laboral.

Conocer la importancia que implica la toma de decisiones, así mismo como todas las estrategias y metas propuestas para ejecutar dicha decisión deben ser supervisadas y validadas constantemente para poder lograr las metas, pero sobre todo porque dichas decisiones pueden marcar a la compañía no solo en su presente sino que es un paso para el

futuro que enfrentarán. Aprender de la experiencia vivida por una compañía tan grande como Avianca, tomando como ejemplo las estrategias aplicadas en los tiempos de crisis y cómo se ha hecho una reingeniería con base en la experiencia vivida y el análisis constante; comprendiendo que por muy buena que sea una decisión y / o estrategia si no se consideran los diferentes factores internos y / o externos la injerencia de estos puede terminar desviando el objetivo inicial propuesto, por ello se busca tomar consciencia de la necesidad al análisis constante del entorno y a un seguimiento frecuente de los resultados.

Reconocer el valor del desarrollo tecnológico para poder lograr ser competitivos y la necesidad de una comunicación efectiva para involucrar la participación de la Gestión Humana con compromiso y empeño, así mismo como la retroalimentación constante y el reconocimiento de logros, porque sin empleados comprometidos difícilmente se pueden ejecutar las estrategias satisfactoriamente.

Cronograma de Actividades

Actividades Integrantes el plan de trabajo	Objetivo
1. Comunicar a la línea de ética de Avianca sobre la elaboración de la monografía	Mantener informada a la compañía sobre la elaboración de un documento que contendrá información de la compañía
2. Investigar historia de Avianca e identificar hitos	Conocer las diferentes situaciones vividas por Avianca desde su nacimiento hasta lo que es hoy en la actualidad e identificar los momentos claves que la marcaron y cómo los enfrentó
3. Investigar situación en el contexto histórico que se presentaron los cambios en Avianca	Identificar qué cambios y / o situaciones a nivel mundial y nacional se llevaron de forma paralela durante los cambios claves identificados en la historia de Avianca
4. Investigar en textos bibliográficos de administración	Identificar teorías administrativas sobre decisiones estratégicas y tecnología
5. Análisis de las teorías administrativas	Profundizar y entender las teorías administrativas de decisiones estratégicas y tecnología
6. Identificar teorías administrativas aplicadas por Avianca	Una vez entendida la teoría administrativa, identificar con base en la historia de Avianca si había sido o no aplicada
7. Organizar la información y plasmarla con base en la línea de investigación	Redactar de forma secuencial y organizando las ideas, validando que el enfoque sea decisiones estratégicas y tecnología
8. Incluir la experiencia vivida en Avianca	Recordar y ahondar sobre cómo era la situación interna en la compañía durante los momentos claves que se mencionan en la historia
9. Análisis sobre la injerencia del entorno	Analizar los cambios y / o situaciones a nivel mundial o nacional que se dieron paralelos a los diferentes momentos vividos por Avianca e Identificar cuáles de estos, tuvieron injerencia en las decisiones tomadas por Avianca y entender por qué influyeron
10. Analizar viabilidad de la industria	Investigar sobre tendencia de la industria aérea para conocer su proyección y puntos clave que la determinan

Actividades Integrantes el plan de trabajo	Objetivo
12. Validaciones con el tutor	Recibir asesoría sobre el correcto enfoque y desarrollo de la monografía
13. Releer el documento	Revisar capacidad de síntesis y validar el enfoque hacia los objetivos propuestos
14. Leer y reorganizar las ideas	Realizar ajustes velando por la concatenación de ideas y distribución de información entre cada párrafo
15. Revisión y corrección de ortografía	Revisar que no haya errores ortográficos y / o de redacción
16. Enviar el documento a la línea de Avianca	Recibir autorización para publicar la monografía, velando por no publicar información confidencial

CAPÍTULO UNO - HISTORIA DE AVIANCA

La historia de Avianca desde sus inicios hasta lo que es actualmente, suministra un enfoque de la Industria en la cual se desenvuelve la empresa, cómo comenzó, cómo se ha mantenido y hacia dónde va. El primer capítulo constituye un acercamiento a las situaciones positivas y negativas que vivió la compañía, a la vez, que se identificarán los dos grandes Hitos durante la transición de Alianza Summa a Aerovías del Continente Americano y lo que se está viviendo actualmente en Avianca Taca. Esta historia es un insumo para profundizar en las decisiones y estrategias aplicadas para superar los momentos difíciles, aprendiendo de cada situación vivida sin perder de vista los acontecimientos globales que puedan afectar directa o indirectamente. Conociendo el pasado y el presente de la empresa, se entenderá qué se aprendió para no cometer el mismo error, cómo identificar las decisiones tomadas en cada uno de los momentos vividos y las prácticas aplicadas para superar las dificultades enfrentadas, analizando así como las aplicaron y por qué funcionaron en un determinado momento y para un inconveniente específico.

La historia que se encuentra a continuación está dividida por lapsos de tiempo, con el fin de facilitar la ubicación y avances de Avianca a través del tiempo paralelo a las circunstancias globales vividas durante las diferentes etapas, lo cual conlleva a identificar con mayor exactitud las influencias internas y externas, así mismo cómo los hitos que han marcado la evolución de la empresa.

Scadta (1911-1940)

SCADTA (Sociedad Colombo Alemana de transporte Aéreo) fue fundada el 5 de diciembre de 1919 en la ciudad de Barranquilla (Colombia). Era Colombo Alemana porque fue fundada por los alemanes Werner Kaemerer, Stuar Hosie y Alberto Tietjen, y los colombianos Ernesto Cortissoz (El primer presidente de la aerolínea), Rafael Palacio, Cristóbal Restrepo, Jacobo Correa y Arístides Noguera (Grupo Aeronáutico de Colombia, 1994, p. 10)

Figura 1.1.

Logotipo de Scadta



Fuente: <http://sinopinion.blogspot.com/>. Publicado por Hernán Castro Rodriguez el 1 de Octubre de 2008. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:15.

El primer vuelo que realizó SCADTA al mando del piloto alemán Helmuth Von Krohn fue entre Barranquilla y la población de Puerto Colombia en el Atlántico, en un Funkers F-13 en el cual se transportaron 57 cartas (Fuente: <http://www.historiasdegrandes exitos.com>. Historia de Avianca, publicado por Luis Alberto Cardenas el 8 de diciembre de 2008. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:20).

Figura 1.2.

Primera Flota confirmada por 2 Funkets F-13.



Fuente: <http://scadta.co/?p=13>. Funker F.13. Publicado el 30 de Julio de 2011. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:20.

El 20 de octubre de 1919, el piloto Helmunth Von Krohn realizó el primer vuelo hacia el interior de Colombia, fueron ocho horas incluidos cuatro aterrizajes de emergencia (Fuente. <http://www.taringa.net>. Avianca y su historia. Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30). En 1922 SCADTA se consolidó como transportadora de correo aéreo, este mismo año, el General Pedro Nel Ospina, en ese entonces Presidente de Colombia, utilizó por primera vez el servicio de SCADTA para cumplir una misión oficial. En Julio de 1923, SCADTA transportó un cargamento de oro y papel moneda desde Puerto Berrío hacia Girardot para salvar al país de la bancarrota, luego inauguró las rutas internacionales que cubrían inicialmente destinos en Venezuela y Estados Unidos (Fuente. <http://www.taringa.net>. Avianca y su historia. Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30). En 1924 uno de los aviones se precipitó a tierra y murieron sus ocupantes, incluidos Ernesto Cortissoz y Von Krohn. Ante la difícil circunstancia que atravesaba Scadta, la única opción que vio viable el Señor Von Bauer, ciudadano Colombo-Alemán, fue vender sus acciones de SCADTA a la compañía

estadounidense Pan American World Airways. En 1931 se estableció el primer servicio de correo entre Bogotá y Nueva York, y tiempo después, la aerolínea adquirió 10 Boeing 247 con los cuales pudo ampliar su oferta de rutas nacionales (<http://www.taringa.net>. Avianca y su historia. Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30).

Figura 1.3. **Boeing 247**



Fuente: <http://www.taringa.net>. Aviones de Avianca. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:28.

Los primeros tiquetes aéreos de SCADTA constaban entre: \$50,00 y \$85,00 pesos Colombianos y las primeras rutas que operó fueron desde Bogotá hacia Barranquilla, Cartagena, Cartago y Cali (<http://www.taringa.net>. Avianca y su historia. Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30)

Aerovías Nacionales de Colombia (1940-2001)

El 14 de junio de 1940 se firma la escritura de constitución de la nueva razón social Aerovías Nacionales de Colombia, en Barranquilla, dando así cumplimiento al sueño del gobierno colombiano (Grupo Aeronáutico de Colombia, 1994, p. 33). Don Martín el Corral fue el primer presidente de la recién constituida Avianca (1939-1947), quién comenzó transformando la aerolínea con la adquisición de DC-3, que volaban a una velocidad de 200 millas por hora y transportaban 28 pasajeros, lo cual era novedoso en aquella época (Grupo Aeronáutico de Colombia, 1994, p. 35)

Figura 1.4.

DC-3



Fuente: <http://www.skyscrapercity.com>. Aviones, viejas fotos de aviones, Publicado Noviembre de 2006. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:32.

En 1946 se establecieron las rutas Quito, Lima, Ciudad de Panamá, Miami, New York y algunas ciudades de Europa (<http://www.taringa.net>. Avianca y su historia. Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30). Luego se importaron las aeronaves Super Constellation, cuya adquisición aunque permitió incursionar en el mercado europeo generó un déficit

financiero para la compañía (Grupo Aeronáutico de Colombia, 1994, p. 35). En 1956, la compañía transportó la delegación Colombiana para participar en los juegos Olímpicos de Melbourne en un viaje de 61 horas continuas haciendo escalas sólo para reponer combustible (<http://www.taringa.net>. Avianca y su historia. Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30)

En 1960, la aerolínea tomó en arriendo los primeros Boeing 707-200 para operar algunas rutas internacionales, al mismo tiempo que adquirió sus propios Boeing 720-100. En 1981 se inauguró el Terminal Puente Aéreo, destinado exclusivamente para las rutas operadas por Avianca (Grupo Aeronáutico de Colombia, 1994, p. 37). En 1989, se produjo uno de los peores accidentes de la aerolínea; al año siguiente, otro Boeing 727 que volaba entre Bogotá y Cali estalló en pleno vuelo y murieron todos los pasajeros; posteriormente se averiguó que fue un atentado perpetrado por Pablo Escobar con el objetivo de asesinar a Cesar Gaviria Trujillo. En 1990, se accidentó un avión que volaba de Medellín a New York y fallecieron 73 personas. Con el fin de poder ganar nuevamente la confianza de los clientes, tomaron una decisión rutinaria que fue revisar minuciosamente el proceso establecido en el mantenimiento de los aviones, sin cambiar el ya existente, pero se hizo un seguimiento más riguroso con el fin de tener un mejor control de cada parte del proceso para poder garantizar la seguridad. Adicionalmente en ese mismo año compraron flotas nuevas y más modernas: dos aeronaves tipo Boeing 767-200ER. Finalmente en 1993 se compraron 10 Fokker 50 para vuelos nacionales de corto alcance (<http://www.taringa.net>. Avianca y su historia. Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30), uno de los cuales fue secuestrado en pleno vuelo por el ELN, el 12 de abril de 1999, vuelo 9463 de Avianca, que cubría la ruta Bucaramanga - Bogotá (<http://www.taringa.net>. Accidentes de Avianca. Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30).

La historia de Scadta y Aerovías Nacionales de Colombia, evidencia la inversión en aeronaves, enfocados en tener mayor cubrimiento y poder transportar más volumen de viajeros, durante esta época la aerolínea no estaba concentrado en estrategias de mercado específicas para ser competitiva, realmente contaba con un posicionamiento único, al dominar el mercado colombiano. Sin embargo, vivió circunstancias difíciles tales como déficit económico al adquirir aeronaves, atentados, secuestros, etc., que de una u otra manera afectaban el mercado; no obstante, la aerolínea continuó capturando mercado, fue creciendo poco a poco y se fue fortaleciendo, pero estaba netamente enfocada en cubrimiento y volumen de viajeros transportados, mas no en calidad y servicio.

Alianza Summa (2002-2004)

El 20 de mayo de 2002, las aerolíneas Avianca (Aerovías Nacionales de Colombia), Sam (Sociedad Aeronáutica en Medellín consolidada) y ACES (Aerolíneas Centrales de Colombia) se unieron con fines estratégicos para confirmar la Alianza Summa. En ese entonces, la marca hizo que perdiera mucho posicionamiento en el mercado, porque los colombianos ya se identificaban con la marca Avianca, Sam o Aces, mas no con Alianza Summa, y al cambiar el Cónдор por una mariposa, era como quitar una insignia y una marca que había permanecido por mucho tiempo en la mente de los colombianos.

Figura 1.5.

Logotipo Alianza Summa



Fuente: <http://www.alapsa.org/congreso/img/summa.jpg>. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:39

En el 2003 por circunstancias adversas a la industria y el mercado, los accionistas tomaron una decisión financiera e innovadora: iniciar la liquidación de la Alianza Summa y centrarse en fortalecer la marca Avianca (<http://www.taringa.net>. Avianca y su historia. Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30), con el fin de poder volver a ganar la confianza de los clientes, ya que Avianca sí era reconocida en el mercado. Esta fue una decisión estratégica porque se dieron cuenta de que el nombre Alianza Summa generaba mucha confusión en los clientes ya que no sabían cuál de las tres aerolíneas era, si se habían fusionado, unido o una había comprado a otra, esto generaba falta de seguridad y reconocimiento, y con esta estrategia, además de proteger el tema financiero de la compañía, se proyectaba en mantener la rentabilidad a futuro porque se pensó en que la marca abriría las puertas a nivel nacional y en algunos países donde ya Avianca operaba. De esta manera se comenzaba a reposicionar con mayor facilidad.

El 2002 fue un año de mucha crisis en la industria aérea, ya que se presentó una baja en la demanda de pasajeros tras los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001, la Guerra en el Medio Oriente, la recesión económica, y esto sumado a altos costos del petróleo y de los

seguros generaba mayores costos a las aerolíneas, paralelamente en Colombia había mucha devaluación por la crisis que se presentó en Venezuela y Suramérica: y la situación político-social de ese momento en el país; a raíz de esto, el 21 de marzo de 2003 Avianca se acogió al Capítulo 11, la cual fue una medida de protección diseñada por la ley estadounidense para facilitar la recuperación de las empresas y asegurar su estabilidad financiera, ya que permitía a las aerolíneas renegociar cualquier contrato que tuviesen en Estados Unidos para iniciar su restablecimiento, bajar los costos y sostener su operación (<http://www.taringa.net>. Avianca y su historia. Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30).

Avianca se acogió con el objetivo de contar con la ayuda legal mientras se recuperaba la operación de la empresa y se reducían costos. Avianca inició su “Plan de vuelo de la Transformación” (<http://www.taringa.net>. Avianca y su historia. Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30), el cual comenzó con el mejoramiento de planta de gestión humana, para lo cual inicialmente fue necesario hacer reuniones de sensibilización y aceptación al cambio para todos los colaboradores, con el fin de explicarles y darles a conocer la situación que estaba viviendo la empresa y los cambios que se avecinaban para poder ser competitivos y sobrevivir en el mercado. Posteriormente negoció mejoras a la productividad con algunos de sus colectivos sindicales (<http://www.taringa.net>. Avianca y su historia. Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30), y se enfocó en el mejoramiento continuo de procesos utilizando los recursos con los cuales contaba reduciendo costos al máximo sin afectar la seguridad. Pero sin duda, como en toda aerolínea, las frecuencias¹ y participación en el mercado es crucial para poder lograr rentabilidad, así que conjuntamente con el mejoramiento de procesos fue necesario realizar análisis de mercados para enfocarse en los más rentables, y con base en los resultados, rediseñar la red de rutas con el fin de organizarla de una manera más eficiente y

¹ **Frecuencias:** Cantidad de vuelos que ofrecen diariamente en una ruta específica

rentable, revaluando que la flota de aeronaves tuviera la capacidad suficiente para operar las frecuencias asignadas. En ese entonces, Avianca incursionó en los acuerdos Code Share², extendiendo su servicio alrededor del mundo, a través de acuerdos con otras aerolíneas que permiten una alta participación en el mercado con tarifas competitivas a la vez que reducen costos (<http://www.taringa.net>. Avianca y su historia. Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30). Estas fueron decisiones de adaptación enfocadas a modificar y perfeccionar prácticas rutinarias anteriores, con el fin de identificar oportunidades, mejoramientos continuos y agilizar procesos, lo cual permitió ampliar la variedad y calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Aerovías del Continente Americano (2004-2009)

Durante el 2004 Avianca venía trabajando arduamente para sostenerse en el mercado y aunque el esfuerzo de los colaboradores fue arduo para el mejoramiento de procesos con las herramientas con las cuales contaban y el conocimiento que tenían de la industria, la falta de inversión impedía poder adquirir nuevas y mejores herramientas que permitieran agilizar y mejorar los procesos para ser más competitivas y rentables. Durante esta época nadie creía que Avianca pudiera sobrevivir de esta crisis; sin embargo, el empresario German Efromovich creyó que sí había esperanzas, así que adquirió la empresa y la hizo parte de su Grupo Synergy al cual pertenecen diferentes empresas de las cuales él es dueño: Metapetrol y Transmeta, entre otras. Seguida de esta adquisición e inversión, el 10 de diciembre de 2004, después de cumplir todos los requisitos exigidos por la Corte del Distrito Sur de New York y estipulados

² **Code Share:** Convenio entre aerolíneas, que permite a una aerolínea vender X cantidad de sillas en un vuelo operado por otra aerolínea, permitiendo así cubrir mayor cantidad de rutas a precios más asequibles. Generando ingresos y participación en el mercado a las aerolíneas participantes

en el Acuerdo de inversión de Synergy Group, Avianca y Avianca Inn. Salieron del Capítulo 11, logrando un fortalecimiento financiero, lo cual a su vez hizo posible la protección de las deudas laborales, el pago a proveedores y liquidar las deudas con entidades Estatales como la DIAN, el Seguro Social y la Aerocivil³ (<http://www.taringa.net>. Avianca y su historia. Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30)

El 28 de febrero de 2005, Avianca presentó su nueva imagen en la que rescata sus símbolos insignia, los cuales había perdido con la Alianza Summa.

Figura 1.6. **Logotipo Aerovías el Continente Americano**



Fuente: <http://www.bybconsulters.com>. Recuperado el 13 de Septiembre de 2011 a las 14:44

En esta imagen entrelaza los colores patrios con el emblemático Cóndor (<http://www.taringa.net>. Avianca y su historia. Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30), que siempre la había caracterizado logrando ganar la recordación que había perdido, pero sin duda no bastaba con los símbolos para ser competitivos y lograr posicionarse, para ello como su nombre lo dice *“Aerovías del Continente Americano”* buscaba ir más allá del territorio nacional expandiéndose en Sur América y alcanzar las principales capitales de Europa. Esto fue apenas el inicio de todo un proceso y conjunto de estrategias que de manera sincronizada y con paciencia fueron llevando a Avianca a su reposicionamiento, logrando alta productividad y reconocimiento que directamente apuntaban a su liquidez. En febrero de 2006, Avianca decidió recomprar algunas notas y derechos fiduciarios emitidos por la Aerolínea con vencimiento en el 2011, que en ese entonces se encontraban en poder de sus

³ Aerocivil: Entidad regulatoria de las aerolíneas en Colombia

acreedores en el exterior y Colombia, respectivamente. De esta manera anticipó el pago a los acreedores que aceptaron participar en dicho proceso (www.avianca.com. Boletín de prensa Nro 285. Bogotá, 2 de febrero de 2006). Esto ayudó a la compañía a ir restableciéndose económicamente, pero no era suficiente para poder lograr la competitividad y participación que deseaba en el mercado, ya que si una de las metas era incursionar en el mercado suramericano debía comenzar a incluir más tecnología en sus procesos para lograr ser más ágil y eficiente. Así, en marzo de 2006 decidió adquirir el servicio de ETS (Electronic Ticket Server) del sistema de distribución Amadeus (www.avianca.com, Boletín de prensa Nro 299. Bogotá, 30 de marzo de 2006). Líder mundial en soluciones tecnológicas y de distribución⁴ para el sector de viajes y turismo, permitiendo la venta de tiquetes electrónicos a través de la web, agencias de viajes y otras aerolíneas, al mismo tiempo que ahorrar tiempos y costos en la emisión y distribución de tiquetes. ETS fue una iniciativa que ayudaría a reducir los costos y aumentar las ventas mientras se enfocaban en trabajar en el mejoramiento del servicio al cliente, el cual era el objetivo primordial de la compañía para poder capturar clientes y mantenerlos fieles.

Pero realmente este fue el inicio para que Avianca comenzara a incursionar en la tecnología e ir evidenciando los avances y beneficios progresivamente, posteriormente incursionó en el sistema de código de barras bidimensional en los pasabordos⁵, lo cual brindó mayor seguridad y agilidad en los procesos de chequeo⁶, abordaje y conexiones, así mismo como posibilitó diferentes opciones para chequeo a través de la web, módulos de auto chequeo

⁴ **Sistema de Distribución:** Sistema utilizado por aerolíneas y agencias de viajes a través del cual elaboran las reservas y emiten tiquetes. Dicho sistema permite a las aerolíneas distribuir la información de sus vuelos, itinerarios, disponibilidades y tarifas a los canales de venta directos e indirectos con el fin de poder ejecutar el proceso de reserva y venta.

⁵ **Pasabordo:** Documento de papel o electrónico que se expide contra un cupón de vuelo de un tiquete físico o electrónico y que permite al cliente ser abordado en la aeronave

⁶ **Chequeo:** Proceso durante el cual el cliente se acerca al módulo en el aeropuerto para ser registrado en un vuelo y fecha específica

(Kioskos⁷) instalados en los aeropuertos. Los beneficios finales se reflejaron tanto para el cliente como para la aerolínea ya que disminuyó tiempos de chequeo y abordaje. Paralelamente se aumentaron frecuencias, surgieron nuevas rutas y establecieron más convenios de vuelos Code Shares con otras aerolíneas que combinadas con las mejoras tecnológicas aumentaron el volumen de pasajeros transportados, disminuyó el número de reclamos y se aumentaron las felicitaciones, esto evidenciaba que la inversión y el enfoque en el servicio comenzaba a dar resultados.

La renovación de flota comenzó con la iniciativa de German Efromovich de comprar 29 Fokker 100, los cuales son aeronaves de bajo costo que aunque no cuentan con mucha capacidad permitían ampliar la red de rutas y aumentar la capacidad de pasajeros transportados a una inversión no demasiado alta. Inicialmente fue muy criticado por esta decisión, incluyendo al propio sindicato de los pilotos. Esta sin duda, fue la estrategia administrativa que permitió un crecimiento suficiente para renovar la flota con aviones ideales, excelentes y económicos (www.cromos.com). En la intimidad con German Efromovich, publicado el 20 de mayo de 2011 por Jairo Dueñas Villamil. Recuperado el 23 de Julio de 2011 a las 21:00). En el 2007 comenzó la inversión en remodelación de flota, la empresa adquiere 10 aeronaves Boeing 787 Dreamliner y 41 Airbus para rutas de mediano y largo alcance, las cuales además de permitir cubrir mayor demanda son aeronaves más livianas, reducen el 20% en costos de combustible y el 10% en los costos totales de funcionamiento, y permiten brindar al cliente entretenimiento a bordo con películas de estreno, exitosas series mundiales, documentales, cortometrajes, etc., (www.avianca.com, Boletín de prensa Nro 364. Bogotá, 28 de marzo de 2007), que ofrecen al cliente un viaje más agradable

⁷ **Kioskos:** Módulos físicos ubicados en los aeropuertos a través del cual el viajero puede realizar el proceso de chequeo para generar su pasabordo.

y confortable, generando una excelente experiencia de viaje combinada con el servicio a bordo.

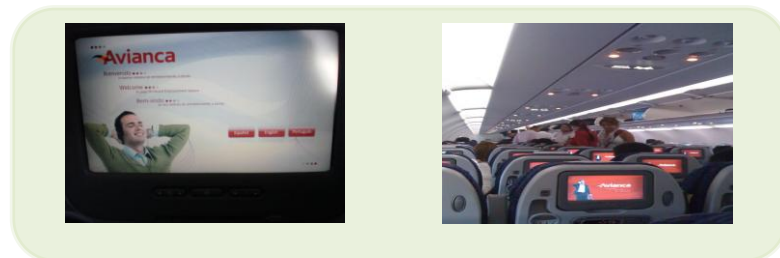
Figura 1.7. **Dreamliner**



Fuente: <http://www.skyscrapercity.com/>. Aviones, viejas fotos de aviones. Publicado Noviembre de 2006. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:32.

Adicionalmente con el ingreso de nueva flota⁸, en algunas aeronaves Avianca comenzó a brindar el entretenimiento a bordo (www.avianca.com, Boletín de prensa Nro 375. Bogotá, 11 de julio de 2007), el cual tuvo bastante acogida entre los clientes, principalmente en las rutas largas, lo cual generaba una mejor experiencia de viaje.

Figura 1.8. **Entretenimiento abordo**



Fuente: Recuperado el 11 de Septiembre a las 15:01

<http://i35.tinypic.com/29nf677.jpg>

<http://i42.tinypic.com/11gis0k.jpg>

⁸ **Flota:** Hace referencia a las aeronaves

Durante el 2007, Avianca inició convenios IET (Interline Electronic Ticket⁹), el cual se desarrolla desde la plataforma de ETS (Electronic Ticket Server) de Amadeus adquirida en el 2006 y permitiría mayor participación en el mercado con tarifas más competitivas ya que las aerolíneas que realicen el acuerdo entre sí podrán emitir tiquetes electrónicos con itinerarios compartidos entre estas y la asistencia en tierra por parte de la aerolínea que opera el vuelo. Esta implementación permitió que la aerolínea colombiana se acogiera a la normatividad de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), que fijó para junio de 2008 el plazo para que las aerolíneas socias ofrezcan tiquete electrónico como única opción (www.avianca.com, Boletín de prensa Nro 377. Bogotá, 31 de julio de 2007). Desde entonces los acuerdos no han parado y cada vez son más las aerolíneas que tienen IET (Interline Electronic Ticket) con Avianca generando beneficios propios, facilitando y agilizando los procesos enfocados en la mejora continua e innovación que busca la satisfacción del cliente.

La seguridad es un ámbito que siempre ha caracterizado a Avianca, ya que invierte mucho en la capacitación de los colaboradores, y tiene diferentes certificaciones a nivel mundial que avalan la calidad de sus procedimientos y estándares de seguridad en sus servicios de mantenimiento, formación y asistencia a las aeronaves.

⁹ **Interline Electronic Ticket:** Convenio entre aerolíneas que permite visualizar el tiquete electrónico de una aerolínea específica en el sistema de distribución de otra y viceversa, lo cual a su vez permite poder vender dentro del mismo tiquete electrónico segmentos operados por ambas aerolíneas

Tabla 1.1.

Acreditaciones Recibidas

ENTIDAD	ACREDITACIÓN RECIBIDA
Aeronáutica de Estados Unidos, FAA (Federal Aviation Administration)	Como estación reparadora de equipos de vuelo y componentes con matrícula americana
La European Aviation Safety Agency EASA	Estación reparadora de aeronaves con matrícula Taller Aeronáutico de Reparaciones en Colombia
Aeronáutica Civil de Colombia	Línea reparadora
Asociación Internacional de Transporte Aéreo IATA	Mediante el Registro de Seguridad IOSA, acredita la calidad de los patrones técnicos y operacionales en las áreas de Gestión y Organización, Operaciones de Vuelo, Ingeniería y Mantenimiento, Cabina de Pasajeros, Carga, Asistencia en tierra y Seguridad Operacional
Certificación ISAGO	Es la primera aerolínea a nivel mundial en recibirla, ya que para lograrlo es necesario el cumplimiento de los más de 480 estándares de control y gestión que exige la IATA
ISO 9001-2000	Calidad de su sistema de gestión en los diferentes procesos de viaje (seguridad, mantenimiento, talento humano, tecnología) Con esta acreditación Avianca mantiene la acreditación que le permite realizar actividades de ingeniería y mantenimiento aeronáutico de precisión a sus aeronaves y las de otras aerolíneas

Fuente: Información Interna de la compañía (Área de Gestión Humana). www.avianca.com

Adicional a estos cambios positivos, la empresa construyó un nuevo Centro Administrativo bajo los más altos parámetros de diseño, tiene una capacidad para 2.000 personas, cuenta con un sofisticado sistema tecnológico, encaminado a lograr la máxima eficiencia en seguridad, uso de recursos naturales y respeto al medio ambiente. Esta es una manera de que los colaboradores se sientan en un espacio físico óptimo generando competitividad interna, la cual es fundamental para brindar un excelente servicio al cliente final (www.avianca.com, Boletín de prensa Nro 485. Bogotá, 27 de Agosto de 2009).

