LEY No. _____ DE 2017

"POR LA CUAL SE AUTORIZA A LA NACIÓN - MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO- CAPITALIZAR AL SERVICIO AÉREO A TERRITORIOS NACIONALES S.A. – SATENA"

EL CONGRESO DE COLOMBIA,

DECRETA:

ARTÍCULO 1. Autorizase a la Nación – Ministerio de Hacienda y Crédito Público- para capitalizar al Servicio Aéreo a Territorios Nacionales S.A. – SATENA S.A-, hasta por la suma de noventa y dos mil ochocientos treinta y cinco millones de pesos ($92.835.000.000) moneda legal colombiana.

Parágrafo 1. La presente capitalización se realizará en dos vigencias, así: de hasta sesenta y un mil millones de pesos ($61.000.000.000) moneda legal colombiana en la vigencia 2018, y de hasta treinta y un mil ochocientos treinta y cinco millones de pesos ($31.835.000.000) moneda legal colombiana en la vigencia 2019.

Parágrafo 2. La Nación – Ministerio de Hacienda y Crédito Público- recibirá, a cambio de la capitalización, el número de acciones ordinarias al valor nominal que tengan en los respectivos estatutos.

Parágrafo 3. La capitalización podrá realizarse mediante la asunción de deudas, la realización de aportes en especie, aportes en dinero u otra modalidad de fortalecimiento patrimonial.

ARTÍCULO 2. SATENA S.A. deberá entregarle a la Nación – Ministerio de Hacienda y Crédito Público- los títulos representativos de las acciones ordinarias equivalentes al valor de la capitalización autorizada mediante la presente ley, junto con una certificación en la que conste el correspondiente registro de las acciones en el libro de accionistas de SATENA S.A.

ARTÍCULO 3. La presente ley rige a partir de la fecha de su promulgación.

REPÚBLICA DE COLOMBIA – GOBIERNO NACIONAL

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá, D.C. a los

EL MINISTRO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

MAURICIO CÁRDENAS SANTAMARÍA

El MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL

LUIS CARLOS VILLEGAS ECHEVERRI

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

PROYECTO DE LEY No. DE 2017

"POR LA CUAL SE AUTORIZA A LA NACIÓN - MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO CAPITALIZAR AL SERVICIO AÉREO A TERRITORIOS NACIONALES S.A. – SATENA"

1. CONTENIDO

1. CONTENIDO 1
2. ANTECEDENTES 2
3. SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE SATENA 6
4. IMPORTANCIA DE SATENA PARA EL PAÍS 9
5. SATENA LA AEROLINEA DE LA PAZ 12
6. FACTORES QUE AFECTAN LA VIABILIDAD FINANCIERA DE SATENA 14
6.1. Comportamiento del mercado del transporte aéreo e importancia de SATENA para el dinamismo del mercado doméstico 14
6.2. Comportamiento de los ingresos y costos de la industria del transporte aéreo y su impacto en SATENA 19
6.3. Alta exposición de SATENA a la devaluación del peso frente al dólar 16
6.4. Las implicaciones de prestar un Servicio Aéreo Esencial (SAE) 17
6.5. Desbalance en la estructura financiera de la flota de SATENA 25
7. CONCLUSIONES 26
8. ANEXOS 28
9. BIBLIOGRAFÍA 29

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

2. ANTECEDENTES

Los servicios aéreos de carácter social han sido utilizados a nivel mundial como factor clave del desarrollo de diversas regiones al garantizar su conectividad e integración (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2015). Al igual que muchos otros países, Colombia no ha sido ajena a esta necesidad y ha puesto en marcha diversas iniciativas para hacer de los servicios aéreos un agente integrador.

El primer avance en la generación de un mecanismo que impulsara los servicios aéreos esenciales en el país, se dio a mediados del siglo XX cuando Colombia (al igual que otros países[1]), identificó en el transporte aéreo una enorme oportunidad para contribuir al desarrollo y conectividad de las regiones. Sin embargo, ni la Fuerza Aérea Colombiana, ni las empresas privadas de aviación en el país tenían la capacidad para cumplir con los requisitos de una operación aérea regular doméstica enfocada al servicio y al apoyo social debido a las características tan particulares de la operación y los costos que representan. Así, a comienzos de los años sesenta con la expedición del Decreto 940 del 12 de abril de 1962, el Gobierno Nacional encomendó a la Fuerza Aérea la creación de un servicio especial de transporte aéreo, con el objeto de colaborar con las campañas asistenciales, colonizaciones y fomento económico y social en las regiones subdesarrolladas del país.

Con el fin de dar cumplimiento a la disposición emanada por el Gobierno y con fundamento en los considerandos plasmados en el decreto referido, el Comando de la Fuerza Aérea organizó y reglamentó las funciones de la Unidad dispuesta para la prestación del servicio especial de transporte aéreo, mediante Resolución No. 020 de 1962, asignándole el nombre de SERVICIO AÉREO A TERRITORIOS NACIONALES, al que posteriormente se conocería por la sigla “SATENA”, denominación con la cual se le conoce desde entonces a nivel nacional.

En atención a los resultados obtenidos con la operación de SATENA, el Gobierno vio la necesidad de efectuar cambios innovadores al esquema organizativo de la empresa, razón por la que se expidió la Ley 80 de 1968, por medio de la cual se configura la entidad como Establecimiento Público del Orden Nacional, adscrito al Ministerio de Defensa Nacional, asignándole la función de prestar el servicio de transporte aéreo en las regiones subdesarrolladas del país. Tres años más tarde, SATENA se reorganiza, transformando su naturaleza jurídica como empresa comercial del Estado, con la expedición del Decreto - Ley 2344 de 1971, el cual le otorgó personería jurídica, autonomía administrativa y

[1] Algunos ejemplos se dieron en Estados Unidos con la política de servicios aéreos Esenciales (*Essential Air Services*, EAS por sus siglas en inglés), en la Unión Europea con la política de obligaciones de servicios públicos (*Public Service Obligation*, PSO por sus siglas en inglés), en el Reino Unido con el Fondo de Desarrollo de Rutas (*Route Development Fund*, RDF por sus siglas en inglés) y en Australia con el programa de acceso de aviación regional (*Regional Aviation Access Programme*, RAAP por sus siglas en inglés).

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

capital independiente, con el fin de desarrollar planes generales en materia de transporte aéreo y políticas de integración regional dispuestas por el Gobierno Nacional en los territorios más vulnerables del país.

Consciente de la importancia de SATENA en el desarrollo del país, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Hacienda y el Departamento Nacional de Planeación, consideró oportuno brindar un apoyo significativo en la cimentación de la Empresa, materializado en las garantías que la Nación expidió para lograr los créditos necesarios para la renovación de su flota y aportes económicos relevantes entre los años 1998 y 2001. Adicionalmente, durante algunos años, el Gobierno Nacional otorgó a SATENA un subsidio a la operación social, con el fin de que la empresa cumpliera con su labor de integración regional y conectividad aérea, alcanzando un monto de $4.092 millones de pesos en el año 2000. Para el año 2001, dicho subsidio se redujo a la cuarta parte del valor de la vigencia anterior y se convirtió en el último aporte que recibió SATENA por dicho concepto.

Para el 2010, con la expedición de la Ley 1427, SATENA fue transformada en sociedad de economía mixta por acciones del orden nacional, de carácter anónimo, vinculada al Ministerio de Defensa Nacional, cuya labor social es integrar las regiones más apartadas del país con los principales centros económicos, para ayudar al desarrollo económico, social y cultural de estas regiones y contribuir al ejercicio de la soberanía nacional.

De acuerdo con la norma citada, se realizó una capitalización por $98.000 millones de pesos de los $140.547 millones de pesos estimados en el estudio elaborado por la firma consultora NEST[2], los cuales estaban divididos en un monto inicial de $98.000 millones de pesos para aliviar el flujo de caja de SATENA y un segundo monto por $42.547 millones de pesos para la ejecución del plan de negocio propuesto con el que SATENA debía ajustar su flota de conformidad con las condiciones, riesgos y oportunidades inherentes al transporte aéreo doméstico.

Si bien los recursos entregados permitieron cubrir las obligaciones adquiridas por la compañía para el cumplimiento de su objeto social, abonar a los créditos obtenidos para adquisición de aviones y pagar los intereses que fueron asumidos por el Gobierno Nacional mientras se materializaba la capitalización, los altos costos para la prestación de los servicios aéreos sociales, el desbalance en la estructura de financiación de la flota que no pudo ser corregida en ese momento y el impacto de las condiciones macroeconómicas mundiales, como fue la fuerte revaluación del dólar en 2015 que impactó de manera significativa la estructura de costos de la compañía, impidieron la sostenibilidad financiera de la compañía en el largo plazo.

[2] Estudio NEST – Resumen del Plan de Negocio 2010 – 2019 que estimó el valor de la capitalización requerida.

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

Por otro lado, dicha capitalización no fue complementada con una política que regulara y apoyara económicamente la operación de las rutas sociales o servicios aéreos esenciales para hacerlas sostenibles. Este aspecto ausente en la capitalización fue considerado en el informe emitido por el Banco Interamericano de Desarrollo en marzo de 2015, en donde con el fin de visualizar la situación actual de la política estatal para la prestación del "Servicio Aero Esencial", se evaluó el marco institucional y regulatorio del sector aéreo en Colombia, así como las experiencias internacionales sobre la provisión de servicios aéreos esenciales, con el fin de establecer alternativas de decisión frente a los parámetros sobre los que se podría prestar este servicio en el país por medio del documento "*Análisis y Diagnóstico del Marco Institucional y Regulatorio del Sector Aerocomercial en Colombia y sus Políticas Nacionales Referentes a la Prestación de Servicios a Comunidades Aisladas".* Este informe concluyó que:

1. Colombia necesita una política de servicio aéreo esencial que determine criterios de selección de rutas, requisitos necesarios para recibir apoyos de la nación, enmarcado en unos niveles y estándares de servicio.
2. No existe ningún operador en el mundo que cumpla con esta misión sin ser subsidiado por el Gobierno de su país.
3. La prestación del servicio de transporte aéreo de las regiones apartadas de Colombia no ha tenido una política clara con parámetros de conectividad definidos.

