



AVIATUR
CASO 2

AVIATUR

**Mónica Ramírez Rojas
Pedro Ramiro Alfonso Gutiérrez
Rodolfo Arturo Hernández Quiñones
Juan Carlos Quintero Díaz**



Un Director de orquesta que se adapta a las circunstancias

“**T**ener alas para lanzarse al vacío”, era el sueño de Jean Claude Bessudo, Presidente del Grupo Aviatour, a sus ocho años de edad. Este infante fue criado al lado de una niñera de origen alemán, quien bajo la doctrina “no dejes para mañana lo que puedes hacer hoy”, le enseñó que lo primero que debía hacer era cumplir con sus deberes, disciplina a la que recurrió en el colegio y en la universidad, con el propósito de llevar a cabalidad sus obligaciones antes de los tiempos establecidos.

En 1956 viviendo en Niza-Francia a la edad de 8 años, Bessudo tuvo que afrontar el fallecimiento de su papá, En los años siguientes su tío Víctor Bessudo le propone vivir en Colombia con él y su esposa, así tres años más tarde a la edad de 12 años, toma la decisión y viaja a Colombia.

Bessudo en Colombia y su retorno a Europa

Durante su estadía en Colombia entre 1960 y 1965, realizó sus estudios secundarios en el Liceo Francés Louis Pasteur en Bogotá. A mediados de los años sesenta, a la edad de 18 años, decide



retornar a Europa e ingresar al Instituto Solvay en Bruselas – Bélgica. Siendo estudiante allí, su sostenimiento dependía de los giros que le realizaba su tío y de los ingresos que obtenía como modelo al posar desnudo para el taller de escultura de la Academia de Bellas Artes de Bruselas. Posteriormente, trabajó como asistente de un vendedor de vestidos.

En este trabajo -mientras iba con su jefe, durante la venta de los vestidos- por iniciativa propia visitó un almacén para ofrecer la ropa, no conformándose con sólo desempeñar las funciones de acompañante que le habían sido asignadas; en un acto comercial decidió seguir los pasos de su jefe, descubriendo su especial habilidad de persuasión en los negocios. Trabajaron juntos algunos meses, las ventas aumentaron; hecho que le valió el ofrecimiento de su jefe para convertirse en socios, siendo esta la primera vez que tuvo alguna experiencia empresarial.

En 1967 seis meses después de haberse casado en Paris, Bessudo retornó a Colombia, con la esperanza de vincularse como profesor de matemáticas, viaje que coincidió con la muerte de su tío; sin embargo, terminó trabajando en Aviatur, empresa creada por Víctor Bessudo. A solicitud de su esposa Anita, empezó a ser “el aprendiz” de ella, convirtiéndose en el gerente que dirigiría los destinos de Aviatur.

Bessudo inició en la compañía con 15 funcionarios, quienes manejaban toda la operación; la agencia ofrecía servicios como venta de tiquetes de todas las empresas aéreas del mundo, cambio de moneda, excursiones, trámite de documentos de viaje, en especial para los viajeros de negocios . Aviatur había sido fundada diez años antes con 5 empleados y un capital de \$ 6.000¹.

¹ <http://www.consolidtravel.com/miembros.asp?id=4humano>.



Nuevos retos



Uno de los primeros grandes avances de la empresa se da en octubre de 1977 cuando nace la Agencia de Carga y Aduanas Aviator S.A., como producto de la solicitud de sus clientes, quienes requerían de este servicio. Bessudo tomó la decisión de crear esta Agencia arriesgadamente, no tenía el conocimiento empresarial suficiente para tomarla, por lo cual al comienzo de la operación el proceso de crecimiento se dio lentamente; esto lo llevó a pensar en cerrarla, decisión que a diferencia de la apertura, le llevó tiempo pensar y desechar.

Consciente de la falta de tiempo para atender los dos frentes del negocio, buscó una persona que reuniera condiciones semejantes a las suyas para encargarla de la dirección de la nueva empresa; en ese momento asumió un riesgo, decidió conferir la responsabilidad a Mery una de sus mejores amigas. Para ese entonces Mery ocupaba el cargo de cajera y pasó a ser la Gerente de Carga, compromiso que ejerció pese a no estar de acuerdo, porque consideraba no tener la suficiente formación y conocimiento del negocio. Bessudo, conocedor de su habilidad para el manejo de los números y a pesar de que Mery no tenía el pleno conocimiento en carga, le delegó funciones y responsabilidades propias de la gerencia. A finales de 1977, esta oficina alcanzó un alto grado de estabilidad y llegó a tener representación en París y Miami.

