

Capítulo 3.

Análisis de viabilidad para la reestructuración de rutas de interés social por parte de Servicios Aéreos a Territorios Nacionales (SATENA) en el Periodo de Posacuerdo

Dra. Andrea Falla Rubiano

<https://orcid.org/0000-0002-4277-2143>

andrea.falla@emavi.edu.co

Dr. Diego Morante

<https://orcid.org/0000-0001-6543-1694>

dmorante75@gmail.com

TE. Johan Sebastián Riaño Cubillos

TE. Sebastián Quintero Quiceno

Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”
Fuerza Aérea Colombiana

Cita este capítulo:

Falla Rubiano, A.; Morante, D.; Riaño Cubillos, J. S. y Quintero Quiceno, S. (2022). Análisis de viabilidad para la reestructuración de rutas de interés social por parte de Servicios Aéreos a Territorios Nacionales (SATENA) en el Periodo de Posacuerdo. En: Ortiz Ayala, R.; Valencia Pérez, L. R.; Valencia Pérez, H. F.; Escobar Soto, J. F.; Flórez Zuluaga, J. A.; Quintero Quiceno, S.; Riaño Cubillos, J. S.; Falla Rubiano, A.; Barros Ochoa, A. I.; Salazar Ospina, F. A.; Morante, D.; Cárdenas, P. A.; Cajiao Pardo, L. M.; Giraldo Martínez, G. A.; Ortega Madroño, M. S.; La Rivera Muñoz, F.; Castillo García, J. F.; Mosquera Pérez, C. M.; Cabezas Álzate, D. F.; (...) y Ordóñez-Castaño, I. A. *Gestión, tecnología y logística empresarial aplicado al sector aeroespacial y otros estudios prospectivos en tendencia* (pp. 61-76). EMAVI Sello Editorial y Editorial Universidad Santiago de Cali.

Introducción

El presente artículo tiene como objetivo dar a conocer los resultados obtenidos de la investigación llevada a Servicios Aéreos a Territorios Nacionales (SATENA) para evaluar la viabilidad de la continuación de su operación extendiendo sus servicios al ámbito social como una aerolínea comercial de pasajeros y propiedad del Estado colombiano manteniendo su objeto social de garantizar la conectividad e integración de las regiones menos desarrolladas del país.

Siendo una aerolínea única en Colombia cuya naturaleza la obliga a llegar a regiones del país donde por factores: geográficos, de orden público, pobreza y de poco interés comercial no llega ninguna otra aerolínea. Convirtiendo su servicio de transporte aéreo de pasajeros de vital importancia para integrar las regiones más apartadas con los principales centros económicos del país, generando un aumento de la calidad de vida al llevar desarrollo social, económico y cultural.

Pero que ha sufrido una serie de problemas ya que SATENA no cuenta con los mismos ingresos de una aerolínea comercial, que si bien presta un servicio de alto valor agregado para las poblaciones que antes no podían comunicarse con las principales ciudades de Colombia, y que encontraron en los vuelos que realiza una solución a sus diferentes problemas socio-económicos debido a que son regiones que se encuentran apartadas e incomunicadas con los principales centros de desarrollo.

A diferencia de otros países como Estados Unidos y Canadá cuyas aerolíneas sociales están direccionadas bajo una política del Gobierno Nacional; SATENA desde su creación no ha interrumpido sus operaciones a pesar de no estar direccionada por una política de Gobierno Nacional ni contar con apoyos económicos necesarios para garantizar la operación regular lo que ha hecho que poco a poco caiga en una situación difícil sumado a la fuerte competencia de aerolíneas de bajo costo, que se han abierto paso en la oferta comercial con un músculo financiero importante. De esta manera, con el inicio de operaciones de Viva Air (desde el año 2012), Wingo parte de Copa Airlines y Copa Airlines Colombia (desde el año 2016), Gran Colombia de Aviación (GCA), (desde 2017) que aumentó la oferta de sillas en el país y volvió más agresiva la competencia en las rutas principales que servían de soporte financiero a SATENA, es necesario identificar que al año 2022, esta aerolínea cuenta con 34 rutas nacionales

entre las que se encuentran algunas ciudades principales del país y otros destinos apartados.

