



UNIVERSIDAD EAN
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

MEDIDAS PREVENTIVAS FINANCIERAS Y SU INCIDENCIA EN LA DISMINUCIÓN EN
VENTAS EN LAS AEROLÍNEAS COLOMBIANAS COMO RESULTADO DE UNA EVENTUAL
CONTINGENCIA MUNDIAL

PRESENTAN

PAULA VIVIANA AGUILAR LAVERDE
LIZETH PAOLA FUENTES CÁCERES
JUDY LORENA BEJARANO TAUSA

DIRECTOR

RICARDO PRADA OSPINA

BOGOTÁ D.C.

OCTUBRE 2020

Resumen

Varias aerolíneas en el mundo se están viendo afectadas económicamente hasta el punto de no tener sostenibilidad financiera a raíz de contingencias eventuales mundiales que se han presentado a lo largo de los años, como ejemplo reciente, está la pandemia originada por el COVID-19 que obligo al mundo entero a cerrar los aeropuertos y suspender todos los vuelos.

El objetivo de este proyecto de investigación es identificar la incidencia de las medidas financieras preventivas sobre la disminución en ventas de las aerolíneas colombianas en caso de presentarse una contingencia mundial, con base a esto indagar si las aerolíneas colombianas cuentan con estas medidas financieras preventivas para hacer frente a una situación externa que lo obliga a detener su operación.

La pregunta de esta investigación se responde a través de una encuesta realizada a empleados de una aerolínea colombiana, la cual fue estructurada en base a la variable independiente “Medidas financieras”, la variable dependiente “Disminución en ventas” y las dimensiones analizadas para cada una.

Las respuestas recibidas muestran que no existen medidas financieras preventivas estables que ayuden a la aerolínea a tomar medidas de acción para contrarrestar los efectos adversos de una contingencia como una pandemia o un ataque terrorista, por lo que se recomienda incluir este tipo de medidas como estrategia financiera para lograr sostenibilidad de las compañías.

Tabla de contenido

1.	Introducción	6
2.	Problema de investigación	7
2.1	Descripción del problema	8
2.2	Pregunta de investigación	8
3.	Objetivos	8
3.1	General	9
3.2	Específicos	9
4.	Justificación	9
5.	Marco teórico	10
5.1	Medidas financieras	10
5.2	Disminución en ventas	14
6.	Marco institucional	21
7.	Metodología la investigación	22
8.	Hipótesis	23
9.	Selección y diseño del instrumento de medición	24
10.	Análisis de Resultados	25
10.1	Análisis de datos estadísticos	25
10.1.1	Descripción de medidas	25
10.1.2	Estadística descriptiva	26
10.1.3	Validación del cumplimiento de las hipótesis secundarias	29
11.	Conclusiones	33
12.	Anexos	35
14.	Bibliografía	37

Lista de tablas

Tabla 1 Información general de la aerolínea Aerovías del Continente Americano S.A	21
Tabla 2 Cuestionario medidas financieras preventivas.	35
Tabla 3 Datos estadísticos	26
Tabla 4 Correlaciones variable Independiente y variable dependiente	28
Tabla 5 Resumen del modelo	29

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Cómo dos modelos de negocio se complementan	16
Ilustración 2 Análisis de la campana de Gauss.....	27

1. Introducción

El presente trabajo tiene como propósito establecer medidas financieras preventivas que ayudarían a las compañías de aviación comercial en Colombia a moderar su incidencia en la disminución de ingresos operacionales que pueden llegar a carecer hasta de un 100%, lo anterior debido a una posible contingencia mundial, como por ejemplo pandemias, ataques terroristas, entre otros.

Las crisis financieras que se originan por situaciones externas a las compañías de aviación comercial y que no han sido previstas económicamente, pueden generar una catástrofe en las finanzas y sostenibilidad del negocio y a raíz de esto tomar decisiones como despidos masivos de empleados, requerir apoyo financiero del gobierno o entrar en un proceso de disolución de la compañía, que finalmente afecta la economía del país. Es por esto que tener medidas de acción para hacer frente a estas contingencias, puede ayudar a las aerolíneas colombianas a sostenerse en el mercado sin tener impactos negativos en su operación.

En el desarrollo de esta investigación se abarcarán los conceptos de medidas preventivas financieras, caída en ventas y crisis financieras; recurriendo a definiciones que proponen distintos autores con el fin de precisar elementos básicos y aplicarlos al proyecto de investigación. Además de indagar la historia de cómo han actuado las aerolíneas a nivel mundial cuando se han presentado este tipo de contingencias mundiales y la efectividad de estas. Para finalmente concluir las medidas preventivas financieras y su aplicabilidad en las aerolíneas colombianas.

La metodología del proyecto de investigación se basa en la exploración de conceptos y teorías sobre las medidas preventivas financieras y su incidencia en la caída en ventas.

2. Problema de investigación

A nivel mundial, las crisis económicas han generado un impacto negativo importante en las compañías de aviación más importantes del mundo, como, por ejemplo producto de los ataques del 11 de septiembre las pérdidas del sector fueron millonarias, la IATA calculó que las pérdidas mundiales de las líneas aéreas durante ese año generarían una pérdida neta de hasta 15 millones de USD en Estados Unidos de América (Gretel, 2004).

El síndrome Agudo Respiratorio Severo (SARS) ó neumonía atípica asiática que infectó a más de 8.000 personas y mató a 774, le costó al sector un estimado de 7.000 millones de dólares, impacto que ha sido un golpe aún más demoledor para la industria de la aviación según Pham (2020), que estaba a punto de salir de un profundo bache comercial. Las líneas aéreas del Este de China, uno de los tres grupos de aerolíneas de China, recortaron su número de vuelos programados para Hong Kong y Japón.

La Asociación de Transporte Aéreo (IATA), que representa a las mayores aerolíneas de Estados Unidos, previó que el enfrentamiento en Medio Oriente reduciría la demanda de transporte aéreo, profundizando la crisis de las aerolíneas. La misma Asociación establecería para abril de 2003, que las aerolíneas norteamericanas habían anunciado la supresión de más de 10,000 empleos a la vez que el tráfico aéreo internacional había caído en 10% (el 25% en vuelos sobre el Atlántico, el 13% hacia el Pacífico y el 8% hacia Latinoamérica). También hubo una caída del nivel de reservas aéreas en cerca del 20%. En este sentido, Restrepo (2005), pág. 15, explica que:

“Por su parte en Colombia el panorama frente a las crisis no es diferente. La industria de la aviación en todo el mundo atravesó durante los últimos cinco años una de las crisis más importantes. A la recesión que sufrieron las potencias capitalistas más importantes, se agregaron otros ingredientes que contribuyeron a mermar los ingresos de las compañías de transporte aéreo. En efecto, a la guerra del Golfo Pérsico se adicionó una feroz competencia entre las empresas que condujeron no sólo a proporcionar un mejor servicio al cliente sino una cesión mayor de la participación a los agentes distribuidores y al cliente, en detrimento de los escasos márgenes de rentabilidad que ya afectaban los resultados económicos”.

La aviación comercial en el país encadena más de 600.000 empleos y genera ingresos por más de US\$7.500 millones, son 71.000 empleos directos en el sector, 76.000 empleos de la cadena de suministros y 22.000 empleos que genera la cadena de suministro. Todo esto representa el 2,7% del PIB del país en 2017 según información reportada por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo. (IATA, 2017).

2.1 Descripción del problema

La aviación comercial ha sido el sector más afectado como resultado de los efectos adversos del COVID-19, que han resultado en una disminución del 90% en el tráfico mundial de pasajeros y se espera que reduzca los ingresos de la industria en todo el mundo en \$314 mil millones, según la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (Juniac, 2020)

Debido a la cancelación de vuelos por el cierre de fronteras a nivel mundial, muchas de las aerolíneas no podrán sostenerse en el tiempo debido a las grandes pérdidas ocasionadas por la propagación del COVID-19, sumado a esto las pérdidas de más de 14.000 empleos, adicionalmente la cotización en la bolsa de valores para estas compañías se ha contraído hasta en un 70%.

2.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es la incidencia de las medidas preventivas financieras sobre la disminución en ventas en las aerolíneas colombianas como resultado de una eventual contingencia mundial?

