

## **Expansión y crisis de las aerolíneas *charter* españolas: el caso de Spantax, 1959-1988<sup>2</sup>**

Javier Vidal Olivares

Grupo de Estudios de Historia del Transporte y Universidad de Alicante

Las empresas de vuelos que operan *a la demanda* o *charter* surgieron como alternativas a las denominadas *compañías de bandera*. Estas últimas eran las que, desde el final de la II Guerra Mundial, disfrutaban del monopolio de los vuelos regulares, tanto nacionales como internacionales. Estas aerolíneas a la demanda se desarrollaron a partir del auge del mercado turístico en la Europa de finales de los años 1950<sup>1</sup>. La aerolínea Spantax se fundó como una compañía privada de capital español que tuvo un crecimiento muy rápido, hasta el punto de llegar a situarse a comienzos de 1970 como segunda compañía aérea europea de vuelos charter. La crisis del petróleo de 1973 y la segunda subida del precio de la energía en 1979, golpearon fuertemente la estructura financiera de esta compañía. La errónea elección de flota, el elevado endeudamiento y la fragilidad del esquema de gestión de su sistema organizativo, abocaron a una crisis terminal de Spantax que desembocó en su quiebra y desaparición.

Spantax tampoco pudo eludir la bancarrota ante la inexistencia de un modelo de planificación y ordenación del mercado aéreo español, a consecuencia de la inestabilidad de las instituciones, tras la transición política y de la ausencia de una tendencia a la concentración de empresas charter españolas en la década de 1980. A ello también contribuyó la deficiencia estructural de una empresa que no desarrolló una estructura organizativa moderna ni fue capaz de desarrollar habilidades gerenciales para adaptarse al entorno de crisis y de mayor competencia. El acceso a las Comunidades Europeas en 1986 y las primeras directivas comunitarias de liberalización del espacio aéreo obligaron al Estado a centrarse en los problemas de Iberia, la compañía de bandera, y de su subsidiaria, AVIACO, dejando de lado el de las compañías *charter*.

---

<sup>2</sup> Esta investigación forma parte de un proyecto más amplio sobre la historia económica de las empresas aéreas españolas, iniciado en 2002, y sobre el que ya he avanzado algunos textos que estudian la aerolínea de bandera Iberia. Véase J. Vidal Olivares (2003a, 2003b, 2003c, 2003d, 2003e, 2004 y 2005)

<sup>1</sup> Lyth, P. y M. Dierickx (1994)

Spantax que había sido a mediados de la década de 1970 la segunda compañía europea del sector<sup>2</sup>, acabó saliendo del mercado en 1988. En el continente, por el contrario, las empresas charter tendieron a aumentar su tamaño y a integrarse con grandes operadores turísticos acelerando la crisis de Spantax y de otras empresas charter españolas<sup>3</sup>.

### **El mercado aéreo internacional. Regulación y crecimiento, 1945-1978.**

Tras el final de la II Guerra Mundial, el transporte aéreo experimentó un crecimiento sostenido. La aplicación de las reglas aprobadas por la IATA y los convenios internacionales de Chicago firmados en 1944 regularon el tráfico de aeronaves en el mercado mundial<sup>4</sup>. Los acuerdos de mayor alcance se centraron en dos puntos: la reserva del tráfico aéreo interior a operadores nacionales y la concesión del monopolio del transporte aéreo internacional a compañías *de bandera* o *designadas*. En virtud de las regulaciones establecidas, las empresas creadas fueron en su mayor parte estatales y en sus respectivos mercados nacionales operaron en régimen de monopolio. En lo que se refiere al tráfico internacional, las aerolíneas de bandera establecieron acuerdos bilaterales con las empresas aéreas designadas por otros países para realizar el tráfico. Los pactos incluían el reparto de los itinerarios entre ambos países, el establecimiento de la capacidad de las aeronaves utilizadas, los horarios y las tarifas<sup>5</sup>. En estas condiciones la competencia en el tráfico nacional e internacional era inexistente<sup>6</sup>.

Las convenciones que regularon el mercado aéreo internacional estuvieron vigentes hasta 1978. Los Estados Unidos fueron quienes suprimieron las regulaciones existentes en su mercado interior, al disolver el *Civil Aviation Board* y establecer la libertad de operación en los cielos del país<sup>7</sup>. Sin embargo, las restricciones se mantuvieron en los tráficos internacionales. En Europa el proceso de liberalización se inició en 1987 pero

---

<sup>2</sup> Douglas Aircraft, (1977)

<sup>3</sup> D. Belet y L. Colomb de Daunant (1991) y *The Avmark Aviation Economist*, 9, (1989), pp.9-13.

<sup>4</sup> Los acuerdos de Chicago en R. Doganis (1991), especialmente el capítulo 2, pp. 24-45.

<sup>5</sup> Eran los conocidos acuerdos de *pool*, según los cuales dos compañías fijaban el reparto de los ingresos en un itinerario a partir de las negociaciones establecidas en los convenios firmados entre las administraciones públicas de navegación aérea de cada uno de los países implicados en la ruta.

<sup>6</sup> R. Doganis (1991), P. Hanlon (1999)

<sup>7</sup> La supresión de este organismo transformó el mercado norteamericano, al eliminar las regulaciones existentes hasta ese momento. La Secretaria de Estado de Transportes asumió las competencias derivadas de los acuerdos internacionales, que continuaron sujetos a los pactos bilaterales tradicionales. Véase S. A. Morrison & C. Winston (1995)

no tuvo consecuencias hasta finalizado el período de transición con la constitución del mercado único europeo en 1993<sup>8</sup>. Aún así, las restricciones en el ámbito internacional se han mantenido en Europa, al quedar todavía pendiente un acuerdo entre los Estados Unidos y la Unión Europea en materia de tráfico aéreo general<sup>9</sup>.

El incremento que paulatinamente fue tomando el turismo obligó a modificar parte de las condiciones bajo las cuales operaba el mercado aéreo internacional de pasajeros. A comienzos de la década de 1950 se experimentaron movimientos en el seno de IATA por parte de algunas aerolíneas para disminuir tarifas, especialmente en el ámbito del Atlántico norte -el mayor de los mercados- como consecuencia de la presión de las agencias de viajes en Estados Unidos y de las de los países del norte europeo. La respuesta fue la firma de los Acuerdos de París, rubricados en abril de 1956, en virtud de los cuales nacieron los vuelos *a la demanda* o *charter*. Estos acuerdos permitían fletar aeronaves por una empresa sin posibilidad de revender la capacidad, pudiendo embarcar y desembarcar libremente entre los estados contratantes<sup>10</sup>. La existencia de este acuerdo, vigente para los países de la Comisión Europea de Aviación Civil<sup>11</sup>, permitió el nacimiento de un mercado aéreo exclusivamente para el turismo y los viajes de ocio, flexible, con bajas tarifas y la creación de aerolíneas exclusivamente dedicadas a este segmento de demanda<sup>12</sup>.

