



# Air Madrid. Lecciones estratégicas del fracaso de una aerolínea

<b>Apellidos, nombre</b>	Mateu Céspedes, José María (jomaces1@tra.upv.es)
<b>Departamento</b>	Departamento de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes
<b>Centro</b>	ETS de Ingeniería del Diseño. Universitat Politècnica de València



## 1 Resumen de las ideas clave

Se puede aprender mucho de los errores. Probablemente más que de los aciertos. El de Air Madrid fue un fracaso sonado. Los errores que explican ese fracaso fueron diversos. Utilizando una perspectiva estratégica, este artículo resume la breve trayectoria de la aerolínea y cataloga los errores más significativos extraídos de la cobertura mediática que acompañó al caso. Identificamos errores en el análisis estratégico desplegado por la aerolínea, en la elección de la estrategia adoptada y así mismo en su implementación. Reseñamos por último que esos errores, como todos, fueron cometidos por personas, y apuntamos con ello al debate sobre cómo la motivación puede eclipsar un juicio más riguroso.

## 2 Introducción

Aunque Europa comienza a caminar hacia la liberalización del mercado de transporte aéreo a finales del siglo XX, los pasos más decididos se producen ya entrada la primera década de este siglo. La estrategia de bajo coste (low-cost), que llevaba funcionando con éxito en los Estados Unidos durante veinte años, tuvo que esperar a esa efectiva liberalización para poder funcionar en Europa a pleno rendimiento. El tamaño de los mercados domésticos europeos no era suficientemente grande para que las economías de escala que este tipo de estrategia requiere pudieran operar. Hacía falta un auténtico mercado único europeo de transporte aéreo.

La liberalización abre la puerta a la adopción, tanto por parte de aerolíneas existentes como por parte de otras nuevas, de este tipo de estrategia. El número de aerolíneas con esta estrategia se multiplica y se acerca al medio centenar hacia el final de la década (2010). La posterior maduración del mercado reduciría ese número a la mitad en pocos años, mediante procesos de fusión y adquisiciones, o por el cierre de muchas de ellas.

Con base principal en España aparecen en aquellos tiempos aerolíneas como Vueling o Clickair (está última a iniciativa de Iberia), que acabarían fusionándose en una única aerolínea en 2008. Air Madrid, creada en 2003 por empresarios del sector turístico e inmobiliario, sufrió peor suerte, acumulando problemas ante sus clientes y ante las autoridades públicas que precipitaron su caída a finales de 2006.

¿Por qué Air Madrid no tuvo el éxito que sí alcanzaron otras aerolíneas nuevas surgidas al calor de la liberalización? ¿Por qué no corrió la suerte de Easyjet, Vueling, Ryanair, Wizzair, y tantas otras crecieron y se consolidaron? La respuesta a estas preguntas no puede ser sencilla, fueron muchos los factores que intervinieron en este sonado fracaso, pero si quisiéramos simplificar deberíamos hablar de errores de alcance estratégico. Vale la pena conocer el caso, y extraer conclusiones que nos sirvan para mejorar nuestras habilidades de estrategia.

## 3 Objetivos

El objetivo de este artículo es extraer aquellas enseñanzas que la caída de Air Madrid nos pueda enseñar sobre cómo tomar decisiones estratégicas en empresas de transporte aéreo.

El lector podrá tras su lectura:

- Relatar los hitos principales en la breve pero intensa historia de Air Madrid.
- Interpretar esos hitos en términos de decisiones clave.
- Evaluar el impacto de esas decisiones en la evolución de la aerolínea.
- Extraer conclusiones relativas a la correcta definición y aplicación de una estrategia en el ámbito del transporte aéreo de pasajeros.

## 4 Desarrollo

### 4.1 Los orígenes

Air Madrid se crea en 2003, año de gran efervescencia en el ámbito de la aviación comercial en Europa. Numerosas aerolíneas surgen durante esa década al ritmo de la efectiva liberalización de su mercado de transporte aéreo.

Air Madrid la constituyen en principio nueve socios, mayoritariamente pertenecientes a los sectores turístico e inmobiliario: Hotusa (con el 20% del capital), Celuisma (20%), Herpil (12,5%), Catalonia (10%), Grupo Eroski (10%), Q Viajes (10%), FG Hoteles (7,5%), Promociones El Encinar (7,5%) y Edefa (2,5%). La aerolínea es acompañada por el turoperador Alada Tours, con lo que se pretendía captar pasajeros tanto directamente (vendiendo pasajes en sus vuelos) como a través de paquetes turísticos.

El vuelo inaugural de la compañía se produce el 30 de mayo de 2004, entre Madrid y Punta Cana (República Dominicana), usando uno de los dos A330-200 con los que contó inicialmente la aerolínea.

Los primeros pasos de la compañía fueron convulsos desde el punto de vista de su dirección y propiedad. Numerosos movimientos se producen en la Presidencia y Dirección General a lo largo de 2004. Antes de acabar el año los movimientos alcanzan el nivel societario. El propietario del grupo hotelero Optursa Management, José Luis Carrillo, se hace finalmente con el 80% de la propiedad, quedando el 20% restante en manos del entonces Director General, Herminio Gil, que inicialmente tenía el 12,5% a través de Herpil.