3. Objetivos

3.1 General

Identificar la incidencia de las medidas financieras preventivas sobre la disminución en ventas de las aerolíneas colombianas durante una eventual contingencia mundial.

3.2 Específicos

1. Determinar cuáles son los factores que inciden en las medidas financieras preventivas tomadas por las aerolíneas en Colombia.
2. Desarrollar un método o un instrumento de medición sobre las medidas financieras preventivas encontradas.
3. Analizar los resultados obtenidos del método o instrumento de medición sobre las medidas financieras preventivas.
4. Recomendar medidas de acción para que las compañías de aviación colombianas puedan sostenerse durante una posible contingencia futura.
5. Conocer la percepción que tienen las aerolíneas colombianas frente a contingencias externas.

4. Justificación

Los motivos que llevan a investigar las medidas financieras preventivas y su incidencia en la disminución en ventas en las aerolíneas colombianas se centran en la afectación que tuvo la pandemia

originada por el COVID-19, la cual llevó a las aerolíneas a un punto económico muy débil dado a que no se encontraban preparadas financieramente para una contingencia como la que se está viviendo en la actualidad.

Las crisis financieras causadas por situaciones externas a las compañías de aviación y que no han sido previstas financieramente, pueden generar una pérdida en la sostenibilidad del negocio y en las finanzas, es por lo anterior, que este estudio busca desde el punto de vista práctico, contribuir al conocimiento existente sobre medidas financieras como instrumento de prevención de las compañías del sector aeronáutico, logrando así, evitar que uno de los sectores más importantes del país se vea afectado gravemente por una contingencia externa a la misma empresa.

Durante el desarrollo de esta investigación se evaluarán las medidas financieras adoptadas por empresas del sector en diferentes países del mundo, lo que nos permitirá evaluar su efectividad en la implementación de estas en Colombia, esperando que su resultado mitigue los impactos de futuras contingencias en el sector y por ende su impacto en la economía del país.

Es entonces, el propósito como estudiantes de la especialización en administración financiera, ayudar a las empresas de este sector a mitigar ante posibles contingencias, la caída en ventas por medio de instrumentos financieros que permitan prevenir las grandes afectaciones monetarias que trae este tipo de situaciones ajenas a las organizaciones del sector aeronáutico, atado a ello, se mitiga el impacto a la sociedad dado a que este sector genera una gran cantidad de empleos directos y adicionalmente genera empleos en la cadena de suministros (turismo, servicios aeroportuarios, etc.). Un objetivo muy ligado al programa de especialización en administración financiera cuyas habilidades desarrolladas entre otras, es el lograr identificar ventajas y desventajas en el modelo financiero de las organizaciones y poder gestionar decisiones estratégicas que contribuyan al mejoramiento de una compañía

La línea de investigación de este proyecto es Contaduría, finanzas y negocios internacionales para las organizaciones, dentro del grupo de gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas - G3Pymes y el campo de investigación emprendimiento y gerencia.

5. Marco teórico

5.1 Medidas financieras

Las medidas financieras implementadas en diferentes compañías a nivel mundial han sido herramientas imprescindibles para fortalecer su capacidad económica frente a posibles contingencias mundiales. Las crisis en su mayoría han sido la principal causa de la búsqueda de éstas y de su aplicación necesaria en el funcionamiento a largo plazo de cualquier entidad con intención de permanecer en el mercado.

Guevara, (2018) señala que para los fundamentalistas del mercado la crisis simplemente es como un accidente automovilístico: a veces puede pasar, pero no por ello hay que detener el vehículo, éstos accidentes automovilísticos como los define el autor generan diversas afectaciones en las compañías, en algunas ocasiones generando pérdida de confianza en los mismos stakeholders, debido a que es la puerta abierta además para la manipulación de información financiera, con el objeto de reflejar resultados financieros más alentadores. Por su parte, Gastón, (2010) menciona lo siguiente:

“una crisis de estas características afecta a la situación económico-financiera de la empresa, a su comportamiento en el mercado, al acceso a la financiación, etc.; de forma que es de esperar que durante la crisis las empresas manipulen la información en mayor medida tratando de mostrar una mejor imagen que les ayude a generar confianza en los resultados futuros”.

En la actualidad las compañías que son capaces de anticiparse frente a cualquier contingencia son compañías resilientes y fortalecidas, capaces de adaptarse a cualquier coyuntura económica futura, cómo lo confirma Ruiz (2014) el desafío más importante es objetivar el impacto de las medidas a largo plazo y lo ratifica Ombuena (2020) en el actual escenario económico, la posibilidad de poder anticiparse a situaciones adversas puede suponer una importante ventaja competitiva frente al resto de agentes.

Así mismo Aguirre & Flores (2016) consideran que a pesar de la continua evolución de los sistemas financieros, estos presentan períodos de inestabilidad en los que no se cumple con su función fundamental de proveer y asegurar el flujo de los fondos, estas inestabilidades provocan que las compañías pasen por diferentes escenarios de riesgos financieros frente a los cuales no se encuentran preparados.

Adicional a la inestabilidad del mercado, generado por diversos factores económicos, las compañías en el mundo se ven expuestas a riesgos inherentes tales como desastres naturales y pandemias mundiales. Sumado a esto las regulaciones políticas de cada país impactan en su mayoría de manera negativa su operación.

Señala Argáez (2019) que las crisis financieras han tenido lugar a lo largo de la historia. Su ocurrencia es inherente al comportamiento humano y al funcionamiento de los esquemas financieros, bien sean primitivos o sofisticados; el riesgo inherente a las crisis financieras por los factores

anteriormente mencionados requiere que las compañías que desarrollen medidas financieras internas estén guiadas por principios generales aplicables y regulados.

La Federación Internacional de contadores - IFAC (2014) define ciertos principios para el desarrollo y redacción de medidas financieras con el fin de determinar si se cuenta con las propiedades suficientes para ser redactada, dentro de estos principios se enuncia:

- Relevante: Para que sea relevante, una medida financiera debe ser capaz de influir en las decisiones de las organizaciones o para evaluar el rendimiento financiero
- Integra: La integridad se logra cuando la información brindada por la medida financiera no necesita información adicional para que los usuarios comprendan lo descrito en la misma.
- Neutral: No puede ser información sin objetividad, es decir, manipulada con el fin de obtener el resultado deseado.
- Transparente: Debe estar acompañada de una explicación coherente para que sea considerada tan libre de errores e incertidumbre como sea posible.
- Comprensible y Verificable: Los usuarios de las medidas financieras deben ser capaces de validar e identificar la medida financiera, como se construye, por qué se construye y la importancia de su inclusión o exclusión.
- Comparable: Esta medida debe ser medible entre las empresas del mismo sector y entre periodos.
- Oportuna: Debe estar redactada de manera pertinente junto con los estados financieros, de manera que su inclusión sea útil para la toma de decisiones.

Es importante resaltar las revelaciones que una medida financiera debe incluir para que sea útil, pues de lo contrario, las medidas financieras no serán de apoyo para la toma de decisiones y/o para mitigar posibles contingencias; estas medidas también pueden verse aplicadas a través de indicadores financieros, cuya aplicación y monitoreo continuo y oportuno permitirán evaluar y prever situaciones venideras. Gabel, (2000) aconseja para los gobiernos de las economías emergentes:

Considerar medidas que puedan indicar (a ellos y a los inversionistas) si son vulnerables a las crisis ocasionadas por la salida de los inversionistas o al colapso de la moneda, además se sugieren indicadores que podrían servir como "interruptores de circuito ex ante" y que se deberían emprender cuando un país encare altos niveles de riesgo de depreciación de la moneda y de la fuga de inversionistas/prestamistas.

Dichos indicadores financieros preventivos de medición pueden ser adaptados y aplicados a las compañías de aviación que pueden verse más vulnerables frente a las crisis económicas. En este punto

la labor de la gerencia financiera es de vital importancia, para conducir a las compañías de este sector a la correcta elaboración e implementación de dichas medidas tanto financieras, como contables incluso aunque esto implique cambios en el gobierno corporativo de estas compañías.