El acuerdo de París y el aumento del flujo de turistas en Europa, coincidió, además, con un cambio tecnológico fundamental en la industria aeronáutica. Este cambio consistió en la introducción de los motores autopropulsados que superaban en sus prestaciones a los turbopropulsados de hélice y a los de pistones. La aviónica de los aparatos se modificó totalmente al introducirse la despresurización de las cabinas y la posibilidad de conseguir mayor altura y mayores velocidades de crucero, reduciéndose los tiempos de viaje y mejorando sustancialmente las condiciones de habitabilidad y comodidad de los aviones<sup>13</sup>. Aunque, inicialmente, las compañías especializadas en vuelos charter utilizaron aeronaves antiguas, la renovación permanente de las flotas de las compañías de bandera generó un mercado de segunda mano a bajos precios que

---

<sup>8</sup> R. Doganis (1992)

<sup>9</sup> Association of European Airlines (1999)

<sup>10</sup> F. Salazar de la Cruz (1998), p.76

<sup>11</sup> La mayor parte de los países de la Europa occidental

<sup>12</sup> R. Doganis (1991), pp.174-189. Desde el punto de vista técnico W. M. Leary (Ed.) (1995)

<sup>13</sup> Leary, W. M. (Ed.) (1995) y Donald M. Pattilo, (1998)

permitió el acceso a nuevos aparatos por parte de las empresas especializadas en charter. La posibilidad de conseguir aparatos mediante el recurso al alquiler con opción a compra o *leasing* se generalizó en los años 1960, facilitando todavía más la ampliación de flotas a las empresas de charter.

El proceso de expansión de las compañías charter se vio facilitado con la formación en el mercado turístico de empresas especializadas en paquetes completos –*Inclusive Tours*, IT- conocidas en la jerga del negocio como *Tour Operators*. Los principales grupos europeos especializados en IT fueron los que se apoyaron en las aerolíneas charter, al convertirlas en suministradoras del transporte necesario para movilizar a millones de pasajeros a precios permanentemente a la baja por la fuerte reducción de costes que las aerolíneas charter mantuvieron a lo largo de la década de 1960 y primeros años de la de 1970. El factor básico para conseguir costes más bajos fue la adopción de las aeronaves con motores autopropulsados o jets que reducían el tiempo de vuelo y permitían, con menores consumos de combustible, mayores coberturas. Así entre 1967 y 1971, por ejemplo, los costes de los vuelos IT entre Londres y Palma disminuyeron un 27 por 100 en términos reales<sup>14</sup>.

Mientras que el tráfico aéreo internacional de carácter regular crecía a ritmos sostenidos, el de los mercados de charter lo hacía más rápidamente. Hasta la primera crisis provocada por el alza del precio del petróleo, ambos mercados no se ralentizaron en sus tasas de crecimiento. A fines de la década de 1970 nuevas alzas del precio de petróleo y los primeros efectos de la liberalización del mercado aéreo en los Estados Unidos comenzaron a afectar con más fuerza a las compañías de tráfico regular que a las especializadas en charter. Sin embargo, tanto las aerolíneas de bandera como la de vuelos a la demanda se vieron golpeadas en sus costes por el alza del precio del petróleo pero también y muy fuertemente por la crisis industrial que disminuyó la demanda de viajes turísticos. Comparativamente la crisis puede ser superada mucho mejor por las de vuelos regulares. La propiedad estatal permitió a estas empresas gozar de precios de carburantes subvencionados por el Estado y renovar sus flotas con aparatos de menor consumo gracias a la financiación obtenida de sus propietarios en condiciones muy ventajosas. Los años 1980 fueron de transición para todas las aerolíneas. Sin embargo,

---

<sup>14</sup> P. Lyth (2002) y L. Tissot (2003)

para las de charter fue una década que contempló la entrada de muchas empresas en el mercado y la salida de muchas otras. El cambio del ciclo afectó considerablemente al sector ya que condujo a la quiebra de muchas aerolíneas, la reconversión de otras y la aparición de otras nuevas. La titularidad privada de muchas de ellas no permitió hacer frente a la crisis con las mismas facilidades que las aerolíneas de bandera centradas en los vuelos regulares. Ni pudieron renovar sus flotas ni tuvieron acceso a líneas de financiación que permitieran mejorar su estructura productiva y hacer frente a la disminución de viajeros provocada por la crisis industrial y el aumento del desempleo entre sus principales consumidores.

### **El nacimiento de Spantax y el mercado turístico español, 1956-1977**

A mediados de la década de 1950 los aeropuertos españoles comenzaron a experimentar un súbito crecimiento en el número de operaciones<sup>15</sup>. El tráfico regular, en su mayor parte canalizado por Iberia, AVIACO y las aerolíneas de bandera europeas, se vio superado por el charter en algunos aeródromos. Canarias, Baleares, Málaga y Alicante fueron los puntos preferidos por las aerolíneas charter para operar sus aviones. El caso de Palma de Mallorca, es el más importante de los aeropuertos donde el tráfico no regular era hegemónico, como muestra el gráfico 1. Se trataba de los aeródromos ubicados en las zonas que experimentaban en aquel período la expansión de su infraestructura turística para tratar de aprovechar el flujo creciente de viajeros<sup>16</sup>.

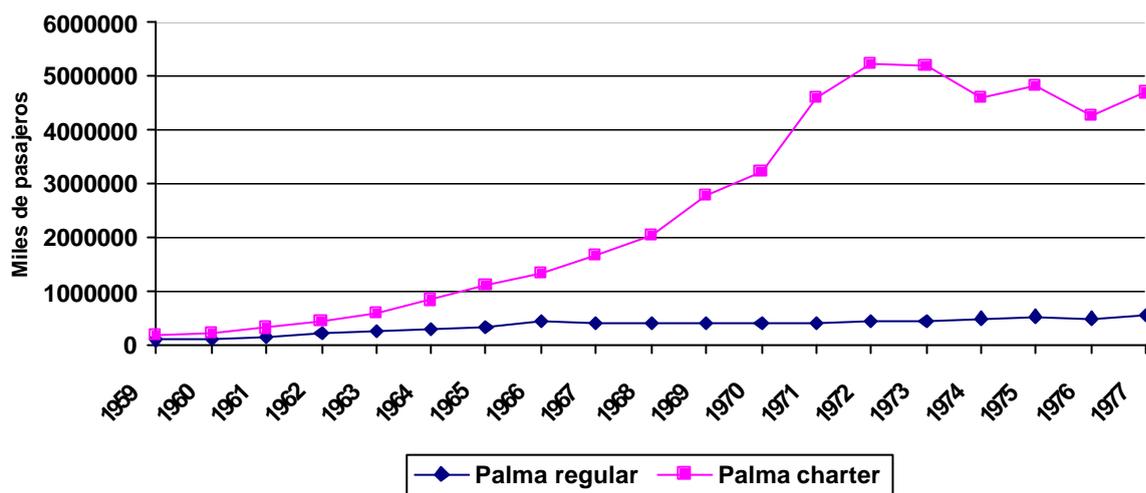
---

<sup>15</sup> AENA (1996), especialmente Vol. II. Los aeropuertos que más crecieron en número de pasajeros fueron Madrid, Barcelona, Palma, Las Palmas, Tenerife, Málaga y Alicante.

