



Southern Winds

*El asistente de investigación y redacción Diego A. Asenjo preparó este caso bajo la supervisión de Profesor Marcelo B. Barrios del Área de Política de Empresa de EDDE para la discusión en clase y no para ilustrar una situación de gestión efectiva o inefectiva.
Este caso fue desarrollado por completo con información de fuentes públicas.*

SOUTHERN WINDS

Lo primero que sorprendía de Juan Maggio, presidente y fundador de Southern Winds (SW) era que luzca tan joven. Con 37 años y un aspecto que aparentaba menos, se destacaba en los paneles donde discutían compañías aéreas o en las reuniones de empresarios argentinos. En el momento en que sus interlocutores pensaban que se presentaría como un gerente en ascenso de alguna firma, él comenzaba a hablar de "su" empresa, la línea aérea argentina Southern Winds (SW), que desde 1999 en adelante había sido elegida como la "Línea Aérea de Cabotaje preferida" en dicho país¹. El segundo asombro llegaba cuando reconocía, a fines de abril de 2001, que a él le iba muy bien, a contramano del resto de las empresas aerocomerciales nacionales, Aerolíneas y Austral paradas y las demás con sus números en rojo.² Pero en tanto el tablero de juego se agitó bruscamente meses después, él supo que debía tomar importantes decisiones para no perder el equilibrio en una partida que amenazaba incluso su permanencia en el mercado.

La situación

La noche de Madrid del 2 de octubre de 2001 marcó un *antes* y un *después* en el mercado aerocomercial argentino. La SEPIⁱ había transferido todas sus acciones de la ex línea de banderaⁱⁱ, Aerolíneas Argentinas, al grupo español Marsans, dando fin al paro de la compañía que tenía sus principales destinos suspendidos desde mitad de año.

El regreso de Aerolíneas Argentinas a las alturas dio vuelta de un sólo golpe el mercado de cabotaje: el nuevo dueño de la compañía aplicó bajas de hasta el 50% en todas las tarifas con el fin de tomar el mercado que había perdido por el conflicto atravesado en medio de las huelgas de personal y al borde de la quiebra. Este hecho desencadenó un *efecto dominó*: preocupadas por no perder un mercado que les costaba sangre y sudor mantener en medio de la crisis, las demás empresas debieron también acoplarse a la rebaja. La mayor parte de ellas, en contra de su voluntad, considerando que los nuevos precios no condecían con sus costos.

La onda expansiva de este dominó fue tan grande que causó estragos también en la industria del transporte terrestre de pasajeros, a un punto tal que *para algunos destinos era más barato viajar por aire que por tierra*.

Y si algo les faltaba a las líneas aéreas argentinas, inmersas en una crisis que parecía eterna, era una devaluación que terminara con todas sus proyecciones. Apenas el Gobierno anunció la depreciación de la moneda en enero de 2002, los principales proveedores de la industria aerocomercial ratificaron lo que era imaginable: para las compañías aéreas los insumos no podrían pesificarse. Esto provocaría un aumento en los costos de los pasajes internacionales y de cabotaje, ya que las empresas prácticamente no disponían de margen para continuar peleando en un mercado que había perdido el 22% de sus pasajeros entre el 2000 y el 2001³.

Mientras tanto, el mercado se planteaba una posibilidad en voz baja: si, como consecuencia de los cambios, se desmoronaba la rentabilidad, las empresas se verían obligadas a afectar al personal.

En este arduo contexto, Southern Winds, la joven compañía argentina conformada por capitales nacionales que pertenecía mayoritariamente a Juan Maggio, era una de las pocas empresas que habían finalizado el año 2001 con las cuentas medianamente ordenadas (Ver Anexo 1). Sin embargo, ya en enero del 2002 sus ventas habían registrado una caída del 30%⁴. Las reglas del juego se habían modificado por completo casi de la noche a la mañana y, de esta

ⁱ Sociedad Estatal de Participaciones Industriales, de España

ⁱⁱ La SEPI poseía más del 92% de las acciones de la compañía aérea.

manera, las proyecciones y los planes de inversión e incorporación de personal que en SW se habían trazado hasta el 2003 se encontraban en la cuerda floja.

Maggio se vio involucrado en un dilema que versaba entre conservar la rentabilidad de SW y mantener su participación en este mercado desregulado⁵ⁱⁱⁱ, en medio de una guerra de tarifas agravada por los costos en ascenso, que amenazaba su crecimiento y hasta su subsistencia -como la de muchos otros- dentro de la industria aerocomercial.

La economía de la Argentina

En la década de los '90, el Plan de Convertibilidad puso fin al período hiperinflacionario que atravesaba la Argentina y fue un generador de constante deflación. Durante la vigencia de dicho plan, el país mantuvo un tipo de cambio fijo en el que un peso valía un dólar, implicando una gran diseminación de la moneda estadounidense en transacciones diarias y en cuentas bancarias.

Pero debido a la devaluación del peso en enero de 2002, la inflación volvió a ser noticia. Y no fue sólo eso, sino que de la mano de una retención de depósitos (llamada "el corralito") se tomaron medidas de "pesificación" e indexación asimétrica de depósitos y deudas pactadas en dólares. A partir de dicha devaluación, el tipo de cambio pasó a ser flotante.