**Figura 1.-** Un Airbus 330-223 de Air Madrid en el aeropuerto de Barajas (Fuente: es.wikipedia.org, reproducida bajo licencia GNU).



## 4.2 Un crecimiento inicial acelerado

Las rutas iniciales apuntaron en direcciones muy diversas. Hacia América, con rutas a Perú, Ecuador, Costa Rica y Canadá. Hacia ciudades europeas importantes (Londres, París, Milán, Roma) y alguna de Europa del Este (Bucarest). Incluyó también vuelos domésticos desde Madrid a diversos aeropuertos en las Baleares.

La flota aumentó hasta las nueve aeronaves, de diversas familias de Airbus, incluyendo tanto de pasillo único (A319) como de fuselaje ancho (A310, A330 y A340).

El número de pasajeros creció de manera exponencial. De los casi 100.000 pasajeros transportados el primer año de operaciones se pasa a 412.000 en 2005 y a 1,249.000 en 2006. Los pasajeros encuentran sus tarifas muy competitivas.

La contrapartida se materializa en el servicio prestado. Una encuesta a nivel europeo sitúa a la aerolínea entre las peor valoradas del continente. Las críticas por los retrasos se generalizan en 2006.

## 4.3 Dudas y negociaciones

Los medios de información comienzan a hacerse eco de las quejas y a recabar opiniones al respecto. Se habla de que los aviones están siendo exprimidos en exceso, ajustando los tiempos, lo que hace que cualquier retraso acabe desajustando todo el plan. Los responsables de Air Madrid se defienden diciendo que sus aviones vuelan un promedio similar al de las demás aerolíneas.

Los retrasos de algunos vuelos alcanzan decenas de horas, a los que se añaden algunas cancelaciones. Los temores se extienden también a algunos pasajeros, aunque la venta de billetes continúa a buen ritmo. Las dudas llegan a un ámbito clave, la seguridad. La situación mueve a Aviación Civil a abrir una investigación a la compañía a finales de octubre de 2006, dando a ésta un plazo breve para formular alegaciones.

Air Madrid presenta un plan de recorte del 20% de sus vuelos, cerrando algunas rutas (México, Milán), descartando la apertura de otras que tenía previstas (Niza, Toulouse, Bolivia) y reduciendo las frecuencias en otras (Londres, París, Roma, Ecuador, Colombia, Perú y las rutas entre Madrid y Baleares), todo ello con el objetivo de reducir los problemas operativos. Según trasciende, el promedio de horas voladas diariamente por aeronave se situaba en 15,4.

En paralelo, la compañía formula compromisos de puntualidad y compensaciones para los pasajeros en caso de producirse retrasos. Los servicios de mantenimiento contratados con empresas externas se revisan y amplían, al igual que la plantilla de ingenieros interna, a la que se propone añadir diez ingenieros.

## 4.4 El fin de Air Madrid

La Dirección General de Aviación Civil (DGAC) no parece quedar satisfecha con el plan y acomete entonces un movimiento cuanto menos controvertido, si se tiene en cuenta que aún no había emitido un dictamen al respecto. La DGAC coloca carteles en los mostradores de facturación y venta de la compañía que advierten de "la conveniencia de no iniciar viajes de ida cuyo



regreso esté previsto en diciembre de 2006 o en fechas posteriores, al no estar garantizado que dicho viaje pueda realizarse con esta empresa, teniendo en cuenta la dificultad para encontrar plaza en otras compañías".

Las críticas a la compañía se amplían al propio Ministerio de Fomento por la confusión y desinformación generada. Asociaciones turísticas se posicionan a favor de Air Madrid, pidiendo a Fomento que recapacite antes de aplicar una medida tan dura como la suspensión de la licencia. También los trabajadores de Air Madrid plantean esta súplica. La DGAC aplica no obstante la medida.

La contundencia de la medida suscita algunas preguntas publicadas en los medios de comunicación. ¿Cuántas aerolíneas han sufrido retrasos semejantes y no han sufrido sanciones tan duras? Un ejemplo posterior lo tenemos en la situación vivida por Vueling en agosto de 2018, con innumerables vuelos retrasados durante horas y otros cancelados. Otra pregunta, aún más inquietante, recogidas por los medios era: ¿a quién dañan los 500 millones que va a facturar Air Madrid?

## 5 Cierre

El caso de Air Madrid suscita diversas reflexiones de alcance estratégico. Planteemos en primer lugar las relacionadas con **el análisis estratégico** que inicialmente hizo o debió hacer la compañía. ¿Se evaluó adecuadamente la respuesta de los competidores? Y más allá de esto, ¿se evaluó adecuadamente su poder? ¿Se establecieron los puentes adecuados con las administraciones responsables? ¿Qué actitud se tuvo ante ellas?

