

Southern Winds

Juan Maggio y sus colaboradores mas cercanos se encontraban reunidos en su oficina, en un día primaveral en la ciudad de Buenos Aires, discutiendo cual debía ser la estrategia de la empresa para los próximos años. Southern Winds (SW) encabezaba el ranking de mejor empresa de cabotaje de la Argentina según la revista especializada en negocios Mercado. Pero este liderazgo también le traía sus problemas. Maggio sabia que debía crecer y expandirse y necesitaba mas dinero (meses atrás había aceptado como socio minoritario a Eduardo Eurnekian, dueño de Aeropuertos 2000, la empresa que maneja los aeropuertos en Argentina) y decidir como hacer crecer una empresa fundada en la cultura emprendedora, casi sin estructuras. Pero el gran dolor de cabeza estaba en la entrada en Argentina del Grupo Marsans, que pasaba a ser el nuevo dueño de Aerolíneas Argentinas, la línea de bandera de Argentina. Estos venían, con intenciones claras de una fuerte estrategia de penetración, basada en una profunda reducción de precios.

El emprendedor Juan Maggio

Juan Maggio con 37 años y un aspecto que aparenta menos, se destaca en los paneles donde discuten las compañías aéreas o en las reuniones de empresarios argentinos. En el momento en que sus interlocutores piensan que se presentará como un gerente en ascenso de alguna firma, él comienza a hablar de "su" empresa, la línea aérea Southern Winds (SW). El segundo asombro llega cuando reconoce que a él le va muy bien, a contramano del concierto de empresas aerocomerciales argentinas, Aerolíneas y Austral paradas y el resto con sus números en rojo. Es un tenaz defensor

del bajo perfil, y rara vez da entrevistas. Cuando, a fin del año 2000, el empresario Eduardo Eurnekian, dueño de Aeropuertos 2000, hizo pública su inversión en SW, además de dinero le trajo también un indeseada curiosidad sobre su persona. Pero para Maggio el protagonismo es siempre el de sus aviones, los modernos jets de 50 plazas.

Maggio, no habla de recetas de management ni hace teoría de los negocios. En realidad, su punto de vista es siempre desde la aviación, que ha sido su cuna -el padre y todos sus hermanos están en el negocio- y donde ha invertido su futuro. En tan solo 4 años y prácticamente sin dinero, llevo la facturación de SW en el año 2000 a 75 millones de dólares.

El padre de Maggio, es parte de la empresa y había trabajado en Braniff, Eastern y American Airlines. Esa es la trayectoria laboral de Angel Maggio, el padre de Juan. Pero también es el sonido ambiente que rodeaba su casa en Villa Devoto, donde se criaron Juan y sus hermanos, Christian y Patricio. Hoy los cuatro están alineados en la empresa: Angel, es el hombre de SW en Aeroparque; Christian es el gerente general, con sede en Córdoba, y Patricio es el gerente en Buenos Aires. Esa mezcla de trabajo y afecto se refleja en la conversación informal de Juan Maggio, donde se entremezclan aviones, sobrinos, estadísticas, recuerdos de la infancia, oportunidades financieras y compañeros de colegio.

El nacimiento de la empresa

El desarrollo de la actividad de los servicios aéreos en la Argentina, casi siempre siguió una red de vuelos troncales con centro en Buenos Aires, al estilo de las líneas

ferroviarias, donde todos los vuelos debían pasar por esta ciudad. Por tal motivo y con gran visión, desde un año antes de empezar a operar los vuelos comerciales, Juan Maggio, presidente de SW, convocó a un grupo de personas con experiencia en la actividad aerocomercial, para preparar la planificación de un proyecto basado en el concepto de línea aérea regional, que atendiera a la demanda de pasajeros que necesitaban trasladarse entre ciudades del interior del país.

El concepto de línea aérea regional, al estilo de las que operan en Estados Unidos y Europa, estaba dirigido a enlazar pares de ciudades con vuelos directos formando una red radial, sin necesidad de pasar por ciudades mayores o capitales. Otra condición que tenían en cuenta las líneas regionales, es contar con una base principal ubicada, en lo posible, en un punto que geográficamente este ubicado en el centro de su sistema de rutas.