De igual forma, el informe recomienda que Colombia debe implementar en el mediano y largo plazo una política clara para la prestación de este servicio, la cual viene siendo desarrollada por SATENA. Además, como política de corto plazo, el BID recomienda en su informe la creación de un esquema de prestación del servicio de rutas sociales, a través de SATENA, donde se definan los siguientes conceptos de ruta social, los criterios de elegibilidad, el nivel de servicio y el mecanismo de transferencia del aporte financiero:

- **Selección de rutas**: De acuerdo a las necesidades de las comunidades, políticas públicas y densidad de los aeropuertos.
- **Elegibilidad para los subsidios**: Baja demanda para cubrir costos operativos y financieros, tarifas insuficientes para cubrir costos operativos y financieros, poco interés del sector privado por infraestructura terrestre, clima y geografía.
- **Nivel y Estándares de servicio**: Frecuencias, asientos, tipos de aeronaves, carga, horarios, tarifas reguladas y esquema de reservas.

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

Así mismo, el mencionado informe recoge algunas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de SATENA como operador de rutas sociales:

Tabla 1. DOFA SATENA, Informe BID 2015

Fortalezas	Oportunidades
SATENA, por experiencia de sus pilotos y aviones que utiliza, es la única empresa capaz de atender algunas rutas de destinos sociales.	El proceso de paz abrirá nuevas oportunidades de servicios aéreos a regiones remotas a SATENA.
SATENA tiene experiencia acumulada en vuelos a rutas sociales.	El mercado dinámico y creciente de Colombia permite una participación de las líneas aéreas en la tarea de prestar servicios aéreos a regiones remotas.
SATENA es la que ofrece más asientos en muchas rutas apartadas y su load factor en muchas de estas rutas está arriba de 70%.	El proceso de preparación del nuevo Plan de Desarrollo Nacional ofrece la oportunidad de incluir nuevas propuestas de mejoras en el sector.
Debilidades	**Amenazas**
Le elección de rutas depende de criterios discrecionales ante la inexistencia de mecanismos definidos, pudiendo sufrir presiones políticas.	Ampliación de regiones desatendidas después de la conclusión de los procesos de paz.
Opera rutas tanto sociales y comerciales, lo que le perjudica en alcanzar su función principal. Mucho del esfuerzo de atender rutas comerciales tiene como objetivo subsidiar las rutas deficitarias.	Crisis financiera en SATENA, en época de renovación de flotas aéreas, y creciente competencia con compañías de bajo costo con dependencia continua de la empresa en relación al Estado.
Pérdidas acumuladas que son capitalizadas por Hacienda a cada período.	
No existen estándares de servicios definidos y las frecuencias responden a criterios internos del Directorio. Lo mismo es sujeto a presiones políticas.	
Depende de las decisiones de la Fuerza Aérea Colombiana de proveer los pilotos para volar por SATENA, variando a cada año para más o menos el número de pilotos militares.	

Fuente: BID 2015

A partir del informe del BID y con el fin de que se pudiera garantizar la prestación de un servicio público de transporte aéreo esencial en las regiones de difícil acceso y conectividad, el Gobierno incluyó la consolidación de corredores de transporte multimodal estratégicos como una estrategia del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 "Todos por un nuevo país"[3]. En este se contempla darle un impulso al transporte aéreo por medio de distintas acciones, entre las cuales se encuentra mejorar la infraestructura aeroportuaria, avanzar y mejorar los servicios aeronáuticos y aeroportuarios, y generar

[3] Esta es una de siete estrategias para lograr el objetivo de "Proveer la infraestructura y servicios de logística y transporte para la integración territorial" dentro de la estrategia transversal de competitividad e infraestructura estratégicas.

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

conexión de zonas apartadas. Además del desarrollo de un programa de mantenimiento y rehabilitación de aeródromos regionales, se contemplaba la revisión del modelo actual de operación de SATENA y la definición de posibles mecanismos de financiación del servicio social aéreo.

De manera complementaria, en el artículo 240 de la Ley 1753 de 2015[4] se definió la viabilidad jurídica para que el Gobierno Nacional otorgue subvenciones a SATENA a través del presupuesto del Ministerio de Defensa Nacional, como un mecanismo que garantice la sostenibilidad financiera de la operación a destinos sociales donde la aerolínea sea el único operador y de esta manera promover y garantizar la prestación del servicio público esencial de transporte aéreo por parte del Estado en las regiones de difícil acceso y conectividad. Para ello, el Gobierno Nacional emitió el Decreto 942 del 10 de junio de 2016 "Por el cual se adiciona un Capítulo al Título 2 de la Parte 6 del Libro 2 del Decreto 1070 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa, en lo relacionado con las subvenciones a SATENA S.A.", y el Decreto 703 del 3 de mayo de 2017 "Por el cual se modifica el Decreto 1070 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa, en lo relacionado con las subvenciones a SATENA S.A.", cuyo propósito es determinar las rutas sociales sujetas a subvención durante las vigencias 2016 y 2017 respectivamente, así como su mecanismo de liquidación y desembolso a través del presupuesto del Ministerio de Defensa Nacional.

La presente exposición de motivos ha sido trabajada de manera conjunta y permanente entre SATENA, el Ministerio de Defensa Nacional – GSED, y la Dirección General de Participaciones Estatales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, como accionista mayoritario de SATENA. De manera complementaria, el presente proyecto de ley cuenta con el Concepto Favorable de Viabilidad Fiscal, emitido por la Dirección General del Presupuesto Público Nacional (anexo a este documento).

3. SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE SATENA

Desde 2012 SATENA ha presentado un deterioro sostenido en su utilidad neta, llegando a registrar pérdidas superiores a los $10.000 millones de pesos anuales en las tres últimas vigencias. De la misma forma, el patrimonio de la entidad ha presentado una disminución importante desde 2011, a pesar de la capitalización realizada en ese año y la donación de 2 aeronaves Harbin Y12 en 2014 por valor de $21.000 millones de pesos por parte del Gobierno Chino.

Al cierre de 2015 la entidad registró una pérdida neta de $46.050 millones de pesos y un patrimonio negativo de $39.116 millones de pesos - que equivale a un valor aproximado

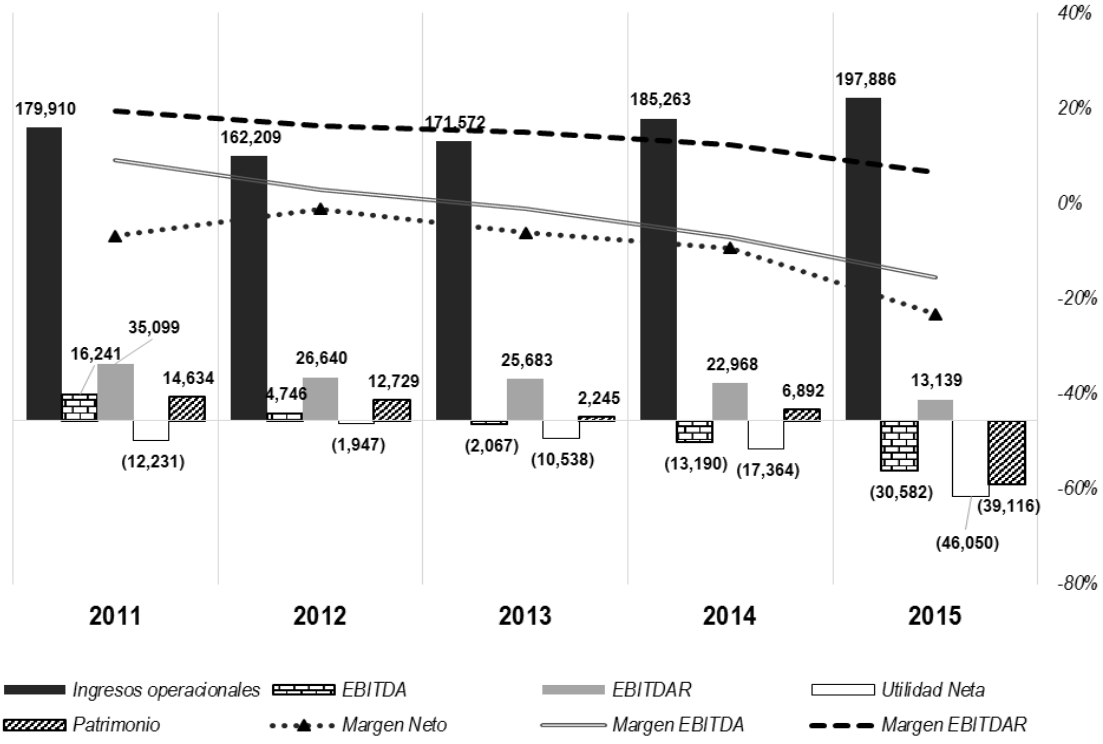
[4] Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país".

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

de $-97.000 millones de pesos bajo Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF, teniendo en cuenta que la entidad inició el respectivo periodo de aplicación a partir del 1 de enero de 2016 – encontrándose en causal de disolución con un nivel patrimonial inferior al 50% del capital autorizado y pagado de $396 millones de pesos.

A su vez, el EBITDAR (Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones, amortizaciones y arrendamientos de aeronaves, por sus siglas en inglés) de la compañía, que no había presentado cambios significativos entre 2012 y 2014 (con un valor que superaba los $22.000 millones de pesos en promedio y un margen superior al 10%), disminuyó en 43% en 2015 debido al impacto del aumento de la TRM en los costos de mantenimiento y reparaciones. Los resultados se muestran a continuación:

Gráfica N° 1 – Ingresos, EBITDA, EBITDAR, Utilidad Neta y Patrimonio 2011 – 2015*



Fuente: MDN-GSED / SATENA 2016.
* Cifras 2015 bajo ColGAAP (marco normativo anterior).

Por su parte, los estados financieros del año 2016 – bajo estándares internacionales – arrojaron una pérdida neta de tan solo $309 millones de pesos, alcanzando ingresos operacionales por $216.383 millones de pesos (adicional a las subvenciones por la operación de rutas sociales únicas de $10.379 millones de pesos) y un margen EBITDAR

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

del 19,7%. No obstante el importante incremento de los ingresos y la optimización de la operación lograda en 2016 al registrar mayores ventas con un menor número de aeronaves arrendadas (lo que trajo consigo importantes ahorros en los costos), el ejercicio cerró con un patrimonio negativo de $101.596 millones de pesos, debido a los resultados acumulados de ejercicios anteriores, aunados a los impactos contables por la transición al nuevo marco normativo, como es el reconocimiento del pasivo pensional.