<sup>16</sup> Sobre los orígenes del turismo español de este período véase el libro coordinado por C. Pellejero (1999)

Gráfico 1

### Aeropuerto de Palma. Tráfico internacional de pasajeros (1959-1977)



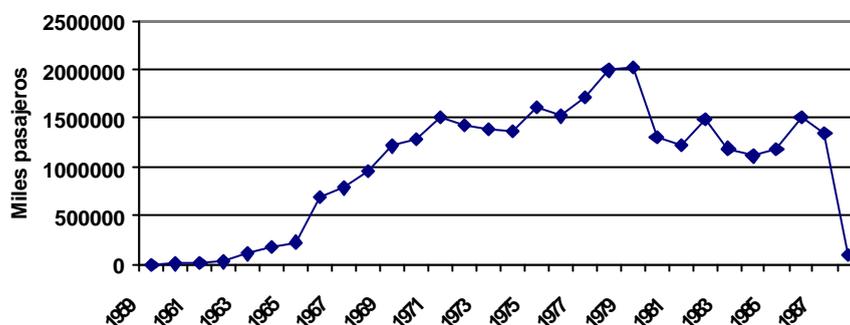
Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Estadísticas de Transportes. Series cronológicas (1950-1977), Madrid, ITC, pp.215-219

El auge turístico español fue aprovechado por una compañía privada de taxis aéreos, denominados *Spanish Air Taxis*, para entrar en el mercado del charter. Fundada en 1959, esta compañía nació al amparo de las subvenciones del Estado para transportar pasaje y material entre el Sáhara Occidental y las islas Canarias. Su fundador y primer accionista era el piloto de Iberia Rodolfo Bay Wright quien compatibilizaba su trabajo en la compañía de bandera con la propiedad de la pequeña empresa aerocomercial. Los primeros vuelos de la aerolínea se hicieron por cuenta de las diversas compañías petrolíferas que realizaban prospecciones en el Sahara español. Inmediatamente, comenzó a transportar turistas entre las Islas Canarias y también a África, simultaneando servicios de mercancías y transporte de pasajeros. En 1962 Spantax amplió sus operaciones a la península y las islas Baleares, mientras que el Gobierno la autorizó para operar servicios de transporte regular entre España y Mauritania. Ese mismo año, Spantax consiguió lo que llevaba planeando desde tiempo atrás: obtener la autorización para volar como compañía charter en régimen de IT; es decir la posibilidad de poder formalizar contratos con agencias de viaje y volar a todos los países europeos.

A partir de 1963 el crecimiento del tráfico de la compañía fue muy rápido. El número de pasajeros transportados no dejó de crecer, como muestra el gráfico 2, y la flota de la compañía tuvo que ampliarse para hacer frente al crecimiento de la demanda de los pasajeros.

Gráfico 2

**Pasajeros transportados por Spantax (1959-1988)**



Fuente: Spantax y Anuario estadístico del Transporte Aéreo, 1988, Tabla I-12

En sus inicios, Spantax contó con 3 aparatos Airspeed Consul, 2 Airspeed Oxford y 1 Avro XIX Anson<sup>17</sup>. Con estos 5 aparatos, de capacidad reducida aunque muy versátiles, estuvo operando entre 1959 y 1962. Simultáneamente, y dependiendo de la demanda de tráfico, comenzó a utilizar flota arrendada a Iberia. La flota era tanto de mercancías como de pasajeros y consistió en 1 Bristol 170 y 6 DC-3. El sistema de arrendamiento permitió a Spantax poder acometer la expansión de los servicios sin tener que recurrir a financiación externa para comprar su propia flota. Se trataba de aeronaves superadas tecnológicamente tras el advenimiento de la era del jet y que la compañía de bandera española podía rentabilizar en un momento en el que Iberia estaba en fase de adquisición de sus aviones a reacción y tenía importantes compromisos de pago<sup>18</sup>. Por

<sup>17</sup> Spantax empleó también, aunque por muy poco tiempo, aviones procedentes de la extinguida compañía charter española CANA (1946-1949). Eran aparatos Lodestar, comprados al ejército del Aire español.

<sup>18</sup> Véase J. Vidal (2003a)

su parte, Spantax podía hacer frente a un aumento de su oferta sin comprometer recursos importantes de la compañía en un contexto de elevado riesgo por tratarse de un mercado nuevo y todavía en sus primeras fases de expansión.

El crecimiento del tráfico previsto para el transporte turístico obligó a los responsables de Spantax a dar el paso adelante y poder disponer de su propia flota de aviones jet. En 1966 Rodolfo Bay, como presidente de Spantax, tomó la decisión de adquirir los primeros aviones con turborreactores. La decisión se inclinó por el Convair CV-990A. El Convair, conocido más tarde como *Coronado*, era una aeronave de cuatro motores, con capacidad para 149 pasajeros y que fue adquirido a la compañía norteamericana American Airlines<sup>19</sup>. Entre 1967 y 1975 Spantax adquirió y/o arrendó con derecho a compra 13 Convair más: 8 a American Airlines, 1 a Modern Air y 4 a Swissair. Con esta flota fue sustituyendo paulatinamente los DC-3 y DC-4 que fueron retirados o devueltos a las compañías propietarias. En febrero de 1973 adquirió 2 DC-8-61, procedentes de Trans International Airways, una compañía charter norteamericana. El DC-8 era un reactor de largo radio, apropiado para las líneas que Spantax pensaba abrir a los Estados Unidos y para el tráfico entre Canarias y los países escandinavos. A comienzos de 1974 se incorporaron 2 DC-9 procedentes de Southern Airways. Estos fueron los primeros aparatos, a los que seguirían cinco más hasta 1983. La adquisición de este modelo trataba de hacer frente a los problemas ocasionados por la subida del precio de los carburantes, a consecuencia de los elevados precios del petróleo que comenzaron a dejarse sentir desde 1974.

