

**LA CALIDAD DEL SERVICIO COMO UN FACTOR DE
FRACASO – EL CASO DE LA LIQUIDACIÓN DE ACES
LA AEROLÍNEA MÁS FAMOSA DE COLOMBIA**

Área de investigación: Teoría de la Organización

Gladis Cecilia Villegas Arias
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad de Medellín
Colombia
gcvillegas@udem.edu.co

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

LA CALIDAD DEL SERVICIO COMO UN FACTOR DE FRACASO – EL CASO DE LA LIQUIDACIÓN DE ACES LA AEROLÍNEA MÁS FAMOSA DE COLOMBIA

Resumen

El propósito de esta investigación fue: analizar los factores que fallaron en la gestión de la empresa Aerolíneas Centrales de Colombia-ACES (liquidada en Agosto de 2003), de tal modo que éstos sirvieran para reflexionar sobre los factores críticos de fracaso empresarial, alertaran sobre variables importantes al análisis de entorno, y pudiesen aplicarse en procesos de direccionamiento estratégico. Se eligió al Análisis Institucional Histórico y Comparativo (Greif, 1998; Aoki, 2011; Morgan, Campbell, y Crouch, 2010) como la teoría que permitía lidiar con la complejidad del éxito y el fracaso empresarial en entornos históricos. La estrategia investigativa elegida fue el estudio de caso “crítico” o “excepcional”, cuyo poder radica en evidenciar situaciones que contradicen afirmaciones generalmente aceptadas, la aerolínea representa uno de estos casos, porque aunque sus operaciones fueron de clase mundial, la rentabilidad fue consistentemente baja durante toda su existencia. Se evaluaron los componente financiero, económico y de responsabilidad social; resultados que se sintetizaron al lado de otros datos de entorno a fin de explicar las causas de la liquidación. Es conclusión de este estudio el que dadas las condiciones de la industria de transporte aéreo de pasajeros en el período estudiado, una gestión de operaciones de clase mundial aumentó los costos y redujo la ya menguada rentabilidad, empeorando la no sostenibilidad del negocio y contribuyendo a la quiebra de la aerolínea.

Palabras clave. Análisis Histórico, Fracaso Empresarial, Aerolínea, Estudio de caso, ACES



LA CALIDAD DEL SERVICIO COMO UN FACTOR DE FRACASO – EL CASO DE LA LIQUIDACIÓN DE ACES LA AEROLÍNEA MÁS FAMOSA DE COLOMBIA

Introducción

El fracaso es una constante en el mundo empresarial y como tal ha sido tema de estudio obligado para teóricos de disciplinas tales como la economía, la gerencia, el derecho, la psicología organizacional y la contaduría. En la indagación en gestión, los enfoques más comunes son el descubrimiento y explicación de causas, la descripción del proceso de quiebra y la predicción de eventos. La explicación de causas generalmente se ha abordado desde metodologías mixtas cualitativas y cuantitativas, mientras la predicción desde metodologías cuantitativas.

Pearce y Michael (2006) revisaron la incidencia de las condiciones macro económicas en la quiebra de empresas y descubrieron que hay una alta correlación entre economía y desempeño de la firma, más aún, (Stead y Smallman, 1999) indican que las crisis industriales son más relevantes para el colapso de una firma que la situación macro. Argenti (1976), propuso que las fases del proceso de decadencia son distintas para empresas de distintos tamaños, mientras estudiosos de bancarrotas en el sector aéreo ven en el tamaño y la calidad de la gestión de operaciones, los elementos más decisivos a la viabilidad en esa industria (Gudmundsson, 1998, 1999).

El propósito de esta investigación fue: analizar los factores que fallaron en la gestión de la empresa Aerolíneas Centrales de Colombia-ACES (liquidada en Agosto de 2003), de tal modo que éstos sirvieran para reflexionar sobre el fracaso empresarial.

Marco Teórico

El tema de fracaso empresarial ha despertado interés desde inicios del siglo XX. Sin embargo, como campo académico su mayor desarrollo se remonta a la época del surgimiento del computador cuando se pudieron procesar grandes cantidades de datos históricos, mediante la aplicación de herramientas estadísticas y matemáticas, para la formulación de predicciones sobre la viabilidad de las empresas.

El estudio del fracaso en las empresas se ha nutrido de investigaciones legales, en el tema de quiebras, que datan desde el siglo XVIII (Marco, 1985); en gestión estratégica (Daily, 1994); en finanzas corporativas (Lin y Hwang, 2000), en estadística (Dambolena, 1983; Calcaen y Hubert, 2006); en historia empresarial (Moriceau, 2005), economía (Pearce y Michael, May-June, 2006), y varias otras ramas de la investigación económica.

Los estudios apuntan a la explicación de fracasos (Ooghe y De Prijcker, 2008) o a la predicción de quiebras (Dimitras, Zanakis y Zopounidis, 1996); a pequeñas (Laitinen, 1993; Ritchie y Richardson, 2004), grandes (Makridakis, 1991) o nuevas (Lin y Hwang,



2000; Laitinen, 1992) empresas; a distintos sectores (Bhargava, Dubelaar y Scott, 1998; Gudmundsson, 1998; Demyanyk y Hasan October, 2010); actividades, proyectos (Estes, 1982) o funciones. Las metodologías son cuantitativas (Hamer, 1983) o cualitativas (Gudmundsson, 1999). Los enfoques han sido históricos, macro económicos (Platt, 1989), gerenciales (Cardon, Stevens y Potter, 2011; Haveman y Khaire, 2004), legales, culturales (Dahles, 2007), tecnológicos (Bharadwaj, Keil y Mähring, 2009), psicológicos (Shepherd, Wiklund, y Haynie, 2009) o financieros.

Los modelos de predicción se han aplicado a la industria bancaria para medición de riesgo, la valoración de acciones en bolsa, el apoyo a las decisiones estratégicas. Mientras que los estudios explicativos de causas, se han aplicado al análisis de comportamiento económico (Schwenk, 1993), gestión de procesos o diseño organizacional. Algunos pocos esfuerzos de integración han intentado incluso modelar la variables causales de fracaso y éxito organizacional (Flamholtz y Aksehirli, 2000).

Algunos análisis se dedican a explorar las etapas del proceso de fracaso (Hambrick y D'Aveni, 1988; Sheppard y Chowdhury, 2005). Algunos otros a evaluar los aprendizajes que pueden derivarse del mismo (Cannon y Edmondson, 2005).

En síntesis, el tema de fracaso empresarial es un campo de conocimiento con una tradición de más de 50 años de desarrollo, gran aporte interdisciplinario e investigación en gran variedad de aspectos, que incluyen desde los emocionales hasta los macroeconómicos.