Este impulso de apertura internacional, permitió la creación de Representaciones Avia Ltda, como empresa dedicada a la representación de distintas compañías internacionales, que ofrecen productos turísticos al exterior para colombianos, con el fin de captar el mercado turístico existente dado por el alto flujo de dinero presente en el país. Algunas de las compañías representadas son: *Club Med* – (Hoteles), *Metropolitan Touring* (operador) - Islas Galápagos (parque nacional), *ABERCROMBIE & KENT* (operador),





EL AL (Aerolíneas), *Scenic Airlines* (Aerolíneas), ELS (Cursos de Inglés en el exterior), *Floravia* y *Renault-Euro drive* (vehículos).



Acuerdos en crisis



Como una reacción a los indicios del alto volumen de viajeros frecuentes hacia el exterior, en detrimento del turismo local, ocasionado por difíciles acontecimientos de orden público; en 1980, Aviatour abrió oficinas en el Aeropuerto El Dorado y en varias zonas de Bogotá, en 1982 en las regionales de Barranquilla y en 1985 en Cali. Estos hechos ocasionaron que el país fuera sacado de los mapas internacionales de promoción turística y las agencias mayoristas del exterior perdieran la confianza para recomendar a Colombia. Como consecuencia de ello a partir de 1982 el índice de turismo receptivo² inició una fuerte disminución, pasando de 2.500.000 turistas -de los cuales el 85% correspondía a viajes de turismo y un 15% a viajes de negocios- a la cifra actual de 500.000 turistas con una participación inversa, 15% para viajes de turismo y 85% para viajes de negocios.

A pesar de las adversas condiciones, la empresa continuó con su estrategia de expansión y el 27 de febrero de 1990, firmó un acuerdo comercial con Thomas Cook (Grupo turístico de origen Británico que posee una red de agencias de viaje a nivel mundial), para ser su representante en Colombia. Este acuerdo brindaba a Aviatour la posibilidad de ampliar su portafolio de servicios, logrando

² Tipo de turismo que realizan personas de países extranjeros en el territorio nacional colombiano.

que cualquier pasajero pudiera obtener a través de la agencia, reservas de tiquetes aéreos, hoteles, medios de transporte, información exacta sobre viajes y la obtención de cheques de viajero en cualquiera de sus 1.800 oficinas en 120 países.

Bessudo en 1991, constituye Cielos Abiertos (Agencia mayorista de turismo especializada en el diseño y elaboración de programas a destinos internacionales para agencias de viajes minoristas), empresa que nace con el fin de ofrecer nuevos servicios, esta vez con la programación de vuelos fletados³, llegando a un nicho de mercado que requería variedad de productos turísticos, atendiendo clientes individuales y corporativos en Bogotá, Cali y Medellín. Esta empresa es producto de la alianza estratégica firmada en conjunto con TMA (Tierra Mar Aire) y Viajes Meliá.

Hacia finales del 1995, debido a la incertidumbre política, la perturbación que generó en la economía el anuncio de una nueva Reforma Tributaria (Ley 223 de 1995 Artículo 466 base gravable en la venta de gasolina motor), la lentitud en la recuperación de cartera y los altos costos financieros; las ventas de las empresas del sector disminuyeron y se presentó iliquidez en la mayor parte de ellas, motivo por el cual debieron adoptar fuertes políticas de austeridad.

Estos factores -además del aumento progresivo en la mora registrada desde principios del año, la cual alcanzaba el 40% del total de los servicios vendidos a plazos- influyeron para que el crédito de 30 días que tradicionalmente le otorgaban las agencias de viajes a sus clientes corporativos nacionales e internacionales fuera suspendido. Además en la recuperación de cartera se presentaba mora de 30, 40 y hasta 45 días, generando altos costos financieros y problemas de liquidez.

³ Alquiler de un avión para la operación de una ruta no comercial, p.e. Bogotá – Jamaica-Bogotá.