La apuesta por el largo radio de Spantax, que había encontrado un importante mercado en los vuelos charter entre España y los Estados Unidos, culminó con la adquisición de los DC-10-30. A fines de octubre de 1978 Spantax adquirió su primer avión de este modelo a la aerolínea charter norteamericana Overseas National Airways, que acababa de cerrar sus operaciones. La charter española adquirió otros 4 aviones más de este modelo hasta su quiebra en 1988.

---

<sup>19</sup> American Airlines había encargado, a fines de 1950, 25 aparatos Convair. El fabricante, General Dynamics, entregó el primer avión en 1960. Después de entregar 37 aparatos, la empresa abandonó la producción de aviones comerciales tras la subida de los precios de carburante. Sobre la industria aeronáutica de los Estados Unidos véase D. M. Pattilo (1998); y desde el punto de vista de la evolución histórica, A. H. Stratford (1973)

El modelo de flota que Spantax había ido configurando a lo largo de su vida operativa respondió a la idea de cubrir las necesidades de su demanda. Aviones de corto y medio recorrido que le permitía llegar a los países europeos emisores de turistas y cubrir los desplazamientos entre la península y las islas Baleares y Canarias. La flota de largo radio se adquirió para abrir las rutas a los Estados Unidos, un mercado incipiente pero de importante evolución en los años de 1970 y 1980<sup>20</sup>, y los desplazamientos entre los países escandinavos y Canarias. Otros mercados, como el de vuelos interinsulares, se cubrieron con aviones de menor radio de acción y en *wet leasing* para Iberia<sup>21</sup>. Esto se hizo mediante DH-6 Twin Otter de Havilland y DHC-7. Spantax voló también con Fokker F-27, un modelo de avión de corto alcance, entre 1967 y 1972, pero acabó vendiendo estos aparatos a AVIACO con el objetivo de capitalizarse en la adquisición de los Convair Coronado.

El mayor problema que aceleró a medio plazo la quiebra de Spantax fue la errónea elección de los Convair Coronado como columna vertebral en la tecnología de los aparatos de la compañía en los años claves de 1967 a 1980. Este avión pasaba por ser un aparato muy rápido en las velocidades de crucero –lo que permitía horarios ajustados para rentabilizar las horas de vuelo por unidad en un espacio aéreo idóneo como el europeo- pero tenía un elevado consumo de carburante. El fuerte compromiso financiero para Spantax que representó disponer de hasta 14 aparatos de este modelo entre 1967 y 1975, ocasionó graves problemas de endeudamiento y cargas financieras para la compañía.

A comienzos de 1980 la aerolínea charter española buscó una salida a las dificultades generadas por la excesiva dependencia de los Convair Coronado en su flota. Para ello trató de incorporar más DC-9 y, sobre todo, recurrir a la adquisición de los aviones que las grandes empresas fabricantes norteamericanas comenzaron a ofrecer para tratar de superar la crisis energética. Los modelos elegidos por Spantax fueron los Boeing 737 –8 unidades- y Macdonell Douglas 83 –2 unidades-. Con el recurso a estas aeronaves se pensaba poder salir de la crisis que Spantax comenzó a experimentar desde comienzos

---

<sup>20</sup> Spantax obtuvo en 1970 permiso de las autoridades federales de los Estados Unidos –*Civil Aviation Board*- para operar vuelos con pasaje y mercancías al territorio norteamericano.

<sup>21</sup> Vuelos operados con aviones y tripulaciones de Spantax para otras compañías.

de 1979 y que, años más tarde, arrastrando sus problemas conducirían a su quiebra y desaparición.

### **La organización empresarial de Spantax**

En sus comienzos la compañía tuvo un esquema organizativo muy elemental. El presidente de la compañía siguió volando aviones como comandante en Iberia y compatibilizando sus actividades en Spantax. Con sus socios y familiares organizó la compañía a partir de una mínima infraestructura administrativa en Las Palmas de Gran Canaria y Palma de Mallorca<sup>22</sup>. Cuando en 1967 se adquirieron los Convair Coronado R. Bay abandonó Iberia y se dedicó en exclusiva a Spantax, pilotando diferentes modelos de avión y presidiendo la compañía como primer ejecutivo. La adquisición de los jets obligó a la aerolínea a buscar un sistema organizativo más operativo ya que el tamaño de la empresa tuvo que crecer y para ello fue ampliando su organigrama intentando llevar a cabo un proceso de desarrollo vertical en sus actividades.

Spantax abrió sede central en Madrid y concentró todas sus instalaciones de carácter técnico, logístico y administrativo en Palma de Mallorca. El Centro de operaciones de Palma se combinó con talleres de mantenimiento en Tenerife, Barcelona, Málaga y Madrid. El servicio de mantenimiento en tierra *-handling-* era propio en Palma y Las Palmas y en los años setenta con el aumento considerable del tráfico y de la flota, obligó a cambiar la base de operaciones que pasó a tener un carácter rotatorio: de abril a octubre en Palma y el resto del año en Las Palmas. El crecimiento de la demanda turística desde 1967 y la expansión de actividades de la aerolínea obligaron a abrir delegaciones en Estocolmo, Bruselas y Nueva York. Los servicios de abastecimiento *-catering-* fueron también propios, con dos edificios especiales en Palma y Las Palmas. Los alimentos básicos eran procesados por la propia compañía para abastecer las necesidades de la flota de Spantax y las de otras compañías especializadas en charter que operaban desde Mallorca y Canarias. Esta fue una de las líneas de negocio más

---

<sup>22</sup> Rodolfo Bay era el presidente y Marta Estades Sáez, antigua tripulante de cabina de pasajeros de Iberia, actuó como vicepresidenta. Junto a ellos Rodolfo y Luis Bay Alfageme, hijos del primero, conformaban la propiedad de Spantax en el momento de la quiebra de la compañía. Véase Centro de Documentación de Iberia, *Memorandum de Spantax*, 23/12/1980 y *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, n.º. 288, 18/05/1988, p. 9918.

saneadas de la compañía y de las que mayores beneficios reportó a la cuenta de resultados.