Sin embargo, es conocido que las compañías que han aplicado medidas financieras tienden a enfocarse en el corto plazo, debido a la corta duración de los empleos con cargos ejecutivos y sumado a la revisión y análisis de los informes financieros anuales, es por esto que al momento de establecer y aplicar una medida financiera debe ir vinculada a estrategias de sostenimiento que perduren en el largo plazo, se debe pensar en el futuro y en los cambios drásticos que pueden llegar a ocurrir por situaciones externas a la compañía.

Las medidas financieras aplicables a los negocios actuales van ligadas igualmente a la incertidumbre que cualquier contingencia o situación adversa pueda presentar, para esto Boronat Leotescu & Navarro (2018) utilizan el vocablo VUCA para definir el entorno y escenario en el que las compañías actualmente se están moviendo: entorno volátil, entorno incierto, entorno complejo y entorno ambiguo, cómo lo menciona Ledo (2008):

Las medidas financieras adoptadas en Europa y Estados Unidos de América para afrontar las crisis definirán el modelo financiero del futuro. Evitar precipitaciones y diferencias regulatorias, adoptar una visión global y dar prioridad a la solvencia son claves para conseguir un sistema financiero reforzado.

En el caso de las crisis enfrentadas en Latinoamérica, Ximénez (2010) aconseja que las empresas deben enfrentar las crisis con prudencia y creatividad, la prudencia reflejada en las proyecciones de crecimiento, inversión, apalancamiento y efectivo y la creatividad para la adaptación de la estrategia competitiva en el corto plazo.

En este sentido para las compañías de aviación en Colombia, las medidas financieras preventivas estudiadas posteriormente en este documento de investigación deberían ser aplicadas de acuerdo al nivel de incertidumbre y ambigüedad que este tipo de compañías enfrentan, tomando como referencia además las medidas que se han desarrollado durante los últimos meses producto de la pandemia por el COVID-19 y a su vez definiendo estrategias paralelas de proyección y crecimiento posteriores a la crisis que eventualmente se pueda presentar.

- Dimensiones:

a) Indicadores financieros

En el campo de las finanzas modernas, es generalizado el uso de herramientas de medición, como los indicadores financieros. Actualmente, existen diferentes métodos que permiten evaluar distintos aspectos financieros internos y externos a la organización. Azofra (2012)

b) Principios para el desarrollo y redacción de medidas financieras.

La expresión "principios generalmente aceptados en contabilidad", comenzó a utilizarse en los dictámenes de contadores públicos en E.U. para indicar la base técnica sobre la que se habían preparado los estados contables. Dichos principios son relevantes a la hora de redactar y aplicar las medidas financieras, las cuáles deben tener base principalmente en los principios contables y financieros de las empresas.

c) Inestabilidad financiera.

Fabozzi & Peterson (2010) definen el riesgo financiero como la posibilidad de que una compañía esté expuesta a un evento que provoque una caída en la medida o valor financiero deseado. Y esto puede llevar a una inestabilidad financiera, teoría que ha sido trabajada por muchos autores a lo largo de los años, pero que tomó más relevancia con la crisis financiera de 2008. Reyes & Rozo (2020) resumen la teoría descrita por Minsky sobre la inestabilidad financiera, definiéndola como:

“Periodos de crisis donde el sistema económico provoca a los agentes una mayor disposición de para otorgar créditos, lo que compromete una gran parte de los beneficios esperados. En un sistema económico estable donde el crecimiento de la deuda es constante durante varios años, puede ocasionar que los agentes en el sistema actúen con especulación causando inestabilidad financiera, incrementando los costos de financiación por medio de las tasas de interés lo que se traduce en reducción de la liquidez y dando lugar al incumplimiento de los compromisos de la deuda”.

5.2 Disminución en ventas

La pandemia actual ocasionada por el virus llamado COVID-19 ha generado que las aerolíneas comerciales tomen medidas drásticas en respuesta a la crisis de salud global, lo anterior es debido a la paralización de gran parte de su actividad operacional por los cierres temporales o definitivos de los aeropuertos a nivel mundial, por ende, una disminución significativa en ventas.

Ahora bien, es de recalcar los conceptos que han dado diversos autores sobre las ventas y cuáles son los factores que interfieren para que exista una caída o disminución en ventas. Desde una perspectiva general, Romero (1997) define la venta como la cesión de una mercancía mediante un precio convenido.

Por otro lado, se encuentra que vender es un concepto amplio que desencadena varias estrategias para que un negocio sea sostenible, así lo define Ariño (2018) vender es satisfacer a un cliente a cambio de un beneficio; tener claro estas dos líneas fundamentales, conlleva a que los intereses tanto del comprador como del vendedor coincidan y la venta se realice por más de una vez lo que genera una actividad sostenible.

En línea con lo anterior, Martínez (2010), menciona que la producción de bienes o servicios se realiza en función de las expectativas de obtención de beneficios como contrapartida a la creación de los bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores.

Teniendo como referencia las anteriores definiciones sobre la venta se puede deducir que la venta es la transferencia de un producto y/o servicio a un comprador que satisface una necesidad y por parte del vendedor se adquiere un beneficio económico y siendo esto recurrente puede lograrse un aumento en ventas, sin embargo, es probable que por diferentes factores internos o externos las compañías experimenten una disminución en ventas. Gran parte de esto es mencionado por Erickson (2010) en general, todas las compañías sin importar su modelo de negocio han experimentado una baja en ventas por diferentes variables, algunos factores internos que contribuyen a la disminución en ventas son: falta de comunicación al personal, la desmotivación laboral y mala comunicación interna. Las situaciones externas que pueden afectar las ventas de una compañía en forma negativa pueden deberse a cambios en las tendencias sociales, por ende se reduce la demanda en el mercado; por otro lado, está la falta de innovación de sus productos y/o servicios; la insatisfacción del cliente y por último y las más acorde al presente proyecto de investigación se da cuando hay una crisis económica que obliga al mercado entrar en una desaceleración afectando las ventas de las compañías.

Teniendo como referencia los factores externos que pueden afectar la venta en una compañía Muñoz (2013) explica que las crisis económicas son poco comunes y su ocurrencia esta entre los cinco y diez años, pero las desaceleraciones económicas son eventos importantes que se presentan con mayor frecuencia y generan mayor nivel de incertidumbre.

Como ejemplo de lo anterior, el confinamiento generado por la pandemia del COVID-19 apunta a una crisis económica sin precedentes, incluso peor que la registrada en la Gran Depresión de 1929. Actualmente existen más de 24.000 aviones comerciales en el mundo y antes de la pandemia a 2030 se

estimaba un crecimiento del 100%, pero ahora altas fuentes de la industria estiman que el sector aeronáutico vuelva a ser el 90% de lo que era al 2024 (Tapia, 2020).

Complementado los factores externos que causan una disminución en ventas en las compañías que prestan servicios, asociados al transporte aéreo de pasajeros, se han logrado identificar algunas tales como:

- a.) La negatividad al uso de diferentes modelos de negocio, dado a que la sociedad es cambiante, las compañías deben contemplar varias unidades de negocio que les permita expandirse a mercados nuevos y desarrollar nuevos flujos de ingreso, así lo afirman (Casadesus, Masanell, & Tarzuján, 2012) .Uno de los múltiples casos de éxito bajo este tipo de uso de diferentes modelos de negocio, es el caso de LAN Airlines quien opera tres modelos de negocio a la vez. La empresa chilena ha prosperado mediante la integración de un modelo de transporte de pasajeros de vuelos nacionales, transporte de carga aérea y transporte de pasajeros para vuelos internacionales

Ilustración 1. Cómo dos modelos de negocio se complementan



Fuente: Harvard Business Review (2012)

- b.) Vulnerabilidad a ataques y catástrofes, un autor que habla sobre ello es Korstanje (2012). El proceso de mundialización conecta a las personas en menos tiempo que en épocas anteriores, pero abre un riesgo (manufacturado) a ser víctima de un tercero. Como resultado de lo anterior, se puede observar el impacto negativo que los ataques del 9/11 generaron en el sector con millonarias pérdidas mundiales de las líneas aéreas.
- c.) Ausencias de políticas de austeridad en costos y/o estructuras de costos tradicionales, Naya (2014), supone que las ganancias de eficiencia dado que, en general, las empresas tienen distintos costos de producción y cuando dos de ellas se fusionan, la empresa resultante de la fusión produce con la tecnología de la más eficiente. A su vez mantener una política constante de austeridad de costos operativos, permitirá una mayor resiliencia para las compañías del sector frente a situaciones adversas que puedan presentarse.