El presente trabajo se interesó en las explicaciones causales del fracaso empresarial, entendido como cese de operaciones o liquidación. Por lo tanto, la literatura relacionada con la decadencia organizacional constituye el antecedente teórico del mismo (Altman, 1983; Margolis, 2008). Al respecto, autores como Argenti (1976) plantean que el fracaso no es el igual para firmas en distintos momentos de su ciclo de vida. Para empresas de más de 14 años de existencia, consideradas maduras, el descenso comienza con errores gerenciales o cambios de entorno (presión de competidores, escasa capacidad instalada, dificultad para maniobrar en el mercado) que conducen a una caída de las ganancias, al punto que el pobre desempeño financiero amenaza la viabilidad y afecta la moral de los empleados. La situación de baja rentabilidad perdura por dos o más años. Generalmente, estas empresas se involucran en proyectos de renacimiento o relanzamiento que terminan fracasando y llevando a problemas de liquidez e incapacidad para sobrevivir a altos niveles de endeudamiento, lo que las lleva a la bancarrota o la liquidación.

En cuanto a variables externas, se reconoce que las organizaciones son entes en relación con la sociedad (Corwin, 1987) y que, como tal son sujetos de deberes y obligaciones. Esta línea de pensamiento ha dado origen a la teoría de sostenibilidad organizacional que discute la naturaleza de tales deberes hacia los distintos grupos de interés y hacia el medio ambiente (Gladwin, Kenelly y Krause, 1995; Salzmann, Ionescu-Somers, y Steger, 2005). Cuando estos vínculos no se gestionan, la organización puede perder el apoyo social y la legitimidad derivando hacia un inevitable fracaso.

Así mismo, las condiciones macroeconómicas (Pearce y Michael, 2006) siempre se han considerado factores críticos de fracaso empresarial, al igual que la economía sectorial



(Porter, 1979; Cameron, Kim y Whetten, June 1987). Por otra parte, el entorno legal es otro de los factores considerados determinantes de la supervivencia de una empresa (Meiner, Ringleb, y Edward, 2008).

En cuanto concierne al ámbito interno; la calidad del liderazgo (Mellahi, 2005; Drewa, Kelleyb, y Kendrick, March-April 2006), de las decisiones estratégicas (Müller, 1985; Lockhart, 2006), del desempeño financiero (Dambolena y Khoury, 1980. Martikainen y Ankelo, 1991), de la gestión (Wiesenfeld, Wurthmann y Hambrick, 2008), de las relaciones (Singh, 2009) y de la cultura (Probst y Raisch, 2005) se han identificado como responsables de fracasos organizacionales en diversos estudios de caso.

Investigaciones sobre predicción de fracaso de las aerolíneas encontraron que el tamaño de la empresa, la rotación de puestos de trabajo, la descentralización administrativas, el factor de ocupación de las aeronaves, la participación de mercado en ciertas rutas específicas, la operación de aviones muy grandes, y el incremento en los precios del combustible; son factores críticos al fracaso de una compañía de este sector (Gudmundsson, 1998, 1999). Además, que el crecimiento financiado con fuentes distintas a la propia rentabilidad, da cuenta de muchas de las quiebras de las aerolíneas incluidas en su estudio; sea porque el pasivo creció hasta hacerse impagable, o porque se abusó de la buena fe de los accionistas, sometiéndolos a inversiones improductivas.

Otros autores han descubierto detrimentos en la calidad del servicio, asociados a las alianzas entre empresas, que ponen en peligro la supervivencia de las compañías por pérdida de clientes anteriormente fieles (Weiss y Wruck, 1998). Otros más incluso han evidenciado que proyectos de salvamento en empresas con insolvencia financiera, rara vez son exitosos y, por el contrario, terminan de erosionar la base de los activos existentes (Weiss y Wruck, 1998).

METODOLOGÍA

Cuando una empresa se liquida, sea por decisión de sus propietarios o por situaciones fuera de su control, tales como deudas impagables, falta de rentabilidad, regulaciones que le son adversas, o cualquier otra; la organización deja de cumplir su misión y muere, lo que se considera un fracaso (Balcaen y Ooghe, 2006; Salzmann, Ionescu-somers, y Steger, 2005). El propósito de esta investigación fue: analizar los factores que fallaron en la gestión de la empresa Aerolíneas Centrales de Colombia-ACES (liquidada en Agosto de 2003), de tal modo que éstos sirvieran para reflexionar sobre los factores críticos de fracaso empresarial, alertaran sobre variables importantes al análisis de entorno, y pudiesen aplicarse en procesos de direccionamiento estratégico.

Considerando que interesaba estudiar el fracaso como un cambio que sucedió a esta organización a través del tiempo, y que fue el punto de llegada de su proceso evolutivo; la investigación se inscribió en el campo de la historia empresarial. Ahora bien, las investigaciones en historia empresarial aplican una amplia gama de metodologías cualitativas o cuantitativas, según sean convenientes a responder adecuadamente la



pregunta de investigación (Céspedes y Galford, 2004; Cross, 2011; Maddy, 2000; Healy y Palepu, 2003; Hastings, 1999). Lo que estas metodologías tienen en común es el analizar los cambios en relación con los entornos socio-culturales, políticos y tecno-económicos.

Se eligió al Análisis Institucional Histórico y Comparativo (Greif, 1998; Aoki, 2011; Morgan, Campbell, y Crouch, 2010) como la teoría que permitía lidiar con la complejidad del éxito y el fracaso empresarial en entornos históricos (entendida la complejidad como relación dinámica de múltiples realidades). De esta teoría se adoptó el marco conceptual que permite examinar el origen y transformación de los sujetos bajo estudio, como reflejo de las relaciones entre los autores de decisión, las instituciones que las limitan y el entorno que las rodea. El análisis es inductivo, empírico, e histórico, enfocado en evaluar la viabilidad de la entidad bajo estudio, la que es inferida de la aplicación y síntesis de modelos especializados en contextos específicos (por ejemplo, financieros, económicos, de mercado, sociales). Es decir, esta es una metodología propia del análisis histórico-comparativo. La línea de análisis elegida fue la de perdurabilidad de las organizaciones, según se deriva de la complementariedad de las decisiones de la empresa, con las condiciones de la industria, del entorno y las regulaciones gubernamentales.

La estrategia investigativa elegida fue el estudio de caso, método común en las ciencias sociales desde 1829 (Le Play, 1877). En particular importaba enfocarse en un “caso crítico” o “excepcional”, cuyo poder radica en evidenciar situaciones que contradicen afirmaciones generalmente aceptadas en la teoría administrativa. En el caso de ACES, esa verdad generalmente aceptada era que la calidad en la operación garantiza la viabilidad de una empresa. La aerolínea fue un contraejemplo de esta creencia porque aunque sus operaciones eran de clase mundial, la rentabilidad fue consistentemente baja durante toda su existencia, lo que conllevó a que los propietarios decidieran liquidarla.