Tras un largo período de caídas trimestrales del PIB desestacionalizado, que para peor se había profundizado en los últimos dos trimestres de 2001 y el primer trimestre de 2002, en los cuales las disminuciones alcanzaron promedios trimestrales del 5% en términos desestacionalizados, se produjo durante el segundo trimestre de 2002 una leve recuperación de 0,9% del nivel de actividad económica, sin estacionalidad, respecto al trimestre anterior. Pero dicho trimestre reflejó, a su vez, una caída del 13,6%, con estacionalidad, con relación al mismo trimestre del año anterior.⁶

En lo que iba de 2002 se había generado una creciente depreciación real del peso, como resultado de la persistente suba en el tipo de cambio nominal. Y conjuntamente con el cambio de precio relativo entre los bienes transables y no transables internacionalmente, se manifestó también una modificación importante en los precios relativos de los factores de producción (abaratamiento del salario respecto de la renta del capital).

El sector aerocomercial

Ya para finales del 2000 las distintas compañías aéreas de cabotaje habían coincidido en el bajo nivel en que se encontraban las tarifas. "Lo que hubo es una concientización, uno por uno y en distintos momentos, que no se podía continuar con tarifas de \$ 29. Volar con tarifas depredatorias va en contra de la seguridad", comentó Juan Maggio al respecto, y agregó:

*"Fue una competencia donde los competidores no estaban maduros. Cuando no están maduros tienden a pensar que la única manera de ser viable es que no esté el otro. El nivel tarifario que existe ahora en cabotaje es uno de los más bajos del mundo, son un 50 % más bajas que en 1992."*⁷

Durante la mañana del 22 de febrero de 2001 en el quinto piso del Ministerio de Economía, directivos de Dinar, Lapa y Southern Winds, entre otras firmas del sector, solicitaron en audiencia pública la autorización para llegar a nuevos destinos internacionales, debido a que Aerolíneas Argentinas había perdido en noviembre del año anterior la exclusividad para operarlos.⁸ Southern Winds se interesó por San Pablo, Madrid, Barcelona, Roma, Milán, México y ciudades de Estados Unidos. Air Plus, por su parte, pidió rutas a San Pablo, Río de Janeiro, Tenerife, Málaga y Madrid.

ⁱⁱⁱ El mercado desregulado desde hacía dos años permitía competir con cualquier precio.

Pero dos meses después, los aviones de todas las líneas aéreas locales despegaban con la mitad de sus asientos vacíos. Las pérdidas continuaban acumulándose en los balances, superando un total de \$ 200 millones en el transcurso del año anterior⁹ En las oficinas de recursos humanos de las empresas, las plantillas de personal se repasaban una y otra vez a la caza del eslabón más débil donde recortar gastos sin provocar grandes disturbios.

Sin embargo, la situación se alteró abruptamente: los vuelos de LAPA, Dinar y Southern Winds se llenaron con pasajeros que Aerolíneas Argentinas derivó a causa del paro del gremio de técnicos que congeló el despegue de sus aviones; dichos pasajes debió abonárselos luego a tales líneas, de acuerdo al pacto de cesión convenido entre las compañías aéreas. Con gran satisfacción al ver movimiento en sus mostradores, esas tres compañías registraron casi un 80% de ocupación, mientras reforzaban los servicios, aumentaban frecuencias y programaban nuevos destinos. Esto dejó a la vista la sobredimensión de la oferta de la industria, dado que los competidores pudieron absorber las vacantes que dejaron Aerolíneas y Austral, dueñas de casi la mitad de los pasajeros de cabotaje.

Para mediados de año, Aerolíneas había dejado de operar vuelos internacionales y había disminuido a casi la mitad los vuelos de cabotaje¹⁰. Como consecuencia, el panorama laboral del sector se estaba transformando debido a que la mayoría de sus empleados, así como también los de Austral, enviaban sus currículum a las líneas aéreas de la competencia, dispuestos a cambiar de firma por menos de lo que ganaban en dichas empresas, sólo a cambio de obtener una seguridad mínima de trabajo.

Según comentarios del sector¹¹, la huelga de Aerolíneas y Austral habría salvado a LAPA de una inminente convocatoria de acreedores, reverdecido a una Dinar en retracción y acelerado la incorporación inmediata de 25 aviones a Southern Winds.

El modelo Southern Winds

Origen

Austral, Braniff, Eastern y American Airlines. Esa fue la trayectoria laboral de Angel Maggio, el padre de Juan, y también de Christian y Patricio, sus hermanos, para quienes la aviación fue su cuna.

En 1996, cuando Juan se fue de LAPA, vislumbró el concepto del *jet regional* y decidió encarar el proyecto con sus ahorros de empleado junto a un grupo de amigos de aviación de toda la vida, sumado a sus dos hermanos y su padre. Ellos conformaron *Southern Winds* con una inversión inicial de US\$ 500.000¹², operando inicialmente desde su *hub regional* en Córdoba, ciudad natal de Juan, por el cual evitaron concentrar sus vuelos en el tradicional aeropuerto de Ezeiza y así conectaron distintos puntos del interior, logrando ahorros de tiempo en los vuelos de cabotaje.

Juan y sus familiares tomaron las riendas de la compañía: él, como presidente de la compañía, su padre como el hombre de SW en Aeroparque (Buenos Aires), Patricio como gerente en Buenos Aires y Christian como gerente general de la compañía, con sede en Córdoba¹³.