Siguiendo estos presupuestos SW, y por tratarse de una hermosa y pujante provincia, eligió a la ciudad de Córdoba, como la sede principal de sus operaciones. Se estudió el plan de rutas inicial y el proyectado para las etapas siguientes, al que se unirían los estudios de costos, financiamiento y finalmente el de flota.

Respecto al estudio de flota es de vital importancia tener en cuenta que para la concreción del proyecto, la o las aeronaves seleccionadas tenían que cumplir con las exigencias de economicidad, prestaciones técnicas, seguridad, confort etc. , que el plan de rutas requería.

SW eligió para su lanzamiento el Canadair Regional Jet (CRJ) que produce la fábrica canadiense Bombardier, que conoció el proyecto y lo apoyó sin limitaciones

desde sus inicios. Estos aviones tienen sistemas de última generación y han sido utilizados en Europa por empresas como Lufthansa, Lauda, Air Litoral . En Estados Unidos son volados por Comair, ASA, ACA, United como las principales. Tienen una capacidad de 50 pasajeros, pueden desarrollar velocidades de hasta 870 Km/h, y SW los encargó con un tanque adicional que le amplía su autonomía de vuelo a casi 4 horas y media.

Se convocó a los primeros pilotos que fueron enviados a la Bombardier para recibir los cursos iniciales teóricos y simulador de vuelo a Montreal -Canadá y a Berlín - Alemania. Estos primeros pilotos, que habían volado en Aerolíneas Argentinas como comandantes de vuelos internacionales y en ese momento retirados de la misma, fueron contratados con el objeto de instruir y transferir la experiencia necesaria a los nuevos pilotos que se incorporarían a la empresa y que no habían volado en línea aérea.

El primer Regional Jet, matrícula LV-WPF, arriba a Ezeiza el 4 de Julio de 1996. Salió en vuelo de traslado desde el aeropuerto de Dorval, Montreal con una tripulación integrada por pilotos argentinos, secundados por dos instructores de Bombardier: los capitanes Guimond y Nadeau, que permanecerían en Córdoba hasta completar la instrucción en vuelo de las nuevas tripulaciones.

En el mismo vuelo arribaron los técnicos argentinos de mantenimiento, que también hicieron los cursos iniciales en fábrica, junto con técnicos canadienses, que a su vez, permanecerían en Córdoba entrenando a los argentinos.

El día 13 de Julio de 1996 se inician las operaciones. El LV-WPF al mando del Comandante Fernández y el Comandante Guimond vuelan la ruta Córdoba,

Aeroparque, Neuquén, Córdoba con invitados y personal directivo de la empresa. Estos vuelos iniciales tenían como objetivo ajustar los aspectos técnicos-operativos de las rutas, con una aeronave de la que no se tenían antecedentes en el país.

Mientras tanto el personal de auxiliares de a bordo recibían instrucción teórica y práctica por parte de las instructoras argentinas que habían recibido entrenamiento en la fábrica Bombardier en Canadá.

Los vuelos comerciales iniciales se desarrollaron desde Córdoba a los siguientes destinos: Mendoza, Tucumán - Salta, Neuquén y sus respectivos regresos. La respuesta del público fue espectacular.

A partir de ese mes de Julio del 96, la actividad se incrementa a medida de la llegada de nuevas aeronaves. Se inician los vuelos charters con equipos CRJ Jet desde Ezeiza a Puerto Seguro, Brasil, saliendo los días sábados con regreso los domingos. Un servicio semanal Córdoba - Tacna, Perú saliendo los días viernes con regreso los días sábados. Ambos servicios se mantienen hasta la actualidad. Asimismo se esta operando un vuelo Córdoba - Puerto Seguro - Córdoba con salida los sábados regresando los domingos.