Los destinos de SATENA al año 2022 corresponden a: Aguachica, Apartadó, Araracuara, Arauca, Bahía Solano, Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Cali, Florencia, Güapi, Inírida, Ipiales, Leticia, La Pedrera, Medellín, Mitú, Nuquí, Pitalito, Providencia, Puerto Asís, Puerto Carreño, Puerto Leguizamó, Quibdó, Saravena, San Andrés, San José del Guaviare, San Vicente del Caguán, Tame, Tarapacá, Tolú, Tumaco, Villagarzón, Villavicencio.

Teniendo en cuenta el escenario de posacuerdo se justifica el transporte aéreo esencial a territorios apartados del centro del país. Ya que es un hecho que aunque se produjo la firma de un acuerdo de paz en el año 2016 con la guerrilla de las farc, el escenario del conflicto que ha padecido Colombia en los últimos años, sigue estando encabezado por grupos al margen de la Ley, disidencias de las FARC, el ELN, grupos armados organizados, entre otros. Por esta razón, se hace necesario continuar gestionando programas que generen nuevas oportunidades de desarrollo socio-económico y políticas enfocadas a la solución de las diferentes problemáticas de las regiones más afectadas por el conflicto armado.

Palabras clave: Satena, operación aérea, conflicto armado, logística e infraestructura, sector aeronáutico, conexión de territorios.

Revisión de la literatura

El marco referencial presenta la siguiente base conceptual: En primer lugar se define el término logística como “una herramienta cuyo origen nace en el campo militar como la planificación a corto, mediano y largo plazo de las actividades para el suministro de materias, productos o componentes desde los centros de producción a los almacenes de distribución o almacenamiento. Donde es necesario lograr una buena competitividad en la organización o un país con la implementación de una adecuada logística e infraestructura con unas condiciones perfectas de planeación y un bajo costo” (Servera-Francés, 2010, p. 222), con esto se busca un modelo logístico acorde a las necesidades que demanda el sector aeronáutico del mercado regional.

En el caso específico de Colombia como país en vías de desarrollo y con un conflicto interno presente y latente en las diferentes regiones del territorio nacional se observa que a pesar de tener uno de los mayores flujos aéreos en América del Sur, la importancia que tienen dichas regiones para el mercado local e internacional es nulo y no es correspondiente con las demandas de dichas regiones olvidadas por causa del conflicto y la violencia que han vivido y no es correspondiente con la importancia que debe darle el país a dichas regiones del país.

A partir del año 2019, se promulgó la Ley 1955, por la cual se expiden el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad. En este documento se contemplan tres pactos estructurales, la legalidad, el emprendimiento y la equidad. Para alcanzar estos objetivos, se requieren entre otras condiciones, integrar una visión territorial basada en la importancia de conectar territorios, por lo tanto, el ítem 16, Un pacto por la descentralización: conectar territorios, gobiernos y poblaciones. A partir de este documento, se podrán generar auxilios económicos para las operaciones aéreas a dichas regiones incentivando la creación de nuevas rutas en las diferentes regiones del país, una que cumpla acorde a las normas establecidas por el gobierno nacional entre las cuales deben ser regiones donde absolutamente no llega ningún otro operador aéreo y que gracias al apoyo de la Fuerza Aérea Colombiana durante años se ha podido cumplir con la laboriosa tarea de llegar donde el pueblo más los necesita.

Ahora, en este campo se requiere que el gobierno nacional continúe otorgándole la importancia que se merece la industria aeronáutica del transporte regional de pasajeros y que dadas las diferentes circunstancias tanto geográficas como sociales y de orden público han dificultado mucho más las operaciones pero que en comparación con otros países somos un país que en materia de servicios aéreos esenciales necesita mayores soportes.

Metodología

La metodología propuesta para este tipo de investigación fue analítica, ya que se analizó información estadística, base de datos, informes y documentos para comprender el mercado del transporte aéreo colombiano, permitiendo explicar y comparar el fenómeno cambiante del mismo. Para conocer la situación actual del mercado aeronáutico colombiano y la viabilidad de SATENA para pensar en una reestructuración de sus rutas de interés social y flota de aeronaves en un escenario de posacuerdo.

