

<https://www.semana.com/nacion/articulo/avianca-en-crisis-cuales-son-las-alternativas-para-salvar-la-empresa/667482>

SEMANA.COM - [EMPRESAS](#) | 5/2/2020 1:49:00 AM

¿Quién salvará a Avianca? Estos son los escenarios

Al margen de la polémica que despierta la iniciativa para que el Gobierno salve a la aerolínea con un préstamo o con capital, se trata de una empresa estratégica para el país, para la conectividad de los colombianos y para garantizar el futuro del turismo. Cuáles son las opciones para que sobreviva.



Anko van der Werf, presidente de Avianca. Foto: Esteban vega la-rotta



ESCUCHA ESTE ARTÍCULO [Play](#)

00:00

17:37

ESEN

*El audio de este artículo está hecho con inteligencia artificial.

La propuesta de Avianca para que el Gobierno colombiano le ayude a sortear la dura crisis que enfrenta ha desatado una tormenta en el país. La situación financiera de la compañía, que de tiempo atrás venía con problemas de deuda, se agudizó desde finales de marzo, cuando tuvo que paralizar su operación por las medidas de aislamiento obligatorio dictadas por el Gobierno.

Esto ha puesto en juego la sostenibilidad de una empresa de más de 100 años de historia que genera unos 21.000 empleos directos, paga cerca de 800 millones de dólares en impuestos y tasas al año, y es pieza clave en el servicio de transporte aéreo. Además, es fundamental para garantizar la competitividad económica del país y la conectividad del turismo, promisorio sector que podría convertirse en gran impulsor de la reactivación económica tras la pandemia.

Pero esta compañía y otras del sector que operan vuelos domésticos necesitarán una ayuda enorme. Los créditos que han solicitado las aerolíneas superarían los 1.200 millones de dólares, unos cinco billones de pesos, de los cuales buena parte servirían para **salvar a Avianca**. La magnitud de esta cifra explica el tamaño de la controversia.



De un lado están los que defienden la idea de lanzarle un salvavidas a la aerolínea bandera, que tiene aquí su centro de operaciones y es un activo estratégico para el transporte. En un país que carece de ferrocarriles, no tiene un desarrollo fluvial adecuado y todavía debe superar grandes desafíos en su red de carreteras, un transporte aéreo fuerte es un asunto de interés nacional.

Pero no han faltado quienes argumentan que en un momento tan difícil hay que centrar los recursos en la salud y en sectores vulnerables que generan grandes cantidades de empleos. Dicen además que los socios mayoritarios de

Avianca son internacionales y que en el pasado la empresa ha logrado superar dificultades similares.

La decisión para el Gobierno no es fácil en medio de esta dura controversia que involucra actores económicos, políticos y ciudadanos de a pie. Más allá de las posiciones ideológicas está de por medio la suerte de una empresa esencial que le asegura al país el transporte del 50 por ciento de pasajeros domésticos, y un porcentaje similar de viajeros internacionales y de transporte de carga.

- ¿Por qué salvar o no a Avianca?: responde su presidente
- ¿Se debe lanzar un salvavidas a Avianca?
- ¿Salvar a Avianca y a los bancos en tiempos de pandemia? El debate

Garantizar la sostenibilidad del sector aéreo y de las compañías que lo prestan en el país se vuelve estratégico. **No en vano muchos gobiernos alrededor del mundo han salido al rescate de sus aerolíneas bandera.** En Alemania, el Gobierno ya anunció generosas ayudas para Lufthansa, Italia hizo lo propio hace solo unos días con Alitalia y en Estados Unidos la administración de Donald Trump anunció un salvamento de 55.000 millones de dólares para sus aerolíneas, de los cuales ya han entregado cerca de 25.000 millones.

En este sentido, es impensable lograr un escenario de competitividad aérea sin Avianca como jugador clave. Se trata de una de las pocas empresas centenarias que sobreviven en el país, la segunda aerolínea más antigua en el mundo, la segunda más grande de Sudamérica por el tamaño de su operación y un referente internacional.

Por eso, es necesario analizar con cuidado los escenarios de Avianca para enfrentar la tormenta. **El primero es que el Gobierno le garantice el préstamo que ha solicitado la aerolínea, junto con otras empresas del sector, para garantizar la liquidez que requiere y seguir operando, pagar la nómina y los gastos esenciales. Anko van der Werff, presidente de Avianca, insiste en que no piden que les regalen plata, sino que les presten.** El segundo escenario implica capitalizar la aerolínea y que el Estado se convierta en socio, como han hecho otros países con sus aerolíneas bandera.



Alberto Carrasquilla, ministro de Hacienda.

