

Centenario de la Aviación en Colombia

Una historia de “TAXI AEREO OPITA LTDA – TAO”

Jaime Escobar Corradine¹
Alexander Quintero Bonilla²



Resumen

El presente artículo expone la creación y evolución de una empresa de aviación de origen huilense, la cual llegó a posesionarse como una de las más importantes que operó en todo el país en la década del sesenta e inicio del setenta. Lamentablemente, la empresa entró en quiebra tras múltiples accidentes aéreos que le ocasionaron la suspensión del permiso de operaciones y la consecuente inviabilidad financiera. La literatura sobre desempeño organizacional y gestión empresarial hace principal énfasis el éxito o la buena marcha de las organizaciones. En este caso, elaborado desde la narrativa histórica, contribuye al acervo de los estudios sobre fracaso empresarial.

Palabras claves: Aviación en Colombia, empresas aéreas, empresarios y empresas huilenses.

1 Vicepresidente Academia Colombiana de Historia Aérea

2 Presidente, Academia Huilense de Historia

Introducción

El fracaso de una empresa es el resultado de un proceso económico complejo con múltiples dimensiones entre las que se encuentran, las características de la población empresarial, la demografía de las empresas, el acceso a los mercados financieros, la estrategia financiera seguida por las empresas, o la estructura de los mercados productivos (Laffarga y Pina, 1995). El fracaso empresarial repercute directamente en numerosos agentes, tales como, trabajadores, accionistas, clientes, proveedores y entidades financieras (Mora y Gabas, 1997).

A pesar de los numerosos trabajos realizados en este campo, aún no se ha logrado establecer una teoría sobre el fracaso empresarial ni sobre sus factores determinantes, aspecto que motiva a investigar este tipo de situaciones.

Al revisar la literatura sobre desempeño organizacional y gestión empresarial es normal encontrar gran parte de estudios teóricos y empíricos que hacen principal énfasis el éxito o la buena marcha de las organizaciones, por ejemplo, Kay (1994) plantea que la clave del éxito de las empresas consiste en poseer un conjunto de características singulares y operar en un entorno que maximice el valor del carácter distintivo. Las características singulares pueden deberse a la arquitectura de las relaciones que la empresa establece, tanto interna como externamente, a la reputación alcanzada, a la capacidad de innovación y a la posesión de activos estratégicos. Las características singulares se convierten en ventajas competitivas cuando se aplican a los mercados adecuados. Finalmente las características singulares deberán ser sostenibles y apropiables.

Hay una verdad, las organizaciones fracasan más a menudo de lo que se cree, y la literatura o la investigación existente es carente en tratar de explicarnos este fenómeno. Realmente sobre los elementos que aparecen alrededor del fracaso o quiebra de las empresas se ha escrito muy poco, ya que predomina las investigaciones sobre éxito empresarial, teniendo esto lugar a describir más bien, la influencia significativa sobre la disposición de potenciales emprendedores para empezar nuevos emprendimientos.

Lo anterior, se confirma una vez más con el artículo de Rachida (2007) el cual afirma que la literatura sobre fracaso empresarial, cuyo desarrollo

data de apenas hace dos décadas, revela todavía muy poco sobre las razones por las que, del conjunto de las nuevas empresas que se enfrentan a unas condiciones de mercados similares, algunas sobreviven y otras fracasan.

Desde el punto de vista de la investigación, analizar cuidadosamente el fracaso en lugar de centrarse sólo en el éxito, proporciona el conocimiento de cómo pueden las empresas crear valor, sin morir en el intento; tal y como lo afirma McGrath, citado por Rachida (2007) “una razón por la que el fracaso ofrece beneficios es porque a menudo es más fácil señalar porque ha ocurrido un fracaso, que es explicar un éxito, lo que hace del análisis del fracaso un poderoso mecanismo para resolver la incertidumbre.

Los pocos que han escrito sobre el fracaso en las empresas, han partido de entender los conceptos de fracaso, funcionamiento de la empresa analizada, las características del entorno pertinente, la relación empresa-entorno, la teoría de la administración, el mundo estratégico y en sí la competitividad.