Por lo anteriormente expuesto, en la actualidad SATENA requiere un aporte económico total por parte del Estado por valor de $142.000 millones de pesos distribuidos en tres (3) vigencias, que le permita a la compañía enervar la causal de disolución y equilibrar su estructura de capital al reducir el monto de deuda, cancelando las diversas obligaciones que se encuentran vencidas con plazos muy superiores a los establecidos contractualmente, y apalancando la adquisición de aeronaves acorde con el plan de negocios determinado[5] (anexo a este documento).

Esta capitalización, junto con la subvención a la operación de rutas sociales donde la aerolínea sea único operador, la formulación de las bases de política para la reglamentación de la prestación de los servicios aéreos esenciales para el mediano y largo plazo, y el replanteamiento de diferentes aspectos de índole estratégico, operativo, financiero y de Gobierno Corporativo de la entidad, garantizarán la viabilidad y fortalecimiento financiero de la aerolínea del Estado SATENA, y la continuidad de la prestación de su aporte social.

Los $142.000 millones de pesos se distribuyen y emplean de la siguiente manera:

Tabla 2. Montos anuales de capitalización y utilización

	2017	2018	2019	Total
Deuda financiera (asumida por MHCP)*	49.165	-	-	49.165
Capital de trabajo (pago a proveedores)	-	2.000	-	2.000
Renovación de flota	-	59.000	31.835	90.835
Total	49.165	61.000	31.835	142.000

* Valores en millones de pesos a 31DIC16 - Crédito Banco de Bogotá y el Leasing de Infraestructura.
Fuente: Deloitte, septiembre 2016. Cifras en millones de pesos en valores corrientes

[5] Informe "Business Plan SATENA". Deloitte, septiembre de 2016.

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

Nota. La asunción de deuda por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público quedó autorizada en la Ley 1815 del 7 de diciembre de 2016 "Por la cual se decreta el Presupuesto de Rentas y Recursos de Capital y Ley de Apropiaciones para la vigencia fiscal del 1º de enero al 31 de diciembre de 2017", quedando pendiente por gestionar la capitalización con aportes por $92.835 millones de pesos distribuidos en las vigencias 2018 y 2019.

La cifra de $142.000 millones de pesos, cuyo cálculo se sustenta en la página 9 del primer informe del estudio realizado por la firma Deloitte[6] (anexo a este documento), se determinó con base en la proyección del patrimonio, cuyo máximo valor negativo se tendría en el año 2018 alcanzando los $112.553 millones de pesos. Con posterioridad a este año, SATENA mantendría resultados económicos cercanos al punto de equilibrio, quedando nuevamente expuesta a factores externos que podrían cambiar considerablemente su sostenibilidad financiera. De esta manera, Deloitte considera que la entidad debe ser capitalizada con un monto que, además de cubrir el valor máximo de patrimonio negativo, permita reducir el nivel de apalancamiento financiero y la exposición al dólar.

Las proyecciones financieras a diez años de la aerolínea, que contemplan los recursos de la capitalización, así como los usos determinados en el plan de negocios elaborado por Deloitte, se encuentran en página 47 - Anexos - del segundo informe de la consultoría.

4. IMPORTANCIA DE SATENA PARA EL PAÍS

La labor de integración nacional que hace SATENA desde los centros económicos hacia los municipios de menor desarrollo y viceversa, va más allá de constituirse en una actividad simplemente comercial, para convertirse en una verdadera labor social, con un único fin de brindar un medio de transporte seguro, permitiendo en todas las regiones donde se opera, que se genere progreso representado en empleo y desarrollo en aspectos sociales económicos, acceso a servicios de salud y presencia del Estado, entre otros.

SATENA en la actualidad cubre 37 destinos en el territorio nacional, con más de 96 rutas entre sí, de los cuales 24 destinos son de tipo social, 8 son de tipo social intermedio con presencia de otro operador y 5 son centros económicos, convirtiéndose en la aerolínea con mayor cobertura nacional, con tan sólo 13 aeronaves en diferentes modalidades: 2 Embraer ERJ-145 de 50 pasajeros; 1 Embraer EMB-170 de 76 pasajeros; 7 ATR 42-

[6] Informe "Proyecto de Capitalización de SATENA". Deloitte, agosto de 2016.

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

500/600 de 48 pasajeros; 2 Y-12 de 15 sillas; y 1 LET 410 de 19 sillas, para mantener su operación social.

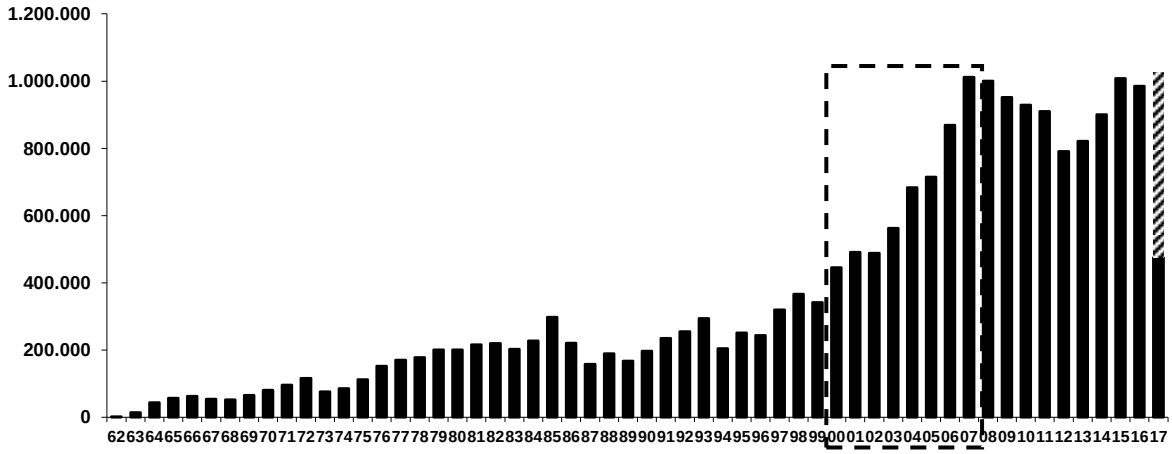
Destinos Sociales Únicos: Araracuara, Arauca, Buenaventura, Condoto, Corozal, Guapi, Inírida, Ipiales, La Chorrera, La Macarena, La Pedrera, Mitú, Nuquí, Pitalito, Puerto Asís, Puerto Carreño, Puerto Leguízamo, San José del Guaviare, Saravena, Tame, Tarapacá, Tumaco, Providencia y Villagarzón.

Destinos Sociales Intermedios con presencia de otro operador: Leticia, Apartadó, Arauca, Pasto, Quibdó, Florencia, Tumaco y Villavicencio.

Destinos que son Centros Económicos: Bogotá, Cali, Bucaramanga, San Andrés y Medellín (Enrique Olaya Herrera).

Desde su creación en el año 1962 hasta junio de 2017, SATENA ha transportado más de 20.480.000 pasajeros, con un promedio anual de 888.000 en los últimos 10 años. En la Gráfica 2 se observa cómo los años 2000 a 2007 han sido el periodo de mayor crecimiento del transporte de pasajeros de SATENA, con aproximadamente un 14,9% anual, equivalente a un promedio de 80.900 pasajeros adicionales por año.

Gráfica 2. Pasajeros Transportados por SATENA 1962 – junio 2017



Fuente: Aerocivil / SATENA 2017.

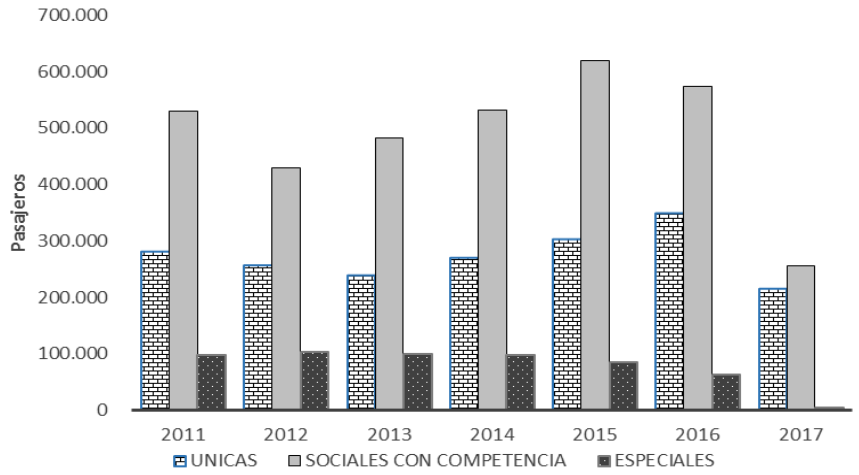
Del total de pasajeros transportados por SATENA entre 2011 y junio de 2017 por tipo de ruta (Gráfica 3), la aerolínea ha transportado más de 1.900.000 en los destinos sociales únicos, es decir, un promedio de más de 280.000 pasajeros al año con una participación del 36% del total de su red. A junio de 2017 esta proporción es del 45% y se proyecta que siga en aumento conforme continúe el otorgamiento de la subvención por parte del Gobierno Nacional. Adicionalmente, SATENA ha incentivado la participación privada en la

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

conectividad regional del país mediante la incursión en nuevas rutas que fueron exploradas e inicialmente operadas por SATENA, como es el caso de Bogotá – Florencia.

Es importante aclarar que si bien SATENA opera rutas en donde existe otro operador, se debe a que cuando se inició la operación no existía competencia, y aun cuando después otras aerolíneas ofrecen sus servicios en competencia, la comunidad ha manifestado la necesidad de que SATENA continúe prestando el servicio, dado que en el momento en que la oferta sea únicamente de un operador privado, las tarifas tenderían a elevarse ya que no habría quien estabilice el mercado de acuerdo a la oferta y demanda. De igual forma, gran parte de estas rutas siguen siendo puentes que garantizan la conectividad desde la capital a las regiones periféricas, pasando por los centros económicos y ciudades intermedias del país.

Gráfica 3. Pasajeros Transportados Rutas Sociales Únicas, Sociales con Competencia y Especiales



Fuente: Aerocivil / SATENA 2017, datos a junio de 2017.