Figura 1.9. **Nueva sede administrativa de Avianca**



Fuente: <http://www.plataformaarquitectura.cl>. Torre Avianca / Construcciones Planificadas, publicado por David Basulto. Recuperada el 11 de Septiembre de 2011 a las 15:09.

Estas fueron decisiones innovadoras, ya que modificaron procesos, generaron nuevos productos y servicios, cambiaron la imagen, entre otras. Aunque todas estaban interrelacionadas, no sucedieron en secuencia lógica, sino que iban surgiendo con base en el análisis de problemas y oportunidades identificadas. Pero fue precisamente al unir todas las estrategias y acciones que se dio fruto a los buenos resultados, comenzando desde pequeños detalles se empezó a trabajar de lo más simple a lo más complejo, construyendo así un sistema que funciona sincronizadamente hacia un mismo objetivo.

Avianca-Taca (2009-Actualmente)

Avianca “Aerovías del Continente Americano” y Taca “Transportes Aéreos de Centro América” son dos aerolíneas que se fusionaron con el fin de expandirse, tener mayor cobertura en el transporte de pasajeros y carga, brindar un excelente servicio y ser más competitivos a nivel mundial. El objetivo de la unión en relación con el recurso humano de las empresas es propiciar el desarrollo integral de los equipos de trabajo, dando un nuevo impulso a los planes de carrera especializados en la operación de las aerolíneas (www.avianca.com, Boletín de prensa. Bogotá, 7 de Octubre de 2009). El primer paso de la alianza Avianca Taca fue establecer una misión y visión conjunta, ya que es la base del enfoque que los conduce a lo que quieren y los proyecta hacia dónde van, y sin duda es la base para trabajar sincronizadamente: “Tener un objetivo compartido” y lo más importante aún hacerlo sentir propio, para ello la principal herramienta es el recurso humano, a quienes se les da el protagonismo para poder lograr resultados.

Figura 1.10.

Logotipo Avianca - Taca



Fuente: <http://www.pcworld.com.ec>. Taca implementará Amadeus Altea, publicado el 1 de marzo de 2011. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 15:20.

Misión: *“Volamos y servimos con pasión para ganar tu lealtad”*

Visión: *“Ser la aerolínea líder de América Latina preferida en el mundo”*

Tabla 1.2.

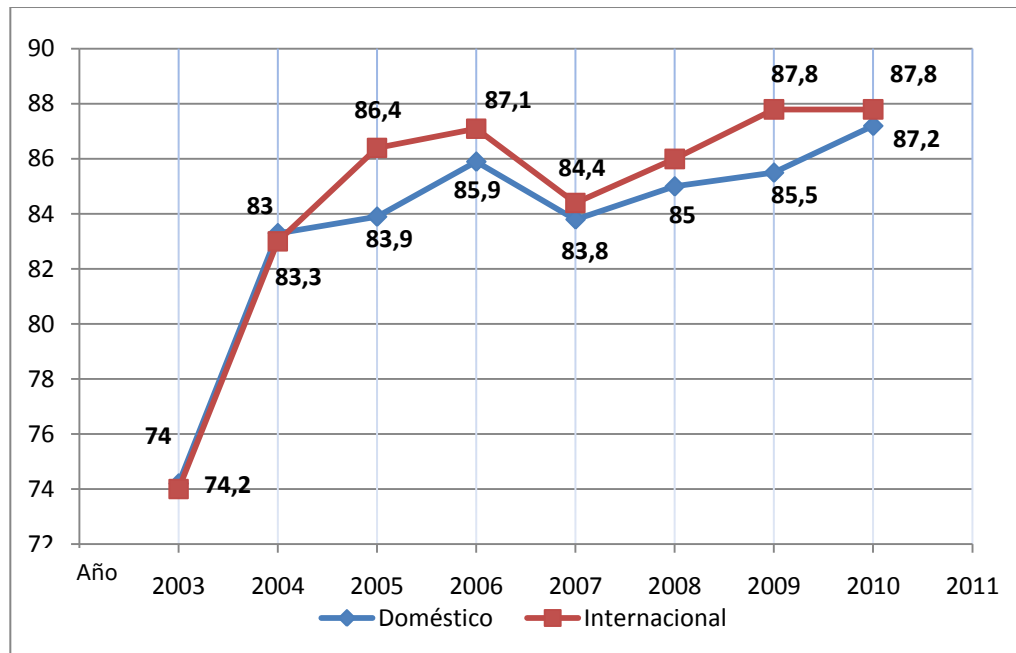
Valores de Avianca Taca

VALOR	DESCRIPCIÓN
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Protegemos la confianza que nuestros clientes depositan en nosotros comprometiéndonos de lleno con su bienestar. • Nos ganamos su preferencia procurando que cada viaje sea seguro de principio a fin. • Trabajamos con rigor cuidando nuestra integridad.
Honestidad	<ul style="list-style-type: none"> • Actuamos con transparencia, rectitud y respeto hacia todos, tanto en el ámbito interno como externo.
Pasión y Calidez	<ul style="list-style-type: none"> • Ganamos corazones y afecto al imprimir un cálido entusiasmo a nuestro trabajo. • Lo que hacemos refleja nuestras más profundas creencias. • Aseguramos que nuestra asistencia hace más felices a las personas nos genera satisfacción.
Un Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Somos un solo equipo. Nos cuidamos y apoyamos unos a otros. Creamos vínculos estrechos con los que están a nuestro alrededor. • Honramos a nuestros compañeros de equipo y a aquellos a quienes servimos. • Combinando nuestros talentos entregamos experiencias inspiradoras en cada viaje y cada día.
Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Con disciplina, inteligencia y pro-actividad buscamos la perfección en los detalles más pequeños y en los retos más grandes. • Estamos comprometidos con la agilidad, la innovación y la calidad.

Fuente: www.avianca.com.co.

El servicio al cliente es el eje cultural organizacional porque ambas aerolíneas son conscientes que el cliente es la razón de ser y el servicio es uno de los entes primordiales para fidelizar a los clientes, de aquí su slogan: *“Con todo gusto”*. Las cifras anteriores evidencian que la estrategia corporativa de diferenciación “Servicio al Cliente” aplicada en Avianca estaba funcionando, porque los resultados del esfuerzo y dedicación de los colaboradores era satisfactorio.

Figura 1.11. **Porcentajes de mejoramiento en el Servicio al Cliente**



Fuente: www.avianca.com.co. Información Avianca y Sam de acuerdo con encuesta independiente realizada por la Sociedad Índices de Dirección Empresarial S.A. 11 de Marzo de 2011.

Avianca y Taca constituyen dos historias diferentes, con procesos y sistemas diferentes, enfocadas en un objetivo común tras una exitosa integración. Ambas aerolíneas son líderes en el mercado origen, cuentan con extensas redes de rutas, flota moderna, son marcas de alto reconocimiento, y con sólidos resultados financieros y operacionales. Cuentan con personal capacitado que tiene experiencia en la Industria Aérea, con culturas diferentes que se desenvuelve en un ambiente específico, generando que cada una por separado haga los negocios de manera diferente.

Conjuntamente generan más de 3.400 frecuencias semanales, más de 600 destinos adicionales a través de acuerdos Code Share y programas de viajero frecuente¹⁰ y cuentan con cuatro puntos de conexión estratégicamente ubicados a nivel geográfico, esto son: Bogotá, San Salvador, San José de Costa Rica y Lima. Si unimos las rutas operadas por Avianca y Taca se ofrece mayor cobertura a los clientes, pero para ello es necesario que la aerolínea las reoptimice teniendo en cuenta aeronaves disponibles, rutas repetitivas, puntos de conexión estratégico, demanda y costos generados.

¹⁰ **Programas de Viajero Frecuente:** Programas internos de cada aerolínea a través del cual los clientes acumulan millas durante sus viajes, las cuales pueden redimir en tiquetes aéreos o con otras entidades afiliadas con la aerolínea para realizar canje de premios. Esto permite a las aerolíneas poder identificar sus clientes más frecuentes, así mismo cómo conocerlos más y enfocarse en ofrecerle diversidad de beneficios a través de sus productos y / o servicios.

A continuación se presentan unas breves generalidades con el fin de conocer cómo es cada una de las aerolíneas antes de la fusión y con base en ello conocer su punto de partida.

Figura 1.12.

Destinos operados por Avianca



Fuente: www.avianca.com.co www.taca.com

Figura 1.13.

Destinos operados por Taca



Fuente: www.avianca.com.co www.taca.com

Figura 1.14.

Flota actual Avianca

5 Airbus A330



1 Boeing 767-300



2 Boeing 767-200



18 Airbus A320



5 Airbus A319



2 McDon Douglas 83



12 Focker 100



8 Focker 50



Fuente: www.avianca.com. Relación con Inversionistas. Presentación Corporativa 2010.

Figura 1.15.

Flota actual Taca

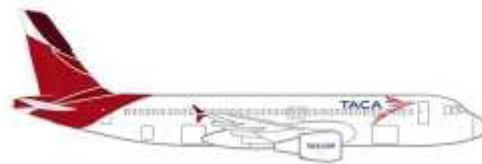
5 Airbus 321

A321



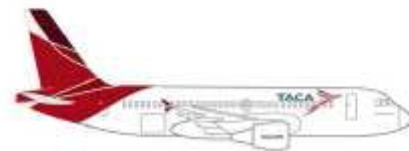
13 Airbus 320

A320



8 Airbus 319

A319



10 Embraer 190

Embraer 190



Fuente: www.avianca.com. Relación con Inversionistas. Presentación Corporativa 2010.

Adicionalmente se encuentran en proceso de homologación la siguiente flota:

Figura 1.16

Flota en Homologación



3 Airbus 320, 7 Boeing 737, 1 Boeing 757, 1 Boeing 767



10 ATR 42, 16 C208B

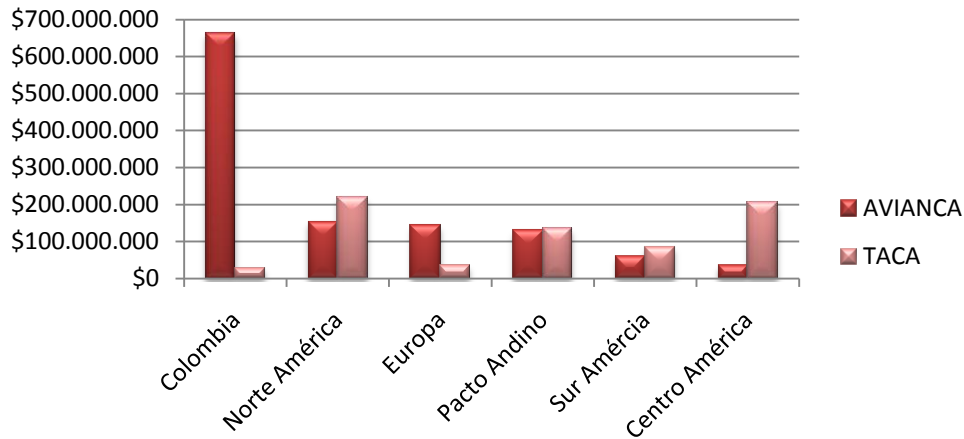


4 Boeing 767F

Fuente: www.avianca.com. Relación con Inversionistas. Presentación Corporativa 2010.

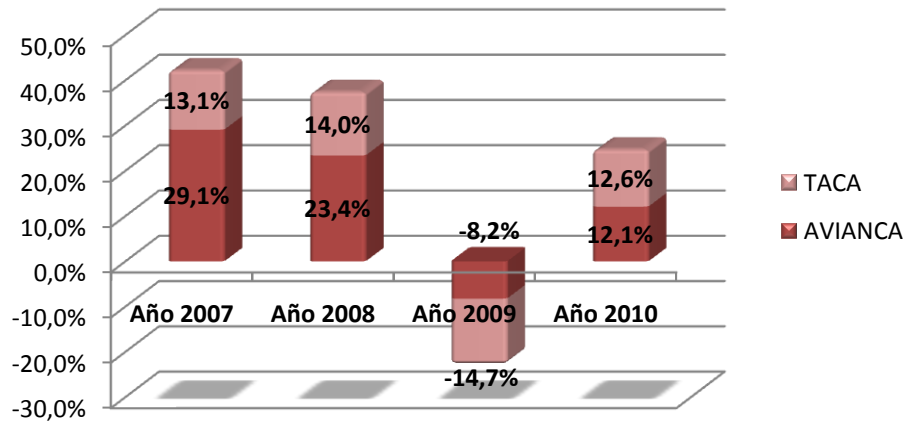
Figura 1.17

Ventas de Avianca-Taca por Zonas: Ingresos en USD. Pacto Andino: Ecuador, Perú y Venezuela.



Fuente: www.avianca.com. Relación con Inversionistas. Presentación Corporativa 2010.

Figura 1.18. Crecimiento en los últimos años de Avianca y Taca respectivamente



Fuente: www.avianca.com. Relación con Inversionistas. Presentación Corporativa 2010.

Una de las estrategias intensivas que se aplica en la Industria Aérea son las asociaciones y / o acuerdos entre aerolíneas para ofrecer mayor cobertura a precios más asequibles a la vez que reducen costos, Avianca Taca no es la excepción en esta estrategia, entre ellas cuenta con convenios “Code Share” que son acuerdos con otras aerolíneas en los cuales una aerolínea opera el vuelo y ofrece X cantidad de asientos a otra aerolínea para que los venda a una tarifa mucho más económica y asequible para el cliente, son altamente rentables porque permite ofrecer destinos que no operan directamente a tarifas más económicas y competitivas, además que comercialmente se incurren en menos costos porque no es necesario realizar altas inversiones operativas.

Figura 1.19.

Convenios Code Share



Fuente: www.avianca.com. Relación con Inversionistas. Presentación Corporativa 2010.

Aunque cada aerolínea separadamente es rentable y cuenta con las herramientas necesarias para ser competitiva, lo más importante ahora es trabajar de la mano para ser una misma aerolínea con procesos, políticas, sistemas, productos y servicio homologado, manteniendo la rentabilidad sin desmejorar el servicio. Al inicio de la fusión, cada una contaba con diferentes sistemas a través de los cuales agilizan y facilitan procesos, y ese es uno de los puntos cruciales a analizar y homologar si se desea brindar el mismo servicio a un cliente final. Para lograrlo, Avianca Taca está tomando decisiones con base en el modelo racional.

Con el fin de buscar recursos que faciliten la inversión en renovación de flota, programas de expansión y necesidades corporativas de la entidad emisora y sus subsidiarias se abrió al público en general la inversión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, la cual se dividió en dos capas (Capa 1: Colaboradores y programa de Lealtad y Capa 2: Público en general) (www.avianca.com, Relación con Inversionistas. Presentación Corporativa 2010). Esa estrategia financiera permite a la aerolínea tener suficiente liquidez para invertir en tecnología que facilite, agilice y mejore procesos internos, permitiéndole concentrarse en trabajar en la homologación y mejoramiento sin descuidar el servicio al cliente y la rentabilidad. Además que se convierte en un mayor reto porque los inversionistas son los mismos clientes, por lo tanto serán más exigentes.

Avianca-Taca busca ingresar a Star Alliance, red de aerolíneas global cuyo objetivo es ofrecer a los clientes mayor cobertura y una excelente experiencia de viaje en todos los sentidos, es la más importante en términos de vuelos diarios, destinos, países a los que vuela y número de aerolíneas que la conforman. La misión de Star Alliance es *“Ser líderes en la gestión de la cartera de productos y servicios de la alianza utilizando un proceso largamente concentrado y compartido”*. El ser miembro de Star Alliance permite construir instalaciones conjuntas en los aeropuertos, introducir nuevas tecnologías, coordinar programas e instalar equipos de conexión compartida para agilizar los tránsitos, entre otras, generando con ello más y mejores beneficios a los clientes finales (www.staralliance.com).

Figura 1.20.

Logotipo de Star Alliance



Fuente: www.staralliance.com. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 15:42

El Logotipo de Star Alliance representa el compromiso entre la red y todos sus clientes: no importa dónde estén en el mundo, la alianza está allí para ayudarles a disfrutar de una buena experiencia de viaje.

CAPÍTULO DOS - ESTRATEGIAS APLICADAS EN LOS HITOS DE AVIANCA

En este capítulo se realizará un análisis exhaustivo de la historia de Avianca, en la medida que se identifica la aplicabilidad de teorías administrativas, se profundizará el motivo por el cual se confirma la apreciación dada, animando así al lector a realizar un análisis del por qué se aplicó una práctica puntual. De esta manera se pondrá en práctica el aprendizaje adquirido, combinado con el conocimiento y experiencia en el desarrollo profesional de la función propia del administrador de empresas, enfocado hacia un futuro próximo que cada vez es más exigente y cambiante.

Alianza Summa (2002-2004)

Durante la Alianza Summa quizá el error que más afectó a la compañía fue el cambio de marca, porque a nivel nacional cada una de las marcas era distintiva por sí sola: Avianca, Aces y Sam, y a nivel Internacional Avianca ya había ganado reconocimiento, para los colombianos. El cambiar la marca por un nuevo nombre fue como intentar manipular sus mentes quitando algo que había existido toda la vida y que ahora cambiaba (Mendoza, 2007, p. 224), además de generar confusión entre los usuarios, quienes se preguntaban si era una nueva compañía aérea, si una empresa había comprado a la otra o qué había pasado en

realidad, se perdió el reconocimiento y distinción de cada una, generando así la pérdida de lealtad hacia la marca que ya identificaban y que por ende preferían porque la asociaban con alguna característica particular que los satisfacía.

Confirmando así lo que dice el autor (Charles & Gareth, 2009, p. 46) “La lealtad a la marca se presenta cuando los consumidores tienen preferencia por los productos de compañías establecidas”. Siendo Avianca, Aces y Sam colombianas al cambiarlas a Alianza Summa perdieron posicionamiento, sin duda a nivel internacional el impacto fue mucho más fuerte y esto tuvo injerencia negativa en la competitividad ya que al momento de escoger el cliente no se sentía identificado y era como utilizar una nueva aerolínea que iban a experimentar y comparar con lo que era cada una por separado antes de la fusión. Hasta detalles como el logo contribuían negativamente a la poca recordación, ya que al tener cada una su logotipo y slogan, la nueva marca de la mariposa no se identificaba fácilmente porque no era algo autóctono con lo cual el usuario ya se sentía identificado, y de hecho recibió críticas por compararse con una mariposa que es débil para volar en el imponente cielo. Esto sumado a la difícil situación que atravesaba la industria aérea en ese momento dificultó aún más el tema de rentabilidad; sin embargo, los administradores enfocaron sus esfuerzos en desarrollar todas sus capacidades “Capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales”. (Charles & Gareth, 2009, p. 78).

Aprovechando al máximo los recursos con los cuales se contaba se trabajó en el análisis de mercados, optimización de rutas, agilizar y mejorar procesos reduciendo los costos al máximo en todas las áreas de la compañía, sin que esto afectara la seguridad de los usuarios.

Esto requirió de un seguimiento minucioso de resultados acompañado de campañas de sensibilización con el fin de incentivar a los colaboradores e informarles la situación por la cual atravesaba la empresa y la industria en general, logrando así mayor compromiso por parte de los colaboradores con el fin de salir adelante para poder sobrevivir en el mercado. Aunque faltaban recursos económicos esto permitió idear mejores productos y reducir los costos al máximo “Es fundamental diferenciar los recursos y las capacidades para comprender lo que genera una competencia distintiva. Una compañía puede tener recursos valiosos y específicos propios, pero a menos que tenga la capacidad para emplearlos con eficacia, no podrá crear una competencia distintiva”. (Charels & Gareth, 2009, p. 78). Afortunadamente Avianca tuvo la capacidad necesaria para utilizar los recursos con los cuales contaba con el fin de lograr no perder rentabilidad basándose en estrategias que se evidencian en el capítulo uno, como por ejemplo:

Análisis minucioso del mercado y de la competencia (Mendoza, 2001, p. 76), que permitieron identificar comportamientos claves para la industria tales como: incremento en la demanda de viajeros para festividades nacionales, el alza en el combustible e impuestos no fue motivo para que los colombianos dejaran de escoger como medio de transporte el avión, esto debido al tema de seguridad y tiempo empleado en sus viajes, entre otros. Estos aspectos fueron de gran insumo para reprogramar las frecuencias y red de rutas, así mismo como la distribución de la flota para cada ruta y mercado.

Analizar y reevaluar los procesos en cada una de las áreas que interactúan para brindar el servicio final al usuario (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008, p. 153) fue una de las prácticas aplicadas, a través de talleres en los cuales las áreas que interactuaban directamente conocían cómo era todo el flujo del proceso interno en cada área y de esta manera, se logró ganar mayor consciencia por parte de los colaboradores sobre cómo la demora en una

respuesta, una mala información, un producto final del área y / o una falta de colaboración afectaba el proceso de la otra área y, así sucesivamente, hasta verse reflejado en el cliente final. Es claro que aunque el objetivo inicial de esta práctica fue lograr que el colaborador tomara consciencia de hacer las cosas bien al conocer todas las consecuencias que puede generar un error de procedimiento. Conjuntamente permitió identificar oportunidades de mejora en los procesos de cada área, las cuales se comenzaron a aprovechar trabajando en pequeños detalles, que sumados generaban grandes beneficios en el servicio final brindado al usuario, agilidad en los tiempos de respuesta, sincronización en la información y, en algunos casos, hasta reducción de costos.

Evidentemente ante la difícil crisis que atravesaba Avianca, acogerse al Capítulo 11 para recuperarse no era la única solución, para poder mantener la operación fue necesario enfocarse en el mejoramiento de procesos y reducción de costos, fue entonces cuando se aplicó la “Estrategia de procesos en la organización” según los autores Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008) porque existía una enorme brecha entre las prioridades competitivas y las capacidades competitivas con las cuales se contaba, era necesario mejorar la calidad y el desempeño de la compañía en ese entonces no era el esperado (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008, p. 121), siguiendo la teoría se analizaron los procesos claves que generan el servicio. Se aplicó el mejoramiento de procesos (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008, p. 142) con el estudio sistemático de las actividades y flujos de cada uno, y se identificaron falencias en los subprocesos, así mismo como brechas entre uno y otro.

Dentro del marco de la teoría de “Estrategia de procesos en la organización” después de conocer claramente el proceso se aplicó el rediseño de este, utilizando el sistema de sugerencias por parte de los colaboradores que participaban directamente en el proceso, se enlistaron todas las posibles soluciones (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008, p. 155) para

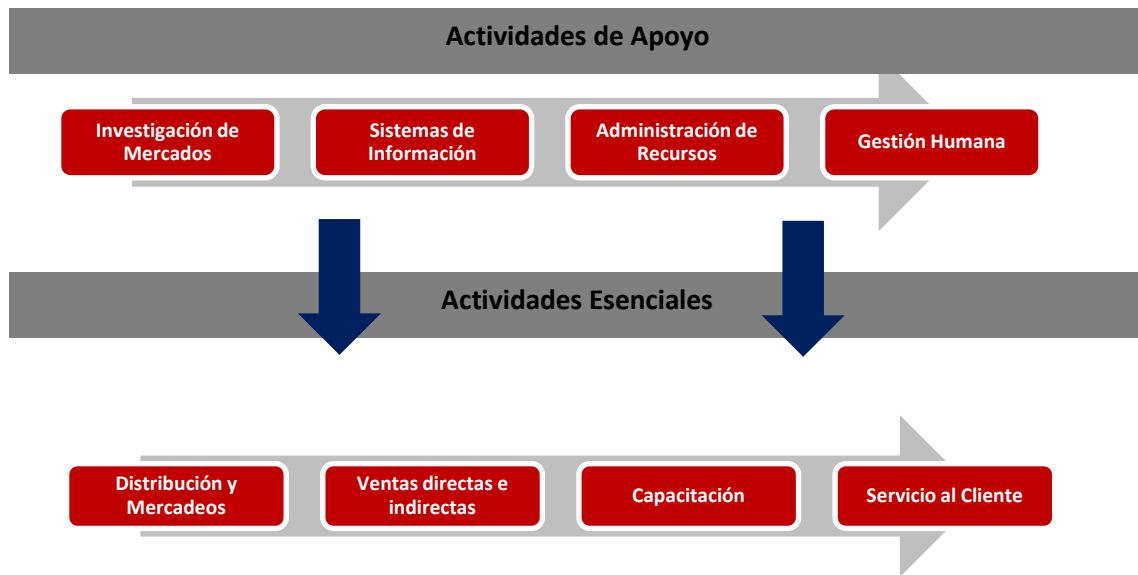
identificar oportunidades de mejora, garantizando que el último paso conecte con el primero y así sucesivamente como un ciclo de mejoramiento continuo (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008, p. 153), de esta manera se cerraron brechas entre un paso y otro reforzando el flujo completo del proceso y no como subprocesos aislados que no se comunican (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008, p. 155). Como indica la teoría se ejecutaron planos de servicio, para identificar las partes del proceso en las cuales se tenía un contacto directo con el cliente (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008, p. 158) y reforzar el mejoramiento del servicio e información que se brinda al cliente en esta parte del proceso.

Seguidamente se documentó el proceso de forma detallada para que cada área tuviera claridad sobre el rol y alcance en este, y una vez claro se procedió con la implementación de los cambios, lo cual se dio satisfactoriamente gracias a la participación generalizada desde la lluvia de ideas sugerida por todos los colaboradores que hacían parte del proceso, facilitando así la introducción de los cambios (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008, p. 155).

La teoría de la “Estrategia de proceso dentro de la compañía” contribuyó enormemente a reforzar la cadena de valor (Charles & Gareth, 2009, p. 83).

Figura 2.1.

Cadena de Valor



Fuente: Esquema con base en el autor (Charles & Gareth, 2009, P. 83)

Avianca sin duda tiene una cadena de valor bastante amplia, ya que además de ser una empresa grande, el campo de la Industria aérea requiere de mucha inversión y análisis en diferentes frentes, cada una de las áreas aportan significativamente a la reducción de costos y generación de utilidades, y aunque todas estén enfocadas al mismo objetivo, hay algunas actividades puntuales que se denominan de apoyo, porque son la base del negocio.

Investigación de Mercados: Se enfoca en investigar la competencia constantemente, el comportamiento de un mercado específico por regiones y / o zonas geográficas contemplando las fechas especiales y / o festividades, analizando factores tales como la demanda, oferta, poder adquisitivo, tipo de clientes transportados y necesidades identificadas. Es fundamental porque sin el análisis detallado de los diferentes mercados en los cuales se incursiona, la

competencia, demanda, oferta, entre otros, difícilmente se pueden generar estrategias que permitan penetrar y / o mantener el mercado (Mendoza, 2001, p. 76).

Sistemas de Información: Funcionan como una herramienta esencial para almacenar datos de manera accesible, organizada y actualizada. Los cuales son insumo esencial tanto para los análisis de mercado como para llevar cifras y datos necesarios que son utilizados en diferentes procesos internos de la compañía, y finalmente son insumo para la toma de decisiones y generación de estrategias, ya que las cifras hablan por sí solas y son la mejor evidencia de los comportamientos (David, 2003, p. 292).

Administración de Recursos: Maneja toda la gestión y mantenimiento de los recursos físicos, económicos y técnicos que sean necesarios para poder llevar a cabo las funciones en cada una de las áreas, enfocados en agilizar y facilitar todos los procesos. Al mismo tiempo vela por los costos de la compañía en relación con los beneficios, para mantener un equilibrio e invertir en lo que realmente sea necesario y valioso para la productividad a corto, mediano y largo plazo; considerando la retroalimentación recibida con base en la experiencia de las áreas que se vean impactadas.