De la misma manera se establece como argumento principal que las empresas a priori no conocen su propia estructura de costes, si ésta se manifiesta competitiva, las empresas sobrevivirán, por el contrario si, mantiene un nivel de costes por encima de la media de las empresas establecidas, terminarán por salir del mercado. Este modelo se basa en el “aprendizaje pasivo” puesto que las empresas únicamente se centran en ser más eficientes por las modificaciones de sus comportamientos pero sin tener en cuenta riesgos elevados. La relación entre el tamaño de la empresa y su posición de riesgo de fracaso se ha analizado en la literatura desde diferentes enfoques (Rachida, 2007)

El origen de la idea y la evolución de la empresa

Ante el Notario Primero Principal de Neiva, señor Rómulo Gonzales, se presentaron Eduardo Falla y Héctor Osorio para fundar la sociedad TAXI AEREO OPITA Ltda. TAO, la cual quedó constituida mediante escritura pública número 96 con fecha 11 de febrero de 1957, con un capital social de \$100.000 pesos y una duración de 10 años. Como gerente fue nombrado Eduardo Falla y como subgerente Héctor Osorio.

El socio fundador Eduardo Falla aportó a la sociedad una aeronave Cessna 180 con matrícula colombina HK-469P. Según la reglamentación vigente en ese entonces, la sociedad fue autorizada por la autoridad aeronáutica como aerolínea de transporte irregular de carga y pasajeros o aerotaxi.

Se iniciaron las operaciones uniendo principalmente a las ciudades de Neiva y Florencia con pequeñas comunidades del Departamento del Huila y los Llanos del Yari en el Caquetá. Además de Cessna 180, se adquirieron, un Ryan Navion, el HK-215 para tres pasajeros y una segunda Cessna 180, HK-346. Pronto se vincularon a la sociedad como nuevos socios Alberto Suarez Zambrano, el Capitán Gustavo Suarez Zambrano y Guillermo Díaz.

Posteriormente se adquirió un Noorduyn Norseman UC-64A, monomotor canadiense para 8 pasajeros con matricula colombiana HK-454. Alberto Suarez, quien se desempeñaba como Gerente General de la compañía falleció en un accidente aéreo poco después y fue reemplazado en la Gerencia General por su hermano, el Capitán Gustavo Suarez.

Con la adquisición de los dos primeros Douglas DC-3, el HK-556 y el HK-595, se extendieron los servicios para unir las ciudades de Puerto Asís, Puerto Leguizamo, San Vicente del Caguan, Cali y Pasto, ofreciendo servicios no regulares de pasajeros y carga. Mas adelante se adquirieron dos unidades adicionales, el HK-1078 y el HK-1202

El 13 de junio de 1961 se accidentó uno de los Cessna 180, el HK-469 en la localidad de Planadas, en el Departamento del Huila, donde murieron el piloto y sus tres pasajeros. Se adquirieron entonces dos aeronaves Aerocommander 560 para 8 pasajeros con matrículas HK-1077 y HK-1317.

Posteriormente la Aeronáutica Civil le asignó la primera ruta secundaria de Neiva a Bogotá, para lo cual se adquirió un Curtiss C-46 para 40 pasajeros, el HK-790 para iniciar los servicios regulares. En ese entonces se utilizaba el aeropuerto de La Manguita en la ciudad de Neiva. También se adquirieron dos unidades adicionales para el transporte de carga adquiridos de la empresa SAM, el HK-512 y HK-520 El crecimiento de la compañía era lento, pero estable.

El 17 de Octubre de 1964 el Curtiss C-46 con matrícula HK-520 que cumplía un vuelo especial entre Bogotá y Leticia tuvo que hacer un aterrizaje forzoso en la remota pista de Araracuara en las selvas del Caquetá. Aunque por fortuna el incidente no tuvo mayores consecuencias, ni pérdidas humanas, si fue declarado por la aseguradora como pérdida total y avión tuvo que ser abandonado en ese lugar.

El 8 de Noviembre de 1965 se accidentó en el Canon del Paraíso, el DC-3 HK-1202 que cumplía un vuelo entre Neiva y San Vicente del Caguán con 36 ocupantes. En el sitio llamado el Cerro del Diablo el avión alcanzó a rozar unos árboles y se vino a tierra. En la investigación se dictaminó que la falla del piloto consistió en haber continuado navegando de forma visual en condiciones climatológicas adversas. Además, era claro que la ruta utilizada no estaba autorizada en el Manual de Rutas para ser operada en esta forma. Adicionalmente se encontró otro error por parte del despachador, que equivocadamente preparó el manifiesto de peso y balance y el avión estaba sobrecargado por más de 1.456 kilos. Efectivamente este fue otro factor que contribuyó a la cadena de error para llegar al accidente.