SATENA, en cumplimiento de su misión de “prestar el servicio de transporte aéreo de pasajeros, correo y carga integrando las regiones del país, proporcionando a nuestros clientes la mejor experiencia de vuelo llevando desarrollo a las comunidades con un trabajo altamente seguro y calificado apoyando las políticas del alto gobierno”, ha implementado estrategias como la ampliación de frecuencias en algunas de las rutas sociales únicas ya existentes como contraprestación al crecimiento en la demanda de las sillas ofertadas, realizando un apuesta importante en rutas que conectan ciudades como Inírida, Mitú, Puerto Carreño y Villavicencio. La ampliación de la cobertura de estas rutas, como es el caso de la apertura de Bogotá - Tumaco y Bogotá - Pitalito en el año 2014, Medellín – Condoto y Bogotá – Ipiales en 2016, y Cali – Ipiales, Cali – Pitalito, Villagarzón

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

– Puerto Leguizamo y Puerto Asis – Ipiales en 2017, ha originado que año a año las rutas sociales únicas presenten un crecimiento promedio anual del 7,4% durante el periodo 2011 – 2017 en el transporte de pasajeros.

Así mismo, SATENA en momentos de crisis por situaciones climáticas y de orden público, ha reaccionado de manera inmediata respaldando al Gobierno y a las poblaciones que necesitan ayuda, como fue el caso de Sogamoso y Popayán en momentos de paros "Agrario y Camionero" en 2013 y 2016, respectivamente, a los cuales se les prestó el servicio de transporte aéreo de pasajeros y carga con tarifas bajas y subsidiadas 100% por SATENA, descongestionando el represamiento de estos sitios, aun cuando dicha operación no se encontraba registrada dentro de sus itinerarios. Estas operaciones reflejan la importancia de SATENA como herramienta vital del Gobierno en el cumplimiento de su objetivo social.

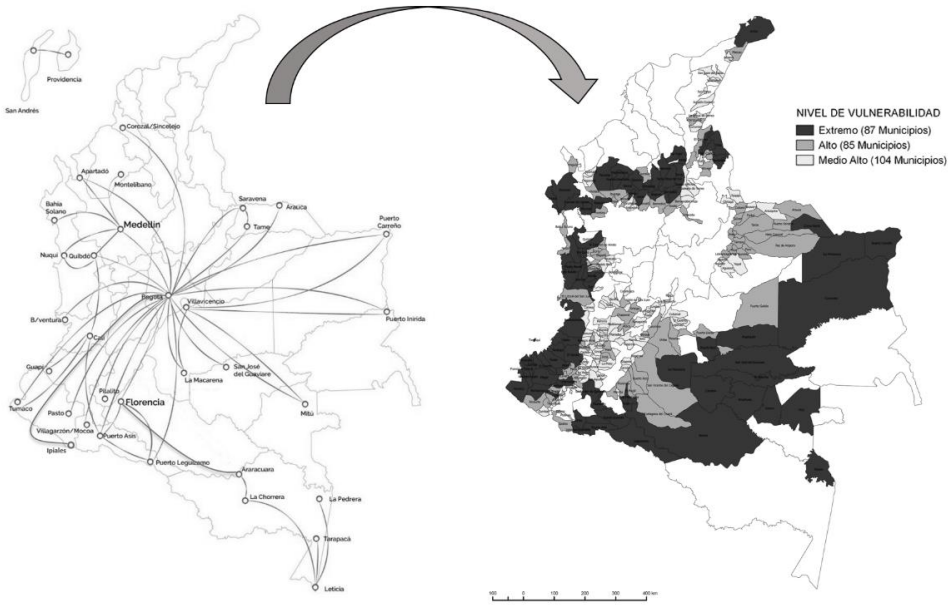
5. SATENA LA AEROLÍNEA DE LA PAZ

Por más de seis décadas el conflicto interno del país ha afectado de manera directa e indirecta a los colombianos, sin embargo son las poblaciones apartadas las que más han sufrido el yugo de la violencia, como ha sucedido en los departamentos del Chocó, Cauca, Nariño, Putumayo, Caquetá, Vaupés, Arauca, Guaviare, Amazonas, Vichada y Guainía, en donde el aislamiento y la falta de conectividad facilitaron la presencia de grupos armados. SATENA, desde sus inicios, ha sido testigo de esta problemática y en el cumplimiento de su misión ha respaldado el ejercicio de la soberanía y conectividad en zonas fronterizas y con baja presencia del Estado, inclusive cuando las circunstancias de orden público han estado en su peor momento.

Por ejemplo, la Gráfica 4 ilustra la operación actual de SATENA frente a los diferentes niveles de vulnerabilidad en las regiones del país; en donde se puede apreciar cómo la aerolínea conecta y ejerce presencia del Estado, principalmente en los departamentos azotados por los rigores del conflicto, donde el índice de vulnerabilidad es extremo o alto.

Gráfica 4. Operación de SATENA - Índice de vulnerabilidad

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia



Fuente: SATENA 2017/ DNP 2015

De hecho, SATENA es la única aerolínea en el país que concentra su operación en las capitales más apartadas del oriente, suroriente, suroccidente y occidente del país, zonas que desde siempre han estado aisladas por ausencia de infraestructura vial, y en donde las brechas económicas y sociales se hacen más evidentes.

Es por ello, que la responsabilidad y el carácter estratégico que adquiere la aerolínea en el actual escenario de posconflicto es mayor, teniendo en cuenta que el cumplimiento de su aporte social de "**integrar las regiones más apartadas con los centros económicos del país, para coadyuvar al desarrollo económico, social y cultural de estas regiones, y de contribuir al ejercicio de la soberanía nacional en las zonas apartadas del país**"[7], permite una efectiva conectividad y desarrollo de las regiones, principalmente de las zonas que resultaron más afectadas por el conflicto, destinos a los que llega SATENA, como se demostró anteriormente.

A su vez, la experiencia que ha acumulado la aerolínea durante sus años de operación se traduce en un conocimiento invaluable para los retos del posconflicto, y por ello, al ser un actor de carácter estratégico en la construcción del bien supremo de la paz, la función que viene cumpliendo debe ser reforzada y ampliada.

[7] Ley No. 1427 del 29 de diciembre de 2010 "Por la cual se modifica la naturaleza jurídica de la empresa Servicio Aéreo a Territorios Nacionales - SATENA y se dictan otras disposiciones".

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

Ahora bien, teniendo en cuenta que SATENA se encuentra en causal de disolución patrimonial, es necesario llevar a cabo la capitalización requerida con el fin de que la aerolínea pueda continuar operando y cumpliendo su labor de integración y conectividad de las regiones. De manera complementaria, la capitalización permitirá el fortalecimiento financiero de la compañía apalancando la adquisición de las aeronaves adecuadas a las condiciones de los destinos sociales que se deben reforzar en el marco del posconflicto y a los cuales SATENA debe llegar.

6. FACTORES QUE AFECTAN LA VIABILIDAD FINANCIERA DE SATENA

6.1. Comportamiento del mercado de transporte aéreo e importancia de SATENA para el dinamismo del mercado doméstico.

El transporte aéreo regular a nivel mundial desde el año 2010 ha presentado un crecimiento constante del 6,6% en pasajeros transportados por kilómetros recorridos (RPK), manteniendo una media casi constante a través del tiempo. De acuerdo con las cifras de la IATA (*International Air Transport Association*)[8], los principales apalancadores para que el transporte aéreo mundial mantenga una constante de crecimiento por encima del 7% son las regiones de Medio Oriente, Asia-Pacífico y África con crecimientos de 11,3%, 10,9% y 9,4% respectivamente, mientras que Europa, Latinoamérica y Norteamérica, son las regiones con menores índices de crecimiento, entre un 4% y 6%.

Para el caso de Latinoamérica el panorama no ha sido muy alentador dado que presenta una tendencia decreciente al pasar de ostentar los mayores crecimientos en 2011 (por encima de Medio Oeste y Asia-Pacífico), a situarse en 2016 como la penúltima región en crecimiento, sólo por encima de Norteamérica y muy por debajo de las demás. No obstante, las cifras a junio de 2017 muestran una recuperación considerable, puesto que si se extrae únicamente el transporte de pasajeros en la región, según cifras de ALTA[9] (*Latin American and Caribbean Air Transport Association)* a mayo de 2017 con respecto al mismo periodo de 2016, el transporte aéreo de pasajeros pagos por kilómetro (RPK, "*Revenue Passengers per Kilometer)* creció un 8,4%, mientras los pasajeros desde y hacia otras regiones crecieron un 9,9%.

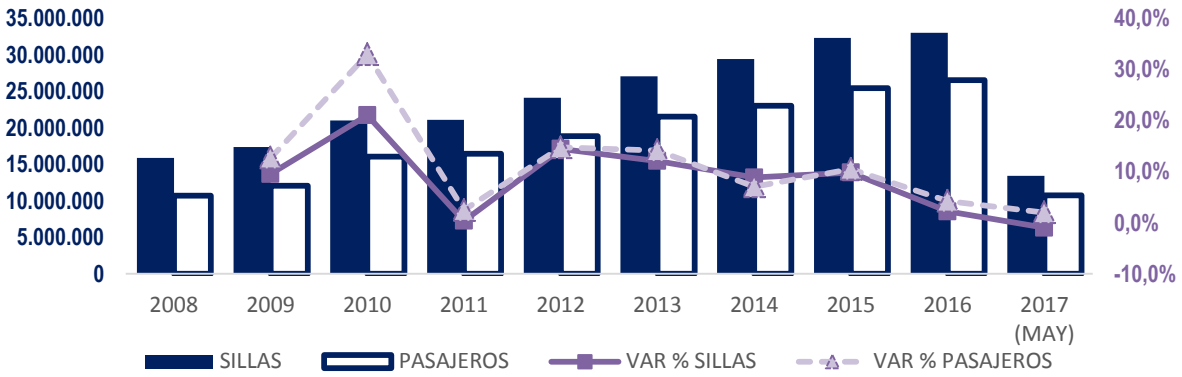
En Colombia, el mercado ha tenido una tendencia similar a la de la región, a pesar de que en 2016 se registraron 33 millones de sillas ofrecidas, permitiendo transportar aproximadamente 26,5 millones de pasajeros en destinos domésticos. En la Gráfica 5 se observa que la tendencia en el crecimiento de pasajeros en el país inicialmente aumenta, pero conforme se acerca al 2016 tiende a ser constante e incluso ligeramente menor, no

[8] IATA Industry Statistics Facts Sheet, June 2017
[9] ALTA Traffic Report 2017

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

obstante, el crecimiento en las sillas disminuye aún más que el crecimiento de pasajeros, lo que quiere decir que las aerolíneas del país ajustaron sus flotas y capacidades instaladas al menor crecimiento de pasajeros transportados, logrando que la relación existente entre estas dos variables conocida como factor de ocupación (FO), llegara a ser del 80,2% en el 2016, siendo el más alto de la última década, lo que significa que las aeronaves viajan con menor cantidad de sillas vacías.