Comenzaron volando con un avión Bombardier que su fabricante había aceptado alquilarle, otorgándole además un paquete gratis de adiestramiento de tripulaciones y más de dos millones de dólares en repuestos en consignación en la Argentina. Tranquilo, porque ninguna otra línea operaba con ese tipo de avión, Juan Maggio comentaba: "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." Y tres años después de su comienzo con SW, se aventuraba a afirmar que no tendrían competencia de ningún *regional jet* hasta el 2003¹⁴.

Así fue como nacieron. Y para el año 1999 ya habían registrado una facturación US\$ 55 millones¹⁵; para el 2000, dicho valor ascendía a US\$ 75 millones.¹⁶

Esencia del negocio

Southern Winds se conformó como una empresa que revolucionó el mercado aerocomercial de Argentina al consolidar su *hub regional* en Córdoba, a diferencia de las demás líneas aéreas que concentraban sus vuelos en Buenos Aires (Ver Anexo Correspondiente -3-, por ej., con mapa de rutas aéreas). De este modo, logró interconectar diversas ciudades del interior ahorrando horas de vuelo; por ejemplo, evitando tres horas de más para volar de Tucumán a Mendoza.¹⁷

Un año tras su nacimiento, SW lanzaba servicios desde y hacia Ezeiza para ofrecer conexiones con vuelos internacionales, a la vez que operaba nuevas rutas desde Córdoba.

En 1999 incorporaron un *segundo hub en Buenos Aires*, cubriendo de este modo todo el territorio argentino, posicionándose entre las principales líneas aéreas que operaban en la Argentina. Ya para el 2001 SW era la línea aérea que más vuelos de cabotaje tenía en el mercado, permitiendo viajar de cualquier ciudad capital de las provincias entre sí de manera directa.

Con el apoyo del gobernador de la provincia de Córdoba, José Manuel De la Sota, el cordobés Juan Maggio trabajaba proyectando a su empresa a nivel internacional¹⁸, pensando en que tales vuelos se llenarían gracias a la experiencia atesorada en el servicio de cabotaje. Además, motivado a dar el salto internacional por el crecimiento que hacía tres o cuatro años tal mercado iba experimentando, admitía que no consideraba la alternativa de establecer alianzas: *"Si hacemos una alianza estaríamos vinculándonos con otra marca y eso es justamente lo que no queremos."* En su mente habitaba la idea de recapturar el crecimiento mundial de vuelos que las líneas extranjeras habían absorbido, y comentaba al respecto: *"Mis competidores van a ser las líneas aéreas extranjeras, que tienen hoy mucho más del 50 % de participación."*¹⁹

Esta expansión, sin embargo, no le quitaba alas a los planes de posicionamiento de hubs en distintas ciudades del interior, priorizando en dicha lista a Neuquén.

Por su parte José Chalén, miembro del directorio de SW, manifestaba la visión de la compañía en un contexto en el que el 70% del mercado regional y de cabotaje correspondía a viajeros de negocios:

"Un programa de viajeros frecuentes es indispensable. Estamos desarrollándolo. Apuntamos a un tráfico de hombres de negocios. Y tenemos algunas formas de comercialización para ellos que constituirán una novedad".²⁰

Los planes de Southern Winds

Transcurría 2001 y Maggio planeaba lanzar ese mismo año vuelos desde Córdoba a Brasil y a Chile, luego de incorporar más aviones. *"Antes de junio esperamos comenzar con un vuelo de Córdoba a Miami"*, comentó.²¹ Y mientras tanto, cuando caducó la condición de exclusividad de Aerolíneas, SW pedía las rutas desde Ezeiza hasta distintas ciudades de EE.UU. y Europa^{iv}, todas ellas con frecuencias diarias.

Luego de su consolidación en el mercado interno con servicios desde Córdoba a diferentes provincias del país, a mediados de 2001 Southern Winds realizaba 106 vuelos diarios (40% del país), contra 60 de LAPA (22,30%), 36 de Aerolíneas (13,40%) y 34 de Dinar (12,7%). Aprovechando esta delantera y el "empujón" dado por las derivaciones de Aerolíneas y Austral a causa de las huelgas, Southern Winds aguardaba simplemente la autorización final del gobierno argentino para comenzar a competir en el mercado aerocomercial internacional desde su centro de operaciones en Córdoba. En principio, con vuelos a Miami y Madrid y, en una etapa posterior, a Nueva York y Roma, en un plan de expansión que comprendía una inversión de US\$ 180 millones, la compra de 8 aviones y la creación de 350 nuevos puestos de trabajo, en una primera etapa.²²

^{iv} Miami, Los Angeles, Nueva York, Madrid, Roma, Barcelona y Milán.

Esto le permitiría a la compañía ser beneficiaria de la promoción estatal cordobesa destinada a "empresas de aeronavegación que establecieran su base de operaciones en Córdoba y que se comprometieran a incrementar su personal y mantener el pago mensual del impuesto a los ingresos brutos, con un pago mínimo igual a los últimos 12 meses". Así, se harían acreedoras a la exención impositiva por ruta al exterior y a las rebajas de hasta el 50% en la alícuota por rutas de cabotaje (en función de la cantidad efectiva de nuevos puestos de trabajo que generasen).