Conforme a lo encontrado en esta variable, se identifica que las ventas de una compañía están sujetas a condiciones internas que pueden tener solución creando estrategias de venta y en segundo lugar pueden existir condiciones externas a la compañía, que pueden ser previstas y tomar medidas de acción para que no se note una disminución en las ventas.

Adicionalmente, uno de los factores que afectan las ventas en las aerolíneas colombianas, son las crisis financieras que a lo largo de los años han ocasionado turbulencias en los mercados financieros pues a pesar de la continua evolución de estos sistemas, se siguen presentando periodos de inestabilidad financiera que afectan a las compañías y generan escenarios desfavorables.

Las crisis son definidas por Pisani & Brender (2009) como la incapacidad del sistema para soportar la totalidad de los riesgos acumulados durante el periodo en el cual su actitud hacia el riesgo ha sido sumisa. Bagehot (2007) describe las crisis financieras como un evento repentino que crea una gran demanda de efectivo inmediato y que causa, o tiende a causar, un pánico en el país donde el efectivo está economizado, y donde las deudas a pagar son muy grandes. Por lo anterior, se entiende que cuando sucede un fenómeno en el cual el sistema financiero sufre un cambio, la asignación de fondos o dinero se ve limitada causando afectaciones en las actividades económicas de un país, estas afectaciones vienen precedidas de factores como incrementos en la deuda externa por falta de liquidez, la fluctuación de los tipos de cambio, crisis bancarias, entre otros; son situaciones de crisis que no solo se han visto en países emergentes sino también en países desarrollados como Estados Unidos y Japón.

Por otra parte, Requeijo (2006) considera la crisis como la consecuencia de los desequilibrios de la economía de las que sufre, aunque esos desequilibrios puedan tener una causa externa. Al mismo tiempo, el autor divide las crisis según su tipología 1) Crisis cambiaria, 2) Crisis bancaria y 3) Crisis de

deuda externa. La crisis cambiaria es la imposibilidad de mantener el tipo de cambio de una moneda, afectada por un incremento en los tipos de interés, por intervenciones en los mercados de divisas con pérdidas importantes de reservas o por los dos al mismo tiempo. Las crisis bancarias pueden suceder debido a un pánico bancario ocasionado por el retiro masivo de depósitos. Las crisis de deuda externa se dan por la acumulación de deuda exterior que puede dar a lugar una interrupción del servicio de la deuda, incapacidad que puede sobrevenir a consecuencia del aumento de tasas de intereses. Por lo general, la crisis bancaria la puede preceder la crisis cambiaria por causas internas o externas del país.

Adicionalmente, Reinhart y Rogoff (2009) indican que un rasgo común de las crisis financieras es el uso de la deuda como un factor que amplifica los daños de la crisis, ya que al restringirse los flujos de recursos financieros las entidades que solicitaron préstamos incumplen con sus obligaciones. Es claro que cuando una compañía adquiere deudas con entidades externas con el propósito de solventar un problema de liquidez, está tomando un riesgo alto y si no se realiza una buena gestión de estos recursos no se logrará una mejoría financiera.

Según lo afirman Kindleberger & Aliber (2012) cada crisis única es un producto de una serie específica de accidentes históricos. Cada crisis tiene sus características únicas y según lo afirman los mismos autores, estas características pueden ser: la naturaleza del impacto, el objeto de la especulación, la forma de la expansión del crédito, el ingenio de los estafadores y la naturaleza del incidente que desencadena la revulsión. Estas características son relacionadas con el modelo de Minsky de inestabilidad financiera donde explica las posibles causas de las crisis financieras como parte central del funcionamiento de una economía, según Torrero (2013) centrada en la magnitud del endeudamiento (apalancamiento) de los agentes en relación con la capacidad de generar recursos para atender el servicio de la deuda.

No obstante, desentrañar las raíces profundas de las crisis financieras requiere, ante todo, un análisis sociológico de la forma de operar de las instituciones y estructuras sociales que sustentan el funcionamiento del sistema financiero tal como lo afirma García Blanco (2015). Este análisis sociológico hace referencia a tres factores fundamentales que son: existencia de crédito abundante, desregulación de los mercados financieros y el desarrollo de innovaciones financieras que realimentan la liquidez. Esta perspectiva da una visión de las burbujas y crisis financieras que se originan cuando se dan las condiciones adecuadas para el desarrollo y difusión de conductas especulativas (incertidumbre).

La incertidumbre, en relación con las crisis financieras, es definida por Bautista (2012) como el desconocimiento parcial o total de los seres humanos sobre lo que depara el futuro, esta incertidumbre afecta las decisiones que se toman y esto se vuelve un determinante importante en el ritmo del ingreso

y del empleo. La incertidumbre es definida también como la inseguridad o duda que se tenga sobre el resultado de un acontecimiento futuro. A diferencia del riesgo, en la incertidumbre no se conoce la probabilidad de que ocurra el posible desenlace (Olarde, 2006).

Para finalizar este apartado, se evidencia que la inestabilidad financiera se encuentra en la falla de los mercados a raíz de la mala planeación de las entidades debiendo encontrar un balance entre la estabilidad y la eficiencia de estas. La estabilidad financiera es un concepto que comprende múltiples dimensiones y para ello involucra distintos instrumentos de regulación y supervisión con el fin de corregir aquellos desequilibrios ocasionados por la incertidumbre del mercado, anticipar riesgos y prevenir potenciales problemas que pueden terminar en una crisis.

d) Dimensiones:

a) Uso de la deuda

De acuerdo con Mejía, Gómez & Gutierrez (2019) la deuda es un contrato entre dos o más partes en el que una de ellas recibe una cantidad de dinero con el compromiso de realizar uno o varios pagos en el futuro. De este contrato una de las partes realizará la devolución de lo inicialmente recibido más los costos financieros, y por lo tanto, es importante evaluar que la parte que está recibiendo la deuda se encuentre apta financieramente para realizar los pagos contractuales futuros, es decir, buenos flujos de caja, indicadores financieros, evaluación de riesgos, etc.

La deuda por sí sola, no indica demasiado acerca del buen o mal uso que se le esté dando, por lo que normalmente se compara con 1) otras fuentes de financiamiento y 2) los activos disponibles que pueden usarse para pagar la deuda. Estas mediciones o comparaciones ayudan a definir si una organización está poniendo en riesgo la continuidad operacional presente y futura de la empresa por medio del apalancamiento excesivo pues esto suele ser en una gran mayoría de veces, la razón principal para que se genere una crisis financiera.

b) Negatividad al uso de diferentes modelos de negocio

Hoy en día las necesidades del mercado son diferentes a las necesidades de hace unos años atrás, es por lo que todo tipo de compañía debe realizar un análisis de su estado actual y pensar en la innovación de modelos de negocios con el objetivo de generar estabilidad y rendimientos a largo plazo. Ahora bien, si la rentabilidad es importante, pero evaluar el modelo de negocio en función del riesgo es igualmente esencial. Es así, como lo afirma Girotra, K.& Netessine, S. (2015) , los riesgos en el modelo salen a la luz a través de los aspectos ineficientes, se encuentran factores como altibajos pronunciados en el rendimiento, frecuentes desaciertos trascendentales de proyección y éxito al corto plazo con daños en el largo plazo.

Adicional a lo anterior, pocas empresas conocen a fondo las fortalezas y limitaciones de sus modelos de negocio, de tal forma que no saben en qué momento apalancar sus modelos de negocio principales ni cuando requerirán de un nuevo modelo de negocio para tener éxito, de esta manera Johnson, M. W, Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008) se refiere al tema indicando que, las empresas establecidas no tienen éxito con ofertas de productos radicalmente nuevos a menos que entiendan con exactitud como se relaciona la oportunidad con su actual modelo de negocios y actúen conforme a ello.


c) Vulnerabilidad a ataques y catástrofes.