Gráfica 5. Pasajeros, sillas y variación del transporte aéreo en Colombia.



Fuente: Aerocivil / SATENA 2017, datos a mayo de 2017.

Lo que se evidencia en estas cifras es un menor ritmo de crecimiento del mercado aeronáutico en los países en vía de desarrollo, en especial Latinoamérica y dentro de esta Colombia, en donde el transporte punto a punto en rutas troncales domésticas se hace cada vez más fuerte, al igual que el factor de ocupación de los aviones sigue aumentando, lo que significa que el mercado aeronáutico día a día se ajusta más en la proporción oferta - demanda, es decir, que las aerolíneas cada vez se encuentran más cerca de alcanzar su tamaño ideal con respecto al mercado.

Es por esto que se hace evidente la necesidad de explorar nuevos productos, mercados y sectores en el país como son la ampliación de oferta a destinos emergentes o marginados y la consolidación territorial por medio del transporte aéreo, toda vez que conforme avanza el mercado y aumenta la competitividad a raíz del crecimiento de las aerolíneas de bajo costo (LCC, *Low Cost Carriers)*, se aumentarán también las brechas entre las principales ciudades del país y las regiones descentralizadas y marginales, cuyo potencial económico todavía no es suficiente para sostener una operación de escala como la de los modelos de negocio LCC, que son los que ofrecen precios más bajos, acordes con la disponibilidad de pago de las personas en regiones apartadas.

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

En Colombia, para finales de 2013, el 59% del mercado aeronáutico estaba centralizado en 11 rutas troncales que conectaban las ciudades de: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Cúcuta, Cartagena, Santa Marta, Pereira y San Andrés; cifra que ascendió a 69% a finales del 2016 y que a mayo de 2017 representa el 67%. Lo anterior en razón a que cada año se hacen más fuertes los centros desarrollados del país y el resto de las regiones permanecen aisladas. Por tal motivo, SATENA tiene un papel fundamental de contribuir a la conexión de las regiones apartadas y a la apertura de nuevos mercados, con lo que se garantiza una labor social por parte del Gobierno y al mismo tiempo impulsa el transporte aéreo a nivel nacional, convirtiéndose en un motor que dinamiza la economía del país, con el fin de alcanzar niveles de crecimiento superiores y una distribución más equitativa de los servicios y productos que provean una mejor calidad de vida a todos los colombianos.

6.2. Comportamiento actual de los ingresos y costos de la industria del transporte aéreo y su impacto en SATENA

De conformidad con el informe presentado por IATA en junio de 2017 (Tabla 3), la variación de los ingresos del sector aeronáutico a nivel mundial fue del -6,1% en 2015 y del -2,0% en 2016, en razón a la disminución en la eficiencia operacional, conocido como el YIELD que mide la relación entre el ingreso y las sillas disponibles por kilómetro (ASK, *Availabre Seats per kilometer*). El YIELD, según cifras oficiales[10], ha tenido variaciones negativas a nivel mundial desde 2012, alcanzando su valor mínimo de -11,9% en 2015, lo que significa que desde 2012 el ingreso que se percibe por tiquete vendido de acuerdo con la distancia recorrida, es menor cada año para las aerolíneas en general, resultando en una menor rentabilidad y por ende menor ingreso para las empresas de transporte aéreo.

Tabla 3. Ingresos, gastos y utilidad de las aerolíneas comerciales a nivel mundial

System-wide global commercial airlines	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016E	2017F
REVENUES, $ billion	564	642	706	720	767	720	705	743
% change	18.4	14.0	9.8	2.1	6.5	-6.1	-2.0	5.3
Passenger yield, %	9.5	7.5	-1.4	-3.9	-5.5	-11.9	-8.8	-2.0
EXPENSES, $ billion	536	623	687	695	732	659	643	687
% change	13.1	16.2	10.4	1.1	5.3	-9.9	-2.4	6.8
Non-fuel, $ billion	385	431	459	464	507	484	511	558

[10] IATA Facts Sheet Industry Statistics 2017.

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

System-wide global commercial airlines	Net profit, $ billion						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 F
Global	8.3	9.2	10.7	13.7	35.9	34.8	31.4
Regions							
North America	1.7	2.3	7.4	11.1	21.7	16.5	15.4
Europe	0.3	0.4	1.0	1.9	7.4	8.6	7.4
Asia-Pacific	5.0	5.8	2.3	0.3	7.3	8.1	7.4
Middle East	1.0	1.0	0.3	1.1	2.1	1.1	0.4
Latin America	0.2	-0.2	0.2	0.0	-1.6	0.6	0.8
Africa	0.0	-0.1	-0.5	-0.8	-1.0	-0.1	-0.1

Fuente: IATA 2017

La parte inferior de la tabla anterior ratifica que a pesar de que la rentabilidad de la industria del transporte aéreo a nivel mundial venía en crecimiento, en 2016 se observa una disminución, tendencia que se proyecta en mayor medida para 2017. Ante la notable disminución del precio del petróleo en los últimos 3 años, que permitió mejorar parte del margen de las aerolíneas, cabe resaltar que el resto de los costos han ido en aumento (*Non-fuel $ billion*) como se muestra en la tabla referida, evidenciando que en Latinoamérica la disminución del costo del combustible no compensa la revaluación del dólar con respecto a las divisas locales, y por lo cual la región registra – junto con África – los más bajos niveles de rentabilidad neta desde el 2011, en algunos casos con valores negativos (*Net Profit $Billion Latin America).* Si bien es cierto que la utilidad de la región no ha sido muy representativa frente a la red global, la pérdida de 2015 fue la más grande de todas las regiones con un valor negativo de $1.600 millones de dólares.

El panorama financiero para las compañías colombianas no es muy diferente al del resto de la región, toda vez que según información de la Aeronáutica Civil al cierre de 2015 el transporte aéreo de pasajeros y carga en Colombia tuvo una pérdida neta de $262.000 millones de pesos, mientras que el transporte de pasajeros tuvo pérdidas por $620.000 millones de pesos, con una variación del -312% con respecto al 2014. Para 2016 el transporte aéreo de pasajeros y carga en Colombia tuvo un resultado neto negativo de $51.000 millones de pesos, que a pesar de ser menor al del 2015, sigue estando por debajo de lo esperado. Aun cuando los índices de crecimiento de pasajeros transportados y de sillas ofrecidas han sido positivos para el país, no se logró compensar el incremento en los costos y gastos de las empresas de la industria en el país, que se vieron afectados por la revaluación del dólar.

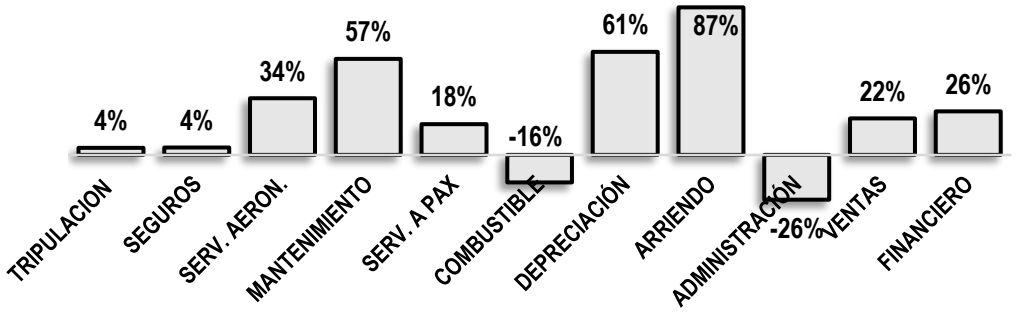
De acuerdo con el informe de costos presentado por el grupo de Estudios Sectoriales de la Aeronáutica Civil en el segundo semestre de 2016, la estructura de costos de las empresas de aviación en Colombia presentó un crecimiento del 14% en 2015 con respecto al 2014. Para el año 2016, aunque este incremento fue mucho menor (3%)

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

jalonado por la disminución del costo del combustible, no es del todo alentador si se mide sobre la base del fuerte aumento que tuvieron los costos el año anterior.

Siendo el año 2015 el de mayor impacto a la rentabilidad del sector se observan fuertes variaciones frente a 2014 en cuentas como arrendamiento y mantenimiento de aeronaves con incrementos superiores al 50%, más crítico aún es el hecho de que las mencionadas cuentas representan aproximadamente el 29% de los costos de las compañías de aviación en Colombia, lo que quiere decir que un poco menos de la tercera parte de los costos de las aerolíneas aumentó en promedio un 68% con respecto al año anterior.

Gráfica 6. Variación de los costos y gastos de las aerolíneas en Colombia en 2015 frente 2014.



Fuente: Aerocivil /SATENA 2017.

Una de las principales causas del aumento en los costos está dada por la devaluación del peso colombiano frente al dólar desde el año 2014 al 2016, teniendo en cuenta que la gran mayoría de los servicios relacionados con el transporte aéreo, tales como arriendo de aeronaves, mantenimiento y seguros son prestados por proveedores internacionales, así como los de sistemas globales de distribución (*Global Distribution Systems, GDS)* necesarios para la venta, control de tarifas y de la información inherente a la compañía. SATENA, al igual que todas las aerolíneas del país y de la región, ha tenido que soportar el impacto del diferencial cambiario y la disminución de la rentabilidad del sector, sin embargo, esto no la ha excluido de tener que seguir cumpliendo su labor social, aun cuando los costos de esta operación son más elevados.