Maggio anticipó a algunos medios de comunicación que entre 2001 y el primer cuatrimestre de 2002 se cubrirían, con vuelos diarios, las rutas desde Córdoba a Miami y a Madrid, y Córdoba-Buenos Aires-Nueva York y Roma, para posteriormente abarcar los destinos de Los Angeles y México. En todos esos casos, contando con combinaciones con vuelos de cabotaje hacia Córdoba para que los pasajeros puedan abordar los servicios internacionales.

Para prestar los servicios a Europa sin escalas ya se habían firmado contratos para la incorporación de cuatro aviones Airbus A-340, mientras que las rutas a Estados Unidos se operarían con aviones Boeing 757 y 767.

Por otra parte, Juan anticipó que antes de finalizar el 2001 se agregarían tres máquinas Canadair Regional Jet, y otras 5 el año siguiente para los vuelos de cabotaje, junto con 6 Airbus adicionales a los que la flota contaba.

Para el 2003 se aspiraba a contar con una flota de 16 aviones de cabotaje y se proyectaba comprar otros dos Airbus 340 y dos 737. Maggio comentó que para ese equipamiento se habían invertido hasta mediados de 2001 un total de 200 millones de dólares, previendo desembolsar antes de finalizar dicho año otros 300 millones y durante 2002 alrededor de 600 millones de dólares.

También destacó que su plan de expansión pretendía incorporar 1900 nuevos trabajadores hasta 2003, con lo que la planta de 900 empleados se elevaría a un total de 2800. Y no se guardó el comentario de que con tales cambios esperaba facturar US\$ 550 millones en el 2002, y 800 millones en el período entre 2003 y 2005.

"SW es la prueba fehaciente de que con trabajo e inteligencia, en la Argentina se puede construir una gran compañía y rentable"²³, mencionaba Maggio en obvia alusión a la crisis de Aerolíneas Argentinas.

La llegada del Grupo Marsans-Aerolíneas Argentina

A comienzos de octubre de 2001 la SEPI decidió adjudicar todas sus acciones de Aerolíneas Argentinas (92,1%) y Austral (90%)²⁴, a Air Comet, perteneciente al holding español Marsans, que tenía acciones también en otras compañías aéreas y turísticas como Viajes Marsans, Spanair y Air Plus, al considerar que su plan de refluotamiento de la aerolínea era el mejor de las cuatro propuestas recibidas, según informaron a Europa Press fuentes de la SEPI. Para ese entonces, Marsans ya facturaba aproximadamente US\$ 1500 millones al año y empleaba a 6.000 personas²⁵.

El precio de la operación fue la asunción por parte del comprador de una deuda de 615 millones de dólares (a la cotización de aquel momento, equivalente a 668 millones de euros y a 112.000 millones de pesetas)²⁶, que suponía el 50% del pasivo de Aerolíneas. A su vez, Marsans se comprometió a realizar una ampliación de capital por 50 millones de dólares, mantener el empleo por dos años, recuperar operatividad y renovar la flota.

Casi inmediatamente, Aerolíneas Argentinas pagó los sueldos de agosto y septiembre, normalizando así la situación salarial de sus empleados luego de varios meses de reiterados atrasos y, a su vez, anticipó que mantendría su personal de planta e incluso ampliaría su plantilla de 6.700 a 7.500 puestos de trabajo, en un contexto de expansión de los servicios, tanto en cabotaje como en vuelos regionales e internacionales.

Antonio Mata Ramayo, presidente de Aerolíneas Argentinas, reveló públicamente sus intenciones de ampliar la flota de aviones de los 52 que poseían a 75, en un plazo de cuatro años²⁷, realizando también un reciclaje de varios de estos aviones para crear una empresa de carga que transportara productos de exportación argentinos. Esto, en concordancia con su estrategia de Aerolíneas y Austral: la integración con el negocio del turismo que el grupo manejaba en Europa, el Caribe y también en la Argentina, junto con sus controladas Air Plus y Spanair.

El primer objetivo del grupo Marsans como dueño de Aerolíneas fue retomar los vuelos desde Buenos Aires a Nueva York, y la frecuencia Buenos Aires-Madrid-París, que habían sido suspendidos en el pasado junio como consecuencia de la crisis. "Esas rutas tendrán que tener una atención preferente, porque son las que tienen mayor demanda", explicaron en la empresa.

A menos de un mes de manejar el timón de la compañía y a los fines de retomar el mercado perdido por el conflicto, el holding español tomó una controvertida decisión: aplicó rebajas de hasta el 50% en vuelos desde Buenos Aires a 21 puntos del país. Este hecho desencadenó un *efecto dominó* en cuanto a la caída de precios, ya que la línea que no se sumaba perdería mercado en forma vertiginosa. Casi inmediatamente, Dinar, AIRG (ex LAPA) y Southern Winds se adhirieron a la iniciativa, en contra de su voluntad, efectuando descuentos en algunos de sus destinos, pero sin perder el miedo de que estas acciones dañen aún más sus estados de resultados.

Enterada de las promociones de Marsans, AIRG bajó un 30% las tarifas de sus vuelos de Buenos Aires a Córdoba y a Mendoza; Dinar puso exactamente las mismas tarifas que Aerolíneas Argentinas en todos los destinos; por su parte, SW aplicó bajas en tres destinos que tenía en común con Aerolíneas (Córdoba, Bariloche y Chapelco).

"Vamos a acompañar esos precios (los de Aerolíneas) hasta que sea el límite; no nos vamos a quedar de brazos cruzados", anticipó Guillermo Francos, presidente de AIRG.