Ante la incertidumbre que se vive en la actualidad en todo el mundo a causa de ataques terroristas, pandemias y los efectos del cambio climático, la vulnerabilidad de las aerolíneas en el mundo se convierte en un problema para la sostenibilidad del negocio, pero es una realidad que no puede eliminarse ni puede ser medido, así es como Sánchez (2017) en su informe afirma que es imposible poner un límite inferior en la probabilidad, como tampoco es posible poner un límite superior en el daño que pueda causar una guerra catastrófica, es decir, que traslada el evento probabilístico a una realidad latente.

6. Marco institucional

El estudio es realizado sobre la compañía colombiana de aviación Aerovías del Continente Americano S.A.

Tabla 1 Información general de la aerolínea Aerovías del Continente Americano S.A

		
Nombre completo:	Aerovías del Continente Americano S.A.	
Ubicación (Sede Central)	Barranquilla, Colombia	
CIU	(51) Transporte Aéreo	
Nichos de Mercado	Personas con necesidad de viajar (Ejecutivo, niños, adultos, jóvenes, adultos mayores) y empresas que requieren servicios de carga.	
Principales productos y procesos	Transporte aéreo de pasajeros, correo y mensajería.	
Estructura organizacional	Miembro	Cargo
	Anko van der Werff	Presidente Ejecutivo
	Michael Swiatek	Chief Planning Officer (CPO)
	Adrian Neuhauser	Chief Financial Officer (CFO)
	Renato Covelo	Chief People and Legal Officer (CP&LO)
	Silvia Mosquera	Chief Comercial Officer (CCO)
	Maria Paula Duque	Chief Costumer Experiencie (CCE)
	Eduardo Mendoza	Chief Operating Officer (COO)
	Michael Ruplitsch	Chief Information Officer (CIO)

Fuente: Elaboración propia

7. Metodología la investigación

7.1 Tipo de investigación

El modelo de alcance de nuestro proyecto constará de la integración del alcance **correlacional y descriptivo**. Por un lado, presenta un alcance **correlacional**, por lo tanto, este proyecto tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación entre varias dimensiones provenientes de variables previamente estudiadas, éstas son las medidas financieras y la caída en ventas. Las correlaciones surgidas como parte de esta asociación están sustentadas en las hipótesis que en este proyecto se someten a prueba.

Por otro lado el proyecto presenta un alcance **descriptivo**, debido a que parte del objeto además de someter a prueba las hipótesis formuladas, es describir la situación particular que las empresas de aviación comercial en Colombia, en su caída en ventas y en la ausencia de medidas financieras que lo mitiguen.

7.2 Enfoque de investigación

El enfoque de investigación de nuestro proyecto es **Cuantitativo**, teniendo en cuenta que se utilizará la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Como lo define Hernandez (2014):

El significado original del término “cuantitativo” (del latín quantitas) se remite a conteos numéricos y métodos matemáticos.

Esta recolección de datos numéricos provenientes de la aplicación de un modelo de encuestas aplicadas a un grupo de funcionarios de cargos financieros de la compañía Avianca S.A., permitirá dar respuesta a las hipótesis planteadas en el interior de este proyecto.

8. Hipótesis

Hipótesis principal

H1: Las medidas financieras se relacionan directamente con la disminución en ventas en el sector aeronáutico.

H0: Las medidas financieras no se relacionan directamente con la disminución en ventas en el sector aeronáutico.

Hipótesis secundarias

H2: El uso continuo de la deuda, causa inestabilidad financiera en las aerolíneas colombianas.

H3: No evaluar los indicadores financieros contribuye a la inestabilidad financiera de una aerolínea.

H4: La negatividad de las aerolíneas colombianas al uso de diferentes modelos de negocio afecta el desempeño de sus indicadores financieros.

H5: La vulnerabilidad de las aerolíneas colombianas frente a una situación externa tales como pandemias, ataques terroristas, entre otros y la carencia de medidas preventivas financieras son las causas de la inestabilidad en el mercado.

H6: El uso desmedido de la deuda en las aerolíneas colombianas impacta de manera negativa sus indicadores financieros.

H7: Las aerolíneas comerciales que tienen diversas unidades de negocio son menos propensas a ser inestables financieramente.

9. Selección y diseño del instrumento de medición

- Técnica del instrumento: Encuesta
- Tipo de instrumento: Cuestionario
- Población: La población seleccionada, son los funcionarios de cargos financieros y administrativos de la principal aerolínea Colombiana Avianca S.A.
- Muestra: La muestra se compone de 60 funcionarios

10. Análisis de Resultados

Los datos de la encuesta realizada corresponden al enfoque cuantitativo, donde se busca examinar la relación de las variables medidas financieras y caída en ventas y sus respectivas dimensiones, para demostrar el cumplimiento o no cumplimiento de las hipótesis de estudio presentadas.

Con base en la cantidad de funcionarios con perfiles financieros y administrativos de la aerolínea Avianca S.A, se desarrolló el estudio con una muestra de 60 funcionarios. Se encuestaron diferentes perfiles desde analistas, asistentes, profesionales senior, gerentes y coordinadores. La encuesta aplicada consta de 24 afirmaciones bajo el método de escala Likert con opciones de respuesta de 1 a 5, según el grado de satisfacción o insatisfacción de la afirmación planteada.

Finalizada la fase de desarrollo de las encuestas, se realiza la tabulación calculando el promedio de respuesta para las afirmaciones de cada una de las dimensiones bajo estudio. Para la interpretación de los resultados se empleó el programa especializado en el análisis estadístico de datos: SPSS de IBM versión 2.5 que permitirá identificar si las hipótesis formuladas en el estudio se cumplen, tomando como insumo las respuestas de los encuestados.

10.1 Análisis de datos estadísticos

10.1.1 Descripción de medidas

Las medidas de tendencia central empleadas para este análisis son:

La media aritmética: Es el valor promedio de la muestra

$$\text{Media aritmética} = \frac{\text{Suma de todos los valores observados}}{\text{Número total de observaciones}}$$

La moda: Indica el valor que se repite más veces

La mediana: Se usa para identificar el valor que se encuentra exactamente a la mitad del conjunto de datos.

$$\text{Posición de la mediana} = \frac{n+1}{2}$$

Desviación estándar: Permite analizar el promedio aritmético de la fluctuación de datos respecto a la media.

$$S = \sqrt{S^2}$$

10.1.2 Estadística descriptiva

La estadística descriptiva está formada por procedimientos empleados para resumir y describir las características importantes de un conjunto de mediciones, como lo indica Mendenhal, Beaver, & Beaver (2010)

A continuación, se detallan los principales datos estadísticos resultantes del estudio efectuado:

Tabla 2 Datos estadísticos

		Promedio D1	Promedio D2	Promedio D3	Promedio D4	Promedio D5	Promedio D6
N	Válido	60	60	60	60	60	60
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,2500	2,9542	2,9375	3,0875	2,8042	4,0125
Mediana		3,2500	2,8750	3,0000	3,2500	2,7500	4,0000
Moda		3,00	2,75	3,00	3,25 ^a	3,00	4,00
Desviación		,59482	,51357	,60999	,62066	,58602	,60265
Asimetría		,594	1,153	-,155	-,829	-,066	-,271
Error estándar de asimetría		,309	,309	,309	,309	,309	,309
Curtosis		-,265	2,374	1,891	1,340	,601	-,800
Error estándar de curtosis		,608	,608	,608	,608	,608	,608
Rango		2,50	2,75	3,25	3,25	3,00	2,25
a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.							

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se observa que la media y la mediana de los datos para la dimensión 1 es de 3,2 teniendo en cuenta que fue el promedio en el cual se mantuvieron las respuestas de los encuestados, es decir, con una posición más cercana a estar algo de acuerdo con las afirmaciones planteadas.