Para conseguir ofertar servicios turísticos integrales, Spantax adquirió dos hoteles en Mallorca. El Hotel Alcina, en Palma, con 170 camas y el hotel de apartamentos Verdemar, en Santa Ponsa, con una capacidad de 507 camas. En los años setenta constituyó Spaintours, un *tour operator* controlado por Spantax que centró su actuación en el mercado del norte de Europa, básicamente el escandinavo. En su momento de mayor expansión como empresa, el esquema organizativo de la compañía no fue demasiado complejo, evolucionando a fines de 1980 hacia un organigrama de tipo departamental muy simple. Sin apenas desarrollo y con una fuerte dependencia jerárquica del presidente y la vicepresidencia, la compañía carecía de servicios especializados en la financiación y su orientación era claramente operativa. El potencial de la aerolínea se centraba en los aspectos técnicos y los comerciales quedaban en un segundo plano. Por lo demás se trataba de una empresa familiar en la que la dirección de vuelo, tráfico y comercial eran responsabilidad de descendientes del presidente. Los profesionales ajenos al núcleo familiar accedieron a puestos de responsabilidad de carácter técnico, reforzando el enfoque de producto de la compañía.

Spantax, en 1980, alcanzaba los 1192 empleados y, hasta ese momento, se había beneficiado también de apoyos indirectos del Estado que pretendió aumentar la participación de las empresas charter de capital español en el mercado de vuelos no regulares. Desde 1971, las compañías españolas del sector casi habían casi doblado su participación en el mercado desde el 9 por 100 al 17 por 100 en 1975<sup>23</sup>. El porcentaje apenas aumentó después, al no pasar del 20 por 100<sup>24</sup>. La crisis del sector, que se prolongó en la década de los años 1980, y la entrada en el mercado de aerolíneas británicas y alemanas, acabaron creando grandes tour operadores, que aceleró la quiebra

---

<sup>23</sup> Las compañías eran TAE, Transeuropa, Spantax y AVIACO. Véase *The European Charter Airlines*, Long Beach, Douglas Aircrafts, 1977, p.19.

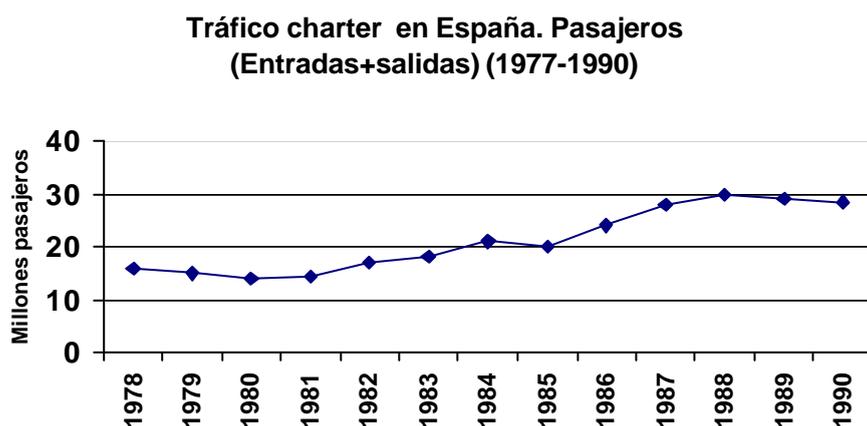
<sup>24</sup> Abel Caballero, ministro de Transportes, Turismo y Comunicaciones en 1988, reconocía que, pese a los esfuerzos realizados desde el ministerio y la existencia de un mercado cautivo mediante regulaciones que favorecían a las aerolíneas españolas, la flota charter hispana no consiguió rebasar el 20 por 100 del mercado nacional de charter. *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, nº. 288, 18/05/1988, p. 9919.

de las primeras empresas de aviación charter españolas<sup>25</sup> y propició el nacimiento de otras nuevas.

### El declive de Spantax. Crisis financiera y quiebra empresarial

La caída del tráfico charter en España a partir de 1977 estuvo acompañada de la pérdida de participación de las compañías españolas en el sector. El cuatrienio 1977-1980 supuso una disminución de casi 3 millones de pasajeros, al pasar de los 18 millones en el primer año a los 15 millones en el último. La disminución de participación se cifró en algo más del 3 por 100, iniciándose una caída persistente hasta 1987, en que tocó fondo con un 5 por 100 más. La participación española había caído un 8 por 100 en una década<sup>26</sup>. El aumento del tráfico charter en el mismo período (gráfico 3) benefició mucho más a las compañías extranjeras asociadas a los nuevos *tour operator*, que habían surgido del proceso de concentración iniciado en la segunda mitad de la década de 1970 y ante la necesidad de remontar la crisis industrial europea<sup>27</sup>.

Gráfico 3



Fuente: F. Salazar, p.77

<sup>25</sup> Transeuropa, fundada en 1965 con capital privado, fue adquirida por el INI en 1979, integrando la compañía en Iberia y AVIACO. TAE (Trabajos aéreos y enlaces) nació en 1980 y quebró en 1989. Por su parte Hispania, nacida en 1983 acabó también cerrando en 1989.

<sup>26</sup> F. Salazar de la Cruz (1998), pp.77-82

<sup>27</sup> P. Lyth y M. Dierickx (1994)

En un contexto de recesión en el mercado turístico y por extensión del charter, Spantax, que era entonces la segunda compañía europea de vuelos a la demanda tras Sterling, comenzó a experimentar los primeros síntomas de crisis. En 1980 Spantax presentó expediente de crisis con suspensión de contrato a 264 trabajadores de su plantilla; la base de Málaga se cerró y los hoteles mallorquines Verdemar y Alcina se vendieron. Asimismo la compañía fue autorizada a reducir las jornadas en un 33 por 100. Los trabajos de mantenimiento de sus aviones comenzaron a realizarse fuera de sus talleres y se inició el arrendamiento de algunos aparatos a otras compañías. El punto central de los problemas de la compañía era el elevado grado de endeudamiento, con altos costes financieros y con unos recursos propios muy reducidos<sup>28</sup>. A comienzos de 1981 el diagnóstico de los problemas que había originado las dificultades de la aerolínea eran claros: a pesar de que el volumen de pasajeros transportados por la compañía no había parado de crecer “en contra de toda lógica comercial y económica, no ha renovado su flota en la necesidad evidente del constante incremento del precio del combustible”<sup>29</sup>. Y, en la misma intervención, se insistía en que la dirección de Spantax no estaba tomando decisiones que trataran de reestructurar profundamente la compañía, únicamente la reducción de las dimensiones de la empresa, vendiendo activos<sup>30</sup>.

A lo largo de 1981 Spantax continuó con los problemas financieros de carácter estructural y a comienzos de noviembre volvió a plantear un nuevo expediente de regulación de empleo que afectó a 285 trabajadores de los 1046 que quedaron en la plantilla de la aerolínea. A partir de entonces las disensiones entre la dirección de la empresa y los empleados se centraron en la elaboración de un plan de viabilidad. Para los directivos de Spantax los planes se debían elaborar solo para el corto plazo, mientras que para los trabajadores y sus representantes el objetivo era negociar un plan de

---

<sup>28</sup> Como manifestaba el diputado Antonio Palomares en su pregunta al Gobierno el 23 de diciembre de 1980: “Esto supone que parte del inmovilizado se está financiando con el pasivo circulante y que, por tanto, puede atravesar momentos difíciles de liquidez”, *Boletín Oficial de las Cortes Generales. Congreso de los Diputados, I Legislatura*, nº 493-I, p.1110.