El crecimiento de SW

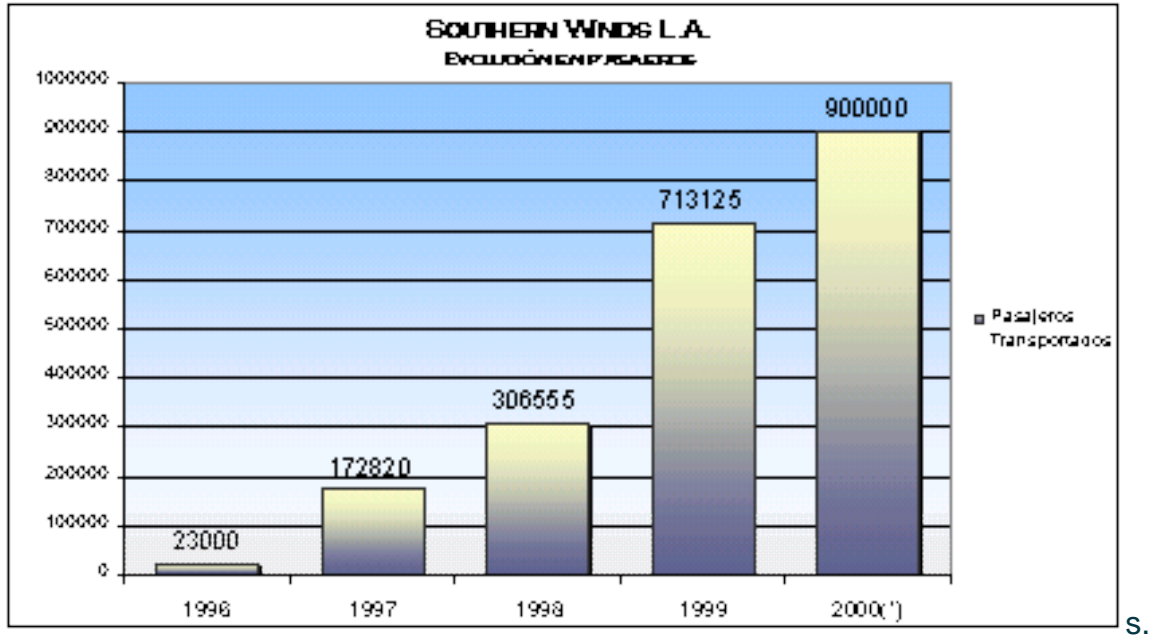
La dirección de SW viendo la respuesta de los pasajeros a los servicios ofrecidos, decide incrementar la flota. Pero como la fábrica Bombardier no dispone de entregas de CRJ, se decide incorporar seis aviones bi-turbohélices De Havilland Dash-8 con capacidad para 37 pasajeros, de la misma fábrica.

Durante el año 1997 se firma un convenio con Aerolíneas Argentinas-Austral para operar con código compartido algunas rutas que no eran rentables con oferta de aviones con más capacidad tipo Boeing-737 y Douglas DC-9. Se operó a escalas como Catamarca, La Rioja, Salta, Jujuy, Santa Rosa, Viedma. La operación compartida fue todo un éxito ya que permitió a Aerolíneas-Austral racionalizar el uso de sus aviones y mejorar la ecuación plazas ofrecidas vs. plazas ocupadas.

Southern Winds se encuentra operando al momento 12 aviones, 2 bases cabeceras Córdoba y Buenos Aires, vuela hacia 20 escalas dentro de Argentina y 2 destinos regionales. Integran su plantel 745 empleados, que se han especializado en las diferentes áreas de la empresa: comercial, mantenimiento, operaciones, finanzas.

De una modesta actividad de 500 horas mensuales que se volaban al mes de Junio del 97, a un año del inicio, se llega a éste cuarto año (2000) con una actividad de 3.100 horas mensuales, lo que da una idea del esfuerzo realizado por todas las personas que integraron e integran la familia SW.

De la misma manera ocurrió con la cantidad de pasajeros transportados (ver grafico, evolución de pasajeros). El objetivo prioritario fijado por la Dirección de SW es crecer en la medida que el mercado del transporte aéreo lo permita, teniendo en cuenta una premisa fundamental: ofrecer la mejor prestación de transporte aéreo con especial atención a la seguridad, y a la excelencia en los servicios ofrecidos a los pasajeros.