Por otra parte, en otra de las firmas aclaraban:

*"Vamos a competir con otras compañías, pero no vamos a entrar como locos en la batalla de los precios porque eso fue lo que llevó a Aerolíneas al concurso preventivo".*²⁸

Las compañías argentinas debían hacer frente a una desventaja respecto de la manejada por Marsans: el acceso al crédito. Los españoles podían financiarse con tasas de interés más atractivas en su país más allá de que afronten los costos del mercado argentino, y poseían además una mayor "espalda financiera".

En AIRG consideraban que la iniciativa española era "competencia desleal". Francos, su presidente, opinaba al respecto:

*"Ellos lo que están planteando es una toma de mercado. Pero una tarifa de ese tipo va a llevar a todas las compañías a ofrecer condiciones similares. Y eso va a destrozar el mercado, y también a Aerolíneas Argentinas. No están compitiendo porque su política no es la de competir, sino la de fundir. Los costos que manejan no son los de una aerolínea. Los costos están relacionados con la seguridad y el Gobierno debería regularlos."*²⁹

Por su parte José Luis Devoto, el director de Dinar, resumió el dilema entre lo que las firmas se veían obligadas a ofrecer y los costos que debían afrontar, diciendo:

*"No hay alternativa. El que no se suma, pierde pasajeros. Pero la rentabilidad de las empresas está por el piso. Viajar a Ushuaia supone perder entre \$ 7000 y \$ 8000 por viaje. Esto puede generar muchos quebrantos."*³⁰

Por su parte, el empresario Eduardo Eurnekian, dueño de *Aeropuertos Argentina 2000* con la facultad para determinar qué espacio habría de ocupar cada línea aérea en los mostradores de

los aeropuertos, dueño también de AIRG y poseedor de acciones de Southern Winds, mencionó públicamente: "vamos a tratar de fundir al grupo Marsans. Esa es la lucha del capitalismo"³¹.

Nuevo escenario para el transporte terrestre de pasajeros

Mientras tanto, en la terminal de ómnibus de Retiro, tres choferes de micros de larga distancia se reían de algunos chistes malos. Las bromas pretendían ser un medicamento para los temores de perder el trabajo, pero su efectividad era dudosa. Entre ellos comentaban:

"Así no podemos seguir. Parece que están preparando una protesta en Aeroparque. No sé qué cosa rara habrá atrás de todo esto. ¿Cómo puede ser que de un día para el otro bajen los precios a la mitad?"³²

La competencia entre líneas aéreas hizo que los precios de los pasajes aéreos de cabotaje cayeran un 50%. Las reglas del juego ya no eran las mismas: un ticket aéreo desde Buenos Aires a Bariloche le costaba a un pasajero lo mismo que el de un ómnibus, y viajar a Río Gallegos por aire era aún más barato que hacerlo por tierra (Ver Anexo 2). De este modo, las ofertas de pasajes aéreos comenzaron a estancar la venta de pasajes en ómnibus y amenazaban con llevar a la quiebra a las compañías más débiles. De hecho, en tan sólo quince días^v la venta de pasajes de ómnibus de larga distancia disminuyó un 15% y las empresas perdieron en conjunto un total que rondaba los siete millones de pesos.

"Esto recién empieza, las consecuencias se van a empezar a sentir dentro de un mes. Con estos precios no podemos competir. Si todo sigue así vamos a desaparecer, porque al perder pasajeros vamos a tener que reducir personal", se lamentó Jorge Mailhos, miembro de la comisión directiva de la Asociación Argentina de Empresarios del Transporte Automotor (Aaeta).

Según el directivo, las empresas de micros no tenían posibilidades de bajar el precio de los pasajes para poder competir y esta guerra de tarifas amenazaba, directa o indirectamente, el trabajo de 50.000 personas.

En este nuevo escenario, el sector del transporte terrestre se hallaba tambaleando sobre una cuerda floja: en los anteriores cinco años un centenar de empresas había quebrado y la mitad de las que quedaron en pie se encontraba en convocatoria de acreedores o con grandes dificultades para subsistir en el mercado.

"No sabemos qué hacer. Queremos persuadir a las autoridades para que nos protejan, pero si eso no funciona vamos a tener que interrumpir la prestación de servicios aéreos", opinó Mario Verdeguer, presidente de la Cámara Empresaria de Transporte de Larga Distancia (Celadi), en un contexto en el que se barajaban alternativas tan diversas y posibles manifestaciones a modo de represalia como no consumir gasoil de Repsol YPF, evitar el servicio de la empresa Telefónica y hacer manifestaciones ante la embajada española y las oficinas de Aerolíneas Argentinas, entre otras.

Situación a fines de 2001 y comienzos del 2002

Franco, presidente de AIRG, también se quejó aunque reconoció que con los nuevos precios las reservas de pasajes en su compañía se habían quintuplicado. Recalcó:

"Hemos entrado en una guerra de tarifas que no planteamos. Pero no nos queda más remedio. Ahora tenemos que trabajar muy fuerte en la reducción de costos"³³, señaló.

^v Los últimos cuatro días de octubre y los primeros once de noviembre.

En la otra cara de la moneda, los pasajeros recibían buenas noticias: ese verano les resultaría mucho más barato viajar en avión, tan barato que en algunos casos costaría inclusive menos que viajar en micro.