<sup>29</sup> Intervención del diputado Enrique Sapena Granell en el Congreso de los Diputados en pregunta dirigida al Gobierno el 6 de febrero de 1981, *Boletín Oficial de las Cortes Generales. Congreso de los Diputados, I Legislatura*, nº 1537-I, pp.3031-3033.

<sup>30</sup> *Ibidem*, p.3032. La regulación de empleo afectó al 10 por 100 de la plantilla que acabó siendo trasvasada a Iberia.

desarrollo de la compañía para varios años<sup>31</sup>. Parecía claro que la salida que pretendía los directivos de Spantax era vender la aerolínea o buscar la intervención del Estado para integrarse en el grupo de empresas aéreas del INI. La segunda opción no acabó de definirse por parte de los gobiernos de UCD<sup>32</sup>. La situación financiera de Spantax era complicada ya que en 1980 arrojaba pérdidas por valor de 450 millones de pesetas y las deudas pendientes con la administración comenzaban a alcanzar una cuantía considerable.

El 13 de septiembre de 1982 Spantax sufrió el cuarto accidente de su historia<sup>33</sup>. Un DC-10 en vuelo charter entre Málaga y Nueva York se salió de la pista en el despegue con 380 pasajeros y 13 tripulantes. El aparato, el único DC-10 de la compañía, y que todavía no había sido pagado a la empresa japonesa que lo financió, quedó destrozado y el número de víctimas fue elevado: 3 por parte de la tripulación y 47 pasajeros. El accidente puso de manifiesto los problemas que la compañía venía arrastrando, especialmente los relativos a la seguridad. La imposición a los pilotos, a la tripulación auxiliar y a los aparatos de la aerolínea de un número de horas de vuelo superior a la media de las compañías del sector, y que podían superar los límites impuestos por las autoridades de aviación civil, fueron los argumentos esgrimidos como posible causa del accidente. El hecho puso en evidencia que el material de vuelo sufría una fatiga importante y que las sucesivas regulaciones de empleo perjudicaron la seguridad general bajo la que operaba Spantax. En estas condiciones y con el accidente del DC-10, afloraron y trascendieron a la opinión pública los problemas financieros de la aerolínea. A fines de 1982 la deuda de Spantax alcanzaba los 4.000 millones de pesetas y su capital nominal sólo era de 170 millones<sup>34</sup>.

El acceso al gobierno del PSOE en octubre de 1982 permitió pensar que habría una solución para la compañía Spantax. En el programa electoral de los socialistas parecía

---

<sup>31</sup> “Spantax formaliza un expediente de regulación de empleo”, *El País*, Madrid, 5/11/1981.

<sup>32</sup> El Gobierno de UCD había comprado la empresa de vuelos charter Transeuropa en 1979, incluyéndola en el INI y cerrándola en 1981. La oposición socialista, el sindicato UGT y el Partido Comunista se planteaban cuales eran las razones por las cuales se había intervenido en el caso de la compañía Transeuropa y no en Spantax. La situación contable, el tamaño y la flota de Spantax era bastante superiores al de Transeuropa y los intentos de venta de los Convair Coronado al Ejército del Aire en 1982, a cambio de deudas contraídas con la hacienda pública, se cerraron sin ningún acuerdo.

<sup>33</sup> El anterior había tenido lugar en Los Rodeos (Tenerife) el 3 de diciembre de 1972 y fue sufrido por un Convair Coronado, en el que murieron los 155 pasajeros, incluyendo la tripulación.

<sup>34</sup> “La catástrofe de Málaga y la compañía Spantax”, *El País*, Madrid, 14/09/1982

existir una idea clara de reorganización del sector charter. Se pretendía incorporar Spantax y TAE al holding de empresas de transporte aéreo del INI, creando una sola compañía de vuelos charter en la que estarían incluidas AVIACO y Transeuropa<sup>35</sup>. Sin embargo la actuación posterior del Ministerio de Transportes y los de Industria y de Economía en el sector charter fueron claramente de inhibición. Cuando el PSOE accedió a las responsabilidades de gobierno la posición de Iberia era extremadamente preocupante con elevadas pérdidas –30.000 millones en 1983 y 17.000 en 1984. La nueva administración se centró entonces en enderezar la posición de la aerolínea de bandera y de su aerolínea filial, AVIACO, que acumulaba pérdidas por valor de 2.500 millones de pesetas<sup>36</sup>. El grupo de empresas públicas del sector de la aviación se encontraba en una situación complicada que inhibió a los responsables de intervenir en la aerolínea Spantax para integrarla en el sector público empresarial que se organizaba entorno a INI.

A lo largo de 1984 y primer semestre de 1985 Spantax pudo hacer frente a su pésima situación contable alquilando un B-737 para cubrir la elevada demanda de ese período. Sin embargo las deudas contraídas con la Administración siguieron creciendo, hasta alcanzar en noviembre de 1985 los 5.852 millones de pesetas<sup>37</sup>. El Ministerio de Transportes exigió a los directivos un plan definitivo de viabilidad que fue presentado por los gerentes de Spantax con carácter urgente. El plan consistió en buscar créditos por valor de 1000 millones de pesetas, tratar de conseguir la aportación de capital por parte de nuevos socios, bien mediante dinero o mediante flota y vender inmuebles propiedad de la compañía por valor de 200 millones de pesetas. Para ello necesitaba adecuar de nuevo su plantilla, reduciéndola y flexibilizándola. En 1986 se proponía la congelación salarial para todos los trabajadores.

Los dos puntos centrales del plan propuesto por Spantax eran la búsqueda de nuevos socios que aportaran entre 4.000 y 5.000 millones de pesetas y la amortización de la deuda con la Administración pública española en un plazo de 10 años. La gerencia, en su comparecencia pública planteó que la compañía podía seguir adelante sin ayudas

---

<sup>35</sup> “El PSOE prevé unificar en una empresa estatal ‘charter’ Aviaco, Transeuropa, Spantax y TAE”, *El País, Madrid*, 22/11/1982.