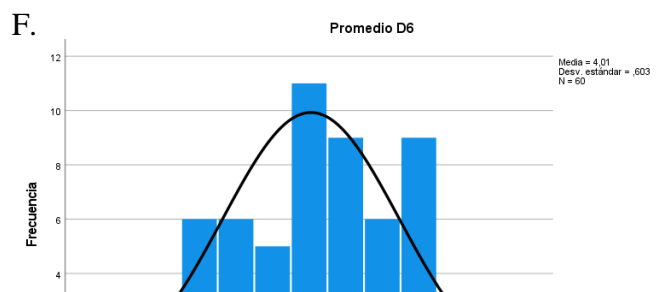
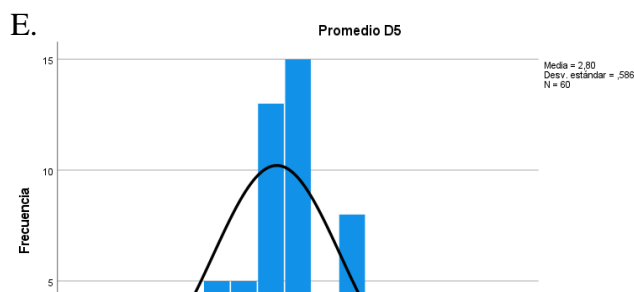
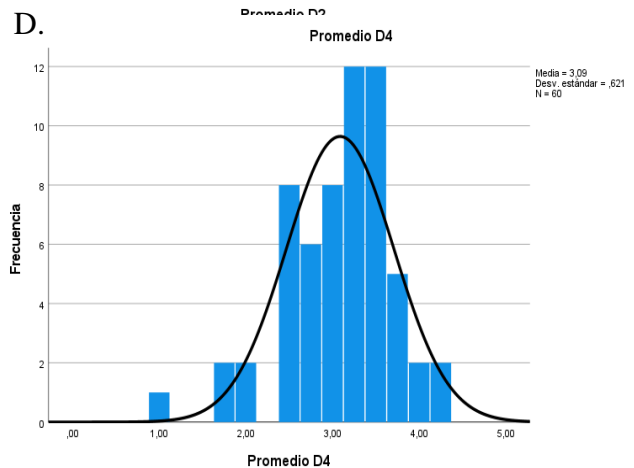
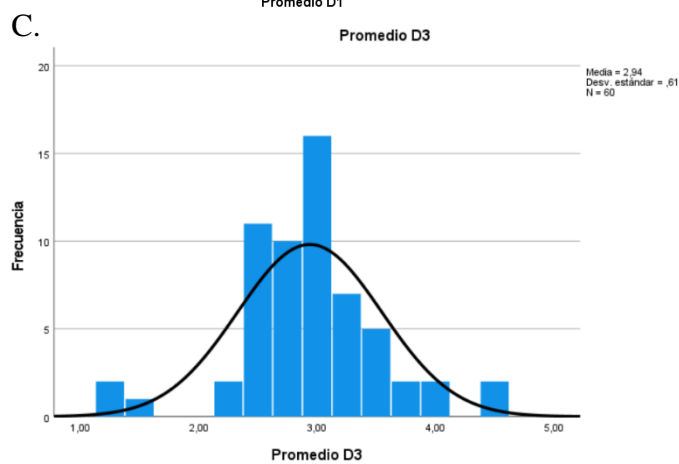
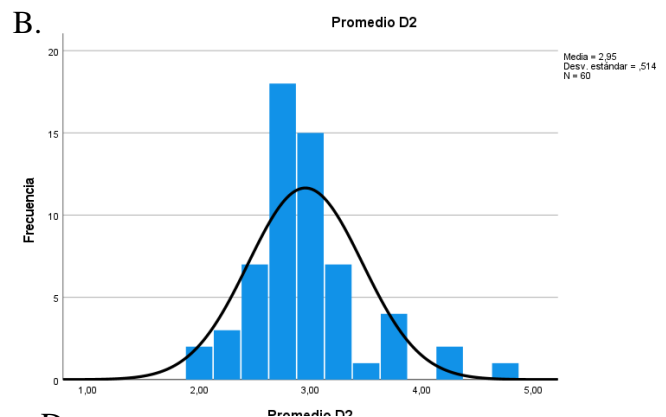
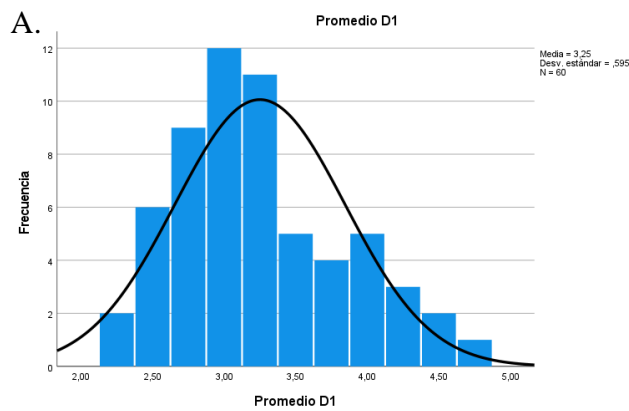
La media y mediana más alta se evidencia en la dimensión No. 6, con un valor de 4.0 indicando que los encuestados se encuentran algo de acuerdo con las afirmaciones asociadas a la inestabilidad financiera mientras que los datos más bajos se encuentran en la dimensión No. 5, en la cual observamos que los encuestados tienen una posición más cercana al desacuerdo en lo que al uso de la deuda se

refiere. Por otro lado, la moda se evidenció más repetitiva frente a la respuesta 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo en la mayoría de las dimensiones planteadas.

La desviación estándar se define como la variable de la dispersión que nos indica la cantidad de veces que se apartó el dato en la campana de Gauss. Para este proyecto, la desviación estándar más alta se encuentra en las dimensiones 3 y 4, ya que las respuestas fueron en su mayoría más alejadas de la media. Para las dimensiones 2 y 5 la desviación estándar fue un poco menor lo que nos permite concluir que las respuestas estuvieron menos alejadas de la media calculada.

A continuación, se muestran las gráficas de la campana de Gauss las cuales presentan una correlación positiva, lo que muestra una tendencia de crecimiento entre ellas, teniendo en cuenta que la desviación estándar es cercana a cero para todas las dimensiones.

Ilustración 2 Análisis de la campana de Gauss



Nota: Gráficas de la campana de Gauss para las siguientes dimensiones: A) Negatividad al uso de diferentes modelos de negocio B) Vulnerabilidad a ataques y catástrofes. C) Indicadores financieros. D) Principios para el desarrollo y redacción de medidas financieras. E) Uso de la deuda. F) Inestabilidad financiera.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la siguiente tabla se comprueba que existe correlación positiva moderada entre la variable independiente de medidas preventivas financieras y la variable dependiente de disminución en ventas debido a que el valor mostrado es 0,422.

Tabla 3 Correlaciones variable Independiente y variable dependiente

		VI	VD
VI	Correlación de Pearson	1	,422**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	60	60
VD	Correlación de Pearson	,422**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

El proyecto de investigación permite realizar el modelo la regresión lineal el cual arroja los siguientes resultados:

Tabla 4 Resumen del modelo

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F
						Cambio en F	gl1	gl2	
1	,422 ^a	,178	,164	,96432	,178	12,567	1	58	,001

a. Predictores: (Constante), VI

Fuente: Elaboración propia

10.1.3 Validación del cumplimiento de las hipótesis secundarias

H2: El uso continuo de la deuda, causa inestabilidad financiera en las aerolíneas colombianas.

Correlaciones

		Promedio D5	Promedio D6
Promedio D5	Correlación de Pearson	1	,037
	Sig. (bilateral)		,779
	N	60	60
Promedio D6	Correlación de Pearson	,037	1
	Sig. (bilateral)	,779	
	N	60	60

Fuente: Elaboración propia

Cómo se puede evidenciar la correlación resultante es de 0,3 lo cual nos indica que no existe correlación entre las dimensiones de uso de la deuda y la estabilidad financiera de las aerolíneas colombianas, por lo tanto, el uso de la deuda no es determinante para la estabilidad financiera de una aerolínea.

H3: No evaluar los indicadores financieros contribuye a la inestabilidad financiera de una aerolínea.