Principales Estrategias

El desarrollo del hub en la ciudad de Córdoba

La principal estrategia desarrollada por Juan Maggio fue descontrolar el tráfico aéreo centrado en la ciudad de Buenos Aires por donde debía pasar todo vuelo nacional. Para eso estableció el hub (aeropuerto concentrador del tráfico aéreo) en la ciudad de Córdoba, la segunda en importancia de Argentina. Precisamente, la importancia de la ciudad, que le brinda cierta escala propia, y su ubicación en el centro geográfico de Argentina e importantes corredores en el Mercosur, la convierten en un inmejorable centro de operaciones. Antes, cualquier viaje entre el noroeste y el sur de Argentina pasaba sí o sí por Buenos Aires, alargando su trayecto 700 kilómetros que se reflejaban en la tarifa y tiempo de viaje. Así, Córdoba es estratégica para cualquier

parte del país que no sea Buenos Aires. Su actual estrategia es el desarrollo de un segundo hub en la ciudad de Neuquen para abastecer de vuelos a todo el sur de Argentina.

La estrategia comercial: los recursos humanos

El promedio de edad de los casi 800 empleados de SW es de 24 años. La clave del éxito mas allá de la tecnología, con aviones modernos y bajos costos operativos, fue una organización sin estructuras intermedias, que aseguró una relación fluida entre la línea de fuego y el primer (y único) nivel directivo, teniendo la empresa casi 800 empleados. Por otro lado el proceso de selección de personal que privilegia primeramente los valores humanos, y la capacidad de adaptación a la cultura de la empresa, y finalmente recién las aptitudes técnicas.

Otro secreto de SW es haber trazado una red de relaciones con las agencias de viajes, que se han convertido en aliadas poderosas al comercializar más de 40% de los boletos de las rutas turísticas como Salta, Bariloche o, en alta temporada, Mar del Plata.

Consolidación y apertura de capital en un socio estratégico

Eduardo Eurnekian, presidente de Aeropuertos Argentina 2000, cerró un acuerdo con la empresa de cabotaje Southern Winds (SW) por el cual adquirió el 30 por ciento de la empresa. El control quedó bajo su actual presidente y accionista mayoritario, Juan Maggio. Esta operación inyectó a la compañía 854.000 dólares que se destinaron a la incorporación de 35 aviones por medio de empresas de leasing norteamericanas y

europeas. Parte de esta flota serán nuevas unidades de Canadair Regional Jet (50 plazas), que se sumarán a las 6 que ya operan en la actualidad. Las primeras de estas naves llegarían en el año 2002. Luego, durante dos años adquirirá aviones de largo alcance (tipo Boeing 777 o Airbus A330/340) para comenzar a operar servicios a los Estados Unidos, que ya han sido solicitados a las autoridades aeronáuticas. Actualmente, con los 6 CRJ y 6 turbohélice Dash 8, SW sólo cubre destinos nacionales.

La elección del Canadian Regional Jet como clave de éxito

SW eligió para su lanzamiento el Canadair Regional Jet que produce la fábrica canadiense Bombardier, que conoció el proyecto y lo apoyó sin limitaciones desde sus inicios. Tienen una capacidad de 50 pasajeros, pueden desarrollar velocidades de hasta 870 Km/h, y SW los encargó con un tanque adicional que le amplía su autonomía de vuelo a casi 4 horas y media. En 1996 le llevó su proyecto de aerolínea propia a la fábrica de aviones canadiense Bombardier, y consiguió que le alquilaran un avión de 50 plazas por seis meses para unir Córdoba -en donde está hoy su base de operaciones- con Mendoza, Tucumán y Salta. Al mes siguiente del primer vuelo, el 13 de julio de 1996, las plazas ya se cubrían en su totalidad. Hoy, cuenta con 6 aviones Canadair y 3 turbo hélice, tomados bajo la modalidad del *leasing* por la que se paga una cuota mensual por un período de entre 10 y 16 años hasta obtener la posesión. "No queremos ir a Buenos Aires porque no tenemos nada que hacer contra las grandes compañías", dice Maggio. En la Argentina no hay ninguna compañía que opere con aviones Bombardier. Nadie ha comprado aviones de otras fábricas. De hecho, si un nuevo operador quisiera comprarlo, este avión no se consigue hasta el 2003. Nosotros ya compramos una cierta cantidad. Hicimos nuestro pedido con anticipación. Hasta el 2003

no vamos a tener competencia de ningún *regional jet*, concluyó Maggio, ante la pregunta de la prensa, si era fácil replicar su modelo.