<sup>36</sup> He tratado estos aspectos de Iberia en Javier Vidal Olivares (2003 a y 2003b)

<sup>37</sup> Spantax se había visto favorecida desde 1980 por el Organismo Autónomo de Aeropuertos en el pago de las tasas aeroportuarias, hasta el punto de que el volumen de esta deuda superase el valor del capital social de Spantax.

oficiales si su plan se ejecutaba en sus previsiones y que en 1986 esperaba obtener 140 millones de beneficios de explotación y un *cash flow* de 651 millones de pesetas<sup>38</sup>. El optimismo de los directivos de Spantax en la viabilidad futura de la compañía contrastaba con las dificultades para encontrar socios que participaran en el proyecto aportando capital. Al a vez parecía cada vez más claro que los propietarios de la aerolínea charter española estaban intentando salir de la propiedad. Las conversaciones con Air Belgium, The First Boston Corporation, Belgavia, Pravin Banker Associates Ltd, y Finconsult, no llegaron a ningún punto de acuerdo.

Con un plan de viabilidad aceptado por el Gobierno, pero que apenas tenía visos de cumplirse en los aspectos cruciales que garantizasen la salida de la crisis de Spantax, a mediados de 1986 los trabajadores de tierra de la compañía fueron a la huelga, en una semana en la que coincidieron con los pilotos de AVIACO<sup>39</sup>. Previamente se había establecido un principio de acuerdo con Texas Air, compañía norteamericana<sup>40</sup>, para entrar a participar en la charter española y que nunca llegó a ejecutarse.

La compañía trataba de acercarse al Gobierno para buscar alguna solución, mientras la deuda con la Administración seguía creciendo. Esta decidió intervenir tras la alerta realizada por una comisión interministerial creada en 1983 para el seguimiento de la situación de Spantax. La intervención consistió en la elaboración de una auditoría en la aerolínea que arrojó unos resultados muy negativos para la situación patrimonial de Spantax. La compañía tenía una deuda al 31 de diciembre de 1986 de 9.660 millones de pesetas y sólo un capital de 140 millones. La intervención del Estado se planteó a través de la Dirección General del Patrimonio y su empresa participada Improasa. Desde la dirección de Spantax se había pedido el asesoramiento de esta compañía que ya desde el verano de 1986 había participado en la elaboración del plan de viabilidad. Improasa puso de manifiesto los problemas crónicos de la compañía de aviación: total descapitalización, estado de quiebra técnica y pérdidas incontroladas. Los asesores de la empresa pusieron de manifiesto que si la compañía Spantax había podido mantenerse en los últimos años había sido por su capacidad de contratación en los mercados del centro

---

<sup>38</sup> “El plan de viabilidad de Spantax no prevé ayudas oficiales”, *El País*, Madrid, 14/11/1985

<sup>39</sup> “La huelga de AVIACO y Spantax afectó a cerca de 7000 viajeros”, *El País*, Madrid, 8/06/1986. El objetivo del paro era el mantenimiento de los puestos de trabajo, la actualización de los pagos de la empresa al montepío de previsión social y la obtención de un acuerdo con la compañía para compensar el incremento del coste de la vida.

<sup>40</sup> Texas Air era un *holding* aeronáutico que participaba en las compañías Eastern Airlines, Continental y New York Air y tenía, directa o indirectamente, más de 450 aviones.

y norte de Europa. De modo que lo único positivo que tenía la compañía era su capacidad de ventas y de consecución de clientes gracias a una red de comercialización que había sabido mantener su capacidad de gestión y eficiencia. La recomendación que los asesores de Improasa hicieron a Spantax para salir de la situación de quiebra se centró en la necesidad de “poner gestores profesionales al frente de la empresa y la imprescindible y urgente incorporación de un grupo que asumiera la capitalización de la misma”<sup>41</sup>.

La Junta General de accionistas de Spantax en reunión celebrada en 12 de diciembre de 1986 acordó nombrar un nuevo Consejo de Administración. En el nuevo directorio se encontraban Federico Esteve, Eulogio Malo y Javier Undabarrena. Esteve fue nombrado, tras ser relevado de la presidencia de la compañía pública Transmediterránea, máximo representante de Spantax<sup>42</sup>. Malo, empleado de Improasa, fue elegido por los máximos accionistas de Spantax como Consejero Delegado al haber participado en la elaboración del último plan de viabilidad de la aerolínea. El objetivo de los ejecutivos desde enero de 1987 fue la búsqueda de los socios para capitalizar la empresa, aunque oficialmente se admitió que estaban elaborando un nuevo plan de ajuste y de planificación de la compañía. Se fijó como cantidad necesaria para capitalizar la sociedad la cifra de 2500 millones de pesetas.

A lo largo del primer trimestre de 1987 Spantax recibió varias ofertas de compra de las compañías: Aviation Finance Corporation, grupo CAMS, SHANA- European Leading Touroperator y Orion- y United Aviation Service<sup>43</sup>. La primera de las ofertas fue la aceptada por Spantax al contar con el visto bueno de los gerentes que Improasa había nombrado para acceder al Consejo de Administración de la aerolínea. El grupo Aviation Finance Corporation era una sociedad creada *ad hoc* en Luxemburgo por León Pérez de Jerez y Wolfgang Krauss, administrada por la Unión de Banca Suiza<sup>44</sup>. La oferta de

---

<sup>41</sup> Intervención del Director General del Patrimonio del Estado en la Comisión de Economía, Comercio y Hacienda del Congreso de los Diputados para informar sobre la gestión de la comisión interministerial que ordenó a la Dirección General de Patrimonio la realización de una auditoría y un plan de viabilidad de la compañía aérea Spantax, *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, nº 297, 7 de junio de 1988, p.10105.

<sup>42</sup> Esteve percibió 12 millones de pesetas de indemnización por el cese en Transmediterránea. Véase J. Mellado (1988), p. 27

<sup>43</sup> Intervención del Director General....., p. 10106. Posteriormente a la quiebra de Spantax, se interesaron por la compañía hasta siete grupos empresariales y diferentes compañías.

<sup>44</sup> León Pérez de Jerez era un judío de ascendencia sefardí y nacionalidad francesa, conocido en el mundo de la aviación y con negocios en Estados Unidos e Inglaterra. Por su parte, Krauss era expresidente de la compañía de vuelos charter de Alemania LTU y presidente de la asociación europea de compañías

compra consistió en la transferencia de las acciones de la familia Bay a Pérez de Jerez y Krauss utilizando para ello una sociedad instrumental. La venta se hizo al precio simbólico de una peseta por acción y el traspaso se realizó con una serie de compromisos: ampliación progresiva del capital hasta los 17 millones de dólares; renovación de la flota; mantenimiento de la plantilla y asunción de la totalidad del monto de la deuda acumulada con la Administración. Krauss y Pérez de Jerez se incorporaron a la gestión de la aerolínea aunque oficialmente no lo hicieron hasta el 31 de marzo de 1987 cuando el Consejo de Administración cesó a los antiguos gestores de Improasa y los nombró oficialmente administradores únicos de la sociedad<sup>45</sup>.