Se evaluaron los componente financiero, económico y de responsabilidad social; resultados que se sintetizaron al lado de otros datos de entorno a fin de explicar la causa de la liquidación. Esta causa fue sustentada debidamente en el análisis de las condiciones económicas (macro y micro) y de la industria aeronáutica, a nivel mundial, regional y nacional, causantes de la consistentemente baja rentabilidad de la aerolínea. En síntesis, dadas las condiciones de la industria de transporte aéreo de pasajeros, una gestión de operaciones de clase mundial equivalió a organizar pulcramente las sillas del Titanic y es resultado de este estudio el que la liquidación se debió a esas condiciones micro y macro económicas y que si bien hacia el final de la vida de la empresa se tomó una decisión catastrófica en el tema de adquisición de tecnología dura, esta decisión en sí misma no fue la responsable del fracaso si no la estocada final a una empresa con serios problemas de viabilidad económica.

RESULTADOS

Aerolíneas Centrales de Colombia (ACES) fue fundada el 30 de Agosto de 1971 y comenzó operaciones en 1972. Treinta y un (31) años después, en Agosto de 2003, cesaron las operaciones de la empresa. Una breve cronología de eventos inspirada en Escobar (2005), se presenta a continuación:



Agosto 30 de 1971: trece (13) accionistas de Medellín y Manizales fundaron la aerolínea, con capital inicial de \$ COL 2'300.000 (dos millones trescientos mil pesos colombianos).

Febrero 1972: Iniciaron operaciones en las rutas nacionales Manizales, Bogotá, Medellín con los aviones DH-114 Heron 2D (Saunders ST-27) con capacidad para 20 pasajeros, aunque se había recomendado que se operara con los De Havilland Canada DHC-6 Twin Otter, que no se pudieron utilizar por falta de presupuesto.

1975: Se adquirieron aviones DHC-6 Twin Otters y se aumentan los destinos en rutas secundarias (regiones apartadas con infraestructura pobre de aviación)

1981: Se iniciaron operaciones en las rutas troncales (rutas de mayor tráfico y mejores condiciones de infraestructura aeroportuaria) para lo que se adquirieron los Boeing 727-100 con capacidad para 129 pasajeros

1986: Se posesionó Jorge Restrepo Palacios como presidente, se iniciaron los vuelos internacionales. Se retiraron de operación los aviones Sauders-ST-27 e ingresaron aviones Fokker F-27 de 44 pasajeros.

1991: Se retiraron los Fokker y entraron equipos ATR 42. Los Boeing 727-100 se reemplazaron por los 727-200. Por filosofía de servicio al cliente en la ruta a Miami los aviones viajaban con 98 sillas en clase de negocios aunque el equipo tenía capacidad para 155 sillas clase económica. Es decir, a todos los pasajeros se les dio tratamiento de primera clase por el precio de clase económica.

1993: Juan Emilio Posada es nombrado presidente de la compañía

1995: Se inicia el transporte de carga, para lo que se arriendan más aviones 727.

1998: Se reemplazan los 727 por Airbus A320.

2001: Varias publicaciones de la industria y de los consumidores la califican como “La mejor aerolínea de Colombia”.

2002 (20 de Mayo): Se firmó la fusión con su mayor competidor, la aerolínea Avianca-SAM. A la fusión se le denominó Alianza Summa. El propietario de Avianca-Sam era el millonario Julio Mario Santodomingo y el de ACES era la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el gremio que agrupa a los caficultores.

2003 (Abril): US \$ 76'000.000 (setenta y seis millones de dólares) de deuda. US \$ 4'000.000 (cuatro millones de pérdida durante los 4 primeros meses del año).

2003 (9 de Junio): Se devuelven 8 aviones short-range 47 seat ATR-42.

2003 (Agosto): Se liquidó la empresa ACES, 18 (diez y ocho) meses después de firmada la Alianza Summa.

2003 (Noviembre): Se disolvió la Alianza Summa y las rutas fueron heredadas por la empresa Avianca.



La cultura ACES

Desde sus orígenes, a inicios de la década del 70, ACES operó rutas a zonas apartadas del país donde no llegaba transporte aéreo regular y con infraestructura de aterrizaje primitiva. La comunicación con el exterior de esas zonas representó un gran impacto social y oportunidad de desarrollo (Escobar, 2005; <http://www.historiadeantioquia.info/historia-de-antioquia/nacimiento-de-la-aerolinea-aces.html>).

En cuanto al servicio al cliente, el segmento de mercado elegido fueron los clientes ejecutivos, que son viajeros frecuentes. Para atraerlos se implementaron estrategias tales como:

- Mejorar la seguridad replanteando la relación entre los estamentos internos. Tradicionalmente la tripulación ha tenido más estatus en este tipo de empresa que los empleados de mantenimiento. En este caso, se propusieron elevar el estatus de los empleados del módulo en tierra y de los de mantenimiento.
- Mejorar la capacitación de los pilotos. Se decidió formar pilotos “ACES” y no contratar ni recibir a quien no hubiese pasado por esta escuela. La formación consistía en hacer toda la carrera como copiloto y entonces sí, pasar a hacer la carrera de piloto desde el nivel más básico, a este proceso se denominó “entrar por la derecha”.
- Servicio. Se intervino el servicio, especialmente en el módulo y en la cabina, apoyándose en los valores de: decir la verdad, mejorar la atención, reducir el tiempo de abordaje, ubicar un carrito que daba servicio en la sala de espera, ofrecer licor de manera gratuita en la cabina, abrir la sala VIP.
- Reducción de tarifas (25% en Jet, 1980; 50% en todas las rutas, 1998)
- Servicio que superaba los indicadores existentes y las expectativas de los usuarios: puntualidad, buen servicio, cubrimiento nacional (Aerocivil, 1980) y mejores horarios.
- Comodidad, por ejemplo en los vuelos internacionales el jet Boeing 727-200 operó con 98 sillas aunque su capacidad era de 155, con la finalidad de ofrecer servicios de primera clase a precios de clase económica (1990).
- Gestión de las relaciones con el cliente (CRM), con la tarjeta de viajeros frecuentes Premium Pass, la tarjeta de crédito Conavi “Mas Millas Aces” y los Salones Platino en varios aeropuertos.

El resultado de las anteriores acciones fue el de convertir a la aerolínea en la preferida de los ejecutivos colombianos. En realidad su presidencia apuntó a mejorar márgenes mejorando la operación (reducción de costos y mejoramiento de la calidad), en lugar de aumentar ventas reduciendo precios. El mercado y el gobierno reconocieron la calidad de la empresa a través de múltiples premios.

Para lograr esta calidad y posicionamiento de marca, ingentes esfuerzos de motivación, identificación con un propósito de excelencia, entrenamiento, aprestamiento, trabajo en equipo y gestión de conocimiento fueron necesarios. Incluso la compañía pensó en crear una universidad propia para la formación de sus empleados de todos los niveles (Escobar, 2005),



En ninguna de las fuentes consultadas se desconoce la excelencia de la empresa y de sus colaboradores. Los mejores comentarios son para esta aerolínea mientras los peores son para su más grande competidora, Avianca. El punto de comparación es imposible pues de Avianca se cuentan incluso historias de horror, como el caso de un parlamentario que afirma haber sido empujado de la plataforma por un auxiliar de vuelo.