Gestión Humana: Surgió la necesidad de un arduo trabajo con el activo más valioso de la compañía “Los colaboradores”, porque inicialmente hubo mucha resistencia al cambio debido a la desinformación, falta de participación y reestructuración organizacional, esto generó mucha inseguridad y temor entre los colaboradores e incertidumbre sobre el cambio que podría generarse en sus respectivas condiciones laborales (Koontz, Weihrich & Cannice, 2008, p. 378). Ante esto, la compañía se vio en la necesidad de trabajar en un plan de comunicación masivo sobre el porqué de los cambios, enfocarse en la capacitación, desarrollo, bienestar y motivación, velando constantemente por contar con personal apto para desempeñar el cargo asignado, motivados y satisfechos con sus funciones, siendo conscientes que cuando

los colaboradores están a gusto, ejecutan sus funciones con entusiasmo y compromiso, generando un sentido de pertenencia que le pone un sello de excelencia al servicio brindado (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2002, p. 345). Sin embargo esto no fue tarea fácil, ya que desafortunadamente la comunicación y participación de los colaboradores no se hizo desde el principio, ni de la manera correcta, lo cual generó una barrera que aunque difícil de derrumbar, finalmente se logró a través de campañas de sensibilización y comunicación. Aunque las actividades de Apoyo son esenciales para lograr un excelente servicio final y mantener la productividad de la compañía, son la base fundamental de las actividades Esenciales, las cuales dan forma a la razón de ser de la empresa, permitiendo palpar e identificar el producto y servicio final brindado al cliente externo.

Distribución y Mercados: Se encargan de poner el producto al alcance del consumidor, incluyendo las negociaciones con proveedores que intervienen en la distribución, promoción y comunicación. Avianca utiliza diversidad de canales de venta directos e indirectos para que el producto sea accesible al cliente independiente de la hora, ubicación geográfica o forma de pago (Mendoza, 2007, p. 296).

Ventas directas e indirectas: El producto o servicio puede ser muy bueno, pero si el cliente no lo conoce o este no es asequible, difícilmente podrá adquirirlo. Para poner el producto al alcance del consumidor, Avianca cuenta con puntos de venta directos, puntos de venta indirectos que son administrados por terceros pero cuentan con la imagen de Avianca para que sean transparentes para el cliente, página web, distribución a través de agencias de viajes, otras aerolíneas y ofrece diferentes formas de pago para adquirir el servicio.

Capacitación: Los recursos son necesarios y el capital humano es indispensable, pero sin capacitación difícilmente los colaboradores pueden aprovechar al máximo los recursos con los cuales cuentan; por ello a pesar de la reducción de costos, Avianca nunca ha subestimado

la inversión en capacitación, porque lo reconoce como un ente importante para el desarrollo de las funciones, suministrar información clara, precisa y oportuna.

Servicio al cliente: Es quizás el medidor más palpable del resultado final en todo el sistema de la cadena de valor, en la cual si una parte del sistema falla otra tendrá que esforzarse más o probablemente los resultados se verán reflejados en el producto final que se ofrece al cliente. Avianca vende servicio, por ello la experiencia de servicio es un medidor crucial para la compañía.

Los procesos son la base para la cadena de valor de la empresa, es el resultado final de la satisfacción del cliente (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008, p. 121), por ende al aplicar la teoría de “Estrategia de procesos en la organización” se reforzó la cadena de valor, porque como lo menciona el autor “es difícil imaginar un proceso en una empresa que no se vea afectado de un modo u otro por la cadena de suministro”. Se evidencia el refuerzo de la cadena de valor, porque se administraron para coordinar los insumos de cada una de las actividades de apoyo y esenciales, con el fin de lograr las prioridades competitivas de la empresa (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008, p. 373)

Como lo mencionamos anteriormente, una de las actividades de apoyo fundamentales en la cadena de valor fue la sensibilización y comunicación del cambio a los colaboradores, con el fin de explicarles y darles a conocer la situación que estaba viviendo la empresa y los cambios que se avecinaban para poder ser competitivos y sobrevivir en el mercado, solo así, los colaboradores comenzaron a entender por qué y a sentirse participes; pero sin duda, todo lo que se logró no hubiera sido posible sin el grano de arena de cada uno de los colaboradores; quienes basados en la cadena de valor y guiados por los líderes se enfocaron en mejoramiento continuo agilizando procesos y reduciendo costos sin arriesgar la seguridad, esto gracias a un conocimiento global sobre cómo interactúan los diferentes procesos y cómo un área depende

de otra directa o indirectamente para poder ejecutar sus funciones correctamente. Esta práctica, permite canalizar correctamente las solicitudes y / o requerimientos, incentiva la retroalimentación constante entre las áreas que intervienen en un ciclo de proceso específico, agiliza los tiempos de respuestas y minimiza las probabilidades de error, reduciendo así los costos y tiempo que generan los reprocesos cuando se hace necesario volver a hacer las cosas.

Otra de las estrategias que durante esta época comenzó a aplicarse fue las “Alianzas estratégicas” del autor Jordan B. Lewis. La compañía dio sus primeros pasos estableciendo convenios Code Share con otras aerolíneas con el objetivo de combinar los recursos para lograr objetivos comunes, generando así beneficios mutuos (Lewis, 1993, p. 39).

Aerovías del Continente Americano (2004-2009)

Después de haber pasado por una fuerte crisis para Avianca, volver a posicionarse era como recomenzar a partir de las herramientas con las cuales contaba para poder volver a ganar la confianza de sus clientes y comenzar a capturar más mercados. Para lograr este objetivo, Avianca continuó utilizando al máximo todos sus recursos y afortunadamente se pudo contar con inversión económica que permitió cubrir deudas e invertir en las necesidades puntuales de la empresa, generando tranquilidad entre los administradores, permitiéndoles concentrarse en el principio cardinal de la teoría de juegos, “mirar hacia delante y razonar hacia atrás” el cual dice que: “Los administradores tienen que pensar estratégicamente de dos maneras: “Mirar al futuro, pensar por adelantado y anticipar cómo responderán los rivales a sus movimientos estratégicos y razonar sobre lo que pasó para determinar qué movimientos estratégicos se harán hoy dada la evaluación de cómo responderán los rivales a los nuevos movimientos estratégicos de la compañía” (Charles & Gareth, 2009, p. 215). Precisamos que los

administradores que ponen en práctica con éxito estas dos etapas deben ser capaces de descubrir la estrategia competitiva específica que genere los mayores rendimientos potenciales.

Este fue un análisis aplicado por los administradores, para lo cual fue necesario dividir la compañía en partes e investigar datos y comportamientos que permitieran identificar el problema y poder validar las posibles opciones de solución ante las diferentes variables con base en la experiencia y el análisis de la competencia (Koontz, Weichrich, Cannice, 2008, p. 163). Conjuntamente con la inversión monetaria del nuevo dueño, German Efromovich, permitió a Avianca salir adelante aprendiendo de los errores cometidos. De hecho, lo primero en lo cual se enfocaron fue en retomar la marca “Avianca” para facilitar el posicionamiento y reconocimiento que se había perdido, y para ello se hizo un relanzamiento de la nueva marca “Avianca” Aerovías del Continente Americano, manteniendo el logotipo del Cóndor de forma abstracta. De esta manera se mantuvo la insignia que inicialmente permitía reconocer a Avianca, logrando así mayor aceptación entre los usuarios, ya que es mucho más fácil reforzar la aceptación del cliente cuando ya se tiene una concepción previa en la mente del consumidor, que intentar cambiar lo que piensa y / o reconoce de una marca específica porque es como ir en contra del reconocimiento obtenido generando desde un inicio un rechazo al cambio (Mendoza, 2007, p. 224). Aunque se mantuvo el nombre, este era más ambicioso y se enfocaba en lo que en su momento buscaba Avianca, ser líder en América Latina, iba más allá de las fronteras Colombianas buscando así penetrar en nuevos mercados, y conjuntamente el slogan *“Aquí están pasando cosas”* buscando dar a conocer a los clientes que volvía Avianca con cosas buenas y generando la expectativa de todas esas novedades.

Pero más allá de la marca, esta campaña debía venir acompañada de un conjunto de estrategias con el fin de lograr reposicionarse en el mercado, para ello básicamente se hizo una reingeniería de la organización, identificando detalladamente qué volvería a hacer o qué no volvería a hacer, teniendo en cuenta la experiencia con la que ahora se cuenta (Koontz, Weihrich & Cannice, 2008, p. 214). Para lograrlo adoptó un modelo de negocio.

Un modelo de negocio es el concepto de los administradores sobre la forma en que el conjunto de estrategias que aplica su compañía debería combinarse en forma congruente para que dé a la organización la oportunidad de tener una ventaja competitiva y lograr una rentabilidad y crecimiento superiores de las ganancias. Un modelo de negocio abarca la totalidad de procedimientos mediante los cuales la compañía: selecciona a sus clientes, hace llegar dichos bienes y servicios al mercado, define y diferencia sus ofertas de productos, logra y sostiene un elevado nivel de rentabilidad, hace crecer el negocio de manera permanente, adquiere y conserva clientes, produce bienes y servicios, reduce los costos, organiza actividades internas y coordina sus recursos (Charles & Gareth, 2009, p. 6)

Cuando analizamos sobre cómo seleccionar a los clientes y hacerles llegar sus servicios y productos diferenciando las ofertas, confirmamos que si hay algo que ninguna compañía debe dejar de hacer es mantenerse informado de las situaciones globales y cambiantes del mercado, las cuales pueden influenciar directa o indirectamente en el medio en el cual se desenvuelve y en la industria aérea. Este análisis es bastante exigente, porque la competencia actúa rápidamente y son muchos los factores que influyen en los costos y la demanda (Charles & Gareth, 2009, p. 265) como por ejemplo: la frecuente fluctuación del combustible, el poder adquisitivo, tarifas promocionales de la competencia, épocas y festividades a nivel nacional e internacional, comportamiento de la competencia en un mercado específico, normas gubernamentales, influencia climatológica, etc. Por lo tanto, este análisis nunca se deja de

hacer y de hecho existe un área específica que se encarga de ello, esto permite conocer un poco más el mercado en el cual se desenvuelve Avianca e identificar mercados potenciales para incursionar, lo cual a su vez es un insumo que en su momento facilitó el proceso de definición de disponibilidad en cada ruta y aeronave, así mismo como los costos de tiquetes con base en el mercado, la temporada y la competencia.

Durante este período Avianca aplicó la teoría administrativa de “Reingeniería” según el autor Michael Hammer y James Champy, aunque ya habían pasado las grandes dificultades, el motivo puntual por el cual se tomó la decisión de aplicar reingeniería fue porque se veía venir a futuro obstáculos para los cuales debía prepararse (Hammer & Champy, 1993, p.37).

Para iniciar el proceso se llegó a la raíz de las cosas, no se dedicaron a realizar cambios para mejorar lo que ya estaba, sino que se comenzó de nuevo, se abandonaron los procesos existentes con el fin de entender qué se debía hacer para alcanzar mejoras que involucraran desde reducción de costos, alto rendimiento y reducir tiempos hasta un excelente servicio que satisfaga al cliente y le diera valor agregado (Hammer & Champy, 1993, p.33-35). El enfoque fue principalmente en el proceso de venta, chequeo y abordaje de viajeros, los cuales son fundamentales y transversales al negocio, rediseñándolos completamente para realizar mejoras y concatenar los subprocesos ejecutados por diferentes áreas (Hammer & Champy, 1993, p. 34).

Avianca aplica la reconstrucción de procesos (Hammer & Champy, 1993, p. 34) compilando los procesos, analizando la viabilidad de ejecutar tareas de forma simultánea y delegando en los colaboradores decisiones que antes era necesario escalar a un directivo, de esta manera se delegó mayor responsabilidad y compromiso a los colaboradores, a la vez que se agilizaron los tiempos de respuesta (Hammer & Champy, 1993, p. 56-58), se redujo un poco la fuerte burocracia marcada durante la Alaiña Suma, gracias el rediseño de los

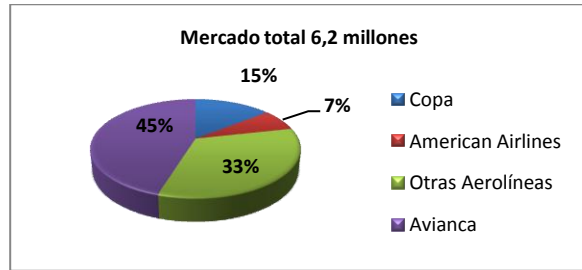
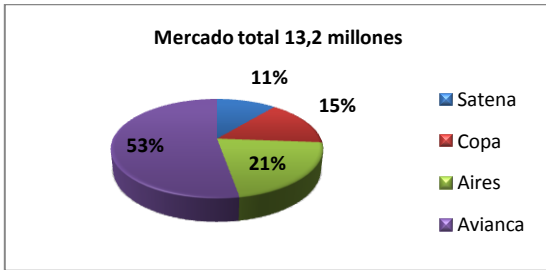
procesos agrupados (Hammer & Champy, 1993, p. 51), y se logró mayor participación por parte de los colaboradores quienes se sintieron participes de la reingeniería, facilitando la gestión del cambio y reduciendo así los controles repetitivos sobre el servicio final ofrecido (Hammer & Champy, 1993, p. 68).

Gracias a la reingeniería constante, Avianca logró reposicionarse y mantener una ventaja competitiva en el mercado “Una compañía tiene una ventaja competitiva sostenida cuando sus estrategias le permiten mantener una rentabilidad por arriba del promedio durante varios años” (Charles & Gareth, 2009, p. 6) logrando así sostener un elevado nivel de rentabilidad, al mismo tiempo que hacía crecer el negocio. Las gráficas a continuación, nos permiten conocer la participación de Avianca versus la competencia en los diferentes mercados durante el año 2010, confirmando el liderazgo de Avianca tanto en rutas internas en Colombia, como en rutas internacionales originando en Colombia. En Suramérica, Norteamérica y Europa, aunque existen otras aerolíneas líderes en la región, Avianca continuó siendo la primera opción de los Colombianos para salir del país, teniendo mayor ventaja hacia Europa porque son menos aerolíneas las que operan desde / hacia Colombia – Europa, con una participación bastante reñida en Suramérica donde existe una competencia directa con aerolíneas Americanas y se denota el alto porcentaje de pasajeros transportados hacia Suramérica donde incursionó y creció considerablemente gracias a su estrategia de mercado. Concluimos que durante el periodo de Aerovías del Continente Americano el nicho de mercado de Avianca estaba concentrado en Colombia.

Figura 2.2. **Participación de Avianca en el mercado nacional e internacional**

Participación Mercado Nacional Colombia

Participación Mercado Internacional

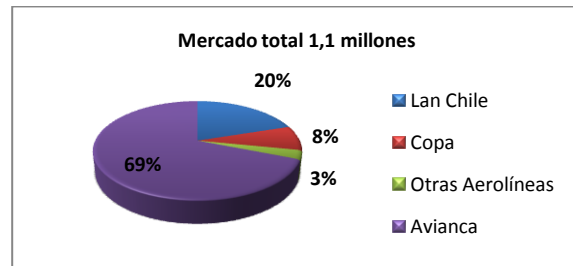
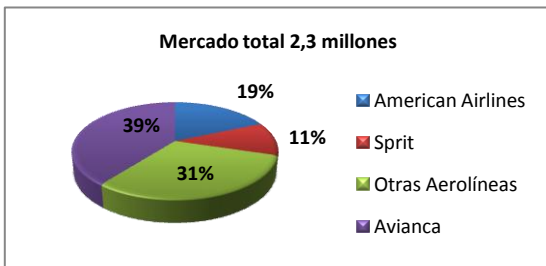


Fuente: Aerocivil, Pasajeros saliendo. Periodo Enero – Diciembre 2010.

Figura 2.3. **Participación de Avianca desde Colombia hacia mercados internacionales**

Participación Colombia – Norteamérica.

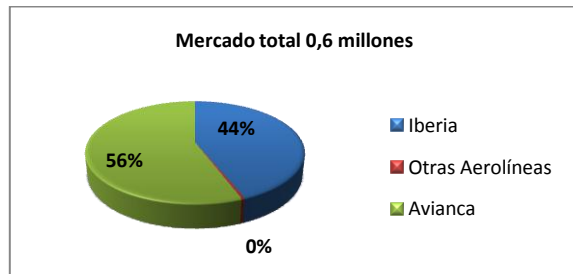
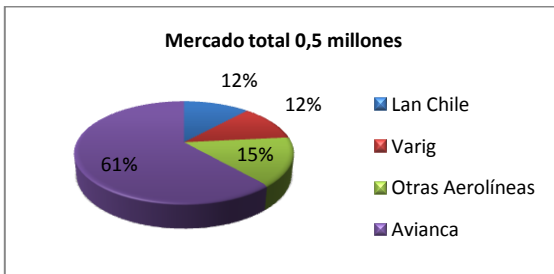
Participación Colombia – Venezuela, Perú y Ecuador



Participación Colombia – Argentina,

Participación Colombia - Europa

Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay



Fuente: Aerocivil, Pasajeros saliendo. Periodo Enero – Diciembre 2010.

Una de las circunstancias que tuvo bastante impacto fue el ingreso de aerolíneas de bajo costo, las cuales surgieron por un cambio en la normatividad de la Aerocivil, ya que inicialmente determinaban un mínimo y un máximo entre el cual las aerolíneas podían estipular una tarifa aérea en un determinado mercado. Esta normatividad fue modificada y decidieron retirar el techo y suelo de las tarifas para que cada aerolínea definiera el precio al producto que va a ofrecer de acuerdo con su propia estrategia de mercado. Esta normatividad surgió con el objetivo de evitar el duopolio que existía, ya que el mercado se concentraba en Avianca y AeroRepública. El ingreso de las aerolíneas de bajo costo como Aires y Easyfly, junto con el aumento del combustible, realmente generaron gran controversia porque llevaron a las aerolíneas a generar infinidad de estrategias con el fin de reducir costos y garantizar el servicio sin afectar la seguridad, lo cual exigía altos esfuerzos. Aunque inicialmente Aires y Easyfly obtuvieron alta participación en el mercado, con el tiempo esto evidenció que al concentrar sus esfuerzos en el costo descuidaban el servicio y la seguridad, generando reclamos y multas ante la Aerocivil por incumplimiento a los viajeros. Ante esta situación, Avianca utilizó como estrategia de diferenciación el “Servicio al Cliente”.

Como se menciona anteriormente, Avianca se enfocó en el servicio, sin dejar de generar nuevos productos. Esta fue su estrategia bandera para mantener y capturar clientes, pero para ello fue necesario realizar campañas de sensibilización junto con el lanzamiento de su slogan *“Aquí están pasando cosas”* para dar a conocer a los clientes el cambio positivo con el cual estaba ingresando Aerovías del Continente Americano al mercado. Para poder garantizar este cambio positivo se requirió de seguimientos constantes **al cumplimiento de los procesos** e interacción entre las áreas que hacen parte de toda la entrega del servicio final al cliente (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008, p. 211). Si hablamos de la industria aérea, el tema de servicio es bastante complejo porque son diferentes procesos o etapas por los cuales

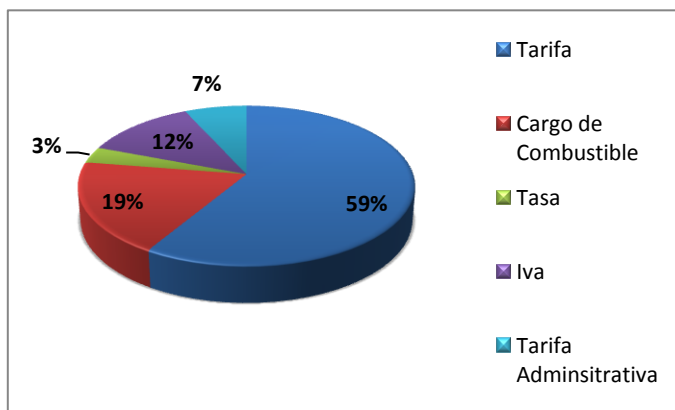
pasa el cliente para comprar el servicio, vivirlo, evidenciarlo y decidir si vuelve a escoger la misma empresa, y este es uno de los inconvenientes más frecuentes que tiene Avianca para garantizar un excelente servicio durante todas las etapas, ya que el cliente percibe el servicio desde el momento de elaboración de la reserva, compra de tiquete, chequeo, abordaje, servicio a bordo y recibo de equipajes, y si algo durante todo el proceso falla, lamentablemente tiene más recordación lo malo que todo lo bueno que haya ocurrido durante la cadena de servicio (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2008, p. 208). Con el fin de conocer un poco más cada una de las etapas e identificar los motivos por los cuales estas se pueden ver afectadas, a continuación se explica cada una de ellas.

La primera etapa del proceso con la cual tiene contacto el clientes, es la elaboración de la reserva y compra del tiquete: Avianca cuenta con canales de venta directos o indirectos a través de los cuales ofrece sus productos y servicios, tales como: puntos de venta directos, Call center, Internet, agencias de viajes y otras aerolíneas. Aunque quien ofrece el producto final es Avianca, la experiencia de servicio que tenga el cliente se verá directamente influenciada por el canal a través del cual realice la solicitud de su reserva y adicionalmente hay otros factores que afectan dicha experiencia como por ejemplo: tiempos de respuesta, costos de acuerdo con la disponibilidad, falta de claridad en la información suministrada al cliente, especialmente cuando no se trata de canales directos de la compañía, alto volumen de información que se maneja, información suministrada sobre servicios que ofrece la aerolínea, anticipación con la cual elabore la reserva, entre otros. Con el fin de brindar una información unificada y mantener los mismos estándares de servicio, Avianca publica la misma información a través de todos los canales de venta lo cual garantiza una competencia leal; sin embargo, difícilmente se podrá percibir el mismo servicio a través de todos los canales, y sobre todo quizá no se brinde la misma información por falta de conocimiento, mal manejo de

la información o hasta beneficio propio del canal. Todo esto sin sumar los factores que tienen alta injerencia en el producto final que se ofrece, como por ejemplo: el cambio Iata del USD¹¹ que aplique el día de la compra, la percepción y / o experiencia que haya tenido un representante de un canal de venta indirecto durante un servicio específico recibido en Avianca, los impuestos que aplican a los tiquetes aéreos y encarecen altamente los costos, incentivos recibidos por volumen de ventas, etc.

A continuación se podrá identificar claramente todos los costos que se incluyen en el valor de un tiquete, sin embargo aunque solo un porcentaje del valor total pagado por el cliente es el que adquiere la aerolínea, los viajeros desconocen todos los impuestos que se incluyen, motivo por el cual ante el cliente la imagen es que los tiquetes son altamente costosos sin considerar los impuestos incluidos.

Figura 2.4. **Construcción porcentual de una tarifa**



¹¹ **Cambio IATA del USD:** Es el cambio del dólar aplicado a las tarifas aéreas, se mantiene por una semana. Es diferente al cambio IATA del dólar que se modifica diariamente.

Tabla 2.1. Costo de un tiquete en la ruta Bogotá – Cali para el 27 de Febrero de 2012

CONCEPTO	DETALLE	VALOR
Tarifa	Valor comercial cobrado por el servicio de transportar a un viajero de un punto A a un punto B	\$219.000
Cargo de Combustible	Impuesto aprobado por el gobierno para subsidiar a las aerolíneas por los altos costos que deben invertir en combustible	\$70.000
Tasa Aeroportuaria	Impuestos que cobra la Aerocivil por el uso del aeropuerto. El valor de la tasa nacional es más económica que la internacional, sin embargo los valores dependen del aeropuerto de cada ciudad Este se invierte en mejoras para las instalaciones aeroportuarias	\$12.300
Iva	Impuesto nacional que aplica sobre las ventas realizadas en Colombia	\$46.240
Tarifa Administrativa	Impuesto aprobado por el gobierno, que se recauda al momento de emitir un tiquete o e-ticket destinada para el pago de comisión a las agencias de viajes. En rutas nacionales el valor es estándar por segmento volado y en las rutas internacionales varía dependiendo el monto neto de la tarifa pagada	\$25.520
Total		\$373.060

Fuente: Tarifas publicadas por Avianca a través del sistema de Distribución Amadeus

El ingreso de la aerolínea en cada tiquete corresponde aproximadamente al 59% del valor pagado por el cliente

Figura 2.5.

Canales de Venta



La bibliografía está organizada en orden de aparición de las imágenes de izquierda a derecha.

Fuente. <http://temp.aviancaexpress.com>. Nuevo local en Madrid. Recuperado el 25 de Julio a las 22:00.

agenciadeciny.blogspot.com. Agencia de viajes. Recuperado el 13 de Febrero de 2012 a las 21:17.

www.avianca.com

papelweb.seccionamarilla.com. Recuperado el 13 de Febrero de 2012 a las 21:18.

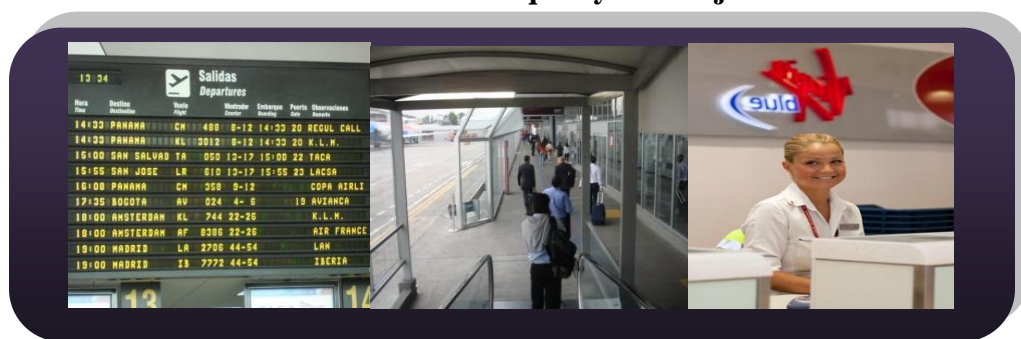
La segunda etapa de servicio corresponde a chequeo y abordaje: el día del viaje, al momento de chequearse y abordar¹² quien brinda el servicio generalmente es personal de Avianca directamente, excepto en los casos que se aplica el proceso de Ground Handling¹³, el cual consiste en convenios con otras aerolíneas para brindar el servicio de chequeo y abordaje de viajeros aun cuando el vuelo no es operado por dicha aerolínea. Pero aunque el servicio lo brinda otra aerolínea, para el cliente esto es transparente porque considera que a quién compró el producto y quien debe responder es Avianca. Pero detrás de todo este servicio, hay factores externos como el clima, las instalaciones aeroportuarias, volumen de vuelos que despegan y

¹² **Abordar:** Proceso en el cual el cliente una vez chequeado pasa a la sala de abordaje para tomar el vuelo

¹³ **Ground Handling:** Una aerolínea diferente a la que opera el vuelo ejecuta los procesos de chequeo y abordaje de viajeros

aterrizan a tiempo que pueden impedir el cumplimiento del itinerario. Ante este tipo de situaciones ajenas a la compañía ha sido necesario una comunicación efectiva en la cual se dé a conocer al cliente el motivo real por el cual no se está cumpliendo con el itinerario enfocándose en velar por la seguridad de los viajeros; aunque esto no soluciona al 100% las quejas de los viajeros, sí facilita tomar consciencia de las consecuencias que se pueden generar si se incumplen las normas de seguridad.

Figura 2.6. **Proceso de chequeo y abordaje**



La bibliografía está organizada en orden de aparición de las imágenes de izquierda a derecha.

Fuente: <http://foros.aviacol.net>. Bogotá – Lima via Avianca. Recuperado el 13 de Febrero de 2012 a las 21:35

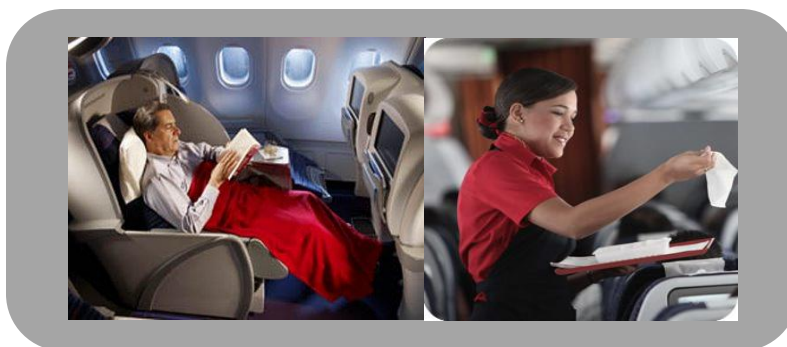
www.oceaniaaviation.com. Recuperado el 13 de Febrero de 2012 a las 21.35

La tercera etapa es el servicio a bordo¹⁴: esta es quizá la parte del servicio exclusiva 100% de Avianca ya que tanto las aeronaves que operan como los colaboradores que brindan el servicio son de Avianca y tienen un contacto directo con el cliente durante toda su experiencia de viaje, permitiendo dejar una recordación positiva o negativa que puede reforzar o mejorar el servicio brindado hasta el momento en cada uno de los procesos anteriormente mencionados. Aquí juega un papel muy importante la actitud de servicio de los colaboradores, ya que conjuntamente con todas las herramientas físicas con las cuales se cuenta en la

¹⁴ Servicio a bordo: Atención al cliente ofrecida durante el lapso de tiempo que tarda el vuelo

aeronave pueden ofrecer una grata experiencia de vuelo. Adicionalmente, velando siempre por la seguridad del vuelo y alineados con las autoridades aeronáuticas regulan que el volumen de horas de vuelo por tripulante, no se exceda de los rangos permitidos, así mismos como las licencias vigentes por aeronaves en las cuales pueden brindar servicio.