Y un tercer escenario sería dejarla a su suerte en el mercado, es decir, que el Gobierno ni le preste ni invierta en ella. En este caso, los accionistas mayoritarios –con cerca del 65 por ciento de la compañía– tendrían que buscar recursos propios o conseguir inversionistas. Pero podría quebrarse.

Ninguna solución es fácil y cada una tiene sus desafíos. En Avianca no descartan los dos primeros, porque garantizaría la supervivencia de la firma. Pero en círculos políticos y sectores de opinión insisten en la tercera fórmula. Eso sí, ya sea que obtenga crédito o capital, tendrá que ir al capítulo 11 (proceso empresarial ante la ley de Estados Unidos) para dividir operaciones y lograr que le presten para sus deudas en Colombia. ¿Qué implicaciones tiene cada una de estas alternativas?

Un préstamo urgente

Los problemas financieros de Avianca no comenzaron con la parálisis por la pandemia. Pero el confinamiento sí los agudizó, pues los estimativos preliminares indican que las aerolíneas que operan en el país han dejado de recibir unos 4,5 billones de pesos.

El año pasado Avianca registró dificultades financieras para pagar la abultada deuda contraída años atrás, pero la gestión del nuevo presidente permitió reestructurarla. Además, devolvió algunas aeronaves arrendadas, avanzó en un programa para optimizar la flota y se trazó como meta en 2020 volar los mismos kilómetros que el año pasado con 24 aeronaves menos.

Los dos primeros meses del año fueron buenos y los ajustes en los pagos a sus acreedores le dieron más aire a la aerolínea. **Pero llegó la covid-19. Con 140 aeronaves paradas en los aeropuertos y solo operando carga, que representa algo menos del 10 por ciento de los ingresos de la compañía, la situación se complicó para pagar a los empleados, los proveedores y los acreedores.**

- **Avianca responde a polémica por vuelo que aterrizó en Bogotá proveniente de EE.UU.**

lata, el gremio mundial de las aerolíneas, estimó a comienzos de abril que la parálisis del sector aéreo podría generar una pérdida de ingresos al PIB colombiano de unos 481 millones de dólares. Y que podría llegar a unos 3.100 millones al incluir los sectores conexos; es decir, cadena de suministros, gastos de los empleados y turismo.

Estos menores ingresos alertaron a los directivos de las aerolíneas a buscar ayudas. Identificaron que para enfrentar la crisis y reactivar operaciones necesitarán créditos por al menos 1.200 millones de dólares.

Inicialmente las aerolíneas le plantearon al Gobierno una estrategia conjunta para ayudar al sector. Pero finalmente el Ministerio de Hacienda, encargado del tema, decidió revisar caso por caso, ya que se trata de compañías de distinto tamaño con diferentes necesidades.

Se estima que las aerolíneas que operan a nivel local necesitarán algo más de cinco billones de pesos en créditos provenientes principalmente de la banca internacional, porque la nacional no tiene esa capacidad. **Las aerolíneas han pedido condiciones competitivas en tasa de interés y un plazo no inferior a cinco años, con un periodo de gracia para que el sector se ajuste.** Los vuelos podrían recomenzar en el segundo semestre, pero antes de 18 a 24 meses no alcanzarán una tasa de ocupación similar a la que tenían hasta febrero, pues deberán cumplir las estrictas condiciones de distanciamiento social.

Estos menores ingresos alertaron a los directivos de las aerolíneas a buscar ayudas. Identificaron que para enfrentar la crisis y reactivar operaciones necesitarán créditos por al menos 1.200 millones de dólares.

Varios expertos apoyan esta iniciativa. El exministro de **Hacienda Mauricio Cárdenas** dice que las condiciones geográficas del país hacen que el sector aéreo tenga un papel más estratégico que en otros países de similar desarrollo. **En los últimos años, Colombia han hecho billonarias inversiones en infraestructura vial, pero la topografía es difícil y en muchas regiones el avión es la única manera de conectarse.**

Cárdenas sugiere estudiar todas las opciones para salvar este sector estratégico, con crédito, intervención o capitalización. Pide un concepto previo de un equipo de

expertos que le ayude al Gobierno a revisar las cifras y la situación de cada aerolínea para identificar las fórmulas más adecuadas. Cárdenas considera que una entidad idónea para centralizar esta conversación es la Financiera de Desarrollo Nacional (FDN).



José Antonio Ocampo, excodirector del Banco de la República; Mauricio Reina, analista económico y Mauricio Cárdenas, exministro de Hacienda

El presidente de ProBogotá, Juan Carlos Pinzón, asegura que tener una aerolínea cuyo hub opere aquí y reciba y despache vuelos internacionales garantiza la conectividad estratégica al sector empresarial. También se trata de asegurar la estabilidad de las empresas que hacen parte del clúster de la aviación y del turismo, con potencial para el desarrollo del país, que necesitarán apoyo cuando retomen operaciones.