El método que se utilizó para el estudio del proyecto de investigación fue un Método deductivo ya que se partió de lo general que es el mercado y entorno del transporte aéreo colombiano a lo particular que es Servicio Aéreo a Territorios Nacionales SATENA S.A con el fin de realizar un Análisis de viabilidad para la reestructuración de las rutas de interés social y flota de aeronaves en un escenario del posconflicto donde surgirán áreas vulnerables y territorios desprotegidos que requerirán de presencia por parte del estado para llevar desarrollo.

Con un enfoque cuantitativo respecto a la medición de los datos vitales como la situación actual del mercado, datos importantes para la operación de las rutas y de las aeronaves todo mediante el uso de estadísticas y datos obtenidos de fuentes primarias y secundarias. Posteriormente, se procedió a analizar la información mediante la realización de tablas de datos y matrices para tener información que permitiera mostrar la real viabilidad del proyecto.

Desarrollo

Análisis del entorno y mercado aeronáutico colombiano

Se realizó una visita a SATENA para la recolección de información que permitiera tener un panorama más claro sobre cómo se realizan las operaciones aéreas y todo lo que implica su realización para dar cumplimiento a las rutas de interés social que involucran todas las áreas y direcciones del esquema organizacional de la empresa.

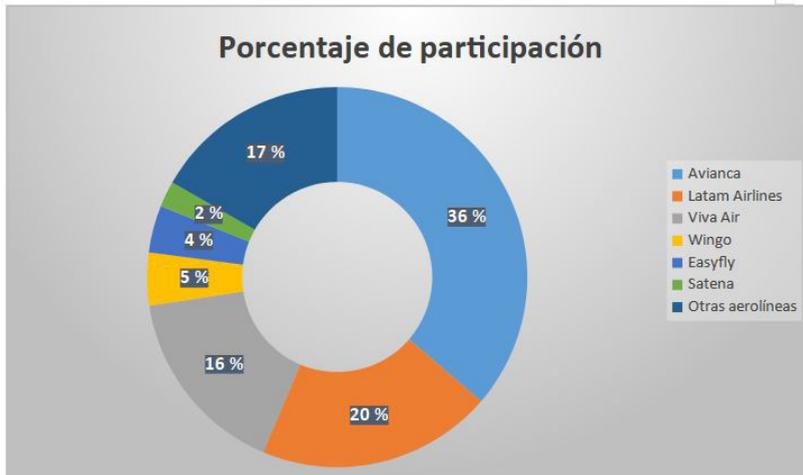
Para lo anterior, resultó pertinente la obtención de información sobre la organización, así como la búsqueda de información de otras fuentes como el Banco Interamericano de Desarrollo, el MDN y el Estado Colombiano debido a que las rutas de interés social tienen. Contexto dentro del cual SATENA va tener un papel importante principalmente porque será la encargada de hacer presencia nacional, donde otras aerolíneas y el Estado no pueden hacerlo.

Análisis del sector y de la compañía. El sector aéreo colombiano presenta un entorno cambiante producto de las variaciones de indicadores económicos que afectan las operaciones y el mercado en general, como la tasa cambiaria del Dólar-Peso colombiano que causan cambios estratégicos para dar cumplimiento a las operaciones con una tarifa competitiva en el mercado.

Análisis del mercado regional. SATENA tiene un mercado nacional que sirve a 38 rutas domésticas a 34 destinos con más de 70 vuelos diarios y con una frecuencia semanal.

Figura 1

Porcentaje de participación de las principales aerolíneas en Colombia 2022



Fuente: Portafolio (2022).

Dentro de sus 33 destinos el 79 % son destinos sociales que dan cumplimiento a la misión por la cual fue creada mientras el 21 % restante son rutas comerciales que sirven de fuente de ingresos para poder mantener la operación de SATENA y sus destinos sociales.

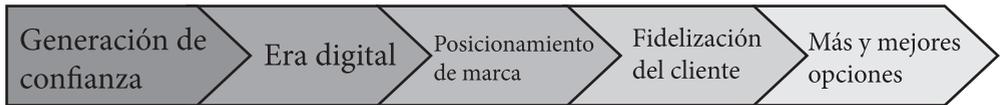
A la luz de una noticia reciente sobre la posibilidad de una alianza entre Avianca y Viva Air, estas aerolíneas controlarían el 52,5 % de la operación aérea comercial en Colombia para este año.