La batalla tarifaria amenazaba con extenderse en tanto Aerolíneas Argentinas y AIRG sostenían sus intenciones de continuar con las promociones hasta marzo. Al menos así lo dejó traslucir el empresario Eduardo Eurnekian, dueño de AIRG, y así lo confirmó Julio Scaramella, vocero de la empresa de capitales españoles, quien mencionó: "Si el precio del petróleo no sube, vamos a mantener esas tarifas durante enero y febrero".³⁴ E incluso era posible que las tarifas de Aerolíneas Argentinas cayeran aún más:

*"Vemos que queda un margen residual de pasajeros que se puede ganar reduciendo tarifas"*³⁵, dijo el empresario español Antonio Mata, presidente de Aerolíneas Argentinas.

Hasta aquel momento, la compañía más cuidadosa con las rebajas había sido Southern Winds, que si bien ofreció rebajas y promociones como las otras, no preveía extenderlas por todo el verano. "Vamos a apuntar a mejorar el servicio para los pasajeros. La red de SW será un 20% más amplia durante esta temporada", dijo Encarnación Ezcurra, gerente de comunicaciones de la firma, que en octubre había presentado Summer Winds: un programa de verano con un cronograma de viajes a la costa argentina que contemplaba frecuencias de dos o tres vuelos por día a Mar del Plata, Punta del Este y Villa Gesell, desde Córdoba, Rosario y Buenos Aires.³⁶

Para ese entonces, la crisis apenas estaba en sus comienzos.

La mayoría de las empresas, con una sensación de estar inmersas en una pelea que no deseaban y habiendo sido "golpeadas" por la retracción de reservas que provocaron la recesión económica y los atentados^{vi} en los Estados Unidos, vivieron la noticia de una devaluación económica en la primera quincena del año 2002.

Apenas el Gobierno anunció la depreciación de la moneda, los principales proveedores de la industria aerocomercial declararon que los insumos no podrían pesificarse, hecho que provocaría un aumento inmediato en los costos de los pasajes, impulsando los precios para vuelos internacionales y más aún los de cabotaje, ya que las compañías no podían absorber incrementos de costos dado los reducidos márgenes con que operaban.

"Estamos negociando con las compañías para bajar el leasing, porque después de la devaluación se encareció mucho"³⁷, dijeron en AIRG.

Aerolíneas Argentinas, que estaba en concurso preventivo, suspendió (producto de la devaluación) las reducciones salariales de hasta el 20% que tenía previstas para sus empleados, medida considerada vital para la viabilidad de la empresa.

Otra cuestión a considerar era la repercusión en el combustible. La empresa Esso les dio a conocer a sus clientes aéreos que no pesificaría los precios; Shell y Repsol, las otras proveedoras del combustible JP1, insinuaron que el combustible tenía precios internacionales y, por ende, no quedaría otro camino más que sentarse a negociar las condiciones. La mayor parte de las aerolíneas consideraba a este aumento como un hecho inexorable. Un hecho que tendría impacto directo sobre sus estados de resultados y balances, considerando que se estimaba que el combustible representaba el 25% del costo de todas las operaciones aéreas. "Intentaremos conversar con las petroleras para poder mantener los precios del mercado de cabotaje. Es el único camino", dijo Julio Scaramella, vocero de Aerolíneas Argentinas.

Dos meses después, los aumentos eran anunciados a todas las compañías: el alza sería del 7% en Repsol YPF y del 40% en Shell.

^{vi} Atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 a las Torres Gemelas (Nueva York) y al Pentágono.

Los problemas de costos se habían diseminado a lo largo y a lo ancho de la industria, induciendo a subir las tarifas aéreas inclusive a la empresa que más resistencia oponía para hacerlo: Aerolíneas Argentinas. El 6 de marzo por la mañana, Mata se reunió con directivos de Repsol YPF, su principal proveedor en este insumo, para negociar los nuevos costos. Repsol ya había anticipado un alza del 7%, pero Mata comentó a la prensa que se había encontrado con una sorpresa en la reunión: le cobrarían el combustible al dólar libre y los aumentos anunciados se sumarían a esa modificación fundamental. Así, cualquier suba estaría por sobre el doble del valor que pagaba antes, perjudicando principalmente a los destinos cortos de cabotaje. El empresario eligió entonces la ironía al momento de ser consultado sobre si se había entendido con sus compatriotas:

"Sí, escuchamos lo que nos impusieron", dijo. "Es un aumento doble -insistió-. Yo pago el combustible un 20% menos en el aeropuerto de Barajas que en el de Ezeiza. Estas compañías actúan como cartel. Se han puesto de acuerdo para subir los precios y cobrar todas al dólar libre. No es lo que está pidiendo el Gobierno. Si me van a pasar a mí todo el efecto de la devaluación, apaguemos la luz y vámonos todos."

Desde Repsol YPF negaron por completo la versión esgrimida por Mata:

"El dólar libre se lo cobramos para los vuelos internacionales, no para el cabotaje -dijo Fabián Falco, director de Relaciones Externas de la petrolera-. Y no me cierra eso de que pagan el combustible a un 20% menos en España. Nosotros, por lo menos, lo vendemos al mismo precio en los dos aeropuertos. Y me cuesta creer que en una economía como la europea haya tantas diferencias entre las tarifas de las empresas."