Esta situación no sólo afectó a las pequeñas compañías sino también a las grandes como Aviatour, que respaldó la fórmula de recortar los créditos a sus clientes corporativos que representaban un 60% de sus ventas, corriendo el riesgo de perder la mitad de clientes al presentar un cambio en las condiciones de pago. La estrategia para subsanar esta crisis, según Bessudo, fue minimizar el riesgo, mediante el otorgamiento de tarjetas de crédito.

En consecuencia, Aviatour firmó una alianza estratégica con el Banco Sudameris, con el propósito de entregar a los clientes corporativos, tarjetas de crédito para cancelar las compras derivadas de viajes y turismo. A partir de ese momento y con la firma del convenio, Aviatour vende servicios turísticos con este medio de pago, minimizando el riesgo financiero y dedicándose a la prestación de los servicios sobre los cuales tiene amplia experiencia y conocimiento.

Un año más tarde, Aviatour avanzó considerablemente en el campo tecnológico y con el fin de ampliar las fronteras del servicio, firmó contrato con Amadeus⁴, para la implementación de tecnología virtual, capacitación, soporte técnico y comercial. Con este salto tecnológico se lograron las bases suficientes para soportar un crecimiento estructural como el que inició con la Agencias Administradas⁵ en 1998, cuando inició la implementación de este innovador modelo empresarial, que permitiría el crecimiento de la organización enfocado no sólo a la prestación de sus servicios turísticos para viajeros, sino también para las mismas agencias de viajes, las cuales recibirían beneficios de todo el soporte logístico, operativo, administrativo y comercial, que Aviatour estaba en capacidad de proporcionarles.

⁴ Empresa que distribuye el software que proporciona información sobre vuelos, hoteles, carros, cruceros a través de su red de distribución en el mundo.

⁵ Agencias de Viajes que son soportadas tecnológicamente y administrativamente por Aviatour.

Hacia 1999 las dificultades llegaron a las agencias más grandes. TMA, competencia importante para Aviatour, tenía problemas acarreados por el plazo de 45 días otorgado a sus clientes, mucho mayor que el que recibía por parte de sus proveedores. De igual manera, los descuentos ofrecidos a sus clientes hizo que con el tiempo se aumentara el déficit en las deudas y la crisis financiera imposibilitara el pago a acreedores, razón por la cual la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) retiró el stock de boletos aéreos debilitando su estructura operativa y comercial, lo que les lleva a establecer un contrato de administración de tiquetes con Aviatour.

A inicios del 2000⁶, TMA se ve forzada a acudir a la Superintendencia de Sociedades para entrar en proceso de reestructuración de la Ley 550 de 1999, Posteriormente, no presenta sus estados financieros de acuerdo con lo establecido en dicha Ley, perdiendo los beneficios allí contemplados y la Superintendencia de Sociedades ordena la liquidación de la sociedad.

Con TMA atravesando problemas en su operación, Aviatour se convierte en su aliado estratégico, a pesar de que ambas compañías eran enfáticas en aclarar que el arreglo entre ellas no era más que un contrato de prestación de servicios y que términos como fusión o compra estarían descartados. Se agruparon bajo la figura de outsourcing que contempló un manejo conjunto de administración de nómina, reportes, contabilidad, impuestos y todo su proceso comercial y operativo.

⁶ Es conocida como Ley de Intervención Económica y Reestructuración Empresarial. Dicha Ley se expidió con el propósito de lograr que aquellas empresas que llegasen a enfrentar dificultades para el cumplimiento de sus acreencias, en lugar de llegar a las instancias de concordato o liquidación obligatoria, pudiesen llegar a un acuerdo con los titulares de tales acreencias de forma tal que se reestructurasen los plazos para la cancelación de sus pasivos.