Y acorde a la Figura 2 se evidencia la participación de SATENA en el año 2022 del 2,2 % que la ubican en sexto puesto frente a la competencia de aerolíneas cuyos destinos comerciales son mayores, frecuentes y con aeronaves de mayor tamaño, que resultan un gran reto para SATENA al ser aerolíneas con alta demanda.

Plan de mercadeo. Son el conjunto de técnicas y estrategias de mercadeo que utiliza SATENA con el fin de alcanzar los resultados esperados en sus indicadores. Buscando generar un incremento del número de boletos aéreos vendidos y los ingresos operacionales y totales durante un ciclo financiero. Así como la mejora de la perspectiva e imagen corporativa de la empresa por parte del cliente.

Figura 2

Principios de la estrategia comercial de SATENA

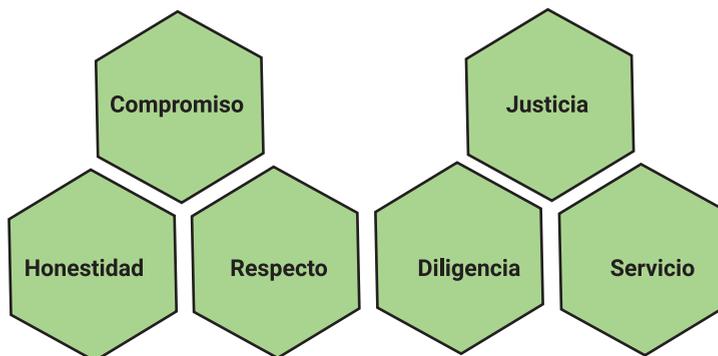


Fuente: Dirección Comercial, SATENA S.A.

Hay que tener en cuenta que SATENA no solo es una aerolínea líder del transporte aéreo regional, al servicio de los colombianos cuya razón social es la de conectar ciudades apartadas con el centro del país para llevar progreso, bienestar y desarrollo. La obliga no solo a identificar mercados si no necesidades en pro de satisfacer el cliente y la población colombiana más necesitada en todo el territorio colombiano. Sin descuidar su cadena de valores corporativos:

Figura 3

Valores Corporativos SATENA



Nota. Adaptado de “Valores corporativos” por SATENA (2022).

Estudio técnico del proyecto de reestructuración de nuevas rutas y flota de Aeronaves para el Posacuerdo

La realización de este objetivo requirió de la visita SATENA donde se recolectó información técnica para la implementación y puesta en marcha de una ruta aérea y los elementos y material necesario para el desarrollo de operaciones aéreas en cumplimiento de las rutas de interés social que involucran todas las áreas y direcciones del esquema organizacional de la empresa. Para ello es pertinente que en el marco sobre el cual se desarrollan las operaciones aéreas de SATENA para dar cumplimiento a las rutas sociales se haga la realización y firma de contratos con agencias externas que presten servicios y que representen a SATENA en cada uno de sus destinos con condiciones previamente establecidas.

Análisis de las aeronaves. Para la selección de una aeronave acorde al tipo de operación que se va a realizar para dar cumplimiento a las rutas sociales se tuvieron en cuenta criterios que obedecen a las condiciones geográficas del territorio y la infraestructura de los aeropuertos que pueden favorecer o no a las aeronaves de SATENA en el desarrollo de las operaciones aéreas en cumplimiento de la misión institucional.

Dichos criterios para el estudio de la aeronave más apropiada para la realización de las rutas sociales nuevas permitieron la realización de una matriz de selección de aeronaves (Ver Tabla 1), para usarla como herramienta para la toma de decisiones gerenciales para garantizar la optimización de los recursos y el cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa.

Tabla 1

Matriz de selección de aeronaves

Factores		Nivel de importancia				
Operacional 20%	Criterios	Valor individual	Y-12	DH 600-400 Twin Otter	DO 228 Dornier	M-28 Mielec
1 Performance	STOL	5,00%	0,00%	5,00%	5,00%	0,00%

Cap. 3: Análisis de viabilidad para la reestructuración de rutas de interés social por parte de Servicios Aéreos a Territorios Nacionales (SATENA) en el Periodo de Posacuerdo