Es este posicionamiento de marca, esta excelencia en la calidad, lo que hace incomprensible para trabajadores, clientes, proveedores, analistas de industria e incluso para los entes reguladores la liquidación de la empresa.

Sin embargo, la calidad no basta cuando la economía no es propicia. Ese es el lema de la inversión privada en el sistema capitalista. Si la inversión no entrega los márgenes de rentabilidad que los dueños de capital esperan; esta se considera “improductiva” y por tanto no sostenible en el tiempo. Dedicar ingentes esfuerzos a perfeccionar la operación en medio de la inviabilidad económica equivale a organizar las sillas del Titanic.

Situación Social

Se clasificó el grado de poder de los grupos de interés de ACES mediante la aplicación de los atributos propuestos por Mitchel, Agle, y Wood (1997): grado de poder para intervenir en los asuntos de la empresa; legitimidad de la relación, entendida como el reconocimiento que la sociedad hace de su derecho a existir; y urgencia, entendida como la necesidad de una acción rápida debido al riesgo que la inacción implica. Los grupos de interés se listan en orden de influencia a continuación:

1. Empleados con gran incidencia en la operación del negocio, legitimidad contractual en sus pretensiones, y gran urgencia en la atención a sus solicitudes, dado el alto riesgo de accidente implícito en la desatención a sus demandas.
2. Directivos con gran poder y legitimidad, en tanto delegatarios del poder de la propiedad, en un país que la reconoce como derecho fundamental.
3. Gobierno con toda la legitimidad para diseñar, aprobar e imponer el marco normativo que regía la existencia de la empresa.
4. Clientes con el poder de compra
5. Propietarios, con el poder de deponer directivos y tomar decisiones concluyentes sobre el futuro de la empresa.
6. Generadores de opinión, con el poder de movilizar la opinión pública. Este es un poder importante pero de corta duración en un país sin memoria, como es Colombia.
7. Comunidad con muy poca incidencia en los destinos de la aerolínea, especialmente porque estaba de su lado.

Percepciones de los grupos respecto a las razones para el cierre de operaciones.



Se aplicaron entrevistas en profundidad a actores clave y revisión de literatura para identificar las explicaciones que estos grupos dieron a la desaparición de la empresa. A continuación se sintetizan sus razonamientos:

Empleados:

El Vicepresidente de operaciones, Carlos Escobar Arango, escribió el libro “Aces o deshaces? Historia de una desintegración” (2005), considerado documento obligado para quien quiera conocer el punto de vista de aquellos que, con su profunda entrega laboral, hicieron posible la operación de la empresa durante sus últimos 27 años. Lo que el capitán Escobar narra se repite de manera relativamente fragmentaria y con algunos énfasis, propios de la tarea a cargo, en entrevistas a auxiliares de vuelo, funcionarios de mercadeo y personal en tierra. Los elementos comunes a sus respuestas se listan a continuación:

- ACES era una aerolínea regional, con un volumen de operaciones que no alcanzaba para convertirla en líder del mercado.
- La estrategia para moverla de su condición de mediana empresa, a una de competidor importante en la industria, apuntó a la diferenciación con base en la calidad del servicio al cliente.
- El servicio al cliente se encarna en los empleados. El buen servicio en una aerolínea impone altas cuotas de esfuerzo tanto en quienes tienen contacto directo con el pasajero, como en quienes garantizan la seguridad, puntualidad y exactitud en las operaciones.
- Prestar un buen servicio requiere de una profunda coherencia institucional y excelencia en la gestión de operaciones.
- Los empleados de todos los niveles empeñaron su vida misma en hacer de la aerolínea la más reconocida en el país por su servicio. Este esfuerzo individual y colectivo, tuvo como consecuencia un sentido de pertenencia profundo y una unidad de cuerpo envidiable. Es generalizado el sentimiento de orgullo por el trabajo bien logrado.
- Muy a pesar del compromiso y la entrega, las decisiones que condujeron a la liquidación de la compañía no consultaron la historia de excelencia en la prestación del servicio, y no dieron valor alguno a los años de devoción de los empleados. Los mismos no fueron tenidos en cuenta en modo alguno y, en esa medida el sentimiento de haber sido traicionados fue devastador. Según los empleados de ACES, por la vía del poder de la propiedad, se les arrebató la legitimidad alcanzada con el trabajo excelente, para imponerles el lado oscuro de relación capital-trabajo.
- El menoscabo a los intereses de los trabajadores incluyó despidos masivos a todos los niveles, justificados en la duplicidad de cargos resultante de la fusión; el traslado de muchos de los que quedaron a otras ciudades con las obvias implicaciones de desarraigo; y el desmejoramiento de las condiciones de trabajo. En general, los empleados de ACES se quejan del maltrato y el irrespeto con que fueron recibidos por la estructura de la empresa AVIANCA, anterior competidora y ahora parte de la alianza.
- Todos los empleados consultados atribuyeron el fracaso de la empresa a las decisiones tomadas por la dirección, durante la presidencia de Juan Emilio Posada. Algunos hablan del sostenimiento de rutas no rentables que debían subsidiarse con los ingresos de las rutas rentables; otros hablan de la equivocada gestión tecnológica en un negocio donde el costo de las aeronaves es muy alto y la composición tecnología-tarea-costo es crítica



y; algunos más incluso acusan de corrupción al presidente de la empresa en el proceso de contratación de aviones Airbus A320.

Directivos

Los directivos entrevistados opinaron que la buena operación es un ingrediente importante del éxito de una empresa pero que no es el único. Atribuyeron las decisiones de fusión y liquidación a condiciones incontrolables de entorno, tales como:

- El aumento en los costos del combustible por las crisis petroleras mundiales (Asociación del Transporte Aéreo en Colombia - ATAC, Enero 2008). En la estructura de costos de una aerolínea, este es el valor variable más significativo (Consejo Nacional de Política Económica y Social - CONPES, 10 de Mayo, 2002).
- La reducción de la demanda ocasionada por el pánico generado por el ataque terrorista a las torres gemelas en New York el 11 de Septiembre del año 2001 (Asociación del Transporte Aéreo en Colombia - ATAC, Enero 2008).
- El aumento en las exigencias de niveles de seguridad en la industria, que no sólo elevó el costos de operación (especialmente de seguros), si no que descalificó empresas para volar en espacios de varios países, con la consecuencia de reducción de ingresos reales y potenciales. (Asociación del Transporte Aéreo en Colombia - ATAC, Enero 2008)
- En síntesis, la no viabilidad de la empresa como negocio, ante lo cual, el principio de realidad impone el cierre, por la lógica del sistema capitalista según la cual toda empresa privada debe producir ganancias.