6.3. Alta exposición de SATENA a la devaluación del peso frente al dólar

El 2015 fue un año bastante atípico para Colombia, con una disminución del ritmo de crecimiento económico del país, disminución del costo del petróleo, reducción de la inversión extranjera, inflación del 6,77% y la TRM cerró el mes de diciembre de 2015 con un valor de $3.244 pesos, representando una devaluación total anual del 37,1% respecto al año anterior. Este fenómeno no solo afectó la economía colombiana, pues múltiples divisas alrededor del mundo también vieron el desplome de su poder adquisitivo frente al dólar. Por su parte, el 2016 continuó con un menor crecimiento económico del país, el

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

cual fue del 2,0% (inferior al 3,1% de 2015), un aumento de la inversión extranjera del 15,8%, inflación del 5,75% y una TRM promedio de $3.051 pesos, registrando el valor histórico más alto de la divisa al superar los $3.400 pesos a principios del año.

Para SATENA los costos y gastos en dólares representan aproximadamente el 45% de sus costos totales, lo que para una aerolínea que no percibe ingresos en dólares significa asumir el total del impacto por diferencial cambiario con su propia gestión, situación que la aerolínea ha contrarrestado con un incremento de sus ingresos del 12,5% y 8,2% en 2015 y 2016 respectivamente, así como con una gestión minuciosa de reducción de costos operativos y gastos a través de negociación de reducción de las tarifas de los contratos de mantenimiento, reducción de las primas de seguros por la confiabilidad que da estar certificados en SMS[11], reducción de flota, ahorros en combustible y llantas, reducción de personal y reperfilamiento de deudas.

De esta manera, el mayor impacto del aumento del dólar para SATENA en los últimos tres años se ve reflejado en las cuentas de leasing operativo, reparación y mantenimiento del equipo aéreo y seguros, en congruencia con los indicadores reportados por la Aeronáutica Civil (Gráfica 6), en donde se aprecia que el incremento en los gastos contables de la aerolínea obedece a una tendencia negativa del sector del transporte aéreo en general.

La devaluación alcanzó su punto máximo en febrero de 2016 llegando a los $3.436 pesos por dólar, en contraste con el promedio de 2014 que fue de $2.000,33 pesos y de 2015 de $2.743,39 pesos, equivalente a $743,06 pesos por encima del promedio de la vigencia anterior, es decir, presentando un crecimiento del 37,1%[12]. Al comparar este incremento con los valores contables de las tres cuentas anteriormente nombradas, se puede observar en la Tabla 4, la relación existente en el aumento de estas cuentas frente a la valorización del dólar.

Tabla 4. Devaluación del peso y aumento de gastos en dólares

				2015 / 2014	*2016 / 2015*
CONCEPTO	***2014***	***2015***	***2016***	***VAR %***	***VAR %***
TRM	$ 2.000,33	$ 2.741,39	$ 3.050,98	37,0%	52,5%
COSTOS*	$ 79.525	$ 102.145	$ 91.166	28,4%	14,6%

*Cifras de arrendamiento equipo aéreo, mantenimiento y reparación equipo aéreo y seguros, en millones de pesos.
Fuente: Estados Financieros SATENA, PWC 2014, 2015 y 2016.

6.4. Las implicaciones de prestar un Servicio Aéreo Esencial (SAE)

[11] La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) ha dispuesto la implementación de Sistemas de Gestión de Seguridad Operacional, SMS, en las Organizaciones Aeronáuticas como una forma para disminuir la ocurrencia de accidentes e incidentes que causan enormes pérdidas a la aviación.
[12] Tomado de estados financieros PYG de PWC y SATENA años 2013, 2014, 2015 y parciales 2016

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

Básicamente existen dos variables que hacen especial una operación en una ruta de carácter social, la primera es el bajo potencial económico de la región y, por ende, la disponibilidad de pago de las comunidades, y la segunda corresponde a los altos costos de operación. SATENA, quien ha sido el proveedor de estos servicios durante los últimos 54 años, ha intentado contrarrestar las implicaciones de prestar un servicio aéreo a regiones marginadas; sin embargo, con la devaluación del precio frente al dólar y el menor ritmo de crecimiento del mercado aeronáutico en país, el déficit ha aumentado hasta proporciones insostenibles para la aerolínea.

Una de las variables que más influye en la particularidad de la operación a rutas sociales únicas son las deficiencias que existen en infraestructura aeronáutica. Para el caso de los aeropuertos en donde opera SATENA, recientemente se realizó una matriz en donde se determinan 6 variables que se consideran las de mayor importancia para garantizar una operación rentable y segura, en razón a que entre más limitaciones tenga un aeropuerto más complicado será explotarlo comercialmente y, por ende, más costoso. A continuación se mencionan los aspectos a evaluar:

- *Aeródromo controlado:* Dado que un controlador aéreo permite optimizar la gestión del tránsito aéreo al igual que garantizar una operación más segura, si un aeropuerto no cuenta con esta facilidad se impacta la operación dado que las aeronaves deben ejercer su propio control del espacio aéreo entre ellas, aumentando el tiempo de intervalo entre una aeronave para despegues y aterrizajes al no existir una persona en tierra que garantice disponibilidad y condiciones de la pista, generando un consumo de combustible mayor en maniobras en tierra y durante la aproximación de los aviones al aterrizaje. Así mismo, en algunos de estos aeropuertos es necesario realizar una inspección a la pista antes de aterrizar lo que también incrementa los costos por consumo de combustible y componentes con vida límite del avión.

- *Bomberos:* Una operación aérea que no cuente con la disponibilidad de personal capacitado en extinción de incendios para atender una emergencia, aumenta el riesgo y, por ende, los valores de las primas de seguros y gastos adicionales en caso de una contingencia al no poder aterrizar el avión en su destino y tener que dirigirlo a otro aeropuerto.

- *Ayudas a la navegación:* Dado que las condiciones meteorológicas son tan variables, existen radioayudas en tierra que permiten a los pilotos aproximarse a la pista y aterrizar en forma segura, aun cuando las condiciones de visibilidad no sean las mejores. Sin embargo, no todas las radioayudas son iguales de eficientes y generan la suficiente precisión al piloto para poder aterrizar en un aeropuerto con condiciones meteorológicas adversas. Por esto, se hace una diferenciación entre

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

ayudas a la navegación de precisión y no precisión, en razón a que las primeras garantizan un margen de operación más amplio que el de aeropuertos donde solo existen ayudas de no precisión o simplemente no hay.

Al final si el aeropuerto no cuenta con las facilidades adecuadas para operar en condiciones meteorológicas adversas, el avión deberá proceder a otro aeropuerto y la aerolínea deberá asumir el costo de vuelos que no terminan en su destino y reembolsar el ingreso percibido a los pasajeros por incumplimiento del contrato de transporte.

- *Combustible:* tener la posibilidad de reabastecer de combustible a un avión en tierra en los destinos sociales es la diferencia entre llevar o dejar pasajeros y por ende optimizar el ingreso, dado que la gran mayoría de estos destinos están ubicados en la periferia del país, lo que hace que el consumo de combustible sea más elevado con respecto otro aeropuerto más central. Por tal motivo, si un aeropuerto lejano no tiene disponibilidad de combustible, el avión deberá llevar suficiente para ir a su destino y regresar, lo que penaliza la cantidad de pasajeros que se pueden transportar y el número de tiquetes que se pueden vender.

- *Operación Nocturna:* los aviones tienen una serie de costos fijos asociados a su operación, tales como seguros, gastos financieros y administrativos. Si un avión solo puede volar durante el día, limita la cantidad de horas en que puede diluir sus costos y, por lo tanto, el costo por hora de vuelo de esa aeronave será mayor. Así mismo, si por alguna razón el avión que está aterrizando en alguno de estos aeropuertos sin operación nocturna llega a tener un inconveniente o retraso que lo obliga a estar en tierra hasta después de la puesta del sol, la aeronave deberá pasar la noche en ese destino y la empresa deberá asumir costos adicionales por retrasos de vuelos, compensaciones a pasajeros, viáticos y alojamiento de tripulaciones, más el impacto indirecto de incumplir y prestar un mal servicio.

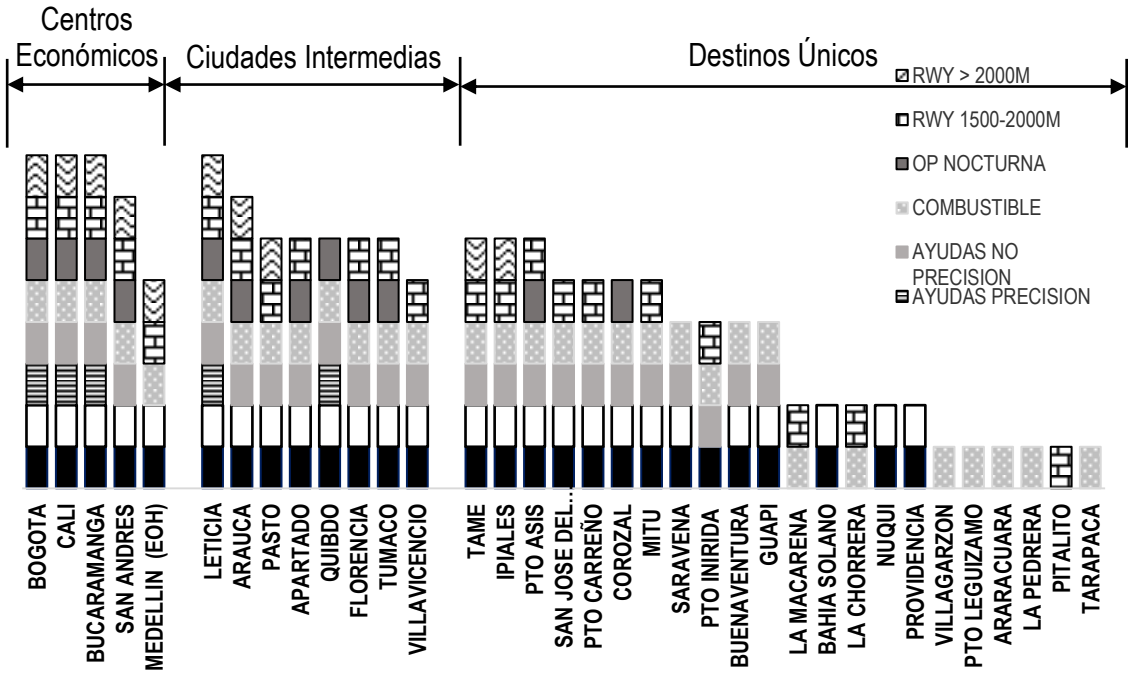
- *Longitud de pista:* muchas veces la longitud de la pista determina también la forma de operar, es por eso que se hacen 2 diferenciaciones: la primera, son los aeropuertos que cuenten con una pista inferior a 1500 metros y, la segunda, los aeropuertos con longitud de pista superior a los 2000 metros. La primera, a pesar de que no es inseguro operar en estas pistas mientras este avalado por las especificaciones del fabricante del avión, si se debe considerar que en caso de ciertas fallas en la aeronave no se contempla el regreso a este tipo de aeropuerto dado que se restringe para aterrizajes en condiciones anormales que requieran una desaceleración mayor y por ende más longitud de pista.