Factores		Nivel de importancia					
Operacional 20%	Criterios	Valor individual	Y-12	DH 600-400 Twin Otter	DO 228 Dornier	M-28 Mielec	
2	Seguridad	Aviónica (Glass cockpit, EGPWS, TCAS, QAR)	5,00%	0,00%	5,00%	5,00%	5,00%
3	Certificaciones	Certificados FAR, EASA	5,00%	2,50%	5,00%	5,00%	5,00%
4	Servicios a bordo	PA, Oxigen, Air conditioner, Escalera integrada	5,00%	0,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Comercial 25%	Criterios	Valor individual	Y-12	DH 600-400 Twin Otter	DO 228 Dornier	M-28 Mielec	
5	Payload	Al menos 40,5 % de Useful load	10,00%	0,00%	10,00%	0,00%	10,00%
6	Capacidad Combi	Rápida Capacidad Combi	7,50%	0,00%	0,00%	7,50%	7,50%
7	Capacidad de pasajeros	Mas de 17 pax en cualquier lugar	7,50%	0,00%	7,50%	7,50%	7,50%
Aspecto económico 30%	Criterios	Valor individual	Y-12	DH 600-400 Twin Otter	DO 228 Dornier	M-28 Mielec	
8	Depreciación por ciclos	Costo por ciclo menor a 80USD	15,00%	0,00%	15,00%	0,00%	0,00%

		Entre 700 y 800 = 7%					
9	Costo Hora	Entre 800 y 900 = 5%	15,00%	5,00%	5,00%	3,00%	3,00%
		Entre 900 y 1000 = 3%					
Mantenimiento 25%	Criterios	Valor individual	Y-12	DH 600-400 Twin Otter	DO 228 Dornier	M-28 Mielec	
	Fabricación Occidental Si 10%	10,00%	10,00%	10,00%	0,00%	10,00%	
10	Tipo de Motor	Fabricación Oriental No 0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
11	Tiempos de mantenimiento	200 o más horas	7,50 %	0,00%	7,50 %	0,00%	7,50 %
12	Fabricante/ Logística	Elementos compatibles en aviación mundial Si	7,50%	0,00%	7,50%	7,50%	0,00%
		Elementos compatibles en aviación mundial No	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0	Resultado		100 %	17,50 %	82,50 %	45,50 %	60,50 %
Posición			4	1	3	2	

Fuente: Adaptado de la información de SATENA.

Adquirir una aeronave es una decisión que se debe analizar meticulosamente teniendo en cuenta que factores como la demanda del mercado, el rendimiento, las condiciones de operatividad, el financiamiento y la rentabilidad influirán en el servicio a ofrecer si se desea integrar todo el territorio, además de asegurar un equilibrio

económico para la organización de forma que no se generen pérdidas en el desarrollo de las operaciones aéreas.

Estudio organizacional y legal de la Empresa SATENA

La Estructura organizacional de SATENA se encuentra conformada en los cargos de la alta gerencia como Presidencia, Vicepresidencia, Directores de direcciones y jefes de departamentos y oficinas por personal militar de la Fuerza Aérea Colombiana que cumple labores administrativas, gerenciales, directivas al mismo tiempo que desarrolla labores en la parte operativa mediante la realización de vuelos en pro del cumplimiento de la misión de SATENA.

Tabla 2
Análisis de cargos

Cargo	Perfil	Estudios	Funciones	Contrato	Sueldo
Presidente	General	Según grado	Directivas y representante legal.	FAC	Nómina FAC
Vicepresidente	Coronel		Asistencia de presidencia y coordinador del gasto.		
Directivos	Teniente Coronel		Asistencia, coordinación y organización en pro de la misión.		
Jefes de Departamento	Oficiales Subalternos		Apoyo a las funciones gerenciales y de las direcciones.		

Fuente: elaboración propia.

Por eso se puede evidenciar una subutilización del talento humano en la búsqueda de cumplir los objetivos de SATENA de manera eficiente y eficaz. Ya que la planta de pilotos militares y los cargos ocupados por personal militar se encuentran dentro de la nómina Fuerza Aérea por lo que no incurren en gastos para SATENA por el pago de sueldos y comisiones (Ver Tabla 2).

El único cargo directivo que no es responsabilidad de un Oficial de la Fuerza Aérea Colombiana es la Dirección Comercial de SATENA ya que es una dirección que requiere de más dinamismo y movimiento con personal civil, instituciones, contacto con la población en general y organizaciones comerciales y de mercadeo.