Correlaciones

		Promedio D3	Promedio D6
D3	Promedio		
	Correlación de Pearson	1	,336**
	Sig. (bilateral)		,009
	N	60	60
D6	Promedio		
	Correlación de Pearson	,336**	1
	Sig. (bilateral)	,009	
	N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

El resultado del análisis de los datos colectados genera una correlación de .336, lo cual nos indica que en efecto la ausencia de una evaluación periódica de los indicadores si es determinante en la estabilidad financiera de una aerolínea y puede traer consigo resultados negativos, cuya recuperación se logrará en un largo plazo.

H4: La negatividad de las aerolíneas colombianas al uso de diferentes modelos de negocio afecta el desempeño de sus indicadores financieros.

Correlaciones

		Promedio D1	Promedio D3
Promedio D1	Correlación de Pearson	1	,166
	Sig. (bilateral)		,204
	N	60	60
Promedio D3	Correlación de Pearson	,166	1
	Sig. (bilateral)	,204	
	N	60	60

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis estadístico y una correlación de .166 se puede afirmar que la negatividad al uso de diferentes modelos de negocio si afecta el desempeño de los indicadores financieros de las aerolíneas colombianas, sin embargo, existen otros factores, como el analizado en la hipótesis 3, que pueden afectar mucho más la estabilidad financiera de estas compañías y por ende los indicadores financieros resultantes del análisis de sus cifras.

H5: La vulnerabilidad de las aerolíneas colombianas frente a una situación externa tales como pandemias, ataques terroristas, entre otros y la carencia de medidas preventivas financieras son las causas de la inestabilidad en el mercado.

Correlaciones

		Promedio D2	Promedio D4
Promedio D2	Correlación de Pearson	1	,442**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
Promedio D4	Correlación de Pearson	,442**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Un factor adicional que afecta de manera importante a las aerolíneas colombianas es la vulnerabilidad a los ataques externos y la carencia de medidas preventivas financieras que puedan mitigar tales efectos, esto se evidencia mediante la correlación a esta hipótesis con un resultado de ,442.

H6: El uso desmedido de la deuda en las aerolíneas colombianas impacta de manera negativa sus indicadores financieros.

Correlaciones

		Promedio D3	Promedio D5
Promedio D3	Correlación de Pearson	1	,356**
	Sig. (bilateral)		,005
	N	60	60
Promedio D5	Correlación de Pearson	,356**	1
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Si analizamos el correcto uso que las aerolíneas colombianas deberían dar al uso de la deuda, la anterior correlación con un resultado de ,356 nos indica que en efecto el uso desmedido de este si

impacta de manera negativa los indicadores financieros de la entidad, caso contrario si este uso se efectuara de manera continua y no desmedida con se planteó en la hipótesis 2 (H2) cuyo resultado indicó que no tiene relación directa con la inestabilidad financiera y por ende de los indicadores financieros de las estas compañías.

H7: Las aerolíneas comerciales que tienen diversas unidades de negocio son menos propensas a ser inestables financieramente.

Correlaciones

		Promedio D6	Promedio D1
D6	Promedio		
	Correlación de Pearson	1	-,092
	Sig. (bilateral)		,486
	N	60	60
D1	Promedio		
	Correlación de Pearson	-,092	1
	Sig. (bilateral)	,486	
	N	60	60

Fuente: Elaboración propia

Cómo resultado de la correlación en $-,092$, se puede concluir que no existe relación entre la inestabilidad financiera de las aerolíneas colombianas con la diversificación de sus unidades de negocio; si bien y como se ha concluido en las anteriores hipótesis, factores tales como el uso desmedido de la deuda, los ataques externos y una incorrecta evaluación de los indicadores financieros si pueden llegar a afectar de manera importante la estabilidad financiera de estas compañías.

11. Conclusiones

Después de realizar las evaluaciones correspondientes y utilizar los métodos ya conocidos y mencionados con anterioridad, se concluye que las medidas financieras se relacionan directamente con la disminución en ventas en el sector aeronáutico, lo anterior teniendo en cuenta el desarrollo y alcance de los objetivos inicialmente planteados en cuánto a:

- Determinar cuáles son los factores que inciden en las medidas financieras preventivas tomadas por las aerolíneas en Colombia mediante la búsqueda de conceptos y referentes teóricos de los principales autores que han definido los conceptos de medida financiera y disminución en ventas a lo largo de los años.
- Desarrollar un método o un instrumento de medición sobre las medidas financieras preventivas y su incidencia en la disminución en ventas, esto por medio de la recolección de datos numéricos provenientes de la aplicación de un modelo de encuestas aplicadas.
- Analizar los resultados obtenidos del método o instrumento de medición sobre las medidas financieras preventivas, objetivo cumplido mediante el análisis estadístico de los datos recolectados y la interpretación gráfica de los mismos.

Cómo parte del trabajo desarrollado también fue posible identificar el cumplimiento de las hipótesis secundarias que soportan con mayor veracidad la afirmación de la hipótesis principal definida al inicio de la investigación y lograr recomendar medidas de acción para que las compañías de aviación colombianas puedan ser financieramente sostenibles por más tiempo durante una posible contingencia. Algunas de éstas son:

- Identificar medidas de control que permitan anticipar posibles pérdidas económicas producto de una contingencia y reflejar financieramente la implementación de estas. Por ejemplo: Provisiones para futuras pérdidas y/o contingencias. Como lo menciona Ruiz (2014) las compañías que son capaces de anticiparse frente a cualquier contingencia son compañías resilientes y fortalecidas, capaces de adaptarse a cualquier coyuntura económica futura.
- Diversificar el uso de diferentes modelos de negocio, estrategia que frente a una contingencia no hará a la compañía invencible, pero si logrará que pueda ser sostenible durante un tiempo

mayor, evitando así mayores costos asociados a contingencias laborales y pérdida de su personal.

- Plantear un uso responsable del uso de la deuda y establecer alianzas estratégicas para efectuar pagos anticipados y disminución de gastos de intereses.
- Implementar de manera temporal y periódica políticas internas de austeridad, que permitan la constitución de reservas para futuras contingencias y desarrollen entre su fuerza de personal una conciencia de uso responsable y adecuado de los recursos tanto físicos como económicos de la compañía.
- Identificar los riesgos de manera anticipada y crear políticas asociadas al trabajo continuo en pro de disminuir estos riesgos latentes, pero no siempre presentes en las actividades diarias; de manera tal que cuándo las crisis y/o contingencias se presenten, el personal y las políticas internas de la compañía estén más preparadas para enfrentarlo.

Cómo lo indica Pisani & Brender (2009) crisis es la incapacidad del sistema para soportar la totalidad de los riesgos acumulados durante el periodo en el cual su actitud hacia el riesgo ha sido sumisa, por lo que se puede concluir que mientras una compañía esté preparada para cualquier tipo de riesgo que pueda presentarse, el impacto ante estos será menor y su capacidad de continuar como empresa en marcha será un hecho.

Como consecuencia de lo expuesto en este trabajo de investigación, se puede afirmar que las aerolíneas colombianas, específicamente Avianca S.A, actualmente no cuenta con medidas financieras preventivas que aseguren la sostenibilidad del negocio en el tiempo frente a una contingencia mundial. Es por esto, que se recomienda tomar las medidas de acción mencionadas dentro de esta conclusión.

12. Anexos

Tabla 5 Cuestionario medidas financieras preventivas.