Una batalla por la baja de comisiones



Con un sector en crisis, luego se presentaría una compleja situación para el turismo que tendría gran impacto sobre todas las agencias de viajes. La Aeronáutica Civil mediante Resolución 00820 del año 2000, que modificó la Ley 2743 de 1988⁷ dispuso las fechas en las cuales las aerolíneas podrían bajar las comisiones pasadas a las agencias por concepto de venta y promoción de tiquetes en rutas internacionales. Estas comisiones paulatinamente llegaron hasta el 6% entre el 15 de julio del 2000 y el 15 de enero de 2002; Bessudo, como Presidente de la agencia de viajes con mayor participación del mercado del país, defiende su posición asegurando que las comisiones representan el 80% del total de los ingresos de las agencias y expresó que al bajar las comisiones del 10 al 6% ninguna agencia resistiría los efectos económicos que ello implicaría; la posición asumida por Bessudo, ante entidades como la Aeronáutica Civil, Anato (Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo) y el Congreso de la República, ayudó a frenar paulatinamente el descenso de las comisiones.

Después de la Resolución 00820, se congelaron las comisiones en el 6% por un periodo de 4 años, hasta septiembre de 2006 cuando la Resolución 03596 expedida por la Aeronáutica Civil, determinó

⁷ La comisión que pagarán las aerolíneas a las agencias de viajes por concepto de comercialización de servicios de transporte aéreo internacional (boletos aéreos, órdenes de pasajes, MCO, PTA o situados) por ventas efectuadas en Colombia a partir del 1º de junio de 2004, está sujeta al acuerdo entre las partes, de suerte que cada línea aérea la podrá convenir libremente con la respectiva agencia de viajes, siempre y cuando dicha comisión no sea inferior al seis por ciento (6%) del valor de la tarifa

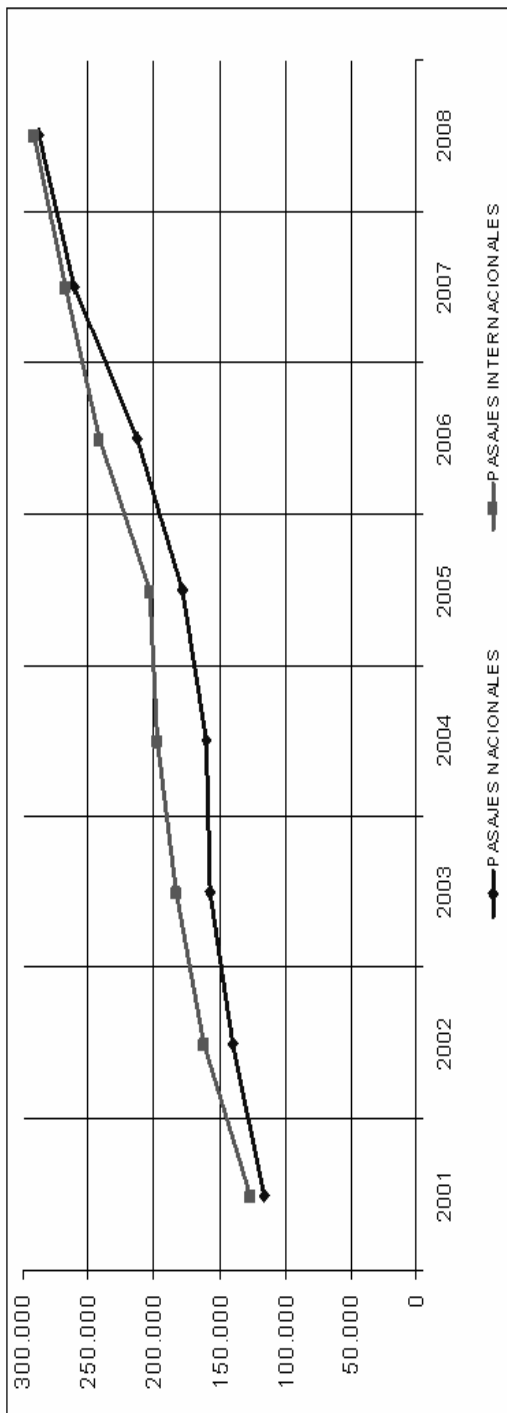
que la comisión que las aerolíneas deberían pagar a las agencias de viajes disminuirá el 1% semestralmente a partir de noviembre de 2006 hasta julio de 2009 llegando al 1% de comisión otorgada por la aerolínea. Bessudo, ante las nuevas condiciones reglamentadas por la Aeronáutica Civil para la baja de comisiones tomó una posición de negociador, con el fin de llegar a un acuerdo de hacerlo semestralmente y no de una forma tan impactante donde se perjudicara a las agencias de viajes, en razón a que esa era la tendencia global en las compañías de turismo.