- **Más de 14 mil empleados de Avianca aceptaron licencias no remuneradas**

El excodirector del Banco de la República, José Antonio Ocampo, comparte esta visión. Dice que el país debe tener un mecanismo para apoyar a sus empresas importantes, como las aerolíneas, que requieren capital. “Colombia no puede dejar caer a Avianca, como tampoco a las otras aerolíneas”, asegura.

Para él, la participación de mercado de Avianca la convierte en un activo sistémico relevante, independiente incluso del empleo, pues se trata de un servicio tan importante como la energía eléctrica.

Por su parte, el economista Mauricio Reina cree que hay que observar este tema desde dos puntos de vista. Por un lado, coincide en que se trata de una empresa estratégica, no solo en cuanto a la conectividad, sino también al empleo. **Pero, por el otro, cree que cualquier cosa que le ofrezcan a Avianca debe tener condiciones equivalentes a las que recibiría cualquier otra empresa del país.**

La segunda opción apunta a que el Gobierno capitalice su ayuda en Avianca. Pinzón cree si el Gobierno capitaliza la aerolínea puede ser una oportunidad para que haya más competencia y más empresas en el mercado.

Gobierno, ¿el nuevo socio?

Además, cree que una vez se reanuden los viajes “habría que mirar cómo puede volver a manos privadas. Pero sería muy triste perder una empresa de esta categoría”.

El director de Fedesarrollo, Luis Fernando Mejía, considera que por la magnitud del choque y la importancia de la compañía hay que apoyarla. Como su financiamiento a corto plazo es imposible, asegura que en el menú de alternativas habría que evaluar no solo otorgarle créditos a largo plazo, sino también hacer “inversiones de capital (diluyendo a los accionistas actuales), así como deuda convertible”.

Entre las fórmulas propuestas para una capitalización está una lanzada por Ocampo, quien ha planteado que el Gobierno debería crear un fondo de inversión para salvar a las empresas sistémicamente importantes. No descarta que el salvamento incluya un aporte de capital de la FDN, que le daría participación accionaria en la aerolínea.

El congresista de Cambio Radical Rodrigo Lara ha señalado la necesidad de salvar al **sector aéreo y a Avianca**, pero cree que debe haber algún tipo de condicionamiento para que mejoren condiciones referentes de servicio, tarifas y competencia.

Lara asegura que el Gobierno debe hacer el esfuerzo de salvarla porque, aunque sus accionistas mayoritarios no son locales, la desaparición de esta aerolínea tendría unas consecuencias que los colombianos aún no han dimensionado. Además, en este caso, el Gobierno no compraría una compañía, sino un mercado.

- **“Vivimos el momento más complejo de la aviación”: presidente de Avianca**

Algunos analistas escépticos dicen que si el Gobierno la salva, debe quedarse con el capital de la empresa e inyectarle recursos en acciones preferentes, a un precio de casi cero, como han hecho otros países. Esto significa un proceso de intervención similar al de **Electricaribe**.

El autorregulador del Mercado de Valores, Michel Janna, dijo en Twitter que deberían considerarse primero los créditos convertibles en acciones y exigir reducciones en costos y beneficios de ejecutivos. Pero si el Gobierno la capitaliza, los accionistas originales no deberían recibir un peso y su participación terminaría diluida.

Si se trata de un crédito, muchos creen que el Gobierno tendrá que alistar el bolsillo para otorgar préstamos similares a no menos de 500.000 empresas que buscarían el mismo derecho. Además, tendría que hacer a un lado a los accionistas y negociar con los tenedores de los bonos, que tienen como garantía la marca o varios aviones.

El mercado decide

La tercera opción, aunque muy riesgosa, porque podría llevar a la quiebra, consiste en que el Gobierno no tome ninguna decisión: no la capitalice ni le preste. Varios analistas han dicho que el Estado no puede auxiliar a Avianca, pues aunque opera en Colombia, tiene su domicilio social en Panamá. **Hay quienes critican que se haya radicado en ese país y se preguntan si lo hizo para obtener una optimización tributaria.**

De hecho, en los salvamentos hechos por algunos gobiernos, en especial los europeos y Estados Unidos, estos han planteado una serie de condicionamientos, entre ellos que ni las empresas ni los accionistas tengan domicilio en paraísos fiscales.