Atendamos en segundo lugar a la estrategia elegida. **La elección de la estrategia** por Air Madrid suscita también numerosas preguntas. La mayoría de las muchas aerolíneas de bajo coste surgidas entonces se enfocaban en el corto radio. Ese enfoque único permite movilizar las economías de escala y otras lógicas que permiten verdaderamente reducir los costes. ¿Qué riesgos se asumía al combinar vuelos de corto y largo radio? Pensemos por ejemplo en que esa combinación obligaba a incorporar aeronaves de distinto rango, aumentando la complejidad en la gestión de la flota. Hay que pensar además que los factores que colaboran a la competitividad de una estrategia de bajo coste pierden buena parte de su eficacia en el largo radio. Apuntar de entrada a ambos ámbitos era, sin lugar a dudas, arriesgado.

Reflexionemos en tercer lugar acerca de **la implementación de la estrategia** por Air Madrid. ¿Se valoraron los riesgos de un crecimiento tan acelerado? Un ritmo de crecimiento acelerado introduce un efecto distorsionador importante. No hay tiempo de corregir errores, ni de aprender de ellos. La presión de una agenda ajustada amplía el alcance de cualquier contratiempo, impide aplicar medidas correctivas a tiempo, dificulta la incorporación de los recursos necesarios para aplicar esas medidas correctivas.

Como última reflexión pensamos que las decisiones estratégicas son tomadas por **personas**. En el caso de Air Madrid, son personas las que ignoraron la respuesta de los actores previamente establecidos en el mercado que se atacaba, minusvalorando además su capacidad de respuesta. Son personas las que apostaron por una estrategia diferente a las que otras aerolíneas estaban aplicando, quizás sin valorar adecuadamente las implicaciones y factores de riesgo. Son personas igualmente las que imprimieron un ritmo casi frenético de crecimiento, sin atender a los peligros que ello implicaba. ¿Qué movió a estas



personas a tomar estas decisiones? Hay que tener en cuenta que, entre otras cosas, arriesgaban su dinero. ¿Fue la ambición?, ¿fue el ego?, ¿fue la ignorancia? Pensamos es un debate que es conveniente suscitar, aunque su desarrollo escapa a la pretensión de este artículo. Nos limitaremos a citar a Stephen Shaw cuando afirma aquello de "el sueño de crear y poseer una aerolínea propia es habitual en gente con grandes egos y profundos bolsillos".

## 6 Bibliografía

### 6.1 Libros:

Doganis, Rigas. **The Airline Business** (2<sup>nd</sup> Edition). Routledge, New York (USA), 2006.

Shaw, Stephen. **Airline Marketing and Management** (6<sup>th</sup> Edition). Ashgate, Hampshire (UK), 2007.

### 6.2 Artículos docentes

Mateu Céspedes, José María. **El proceso estratégico en la aerolínea de pasajeros**. 2019 (<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/120400/Mateu%20-%20El%20proceso%20estrat%3a%9gico%20en%20la%20aerol%3adnea%20de%20pasajeros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

Mateu Céspedes, José María. **Análisis del entorno en el que opera la aerolínea**. 2019. (<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/120417/Mateu%20-%20An%3a%al%20lisis%20del%20entorno%20en%20el%20que%20opera%20la%20aerol%3adnea.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)

### 6.3 Noticias:

**Air Madrid inicia su primer vuelo con un 100% de ocupación**. Carlos Paquito, Hosteltur, 31 de mayo de 2004 ([https://www.hosteltur.com/21381\\_air-madrid-inicia-su-primer-vuelo-100-ocupacion.html](https://www.hosteltur.com/21381_air-madrid-inicia-su-primer-vuelo-100-ocupacion.html))

**Los pasajeros suspenden a las aerolíneas españolas**. El Mundo, 18 de abril de 2006 (<https://www.elmundo.es/mundodinero/2006/04/18/economia/1145358319.html>)

**Air Madrid: crónica de una 'muerte' anunciada**. Miguel Angel Gavira, El Economista, 10 de noviembre de 2006 (<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/100416/11/06/Air-Madrid-cronica-de-una-muerte-anunciada.html>)

**Air Madrid presenta sus alegaciones ante Aviación Civil para evitar la retirada de su licencia de vuelo**. Efe/Libertad Digital, 13 de diciembre de 2006 (<https://www.libertaddigital.com/economia/air-madrid-presenta-sus-alegaciones-ante-aviacion-civil-para-evitar-la-retirada-de-su-licencia-de-vuelo-1276294711/>)

**Air Madrid renuncia a un 20% de su negocio para sobrevivir**. Carlos Paquito, Hosteltur, 15 de diciembre de 2006 ([https://www.hosteltur.com/38933\\_air-madrid-renuncia-20-su-negocio-sobrevivir.html](https://www.hosteltur.com/38933_air-madrid-renuncia-20-su-negocio-sobrevivir.html))

**Air Madrid, crónica de una muerte anunciada**. Iratxe Rojo, El Mundo, actualizado el 17 de septiembre de 2007 (<https://www.elmundo.es/mundodinero/2006/12/14/economia/1166099395.html>)



**Los retrasos y cancelaciones de Vueling agotan la paciencia de los pasajeros.**

David Juárez, 2 de agosto de 2018, La Vanguardia

<https://www.lavanguardia.com/economia/20180802/451189904909/retrasos-cancelaciones-vueling-pasajeros-compania.html>