Con esta situación, la venta de tiquetes no sufrió ninguna disminución, por el contrario, se aumentó, tal como se observa en el cuadro 1.



**Cuadro 1**

VENTAS EN PESOS COLOMBIANOS DE PASAJES AÉREOS								
AVIATUR								
TIPO DE VENTA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pasajes nacionales	115.937	140.198	157.612	160.167	178.703	212.570	260.649	287.108
Pasajes internacionales	126.249	161.625	183.242	197.869	203.128	241.690	267.284	290.988
Total pasajes	242.186	301.823	340.854	358.036	381.831	454.260	527.933	578.096



Con el fin de dar apoyo a las empresas de turismo, el gobierno da la posibilidad de cobrar un “fee” o gasto administrativo en los tiquetes aéreos, como una medida que buscaba salvaguardar el ingreso que dejaban de percibir las agencias por concepto de comisiones. Por ejemplo, anteriormente un tiquete Bogotá – Miami – Bogotá, tenía un costo de USD 500 y sobre ese monto se descontaba el 10% de comisión; ahora, ese mismo tiquete cuesta USD 500 y sobre ese monto se estaría cobrando un fee administrativo adicional de USD 20, cifra que variaba según el valor del tiquete.

La tarea, entonces, era buscar alternativas de acción que mitigaran ese impacto en su organización. Lo primero que tenía que hacer era cambiar su concepto de negocio, dándole un nuevo enfoque a la venta de productos y servicios que tenían gran relevancia, tales como: la venta de tarjetas de asistencia médica internacional, alquiler de carros, cursos de idiomas, trámites de documentos al viajero, central de atención para emergencias, servicio de mensajería, servicio de bodegaje nacional, servicio de carga, marketing para empresas, servicios médicos laborales; entre otros. Estos servicios permitieron que el perfil del negocio cambiara.

Ante este escenario, Bessudo se enfoca en ofrecer las ventajas de su core business a las compañías que consideraba podían ingresar a su programa de agencias en administración y fue así como algunas agencias aceptaron las alianzas con Aviatur, debido a que si no lo hacían desaparecerían.

Fue así como Bessudo retoma la estrategia de agencias en administración de 1998 y la aplica nuevamente en 2005, pasando de tener 32 agencias administradas en 2003 a 45 en 2005. En un lapso de 2 años logró casi duplicar el número de agencias a nivel nacional. Cada agencia administrada se rige bajo los parámetros de una estructura organizacional diseñada por Aviatur, esto conlleva a que todas las agencias deben generar un reporte diario de su operación a la oficina principal.





Integración de nuevas filiales



Después de este proceso de administración, entre 2005 y 2006, Bessudo ve nuevas alternativas de negocio por las necesidades de sus clientes e inicia un proceso de expansión, creando en el lapso de esos dos años 7 filiales, dirigidas a la promoción de distintos productos.

Cuadro 2

EMPRESA	SERVICIO PRESTADO
Amacayacu	Comercialización de servicios ecoturísticos en el Parque Nacional Natural Amacayacu
Mayatur S.A.	Pasajes o servicios para las entidades oficiales
Tayrona	Administración y comercialización - Parque Nacional Tayrona
Avia Caribbean	Turismo receptivo para cruceros en el área del Caribe
Avia Export.	Comercio exterior
Conc. Gorgona.	Administración y comercialización - Parque Nacional Gorgona
Avia Hoteles	Construcción y administración de hoteles

La creación de estas nuevas filiales trajo como consecuencia la diversificación de los ingresos del grupo; a pesar de mantener una alta concentración de ellos en Aviatour S.A. Esta evolución se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3


**VENTAS TOTALES EN PESOS COLOMBIANOS
DESDE EL AÑO 1998 HASTA EL AÑO 2008**

EMPRESA	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Amacayacu								122	568	855	1.098
Avia Caribbean									10	272	1.833
Avia Export									3	103	277
Avia Marketing						2	25	81	668	5.614	7.588
Aviatur S.A.	156.183	157.168	258.216	275.426	358.859	404.013	424.362	460.120	557.241	656.057	642.472
Cielos Abiertos				226	1.377	5.718	8.096	9.426	13.579	14.066	18.133
Clipperton										149	82
Con. Gorgona									647	917	1.167
Mayatur S.A.								3.841	4.203	7.026	7.978
Octopus Ltda.				22	19	3.350	11.128	19.292	27.473	33.812	31.813
Tayrona								98	2.419	4.977	5.773
Unión/Repres					24	935	2.482	3.826	3.153	3.764	4.226
U.T. AviGem									242	832	1.136
TOTALES	156.183	157.168	258.216	275.673	360.079	414.016	446.073	496.806	610.208	728.444	723.572