Figura 2.7. **Servicio abordo**



La bibliografía está organizada en orden de aparición de las imágenes de izquierda a derecha.

<http://vuelosinternacionales.blogspot.com>. Como es la clase Business de Avianca. 22 Mayo de 2009. Recuperado el 13 de Febrero de 2012 a las 21:53.

www.aviancaservices.com. Diplomado de Servicios a Bordo gradúa octava promoción. Recuperado el 13 de Febrero de 2012 a las 21:53.

La última etapa de servicio y no menos importante es la recepción de equipajes: En esta también intervienen factores como los tiempos de conexión¹⁵, cantidad de equipajes transportados, capacidad de almacenamiento en la aeronave y orden de chequeo y abordaje de los clientes. En este proceso, la clave es la exactitud con la cual se registra el equipaje al momento del chequeo y la agilidad en el desembarque de equipaje al momento del aterrizaje, evitando así las congestiones cuando se unen dos o más vuelos ya sea de la misma o diferente

¹⁵ Conexión: Cuando un viajero desembarca y en el mismo aeropuerto aborda otro avión para llegar a su destino final, pero el valor pagado cubre el transporte desde la ciudad en la cual abordó a la ciudad final en la cual desaborda

aerolínea. Se han tomado medidas de precaución a través de la comunicación para reforzar los equipajes permitidos a mano y en bodega en las diferentes rutas, con el fin de velar por la seguridad del vuelo, y la validación de la etiqueta del equipaje al momento de retirarse de la sala; esta práctica aunque ha sido bastante cuestionada sobre todo por los viajeros extranjeros que no están acostumbrado a ello, ha permitido evitar pérdidas y error en la entrega de los equipajes

Figura 2.8.

Servicio de Equipajes



<http://www.albertising.com/AVIANCA.htm>. Serie de 30 ilustraciones para un manual de equipajes de Avianca. Recuperado el 13 Febrero a las 22:00.

Podemos identificar que en cada parte del proceso en el cual se ofrece el servicio al cliente intervienen factores internos y externos que pueden marcar positiva o negativamente el servicio, Avianca requiere un estricto control **de calidad de** los procesos para poder garantizar la eficiencia y agilidad en cada uno de estos, para ello pone en práctica los equipos de trabajo funcionales y círculos de calidad¹⁶. Los equipos funcionales se enfocan en resolver problemas e identificar oportunidades de mejoramiento continuo con el fin de medir impactos y

¹⁶ **Círculo de Calidad:** Es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y se reúnen voluntaria y periódicamente, con el fin de seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

minimizarlos dentro del área en la cual labora y de la cual tienen experiencia y conocimiento (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2002, p. 462). Un representante de cada área, a su vez, se reúne periódicamente en un círculo de calidad para identificar fallencias y con base en ello idear soluciones a los problemas que se presentan en la dependencia de un área a otra, evitando así que se agudicen los inconvenientes, al tiempo que se prevén otros (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2002, p. 461)

Una vez establecidos los nuevos procesos, durante el **control de calidad de estos** no se pierde de vista la reducción de costos, a nivel interno el programa Cask, es el indicador que mide el costo de operar cada silla ofrecida en el avión, por kilómetros. Este costo incluye combustible, seguro, mantenimiento, arrendamiento de aeronaves y motores, servicio a bordo, distribución, personal operativo y administrativo; así como gastos aeroportuarios, de ventas y administrativos. Con la medición de este indicador se puede evidenciar qué tan costosa o eficiente está siendo la compañía en este aspecto, con respecto a periodos anteriores y la competencia. Enfocados en esta metodología se incentivó a los colaboradores invitándolos a una lluvia de ideas para buscar estrategias que permitieran reducir costos (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008, p. 207) en todas las áreas, se escogieron las mejores ideas, entre las cuales se identificaron no solo ideas que redujeran costos económicos, sino también estrategias de prevención que evitaran malgastar tiempo en reprocesos y / o reelaboración, los cuales aunque no lo veamos significativo en pérdidas, sumándolos generan dilución de ingresos a la compañía. Una de las formas de incentivar la lluvia de ideas, fue premiar a los promotores de las mejores ideas, y lo más motivador aún es que se desarrollaron y ejecutaron a nivel de la compañía.

Para mantener la calidad utilizando al máximo los recursos con los cuales se cuenta, se organizan actividades internas para coordinar los recursos, evitando así altos costos en herramientas y / o materiales necesarios para ejecutar algunas funciones y dar continuidad al trabajo sincronizado entre las áreas reforzando cómo el producto final entregado a un área tiene injerencia en su proceso y por ende se verá en el producto ofrecido al cliente final (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008, p. 208). Todas las estrategias anteriores contribuyeron satisfactoriamente al crecimiento y sostenimiento de Avianca a través del tiempo; sin embargo, para nadie es un secreto que actualmente la tecnología es parte crucial en el desarrollo y competitividad de una compañía, esto debido a los avances tecnológicos y culturales que han crecido rápidamente llevando a las empresas a la necesidad de ser cada vez más eficientes y ágiles para poder satisfacer a los clientes. Ante esta necesidad, Avianca no fue la excepción e invirtió en tecnología que facilitara y agilizara los procesos, aunque inicialmente generó altos costos de inversión a mediano plazo se han visto plasmados como beneficios que ayudaban a reforzar la estrategia de diferenciación en el servicio: “Un diferenciador invierte sus recursos para ganar una ventaja competitiva por su innovación superior, excelente calidad y capacidad de respuesta hacia los clientes” (Charles & Gareth, 2009, p. 166) y al tener satisfechos a los clientes e ir capturando más mercados han generado más ingresos (Ortiz & Nagles, 2008, p. 242).

Entre las inversiones tecnológicas que permitieron a Avianca ser más competitivos se encuentran:

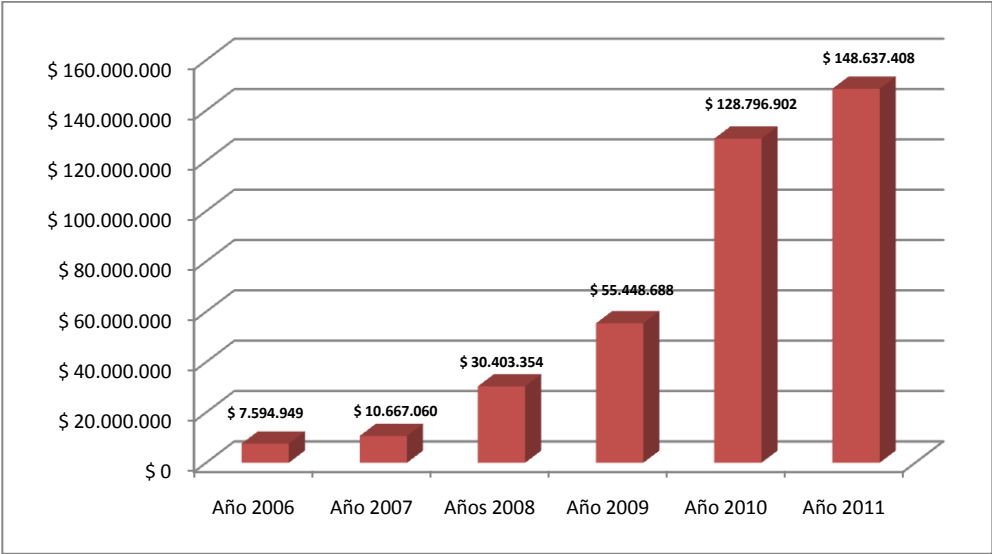
Sistema Amadeus: Avianca se acogió al sistema de distribución Amadeus¹⁷ al cual migró primero la base de datos de Tiquete Electrónico en el 2006 y luego todas sus reservas en el 2009, logrando más y mejores beneficios tanto internos como externos para el cliente.

¹⁷ Amadeus: Es una empresa proveedora de soluciones tecnológicas para la industria de los viajes

Entre los beneficios internos identificamos que logró mayor competitividad a nivel mundial al poder reservar y emitir tiquetes electrónicos ¹⁸ con rutas operadas por Avianca y otras aerolíneas, reducir costos de papelería, tener una sola base de datos cargada en el sistema y no física garantizando así la seguridad en la información y soporte de documentos. A nivel externo, para los clientes, uno de los beneficios generados fue permitir la compra de tiquetes y modificaciones de reservas a través de Internet o telefónicamente sin necesidad trasladarse a un punto de venta físico para solicitar información o realizar su pago y cuando involucra segmentos operados con otras aerolíneas agiliza conexiones y manejo de equipajes en aeropuertos.

E-Commerce: Se invirtió mucho en la web a través de la cual se comenzaron a ofrecer más y mejores servicios, permitiendo agilizar ventas y procesos, así mismo como capturar más ingresos, ya que se ha convertido en uno de los medios más utilizado.

Figura 2.9. **Ingresos a través de E-commerce**

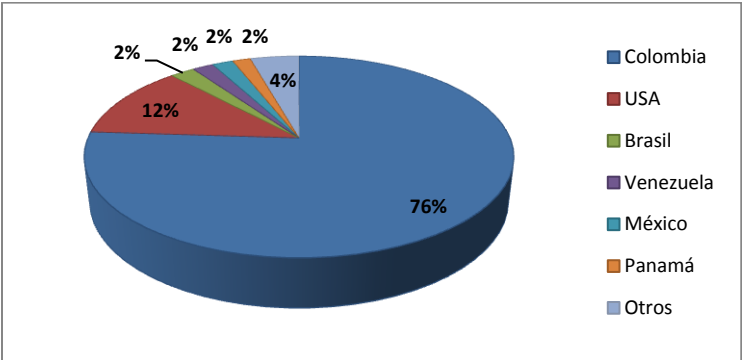


Fuente: Información interna de la compañía – Avianca –E-Commerce 2011

¹⁸ Tiquete Electrónico: Documento valor válido para transporte aéreo y / o forma de pago de otro tiquete, cuya información se mantiene almacenada en una base de datos que pertenece al sistema de reservas de la aerolínea

Las cifras anteriores evidencian el aumento del comercio electrónico, el cual ha crecido considerablemente en los últimos tiempos, porque la nueva tendencia del mercado es realizar consultas y transacciones por Internet, para acortar tiempos, tener varias opciones, comparar mercados y agilizar transacciones.

Figura 2.10. Participación de cada país en los ingresos a través de E-commerce



Fuente: Información interna de la compañía – Avianca –E-Commerce 20

Diferentes formas de pago: ampliar y mejorar las formas de pago con las cuales se contaba; se integraron mejoramientos para garantizar la seguridad de la información de las tarjetas de crédito, agilizar los procesos de compra en línea directamente con la entidad bancaria y sistema de compra a través de cajeros electrónicos, entre otros.

Mejoramiento de flota: se comenzó a invertir en el mejoramiento de flota permitiendo aumentar las frecuencias y por ende, las probabilidades para los clientes. Se adquirieron Airbus, aeronaves que son más livianas, más ágiles y consumen menos combustible, lo cual es de suma importancia en la Industria aérea, ya que los costos del combustible son altamente costosos.

Instalaciones del Puente Aéreo: mejoramiento de las instalaciones del Puente Aéreo¹⁹ que ofrece servicios exclusivos a la aerolínea. Se utilizó mejor señalización, un muelle cubierto que brinda mayor seguridad y agilidad a los viajeros en sus procesos de abordaje.

Nuevas Instalaciones del Centro Administrativo: brindando a los colaboradores comodidad, seguridad y cuentan con todas las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones, organización y limpieza lo cual influye directamente en la agilidad y la producción.

Estas son algunas de las inversiones tecnológicas identificadas y sin duda eran requisito indispensable para poder ser competitivos en la Industria área; gracias a estas inversiones tecnológicas se logró mayor distribución, variedad, productividad y eficiencia, y sin duda era necesaria porque la competencia cada vez crece más y se mueve a nivel mundial en diferentes ambientes socio culturales que utilizan diferentes medios para acceder a un tiquete electrónico. Por lo tanto, Avianca tenía que poner al alcance sus productos y servicios, y comenzar a enfocarse más en un crecimiento a nivel mundial combinado con su estrategia de diferenciación como lo menciona el autor “Los principales problemas de una estrategia de diferenciación se centran en la capacidad de los administradores para sostener en el largo plazo la percepción de diferencia o exclusividad de un producto ante los ojos de los consumidores y que la competencia puede copiarlos” (Charles & Gareth, 2009, p. 168).

Considerando que la competitividad es más compleja mantenerla cuando se vende un servicio. Conjuntamente con la tecnología para mantener esta diferenciación en el servicio se aplicó otra de las prácticas sugeridas por el autor: “Conozca a sus clientes, es una de las claves para lograr mayor capacidad de respuesta hacia ellos” (Charles, Garet, 2009, p. 143), pero con el fin de conocerlos e identificar sus necesidades evitando altas inversiones se reforzó capacitación para concientizar el valor de la escucha y la observación tanto en el cliente

¹⁹ Puente Aéreo: Terminal aéreo ubicado en la ciudad de Bogotá, en el cual solo operan rutas nacionales de Avianca

interno como externo, porque cuando se escucha realmente la necesidad del cliente, se entiende, se pone en su lugar y se buscan soluciones. Vale la pena aclarar que cuando se habla de tecnología no nos referimos únicamente a herramientas o software que faciliten y / o agilicen procesos, la tecnología va mucho más allá, esta abarca: procesos intelectuales, aspectos teóricos, experiencias prácticas y el dominio de técnicas (Ortiz & Nagles, 2008, p. 25). Por lo tanto podemos ver que Avianca invirtió y se enfocó en el desarrollo de tecnología dura²⁰, blanca²¹ y relacional²²(Ortiz y Nagles, 2008, p. 47), lo cual permitió aprovechar al máximo el conocimiento y experiencia del recurso humano con el fin de idear nuevos y mejores modelos de mejoramiento y aprovechamiento continuo combinándolos con el conocimiento y adecuación de la tecnología dura y blanda enfocada a objetivos claros y específicos en cada una de las áreas de la compañía.

Esta combinación de tecnologías permitió a Avianca ir descubriendo poco a poco nuevas oportunidades, falencias a mejorar a través de modelos de mejoramiento continuo, generando productividad y por ende rentabilidad, y lo más importante aún, es que al lograr resultados positivos, el equipo humano que lo conforman se sentía cada vez más entusiasmado por ser participe generando así mayor compromiso, el cual es necesario para poder lograr los objetivos propuestos, porque una empresa sin talento humano no es empresa. La planeación estratégica puede ser muy buena, pero sin la participación y compromiso de los colaboradores las acciones no se podrían ejecutar satisfactoriamente para cumplir los objetivos propuestos.

²⁰ Tecnología Dura: Se refiere a toda la maquinaria y equipo. Todos aquellos tangibles útiles para la producción de bienes y la prestación de servicios

²¹ Tecnología Blanda: Se refiere a los procesos, procedimientos, manuales, mapas, diagramas, etc., que son útiles para la producción de bienes y servicios

²² Tecnología Racional: Es la que opera entre la tecnología dura y blanda, se requiere de tecnología funcional para poder operar la maquinaria y equipos con base en los procesos, procedimientos y métodos establecidos

Se evidencia que la tecnología es crucial en el desarrollo de una empresa para poder ser más competitiva y rentable, pero esta no es estática, debe ir de la mano del desarrollo y crecimiento continuo de la sociedad, la cual es cada vez más rápida y exigente en este mundo global y cambiante. Por esta razón, Avianca combinó la innovación con la tecnología teniendo en cuenta que lo que es innovador en una región o país no lo es en otra (Ortiz & Nagles, 2008, p. 215), y en la industria aérea esto es algo que se debe tener muy en cuenta, porque la cultura, gustos, poder adquisitivo y canales a través de los cuales adquieren sus productos y servicios son diferentes, así que a nivel global es un reto mucho más exigente, por ende Avianca decidió ofrecer diversidad de productos y servicios en diferentes rangos de costos a través de diversos canales de distribución. Todos estos cambios e innovaciones que generó Avianca para posicionarse en el mercado nacional e incursionar en el internacional requirió trascender hacia la búsqueda de la satisfacción constante de los clientes, identificando nuevas y mejores oportunidades de mercado, como lo nombramos anteriormente: lo que es novedad en una región probablemente no lo es en otra (Ortiz & Nagles, 2008, p. 215), y esto se vio como una oportunidad, porque al tener experiencia en el desarrollo de un producto o servicio en un sector geográfico donde no era novedad e identificar que este producto o servicio era carente en otro sector generaba una oportunidad de mercado que se podía explotar con base en la experiencia y conocimiento previo que se tenía. Sin embargo, antes de incursionar requería de análisis de mercados, conocer la cultura, para poder identificar necesidades y utilizar esta información como el insumo para poder tomar decisiones que facilitaran y orientaran la creación del producto o servicio.

Con lo anterior evidenciamos que la teoría de la “Reingeniería” abarcó la inversión en tecnología, porque difícilmente se puede definir procesos completamente nuevos sin incluir tecnología informática que permita agilizar y perfeccionar los procesos de tal manera que

puedan ofrecer al cliente lo que desea en el menor tiempo posible y permite a la compañía llevar mayor control detallado de todas las transacciones como un insumo para velar por la seguridad de la información y manejos internos que ejecute cada área (Hammer & Champy, 1993, p. 46).

Adicional a la reingeniería durante la época de Aerovías del continente americano se aplicó la teoría de “Estrategia Competitiva” de Michael Porter, porque para ejecutar todos los cambios fue necesaria la investigación detallada de la industria como insumo para la toma de decisiones y / o aplicar estrategias dentro del marco de las normas establecidas por la industria en la cual se desenvuelve (Porter, 1991, p. 24).

Al ser ya una empresa establecida se apoyó en ello retomando la marca Avianca (Porter, 1991, p. 29), para comenzar a ganar posicionamiento conociendo las capacidades y fuerzas de la competencia, y así poder identificar claramente las áreas en las que debía trabajar internamente (Porter, 1991, p. 50). Con base en esto se estudió cada una de las cinco fuerzas de Porter: ingreso de competencia, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre competidores.

Ingreso de competencia: durante esa época difícilmente podía ingresar la competencia directa, sin embargo como lo mencionamos anteriormente se veía venir un obstáculo a futuro, motivo por el cual Avianca decidió aplicar la reingeniería para hacer las cosas de una mejor manera partiendo de lo que ya sabía y así prepararse para ese futuro en el cual veía las altas probabilidades del ingreso de la competencia, ya que antes de consolidarse nuevamente como la marca Avianca, la empresa Lan Chile había tenido intenciones de adquirirla para penetrar en el mercado colombiano.

Amenaza de sustitutos: Difícilmente podría remplazarse el transporte aéreo, ya que las otras opciones de transporte eran terrestre y marítimo, las cuales además de consumir bastante tiempo no eran rentables si se consideraban todas las variables y costos extras que generaban.

Poder de negociación de los compradores: Inicialmente gracias a la flexibilidad del gobierno surgieron las aerolíneas de bajo costo, lo cual logró que los compradores forzaran la baja de precios, incluyendo el gobierno quién era un cliente más (Porter, 19191, p. 44 y 48). Pero gracias a la reingeniería, comenzando de nuevo a nivel de procesos y estrategias internas para hacer las cosas de una mejor manera, retomando la marca y la insignia del cóndor que siempre habían caracterizado a Avianca, se logró una diferenciación con el mejoramiento de servicio, lo cual ayudó a reposicionar la marca en los compradores, quienes volvieron a elegir y confiar en la primea aerolínea de Colombia que siempre los había transportado (Porter, 19191, p. 59)

Poder de negociación de los proveedores: Gracias a la integración al Grupo Sinergy se establecieron convenios con la petrolera Metapetrol, ambas empresas del mismo dueño, permitiendo comprar el combustible a un precio más económico, cuyos gastos son quizá uno de los más costosos en que deben incurrir las aerolíneas, adicionalmente debido al tamaño y posicionamiento de la empresa tenían poder sobre los proveedores, quienes a raíz de los altos volúmenes de productos podían ofrecer precios muy cómodos. Se aprovechó estas reducciones en costos para invertir las en tecnología necesaria en la reingeniería.

Rivalidad entre competidores: Quizá la competencia más fuerte que se dio en ese entonces fueron las aerolíneas de bajo costo, quienes gracias a la flexibilidad del gobierno pudieron establecer costos exageradamente bajos (Porter, 19191, p. 49) que llevaron a Avianca y AeroRepública en algunas oportunidades a igualar sus costos afectando sus

ingresos, sin embargo Avianca aprovechó la debilidad de la competencia y con el mejoramiento del servicio logró diferenciación.

Confirmamos que se aplicó la teoría de las cinco fuerzas de Porter, porque basándose en estas cinco fuerzas y con el análisis constante de la industria en la cual se desenvuelve la empresa, Avianca ideó sus estrategias de negocio para lograr competitividad y rentabilidad.

Avianca vende servicios y por ello es crucial que el cliente lo sienta, esto es algo bien profundo y exigente que requiere la incorporación de tecnología, conocimiento (Ortiz & Nagles, 2008, p. 243), experiencia y lo más importante amor por lo que se hace, disfrutar el servir para poder lograr esa sensibilidad y servicio que aunque requiere de tecnología que facilite los procesos no pueden dar ese valor agregado que va más allá del dar y que es lo que realmente cautiva y genera fidelidad en el cliente; mucho más cuando se venden servicios intangibles que requiere mayor esfuerzo para que el cliente se sienta satisfecho por el producto. En contraposición, cuando se tiene un producto tangible, el cliente independiente del precio o el servicio recibido al momento de comprarlo, si el producto en sí es bueno y satisfizo la necesidad, existen altas probabilidades de que el cliente vuelva a buscar el mismo producto a través de otro canal de venta, pero cuando se vende servicio todas las sensaciones de atención que sienta el cliente marcarán la pauta para que pueda volver a elegir o no comprar nuevamente con la misma empresa (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008, p. 209).

No cabe duda que Avianca tomó decisiones correctas y adecuó sus procesos internos enfocadas en alcanzar los objetivos, pero detrás de toda esta sinergia de estrategias estaba un gran líder, el dueño de Avianca, el Señor Germán Efromovich, quién como dice el autor “Utilizó sus conocimientos, energía y entusiasmo para proporcionar un liderazgo estratégico para sus subordinados y desarrollar una organización de elevado desempeño y se caracteriza por: visión, elocuencia y coherencia, articulación de un modelo de negocio, compromiso, estar

bien informados, disposición para delegar y facultar e inteligencia emocional” (Charles & Gareth, 2009, p. 31).

Germán Efromovich reflejó estas características, porque estaba enfocado en lo que quería, para dónde iba, sus actos y decisiones fueron congruentes con la visión que tenía en ese momento y, con base ello, lideró un modelo sincronizado en el cual se involucraba la gestión humana, la tecnología y el compromiso enfocados al servicio, sin descuidar el día a día, la competencia y las novedades para estar alertas a nuevas oportunidades. Fue consciente que no puede estar en todo, por lo tanto era necesario disponer y delegar a sus colaboradores la nueva misión y compromiso con participación y comunicación continua, para mantenerlos motivados, informados y participes de todos los cambios; y lo más importante aún que no se dejó llevar por los excesos y la ambición, sino que es un hombre cauteloso que a sus sueños le imprime la razón.

Uno de los factores importantes que llegó a lograr el liderazgo de Germán Efromovich fue la participación activa de todos los colaboradores hacia las metas propuestas de la compañía, esto lo logró a través del ejemplo cuando fácilmente podía encontrarse al dueño de la empresa en la zona de maletas ayudando a organizar y recoger equipajes, en el aeropuerto indicando y ubicando a los clientes en temporada alta, cediendo su cupo en el vuelo cuando un cliente necesitaba viajar y se presentaba una sobreventa, ofreciendo café a uno de sus empleados, etc. Estos y muchos más escenarios fueron ejemplo para los miles de colaboradores que interactúan día a día en el difícil proceso de ofrecer un servicio impecable al cliente final cuando existen tantos factores que intervienen en este, pero sin duda el poder dar un poco más de cada uno, yendo más allá de la simple labor diaria, para hacerlo con amor y entusiasmo puede robar una sonrisa y mantener un cliente aunque viene molesto de una situación o simplemente se encuentra desesperado o necesitado por un servicio específico. Lo

más importante logrado por Germán Efromovich fue haber logrado impregnar y contaminar a los colaboradores haciéndolos sentir que “Servir vale la pena porque es una gratificación propia” (Koontz, Weihrich & Canice, 2008, p. 444).

Al estar frente al negocio, Germán Efromovich valoró mucho más el punto de vista del empleado que se enfrenta al cliente en el día a día, porque aunque los altos directivos tomen decisiones no saben el resultado final de lo que pasa en el día a día con la decisión tomada, por ello surgió la idea de una línea específica para los colaboradores donde podían expresar su punto de vista y / o recomendaciones continuas de mejora con justificaciones que eran leídas y tenidas en cuenta al momento de tomar decisiones, idear estrategias o mejorar procesos. Esto logró mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados al sentirse participes en la toma de decisiones por ser escuchados y saber que su punto de vista había sido tenido en cuenta.

Con Germán Efromovich como líder se evidencia la metodología emocional del cambio organizacional de los autores Hughes, Ginnett & Curphy. El es un líder carismático, quien con base en un previo análisis de la viabilidad en la industria, se apasiona con sus metas, es decidido y enfocado en lo que quiere, y con la participación activa estrechar vínculos con los seguidores motivándolos a esforzarse más para seguir las metas propuestas (Hughes, Ginnett & Curphy, 2007, p.405).

Avianca aplica la gestión de tecnología constantemente porque a través de la combinación de estrategias y un excelente liderazgo continuó siendo líder en el mercado colombiano, al tiempo que comenzó a conquistar nuevos mercados e incursionó operando nuevas rutas, diferenció su producto a través de un mejor servicio con la incorporación de tecnología dura para agilizar y mejorar los procesos que llevan a brindar el servicio final ofrecido al cliente. Aunque la tecnología es fundamental en la competitividad, esta debe ir acompañada de innovación, porque aunque se cuenten con los recursos necesarios si no hay

imaginación y novedad al momento de utilizarlos, difícilmente se les sacará el mayor provecho, si no hay innovación no podremos incursionar en nuevos mercados porque no hay novedad que atrape al cliente, quizás en la Industria aérea podría decirse que no es posible aplicar mucho la innovación (Ortiz & Nagles, 2008, p. 202), pero no es así, esta puede aplicarse desde el momento en que se recibe la llamada de un cliente o cómo lo recibimos en el punto de venta, la misma arquitectura y confort del punto de venta, cómo se vende un producto, qué se le ofrece al cliente, qué tecnologías ofrece la empresa para capturar al cliente, etc. En la Industria aérea, el ingreso comienza desde que el cliente se dirige a comprar un boleto ya sea a través de Internet, telefónicamente, presencialmente o a través de su agencia de viajes. Dependiendo del canal de comunicación, la estrategia de innovación es muy diferente, y es precisamente aquí donde debemos saber qué estrategia y novedad se debe aplicar para capturar al cliente. Entre algunas de las innovaciones que aplicó Avianca en los diferentes canales de venta y en el Centro Administrativo fue el conocido como 5S:

Se realizó el proceso de las 5 S que consiste en aplicar 5 palabras japonesas que son:
Seiri – Clasificar: “Solo lo necesario, solo la cantidad necesaria y solo cuando se necesita”.
Sieton – Ordenar: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar teniendo en cuenta los siguientes criterios:

¿Se usa?	Frecuentemente:	(conservarlos a la mano)
	Pocas veces:	(conservarlos poco lejos)
	No se usa:	(retirarlos)

¿No sirve?