Para 1968 y luego de un plan de recuperación financiera bastante favorable se adquirió la primera unidad Vickers Viscount turbohélice de fabricación británica con capacidad para 53 pasajeros, el HK-1057 proveniente de la aerolínea ALITALIA. La aeronave fue puesta al servicio en las rutas principales entre Bogotá, Neiva, Florencia y Cali. Al poco tiempo llega la segunda unidad, el HK-1058 que fue bautizado con el nombre de “Espumas”, en homenaje al compositor opita Jorge Villamil. La empresa se posicionaba en una situación privilegiada en el mercado, al contar con aviones turbohélice. Siendo gerente general de la compañía el señor Benjamín Suarez, se decidió el cambio la razón social por la de AEROLINEAS TAO, acompañado de un cambio de logotipo e imagen corporativa. Con la adquisición de los Viscount, se construyó en el aeropuerto Eldorado de Bogotá una sede de mantenimiento y talleres para atender las necesidades de los aviones británicos.

Para entonces se gestionó ante la autoridad aeronáutica el permiso para operar rutas secundarias entre Bogotá, Bucaramanga y Cúcuta. Más adelante se le adjudicó la ruta directa de Bogotá a San Andrés, con el fin de contribuir al desarrollo turístico de la isla, ofreciendo tarifas más bajas que las aerolíneas tradicionales. La aspiración de TAO era la de lograr la

extensión de la ruta de San Andrés a Miami, para así incursionar en el mercado internacional.

En 1970, se recibió una tercera unidad Vickers Viscount, el HK-1061, con la cual se lograban aumentar las frecuencias e inaugurar los servicios a la ciudad de Armenia desde Bogotá, una ruta para ser explotada con exclusividad. Con la consolidación de las rutas secundarias, AEROLINEAS TAO pasaba a tercer lugar en el mercado nacional de transporte aéreo secundario.

El 8 de enero de 1971 falleció en el Hospital Militar de Bogotá el Capitán Gustavo Suarez, a la edad de 42 años y quien se había desempeñado como Gerente General de la misma. Le sucedió en la Gerencia General, su hermano Benjamín Suarez.

El 7 de octubre de 1971, el HK-1061 sufrió una emergencia al tomar tierra en el aeropuerto de Neiva, causando daños a uno de los planos. Dos semanas después, el HK-1057 también sufrió un aterrizaje de emergencia, esta vez en Bucaramanga. El daño era mayor y estuvo en evaluación de la compañía de seguros para declararlo como pérdida total. Un plano completo fue removido del HK-1057 y llevado por carretera hasta el aeropuerto de Neiva. El plano fue reinstalado en el HK-1061, bajo la estricta supervisión de un equipo técnico de la British Aircraft Corporation y mecánicos de la Butler Aviation que vinieron al país para certificar el reemplazo. La Aeronáutica Civil renovó el certificado de aeronavegabilidad de la aeronave, la cual fue puesta al servicio a las pocas semanas. Los técnicos británicos dictaminaron también que el HK-1057 era objeto de reparación. Fue entonces cuando se adquirió un cuarto Vickers Viscount de la aerolínea ALITALIA. El avión con matrícula italiana I-LOTT fue canibalizado para sacar partes y repuestos, muchos de los cuales fueron instalados en el HK-1057. Trabajando varias semanas, los dos planos del avión fueron reemplazados, junto con otras partes claves. El avión estuvo listo para volar nuevamente y su certificado de aeronavegabilidad renovado. Unos meses después, el HK-1058 también recibió un “trasplante” de uno de sus planos, esta vez proveniente de otro avión italiano con matrícula I-LIRG, adquirido para sacar partes y repuestos.

El 17 de noviembre de 1971 se accidentó el DC-3 HK-595 “San Vicente” en la localidad de Planadas, donde murieron los 4 tripulantes y 19 de los 21

pasajeros a bordo. Durante la investigación se estableció que la Aerocivil había expedido un certificado de aeronavegabilidad a la aeronave para el transporte exclusivo de carga, sin embargo, el avión llevaba un cupo completo de pasajeros. Además, el avión iba con un sobrepeso de 311 kilos.

Tras la grave crisis financiera que se desató a raíz del accidente, se estableció la necesidad de buscar nuevas fuentes de financiamiento. Las acciones fueron vendidas a un nuevo grupo de inversionistas santandereanos, encabezados por el señor Hugo McCornick. La empresa pasó por una reestructuración administrativa y comercial. Los nuevos accionistas apuntaban a incurrir en el mercado compitiendo en las rutas troncales y se planeaba iniciar operaciones a Barranquilla, Medellín, Montería, Cartagena y Barrancabermeja. Para entonces se evaluaron varios tipos de aviones jet, entre ellos el Caravelle y el Boeing 737 como posibles sustitutos de los Viscount.