El Aprendiz



Jean Claude Bessudo después de pasar por un proceso de negociación de comisiones y cambio en el perfil de su negocio, decide comenzar a vivir una experiencia de “aprendiz a profesor”, dejando un legado empresarial a su organización y a futuras generaciones.

Como parte de su desarrollo personal y aceptando una invitación para participar en un *reality show* del Canal Caracol, llamado “El Aprendiz”, Bessudo desde el 22 de mayo de 2007, dirige el programa en el cual debería exigir y valorar las habilidades, ingenio, resistencia y tolerancia en la convivencia de los concursantes y aspirantes a ocupar cargos gerenciales dentro de su organización.

Jean Claude Bessudo, fue el encargado de decidir cuales serían las cualidades que definirían al ganador de “El aprendiz”. Durante un periodo de dos meses, el programa fue emitido por televisión; toda Colombia conoció un poco más de Jean Claude Bessudo y de su organización Aviatour, logrando mayor posicionamiento porque mucha gente del país no sabía si sus oficinas eran “notarías o funerarias”, según lo comentó el mismo Bessudo.

Algunos de los consejos que daba a sus participantes para que se formaran como empresarios con un futuro promisorio eran: *“Aprender a estar siempre disponible, nunca negociar porque esta es una forma de aceptar que el primer ofrecimiento no fue el mejor”* y *“Lealtad como premisa para ser un triunfador”*.

Este proceso del aprendiz fue una excelente fórmula para dar a conocer la imagen del grupo empresarial e incrementar las ventas de Aviatour en un 16%.

Meses después del reality show, nace una necesidad por parte de los clientes y se crea Producciones Avia especializada en ediciones, producción y manejo de medios audiovisuales.

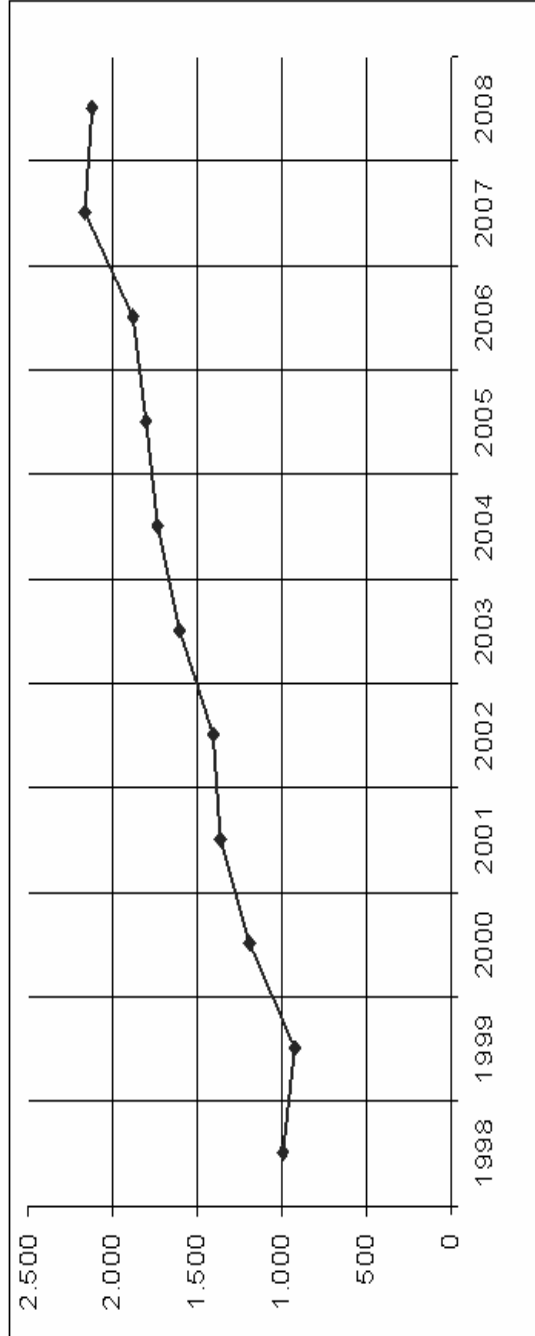
Dentro de su contexto empresarial, Bessudo cree que Aviatour pocas veces ha necesitado de inversiones publicitarias en medios de comunicación, porque su reconocimiento se lo ha ganado a pulso, hombro a hombro, trabajando, con un equipo humano comprometido y entregado a la prestación de servicios turísticos de calidad. Este equipo humano ha evolucionado acorde con el crecimiento del grupo; de cerca de 100 empleados que trabajaban en la organización en 1998, han llegado a más del doble en la actualidad. La evolución en el número de trabajadores ha sido la siguiente.