Evaluación económica y financiera del proyecto

La Evaluación económica y financiera es de suma importancia ya que es necesario obtener información que permita saber sobre la viabilidad y rentabilidad de dicho proyecto ayudando en la toma de decisiones a los accionistas, la junta directiva o los socios sobre donde deben invertir su capital para tener una retorno de inversión que se refleja en la tasa de retorno de inversión de dicho proyecto.

Por eso se tuvo en cuenta la información recolectada en la dirección financiera y comercial, pero también fue pertinente obtener información de empresas como Viking Air que suministró por medio de su página web documentos importantes para calcular todo el costo operacional del plan de rutas de la aeronave que se va usar para dichas rutas sociales en el marco del posconflicto donde SATENA desempeñara un papel vital de hacer presencia nacional, donde otras aerolíneas no pueden hacerlo.

Inversión total del proyecto. A continuación, se relacionan las inversiones totales necesarias para poner un funcionamiento el plan de rutas sociales en el posacuerdo para SATENA S.A. (Ver Tabla 3). Donde se tuvieron en cuenta tanto la parte operativa, administrativa, seguros, tripulación, costo de combustible, repuestos, reservas de motor.

Tabla 3

Inversión total del proyecto

Inversiones totales del proyecto	
Propiedad Planta y Equipo.	\$45.545.887.752
Presupuesto para Costos Laborales y Técnicos.	\$2.183.035.787
Presupuesto para Funcionamiento.	\$69.622.306
Inversiones para Inventarios.	\$0

Fuente: elaboración propia.

Análisis financiero. El análisis financiero se tuvo en cuenta información suministrada por la Dirección Financiera de SATENA pero se realizó una evaluación financiera que arrojó los datos relacionados en el Tabla 4 donde no se evidencia una tasa de retorno.

Tabla 4
Indicadores financieros

Valor Presente Neto	(19.270.106.313)
El valor presente neto mide la utilidad que genera un proyecto en un horizonte de tiempo definido.	
Tasa Interna de Retorno.	-12 %
Valor de la Empresa.	\$28.528.439.532

Fuente: elaboración propia.

Estado de resultados. El proyecto de plan de rutas sociales tuvo en cuenta la utilidad operacional del primer año de operación de las rutas. Demostrado que al cierre del ciclo financiero los resultados de la utilidad operativa son positivos como para mantener un equilibrio operativo, pero son bajos como para tener una tasa de retorno de la inversión suficiente como para recuperar la inversión. Hecho que lo hace viable porque se trata de un proyecto de inversión social y no de negocio teniendo en cuenta que hay equilibrio social en la operación.

Tabla 5
Estado de resultados (Primer mes de operación)

	Factores	Valor
=	Ingresos.	\$1.369.306.994
-	Costos variable.	\$915.102.493
=	Contribución.	\$454.204.501
-	Costos fijos.	\$394.000.695
=	Utilidad operativa.	\$60.203.806
-	Gastos financieros.	\$0

	Factores	Valor
=	Utilidad antes impuesto.	\$60.203.806
-	Impuestos.	\$0
=	Utilidad.	\$60.203.806

Fuente: elaboración propia.

Por lo que será una inversión por parte del Estado que no tendrá TIR si se tiene en cuenta que el tiempo de vida del proyecto será de 20 años, que es la vida útil de las aeronaves por lo que será un proyecto enfocado más a asegurar la prestación de un servicio esencial como es el transporte aéreo a regiones apartadas del territorio colombiano que a recuperar la inversión.

Conclusiones

En primera instancia, se observa que el mercado aéreo colombiano ha estado determinado por cambios macroeconómicos que han generado la necesidad de evolucionar a un direccionamiento estratégico a mediano y largo plazo empezando por cambios en las condiciones de competitividad, renovación de las flotas aéreas e infraestructura aeronáutica para aumentar el potencial y capacidad de la aviación colombiana con una adaptación en un mercado dinámico y cada vez más demandante donde es necesario un transporte aéreo integral para asegurar una rentabilidad y mayor participación del mercado. Situación que SATENA ha aprovechado para aumentar su participación en el mercado nacional reflejado en el aumento del número de pasajeros transportados y el aumento de la ocupación de sus aeronaves gracias al aumento de sus ventas apoyadas en las estrategias de ventas y aumento permanente de los canales de distribución propios de SATENA.