Contar con una flota de aeronaves rápidas y de bajo costo operativo permite aprovechar al máximo las ventajas geográficas y ofrecer un servicio con un gran número de conexiones a un precio competitivo. El único punto que quedaba fuera de control era si existía un mercado de viajeros entre ciudades del interior que hicieran viable este esquema de vuelos. Los hechos demostraron que sí. De tal manera que hoy llegan líneas aéreas de países vecinos sabiendo que pueden absorber el mercado del interior del país porque SW mueve 30 mil pasajeros al mes.



Canadair Regional Jet



Velocidad Max.: 860 Km./h

Capacidad/pasajeros: 50

Compartimento de equipaje:

Volumen: 8,89 m³

Capacidad Max.: 1588 Kgr.

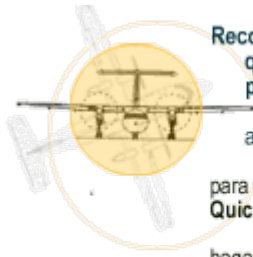
Puerta de acceso a la bodega: 1,09 x 0,84Mts.



Actualmente en servicio: 6 aeronaves



DESCRIPCION DE LA AERONAVE



Recorra el Dash 8 en una visita virtual que le proporcionará una vista panorámica de 360°, permitiéndole conocer su interior e ingresar a la cabina.

archivo: 670 KB

para ver las imágenes necesitará un programa gratuito de Apple®, QuickTime.

haga click en el icono de abajo para hacer Download.



BOMBARDIER
AÉRONAUTIQUE



Dash 8

Velocidad Max.: 556 Km./h

Capacidad/pasajeros: 37

Compartimento de equipaje:

Volumen: 8,5 m³

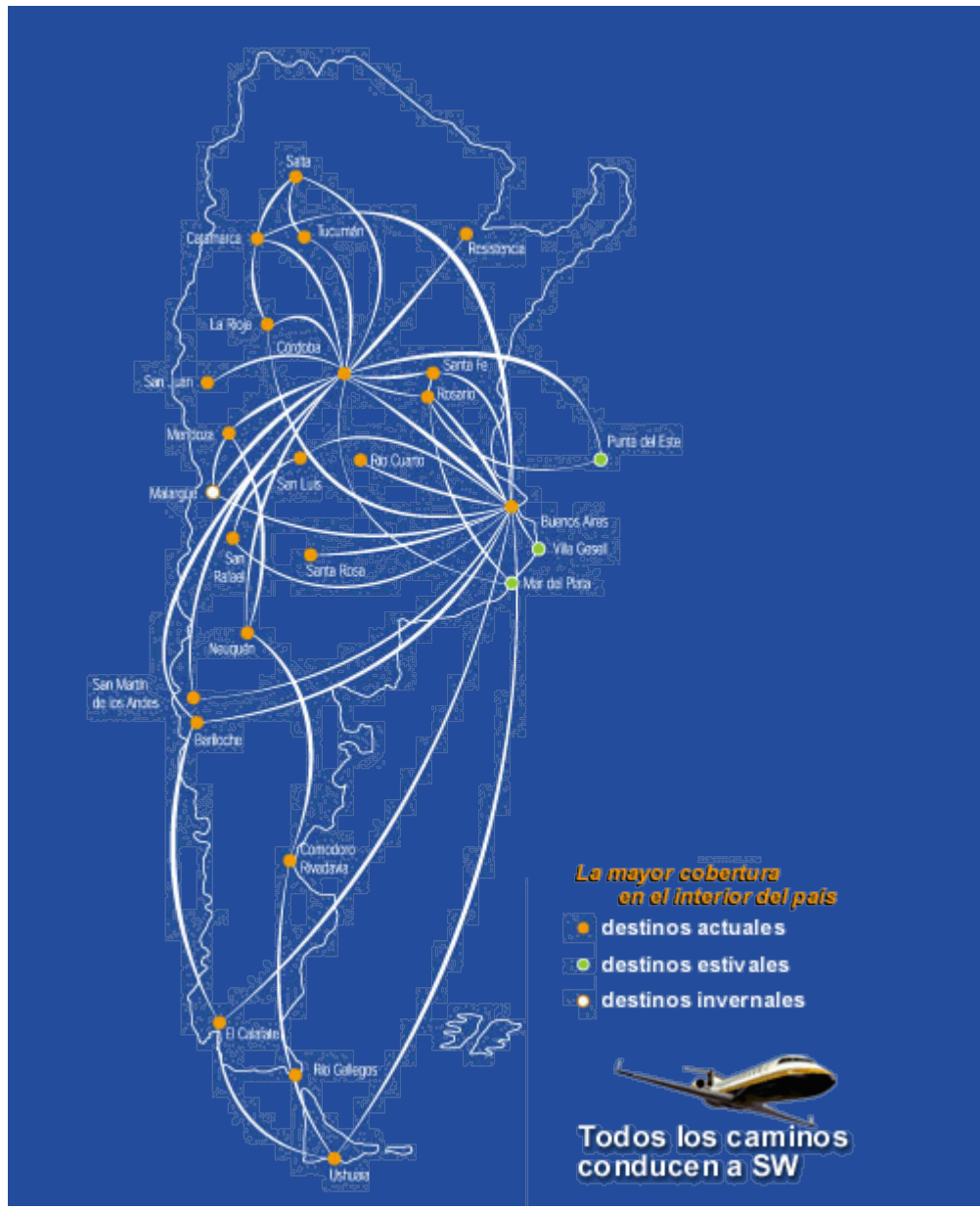
Capacidad Max.: 907 Kgr.