Sin embargo, los voceros de Aerolíneas Argentinas no se quedaron callados y esa misma noche reiteraron las declaraciones de Mata:

*"El aumento que nos anunció Repsol es tanto para el cabotaje como para el tráfico internacional. No quedan dudas de eso."*³⁸

El resto de las empresas se acopló a lo que ya tenía decidido y pidió al secretario de Turismo, Daniel Scioli, una modificación en la tarifa de referencia que regula el mercado aerocomercial, y que establece que los precios no pueden situarse ni por debajo ni sobre una variación del 35% de ese precio. Según adelantó al diario La Nación Guillermo Francos, presidente de la firma ARG (ex LAPA) y de la Asociación de Líneas Aéreas de la República Argentina (Alara), la tarifa de referencia debería incrementarse un 76 por ciento.³⁹

También Southern Winds habló de modificaciones:

"Si aumentan los costos, van a subir las tarifas, aunque todavía no podemos adelantar en qué nivel. Pero no hay posibilidades de absorber los nuevos costos en este contexto", dijo la vocera Encarnación Ezcurra.

Para cambiar el escenario en esta industria que reclamaba desde hace tiempo reacomodamientos en los precios, la expectativa estaba puesta en la iniciativa que tomara la firma que manejaba la mayor porción del mercado: Aerolíneas Argentinas. En los últimos tiempos, al ser la líder del mercado, tal compañía había marcado el rumbo en materia de precios y, para las demás empresas, que Aerolíneas suba sus tarifas era una oportunidad de aplicar incrementos que venían postergando desde hacía meses por cuestiones competitivas.

"Es curioso: antes reclamaban achicar la banda de precios y ahora piden ampliarla -dijo Mata-. A mí me gustaría que cada empresa decidiera el precio más conveniente, pero, al parecer, el mercado argentino es un mercado en pubertad. No está maduro."

Francos, en tanto, eligió argumentos inversos: "Es obvio que tenemos que hacer subas. El año pasado la tarifa promedio del sector era de 120 dólares. Hoy es de 45".

Ya un representante de una aerolínea se había lamentado:

"En realidad, con esta crisis, no quedarán las mismas aerolíneas en los próximos meses." ⁴⁰

Así, el mercado aerocomercial se preparaba para un reñido porvenir en medio de la recesión y la falta de dinero líquido en los bolsillos de los pasajeros. Por este motivo, muchas empresas comenzaron a agudizar el ingenio considerando principalmente dos opciones, según sus posibilidades: ganar pasajeros o quitárselos a la competencia.

Maggio, desde su presidencia de SW, se debatía alternativas en una dialéctica entre conservar la rentabilidad de su empresa y mantener su participación en el mercado, problema que en simultáneo era analizado por el Gobierno argentino para el bienestar de todas las compañías de la industria. Inclusive para el Gobierno el tema yacía en un terreno difícil, quien se enfrentaba al dilema entre garantizar la libertad comercial y, al mismo tiempo, lograr que una industria sensible como pocas no termine por suicidarse.

La competencia prometía incrementarse, endurecerse, con lo que muchas intenciones podrían ser patrimonio del olvido en pocos días. ¿Quién compraría un pasaje en una aerolínea, si puede hacerlo más barato en otra, con sólo dar unos pasos?

Anexo 1 Estados de resultados de Southern Winds

(De lo obtenido en el IGJ)

Anexo 2 Comparación de precios de pasajes aéreos y terrestre

LO QUE SE PAGA POR AIRE Y POR TIERRA					
Precios de los pasajes ida y vuelta, en pesos					
Ciudad	 Aerolineas	 LAPA-ARG	 S. Winds	 Dinar	 Omnibus
Bahia Blanca	90	79	-	-	54
Bariloche	150	149	150	150	150
Córdoba	90	84	90	90	28
Com. Rivadavia	150	139	-	150	144
Formosa	120	119	-	-	74
Iguazú	120	109	-	120	110
La Rioja	-	119	120	-	124
Jujuy	-	139	-	150	132
San Luis	-	120	-	-	72
Mar del Plata	90	79	-	90	44
Neuquén	150	139	-	150	96
Posadas	120	109	-	-	90
Resistencia	90	89	-	-	54
Río Gallegos	150	149	-	-	196
Santa Fe	-	90	90	-	38
Salta	150	139	-	150	132
Tucumán	120	120	-	120	90

Fuente: Celadi LA NACION

Fuentes:

"Bajaron hasta un 50 por ciento los pasajes aéreos de cabotaje", Diario LA NACION, 1 de noviembre de 2001.

"Los ómnibus están en la cuerda floja", Diario LA NACION, 11 de noviembre de 2001.