Código	Pregunta	1	2	3	4	5
1	NEGATIVIDAD AL USO DE DIFERENTES MODELOS DE NEGOCIO					
1.1	La empresa apoya la reducción en el costo de los tiquetes					
1.2	Los diferentes modelos de negocio benefician económicamente a la aerolínea					
1.3	La empresa apoya abiertamente las nuevas ideas de negocio brindadas por sus trabajadores como posibles fuentes de ingreso futuras					
1.4	La aerolínea se destaca en el sector por sus múltiples modelos de negocio.					
2	VULNERABILIDAD A ATAQUES Y CATASTOFRES					
2.1	Una contingencia de tipo natural no interfiere en la operación del negocio					
2.2	Las medias financieras preventivas actuales de la aerolínea son suficientes para mitigar una contingencia externa (pandemias, ataques terroristas, etc)					
2.3	Ante una pandemia, la estabilidad laboral se puede ver afectada					
2.4	La aerolínea es la mejor opción para viajar dentro y fuera del país dado a que soluciona de manera oportuna y adecuada las posibles vulnerabilidades frente ataques y catástrofes naturales					
3	INDICADORES FINANCIEROS					
3.1	La aerolínea muestra al mercado un buen resultado en cuanto a sus indicadores financieros					
3.2	La aerolínea toma estrategias financieras frente al resultado de sus indicadores financieros.					
3.3	La aerolínea ha logrado recuperarse de las caídas de sus indicadores financieros, frente a contingencias cuyos resultados fueron negativos					
3.4	La aerolínea refleja de manera transparente, clara y oportuna sus indicadores financieros					
4	PRINCIPIOS PARA EL DESARROLLO Y REDACCION DE MEDIDAS FINANCIERAS					
4.1	Las políticas financieras de la aerolínea prevén y mitigan posibles riesgos operativos					
4.2	La aerolínea revela su información financiera de manera clara, oportuna y confiable para todos los grupos de interés					
4.3	La aerolínea da a conocer cuáles son las medidas financieras que toma al momento de una contingencia					
4.4	Las medidas financieras de la aerolínea han sido útiles durante los últimos años frente a crisis como el SARS 2003.					
5	USO DE LA DEUDA					
5.1	La aerolínea cuenta con un respaldo económico suficiente por parte del gobierno nacional.					
5.2	Las políticas de la aerolínea van encaminadas a tener niveles de endeudamiento bajo.					

Código	Pregunta	1	2	3	4	5
5.3	La aerolínea establece mecanismos de acción con el fin de asegurar en lo posible una buena liquidez y a su vez que esta le permita el cumplimiento de sus obligaciones					
5.4	Los activos de la compañía son suficientes para cumplir con sus obligaciones de deuda					
6	INESTABILIDAD FINANCIERA					
6.1	Una pandemia de tipo mundial puede afectar la estabilidad financiera de la aerolínea					
6.2	La aerolínea ha presentado crisis económicas en los últimos 5-10 años					
6.3	La inestabilidad financiera de la aerolínea afecta el mercado colombiano					
6.4	La liquidez de la compañía cumple con las estrategias financieras establecidas por la organización.					

13. Fuente: Elaboración propia

14. Bibliografía

- Aguirre, G. A., & Flores, M. D. (2016). Las crisis financieras y la evolución del paradigma en la práctica de las finanzas. 53-70.
- Argáez, C. C. (2019). Una visión retrospectiva de dos crisis financieras de los últimos cuarenta años en Colombia . *Desarrollo y sociedad*, 2.
- Ariño, J. J. (2018). *Ventas para emprendedores: todo lo que necesitas saber, gira los resultados de tu emprendimiento por medio de la venta efectiva y sostenible*. Ecoe Ediciones.
- Azofra. (2012). Pasado y presente de las finanzas corporativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*.
- Bagehot, W. (2007). *Lombard street: a description of the money market*. New York: Cosimo, Inc.
- Bautista Mena, R. (2012). *Incertidumbre y riesgos: en decisiones financieras*. Ecoe Ediciones.
- Boronat, G. J., Leotescu, R., & Navarro, y. J. (2018). *Técnica contable y financiera*.
- Casadesus, R., Masanell, & Tarziján, J. (2012). Cuando un modelo de negocio no es suficiente. *Harvard Business Review*, 1.
- F. Erickson, B. (2010). *Ventas*. Firms Press.
- Fabozzi, F. J., & Peterson, P. (2010). *The basics of finance: an introduction to financial markets, business finance, and portfolio management*. Hoboken: Wiley.
- Federación Internacional de Contadores - IFAC. (2014). *Desarrollo y redacción de medidas financieras complementarias - Definición, principios e información a revelar*. New York.
- García Blanco, J. M. (2015). Burbujas especulativas y crisis financieras. Una aproximación neofuncionalista. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 71-88.
- Girotra, K. N. (2015). *El modelo de negocios impulsado por el riesgo*. Harvard Business Review América Latina.
- Grabel, I. (2000). La crisis financiera de 1997-1998 y medidas preventivas. *Revista de comercio exterior*, 4.
- Gretel, H. (2004). *Crisis de las aerolíneas mundiales*. Mar de Plata.

- Guevara, D. (10 de febrero de 2018). Diez años de la crisis de 2008: cuando la economía trabaja para las finanzas. Bogotá.
- Hernandez, R. S. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- IATA. (31 de diciembre de 2017). *IATA.ORG*. Obtenido de <https://www.iata.org/contentassets/bc041f5b6b96476a80db109f220f8904/colombia-el-valor-de-la-aviacion-spanish.pdf>
- Johnson, M. W. (2008). *Cómo reinventar su modelo de negocios*. Harvard Business Review América Latina.
- Juniac, A. d. (14 de Abril de 2020). *IATA.ORG*. Obtenido de <https://www.iata.org/contentassets/f2ad0b24051e4e06924123f5aabe2f5b/2020-04-14-01-sp.pdf>
- Kindleberger, C., & Aliber, R. (2012). *Manías, pánicos y cracs: Historia de las crisis financieras*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Korstanje, M. E. (Junio de 2012). *Caderno virtual de turismo*.
- Ledo, M. (2008). ¿Respuestas adecuadas a las crisis financieras? *Política exterior*, 1.
- Martínez Sánchez, J. M. (2010). *Marketing*. Firms Press.
- Mejía Kambourova, D., Gómez Cardeño, L., & Gutiérrez Betancur, J. C. (2019). Riesgo De Crédito, Costo Del Capital Y Apalancamiento Financiero Excesivo. *Ecos de Economía*, 23(49), 46–70.
- Mendenhal, W., Beaver, R., & Beaver, B. (2010). *Introducción a la probabilidad y estadística*. México D.F: Cengage Learning.
- Muñoz, M. C. (2013). Desaceleración económica e inflación de activos financieros en Colombia. *Desarrollo y sociedad*, 263.
- Naya, J. M. (2014). Sustentabilidad de las fusiones, asimetrías de información y estrategias de las empresas no fusionadas. *El trimestre económico*, 229.
- Olarte, J. C. (2006). Incertidumbre y evaluación de riesgos financieros. *Scientia Et Technica, Vol XII, Num 32*, 347-350.
- Ombuena, G. J. (2020). Covid-19: Reflexiones económicas y financieras y efectos en las empresas. Valencia, España.

- Pham, S. (5 de Febrero de 2020). *El SARS le costó a las aerolíneas US\$ 7.000 millones. El brote de coronavirus probablemente será mucho peor*. Obtenido de CNN En Español:
<https://cnnespanol.cnn.com/2020/02/05/el-sars-le-costo-a-las-aerolineas-globales-us-7-000-millones-el-brote-de-coronavirus-probablemente-sera-mucho-peor/>
- Pisani, F., & Brender, A. (2009). *Global Finance and its collapse*. Dexia Belgium.
- Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2009). *Esta vez es distinto: Ocho siglos de necesidad financiera*. México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Requeijo, J. (2006). *Anatomía de las crisis financieras*. Madrid, Spain: McGraw-Hill España.
- Restrepo, B. P. (2005). Avianca hace pérdidas volando. *Innovar*, 15.
- Reyes Escobar, A. A., & Roza Bernal, C. A. (2020). Crisis y fragilidad financiera griega bajo la hipótesis de inestabilidad de Minsky. *Revista Galega de Economía*, 29(1), 1–18.
- Romero, R. (1997). *Marketing*. Editora Palmir E.I.R.L.
- Ruiz, P. C. (2014). La quimera del valor ganado: medidas financieras arriesgadas en proyecto. *Estrategia Financiera*, 1.
- Sánchez Arciniegas, C. I. (2017). *Turismo Hoy: Entre El Cisne Negro Y La Realidad De La Ficción*.
- Susana Callao Gastón, J. I. (2010). El impacto de la crisis en la manipulación contable. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review Vol. 14 - Nº 2*, 6.
- Tapia, M. J. (2020). La crisis llega a los aviones: Sus dueños aparecen como acreedores y se redefine su producción. *Pulso*.
- Torrero Mañas, A. (2013). *Keynes y la crisis financiera actual*. Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales.
- Ximénez, N. M. (2010). Las empresas latinoamericanas ante la crisis financiera mundial. *Incae Business Review*, 61.