En segunda instancia, se sugiere que se debe asegurar un mayor número de horas por aeronave para garantizar una depreciación menor por hora volada, dicho intervalo se encuentra entre las 220 y 240 horas mensuales, para asegurar un menor costo operacional y un mejor rendimiento operacional de esta ya que el ideal es disminuir al mínimo los efectos

de los factores externos como la tasa de cambio e impuesto, el precio del combustible, entre otros a mediano y largo plazo afectan el rendimiento de las operaciones y cuyos comportamientos son variables o cíclicos acorde a la situación del entorno macroeconómico y otros internos como las restricciones operacionales como operaciones nocturnas, deficiencia en los procesos de aproximación, falta de radio ayudas y pistas en mal estado también afectan el porcentaje de la eficiencia operacional.

Con relación a lo anterior, SATENA ha implementado la subcontratación de vuelos misionales para ayudar de manera significativa a la generación de ingresos adicionales sin que estos afecten las operaciones regulares y necesiten de personal para atención de dichos vuelos ya que son atendidos por el mismo personal de la FAC para uso VIP y las acciones de mejora y estrategias en pro de asegurar un equilibrio operacional para la empresa siempre soportada administrativamente, logísticamente y técnicamente por personal militar y civil donde la reducción de estos para disminuir costos han generado sobrecargas de trabajo en el personal, cambio en el itinerario de los vuelos e inclusive cancelaciones de los mismos produciendo incumplimientos que llevan a deficiencias en el servicio del cliente que disminuyen el porcentaje de pasajeros fidelizados por un mal servicio.

Por consiguiente, se obtuvo que el TIR del proyecto de SATENA arroja un valor utópico ya que la inversión se recuperaría en un lapso de 45 a 60 años lo que no concuerda con la vida útil del avión de 20 años, lo que si se cumple es con la utilidad operativa y se logra un rendimiento positivo por encima de los costos del proyecto lo cual es viable si se habla de que SATENA cumple con una misión social y no un busca generar rentabilidad. Si no un equilibrio en sus operaciones.

Pero que debido a las operaciones aéreas que efectúa SATENA S.A cuyo propósito misional está enfocado en la razón social de conectar regiones apartadas del territorio se caracteriza por niveles tarifarios bajos y una alta necesidad de cubrir dichos vuelos a pesar de que la operación muchas veces genere pérdidas.

Referencias

- Alarcón, V. Arenas, L. y Pereira, D. (2010). *Elaboración del diagnóstico y direccionamiento estratégico para la empresa consultoría y medio ambiente c&ma Ltda.* Trabajo de posgrado. Gerencia Estratégica. Bucaramanga: Universidad de la Sabana. Programa de Postgrado. Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Baca, G. (2013). *Evaluación de proyectos*, 7 ed. México: McGraw-Hill, .371 p. ISBN 978-607-15-0922-2.
- Colombia, Ministerio de Transporte –Unidad Administrativa Especial Aeronáutica Civil. (2015). Resolución 00835 (31, Marzo, 2015). Por el cual se acoge el estudio presentado por MINISTERIO DEFENSA-SATENA S.A. al tenor del Artículo 240 de la Ley 1753 de 2015 para rutas sociales únicas. Bogotá D.C.
- Córdoba, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. 2 ed. Ecoediciones, .337 p. ISBN 978-958-648-700-9.
- Congreso de la República de Colombia. (2019). Ley 1955. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=93970>.
- Gerencie.com. (2022). *Flujo de caja libre*. [En línea]. <<http://www.gerencie.com/flujo-de-caja-libre.html>>.
- Gerencie.com. (2022). *Flujo de efectivo*. [En línea]. <<http://www.gerencie.com/estado-de-flujos-de-efectivo.html>>.
- Gutiérrez, J. (2022). *Presentación Estrategia Comercial [diapositivas]. SATENA.11 diapositivas*.
- Infórmate en economía. (s.f.). *Mercado común y tipos de mercado*. [En línea]. Disponible en internet:<<https://sites.google.com/site/tecnolobachiller/tema-7-el-mercado/tipos-de-mercados>>.
- Portafolio. (2022). *Así se reparte la torta del mercado aéreo en Colombia*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/asi-se-reparte-la-torta-del-mercado-aereo-en-colombia-564843>.
- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 20, núm. 38, septiembre-diciembre, 2010, pp. 217-234 Universidad Nacional de Colombia.