Si se usa se manda a reparar, si no se usa mandarlo a la bodega.

Seiso – Limpiar: Crear un ambiente de trabajo, donde la gente pueda trabajar cómodamente, que todo lo que se requiera este limpio y funcional, y por ende, se mejore la eficiencia.

Seiketsu – Estandatizar: Garantizar que siempre exista orden y limpieza en nuestro lugar de trabajo.

Shitsuke – Institucionalizar: Se completa cuando las personas adquieren como disciplina la cultura de la limpieza.

Fuente: Proceso de las 5 S's. Sistema de Gestión de Calidad en el COBAEJ.

CAPÍTULO TRES - AVIANCA TACA SE PREPARA PARA CONTINUAR SIENDO COMPETITIVA

Después de haber dado un recorrido a través de la historia de Avianca desde sus inicios hasta la actualidad y de analizar las diferentes decisiones y prácticas aplicadas en determinados momentos es posible darse cuenta de que sin duda, las decisiones que se tomen en una compañía interfieren en su futuro y viabilidad. Este capítulo se centrará en la manera como se prepara Avianca y Taca para lograr un desempeño superior al de la competencia en el mercado objetivo “Latino América” sin dejar de ser rentables, utilizando nuevas estrategias e identificando estrategias antiguas que puedan ser aplicables ante el cambio, así mismo como el conjunto de detalles a tener en cuenta para que dichas estrategias puedan ser efectivas.

“Avianca y Taca son dos aerolíneas líderes en el mercado origen y aunque operan para la misma Industria cada una tiene sus propios sistemas y procesos. Estas se fusionaron con el objetivo de tener mayor cobertura y ventaja competitiva, como dice el autor: “fusión es un convenio entre iguales para combinar sus operaciones y crear una nueva entidad” (Charles & Gareth, 2009, p. 306). Con la finalidad de lograr dicha fusión y ser competitivos en el mercado manteniendo la rentabilidad, se está aplicando el proceso de planeación estratégica que menciona el autor “El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos a saber: Modelo de negocios existente, Misión, visión, valores y metas, análisis externo, análisis Interno y opción estratégica FODA” (Charles & Gareth, 2009, p.10). El primer paso dado por

Avianca Taca fue definir una misión y visión compartida para poder visualizar un objetivo común que sea el enfoque y proyección de todas las funciones que realizan los colaboradores de la compañía, porque sin un objetivo específico no se tiene un norte definido, y esto sin duda dificultaría trabajar de la mano para poder llegar a ser una sola y cumplir las metas propuestas. Conjuntamente con esta visión y misión se definieron los valores para facilitar el enfoque de cada uno de los colaboradores (Charles & Gareth, 2009, p. 14).

Tabla 3.1. **Análisis Interno**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con los recursos económicos necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia cultural.
<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano altamente preparado y con mucho conocimiento de la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y sistemas diferentes en Avianca y Taca.
<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas tecnológicas necesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio.
<ul style="list-style-type: none"> • Visión y misión claras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia en la forma de hacer las cosas.
<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de pertenencia de los colaboradores por la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de pertenencia de los colaboradores por Avianca y Taca respectivamente.
<ul style="list-style-type: none"> • Poder de negociación de los proveedores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de sistemas y tecnología. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento y unificación de flota. 	

Fuente: Charles & Gareth, 2009, p. 75

Tabla 3.2.

Análisis Externo

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar red de rutas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fusión de Lan Chile y Aires.
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar mayor cobertura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fusión de Copa y Arorepública.
<ul style="list-style-type: none"> • Puntos de conexión estratégicos para agilizar conexiones y reducir costos de operación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor esfuerzo para continuar siendo líderes en el mercado Colombiano.
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer tarifas más competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad para ingresar en mercados dónde Lan Chile es líder.
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir costos gubernamentales para operar en otros países dónde Avianca interviene pero no opera Taca y viceversa; así mismo como facilidad para ingresar al mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad para adaptarse al entorno dinámico y responder a la competencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conocimiento de los mercados en los cuales opera tanto Avianca como Taca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte rivalidad con la competencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en el mercado colombiano, internacional colombiano y al interior de Centroamérica. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Captura de sinergias. 	

Fuente: (Charles & Gareth, 2009, p. 41).

Con base en el análisis internos y externo, Avianca Taca reforzó el modelo de negocio para aprovechar al máximo todos los recursos y capacidades aprovechando las fortalezas, minimizando las debilidades, y definir claramente las diferentes estrategias funcionales, de negocio, globales y corporativas, que se llevarían a cabo, las cuales están sincronizadas entre sí para poder lograr la misión y visión de la compañía sin dejar de ser una empresa competitiva. (Charles & Gareth, 2009, p. 18). Con el análisis externo se evidenció, la importancia de la Estructura de Michael E. Porter, teoría que actualmente continúa aplicando la compañía porque no deja de investigar las diferentes variables externas que influyen directamente en la industria aérea para definir sus estrategias de negocio con base en el conocimiento de la industria y las cinco fuerzas: ingreso de la competencia, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre competidores.

Para nadie es un secreto la rivalidad entre las compañías establecidas dentro del mercado colombiano por ser líderes en dicho mercado, así mismo como el deseo de ampliar sus rutas principalmente hacia / desde Centro América y Suramérica para lograr ser una de las aerolíneas con mayor posicionamiento en América Latina. La mayoría de las aerolíneas han optado por la fusión como el canal más ágil y económico para expandirse y penetrar en nuevos mercados. “La penetración de mercado, consiste en realizar una publicidad intensa para promover y reforzar la diferenciación de un producto” (Charles & Gareth, 2009,p. 209). Por otro lado, las estrategias internas que apliquen cada una de las empresas serán las que finalmente determinen la competitividad y posicionamiento en el mercado, y cómo cada una

maneje la rentabilidad sin desenfocar su ente diferenciador y desarrollo durante todo el proceso de fusión.

“La tarea que enfrentan los administradores es reconocer la forma en que los cambios en las cinco fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas, y formular respuestas estratégicas apropiadas” (Charles & Gareth, 2009, p. 60). Sin duda es importante enfocar cada cambio positivamente, tratando de convertir las amenazas en fortalezas y las debilidades en oportunidades, pero para ello más allá de conocer el mercado, analizar la competencia y las diferentes variables que puedan intervenir, se requiere capacidad y agilidad de respuesta para poder reaccionar positivamente.

De las cinco fuerzas de Porter, durante la fusión Avianca Taca las de mayor magnitud son: La rivalidad entre competidores, porque tal como se visualizó durante el relanzamiento de Aerovías del continente americano, se veía venir un obstáculo con el ingreso de nuevos competidores al mercado, lo cual se dio gracias a las alianzas y fusiones entre las aerolíneas colombianas con otras aerolíneas extranjeras.

El poder de negociación de los compradores, con el crecimiento de la competencia, los compradores tienen mayor poder de persuasión para reclamar y comparar, exigiendo reducir costos y / o mejor calidad, lo cual conlleva a las aerolíneas a competir entre ellas mismas para lograr capturar a los clientes (Porter, 1991, p. 44)

La historia de la empresa consignada en el primer capítulo de esta monografía permite conocer los diferentes cambios que ha vivido Avianca; sin embargo, ninguno de estos ha sido de la envergadura que tiene la fusión Avianca Taca, porque se trata de dos compañías grandes

que tendrán que aprender a negociar de una forma diferente, para poder adaptarse y generar beneficios, ya que aunque son dos aerolíneas que se desempeñan en la misma industria, cada una tiene procesos y sistemas diferentes que es necesario homologar para poder brindar una única experiencia de servicio al cliente final y ser identificados como una la misma aerolínea. Sin embargo, Avianca Taca continúa manteniendo su marca con el fin de no perder el posicionamiento en cada una de sus regiones origen, esto garantiza el reconocimiento a la marca y mantiene el sentido de pertenencia por parte de los clientes en cada una de las regiones donde Avianca y Taca es líder en el mercado. El lograr ser identificados como una misma aerolínea, permitirá reforzar el objetivo primordial de fortalecer la posición estratégica, conllevando así a obtener mayor capacidad de crecimiento en la Industria aérea en América Latina. En este punto podemos evidenciar la lección aprendida de mantener la marca para no perder posicionamiento (Mendoza, 2007, p. 225). Aunque el crecimiento de cada una de las aerolíneas es relativamente paralelo, y cada una es líder, se desenvuelven en mercados diferentes. En este campo es importante la experiencia y conocimiento que tiene cada una con el fin de tomar decisiones objetivas pensando en lo que sea mejor para la compañía. La homologación de procesos y sistemas de por sí es un reto bastante grande, y lo es aún más al manejar paralelamente el sostenimiento de la operación, sin descuidar servicio e ingresos, al tiempo que se enfrenta el equilibrio entre las cuatro variables que conforman la restricción triple en un proyecto: alcance, tiempo, costos y calidad (Lledó & Rivarola, 2007, p. 8). Para ello, la compañía diseñó un Proyecto llamando ETP “*Enterprise Transformation Project*” para el cual designó X cantidad de personal de diferentes áreas exclusivamente dedicado a la homologación de sistemas y procesos, en su respectivo orden, porque para poder tener los

mismos procesos es requisito poder contar con los mismos sistemas y / o aplicaciones que se aten al sistema core²³ de la compañía, con el fin de concentrarse en dicho objetivo, el cual es paralelo a la misión y visión general de la compañía; de esta manera, no se descuida la administración y la operación diaria, protegiendo así los ingresos, velando por mantener e incrementar el crecimiento.

Los factores más importantes a nivel compañía al momento de definir estrategias son:

Cientes: El principal enfoque de Avianca Taca es la experiencia al cliente. Este es quizá el reto más exigente, porque como mencionó anteriormente, mantener un buen servicio durante un proceso de homologación tan exigente requiere mayor esfuerzo, sobre todo porque es una homologación progresiva. “Conozca a sus clientes, es una de las claves para lograr mayor capacidad de respuesta hacia ellos. Para conocerlos, no sólo se necesita que los empleados piensen como clientes, sino que también exige que escuchen lo que éstos tienen que decir y los atraigan de todas las formas posibles a la compañía” (Charles & Gareth, 2009, p. 143). Avianca Taca ha diseñado su estrategia con base en el punto de vista del autor, porque ha utilizado el conocimiento que tiene de cada sector en el cual Avianca y Taca operan; sin embargo, hasta la fecha Avianca Taca se han homologado a nivel de sistemas. Es ahora cuando inicia la homologación de procesos para poder ofrecer una única experiencia de servicio a los clientes, basados en el conocimiento específico de cada mercado y el análisis constante de los comportamientos, tendencias y necesidades que se identifiquen. Este análisis permite conocer las necesidades del cliente en diferentes puntos geográficos, con diferentes

²³ Sistemas Core: son los sistemas núcleo de la compañía, porque en estos se ejecutan las reservas y atención de viajeros que hacen la razón de ser de la compañía.

culturas y desde perspectivas diferentes; la compañía debe aprovechar al máximo esta información, con el fin de poder generar un valor agregado en los aspectos que identifica claramente, qué se debe trabajar y cómo sacar provecho de estas necesidades para lograr mayor posicionamiento en el mercado. En este aspecto quizá la debilidad más fuerte es la experiencia de servicio homologada en las oficinas y counters²⁴ de Avianca y Taca durante la fase progresiva de fusión, ya que por tratarse de tantos procesos, herramientas y temas gubernamentales que intervienen en ello, toma tiempo lograr una homologación completa. Por lo tanto, se requiere mayor esfuerzo de comunicación interna y externa con el fin de que el cliente externo entienda que se está en un proceso que toma tiempo y que se está trabajando enfocado en agilizar y facilitar el servicio final ofrecido (Koontz, Weihrich & Cannice, 2008, p. 486).

Tecnología: Sin duda, a lo largo de toda la historia de Avianca, se refleja que la tecnología es imprescindible en su crecimiento. El mundo cambia constantemente y va a un ritmo acelerado donde cada vez se es más exigente para poder ser más competitivos e incursionar en diferentes mercados, y mucho más cuando hablamos de una aerolínea que opera a nivel internacional. Con la fusión Avianca Taca se requiere más dedicación y análisis de qué herramientas tecnológicas utilizar en cada uno de los procesos, porque cada una cuenta con sistemas y herramientas específicas para llevar a cabo determinados procesos, por lo tanto se hace necesario analizar en detalle la eficiencia y el costo en relación con el beneficio de cada herramienta (Ortiz & Nagles, 2008, p. 140), así mismo como la interacción con los sistemas

²⁴ **Counters:** Módulo identificado con la publicidad de la aerolínea en el cual el cliente hace el proceso de documentarse para un vuelo específico

core, para poder tomar una decisión correcta enfocada al logro de resultados esperados y al resultado final que se ofrece al cliente externo.

Competencia: Actualmente una de las estrategias más utilizadas por las aerolíneas han sido las fusiones, debido a los altos costos que genera la operación, la necesidad de expandirse para capturar más mercados y ofrecer mayor cobertura y frecuencias a los clientes; esta tendencia aumenta la competitividad haciendo que las metas sean cada vez más exigentes.

Tabla 3.3. **Aerolíneas que se fusionaron durante el 2010 y 2011**

Aerolínea	País
Avianca	Colombia
Taca	El Salvador
Aerorepública	Colombia
Copa	Panamá
Aires	Colombia
Lan	Chile
Lan	Chile
Tam	Brasil
Continental	USA
United	USA
AirFrance	Francia
KLM	Holanda

En la Tabla 3.3. Identificamos que además de Avianca, otras dos aerolíneas colombianas se fusionaron con aerolíneas extranjeras que siempre han estado interesadas en penetrar el mercado colombiano, con ello confirmamos que las aerolíneas han optado por las fusiones y

alianzas como la mejor estrategia para incursionar en nuevos mercados, optimizando rutas a menor costo. Puntualmente en el mercado colombiano, la competencia es cada vez más fuerte, porque actualmente, el cliente tiene muchas opciones para escoger entre cobertura, frecuencias, precio, servicio y demás valores agregados que ofrezca la aerolínea; entre las opciones esta la nueva aerolínea de bajo costo llamada Viva Colombia, la cual opera únicamente en Colombia y compite con precios bajos, con un nuevo enfoque que nunca antes se había visto en Colombia, el cual consiste en adquirir tiquetes a precios muy económicos que no cubren servicio de alimentación, transporte de equipaje ni preasignación de sillas, entre otros. En el mercado internacional, la competencia es diferente, porque es mucho más marcado el posicionamiento de la marca que tenga cada aerolínea en el sector geográfico en el cual es líder; sin embargo, no se debe restar importancia a las estrategias de mercadeo utilizadas por las diferentes aerolíneas para incursionar, capturar clientes y conquistarlos, pero esto requiere mayor concentración e inversión, pues necesariamente se requiere esfuerzo para poder convencer al cliente de conocer algo nuevo y no continuar con la misma opción a la que ya está acostumbrado.

Si analizamos ambos enfoques, Avianca Taca debe esforzarse aún más, porque, además de generar estrategias para entrar en nuevos mercados a nivel internacional, debe proteger el mercado nacional para continuar siendo competitiva. Para lograrlo, necesariamente debe mantener una excelente estrategia que le permita diferenciarse con el servicio, para mantener una ventaja competitiva, sin descuidar el análisis constante del mercado y la competencia, manteniendo un equilibrio entre la homologación y la operación del día a día, teniendo claro

cuál es su nicho de mercado y las frecuencias en las cuales quiere incursionar y / o mantenerse.

Fuerza laboral: La relación directa del empleado es costo - beneficio, porque en la medida que invierta el tiempo y dedicación en la compañía espera recibir una bonificación y reconocimiento de los directivos para crecer profesionalmente a nivel interno en la compañía, abriendo más y mejores oportunidades laborales. Pero adicional a ello, es necesario que el colaborador esté satisfecho con lo que hace para poder dar los frutos esperados y que reciba de sus directivos una retroalimentación, apoyo y reconocimiento constante que lo motive (Koontz, Weihrich & Cannice, 2008, p. 415).

Una empresa la hacen sus empleados, sin el compromiso y dedicación de cada uno de los colaboradores no se logran los objetivos propuestos; cada uno aporta un grano de arena que en conjunto forma una sinergia para generar un producto o servicio final, y si en alguna parte del proceso algo falla, esto se verá reflejado directa o indirectamente en el servicio final. Por muy buenas que sean las estrategias, si no se logra involucrar y comprometer la fuerza laboral de los trabajadores, difícilmente se podrán lograr los objetivos. Para ello es crucial que los colaboradores no estén abrumados, entiendan el cambio, no tengan miedo, conozcan el panorama completo, hagan suyas las estrategias y visualicen a los líderes comprometidos (Haudan & Root, 2010, p. 69). Esto se logra a través de una comunicación efectiva antes, durante y después del proceso de homologación.

Cuando hablamos de lograr el compromiso de los colaboradores, vamos más allá de la definición y comunicación de la estrategia, no se trata simplemente de elaborar una completa

presentación en Power Point para dar a conocer los cambios que vienen y cómo lo vamos a hacer, con esto no se logra comprometer (Haudan & Root, 2010, p. 63); es necesario “motivar a la gente a retar sus propias conclusiones, a desarrollar una nueva comprensión o a actuar o pensar de manera distinta” (Haudan & Root, 2010, p. 63) y esto se logra con el diálogo directo y sincero de los líderes en un ambiente adecuado. Solo a través de la discusión se logra interiorizar en cada uno de los colaboradores, haciéndolos pensar y recopilar con base en toda su experiencia para aportar positivamente a los cambios, aportando ideas y / o puntos de vista; de esta manera se sentirán realmente participes de los cambios.

“Habrá abismos siempre que haya un cambio significativo en el mercado y mientras haya seres humanos en las compañías que tengan ambiciones; metas y opiniones. Un abismo es un estado natural que existe entre líderes, gerentes e individuos” (Haudan & Root, 2010, p. 173) Estos abismos se reducen de forma piramidal cuando a partir de los gerentes se transmite la visión a través de los líderes hasta llegar a los colaboradores, logrando a través de la controversia, reflexionar y profundizar lo vital que es para la empresa, y cómo en la medida que dicha estrategia funcione, el colaborador conectará sus metas personales dentro de estas, concientizándose que para lograrlo requiere empeño para ir perfeccionando sus habilidades personales y profesionales (Haudan & Root, 2010, p. 174). Durante todo el proceso de fusión, además de involucrar a los empleados se debe manejar una comunicación más ejecutiva a nivel interno en la medida que se vayan modificando y homologando procesos, identificando claramente cuál es el tipo de cambio, qué se debe comunicar y a quién, ya que en la homologación, el cambio puede ser únicamente para Avianca, Taca o para ambas, o para un área específica, por lo tanto es crucial la exactitud en la información a tiempo, transmitiendo

únicamente lo necesario sin saturar, ya que en este último caso más que comunicar se puede llegar a confundir (Koontz, Weihrich & Cannice, 2008, p. 490); y finalmente compartir los logros obtenidos para que todos los colaboradores se sientan partícipes de ello.

Globalización: Una de las metas de una aerolínea es tener mayor cobertura a nivel internacional y capturar mercados. Así que si se habla de globalización, en este punto las aerolíneas deben ser muy exigentes para poder lograr sus metas. Como se mencionó al profundizar sobre el factor tecnológico, el mundo va a un ritmo acelerado, donde una tecnología que nace hoy, en un año puede haberse mejorado, esto hace que el mercado sea cada vez más exigente, llevando a las compañías a tener cada vez más información y acceso a través de diferentes canales, y lo que es más complejo aún, incursionar a nivel mundial en diferentes culturas. Este aspecto requiere del análisis constante, porque incidentes y / o eventualidades a nivel mundial pueden hacer que un mercado específico varíe considerablemente ya sea positiva o negativamente, y ante estas eventualidades hay que actuar con agilidad.

Los críticos de los sistemas de planeación formal sostienen que vivimos en un mundo en el que domina la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, y en el que los eventos de baja probabilidad pueden tener un efecto fundamental e imprevisible en los resultados. Afirman que, en dichas circunstancias, hasta el plan estratégico mejor pensado está propenso a fracasar debido a un cambio rápido e imprevisto. En un mundo imprevisible, tener la capacidad de responder de inmediato a las circunstancias cambiantes y alterar de manera

acorde con las estrategias de la organización tiene su recompensa (Charles & Gareth, 2009, p. 20).

Sin duda en todas las Industrias se requiere mantenerse informado y atento al cambio, pero en el medio aeronáutico es bastante complejo, porque intervienen factores externos que varían constantemente como por ejemplo: la economía, la tasa del USD, el precio del petróleo, los factores climatológicos, eventos y / o disturbios a nivel mundial, etc. Por ejemplo, uno de los eventos que se presentó recientemente fue la huelga de controladores aéreos en Colombia el pasado mes de febrero del presente año, lo cual generó retrasos en los vuelos operados a nivel nacional por diferentes aerolíneas. Avianca fue una de las empresas más afectadas, ya que debido al alto volumen de frecuencias que tienen a nivel nacional muchos vuelos fueron retrasados y fue necesario reacomodar a viajeros en vuelos siguientes generando sobreventas y en algunos casos, esperar largas horas en los aeropuertos. Este hecho aunque es una causa externa genera altas pérdidas de ingresos y afecta la imagen del servicio porque para la mayoría de clientes ya sea por desinformación o desespero, exigen soluciones a la aerolínea. Este tipo de factores pueden cambiar y / o afectar una estrategia ante la cual hay que actuar ágilmente para modificarla y / o adecuarla a las necesidades de la Industria y el mercado, obligando a la compañía a tomar decisiones no programadas, sin embargo, generalmente todas las compañías tienen una combinación de decisiones programadas y no programadas, de acuerdo con el tipo de decisión y nivel de impacto generado (Koontz, Weihrich & Cannice, 2008, p. 164).

Accionistas: Se requiere de un soporte económico para poder actuar, sin recursos económicos muchas de las estrategias y objetivos no se pueden lograr, y en la industria aérea mucho más porque los costos operativos son bastante altos y van ligados a la económica mundial. Por ello, una de las estrategias de Avianca Taca fue hacer accionistas a los mismos clientes, ya que el cliente que tiene acciones obviamente va a preferir comprar en la empresa en la cual invierte; adicionalmente genera un alto sentido de pertenencia, y mucho más con una compañía aérea bandera del país, ya que el sentido de patriotismo es muy arraigado.

Reguladores gubernamentales y acción política: La operación de las aeronaves requiere de permisos regulatorios que son avalados por entidades internacionales, los cuales además de ser altamente costosos son bastante estrictos porque está involucrada la seguridad y protección de la competencia desleal y / o monopolio. Por lo tanto para que Avianca y Taca se fusionen completamente se requiere identificar cada uno de los permisos gubernamentales que rigen en cada uno de los países donde cada aerolínea opera.

Cuando hablamos de entes gubernamentales no nos referimos únicamente a normas que regulan directamente la industria aeronáutica, existen muchas normas y / o leyes que influyen indirectamente como por ejemplo: relaciones entre países que facilitan o dificultan el ingreso de industrias aéreas, impuestos aplicados a los tiquetes aéreos, factores políticos, legales, económicos, documentación requerida para el ingreso a diferentes países, etc. Esto afecta altamente la demanda en un mercado específico (Koontz, Weihrich & Cannice, 2008, p. 63). Una de las leyes que se implementó el pasado mes de febrero por ejemplo, fue no exigir visa a los Colombianos para ingresar a El Salvador, lo cual permite reducir costos a ambas

compañías para el traslado de sus colaboradores, agiliza y facilita las conexiones y sin duda es una estrategia gubernamental que estrecha los lazos entre los países, enfocados a apoyar la fusión por las compañías aéreas líderes en su respectiva región.

Como puede verse este proceso es una cadena en la que una compañía al querer incursionar en un mercado o cambiar una estrategia pueden ser muchos los entes que intervienen en las decisiones directa o indirectamente para la búsqueda de oportunidades de negocio y mejoramiento. La interacción comercial funciona así en todos los ámbitos y aunque en unas sea mucho más compleja y competitiva que otra, el enfoque es el mismo. Por ello a la hora de realizar cambios existen muchos factores que las compañías deben analizar y no pasar por alto al momento de tomar decisiones.

Las industrias se caracterizan por diversas condiciones competitivas. En algunas la demanda crece rápidamente y en otras se contrae. Algunas pueden ser acosadas por el exceso de capacidad y las constantes guerras de precios, otras por el exceso de demanda y el alza de precios. En algunas, el cambio tecnológico puede revolucionar a la competencia. Otras se caracterizan por la carencia de cambios tecnológicos. En algunas industrias, la elevada rentabilidad entre las compañías podría inducir el ingreso de nuevos competidores, con el consiguiente deterioro de los precios y ganancias de la industria. En otras industrias podría ser difícil que entraran empresas nuevas y podrían persistir los periodos de alta rentabilidad durante un tiempo considerable. Las distintas condiciones competitivas que prevalecen en las industrias podrían provocar diferencias de rentabilidad y crecimiento de las utilidades (Charles & Gareth, 2009, p. 7).

Con base en este análisis del autor ratificamos que con mayor razón aún se debe estar atento al cambio, la competencia, la situación mundial, necesidades del cliente, avances tecnológicos, entre otros. En la industria aérea por ejemplo es difícil que penetre competencia en el mercado, por los altos costos y permisos gubernamentales; sin embargo, no es imposible. De hecho como se indicó anteriormente, una de las estrategias que han optado las aerolíneas es fusionarse para lograr mayor competitividad y penetrar en nuevos mercados, la guerra de precios es otro factor que influye mucho en la competencia, así mismo como las herramientas tecnológicas para agilizar y facilitar procesos mejorando el servicio final ofrecido y los diferentes canales a través de los cuales se distribuye el producto y / o servicio. Las estrategias varían mucho dependiendo el tipo de industria y si la empresa es nueva, está en crecimiento o es madura. “En consecuencia, en las industrias maduras, las estrategias de negocios dependen de entender cómo las compañías establecidas, en conjunto, tratan de reducir la fuerza de la competencia para conservar su rentabilidad y la de la industria. Las compañías interdependientes pueden proteger su ventaja competitiva y rentabilidad si adoptan estrategias y tácticas, en primer lugar, para disuadir el ingreso de nuevas rivales y, en segundo, para reducir el grado de rivalidad dentro de su sector (Charles & Gather, 2009, p. 204). Sin duda las estrategias de Avianca Taca apuntan a reducir el grado de rivalidad de la competencia en el mercado e idear nuevas y mejores oportunidades constantes estando atentos a los cambios del medio, la competencia y el mercado, siendo conscientes de que existen altas probabilidades que de igual manera la competencia reaccione ante los cambios. Debido al tamaño de la empresa, las diferencias culturales, constantes cambios y exigencias del mercado, el análisis de información no puede parar, y este debe ser en diferentes frentes, teniendo en

cuenta que actualmente Avianca Taca no es la única aerolínea colombiana fusionándose. En estos momentos, Aires y Lan Chile se encuentran en el mismo proceso de homologación, a diferencia de Copa que tiene en estos momentos una ventaja al poder concentrar todo su esfuerzo en la operación, lo cual, en cualquier momento puede generar la necesidad de tomar decisiones no programadas.

Proceso de Homologación Avianca Taca

Sin duda la homologación es un paso fundamental que requiere Avianca Taca para poder lograr sus metas, ya que con la fusión la homologación es la estrategia primordial para poder brindar una experiencia de servicio unificada a los viajeros. Como lo mencionamos anteriormente está en acción un proyecto llamado ETP “*Enterprise Transformation Project*” cuyo objetivo primordial es homologar los procesos que afectan directamente de cara al cliente garantizando la protección de la información y los ingresos de la compañía. Dicha homologación se ha organizado de tal manera que lo primero es identificar con expertos de las respectivas áreas de ambas aerolíneas, cada uno de los procesos paralelos tanto en Avianca como en Taca, la documentación, sistemas y herramientas con la cual se cuenta e identificar las diferencias, ventajas y desventajas en cada proceso. Conocer la funcionalidad de las herramientas y realizar el análisis de costo - beneficio de cada una con el fin de definir cuál es la que mejor aplica enfocados en el servicio final que ofrecemos al cliente, sin dejar de lado la complejidad que pueda involucrar la interacción de la herramienta con los sistemas a los cuales se debe conectar. Con este insumo, suministrado y analizado por los colaboradores que

enfrentan el día a día de la compañía, los líderes han venido tomando las decisiones de los sistemas y herramientas a implementar empoderando a los colaboradores seleccionados para asumir dichos roles (Lledó & Rivarola, 2007, p. 207). Durante el 2011, el objetivo puntual del proyecto fue homologar los sistemas Core de la compañía, en los cuales se llevan a cabo los procesos núcleo del servicio como son: elaboración de reservas, emisión de tiquetes, chequeo y abordaje de viajeros.