**Cuadro 4****CANTIDAD TOTAL DE COLABORADORES
COLABORADORES ACTIVOS A DICIEMBRE ENTRE EL AÑO: 1998 Y EL AÑO 2008**

AVIATUR

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
AVIATUR S.A.	990	925	1.188	1.364	1.409	1.604	1.731	1.804	1.880	2.161	2.122



Estas experiencias gerenciales dieron lugar a la postulación y posterior elección de Jean Claude Bessudo como el mejor Gerente en la industria nacional, premio otorgado por Élite Empresarial, dentro de su programa Gerencia en Tiempo Real.

Este empresario que ha dedicado gran parte de su vida a desarrollar el sector turístico del país, primero con el montaje de una red de agencias de viajes y ahora con la explotación del sector hotelero habla de algunas recomendaciones:

1. Lo que no tiene solución, deja de ser un problema.
2. Lo que se resuelve con dinero (siempre y cuando sea con ética), no es un problema.
3. Los gerentes no deben trabajar; deben verificar el trabajo de los demás.
4. Delegar sin verificar es abdicar.
5. En épocas de crisis hay quienes lloran y quienes crean fábricas de pañuelos para secar las lágrimas de quienes lloran.
6. No se preocupe. ¡Ocúpese!
7. ¡Sea transparente! Lo único confidencial en nuestra empresa es la hora de salida de algunos vuelos⁸.

Aviatur en los últimos años ha venido ganando participación en el mercado, hoy tiene el 23.60% del total de ventas del sector, según se muestra en el cuadro 5.

En cuanto al número de oficinas, en 2008 Aviatur llegó a 100, mostrando un permanente incremento en el manejo de oficinas propias. (Cuadro 6).

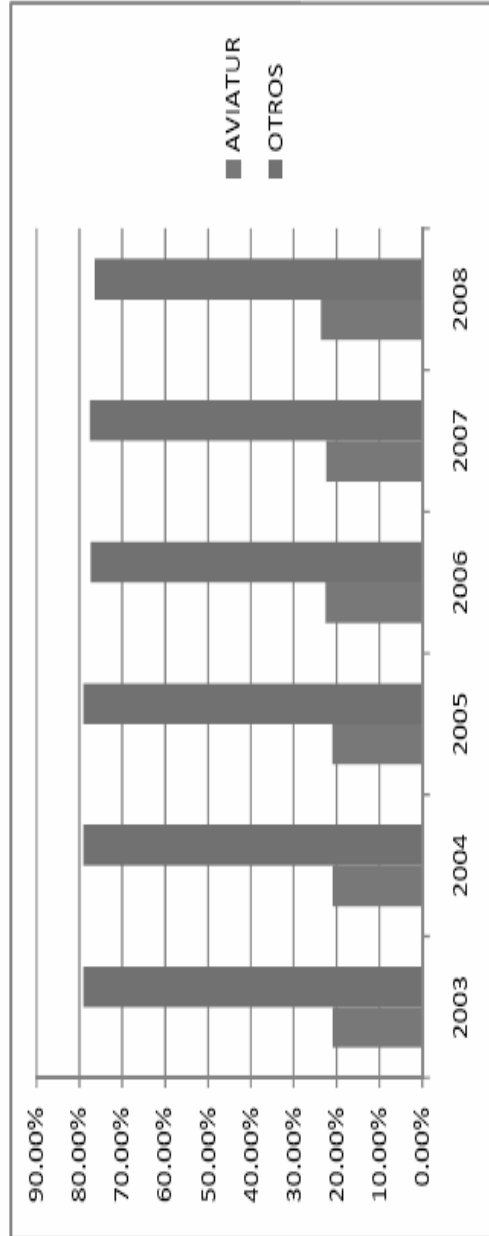
⁸ <http://www.revistadiners.com.co/noticia.php3?nt=24744>