Dos eventos insólitos sucedieron a mediados de 1972. El 18 de Julio de 1972, mientras se cumplía un vuelo regular entre Bogotá y San Andrés, con escala en Cartagena, el Gerente General de TAO, Benjamín Suarez Zambrano, ingresó armado a la cabina de mando, gritando y exigiendo a los pilotos que lo dejaran manejar el avión. En forma insólita y temeraria disparó contra el piloto, quien murió instantáneamente. Se trataba del Capitán Miguel Beltrán, ex-oficial de la Fuerza Aérea Colombiana. De igual forma hirió en la ceja al copiloto Alfonso Ferrer y al ingeniero de vuelo. Las autoridades fueron alertadas de la situación, pues se pensaba que se trataba de un intento de secuestro aéreo. Tras desarmar al señor Suarez, y ante el pánico que apoderó a los demás pasajeros, tras cuatro intentos, la aeronave aterrizó en el aeropuerto de Cartagena sin novedad al mando del copiloto y con la ayuda de las azafatas. El señor Suarez fue arrestado y la evaluación médica dejó en claro que se trataba de un caso de desequilibrio mental.

Posteriormente, en otro vuelo regular entre Neiva y Bogotá el 25 de agosto de 1972, cuatro personas armadas se apoderaron de la nave y exigieron que fueran llevados a Cuba. Esta vez si se trataba de un secuestro aéreo, una modalidad delictiva que azotó a la aviación comercial colombiana en los años 70. La aeronave tras hacer una escala de abastecimiento en Barranquilla fue autorizada para volar a La Habana. Al finalizar el día las autoridades cubanas autorizaron el regreso de la aeronave, los tripulantes y los 30 pasajeros restantes.

El 8 de junio de 1974 ocurrió un accidente de grandes proporciones al accidentarse el HK-1058 en las cercanías de Bucaramanga. El avión cubría la ruta entre Bucaramanga y Cúcuta en vuelo regular, cuando se estrelló contra el cerro San Isidro en la etapa de ascenso. El avión llevaba 6 tripulantes y 38 pasajeros; todos sus ocupantes perdieron la vida. Las investigaciones del accidente del HK-1058 por parte de la Aeronáutica Civil concluyeron que la causa del accidente había sido por fatiga del metal en uno de los estabilizadores horizontales. Esto ocasionó que en pleno vuelo se desprendiera del fuselaje y por supuesto la aeronave perdió todo el control y se vino a tierra.

El permiso de operación de Aerolíneas TAO fue suspendido inmediatamente, al igual que el certificado de aeronavegabilidad de los dos Viscounts restantes, hasta tanto no se presentara un plan viable de sustitución de equipo y un plan de seguridad confiable. A partir de ese entonces, los aviones fueron dejados en tierra. La empresa dejó de operar, entró en quiebra y nunca logró recuperarse financieramente para justificar la reiniciación de sus operaciones. Así termina esta truculenta historia de la aerolínea huilense y una de las más importantes que operó en todo el país.

Lecciones aprendidas sobre el fracaso empresarial

El fracaso de una empresa, como el caso de la empresa aérea Taxi Aéreo Opita TAO, no puede atribuirse a factores exógenos, de oferta y demanda, tales como la competencia agresiva, ni la baja demanda. El análisis de la narrativa muestra que fueron factores endógenos, relacionados con la gestión de compra o selección técnica de aeronaves, sumados a fallas en el desarrollo de capacidades técnicas para la operación de la misma. Complementariamente, la rotación en la gestión administrativa de la organización, la cual se caracterizó por la transferencia del mando sobre la base de la herencia familiar, impidió la presencia y formación de una clase ejecutiva profesional para dirección de la misma.

Referencias

Kay J. (1995). *Fundamentos de éxito empresarial: el valor añadido de la estrategia*. REVISTA DE ECONOMIA APLICADA Numero 8 (vol. III), 1995, págs. 225 a 229. Barcelona, Ariel.

Laffarga J. y Pina V (1995). Análisis de la Información Financiera en el caso de la Predicción de la crisis Bancaria.

Mora Araceli y Gabas Francisco (1997). Predicción de la insolvencia empresarial.

Rachida J (2007). El Fracaso en las Empresas. Revista de Empresa. Abril de 2007. N° 20 p.13.