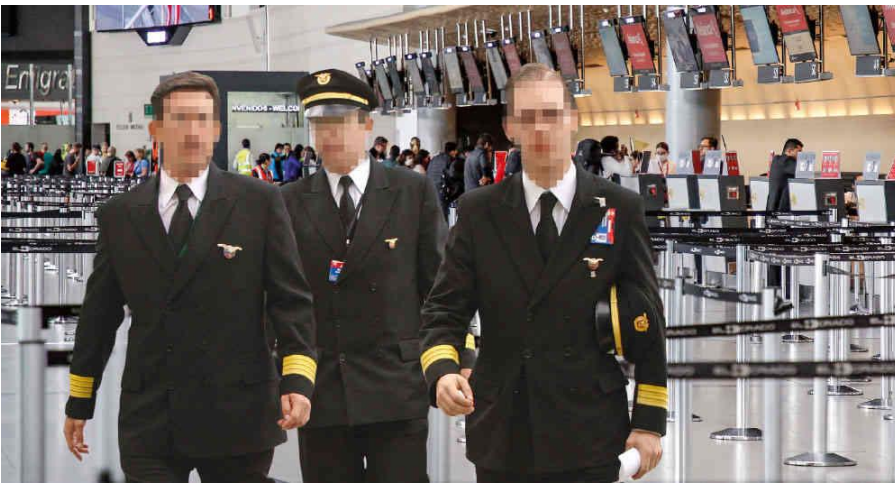
Congresistas como Gustavo Bolívar y Katherine Miranda han expresado su rechazo por todas esas razones.

Otros argumentan que el coronavirus dejó en tierra la mayoría de los aviones de Avianca y golpeó con fuerza los ingresos, por la parálisis aérea, pero que la empresa ya traía problemas estructurales. Estos provendrían de su alto endeudamiento, la huelga de pilotos de hace un par de años y sus problemas en el gobierno corporativo. Particularmente se quejan de las fallas en proteger a los minoritarios y en los conflictos permanentes entre los principales socios, Germán Efromovich y Roberto Kriete.

- **Avianca Express, el nuevo nombre de la aerolínea regional de la compañía**

Además, recuerdan la transacción que hizo Efromovich con la aerolínea United para el préstamo de más de 450 millones de dólares, cuyos recursos llegaron a Synergy, otra empresa del boliviano-brasileño. En ese momento, Efromovich entregó como garantía las acciones de Avianca. Pero luego, y sin Efromovich en la junta, United y Kingsland, otro de los socios de Avianca, le entregaron nuevos préstamos a Avianca.

Quienes rechazan que el Estado le preste a Avianca consideran que los acreedores y los accionistas deben salvarla y el mercado de inversionistas tiene que actuar. United Airlines, el [socio estratégico de Avianca](#), en su información al mercado reportó una pérdida antes de impuestos de 2.100 millones de dólares. “La discriminación de esta pérdida contable hace inevitable no involucrar a Avianca, puesto que el 33 por ciento (697 millones de dólares) corresponde a la provisión del crédito que la compañía le otorgó a Avianca a través de BRW, junto con los bonos convertibles directamente otorgados a Avianca. **Este préstamo es registrado en una cuenta por cobrar dentro del balance general de United. Contablemente, la provisión total de esta cuenta implica que United está dando por perdida su inversión en Avianca**”, dice un informe de Corficolombiana.



La huelga de pilotos golpeó las finanzas de Avianca. Exministros, analistas y expertos creen que hay que buscar alternativas para salvar un sector estratégico.

United recibirá auxilios del gobierno de Trump por 5.000 millones de dólares, de los cuales 1.500 millones llegarán como préstamo. Y espera acceder a una ayuda por 4.500 millones adicionales. “Una inyección de liquidez proveniente de United a Avianca está descartada en este momento”, agrega el análisis de Corficolombiana.

Existe también la opción de que los accionistas mayoritarios busquen recursos frescos en un nuevo socio, por ejemplo un fondo de capital. **Este escenario implica un riesgo enorme para la supervivencia de Avianca en este momento, cuando el miedo ronda a los inversionistas.**

- **[Aerolíneas y turismo, en aterrizaje de barrigazo por coronavirus](#)**

Si no consigue recursos frescos, la aerolínea tendría que reestructurar sus deudas o pedir una eventual liquidación. Ese sería el peor escenario, pues le haría mucho daño no solo a [Avianca, al borrar 100 años de esfuerzo e historia empresarial](#), sino que de paso dejaría al país en una situación inimaginable de destrucción de empleo, de riqueza y baja competitividad.

El tema de salvar a Avianca supera las posiciones ideológicas o los debates sobre el origen de su capital. Sin embargo, debe haber unas condiciones claras. La desaparición de Avianca produciría graves problemas para el mercado por su alta participación en el servicio aéreo doméstico, generación de empleo y porque es un jugador estratégico para la competitividad empresarial y el turismo. **Es urgente buscar fórmulas de salvamento audaces, porque está de por medio perder un siglo de historia empresarial, un símbolo nacional y la posibilidad de promover el desarrollo en un sector estratégico para el crecimiento del país en la pospandemia.**