Gobierno

El Ministerio de transporte cuenta con Unidad Administrativa Especial Aeronáutica Civil (Aerocivil) para regular el desarrollo de la aviación civil, de la industria aérea y la utilización del espacio aéreo. Esta es la entidad que regula la operación del negocio aéreo y de la aviación civil en Colombia.

Por su parte, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; representado en la superintendencia de Industria y Comercio, vigila todo lo relacionado con el desarrollo y las prácticas empresariales.

En Julio de 2001 la superintendencia de Industria y Comercio (superintendente Emilio Arcila), vetó la fusión de las empresas ACES y Avianca-SAM argumentando la inconveniencia de desarrollar una estructura monopólica que reduciría drásticamente las posibilidades de elección del usuario y acabaría con los beneficios de la libre competencia. Las empresas apelaron y lograron la recusación del superintendente y la aprobación de la fusión. El tiempo daría la razón a Emilio Arcila.

Al gobierno le interesa velar por el cumplimiento de las regulaciones existentes. La desaparición de una empresa afecta la economía en tanto eleva la tasa de desempleo y reduce los ingresos por tributación. Sin embargo, el cese de actividades de la ACES no afectó al gobierno en forma particularmente negativa. A lo sumo, se cumplieron las predicciones sobre el efecto de la fusión en la calidad del servicio al cliente.



Clientes

En varios medios (Valencia-Agudelo, Tobón-Orozco, y Yiseth, 2007) los usuarios expresaron su descontento con la fusión de dos empresas cuyos niveles de calidad en el servicio era radicalmente distinto. Incluso se hicieron chistes como “Alianza Resta”, caricaturizando el nombre de la Alianza Summa y expresando el sentimiento de pérdida.

Los clientes perdieron poder de elección con la concentración del mercado. Su queja más frecuente contra la cultura Avianca fue el incumplimiento y mal trato, lo que perciben como irrespeto. Posición totalmente contraria a la de ACES con su slogan “por el respeto”. A decir de la especialista Marta Saldarriaga, ex-empleada del área de mercadeo, se perdieron Servicio, Excelencia, Respeto, Vocación, Integridad, Cumplimiento, Información y Oportunidad; significado del servicio como entendido por los trabajadores de la empresa.

Propietarios

El investigador Juan Felipe Rodríguez (Abril 17, 2009) indagó la situación financiera de ACES durante los últimos diez y seis años de operación. Para el análisis se utilizaron los datos presentados por la compañía durante las Asambleas Anuales de Accionistas y la que se encontró en el sitio web de la Superintendencia de Sociedades de Colombia. Se encontró que “desde 1987 hasta el 2002 el margen de utilidad neta nunca superó el 4%. Es decir, por cada cien pesos vendidos, la compañía tuvo ganancias netas de apenas cinco pesos. Su margen operacional más alto fue 11% en 1987, situándose por debajo del 10% en el período 1989- 2002. Se puede afirmar que desde 1998 hasta 2002, exceptuando el año 2000, ACES no tuvo ni utilidad operacional positiva, ni utilidad negativa. Es decir, los ingresos no alcanzaron a cubrir los egresos por prestación del servicio, gastos de administración o gastos de ventas” (Rodríguez, 2009, p. 1).

El panorama anterior, palabras más, palabras menos, es la respuesta que da la Federación de Cafeteros para justificar la fusión. Además, el que con esa decisión, se hacían a la mitad de la Alianza Summa. Sin embargo, esa Alianza se disolvió apenas 3 (tres) meses después de la liquidación de la empresa.

Sin embargo, otra percepción tienen los accionistas minoritarios de lo que sucedió con la empresa. Cardona suministra apartes de la entrevista a Don José Luis Restrepo, uno de esos pequeños propietarios: “Cualquier cosa que los pequeños accionistas dijeran no tenía ningún valor, pues todo quedaba aprobado por los dos accionistas mayoritarios: el Grupo Santo Domingo y la Federación Nacional de Cafeteros. La situación fue muy desventajosa, tanto que en algún momento nos dijeron que “el que pone la plata pone las condiciones”, afirma este pequeño accionista, a quien le duele la liquidación de la aerolínea.

Generadores de opinión pública (expertos, analistas, periodistas)

Los analistas tuvieron tema de discusión por mucho tiempo. La mayoría manifestaron serias reservas a la fusión, e incluso propusieron oscuras explicaciones de corrupción corporativa, o de toma hostil de la empresa por parte del entonces dueño de Avianca, Julio Mario Santodomingo. Uno de los expertos que más publicó al respecto fue Alberto Maya Restrepo (2005). Otros estuvieron de acuerdo con la fusión e inclusive criticaron al gobierno por no aprobarla (Semana, 2008).



Comunidad

El efecto sobre la comunidad devino del impacto sobre los empleados, los clientes o el gobierno. No fue un impacto directo. Como bien lo hacían ver los comentaristas, la mayoría de ciudadanos Colombianos no tiene acceso al transporte aéreo por razones de costos y, en esa medida, sus intereses no se vieron seriamente perjudicados. Sin embargo, en varias ocasiones la empresa tuvo comportamientos solidarios como durante el terremoto en la zona cafetera cuando proveyó transporte gratuito y reunió dineros para atender al desastre. De otro lado, su servicio a zonas apartadas y poco desarrolladas, es en sí mismo un faltante que las comunidades sintieron como una gran pérdida. El aporte de la operación de Aces al desarrollo de estas zonas fue reconocido varias veces con premios estatales.

Situación tecnológica

La Aeronáutica Civil en la resolución 04888 (2001) textualmente conceptuó: “Con relación a la empresa Aces, su composición de flota, de menor tamaño, muestra equipos aptos para vuelos internacionales de distancias medias como los cuatro A320, jet de última generación tecnológica, y los cuatro B727-200, limitados para acceder a mercados como el de EU y a partir de enero del 2003 tampoco podrán seguir operando en Colombia (por sus niveles de ruido). Además, dispone la empresa de nueve turbohélices ATR42, también de última generación tecnológica, y de tres turbohélice pequeños TWTN OTTER, aptos para mercados regionales de baja densidad de tráfico. En este caso, el valor del capital implícito en la flota se puede estimara en US\$ 250 millones.

Como conclusión respecto a los operadores de equipo jet, se aprecia una relación, por lo demás obvia, entre la capacidad Instalada y la participación en el mercado, siendo evidente que la aerolínea con el mayor nivel de inversión de capital en equipo de vuelo aporta un mayor nivel de oferta de servicios, tanto en el mercado doméstico como en el internacional, y consecuentemente obtiene una participación mayoritaria en el agregado de los mercados”.