En todo este proceso intervienen diferentes equipos de trabajo, cada uno enfocado en una función específica para lograr mejores resultados:

Change Management: Encargado del alcance de procesos, apoyo a las decisiones pendientes para avanzar la homologación, la comunicación, capacitación y manejo del cambio (Lledó & Rivarola, 2007, p. 197).

Implementación: Encargado de realizar las pruebas de la funcionalidad del sistema y diferentes herramientas que interactúen con el sistema de Reservas²⁵, Tiquete electrónico²⁶, Inventario²⁷, Chequeo y abordaje²⁸ de pasajeros.

Tecnología: Encargado de todo el soporte y desarrollo relacionado con la infraestructura y conectividad entre sistemas y aplicaciones.

²⁵ Sistema de Reservas: Sistema de Distribución a través del cual se realiza la comercialización, permite elaborar reservas para garantizar los cupos; adicionalmente permite distribuir la información a diferentes canales de venta directos e indirectos independientemente del sistema de reservas que utilicen.

²⁶ Sistema de Tiquete Electrónico: Sistema de Distribución a través del cual se realiza la emisión de los tiquetes, con el fin de garantizar la venta.

²⁷ Sistema de Inventario: Sistema a través del cual se distribuye la información de itinerarios y disponibilidades a los diferentes canales de venta directos e indirectos independientemente del sistema de distribución que utilicen. Permite ver disponibilidades para poder elaborar las reservas y finalmente emitir el tiquete.

²⁸ Sistema de Chequeo y Abordaje: Sistema a través del cual se realiza el registro de los clientes al vuelo cuando se presentan al módulo del aeropuerto e igualmente permite llevar un registro de los viajeros que van siendo abordados a la aeronave. Los sistemas de Inventario, Reservas, Tiquete Electrónico, Chequeo y Abordaje están íntimamente interrelacionados para mantener la información completa y actualizada.

Existe un organigrama interno del proyecto dentro del cual para cada uno de los frentes existe un plan específico y un PMO –Project Management Office- dedicado a dirigir y controlar el desarrollo del equipo, validando periódicamente los avances de forma simultánea con el objetivo de minimizar tiempo, demoras y altas inversiones, sin afectar la seguridad y calidad (Lledó & Rivarola, 2007, p. 8). Aunque el rol del PMO es crucial para cumplir el plan de trabajo (Lledó & Rivarola, 2007, p. 15), este va de la mano con los líderes asignados, cada uno tiene experiencia específica en el tema en el cual se desarrolla, con el fin de llevar un seguimiento de los avances, coordina al equipo y asigna roles internos dentro de cada equipo, es el responsable de retroalimentar los avances y riesgos que se hayan identificado. De esta manera se logra que cada colaborador trabaje enfocado en funciones específicas sin perder de vista el objetivo e impactos que pueda generar de manera transversal al Proyecto y velando siempre por el cumplimiento de las metas y la comunicación efectiva, en la cual Change Management debe trabajar sincronizadamente con todas las áreas e incentivando constantemente la aceptación al cambio.

Durante los diferentes proyectos y cambios que ha tenido Avianca, es la primera vez que surge Change Management como el área que tiene la responsabilidad de interconectar todos los frentes del proyecto tanto a nivel interno como con las demás áreas externas de la compañía, manejar una comunicación efectiva (Lledó & Rivarola, 2007, p. 217), incentivar la interacción y motivación entre las áreas (Lledó & Rivarola, 2007, p. 222) y velar porque todo el personal esté capacitado y preparado para enfrentar el cambio y llevar a cabo sus funciones (Koontz, Weihrich & Cannice, 2008, p. 371). Esta práctica, ha generado enormes beneficios al proyecto permitiendo que cada área se concentre en su función medular y que la

comunicación fluya constantemente, facilitando así el poder identificar impactos positivos y negativos que difícilmente se hubieran identificado, si cada área hubiera ejecutado cambios y avances sin socializarlos y analizarlos con los diferentes interesados (Koontz, Weihrich & Cannice, 2008, p. 469).

Con la migración de Taca a los sistemas Core de Avianca, se logró la homologación de sistemas, la cual tuvo tanto éxito que para el cliente fue transparente, el cambio no se percibió en el día a día, porque en el proyecto se hizo mucho énfasis en el detalle para garantizar el servicio y la rentabilidad de la compañía. El que ambas aerolíneas estuvieran en la misma plataforma a nivel de sistemas, era un prerequisite para poder dar continuidad a la homologación de procesos, función en la cual está enfocado actualmente el proyecto, con el insumo de los colaboradores expertos, para identificar las diferencias, ventajas, desventajas, costos y riesgos. Con base en ello, los líderes definen cuál es la mejor práctica Avianca Taca considerando las herramientas a utilizar, costos, beneficios y consentimiento de las áreas que intervienen en el proceso; finalmente se determinan los entregables y tiempos para cada proceso y / o herramienta. La homologación de procesos ha sido una reingeniería constante en la cual se ha aprovechado la oportunidad para solventar y / o mejorar las falencias identificadas en las partes, apoyándose en buenas prácticas y análisis objetivo, para desechar lo malo y tomar lo bueno (Koontz, Weihrich & Cannice, 2008, p. 215).

En el proceso de homologación Avianca-Taca, el primer producto homologado fue el programa de lealtad “Life Miles”, se basó en un juicioso estudio del mercado y de las tendencias de los esquemas de viajero frecuente en el mundo. Se unieron los viajeros

frecuentes del programa “Aviancaplus” que correspondía a Avianca con los del programa “Distancia” que correspondía a Taca y se alcanzaron alrededor de cuatro millones de miembros.

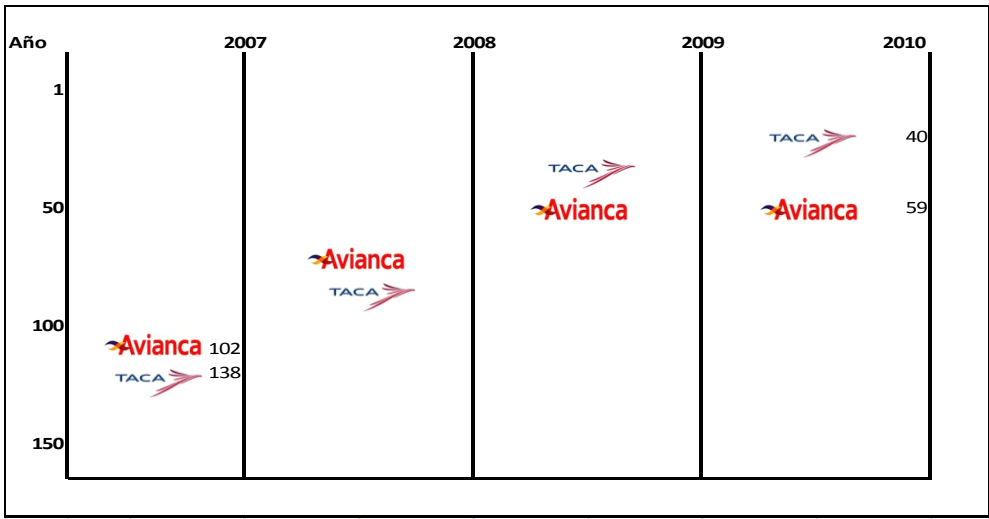
Figura 3.1. Nuevo programa de viajero frecuente Avianca Taca



Fuente. www.avinca.com, Recuperado el 15 Sep a las 15:55

Se realizaron más de 100 convenios con entidades financieras y comerciales para que los clientes puedan ganar y redimir millas de diferentes maneras.

Figura 3.2. Crecimiento de los programas de viajero frecuente Avianca Taca



Fuente: Información de acuerdo con encuesta independiente realizada por la Sociedad Índices de Dirección Empresarial S.A. Información segundo semestre de 2010.

Desafortunadamente uno de los errores que se cometió y debe servir de ejemplo para no volver a cometerlo durante el proceso de homologación, es que las decisiones se tomaron muy a nivel de la Vicepresidencia de Lealtad sin interactuar con otras áreas, lo cual generó que no se tuvieran en cuenta algunos factores importantes del mercado colombiano y no hubo mucha información a nivel interno de la compañía. El producto Life Miles es un gran producto que brinda más y mejores posibilidades de viaje a los clientes dependiendo de la anticipación con que planea su viaje y la disponibilidad que exista al momento de reservar; sin embargo, la falta de comunicación interna fue un grave error que afectó el ingreso en el mercado colombiano, ya que esta no comenzó desde adentro hacia afuera para saber venderlo e informar correctamente. Aunque actualmente el producto ya está estabilizado de cada implementación y proceso de homologación se van extrayendo experiencias y moralejas para tener en cuenta.

La historia de Avianca Taca nos dio una idea de las diferencias que tiene cada una de las aerolíneas, pero esto no nos permite dimensionar todo lo que está detrás de cada proceso y / o herramienta que se debe definir. En la práctica, cada homologación es un plan de trabajo detallado al cual hay que dedicarle recursos, tiempo y seguimiento constante. Adicionalmente una decisión depende de otra, por lo tanto, la demora en una puede ocasionar el retraso en otra y así sucesivamente aunque no todas sean de alto impacto.

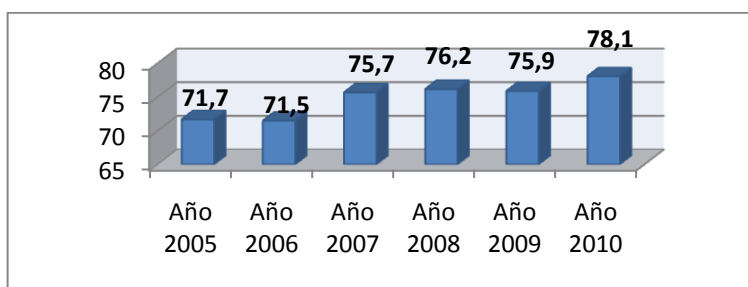
En todo este proceso de homologación, la “Diferencia Cultural” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2002, p. 494) quizá ha sido el factor más controversial, como se mencionó en las debilidades internas, porque el ser empleado de Avianca o Taca genera un sentido de pertenencia por la aerolínea y el país, conllevando en algunas ocasiones a los colaboradores a

pensar subjetivamente y no de forma objetiva pretendiendo reforzar que queden definidos procesos, prácticas y / o herramientas propios y no enfocados en la mejor práctica Avianca Taca. Este es solo uno de los factores más relevantes que se ha identificado en la homologación, si ahondamos en el detalle podremos encontrar dimensiones como el individualismo y evitar la incertidumbre, que aunque no han sido muy marcadas, sí se han evidenciado en algunos momentos del proceso (Koontz, Weihrich & Cannice, 2008, p. 76). La diferencia cultural ha generado como consecuencia, la necesidad de justificar reiteradamente decisiones, llevando a reprocesos y pérdida de tiempo. Adicionalmente, aunque en Colombia (Avianca) y El Salvador (Taca) se hable el mismo idioma, no es el mismo lenguaje. El hecho de que ambas aerolíneas hayan vivido fusiones anteriormente, las ha preparado para el cambio, aunque cada fusión es totalmente diferente, por lo cual requiere nuevas estrategias y genera nuevos retos, pero afortunadamente en ambos casos no se olvida lo aprendido de errores y experiencias anteriores.

Proyección hacia el futuro

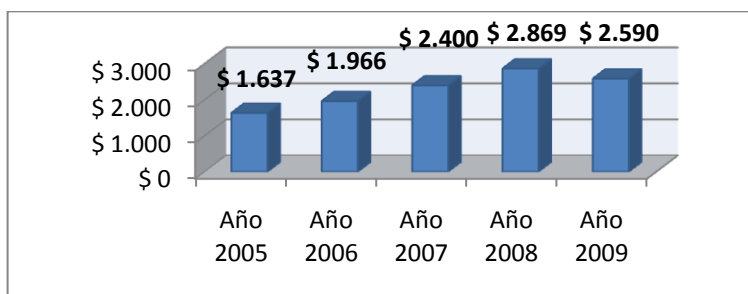
Si se da un vistazo a la participación e ingresos de Avianca-Taca podemos evidenciar que el crecimiento ha sido satisfactorio.

Figura 3.3. **Factor de Ocupación**



Fuente: www.avianca.com. Resultados basados en estados financieros auditados USGAAP suma simple

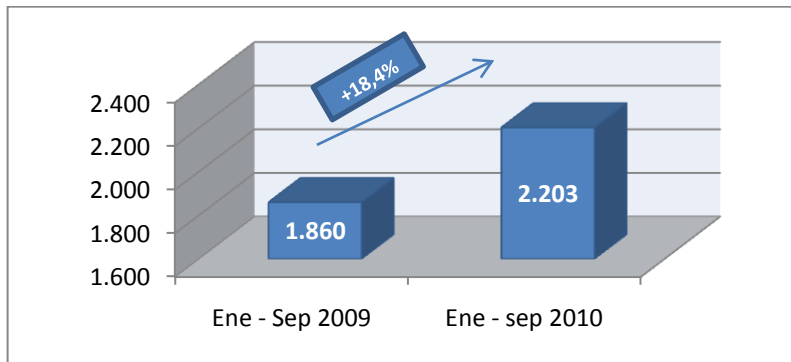
Figura 3.4. **Ingresos Operativos**



Fuente: www.avianca.com. Resultados basados en estados financieros auditados USGAAP suma simple.

Figura 3.5.

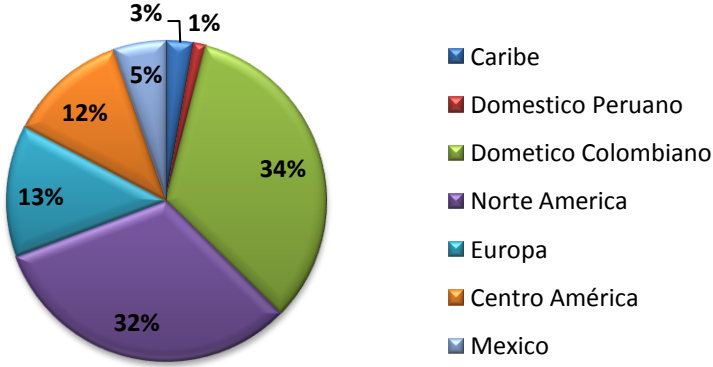
Total Ingresos Operativos



Fuente: www.vianca.com. Resultados basados en estados financieros auditados USGAAP suma simple

Avianca y Taca conjuntamente tienen un alto nivel de ocupación que se distribuye por zonas, Avianca es líder en el mercado doméstico colombiano y está incursionando en el doméstico peruano, Taca es líder en el mercado centroamericano, en Norte América la participación de Avianca y Taca es equitativa, desde /hacia Colombia y El Salvador respectivamente.

Figura 3.6. Participación Avianca-Taca en cada uno de los mercados



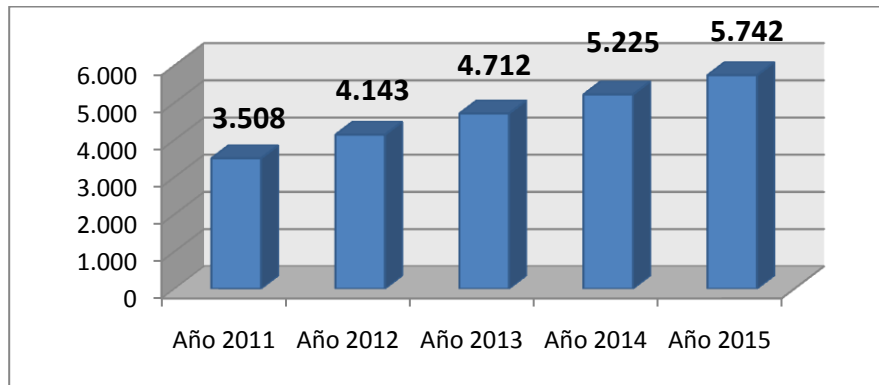
Fuente: www.avianca.com. Aerocivil. Periodo Enero – Diciembre de 2010.

Con base en la figura anterior se puede proyectar que en el mercado doméstico colombiano y centroamericano el enfoque es más bien mantener la competitividad y posicionamiento, y tratar de penetrar en el mercado Norte Americano y suramericano, siendo este último el principal nicho al cual le apunta la compañía. Hacia / desde Norte América uno de los ganchos claves es que se cuenta con puntos de conexiones estratégicos que permiten ofrecer diversidad de rutas interconectadas a precios mucho más asequibles, y hacia Europa Avianca es la única que opera y continuará aumentando frecuencias.

Hasta la fecha, los análisis de mercado de Avianca-Taca han identificado que los viajeros que escogen dicha aerolínea en su mayoría son colombianos y salvadoreños nacionalizados en su país y / o residentes en el exterior, así mismo como clientes que buscan tarifas de bajo costo a nivel internacional. Con base en el análisis de los pronósticos,

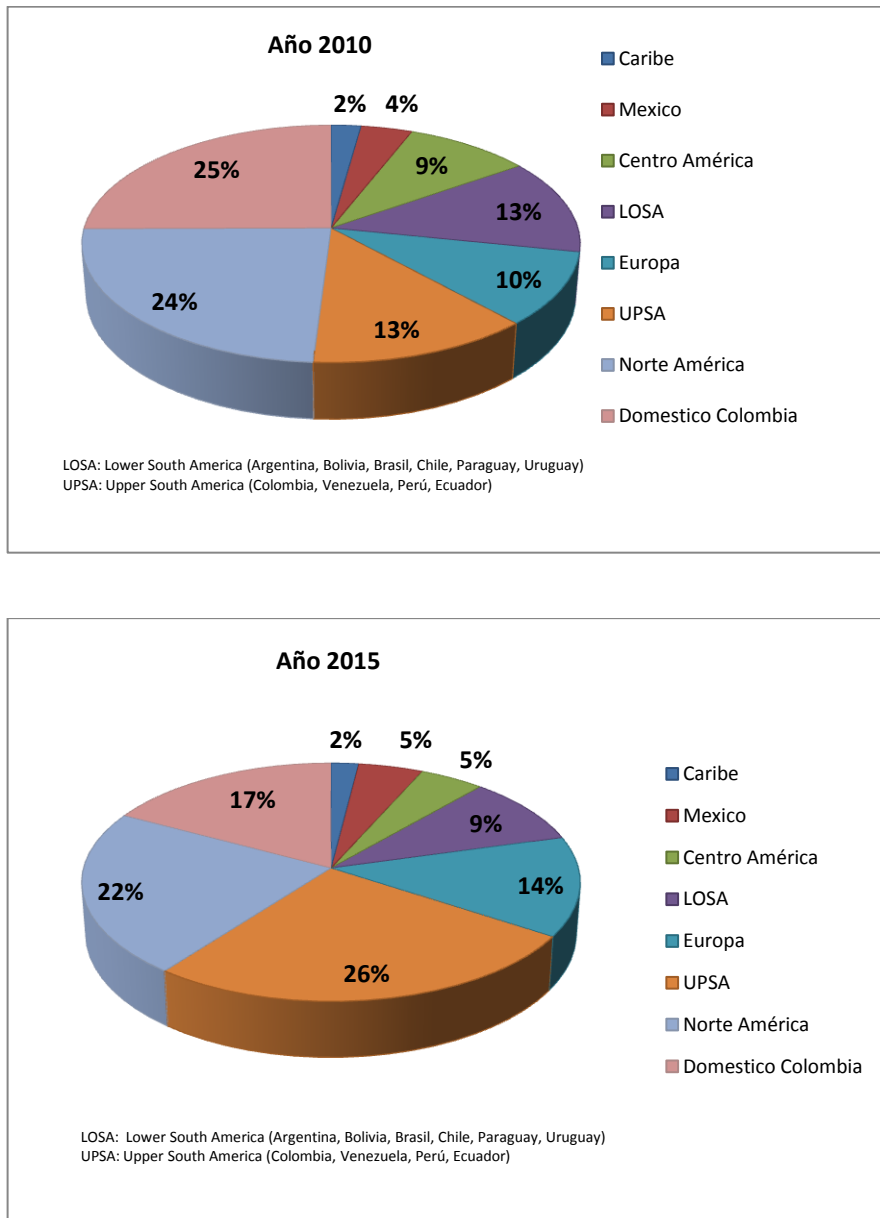
comportamiento y participación de cada una de las aerolíneas del sector, la compañía se ha proyectado a corto y mediano plazo:

Figura 3.7. **Ingresos Operacionales Proyectados**



Fuente: www.avianca.com. Información Gerencial para 2010 – 2015

Figura 3.9. **Diversificación de Ingreso de Pasajeros Proyectada**



Fuente: www.avianca.com. Información Gerencial para 2010 – 2015

La velocidad a la que avanza un mercado puede medirse por su tasa de crecimiento. Varios factores explican la variación de las tasas de crecimiento de diversos productos y, por

ende, la velocidad a las que se desenvuelve una industria. Es importante que los administradores estratégicos entiendan cuál es el origen de tales diferencias, pues con su elección de estrategias y modelos de negocios pueden acelerar o retardar el ritmo al que crece un mercado (Charles & Gareth, 2009, p. 198).

La anterior cita permite reflexionar sobre el hecho de que al momento de entrar a optimizar las frecuencias e ingresos de un vuelo específico por zonas se deben tener en cuenta todos los factores que generan el crecimiento del mercado, y ante cambios drásticos, poder identificar claramente el motivo que generó este cambio, así como las diferencias existentes entre un mercado y otro, tales como: cultura, poder adquisitivo, sentido de pertenencia por la empresa, motivos que incentivan el viaje, entre otros. En pocas palabras, la estrategia que defina Avianca-Taca con base en todos los factores que afectan el crecimiento del mercado será crucial para mantenerlo o modificarlo, y aquí juega un papel importante la experiencia y conocimiento previo que se tenga del mercado, así como el análisis constante del cliente para poder identificar sus percepciones y necesidades.

Competencia directa:

Desde que se anunció la fusión Avianca Taca, se ha venido trabajando arduamente en la homologación de sistemas, procesos, capturar sinergias y optimizar recursos, para conformar una única compañía que ofrezca productos y servicios de calidad; para lograrlo se han desarrollado talleres de sensibilización, capacitaciones, comunicación, suministro de recursos necesarios para que el capital más valioso de la empresa “Los colaboradores” se sienta

motivados y preparados a hacer de la Excelencia Latina un hábito, entendiendo como Excelencia Latina los principios y valores que habitan en cada uno de los colaboradores que trabajando en la compañía, y que día a día hacen de esta su razón de ser, basándose en los valores corporativos: Seguridad, honestidad, pasión, calidez, un equipo y excelencia (Somos aliados. Junio 2012, Edición 03. p. 3)

El reto que viene a nivel de competencia es bastante alto porque como se mencionó anteriormente, la mayoría de las aerolíneas han optado por las fusiones para lograr ser más competitivas, tener mayor cobertura y reducir costos, por eso es de suma importancia enfocarse en la estrategia de diferenciación sin descuidar el trabajo sincronizado para definir procesos homologados que permitan y faciliten brindar una única experiencia de servicio y manteniendo la comunicación constante a nivel interno para poder brindar una información puntual y consistente a los clientes. Pero, precisamente ante la alta competitividad, los altos costos que genera la operación general de la industria aérea, los constantes cambios tecnológicos, las diferencias culturales y la difícil tarea de cumplir con todas las exigencias de los clientes en cada uno de los procesos en los cuales tiene contacto directo o indirecto con las aerolíneas, han surgido alianzas entre dos o más aerolíneas con el objetivo de promover los intereses comunes brindando más oportunidades de generar ganancias, operar en nuevos mercados donde una aerolínea no solía tener presencia significativa, reducir costos a través del desarrollo común de productos, generando posibilidades de compra conjuntas e instalaciones compartidas y compartiendo los análisis e investigaciones sobre las tendencias del mercado y nuevas tecnologías que pueden facilitar los procesos de la industria aérea. Actualmente existen las siguientes alianzas: Skyteam, OneWorld y Star Alliance. Avianca Taca trabajó

arduamente para ingresar a Star Alliance el pasado mes de junio del presente año, y decimos “arduamente” porque para hacer parte de estas Alianzas es indispensable cumplir varios requisitos en cada uno de sus procesos y garantizar a los clientes la misma experiencia de servicio entre todas las aerolíneas que hagan parte de la alianza. Este hecho constituye un compromiso que va mucho más allá del posicionamiento y rentabilidad, ya que las personas se convierten en clientes y socios de las aerolíneas miembro de la alianza. Pero el esfuerzo de Avianca Taca no termina aquí, esto es apenas el comienzo de una gran fusión que a futuro tiene el reto de hacer de Avianca, Taca, Aerogal y Ocean Air una misma aerolínea, logrando ser más competitivos, con reingeniería y análisis constante, teniendo en cuenta todo lo aprendido a lo largo de la historia.

Claramente la teoría de “Alianzas estratégicas” del autor Jordan Bl. Lewis está siendo aplicada por Avianca Taca para ampliar el mercado, reforzar la operación, reducir costos y mejorar el producto aprovechando al máximo los recursos y capacidades de cada una de las compañías (Lewis, 1993, p. 62), fortaleciéndose mutuamente a través de la experiencia de cada una de las compañías (Lewis, 1993, p. 73). Esta teoría abarca el trabajo con otras culturas y mucho más en la industria aérea, acogiendo la teoría más allá de aceptar la cultura, es necesario establecer una buena comunicación, entender y aceptar los puntos de vista y / o creencias, y solo a través de la cooperación mutua se logrará el respeto que permitirá trabajar sincronizadamente hacia un objetivo común a pesar de sus diferencias (Lewis, 1993, p. 308).

De hecho la teoría de “Alianzas estratégicas” es la tendencia de la industria aérea a nivel mundial, a raíz de la diversidad de alianzas entre aerolíneas se ha revolucionado el negocio, al punto que el gobierno y los entes reguladores de la aviación en cada país han sido más flexibles con el ingreso y participación de otras aerolíneas en los mercados propios, permitiendo así incluir a las naciones mismas en los beneficios de la cooperación entre compañías, dejando a un lado la independencia económica (Lewis, 1993, p. 36).

A raíz de la fusión Avianca Taca, la compañía se ha visto obligada a continuar aplicando la teoría de la reingeniería, porque con la unión de dos compañías que hacen los negocios de una manera diferente, con procesos y culturas diferentes surge la necesidad de volver a reestructurar los procesos existentes, pero ahora con mayor esfuerzo porque se requiere de una cooperación y coordinación entre las diferentes áreas de ambas compañías, con el fin de entender y definir primero las aéreas recíprocas, pero contemplando los cambios tecnológicos y enfocados en los mismos objetivos para luego concatenar los procesos con las demás áreas y redefinir los nuevos procesos transversales a la compañía de una manera más sencilla y clara que sea entendida por las partes (Hammes & Champy, 1993, p. 9). Otro de los factores que lleva a la compañía a continuar aplicando la teoría de reingeniería es que los ciclos de vida de los productos y servicios cada vez son más cortos y hay menos tiempo para idearlos, ante este desarrollo acelerado, las empresas deben ser ágiles y estar alertas al cambio para incluir la reingeniería cuando sea necesario (Hammes & Champy, 1993, p. 25)

Igualmente, continúa aplicando la teoría de las cinco fuerzas de Porter, la cual es súper clave en la industria aérea porque es necesaria la investigación continua del sector, para entender las variables que van cambiando y moverse a este ritmo. Sin embargo, al analizar las cinco fuerzas, actualmente el enfoque continúa más concentrado en la rivalidad de la competencia y el poder de negociación de los compradores. Avianca Taca ha decidió enfrentar la competencia buscando la diferenciación, con una selecta participación en el mercado enfocada al “Latino moderno” para servir con calidad, efectividad y eficacia al nicho de mercado objetivo (Porter, 1991, p. 58-59), quienes son menos sensible al precio y se enfoca más en la calidad del servicio, siendo leal a la marca.