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

Por otra parte, están las pistas con longitud mayor a 2000 metros en donde se puede considerar una operación de contingencia y se tiene la seguridad que la aeronave podrá sobrellevar la emergencia sin daños ni incidentes. Por tal motivo, la operación en pistas cortas requiere consideraciones especiales que el operador debe tener en cuenta y que requieren un mayor esfuerzo en tema de entrenamiento de tripulaciones y programas de seguridad operacional.

En tal virtud, la Gráfica 7 muestra los tipos de servicios con que cuenta cada uno de los 36 aeropuertos en donde opera SATENA en la actualidad, agrupándolos en tres grupos: i) aquellas ciudades que son centro económico del país o de su región; ii) ciudades intermedias que sirven como conexión con destinos únicos, pero que tienen necesidad de ser atendidos al tener condiciones de pobreza, orden público, geografía o infraestructura a pesar de no ser únicos, y iii), los destinos donde SATENA es único operador y que necesitan ser conectados con los centros económicos y las ciudades intermedias.

Gráfica 7. Restricciones operacionales de los aeropuertos sociales



Fuente: Aerocivil /SATENA 2017.

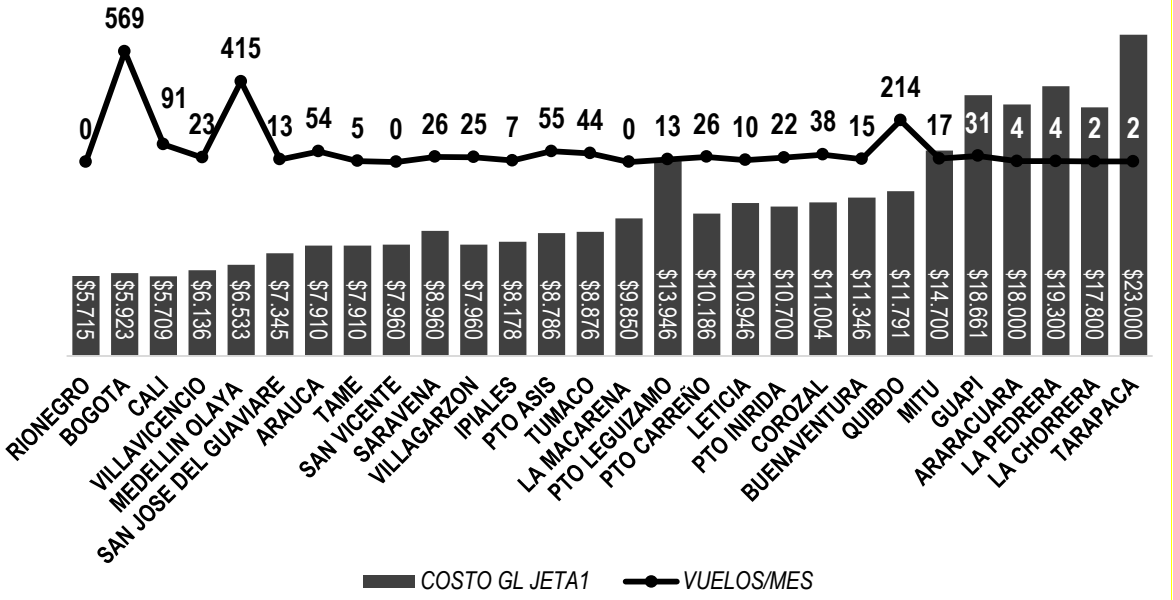
Como se puede observar, el nivel de desarrollo de las ciudades es proporcional a las facilidades aeroportuarias que ofrece una operación aérea y, en tal sentido, entre más marginado sea un lugar, más complicado es prestar una operación regular, generando

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

costos adicionales de acuerdo a las variables explicadas. Esta información es actualizada con la última publicación del AIP[13] de la Aerocivil[14].

Adicional a las variables anteriormente expuestas, en algunos aeropuertos a pesar de existir la posibilidad de abastecer combustible, este puede llegar a ser 2.8 veces más costoso de lo que es en Bogotá, como ilustra la Gráfica 8, presentando un comportamiento muy similar al que muestra la Gráfica 7, en donde se observa que los destinos más apartados es donde el combustible de aviación (JET A-1) es más costoso. Los valores porcentuales que se presentan son respecto al costo del galón en Bogotá[15].

Gráfica 8. Costo de galón de combustible JET-A1.



Fuente: SATENA 2016.

Es importante aclarar que volar a un destino no siempre implica abastecer la aeronave de combustible en este destino, sin embargo, si la ruta es muy larga y el destino muy apartado, deberá llevarse suficiente combustible para ambos trayectos, situación que en ocasiones penaliza el rendimiento del avión y evita que salga a su máxima capacidad, reduciendo la capacidad de utilización de la aeronave.

[13] AIP (*Aeronautical Information Publication):* es el manual básico de información aeronáutica de carácter permanente y cambios temporales de larga duración; esencial para la navegación aérea y las operaciones aeroportuarias.
[14] UAEAC- AIP Enmienda 47, Junio de 2016
[15] Se tomaron como referencia los valores vigentes de galón de combustible JET-A1para el día 22 de Junio de 2016

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

Como último aspecto a considerar en las variables que influyen en la operación a destinos sociales se encuentra la distancia de las rutas a cubrir; si bien es cierto que muchos de los aeropuertos donde vuela SATENA son deficitarios como se mostró anteriormente, la distancia de las rutas cubiertas también influye, ya que el costo del vuelo es directamente proporcional a la distancia recorrida, y si la comunidad no tiene la disponibilidad de pago suficiente se genera una operación insostenible.

Si se comparan algunas de las rutas troncales en donde se concentra la mayor parte del tráfico nacional con las rutas sociales en donde se presta un servicio aéreo esencial y SATENA es único operador, se observa que gran parte de las rutas sociales únicas tienen distancias superiores a los 400 km llegando hasta los 780 km. Es así como mientras un vuelo Bogotá - Cúcuta tiene una distancia de 399 km, rutas como Bogotá-Puerto Inírida o Bogotá – Mitú superan los 600 km, y, en consecuencia, los tiempos de vuelo se hacen mayores. En aeronaves de categoría liviana con una capacidad inferior a 50 sillas, diluir estos costos aun cuando la aeronave vuele al 100% de ocupación es insostenible para el pasajero de la región, pero lastimosamente estos aviones son los únicos que pueden operar estos destinos según condiciones de pista y aeropuerto.

Por último, a pesar de que el BID diagnosticó la necesidad de un mecanismo que garantice la sostenibilidad de una operación regular a destinos sociales únicos, SATENA durante los últimos cinco años ha debido soportar el déficit de la operación en rutas sociales únicas, en concordancia con lo expuesto anteriormente.

En tal sentido y de conformidad con el documento publicado por la Aerocivil que discrimina los costos y gastos que se consideran como derivados de una operación aérea[16] (basado en lo dispuesto en los Reglamentos Aeronáuticos de Colombia y la IATA), se realizó una simulación partiendo de los estados financieros de la aerolínea, con el fin de calcular el déficit generado por esta operación en los últimos cinco años, encontrando que si SATENA hubiera sido subvencionada desde el año 2011, sus pérdidas acumuladas se hubieran reducido en $58.0000 millones de pesos, aproximadamente; el resultado del cálculo año a año se observa en la Gráfica 9.

Gráfica 9. Valores estimados de la subvención para los años 2011-2015

[16] Aerocivil 2016. “Metodología para el cálculo de subvenciones a la prestación del servicio público esencial de transporte aéreo en las rutas sociales con operador único- Costos operacionales e Ingresos Operacionales.

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia



Fuente: SATENA 2016.

6.5. Desbalance en la estructura financiera de la flota de SATENA

De acuerdo con la proporción del tamaño de las aeronaves en sillas, en el año 2010 el 70,4% de la capacidad instalada de la aerolínea era propia, sin embargo, dado que las aeronaves Dornier 328 que se tenían en ese momento dejaron de ser producidas por el fabricante, lo que conllevó a que el soporte logístico del mantenimiento se hiciera cada vez más costoso y escaso, se evidenció la necesidad de iniciar un proceso de renovación de flota acorde con las condiciones y necesidades de las regiones del país. De igual forma, los aviones Embraer 145 eran limitados para la operación en los aeropuertos donde SATENA era único operador, razón por la que se decidió reducir la cantidad de estas aeronaves y dejar únicamente la proporción adecuada para atender las rutas que requieren una aeronave tipo jet que garantice su conectividad. Así mismo, para ese momento dos de estas aeronaves estaban destinadas a cumplir con un contrato Chárter a largo plazo con el Cerrejón, el cual continúa vigente en la actualidad.

Sumado a lo anterior, se debe tener en cuenta que en la capitalización realizada en 2011, si bien SATENA recibió $98.000 millones de pesos que fueron destinados al pago de parte de las obligaciones financieras, permitiendo aliviar su flujo de caja por el servicio de la deuda, el valor adicional de capitalización que se requería para ejecutar el plan de negocio de renovación de flota[17] no se llevó a cabo, por lo cual la aerolínea tuvo que recurrir a la modalidad de leasing operativo como alternativa para realizar dicho proceso de renovación sin reducir, ni afectar el servicio prestado.

Fue entonces cuando se identificó que el avión ATR-42 era el más apropiado para atender las rutas de SATENA[18], iniciando en el 2010 el proceso de incorporación de estas aeronaves en la modalidad de leasing operativo, que para la fecha era la única opción dado que no se tenían los recursos para la compra de estos y con una TRM promedio de

[17] Estudio NEST 2010, sugiere que deben realizarse capitalizaciones adicionales en los años siguientes con el fin de mantener a SATENA como activo estratégico de la Nación, y al mismo tiempo renovar y optimizar la flota con el fin de aumentar la eficiencia y disminuir los costos de la operación.
[18] Años después empresas como Avianca y EasyFly identificaron las bondades de este tipo de aeronaves en el transporte aéreo doméstico, y empezaron a incorporarlas a sus flotas, ratificando la asertividad en la decisión tomada por SATENA.