El cuadro # 1: “Evolución de Inversión en Aeronaves de Aces” recopila información aparecida en distintos medios (Aeronáutica Civil, 2001; Historia de Antioquia, 2010; Escobar, 2005) sobre las inversiones que la empresa hizo en aviones durante su existencia. Puede observarse como hay una relación directa entre el tipo de equipo y la ruta a la que sirve, como es común en la industria de transporte aéreo de pasajeros. Por ejemplo, en 1981, cuando se ingresó al mercado de las rutas troncales, la empresa adquirió 3 Jet Boeing 727-100. El problema que se descubre en este esquema de inversiones fue la adquisición de los 8 Airbus en 1996 y con capacidad para 150 pasajeros (4 pedidos en firme y 4 como opción de compra). El meollo del problema radica en que los aviones no pudieron ser dedicados al mercado internacional y para esos años el factor de ocupación en el mercado nacional era bajo, probablemente debido a las crisis económica. Es decir, la posibilidad de realizar el Retorno sobre la Inversión (ROI) era baja. Para empeorar la situación, estos equipos fueron transados en dólares, deuda grande incrementada con cada revaluación del peso colombiano.

La situación financiera de la empresa nunca fue la mejor y esta decisión de equipamiento, terminó de agravarla. Hasta ese punto las decisiones tecnológicas habían sido bastante



ajustadas a las necesidades reales. La decisión de compra se selló el 16 de Diciembre de 1996, año en que el crecimiento de la demanda internacional había sido de 2,8% y la internacional de 2,4%. El monto del negocio total ascendió a 300 millones de dólares, 10 de los cuales deberían ser aportados por los accionistas Flota Mercante Grancolombiana y Gremio Cafetero (a través de varios comités). La esperanza era vender el 30% de la empresa durante el segundo semestre de 1997 y otras acciones en bolsa. Si bien la evidencia de la situación financiera de la empresa durante toda su existencia, demuestra que esta decisión no fue la causa única de la quiebra, es claro que fue una elección muy desacertada por el bajo crecimiento de la demanda; la descertificación de la categoría I a la II del país que impedía aumentar las frecuencias de vuelos a Estados Unidos (Octubre de 1995 por la Federal Aviation Administration); y la posición de los principales accionistas que estaban metidos en un negocio ajeno al suyo, tenían dificultades serias en sus actividades económicas principales, y habían decidido desinvertir en transporte aéreo.

Cuadro # 1: Evolución de Inversión en Aeronaves de Aces

Fecha	Tecnología	Características	Rutas
Febrero 1972	DH-114 HERON (Saunders ST-27), HK-1286 (3)	Turbohélices, 22 pasajeros	Manizales-Bogotá Manizales-Medellín
1975	DHC-6 Twin Otter (2)	capacidad para operar en pistas rudimentarias y cortas	Rutas Secundarias, Medellín se empezaron a cubrir las rutas a Quibdó, Chigorodó, Apartadó, Turbo, El Bagre y Puerto Berrío y desde Bogotá a Armenia
julio de 1977	Fairchild FH-227, HK-1981,	presurizado con capacidad para 44 pasajeros	servicio en las rutas de mayor demanda
Finales 1977	Twin Otter (1, para un total de 4)		Caucasia, Barrancabermeja, El Banco y Tuluá. Medellín a Corozal y Barranquilla, El Banco, Arboletes, Acandí, Nuquí, Bahía Solano, Nare y Puerto Berrío.
1980	7 Twin Otter en total		Cali a Manizales, Guapi, Tumaco, Ipiales y Condoto
1981	Boeing 727-100 (Jet) (3), se estrella 1 Twin Otter (quedan 6)		Rutas troncales Bogotá a Medellín, Cali y Barranquilla, Medellín a Cartagena y Barranquilla, Cali-Medellín
1982	Se estrella otro Twin Otter (quedan 5)		
1984	Fokker F-28, salen 2 Twin Otter para pago deuda (quedan 3)	fabricación holandesa y de tecnología avanzada	



1985	Pérdida 2 Twin Otter (queda 1)		
1986	Fairchild F-27J (2), FH-227 (Fokker), pérdida del último Twin Otter en accidente. Se retiran de operación los Sauders-ST 27.	(Fairchild, 44 pasajeros), (FH-227, 129 pasajeros).	para ser utilizados en las rutas con densidad media de tráfico, vuelos charter al Caribe.
1991	Se retiran los Fokker , entran los ATR-42/72 (5)	para 47 pasajeros, presurizado y con la última tecnología en aviónica y diseño interior. Estos aviones turbohélice, desarrollados por un consorcio franco-italiano, ofrecían todas ventajas de los aviones más modernos del mercado y economía operacional	Bogotá-Manizales. Armenia, Pereira, Apartado, Quibdó y Montería.
1992	Boeing 727-200 reemplazan a los Boeing 727-100	configurados con solo 98 sillas de primera clase cuando su capacidad era de 155 sillas (por consideraciones de servicio)	Bogotá y Medellín a Miami.
1994	ATR-42 (quinto)		Bogotá-Bucaramanga
1996	cinco aviones Boeing 727-200 (5) Boeing 727-100 (3) ATR-42-300 (6) y Twin Otters (10)		ATRS Para las rutas regionales
1996	Airbus A320 (8)	cuatro pedidos en firme y cuatro opciones de compra. capacidad para 150 pasajeros, incorporaban la más evolucionada tecnología en diseño y aeronavegación. Las dos primeras unidades serian entregadas en noviembre de 1997 y los dos siguientes llegarían a mediados de 1998	La imposibilidad de conseguir crédito para los equipos Boeing, debido a la descertificación de Colombia por la administración Clinton, fue decisiva en la decisión.
1998	Llega el primer Airbus, luego los otros 3. Dos de ellos pensaban remplazar 2 Boeing 727	No se pudo adicionar a las rutas internacionales por descalificación de la FAA del país a categoría II	Medellín y Bogotá. a Barranquilla y Cali.
2001	AIR BUS A320-233 (J, 4) B-727-200 (J, 4) ATR-42-320 (T, 9)		



	Twin Otter(T, 3) Subtotal (20)		
Mayo 2002	Devolución 3 Airbus de ACES por la Alianza Summa (reduciendo la flota a 17 aviones)		

Fuente: Elaboración propia con base en información renida de Aeronáutica Civil de Colombia, 2001; Historia de Antioquia, 2010; Escobar, 2005

El transporte aéreo de pasajeros es una industria intensiva en tecnología lo que implica que las decisiones relacionadas con este recurso sean críticas a la viabilidad del negocio, en tanto los márgenes de rentabilidad están atados a la utilización de la capacidad instalada.

Dado que los equipos se negocian con oligopolios internacionales en dólares, que la venta de tiquetes depende de la situación macroeconómica del país, y que uno de los costos más altos es combustible; las inversiones en este industria son altamente riesgosas pues su retorno se ve afectado por la tasa de cambio, el ingreso y su distribución, y los costos del petróleo.