Anexo 3 Rutas nacionales e internacionales de Southern Winds



Notas y fuentes

- ¹ “Nuestra historia”, sitio web oficial de Southern Winds, <http://www.sw.com.ar/es/comp_nhyst.jsp>, accedido el 27 de diciembre de 2004.
- ² “Ganar plata aún en la crisis”, Diario *LA NACION*, 29 de abril de 2001.
- ³ “Difícil panorama para las aerolíneas. Aumentarían los pasajes de cabotaje.”, Diario *LA NACION*, 14 de enero de 2002.
- ⁴ “Difícil panorama para las aerolíneas. Aumentarían los pasajes de cabotaje.”, Diario *LA NACION*, 14 de enero de 2002.
- ⁵ “Seguirán hasta marzo las ofertas aéreas”, Diario *LA NACION*, 11 de noviembre de 2001.
- ⁶ “La Economía Argentina durante el Segundo Trimestre de 2002 y Evolución Reciente”, *Ministerio de Economía y Producción, República Argentina*.
- ⁷ “Ganar plata aún en la crisis”, Diario *LA NACION*, 29 de abril de 2001.
- ⁸ “El cielo por asalto”, Revista *MERCADO*, número 1001, edición de abril de 2001.
- ⁹ “Un mal disimulado alivio en el sector”, Diario *LA NACION*, 24 de abril de 2001.
- ¹⁰ “España ofreció Aerolíneas a Marsans”, Diario *LA NACION*, 7 de julio de 2001.
- ¹¹ “Un mal disimulado alivio en el sector”, Diario *LA NACION*, 24 de abril de 2001.
- ¹² “Hasta el 2003 no tendremos competencia”, entrevista a Juan Maggio, Revista *MERCADO*, número 64, edición de octubre de 1999.
- ¹³ “Bajo el ruido de turbinas”, Diario *LA NACION*, 29 de abril de 2001.
- ¹⁴ “Hasta el 2003 no tendremos competencia”, entrevista a Juan Maggio, Revista *MERCADO*, número 64, edición de octubre de 1999.
- ¹⁵ “Cuarenta empresas revelan sus planes de negocios”, Revista *MERCADO*, número 67, edición de enero de 2000.
- ¹⁶ “El cielo por asalto”, Revista *MERCADO*, número 1001, edición de abril de 2001.
- ¹⁷ “Ganar plata aún en la crisis”, Diario *LA NACION*, 29 de abril de 2001.
- ¹⁸ “Hasta el 2003 no tendremos competencia”, entrevista a Juan Maggio, Revista *MERCADO*, número 64, edición de octubre de 1999.
- ¹⁹ “Ganar plata aún en la crisis”, Diario *LA NACION*, 29 de abril de 2001.
- ²⁰ “El cielo por asalto”, Revista *MERCADO*, número 1001, edición de abril de 2001.
- ²¹ “Ganar plata aún en la crisis”, Diario *LA NACION*, 29 de abril de 2001.
- ²² “SW volará a Estados Unidos y a Europa”, Diario *LA NACION*, 3 de agosto de 2001.
- ²³ “SW volará a Estados Unidos y a Europa”, Diario *LA NACION*, 3 de agosto de 2001.
- ²⁴ “SEPI vende Aerolíneas Argentinas a Air Comet, participada por los propietarios del Grupo Marsans”, Diario de Noticias, noticia del 2 de octubre de 2001, <<http://www.noticiasdenavarra.labolsa.com/noticias/treal/alminuto/20011002/>>, accedido el 22 de diciembre de 2004.
- ²⁵ “España ofreció Aerolíneas a Marsans”, Diario *LA NACION*, 7 de julio de 2001.
- ²⁶ “La SEPI adjudica Aerolíneas Argentinas al grupo turístico español Marsans”, Diario *EL PAIS* (España) – *Sección Economía*, 3 de octubre de 2001.
- ²⁷ “Aerolíneas pagó los sueldos y está al día”, sitio web de *Terra Argentina*, noticia del 12 de octubre de 2001, <<http://www.terra.com.ar/ctematicos/aerolineas/27/27747.html>>, accedido el 22 de diciembre de 2004.
- ²⁸ “Con sus ofertas, Aerolíneas fuerza a sus competidoras a bajar tarifas”, Diario *LA NACION*, 30 de octubre de 2001.

-
- ²⁹ “Con sus ofertas, Aerolíneas fuerza a sus competidoras a bajar tarifas”, Diario *LA NACION*, 30 de octubre de 2001.
- ³⁰ “Bajaron hasta un 50 por ciento los pasajes aéreos de cabotaje”, Diario *LA NACION*, 1 de noviembre de 2001.
- ³¹ “Aerolíneas apuesta a Madrid y a Nueva York”, Diario *LA NACION*, 5 de octubre de 2001.
- ³² “Los ómnibus están en la cuerda floja”, Diario *LA NACION*, 11 de noviembre de 2001.
- ³³ “Bajaron hasta un 50 por ciento los pasajes aéreos de cabotaje”, Diario *LA NACION*, 1 de noviembre de 2001.
- ³⁴ “Seguirán hasta marzo las ofertas aéreas”, Diario *LA NACION*, 11 de noviembre de 2001.
- ³⁵ “Las aerolíneas aumentan la cantidad de frecuencias de vuelo para el verano”, Diario *LA NACION*, 17 de diciembre de 2001.
- ³⁶ “Las aerolíneas locales con nuevos destinos”, Diario *LA NACION*, 26 de octubre de 2001.
- ³⁷ “Difícil panorama para las aerolíneas. Aumentarían los pasajes de cabotaje.”, Diario *LA NACION*, 14 de enero de 2002.
- ³⁸ “Suben pasajes aéreos por la devaluación”, Diario *LA NACION*, 8 de marzo de 2002.
- ³⁹ “Suben pasajes aéreos por la devaluación”, Diario *LA NACION*, 8 de marzo de 2002.
- ⁴⁰ “Difícil panorama para las aerolíneas. Aumentarían los pasajes de cabotaje.”, Diario *LA NACION*, 14 de enero de 2002.