**Cuadro 5****PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE LAS VENTAS BSP POR AÑO**

AVIATUR

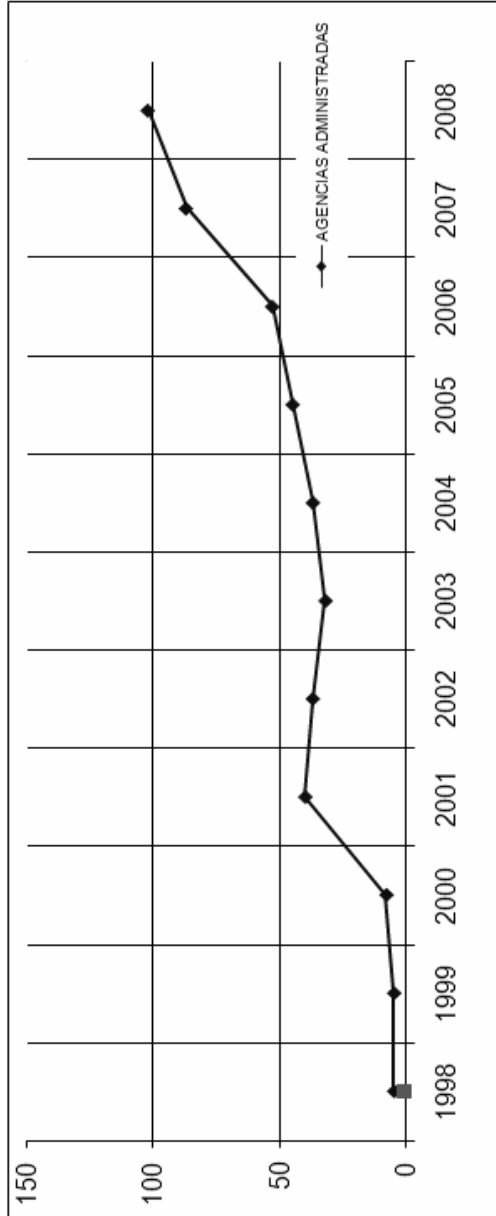
GRUPO	2003	2004	2005	2006	2007	2008
AVIATUR	20.90%	20.91%&	20.94%	22.59%	22.41%	23.60%
OTROS	79.10%	79.09%	79.06%	77.41%	77.59%	76.40%



Cuadro 6

AVIATUR **EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE OFICINAS OFICINAS ACTIVAS A DICIEMBRE ENTRE EL AÑO: 2001 Y EL AÑO 2008**

OFICINAS ACTIVAS	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Agencias administradas	5	5	8	40	37	32	37	45	53	87	102





Y... se abre la discusión



¿Podríamos decir entonces que Bessudo durante la historia de más de 40 años, en medio de tantos acontecimientos, revela comportamientos gerenciales que han permitido el éxito de su organización? ¿Se ha convertido en una de las más grandes compañías de turismo en Colombia y Latinoamérica, utilizando estrategias poco convencionales como no hacer nada ó no tener metas? o por el contrario ¿Estamos frente a un visionario que ante diferentes escenarios ha encontrado oportunidades de negocio en la industria del turismo, sacando el máximo provecho a cada una de ellas?

Si bien es cierto que para dirigir una compañía de esta magnitud, se necesita tener habilidades gerenciales, también es cierto, que algunas de sus decisiones no muchos colegas las aplicarían por ser consideradas de alto riesgo. Según la historia narrada ¿Tenemos elementos suficientes para catalogar a Bessudo, como un empresario que ha logrado ser líder con un excelente manejo empresarial? o por el contrario ¿Las circunstancias del mercado han sido generosas en proporcionarle oportunidades capitalizadas por él?