Tener una flota muy completa pero poco utilizada es el camino más directo a la quiebra. Cuando se decidió la alianza entre Avianca-Sam y Aces, la situación de Aces era difícil en términos financieros, pero no tan graves como la de Avianca cuyo nivel de pérdidas y endeudamiento eran proporcionales al mayor tamaño de flota y a la composición de la misma.

Conclusión

Los factores que fallaron en la gestión de la empresa y su relación con la teoría sobre quiebras fueron:

- Las decisiones estratégicas desde la concepción misma del negocio (Müller, 1985; Lockhart, 2006), y el consecuente pobre desempeño financiero (Dambolena y Khoury, 1980. Martikainen y Ankelo, 1991): el concepto de negocio, se orientó por una visión local propia de una economía cerrada, mediante la cual, el que exista una necesidad sentida (en este caso el de garantizar acceso a zonas sin transporte aéreo), justifica la inversión. La verdad es que la existencia de la necesidad no es suficiente cuando los márgenes de ganancia están asociados a variables como el factor de ocupación de tecnologías cuyo financiamiento es muy costoso.
- Falló la gestión de tecnología, elemento sugerido por Wiesenfeld, Wurthmann y Hambrick (2008), al invertir en equipos para unas condiciones de servicio que no dieron y cuyo costo terminó por dar la estocada final a los ya pobres indicadores financieros. No se hizo un adecuado análisis de entorno de la industria aeronáutica que habría alertado sobre el grave riesgo de la inversión tecnológica y las pocas condiciones de viabilidad para una empresa pequeña dedicada a esta actividad en el mundo, error



este anunciado por autores como Pearce y Michael (2006) para quienes la economía sectorial es determinante de la viabilidad y Gudmundsson, (1998, 1999) quien analizó los factores de fracaso en aerolíneas.

- Se demoró demasiado la decisión desinversión desconociendo todos los indicadores de rentabilidad y endeudamiento que de tiempo atrás alertaban sobre la no viabilidad de la aerolínea. Incluso mucho después de que los accionistas mayoritarios habían calificado a la inversión como “improductiva”, reflejando su intención de no recapitalizar a la compañía. La empresa de 31 años cometió el tipo de error que autores como Weiss y Wruck (1998) y Argenti (1976) describen referidos a los costos hundidos o inversiones fallidas de salvamento, que atribuyen a la operación más común en empresas de más de 14 años.
- Falló el direccionamiento estratégico que puso el énfasis en el posicionamiento de marca mediante el reconocimiento a la calidad del servicio expresada en premios, comentarios y alabanzas, sin prestar la atención debida a la razón última de toda empresa con ánimo de lucro inmersa en el sistema capitalista; “buscar el Objetivo Básico Financiero, que es la maximización del patrimonio de los accionistas con Responsabilidad Social, para que esta maximización pueda lograrse es necesario que la rentabilidad del patrimonio sea superior al costo esperado por los accionistas”. Como el objetivo no se cumplió, los accionistas que no eran entidades individuales privadas si no empresas estatales (Flota Mercante Grancolombiana) o gremiales (Federación de Cafeteros) y no podían disponer de recursos a su libre arbitrio, se vieron obligados a desinvertir. La lección es clara; no basta con operar bien y tener posicionamiento de marca. Estas son estrategias orientadas al logro del objetivo fundamental, no propósitos en sí mismos. Error este atribuible a una cultura de reconocimiento social por encima de rentabilidad económica, asunto que se inscribe en la cultura como razón de fracaso discutida en los trabajos de autores como Probst y Raisch (2005)



BIBLIOGRAFÍA.

- AEROCIVIL. (Agosto 21 y 22 de 2003). Acceso a los Mercados, Mercado Nacional. Primer Simposio de Política Aero comercial. Rionegro: AEROCIVIL.
- Aeronáutica Civil. (20001). Resolución 04888. Bogotá: Aeronáutica Civil.
- Altman, Edward I. (1983) "Why Businesses Fail", Journal of Business Strategy, Vol. 3 Iss: 4, pp.15 – 21
- Aoki, M. (2001). Toward a comparative Institutional analysis. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology
- Argenti, J. (December 1976). Corporate Planning and Corporate Collapse. Long Range Planning , 9 (6), 12-17.
- Asociación del Transporte Aéreo en Colombia - ATAC. (Enero 2008). Estudio Económico del Transporte Aéreo en Colombia - 1970-2006. Bogotá: ATAC.
- ATAC. (Enero de 2008). ATAC.AERO. Recuperado el 15 de Febrero de 2008, de <http://www.atac.aero/archivos/estudiomacro/001.pdf>
- Balcaen, S., & Ooghe, H. (2006). 35 years of studies on business failure: an overview of the classic statistical methodologies and their related problems. The British Accounting Review , 63-93.
- Bharadwaj, A., Keil, M., & Mähring, M. (2009). Effects of information technology failures on the market value of firms. The Journal of Strategic Information Systems, 18(2), 66-79.
- Bhargava, M., Dubelaar, C., & Scott, T. (1998). Predicting bankruptcy in the retail sector: an examination of the validity of key measures of performance. Journal of Retailing and Consumer Services, 5(2), 105-117.
- Calcaen, S., & Hubert, O. (2006). 35 years of studies on business failure: an overview of the classic statistical methodologies and their related problems. The British Accounting Review , 63-93.
- Cameron, Kim S., Kim, Myung U and Whetten, David A. June 1987. Organizational Effects of Decline and Turbulence. Administrative Science Quarterly. Vol. 32, No. 2 pp. 222-240
- Cannon, MD y Edmondson, AC. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. Long Range Planning. Vol. 38. pps. 299-319
- Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (January, 2011). Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. Journal of Business Venturing, 26(1), 79-92.