Puerta de acceso a la bodega: 1,27 x 1,52Mts.

Actualmente en servicio: 6 aeronaves

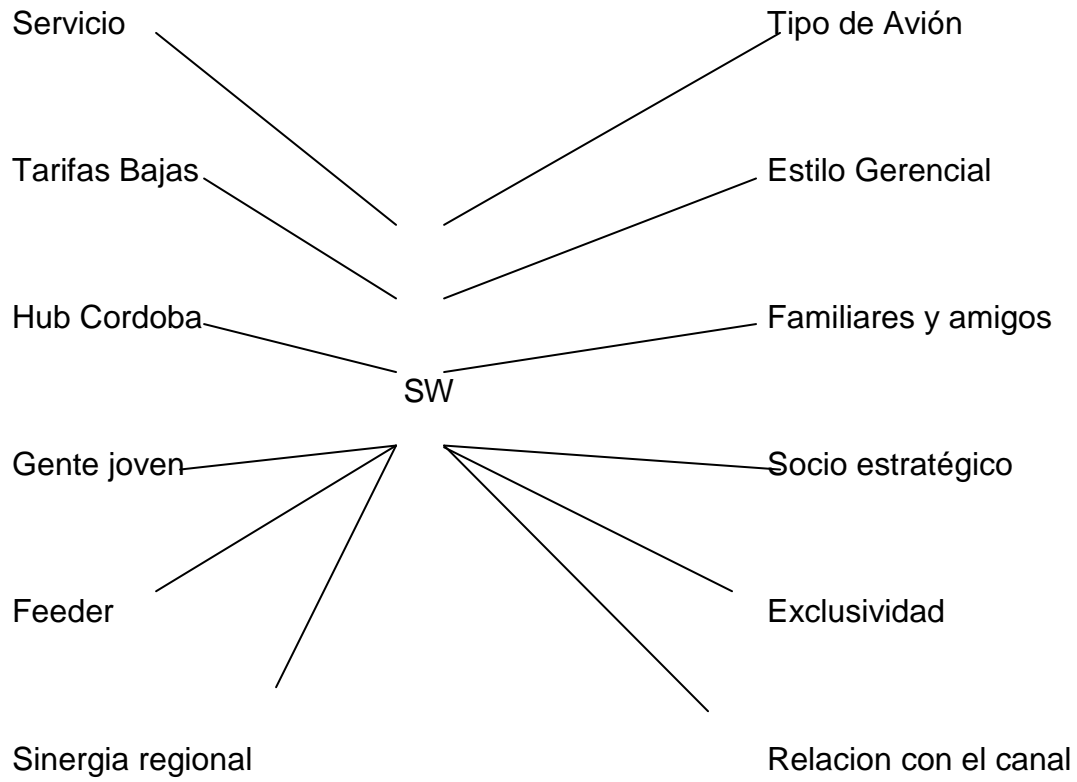


DESCRIPCION DE LA AERONAVE



Anexo I

Factores de Éxito de Southern Winds



Anexo II

Pasos en el desarrollo estratégico