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

$1.898,6 el negocio seguía siendo rentable, ya que guardadas las proporciones esta modalidad permitía a la empresa reducir o ampliar en el corto plazo su capacidad respecto a las necesidades del mercado.

De esta manera, para el 2015 la proporción de aeronaves propias y con deuda financiera frente a las aeronaves en leasing operativo era de tan solo un 30,7% (incluyendo las aeronaves donadas por el gobierno chino que representaban el 4,5% de la flota de la empresa), lo que en un escenario de TRM constante representaba un nivel de riesgo importante, toda vez que el 69,3% restante se pagaba en dólares a empresas extranjeras, no obstante, era la única herramienta que disponía SATENA para realizar su operación. Para el año 2016 la proporción en leasing operativo disminuyó al 58,3% a raíz de la entrega de 3 aeronaves tipo ATR tomadas en arrendamiento, no solo con ocasión de la optimización de flota llevada a cabo por la compañía, sino que la devolución de la tercera aeronave se dio por solicitud del lessor o arrendador.

De esta manera, con la fuerte devaluación del peso frente al dólar en los últimos años, SATENA ha tenido que asumir el costo de tener casi dos terceras partes de su flota en leasing operativo, configurándose en una de las causas del déficit financiero de la compañía.

Es importante resaltar que la modalidad de leasing operativo es una herramienta de la que todas las empresas de transporte aéreo deben disponer debido a que les permite ampliar o reducir su capacidad en el corto plazo, sin embargo, la proporción en la que se implemente hace la diferencia entre una estructura sostenible y una que no le es. Específicamente, en el caso de SATENA, la capitalización solicitada permitirá nivelar la estructura de financiación de su flota, llevando el leasing operativo a una proporción sana.

7. CONCLUSIONES

- Desde sus orígenes, SATENA ha sido la encargada de garantizar la presencia del Estado en las regiones más apartadas del país, permitiendo la conectividad en el territorio nacional. De esta manera, SATENA es una herramienta fundamental en la consolidación de los objetivos estratégicos de la Nación, en lo relacionado con garantizar la integración territorial, ejercer la soberanía nacional y contribuir con el desarrollo de las regiones y el cierre de las brechas económicas y sociales entre la población urbana y rural.

- **No obstante, es en el actual contexto de construcción de una Colombia en Paz que SATENA adquiere un papel protagónico y mucho más estratégico, toda vez que el cumplimiento de su labor (aporte social) y el valioso**

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

conocimiento adquirido en sus años de operación en coexistencia con el conflicto, contribuirán de manera efectiva a integrar las regiones y disminuir las brechas entre el campo y la ciudad.

- Dadas las restricciones y difíciles condiciones que existen en la operación de rutas sociales en las que SATENA es el único operador, en lo relacionado a infraestructura aeroportuaria y acceso a recursos, se incurre en costos mayores en rutas con un potencial de ingresos limitado, resultando en una operación deficitaria que SATENA ha tenido que asumir.

- Sumado a lo anterior, el sector del transporte aéreo a nivel mundial y regional atraviesa por un momento difícil, producto de la proporción de gastos y costos de las aerolíneas en dólares, la desaceleración del mercado y la disminución de la rentabilidad del negocio. SATENA a pesar de tener un mercado único, no ha sido ajeno a estas condiciones, las cuales representaron pérdidas para el sector del transporte aéreo de pasajeros en Colombia en 2016 de $51.000 millones de pesos.

- Teniendo en cuenta que no es posible prestar un servicio aéreo esencial sin disponer de mecanismos que garanticen la sostenibilidad de esta labor a lo largo del tiempo de acuerdo con lo expuesto por el BID en su informe de 2015, el Gobierno Nacional, a través del Decreto 942 del 10 de junio de 2016 y el Decreto 703 del 3 de mayo de 2017, reglamentó el otorgamiento de la subvención para la operación de rutas sociales en las que la aerolínea sea único operador durante las vigencias 2016 y 2017 respectivamente.

- No obstante lo anterior, en la actualidad SATENA se encuentra en causal de disolución patrimonial por pérdidas acumuladas, al registrar un patrimonio inferior al 50% del capital autorizado y pagado de $396 millones de pesos, como consecuencia del déficit que ha tenido que asumir en la operación a rutas sociales únicas y una estructura de financiación inadecuada de su flota, impactada por condiciones macroeconómicas adversas, como la fuerte devaluación del peso frente al dólar.

- Por ello, la compañía requiere una capitalización por valor total de $142.000 millones de pesos distribuidos en tres vigencias, de los cuales $49.165 millones de pesos ya fueron autorizados en la Ley 1815 del 7 de diciembre de 2016 mediante la asunción de deuda por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, quedando pendiente por gestionar la capitalización con aportes por $61.000 millones de pesos en 2018 y $31.835 millones de pesos en 2019.

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

- Con la capitalización solicitada, además de subsanar la causal de disolución, se equilibrará la estructura de capital de SATENA al reducir el monto de deuda, cancelando las diversas obligaciones que se encuentran vencidas con plazos muy superiores a los establecidos contractualmente, y apalancando la adquisición de aeronaves acorde con el plan de negocios determinado para la operación de rutas sociales.

- Este aporte, junto con la subvención a la operación de rutas sociales donde la aerolínea sea único operador, la formulación de las bases de política para la reglamentación de la prestación de los servicios aéreos esenciales para el mediano y largo plazo, y el replanteamiento de diferentes aspectos de índole estratégico, operativo, financiero y de Gobierno Corporativo de la entidad, garantizarán la viabilidad y fortalecimiento financiero de la aerolínea del Estado, SATENA, y la continuidad de la prestación de su importante aporte social, al ser un gran articulador para la conectividad de las regiones apartadas del país con un enfoque al desarrollo y a la creación de vínculos con los centros económicos.

- Finalmente, en la medida en que el Gobierno y las instituciones del Estado requieran que SATENA tenga un carácter más social, la inversión que se deberá hacer en subsidios y compensaciones será mayor.

8. ANEXOS

1. Documento / Informe del BID: Análisis y Diagnóstico del Marco Institucional y Regulatorio del Sector Aerocomercial en Colombia y sus Políticas Nacionales Referentes a la Prestación de Servicios a Comunidades. (Ciento dos (102) folios)

2. Documento / Decreto 942 del 10 de junio de 2016, “Por el cual se adiciona un Capítulo al Título 2 de la Parte 6 del Libro 2 del Decreto 1070 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa, en lo relacionado con las subvenciones a SATENA S.A.”. (Tres (3) folios)

3. Documento / Decreto 703 del 3 de mayo de 2017, “Por el cual se modifica el Decreto 1070 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa, en lo relacionado con las Subvenciones a SATENA S.A.”. (Cuatro (4) folios)

4. Documento / Resumen Ejecutivo: Problemática Financiera SATENA S.A. (a corte de diciembre de 2015), elaborado en marzo de 2016 por la Dirección de

Planeación Estratégica y Finanzas Corporativas (DPEFC) parte del Viceministerio de Defensa para el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa (GSED) y Bienestar del Ministerio de Defensa Nacional. (Cinco (5) folios)

5. Documento / "Proyecto de Capitalización de SATENA", elaborado en agosto de 2016 por Deloitte. (Veinte (20) folios)

6. Documento / "Business Plan SATENA", elaborado en septiembre de 2016 por Deloitte. (Cincuenta (50) folios)

7. Documento / Concepto Favorable de Viabilidad Fiscal, emitido por la Dirección General del Presupuesto Público Nacional. (Un (1) folio)

9. BIBLIOGRAFÍA

- Ley 1427 de 2010. "Por la cual se modifica la naturaleza jurídica de la empresa Servicio Aéreo a Territorios Nacionales – SATENA y se dictan otras disposiciones", Colombia, 29 de diciembre de 2010.

- Ley 1753 de 2015. "Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 - Todos por un nuevo país", Colombia, 9 de junio de 2015.

- Decreto 942 de 2016. "Por el cual se adiciona un Capítulo al Título 2 de la Parte 6 del Libro 2 del Decreto 1070 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa, en lo relacionado con las subvenciones a SATENA S.A.", Colombia, 10 de junio de 2016.

- Decreto 703 de 2017. "Por el cual se modifica el Decreto 1070 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa, en lo relacionado con las subvenciones a SATENA S.A.", Colombia, 3 de mayo de 2017.

- Informe del BID: Análisis y Diagnóstico del Marco Institucional y Regulatorio del Sector Aerocomercial en Colombia y sus Políticas Nacionales Referentes a la Prestación de Servicios a Comunidades, marzo de 2015.

- Estudio NEST 2010 – Resumen del Plan de Negocio 2010 – 2019.

- Informe "Proyecto de Capitalización de SATENA". Deloitte, agosto de 2016

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia

- Informe “Business Plan SATENA”. Deloitte, septiembre de 2016
- IATA Industry Statistics Facts Sheet, June 2017.
- ALTA Traffic Report, 2017.
- AIP: Publicación de Información Aeronáutica (Aeronautical Information Publication): es el manual básico de Información aeronáutica de carácter permanente y cambios temporales de larga duración; esencial para la navegación aérea y las operaciones aeroportuarias.
- UAEAC- AIP Enmienda 47, junio de 2016.
- Aerocivil 2016. “Metodología para el cálculo de subvenciones a la prestación del servicio público esencial de transporte aéreo en las rutas sociales con operador único- Costos operacionales e Ingresos Operacionales.
- IATA Economics, Exchange rates and aviation: examining the links, 2015.
- Informe Fundación Paz y Reconciliación, 2015.
- A.T Kearney´s. Perspective on Success Factors of the Civil Aviation Business of Tomorrow, 2010.

Cordialmente,

LUIS C. VILLEGAS ECHEVERRI

Ministro de Defensa Nacional

Ética, Disciplina e Innovación
Carrera 54 No. 26-25 CAN
Conmutador (57 1) 3150111
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia
Youtube: MindefensaColombia