- Cespedes, F. V., & Galford, R. (2004). Succession and Failure. Harvard Business Review Case Discussion .
- Consejo Nacional de Política Económica y Social - CONPES. (10 de Mayo, 2002). Condiciones de Competitividad para la Industria de Transporte Aéreo de Pasajeros y Carga (3163). Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Corwin, Ronald G. (1987). The Organization- Society Nexus: A Critical Review of Models and Metaphors. New York: Greenwood Press.
- Cross, T. (2011). A rush to failure? Harvard Business Review Case Discussion .
- Dahles, H. (2007). On (Mis-)Conceptions of Culture as a Vehicle of Business Success: Singapore Chinese Investment Strategies after Failing in China. *East Asia*, 24, 173-193.
- Daily, C. M. (1994). Bankruptcy in strategic studies: Past and promise. *Journal of Management*, 20(2), 263-295.
- Dambolena, I. G. (1983). The prediction of corporate failures. *Omega*, 11(4), 355-364.
- Dambolena, I. G., & Khoury, S. J. (1980). Ratio Stability and Corporate Failure. *Journal of Finance*, 35(4), 1017-1026. Retrieved from EBSCOhost.
- Demyanyk, Y., & Hasan, I. (October, 2010). Financial crises and bank failures: A review of prediction methods. *Omega*, 38(5), 315-324.
- Dimitras, A. I., Zanakis, S. H., & Zopounidis, C. (1996). A survey of business failures with an emphasis on prediction methods and industrial applications. *European Journal of Operational Research*, 90(3), 487-513.
- Drewa, S. A., Kelleyb, P. C., & Kendrick, T. (March-April 2006). CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk. *Business Horizons* , 49 (2), 127-138.
- Escobar, C. (2005). *Aces o deshaces? historia de una desintegración*. Medellín: Hombre Nuevo Editores.
- Estes, W. E. (1982). *Surviving failures: Patterns and cases of project mismanagement* : Persson, Bo, Atlantic Highlands, New Jersey: Humanities Press, 1979, 257 pp. *Engineering Management International*, 1(3), 244-245.
- Flamholtz, E. G., & Aksehirli, Z. (2000). Organizational success and failure:: an empirical test of a holistic model. *European Management Journal*, 18(5), 488-498.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907. Retrieved from EBSCOhost.
- Greif, A. (1998). Historical and Comparative Institutional analysis. *The New Institutional Economics* , 88 (2).



- Gudmundsson, S. V. (1998). New-entrant airlines' life-cycle analysis: growth, decline and collapse. *Journal of Air Transport Management*, 4(4), 217-228.
- Gudmundsson, S. V. (1999). Airline failure and distress prediction: a comparison of quantitative and qualitative models. *Transportation Research parte E* , 35, 155-182.
- Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. (1988). Large Corporate Failures as Downward Spirals. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 1-23. Retrieved from EBSCOhost.
- Hamer, M. M. (1983). Failure prediction: Sensitivity of classification accuracy to alternative statistical methods and variable sets. *Journal of Accounting and Public Policy*, 2(4), 289-307.
- Hastings, D. F. (1999). Lincoln Electric's harsh lessons from international expansion. *Harvard Business Review* .
- Haveman, H. A., & Khaire, M. V. (2004). Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 437-463.
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003). How the quest for efficiency corroded the market. *Harvard Business Review* .
- Historia de Antioquia. (30 de Agosto de 2010). Historia de Antioquia. Recuperado el 12 de 2 de 2010, de <http://www.historiadeantioquia.info/historia-de-antioquia/nacimiento-de-la-aerolinea-aces.html>
- Laitinen, E. K. (1992). Prediction of failure of a newly founded firm. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 323-340.
- Laitinen, E. K. (1993). The use of information contained in annual reports and prediction of small business failures. *International Review of Financial Analysis*, 2(3), 155-176.
- Le Play, F. (1877). *Les Ouvriers Européens*. París: Dentu Libraire.
- Lin, J. W., & Hwang, M. I. (2000). A meta-analysis of the effect of task properties on business failure prediction accuracy. *Advances in Accounting*, 17, 135-149.
- Lockhart, J. (2006). What really happens inside the boardroom and how it may shed light on corporate success and failure. *Journal of General Management*, 31(4), 29-43. Retrieved from EBSCOhost.
- Maddy, M. (2000). Dream Deferred: the story of a high-tech entrepreneur in a low-tech World. *Harvard Business Review* .
- Makridakis, S. (1991). What can we learn from corporate failure? *Long Range Planning*, 24(4), 115-126.



- Marco, L. (1985). Bankruptcies and economic history the example of France. *European Journal of Political Economy*, 1(4), 485-508.
- Margolis, J. (2008). Why companies fail. *Employment Relations Today* (Wiley), 35(1), 9-17. doi:10.1002/ert.20183
- Martikainen, T., & Ankelo, T. (1991). On the instability of financial patterns of failed firms and the predictability of corporate failure. *Economics Letters*, 35 (2), 209-214.
- Maya, A. (29 de Enero de 2005). *El Colombiano*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2010, de Terra: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/I/icaro_\(enero_29\)/icaro_\(enero_29\).asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/I/icaro_(enero_29)/icaro_(enero_29).asp)
- Meiner, R. E., Ringleb, A. H., & Edward, F. L. (2008). The legal environment of business. *Business & Economics*.
- Mellahi, K. (2005). The Dynamics of Boards of Directors in Failing Organizations. *Long Range Planning*, 38 (3), 261-279.
- Mitchel, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Morgan, G., Campbell, J., & Crouch, C. (2010). *The Oxford handbook of comparative institutional analysis*. Oxford Handbooks.
- Moriceau, J.-L. (2005). What can we learn from a singular case like Enron? *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), 787-796.
- Müller, R. (1985). Corporate crisis management. *Long Range Planning*, 18 (5), 38-48.
- Ooghe, Hubert & De Prijcker, Sofie (2008) Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology, *Management Decision*, Vol. 46, Iss: 2, pp.223 - 242
- Pearce II, J. A., & Michael, S. C. (May-June, 2006). Strategies to prevent economic recessions from causing business failure. *Business Horizons*, 49(3), 201-209.
- Platt, H. D. (1989). The determinants of interindustry failure. *Journal of Economics and Business*, 41(2), 107-126.
- Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies performance. *Review of Economics & Statistics*, 61(2), 214. Retrieved from EBSCOhost
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Executive*, 19(1), 90-105. Retrieved from EBSCOhost.
- Ritchie, J., & Richardson, S. (2004). Disclosing smaller business success and failure. *The British Accounting Review*, 36(3), 233-250.



- Rodríguez, J. F. (Abril 17, 2009). No hay personas para tantas sillas (pp. 30): Universidad de Medellín.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: literature review and research options. *European Management Journal* , 23 (1), 27-36.
- Schwenk, C. (1993). Management tenure and explanations for success and failure. *Omega*, 21(4), 449-456.
- Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134-148.
- Sheppard, Jerry Paul & Chowdhury, Shamsud D. (2005). Riding the wrong wave: Organizational failure as a failed turnaround. *Long Range Planning* , 38, 239-260
- Singh, A. (2009). Organizational Power in Perspective. *Leadership & Management in Engineering*, 9(4), 165-176. doi:10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000018
- Valencia-Agudelo, G. D., Tobón-Orozco, D., & Yiseth, M. B.-A. (2007, Enero). Pérdida de Bienestar en los pasajeros del transporte aéreo: el caso Alianza Summa en la ruta Medellín-Bogotá. *Cuadernos de Administración* .
- Weiss, L., & Wruck, K. H. (1998). Information problems, conflicts of interest, and asset stripping: Chapter 11's failure in the case of Eastern Airlines. *Journal of financial economics* , 48, 55-97.
- Wiesenfeld, B. M., Wurthmann, K. A., & Hambrick, D. C. (2008). The Stigmatization and Devaluation of Elites Associated With Corporate Failures: a Process Model. *Academy of Management Review*, 33(1), 231-251. Retrieved from EBSCOhost.