Los riesgos que se han identificado con la diferenciación, es que la competencia se acoja a precios demasiado bajos o que imiten el ente diferenciador, lo cual podría quebrantar la lealtad del público objetivo (Porter, 1991, p. 66-67). Pero es aquí precisamente dónde con mayor razón se continuará aplicando la teoría de Porter, para investigar el sector industrial a nivel global, y prepararse para reaccionar con base en las reacciones de las cinco fuerzas.

GLOSARIO

Abordaje: Proceso a través del cual se realiza el ingreso de los viajeros de la sala de espera a la aeronave.

Acreeedor: Que tiene acción o derecho a pedir el cumplimiento de una obligación.

Aerocivil: Entidad del estatal que regula la Industria Aérea en Colombia .

Aeronave: Vehículo capaz de navegar por el aire.

Agencia de viajes: Empresa que vende servicios turísticos y de viaje.

Amadeus: Empresa líder en soluciones tecnológicas y de distribución para el sector de viajes y turismo.

Asistencia en tierra: Hace referencia a toda la operación brindada por la aerolínea en los aeropuertos, antes de abordar la aeronave

Aterrizar: Posarse tras una maniobra de descenso, sobre tierra firme o sobre cualquier pista o superficie que sirva a tal fin.

Autóctono: Que ha nacido o se ha originado en el mismo lugar dónde se encuentra.

Bidimensional: De dos dimensiones

Cambio IATA: Cambio del dólar aplicado a las tarifas aéreas, se mantiene por una semana con el fin de poder garantizar un precio fijo durante este lapso de tiempo.

Call Center: Dónde se centralizan y se atienden todas las llamadas de servicio, consulta y venta de los clientes.

Canales de venta directos: Puntos de venta exclusivos de la aerolínea a través de los cuales se distribuyen los productos y servicios.

Canales de venta indirectos: Puntos de venta administrados por terceros que distribuyen los productos y servicios de la aerolínea. Existen puntos de venta indirectos que por tener contrato exclusivo con Avianca cuentan con la imagen de la compañía pero no están autorizados a distribuir productos y / o servicios que no sean de Avianca y existen otros puntos de venta indirectos como las agencias de viajes que cuentan con su imagen propia y distribuyen servicios de diferentes entidades.

Cargo por combustible: Impuesto aprobado por el gobierno para subsidiar a las aerolíneas en los altos costos del combustible.

Cask: Costo de operar cada silla del avión, por kilómetro. Indicador interno utilizado por Avianca.

Check-in: Abreviación de chequeo.

Chequeo: Proceso a través del cual se documenta al cliente para un vuelo, hora y fecha específica con el fin de registrarlo en el sistema y generarle un pase de abordar.

Círculo de calidad: Es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y se reúnen voluntaria y periódicamente, con el fin de seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo,

recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

Cobertura: Extensión territorial que abarcan los servicios.

Code Share: Convenio entre aerolíneas, que permite a una aerolínea vender X cantidad de sillas en un vuelo operado por otra aerolínea, permitiendo así cubrir mayor cantidad de rutas a precios más asequibles. Generando ingresos y participación en el mercado a las aerolíneas participantes.

Colaboradores: Palabra utilizada en Avianca Taca para referirse a los empleados de la empresa.

Combustible: Material que se emplea para producir energía.

Conexiones: Enlaces entre una ruta y otra para llegar a un destino final. Existen conexiones que requieren cambio de aeronave y otras que no.

Counter: Módulo que se encuentra en los aeropuertos con la imagen de la aerolínea, en la cual se realiza el proceso de check-in de los viajeros.

Despegue: Separarse del suelo, agua o cubierta de un barco al iniciar el vuelo.

Distribución: Reparto de un producto o servicio a los locales y diferentes canales a través de los cuales se comercializa.

EASA: European Aviation Safety Agency

E-Commerce: Área de la compañía a cargo de todos los productos y servicios ofrecidos a través de la web.

Emblemático: Significativo, Representativo

Equipaje: Conjunto de cosas que se llevan en los viajes

ETP: Enterprise Transformation Project. Nombre dado al Proyecto que está a cargo de la fusión Avianca Taca.

ETS: Electronic Ticket Server. Base de datos del sistema Amadeus en la cual se almacena la información de los tiquetes electrónicos.

Festividad: Fiesta o solemnidad.

FAA: Federal Aviation Administration. Entidad estatal regulatoria de la Industria Aérea en Estados Unidos.

Fiduciarias: Dicho de un negocio o de un contrato: basado principalmente en la confianza entre las partes.

Flota: Conjunto de aparatos de aviación para un servicio determinado.

Fluctuación: Diferencia entre el valor instantáneo de una cantidad fluctuante y su valor normal

Fluctuar: Vacilar o dudar en la resolución de algo.

Frecuencias: Se refiere al número de veces y horas en que opera una ruta durante una semana.

Fusión: Es un convenio entre iguales para combinar sus operaciones y crear una nueva entidad.

Ground Handling: Es cuando una aerolínea diferente a la que opera el vuelo ejecuta los procesos de chequeo y abordaje de viajeros.

IATA: Asociación Internacional de Transporte Aéreo.

IET: Interline Electronic Ticket. Convenio que permite a una aerolínea emitir dentro de un mismo tiquete electrónico itinerario con vuelos operados por la aerolínea emisora y vuelos operados por la otra aerolínea con la cual tenga convenio.

Impuestos: El que grava el consumo o gasto, carga asignada por el gobierno

Insignia: Señal, distintivo o divisa honorífica

Inventario: Funcionalidad del sistema de distribución Amadeus a través del cual se configuran reglas que distribuyen la disponibilidad, frecuencias e itinerarios a todos los sistemas de distribución utilizados por los diferentes canales de venta la disponibilidad. Permite configurar información interna de la compañía para vuelos y mercados específicos.

IOSA: Iata Operational Safety Audit

ISAGO: Iata Safety Audit for Ground Operation

ISO: Sistema de gestión de calidad

IVA: Impuesto al valor agregado o añadido. Impuesto sobre las ventas establecido por el gobierno.

Kioskos: Mostradores instalados en los aeropuertos a través de los cuales los viajeros pueden realizar el auto chequeo, lo cual permite agilizar el proceso de registro para un vuelo específico, generando el pasabordo y evitando realizar largas filas.

Licencias: Resolución de la administración por la que se autoriza determinada actividad. A nivel aeronáutico hace referencia a los permisos para operar y / o brindar servicio a bordo en una aeronave determinada.

Logotipo: Distintivo formado por letras, abreviaturas, etc., peculiar de una empresa, conmemoración, marca o producto.

Misión: La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

Operar: Negociar, especular, realizar acciones comerciales de compra, venta. En la industria aérea hace referencia a los vuelos que realiza una aerolínea específica.

Pasabordos: Documento de papel o electrónico que se expide contra un cupón de vuelo de un ticket físico o electrónico y que permite al cliente ser abordado en la aeronave.

PMO: Project management office

Posicionamiento: Lugar que en la percepción de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia entre esta y la competencia.

Rentabilidad: Que produce renta suficiente o remuneradora.

Reoptimizar: Buscar nuevamente la mejor manera de hacer una cosa.

Reposicionamiento: Es cambiar la posición que el producto o servicio tiene en la mente del cliente, o bien en ocasiones recordar uno que ya había olvidado.

Reserva: Acción de destinar un lugar o una cosa, de un modo exclusivo, para un uso o una persona determinada. En el medio aeronáutico las reservas de las líneas aéreas se realizan a través del sistema de distribución.

Rutas: Todas aquellas destinos que opera una determinada una aerolínea. Una ruta se conforma por un origen y un destino.

Sistemas Core: son los sistemas núcleo de la compañía, porque en estos se ejecutan las reservas y atención de viajeros que hacen la razón de ser de la compañía.

Slogan: Es la frase publicitaria distintiva de una marca, empresa o servicio.

Sobreventa: Venta anticipada por encima de las disponibilidades. La Aerocivil permite a las aerolíneas un 5% de sobreventa con el fin de compensar el volumen de pasajeros que no se presenten al vuelo, ya que esto podría convertirse en una silla que se dejó de vender.

Software: Equipamiento lógico o soporte lógico de un sistema informático, comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos, que son llamados hardware.

Star Alliance: Red de aerolíneas global cuyo objetivo es ofrecer a los clientes mayor cobertura y una excelente experiencia de viaje en todos los sentidos, es la más importante en términos de vuelos diarios, destinos, países a los que vuela y número de aerolíneas que la conforman.

Tasa aeroportuaria: Impuesto que cobra la Aerocivil por el uso de las instalaciones de los aeropuertos.

Tarifa: Valor que se paga por el servicio brindado.

Tarifa administrativa: Impuesto aprobado por el gobierno, que se recauda al momento de emitir un tiquete o e-ticket destinada para el pago de comisión a las agencias de viajes. Debe ser cobrado a través de todos los canales de venta para evitar la competencia desleal.

Tecnología blanda: Se refiere a los procesos, procedimientos, manuales, mapas, diagramas, etc., que son útiles para la producción de bienes y servicios.

Tecnología dura: Se refiere a toda la maquinaria y equipo. Todos aquellos tangibles útiles para la producción de bienes y la prestación de servicios

Terminal Puente Aéreo: Aeropuerto ubicado en la ciudad de Bogotá exclusivo para la operación nacional de Avianca.

Tiquete: Documento valor en el cual se refleja el valor pagado por una tarifa aérea y todos los impuestos que se incluyen, es válido para utilizarlo como parte de pago de otro tiquete o para chequearse y abordar el (los) vuelo(s) indicados en el tiquete.

Tiquete electrónico: Es un tiquete cuya información queda registrada en la base de datos de tiquete electrónico, permitiendo desplegar la información en el sistema, facilitando al cliente realizar cambios y / o consultas sin necesidad de trasladarse físicamente a un canal de venta.

Tripulación: Conjunto de personas que van en una embarcación o en un aparato de locomoción aérea, dedicadas a su maniobra y servicio.

Viaje: Traslado que se hace un lugar a otro por aire, mar o tierra.

Viajero Frecuente: Pasajero identificado como un cliente frecuente de la aerolínea, cuyo historial se puede validar gracias a la información que se recopila en el programa de viajero frecuente y va asociado a un código y / o número exclusivo para cada cliente.

Visión: la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

CONCLUSIONES –DISCUSIÓN

La historia de Avianca permite identificar diferentes eventos puntuales que ocurrieron gracias a decisiones internas y / o factores externos que intervinieron, permitiendo analizar las estrategias aplicadas en su momento, así mismo como la necesidad de observar constantemente el entorno, medir resultados y reingeniería constante de nuevas y antiguas estrategias. Con base en el desarrollo de esta monografía, se puede concluir que aunque Avianca tomó decisiones y aplicó estrategias importantes que definieron su pasado, presente y futuro, siempre practicó el “Mirar hacia adelante y razonar hacia atrás”, esto quiere decir que se enfocó hacia el futuro y su viabilidad a corto, mediano y largo plazo, pero igualmente aprende de experiencias pasadas vividas en diferentes frentes, para sacar provecho de ello y no volver a cometer los mismos errores. Precisamente, gracias a toda su trayectoria a través del tiempo, son muchas las enseñanzas adquiridas a lo largo de su crecimiento y desarrollo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que a medida que el tiempo pasa, con este también cambian las tendencias, tecnología y canales de distribución, por ello el análisis debe ser constante.

Durante la época de Scadta la compañía estaba netamente concentrada en su crecimiento con poca preocupación por el tema administrativo, se era empírico en el tema y fue desde entonces que se comenzó a aprender de la experiencia con un enfoque más de crecimiento que de manejo en la administración, adicionalmente por ser los primeros en el mercado, esto generó exclusividad y curiosidad por un tema tan novedoso como volar, que en aquel entonces difícilmente se hubiera podido imaginar. Sin embargo, inclusive durante esta

época, la aerolínea comenzó a renovar su flota en busca de aumentar las rutas y capacidad de pasajeros. Es decir, que desde su nacimiento se evidenció en Avianca la inclusión de tecnología como una necesidad primaria para la expansión y rentabilidad.

Durante la consolidación de Aerovías nacionales de Colombia, invertir en tecnología no fue una excepción, durante este lapso de tiempo el enfoque fue más en desarrollos internos tecnológicos que permitieran distribuir la información a través de diferentes canales de venta, y aumento de flota, permitiendo aumentar las frecuencias, rutas y capacidad de viajeros, esta fue la clave que permitió a Avianca continuar posicionada en la mente de los colombianos. En ese entonces la competencia directa eran las aerolíneas colombianas Aces y AeroRepública, sin embargo el alto volumen de frecuencias que ofrecía Avianca la hacía más competitiva y esto sumado al reconocimiento de la marca mantuvo su posicionamiento en el mercado colombiano, porque realmente durante esa época no se reflejó un trabajo fuerte en administración que incentivara a la aerolínea a mejorar internamente para aprovechar al máximo los recursos y ofrecer un mejor servicio.

La crisis mundial de la industria aérea en el año 2002, llevó a la compañía a acogerse a la Ley estadounidense del Capítulo 11 y conformar la Alianza Summa con las aerolíneas Aces y Sam, esto con el fin de sostener la operación y reducir costos. Pero el cambio de imagen generó la pérdida de posicionamiento y reconocimiento por parte de los usuarios, ya que tanto el nombre como el logotipo generaron confusión, lo cual se vio reflejado en bajos ingresos. Ante esto la aerolínea reaccionó y comenzó a trabajar fuertemente en el mejoramiento de los procesos, aquí es dónde evidenciamos que se aplicó la teoría de “Estrategia de procesos en la

organización” enfocándose en el análisis de cada uno de los subprocesos con el fin de identificar brechas entre estos y reforzarla la comunicación y sincronización entre las áreas responsables, haciendo partícipes a quienes ejecutaban dichas funciones, de esta manera se logró una alta participación de los colaboradores, quienes al sentirse parte del análisis y tener la oportunidad de aportar y opinar para mejorar fueron participativos y receptivos, generando así un alto grado de compromiso en sus funciones, logrando concientizarlos sobre la importancia de trabajar sincronizadamente y a consciencia para evitar reprocesos. Esta teoría, al aplicarse dentro de la organización, generó beneficios que se vieron reflejados en el compromiso y motivación de los empleados, reducción de costos y tiempos que finalmente daban como resultado un mejor servicio al cliente externo.

La Alianza Summa se caracterizó por una fuerte burocracia, que aunque permitía mantener las partes integradas, esta condujo a un no correcto flujo de la información entre las áreas, porque no eran contempladas como el todo de un proceso dónde se requería comunicación efectiva para estar sincronizados y enfocados en el mismo objetivo que tenían todos como compañía.

Después de la experiencia vivida con la crisis durante la Alianza Summa, se aprendió la lección y se decidió retomar la marca y la insignia del cóndor para lograr reposicionarse, y después de los satisfactorios resultados generados con el mejoramiento de procesos, la compañía sintió la necesidad de comenzar de nuevo y replantear la estrategia porque aunque con la unión al Grupo Sinergy y la salida del Capítulo 11 estaban en mejores condiciones, se veía venir obstáculos con el ingreso de fuertes competidores en un futuro y adicionalmente las

metas con el lanzamiento de Aerovías del continente americano eran más ambiciosas. Ante esto, la compañía tomó la decisión de prepararse aplicando la teoría de la “Reingeniería”, para ejecutar un cambio total sobre la forma cómo hacen los negocios, aprovechando al máximo el conocimiento, recursos y capacidades con los cuales contaba.

Con la teoría de la “Reingeniería” se evidencio la necesidad de incluir tecnología, porque era imposible intentar hacer las cosas de una forma diferente y mejor sin tener una tecnología que ayudara a agilizar procesos, reducir costos a largo plazo y minimizar las probabilidades de error. Fue entonces, cuando se adquirió el servicio del sistema de distribución Amadeus, iniciando con tiquete electrónico, con lo cual logró alta participación en el mercado al facilitar la compra a través de la web y / o telefónicamente, sin que el cliente tuviera que ir físicamente a un punto de venta, abrió la ventana para ofrecer IET (Interline Electronic Tickets) permitiendo vender rutas de Avianca y otras aerolíneas dentro de un mismo tiquete con cómodas tarifas, a la vez que facilitaba los procesos de conexión. Después de la exitosa migración de tiquete electrónico a Amadeus, siguieron con la migración en el sistema de reservas, chequeo y abordaje de pasajeros, complementando así tener los grandes procesos de venta y servicio en una sola plataforma, lo cual permitió mayor competitividad, mejoramiento de la comunicación y distribución de la información en canales de venta directos e indirectos, permitiendo así ofrecer los productos y servicios a nivel mundial. Adicional a esto se incorporaron otras herramientas y aplicaciones tecnológicas como el chequeo a través de kioskos, código de barras bidimensional en los pasabordos y mejoramiento del servicio a través de la web; todo en conjunto agilizó procesos, generó más canales de distribución a través de los cuales ofrecer y adquirir sus productos, abarcando así

todos los medios posibles a través de los cuales los diferentes nichos de mercados preferían adquirir sus productos y servicios. La inversión no menos importante fue la construcción de un edificio inteligente, en el cual están ubicadas las oficinas administrativas de Avianca, logró espacios más amplios, cómodos y seguros que permitieran a los colaboradores estar más confortables y con su propio espacio de trabajo, lo cual indirectamente generó competitividad interna.

Evidenciamos y confirmamos la necesidad de la inversión tecnológica en el desarrollo y mejoramiento de una compañía, ya que solo de esta manera se logra automatizar y agilizar procesos, aumentar los canales de distribución y mantener una información organizada y estandarizada que facilite la auditoría y validación de los diferentes procesos, e igualmente facilita el acceso a la información de manera organizada y sistematizada, permitiendo almacenarla para consultas futuras que sirven de insumo en la implementación de estrategias. Sin tecnología difícilmente se logra competitividad, porque con el pasar del tiempo evoluciona la industria, y con ella los clientes, la competencia, los mercados, prioridades, entre otros.

El relanzamiento de la marca Avianca, estuvo acompañado por una fuerte preocupación por la calidad del servicio, enfatizando en los colaboradores la necesidad de escucha, y brindando las herramientas necesarias para poder ejecutar las funciones de una manera ágil y segura, lo cual se logró gracias a la aplicabilidad de las teorías de reingeniería e inversión en tecnología. Otro de los ingredientes claves para lograr esta diferenciación fue el liderazgo carismático del dueño de la compañía Germán Efromovich, quien con su inteligencia emocional, empeño y visión incentivó una comunicación piramidal de gerentes a líderes y estos a su vez a los colaboradores a cargo donde el líder enfrenta la realidad, esta

realmente comprometido y dispuesto a solventar las inquietudes para brindar tranquilidad y seguridad al equipo, porque un equipo de trabajo con temor difícilmente podrá dar resultados satisfactorios.

Paralelo a la reingeniería se aplicó la “Estrategia Competitiva” de Michael Porter, por la incesante necesidad de analizar el sector aeronáutico, profundizando en la investigación del mercado, la situación global, la competencia, las normas o leyes gubernamentales y el entorno en general, ya que todos estos factores pueden tener injerencia positiva o negativa en las estrategias que defina la compañía. Con base en dicho conocimiento y midiendo el impacto de las cinco fuerzas de Porter: posibilidad de que entren nuevos competidores, posibles sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y el grado de rivalidad; la compañía ha diseñado estrategias que permitan mantener la rentabilidad y la competitividad. Sin embargo, por muy buenas que sean las estrategias, ante este mundo cambiante, se necesitan planes de contingencia para reaccionar de forma inmediata, aquí juega un papel radical el previo análisis que se tenga de la industria.

Los retos que enfrentará Avianca-Taca son bastante exigentes desde todos los frentes, porque requiere mantener la rentabilidad aún con altas inversiones que son necesarias en el proceso de homologación, continuar posicionados en el mercado aún con el ingreso de nuevas líneas aéreas y no afectar el servicio durante la unificación, que además de inversión monetaria requiere tiempo, concentración, análisis, aceptación, capacitación y óptima comunicación. Los tiempos que se avecinan son difíciles, y sin duda durante un proceso de homologación es complejo que no baje la curva de comportamiento porque

desafortunadamente todas las energías no podrán estar concentradas solo en la rentabilidad; se requiere de mucho esfuerzo para poder lograr que sean una sola aerolínea de cara al cliente, y para lograrlo la compañía continúa apoyándose en las teorías de “Reingeniería” y “Estrategia Competitiva”, pues con base en la experiencia ha confirmado que es la única manera de poder reconstruir y comenzar de nuevo, lo cual es crucial en estos momento porque Avianca y Taca aunque son dos compañías enfocadas en la misma industria hacen los negocios de manera diferente.

Finalmente se ratifica que los colaboradores de la compañía son su razón de ser, el capital humano es la esencia del negocio, porque se requiere de análisis, habilidad y experiencia para poder sacar el mejor provecho de todos los recursos que tiene la empresa. Los sistemas pueden ser muy buenos, pero si no son explotados y utilizados correctamente no podrán brindar los resultados que se esperan. Es el ser humano quién da vida a todos los recursos para que puedan crear productos de calidad a partir de la capacitación y el adiestramiento continuo. Pero más allá de la utilización y explotación de dichos recursos, está el ser como esencia importante del servicio; la tecnología es fundamental, pero no lo es todo, sin el sello de calidad humana y el toque de pasión por lo que se hace, Avianca Taca difícilmente podrá ofrecer la calidad del servicio que lo mantiene.

Al retomar la formulación del problema y leer detalladamente los objetivos propuestos, confirma que a lo largo de la monografía se fueron abarcando y cumpliendo uno a uno los objetivos de manera secuencial para poder ir avanzando organizadamente y concatenar todos para poder llegar a cumplir el objetivo general a cabalidad.

BIBLIOGRAFÍA

Textos de consulta

Charles W. L. Hill., y Gareth R. Jones (2009). Administración Estratégica. México: McGrawHill.

David Fred R. Novena Edición (2003). Administración Estratégica. México: Pearson Prentice Hall.

Grupo Aeronautico de Colombia (1994). Historia de la Aviación Colombiana. Bogotá D.C: Aeronoticias.

Hellriegel Don, Jackson Susan E., y Slocum John W. (2002). Administración un enfoque basado en competencias. México: Thomson.

Jim Haudan., y Ceo Root learning (2010). El arte del compromiso. México: McGrawHill.

Jordan B. Lewis (1990). Alianzas estratégicas. Buenos Aires: Verlaps. S.A.

Koontz Harold, Weihrich Heinz y Cannice Mark (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill Interamericana.

Krajewski Lee, Ritzman Larry y Malhotra Manoj. Octava Edición (2008). Administración de operaciones. México: Pearson Prentice Hall.

Lledó Pablo y Rivarola Gustavo (2007). Gestión de Proyectos. Argentina: Pearson Prentice

Michael Hammer y James Champy (1993). Reingeniería. New York: Norma.

Michael Porter (1985). Estrategia Competitiva. México: CECSA.

Hall.Mendoza Tores Martha Ruth. (2007). Gestión de mercados. Bogotá: Universidad EAN.

Ortiz Pabón Efrain y Nagles Garcia Nofal (2008). Gestión de tecnología e innovación.
Bogotá: Universidad EAN.

Richar L. Hughes, Robert C. Ginnett y Gordon J. Curphy. Quinta edición (2007). Liderazo.
Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia. México: McGraw-Hill Interamericana.

Boletines informativos y periódicos

www.avianca.com.co.

Boletín de prensa Nro 285. Bogotá, 2 de febrero de 2006

Boletín de prensa Nro 299. Bogotá, 30 de marzo de 2006.

Boletín de prensa Nro 364. Bogotá, 28 de marzo de 2007.

Boletín de prensa Nro 375. Bogotá, 11 de julio de 2007.

Boletín de prensa Nro 377. Bogotá, 31 de julio de 2007.

Boletín de prensa Nro 485. Bogotá, 27 de Agosto de 2009.

Boletín de prensa. Bogotá, 7 de Octubre de 2009.

Revistas

La Excelencia Latina. Revisa Somos Aliados, Junio de 2012, edición 03.

Revista Semana. Edición 1512. Del 25 de Abril al 2 de Mayo de 2011.

Sitios Web

<http://agenciadeciny.blogspot.com>. Agencia de viajes, Recuperado el 13 de Febrero de 2012 a las 21:17.

www.avianca.com. Aerocivil, Pasajeros saliendo. Periodo Enero – Diciembre 2010.

www.avianca.com.co. Información Avianca y Sam de acuerdo con encuesta independiente realizada por la Sociedad Índices de Dirección Empresarial S.A.. 11 de Marzo de 2011.

www.avianca.com. Relación con Inversionistas. Presentación Corporativa 2010.

<http://www.axiomamarketing.com>. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:39

<http://www.bybconsulters.com>. Recuperado el 13 de Septiembre de 2011 a las 14:44

<http://www.cobaej.edu.mx/cobaejweb/publicaciones/pdf/SISTEMADEGESTIONDECALIDAD.pdf>

www.cromos.com. En la intimidad con German Efromovich, publicado el 20 de mayo de 2011 por Jairo Dueñas Villamil, Recuperado el 23 de Julio de 2011 a las 21:00.

<http://www.encolombia.com/economia/alianzasestrategicas.htm>. Alianzas Estratégicas.

Publicado por Natalia Franco Vergara, Recuperado el 20 de febrero de 2011 a las 13:08

<http://foros.aviacol.net>. Bogotá – Lima via Avianca. Recuperado el 13 de Febrero de 2012 a las 21:35

<http://www.historiasdegrandes exitos.com>. Historia de Avianca, publicado por Luis Alberto Cardenas el 8 de diciembre de 2008). Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:20.

<http://papelweb.seccionamarilla.com>. Recuperado el 13 de Febrero de 2012 a las 21:18

<http://www.pcworld.com.ec>. Taca implementará Amadeus Altea, publicado el 1 de marzo de 2011, Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 15:20.

<http://www.plataformaarquitectura.cl>. Torre Avianca / Construcciones Planificadas, publicado por David Basulto, Recuperada el 11 de Septiembre de 2011 a las 15:09.

Proceso de las 5 S's. Sistema de Gestión de Calidad en el COBAEJ. Gonzalez Ayala G. (2011). México. Colegio de bachilleres del estado de Jalisco.

<http://www.revistasumma.com/economia/6749-industria-aerea-se-consolida.html>. Industria aérea se consolida con fusión de aerolíneas. Publicado el 4 de Noviembre de 2010, Recuperado el 22 de Febrero de 2011 a las 21:29

<http://scadta.co/?p=13>. Funker F.13. Publicado el 30 de Julio de 2011. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:20.

<http://sinopinion.blogspot.com>. Publicado por Hernán Castro Rodriguez el 1 de Octubre de 2008, Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:15

<http://www.skyscrapercity.com/>. Aviones, viejas fotos de aviones, Publicado Noviembre de 2006. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:32.

www.staralliance.com. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 15:42.

Tarifas publicadas por Avianca a través del sistema de Distribución Amadeus

www.taca.com

<http://www.taringa.net> . Avianca y su historia, Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30.

<http://www.taringa.net>. Accidentes de Avianca, Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30).

<http://www.taringa.net>. Aviones de Avianca. Recuperado el Fuente: Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:28.

<http://temp.aviancaexpress.com>. Nuevo local en Madrid, Recuperado el 25 de Julio a las 22:00


<http://i42.tinypic.com/11gis0k.jpg>. Recuperado el 11 de Septiembre a las 15:01.

www.oceaniaaviation.com. Recuperado el 13 de Febrero de 2012 a las 21.35

Diccionarios

Pequeño Larousse Ilustrado (1984). Paris: Larousse.

Anexo 1

FICHA TECNICA		PROPUESTA RELACIONADA CON EL INFORME FINAL DE INVESTIGACION									
		Nombre del proyecto Decisiones administrativas estratégicas de Avianca: pasado, presente y futuro de una empresa competitiva									
Investigadores		Opción seleccionada <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Trabajo dirigido</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Creación de empresa</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Monografía</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>		Trabajo dirigido	<input type="checkbox"/>	Creación de empresa	<input type="checkbox"/>	Monografía	<input checked="" type="checkbox"/>		
Trabajo dirigido	<input type="checkbox"/>										
Creación de empresa	<input type="checkbox"/>										
Monografía	<input checked="" type="checkbox"/>										
<table border="1"> <tr><td>Nombre</td><td>Paola Estela Miranda Marín</td></tr> <tr><td>e-mail</td><td>Pmiranda_1@correo.ean.edu.co</td></tr> <tr><td>Celular</td><td>3103061996</td></tr> <tr><td>Especialización</td><td>Administración de empresas a distancia</td></tr> </table>	Nombre	Paola Estela Miranda Marín	e-mail	Pmiranda_1@correo.ean.edu.co	Celular	3103061996	Especialización	Administración de empresas a distancia	Empresa seleccionada Avianca		
Nombre	Paola Estela Miranda Marín										
e-mail	Pmiranda_1@correo.ean.edu.co										
Celular	3103061996										
Especialización	Administración de empresas a distancia										
<table border="1"> <tr><td>Nombre</td><td></td></tr> <tr><td>e-mail</td><td></td></tr> <tr><td>Celular</td><td></td></tr> <tr><td>Especialización</td><td></td></tr> </table>	Nombre		e-mail		Celular		Especialización		Sector económico seleccionado (1) Servicios		
Nombre											
e-mail											
Celular											
Especialización											
<table border="1"> <tr><td>Nombre</td><td></td></tr> <tr><td>e-mail</td><td></td></tr> <tr><td>Celular</td><td></td></tr> <tr><td>Especialización</td><td></td></tr> </table>	Nombre		e-mail		Celular		Especialización		Campo estratégico de investigación (2) Ciencia, Innovación y Tecnología		
Nombre											
e-mail											
Celular											
Especialización											
<table border="1"> <tr><td>Nombre</td><td></td></tr> <tr><td>e-mail</td><td></td></tr> <tr><td>Celular</td><td></td></tr> <tr><td>Especialización</td><td></td></tr> </table>	Nombre		e-mail		Celular		Especialización		Grupo de investigación (3) Ontare: desarrollos tecnológicos		
Nombre											
e-mail											
Celular											
Especialización											
<table border="1"> <tr><td>Asesor</td><td></td></tr> </table>	Asesor		Línea de Investigación (4) Tecnología de la Información y Gestión de								
Asesor											

1

Formulación del problema

La Industria aérea siempre se ha caracterizado por incurrir en altos costos para poder operar a nivel nacional e internacional, requiere atender al tiempo diferentes frentes que funcionen sincronizadamente para lograr ofrecer un excelente servicio, sin que se vean afectados los ingresos y la seguridad, adicionalmente existen muchos factores externos que afectan directamente las decisiones y estrategias aplicadas por las aerolínea, porque básicamente definen las reglas o el marco dentro del cual las aerolínea deben funcionar.

Ante esto se torna un difícil panorama para que una aerolínea pueda ser competitiva y rentable en el mercado, y muchas veces nos preguntamos cómo hacen para lograr mantener y / o aumentar el volumen de pasajeros transportados, con el fin de poder sostener los altos costos en que deben incurrir para mantenerse operando, al mismo tiempo que continúen siendo rentables.

En el mercado nacional colombiano, Avianca siempre ha sido la aerolínea bandera, a pesar de haber pasado por fuertes crisis ha continuado posicionada en la mente de los colombianos y hoy en día continúa creciendo traspasando las fronteras: ¿Qué ha hecho para lograrlo?, ¿Cómo ha sido su desarrollo y crecimiento a través del tiempo?, ¿Qué teorías administrativas se identifican ha aplicado?

Actualmente lo más frecuente es el cambio y la industria aérea no podría ser una excepción, el ritmo acelerado en el que vivimos, exige mayor esfuerzo e inversión por parte de las empresas, para lograr la competitividad y rentabilidad ante un mercado cada vez más exigente. Ante esto y el desarrollo paralelo de la competencia: ¿Cómo se prepara Avianca para continuar siendo competitiva?, ¿Qué tan viable es que pueda continuar aplicando las mismas estrategias que ha aplicado anteriormente para continuar siendo rentable y líder en el mercado colombiano?

Hipótesis

Avianca fue la primera aerolínea en Colombia, desde su nacimiento logró ser casi que una insignia de la aviación en Colombia, lo cual generó que tuviera gran valor en los colombianos, logrando así su posicionamiento, desde ese entonces aunque más que un enfoque netamente administrativo, su preocupación era crecer, por ello comenzó a adquirir nuevas flotas con el objetivo de poder aumentar capacidad y frecuencias a nivel nacional e internacional , debido a la falta de experiencia en la aviación sufrió varios accidentes aéreos uno de los cuales le generó altas pérdidas viéndose obligados a vender sus acciones como última opción.

Luego se consolida como Aerovías nacionales de Colombia enfocada en capturar más mercado, para lo cual adquirió nuevas y mejores aeronaves que permitieron ampliar la capacidad y aumentar la red de rutas. Sin embargo, debido a la difícil situación que vivía Colombia durante la década de los 80 a los 90 cuando el narcotráfico tenía una guerra frontal con el gobierno, por motivos de seguridad, la mayoría de los colombianos preferían viajar por avión que por tierra. En 1989 uno de los aviones de Avianca se accidentó, durante ese mismo año otro avión explotó en pleno vuelo, posteriormente se confirmó que fue un atentado con él en aquel entonces candidato a la presidencia Cesar Gaviria, al siguiente año un avión que operaba la ruta Medellín – New York también se accidentó, ante esto se concentraron en la especialización y capacitación de seguridad operacional y mantenimiento de aeronaves. Aunque continuaba posicionada en el mercado, era más por volumen de frecuencias más que por servicio, ya que realmente no tenía un enfoque administrativo claro.

Luego se unieron Avianca, Sam y Aces para formar la Alianza Summa, con cuya marca se perdió mucho posicionamiento, en el 2002 la industria aérea vivió una fuerte crisis de la cual Avianca no estuvo exenta, motivo por el cual se acogió al Capítulo 11, para mantener la operación se concentró en el mejoramiento de procesos y reducción de costos, aplicando la teoría administrativa de Estrategia de procesos en la organización y cadena de valor, de los autores Krajewski, Ritzman y Malhotra.

En El 2004 retoma la marca Avianca buscando reposicionarse, pero más allá de la marca era necesario un fuerte trabajo interno sincronizado, para lo cual se enfocó en las teorías de Reingeniería de Michael Hammer y James Champy, y la teoría de las Cinco fuerzas de Michael Porter buscando ventaja competitiva, fue gracias al análisis de las cinco fuerzas, que se identificó la necesidad de invertir en tecnología y esto acompañado de un excelente liderazgo como lo afirman los autores Hughes, Gennett y Curphy dio muy buenos resultados.

Actualmente en busca de la expansión, crecimiento y competitividad, aplica la teoría de Alianzas estratégicas según Jordan B. Lewis y continúa reforzándose en la teoría administrativa de Estrategia competitiva según Michael Porter y la reingeniería constante de Hammer y Champy, trabajado con base en lo que se aprendió y sin desenfocar el análisis constante de la industria y el mercado para poder continuar siendo competitivos en este mundo cambiante.

La experiencia vivida como colaboradora de Avianca durante los cambios más fuertes que ha enfrentado, fue el motor que me incentivó a compartir los cambios radicales que internamente sufrió la compañía, y cómo este conjunto de decisiones ha sido un aporte significativo para el crecimiento que Avianca ha logrado hoy en día. Esto con el fin de aprender de la experiencia vivida.

Reconocer el por qué Avianca se ha mantenido a través del tiempo y ha logrado continuar siendo rentable a pesar de las diferentes situaciones internas y externas que han afectado su productividad y participación en el mercado, basados en hechos reales que evidencian cuáles fueron las decisiones y estrategias administrativas aplicadas en las situaciones difíciles enfrentadas en los diferentes contextos históricos, permitiendo así, combinar la práctica con la teoría.

Dar a conocer lo compleja y exigente que es la industria aérea, con el fin de analizar las diferentes variables que se deben tener en cuenta para incursionar en el mercado de transporte de pasajeros. Desde este enfoque reconocer el esfuerzo hecho por Avianca a través del tiempo para mantener su posicionamiento y aprender de ello.

Sacar conclusiones con base en los conocimientos administrativos, permitiendo desarrollar la capacidad de análisis y tener una visión más subjetiva de la viabilidad de una compañía a nivel global, porque nos lleva a ser realistas con base en la experiencia identificando oportunidades y midiendo riesgos.

3

Objetivos general y específicos

General

- **Analizar las decisiones administrativas estratégicas y la tecnología aplicada por Avianca en todos los cambios que ha vivido y está viviendo para continuar siendo competitiva.**

Específicos

- **Facilitar el análisis de las teorías administrativas aplicadas por Avianca**
- **Evidenciar la necesidad de los avances tecnológicos para ser competitivos**
- **Identificar la injerencia que tiene la toma de decisiones para el presente y futuro de una compañía**
- **Comprender la importancia de involucrar la Gestión Humana en el cumplimiento de las metas propuestas por la compañía**

4

Marco teórico o conceptual

La monografía de compilación desarrollada, es un estudio de investigación de la compañía Avianca, la cual nos permite conocer cómo nació y cómo fue creciendo internamente a la vez que se expandía a nivel nacional e internacional, paralelo a diferentes situaciones externas que tuvieron alta injerencia en la industria aérea y en algunos casos específicos directamente en Avianca.

Integrar toda la investigación para procesar y analizar las diferentes situaciones vividas por Avianca, lo cual permite identificar los hitos, conjuntamente con las decisiones y estrategias que se aplicaron en diferentes situaciones y contextos históricos, al igual que los resultados obtenidos, esto es insumo para abordar un análisis subjetivo de las diferentes perspectivas exploradas.

El análisis se enfoca principalmente en las decisiones estratégicas y la tecnología, en un segundo grado la Gestión Humana, dentro de este marco se evidencia la aplicabilidad de teorías administrativas existentes de autores específicos, y se emiten opiniones personales debidamente argumentadas. Partiendo de esto, se investiga la tendencia de la industria aérea, para realizar un análisis de la proyección y viabilidad de Avianca dentro de las tendencias mundiales de la industria.

5

Plan temático

Capítulo 1

Historia de Avianca

Nos permite conocer la historia de Avianca desde su inicio hasta la actualidad, cuya información, es insumo para profundizar en las decisiones tomadas y estrategias aplicadas.

Capítulo 2

Estrategias aplicadas en los hitos de Avianca

Identificar teorías administrativas aplicadas en las diferentes situaciones vividas, contemplando el contexto histórico y los resultados evidenciados.

Capítulo 3

Avianca Taca se prepara para continuar siendo competitiva

Analizar cómo las decisiones y estrategias aplicadas han tenido injerencia en lo que es Avianca actualmente, y partiendo de ello identificar cómo puede prepararse para continuar siendo competitiva a nivel global.

El inicio de esta monografía surgió por la iniciativa de compartir la experiencia vivida en Avianca durante los cambios claves que la han marcado, con el fin de combinar al experiencia con lo aprendido a lo largo de la carrera e identificar diferentes teorías administrativas aplicadas, para ello se realizó una investigación cualitativa de la historia de Avianca durante su nacimiento, crecimiento y maduración, a lo largo de este recorrido se identificaron los hitos que la marcaron positiva o negativamente, analizando la situación vivida internamente en la compañía durante los cambios claves, para combinar la historia con la experiencia y dar un enfoque más directo de lo sucedido.

Paralelamente identificar e investigar acontecimientos a nivel mundial y / o nacional que ocurrieron durante estos cambios, analizando si tuvieron injerencia sobre la situación por la cual atravesaba Avianca, así mismo como las medidas que se tomaron en su momento para mitigar los riesgos.

Una vez se ha profundizado en la historia investigar en textos de administración, teorías administrativas enfocadas en decisiones estratégicas, recopilar dichas teorías de identificar cuáles fueron aplicadas por Avianca a lo largo de su histórica, en qué momento se aplicaron y por qué, analizando detalladamente la teoría aplicada y los resultados obtenidos de esta.

Realizar un análisis subjetivo sobre los logros y errores combinando la historia, las teorías administrativas y la experiencia, y con base en ello reconocer qué teorías administrativas contribuyeron a los buenos resultados, así mismo como identificar los errores y analizar en qué se falló. Partiendo de aquí se inicia una investigación de la industria área actualmente y su proyección, contrastando lo que Avianca está haciendo actualmente para continuar siendo competitiva, analizando la viabilidad y proyección de Avianca en el marco de la industria aérea.

7 Resultados esperados

El desarrollo de esta Monografía nos debe permitir conocer las teorías administrativas aplicadas en Avianca durante toda su historia y principalmente en los hitos que la marcaron, reconocer a través de los resultados las buenas o malas prácticas aplicadas y desarrollar la capacidad de análisis para identificar los diferentes motivos por los cuales una decisión estratégica funcionó o no, permitiendo combinar la teoría con la práctica tanto en el análisis mismo como en los retos diarios que se presentan a nivel laboral.

Conocer la importancia que implica la toma de decisiones, así mismo como todas las estrategias y metas propuestas para ejecutar dicha decisión deben ser supervisadas y validadas constantemente para poder lograr las metas, pero sobre todo porque dichas decisiones pueden marcar a la compañía no solo en su presente sino que es un paso para el futuro que enfrentaran. Aprender de la experiencia vivida por una compañía tan grande como Avianca, tomando como ejemplo las estrategias aplicadas en los tiempos de crisis y cómo se ha hecho una reingeniería con base en la experiencia vivida y el análisis constante; comprendiendo que por muy buena que sea una decisión y / o estrategia si no se consideran los diferentes factores internos y / o externos la injerencia de estos puede terminar desviando el objetivo inicial propuesto, por ello se busca tomar consciencia de la necesidad al análisis constante del entorno y a un seguimiento frecuente de los resultados.

Reconocer el valor del desarrollo tecnológico para poder lograr ser competitivos y la necesidad de una comunicación efectiva para involucrar la participación de la Gestión Humana con compromiso y empeño, así mismo como la retroalimentación constante y el reconocimiento de logros, porque sin empleados comprometidos difícilmente se pueden ejecutar las estrategias satisfactoriamente.

8**Cronograma de actividades**

Actividades Integrantes el plan de trabajo	Objetivo
1. Comunicar a la línea de ética de Avianca sobre la elaboración de la monografía	Mantener informada a la compañía sobre la elaboración de un documento que contendrá información de la compañía
2. Investigar historia de Avianca e identificar hitos	Conocer las diferentes situaciones vividas por Avianca desde su nacimiento hasta lo que es hoy en la actualidad e identificar los momentos claves que la marcaron y cómo los enfrentó
3. Investigar situación en el contexto histórico que se presentaron los cambios en Avianca	Identificar qué cambios y / o situaciones a nivel mundial y nacional se llevaron de forma paralela durante los cambios claves identificados en la historia de Avianca
4. Investigar en textos bibliográficos de administración	Identificar teorías administrativas sobre decisiones estratégicas y tecnología
5. Análisis de las teorías administrativas	Profundizar y entender las teorías administrativas de decisiones estratégicas y tecnología
6. Identificar teorías administrativas aplicadas por Avianca	Una vez entendida la teoría administrativa, identificar con base en la historia de Avianca si había sido o no aplicada
7. Organizar la información y plasmarla con base en la línea de investigación	Redactar de forma secuencial y organizando las ideas, validando que el enfoque sea decisiones estratégicas y tecnología
8. Incluir la experiencia vivida en Avianca	Recordar y ahondar sobre cómo era la situación interna en la compañía durante los momentos claves que se mencionan en la historia
9. Análisis sobre la injerencia del entorno	Analizar los cambios y / o situaciones a nivel mundial o nacional que se dieron paralelos a los diferentes momentos vividos por Avianca e identificar cuáles de estos, tuvieron injerencia en las decisiones tomadas por Avianca y entender por qué influyeron

Actividades Integrantes el plan de trabajo	Objetivo
10. Analizar viabilidad de la industria	Investigar sobre tendencia de la industria aérea para conocer su proyección y puntos clave que la determinan
11. Validaciones con el tutor	Recibir asesoría sobre el correcto enfoque y desarrollo de la monografía
12. Releer el documento	Revisar capacidad de síntesis y validar el enfoque hacia los objetivos propuestos
13. Leer y reorganizar las ideas	Realizar ajustes velando por la concatenación de ideas y distribución de información entre cada párrafo
14. Revisión y corrección de ortografía	Revisar que no haya errores ortográficos y / o de redacción
15. Enviar el documento a la línea de Avianca	Recibir autorización para publicar la monografía, velando por no publicar información confidencial

Textos de consulta

Charles W. L. Hill., y Gareth R. Jones (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc GrawHill.

David Fred R. Novena Edición (2003). *Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.

Grupo Aeronautico de Colombia (1994). *Historia de la Aviación Colombiana*. Bogotá D.C: Aeronoticias.

Hellriegel Don, Jackson Susan E., y Slocum John W. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias*. México: Thomson.

Jim Haudan., y Ceo Root learning (2010). *El arte del compromiso*. México: McGrawHill.

Jordan B. Lewis (1990). *Alianzas estratégicas*. Buenos Aires: Verlaps. S.A.

Koontz Harold, Weihrich Heinz y Cannice Mark (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Krajewski Lee, Ritzman Larry y Malhotra Manoj. Octava Edición (2008). *Administración de operaciones*. México: Pearson Prentice Hall.

Lledó Pablo y Rivarola Gustavo (2007). *Gestión de Proyectos*. Argentina: Pearson Prentice

Michael Hammer y James Champy (1993). *Reingeniería*. New York: Norma.

Michael Porter (1985). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.

Hall.Mendoza Tores Martha Ruth. (2007). *Gestión de mercados*. Bogotá: Universidad EAN.

Ortiz Pabón Efrain y Nagles Garcia Nofal (2008). *Gestión de tecnología e innovación*. Bogotá: Universidad EAN.

Richar L. Hughes, Robert C. Ginnett y Gordon J. Curphy. Quinta edición (2007). *Liderazo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Boletines nformativos y periodicos

www.avianca.com.co.

Boletín de prensa Nro 285. Bogotá, 2 de febrero de 2006

Boletín de prensa Nro 299. Bogotá, 30 de marzo de 2006.

Boletín de prensa Nro 364. Bogotá, 28 de marzo de 2007.

Boletín de prensa Nro 375. Bogotá, 11 de julio de 2007.

Boletín de prensa Nro 377. Bogotá, 31 de julio de 2007.

Boletín de prensa Nro 485. Bogotá, 27 de Agosto de 2009.

Boletín de prensa. Bogotá, 7 de Octubre de 2009.

Revistas

La Excelencia Latina. Revisa Somos Aliados, Junio de 2012, edición 03.

Revista Semana. Edición 1512. Del 25 de Abril al 2 de Mayo de 2011.

Sitios Web

[htt://agenciadeciny.blogspot.com](http://agenciadeciny.blogspot.com). Agencia de viajes, Recuperado el 13 de Febrero de 2012 a las 21:17.

www.avianca.com. Aerocivil, Pasajeros saliendo. Periodo Enero – Diciembre 2010.

www.avianca.com.co. Información Avianca y Sam de acuerdo con encuesta independiente realizada por la Sociedad Índices de Dirección Empresarial S.A.. 11 de Marzo de 2011.

www.avianca.com. Relación con Inversionistas. Presentación Corporativa 2010.

<http://www.axiomamarketing.com>. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:39

<http://www.bybconsulters.com>. Recuperado el 13 de Septiembre de 2011 a las 14:44

<http://www.cobaej.edu.mx/cobaejweb/publicaciones/pdf/SISTEMADEGESTIONDECALIDAD.pdf>

www.cromos.com. En la intimidad con German Efromovich, publicado el 20 de mayo de 2011 por Jairo Dueñas Villamil, Recuperado el 23 de Julio de 2011 a las 21:00.

<http://www.encolombia.com/economia/alianzasestrategicas.htm>. Alianzas Estratégicas. Publicado por Natalia Franco Vergara, Recuperado el 20 de febrero de 2011 a las 13:08

<http://foros.aviacol.net>. Bogotá – Lima via Avianca. Recuperado el 13 de Febrero de 2012 a las 21:35

<http://www.historiasdegrandes exitos.com>. Historia de Avianca, publicado por Luis Alberto Cardenas el 8 de diciembre de 2008). Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:20.

<http://papelweb.seccionamarilla.com>. Recuperado el 13 de Febrero de 2012 a las 21:18

<http://www.pcworld.com.ec>. Taca implementará Amadeus Altea, publicado el 1 de marzo de 2011, Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 15:20.

<http://www.plataformaarquitectura.cl>. Torre Avianca / Construcciones Planificadas, publicado por David Basulto, Recuperada el 11 de Septiembre de 2011 a las 15:09.

Proceso de las 5 S's. Sistema de Gestión de Calidad en el COBAEJ. Gonzalez Ayala G. (2011). México. Colegio de bachilleres del estado de Jalisco.

<http://www.revistasumma.com/economia/6749-industria-aerea-se-consolida.html>. Industria aérea se consolida con fusión de aerolíneas. Publicado el 4 de Noviembre de 2010, Recuperado el 22 de Febrero de 2011 a las 21:29

<http://scadta.co/?p=13>. Funker F.13. Publicado el 30 de Julio de 2011. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:20.

<http://sinopinion.blogspot.com>. Publicado por Hernán Castro Rodriguez el 1 de Octubre de 2008, Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:15

<http://www.skyscrapercity.com/>. Aviones, viejas fotos de aviones, Publicado Noviembre de 2006. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:32.

www.staralliance.com. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 15:42.

Tarifas publicadas por Avianca a través del sistema de Distribución Amadeus

www.taca.com

<http://www.taringa.net> . Avianca y su historia, Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30.

<http://www.taringa.net>. Accidentes de Avianca, Recuperado el 26 de Junio de 2011 a las 21:30).

<http://www.taringa.net>. Aviones de Avianca. Recuperado el Fuente: Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 a las 14:28.

<http://temp.aviancaexpress.com>. Nuevo local en Madrid, Recuperado el 25 de Julio a las 22:00

<http://i42.tinypic.com/11gis0k.jpg>. Recuperado el 11 de Septiembre a las 15:01.

www.oceaniaaviation.com. Recuperado el 13 de Febrero de 2012 a las 21.35

Diccionarios

Pequeño Larousse Ilustrado (1984). Paris: Larousse.

FICHA BIBLIOGRAFICA

TIPO	Investigación Formativa
TITULO	Decisiones administrativas estratégicas de Avianca: pasado, presente y futuro de una empresa competitiva
PROGRAMA	Administración de Empresas
MODALIDAD PROGRAMA	Pregrado
GRUPO DE INVESTIGACION	Ontare: Desarrollos Tecnológicos
EDICION	Bogotá D.C., Universidad EAN, 2012.
AUTOR (es)	Paola, Miranda Marín
PALABRAS CLAVE	Estrategias, Tecnología, Competitividad, Gestión Humana
DESCRIPCION	Este estudio analiza las decisiones estratégicas que ha tomado Avianca a través del tiempo, los resultados obtenidos considerando el entorno y cómo se prepara para continuar siendo competitiva en el mercado
FUENTES	Textos bibliográficos de administración, página web de Avianca, Revista Dinero, Información interna de la compañía
CONTENIDO	La monografía contiene 3 capítulos: el primero nos presenta la histórica de Avianca desde sus inicios hasta lo que es en la actualidad; en el segundo hay un énfasis en los hitos de Avianca identificando las teorías administrativas aplicadas en las diferentes situaciones que atravesó la compañía en ese entonces, combinado con un análisis subjetivo de los resultados y el tercer capítulo igualmente a la luz de teorías administrativas se enfoca en la fusión Avianca Taca y cómo se continúa preparando para continuar siendo competitiva.

METODOLOGIA	Se investigó la historia de Avianca, y con un enfoque descriptivo y cualitativo se consultaron fuentes bibliográficas administrativas para identificar teorías administrativas aplicadas
CONCLUSIONES	<p>Avianca ha sido la aerolínea líder Colombiana por muchos años, esto lo ha logrado a través de una reingeniería constante de estrategias enfocadas al mejoramiento continuo y aplicabilidad de la tecnología en todos los frentes, combinado con un análisis del entorno interno y externo que puede afectar. Los momentos difíciles que ha enfrentado los ha superado gracias a decisiones tomadas en momentos claves con base en una buena planeación y análisis.</p> <p>La reingeniería no para, y ahora más que nunca es necesaria para lograr una excelente fusión Avianca Taca bajo el reto de no afectar el servicio en un momento crucial en el cual ingresa mucha más competencia al mercado y bajo la luz de una nueva tendencia de la industria hacia las alianzas, conllevando a que sean cada vez más exigentes.</p>
PERIODO ACADEMICO	2012.

PERIODO ACADÉMICO	20102
--------------------------	-------

FICHA DESCRIPTIVA PARA EL REPOSITORIO¹

1. Título :	Decisiones administrativas estratégicas de Avianca: pasado, presente y futuro de una empresa competitiva.
2. Title:	Avianca strategic administrative decisions: past, present and future for a competitive company
3. Autor(es) :	Paola Estela Miranda Marín
4. Correo electrónico :	Pmiranda_1@correo.ean.edu.co
5. Convenio :	Administración de Empresas a Distancia
6. Fecha de aprobación:	04/10/2012
7. Resumen:	<p>Avianca ha sido la aerolínea líder de los Colombianos, desde su inicio hasta la actualidad, ha experimentado diferentes situaciones y avances en determinadas épocas, y aunque todo cambio vivido ha sido un aprendizaje a futuro, hubo hitos que la marcaron y enfocaron en lo que es actualmente. Partiendo de esta historia es posible orientarse para identificar, desde el punto de vista administrativo, las estrategias y decisiones aplicadas por Avianca a través del tiempo, y principalmente en los momentos determinantes de su historia. De esta manera, el presente estudio apunta a vincular la teoría con la práctica, y conjuntamente analizar cómo las decisiones y estrategias aplicadas desde el campo de la administración en una situación específica pueden o no funcionar en un evento similar pero en contextos temporales diferentes, dándole relevancia a los cambios y nuevas tendencias a nivel mundial, que aunque no implican la modificación de las prácticas administrativas, sí exigen un análisis global en el cual se involucren los diferentes factores internos y externos que pueden hacer que una estrategia falle o requiera ser rediseñada.</p>
8. Abstract:	<p>Avianca has been the leader airline for the Colombians, from its beginnings to the present, has experienced different situations and developments in certain seasons and, although any changes lived has been a future learning, there were milestones that marked it and focused on what it is currently. Based on this business history is possible to identify, since the point of view administrative, the strategies and decisions applied by Avianca through the time, and especially in the defining moments of history. This study points to link theory with practice, and jointly analyze</p>

	how the decisions and strategies applied from the field of administration in a specific situation can work in a similar event, but in different temporal context, giving relevance to the changes and global trends, although not change management practices, require an global analysis which get involved the different internal and external factors that can generate that an strategy fails or require to be redesigned.
9. Palabras clave:	Estrategias, Tecnología, Competitividad, Gestión Humana
10. Keywords :	Strategic, Technology, Competitiveness, Human Management
11. Patrocinadores:	No Aplica
12. Formato :	Texto
13. Confidencialidad :	Acceso abierto

CARTA DE DERECHOS DE AUTOR:

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD EAN

Yo Paola Estela Miranda Marín mayor de edad, vecino de Bogotá D.C., identificado con cédula de ciudadanía N° 22.468.6876 de Barranquilla y código estudiantil número 200710985, actuando en mi calidad de autor de la Monografía de Compilación titulada "Decisiones administrativas de Avianca: pasado, presente y futuro de una empresa competitiva, de conformidad con lo establecido en la Ley 23 de 1982 y en las demás normas concordantes sobre la materia, autorizo a la Universidad EAN, para:

- Utilizarlo como medio de consulta para la comunidad universitaria.
- Publicarlo en formato electrónico de la página Web de LA EAN o de los ambientes virtuales por ésta utilizados.
- Publicarlo en formato impreso en la Revista de LA EAN.

La anterior autorización se otorga siempre y cuando, mediante la correspondiente cita bibliográfica se me dé crédito a la Monografía.

Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, y por lo tanto la obra es de su exclusiva autoría y detento la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, asumo toda la responsabilidad. Para todos los efectos la EAN actúa como un tercero de buena fe.



Paola Estela Miranda Marín

C.C. 22.468.687

Código: 200710985

Las políticas institucionales establecidas para establecer las pautas que protegen la producción intelectual de la comunidad académica se encuentran en el sitio web:
<http://www.ean.edu.co/images/users/152/propiedadintelectual.pdf>