Sin embargo Pérez de Jerez incumplió los compromisos financieros adquiridos, por lo que Spantax, a través de su Consejo de Administración, decidió cesar en diciembre de 1987 al empresario francés<sup>46</sup>. Tras el fiasco de la operación con Pérez de Jerez se sucedieron los intentos por encontrar compradores<sup>47</sup>. A comienzos de 1988 se intentó que el grupo KIO -Kuwait Investment Office- adquiriera Spantax, pero la oferta se rechazó. Un último intento para que empresarios catalanes se hicieran con la propiedad de Spantax también resultó inútil<sup>48</sup>.

Ante esta situación los propios accionistas de Spantax, a instancias de Wolfgang Strauss, enviaron a fines de marzo de 1988 una carta al ministro de Transportes declarando la quiebra de la compañía. Las razones esgrimidas eran las deudas contraídas, el apremio de los acreedores –básicamente Eurocontrol y las compañías arrendadoras de aviones- y la imposibilidad de pagar las primas de los seguros necesarios para garantizar la seguridad de los vuelos. A comienzos de abril Spantax suprimió sus vuelos y los juzgados admitieron a trámite la quiebra voluntaria de la empresa. Hasta ese momento el pasivo de Spantax ascendía a 14.000 millones de

---

charter. “El Patrimonio del Estado aceptará la oferta del grupo Aviation Finance para la compra de la compañía Spantax”, *El País*, Madrid, 26/02/1987

<sup>45</sup> Al hacer efectivo el aval bancario del banco norteamericano First Interstate Bank,

<sup>46</sup> El empresario se había visto muy afectado por los problemas de la Bolsa de Nueva York en octubre que habrían deteriorado notablemente su patrimonio, cifra, J. Mellado (1988), p.27

<sup>47</sup> En las Cortes y en los medios aeronáuticos se insistía en que era incomprensible que Patrimonio del Estado no hubiera comprobado los avales presentados por el financiero francés a través del First Interstate Bank norteamericano. Aún así Spantax pudo hacer frente a pagos importantes entre noviembre de 1986 y noviembre de 1987. Según los datos manejados por Abel Caballero, ministro de Transportes, la cifra fue de 2.596 millones de pesetas: 596 a Hacienda, 708 a la Seguridad Social, 142 millones a Aeropuertos Nacionales y 1.148 millones a Eurocontrol. Véase, *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, nº. 125, 22/06/1988, p. 7428.

<sup>48</sup> “Spantax tiene dificultades para encontrar comprador tras el ‘no’ de distintos inversores. La compañía aérea atraviesa una situación financiera límite”, *El País*, Madrid, 16/03/1988

pesetas, siendo la mayor deuda la acumulada con la administración del Estado que representaba 5.455 millones<sup>49</sup>. El Fondo de garantía Salarial acabó ejecutando los bienes de la compañía al adquirir a la Comisión liquidadora sus propiedades y a lo largo de 1990 indemnizando a sus trabajadores, muchos de los cuales ya habían sido recolocados en empresas de aviación o compañías relacionadas con el sector turístico.

## Conclusiones

El mercado del transporte aéreo de pasajeros tuvo un extraordinario crecimiento tras la segunda guerra mundial. Los mecanismos de regulación se ciñeron a los vuelos regulares, especialmente a los de carácter internacional. El fuerte aumento de los viajes turísticos a mediados de la década de 1950 inició un nuevo mercado, diferente al regular y que funcionaba de forma estacional y mediante vuelos directos. En Europa este mercado se desarrolló rápidamente en los años 1960, dando lugar a oportunidades empresariales en el sector que, hasta entonces, habían aprovechado las aerolíneas de bandera. Las compañías de vuelos charter surgieron en diferentes países de Europa, especialmente en los emisores de turistas ubicados en el centro y el norte del continente, en muchos casos formando parte de grupos empresariales más amplios que ofertaban toda la cadena de valor del producto turístico, desde el vuelo hasta el alojamiento, los traslados y las excursiones en destino. Los denominados tour operadores o *inclusive tours* comenzaron a tener un protagonismo cada vez mayor, especialmente tras la crisis industrial europea de los años 1970.

Hasta entonces, las oportunidades existentes en el mercado de destino turístico español, en rápido desarrollo en los años de 1960, fueron aprovechadas por algunas empresas para ingresar al mercado del charter. Spantax que en sus orígenes fue una pequeña empresa de taxis aéreos que supo aprovechar las inexistentes barreras de acceso al mercado. La apertura en las regulaciones legales y la expansión del turismo, junto a los conocimientos técnicos y las posibilidades de acceso a aparatos con facilidades financieras basadas en la autofinanciación mediante arrendamientos, posibilitaron el despegue de una nueva compañía de aviación especializada en el

---

<sup>49</sup> “El Fondo de Garantía Salarial se adjudica los bienes de Spantax”, *El País*, Madrid, 14/07/1990

mercado del charter<sup>50</sup>. A estas condiciones favorables habría que añadir las facilidades dadas por Iberia y AVIACO en la cesión de flota ante la ausencia de competencia a consecuencia del monopolio legal de ambas en el mercado interno y en el internacional. Adicionalmente, el Estado apoyó a Spantax mediante diferentes mecanismos (exoneración de tasas, acumulación de deudas con la administración) con el objeto de poder disponer de una compañía fuerte frente a la hegemonía extranjera en el sector.

En un contexto favorable a la compañía por sus mercados en crecimiento y por la existencia de apoyos institucionales, Spantax no estuvo orientada al desarrollo de un tipo de empresa donde la gestión y la organización fueran orientadas a la consecución del mayor grado de eficiencia. Su estructura de la propiedad era familiar y centrada en la figura del fundador, sin separación entre propiedad y gestión y sin tendencia a propiciar una empresa organizada de forma más compleja. Los aspectos técnicos, basados en la consideración de la flota como elemento central de la compañía, dejaron en un segundo plano los de carácter comercial y de tipo organizativo. Desde sus inicios la orientación adoptada por Spantax se limitó a ofertar exclusivamente el transporte a los tour operadores, dependiendo totalmente de ellos y sin establecer una estrategia de conformación de una empresa con posibilidades de crear una compañía de servicios integrales, desde donde dar el salto hacia la creación de un tour operador que ofreciera todo el producto demandado por los turistas. Aunque se intentó en la segunda mitad de los años 1960 y especialmente en 1970 llevar a cabo una estrategia de diversificación de las actividades, la crisis industrial experimentada por los mercados de salida, impactó sobre una compañía cuyo único activo eran los aviones. Sin disponer de una estrategia de diversificación del negocio y sin una estructura organizativa flexible, Spantax fue incapaz de desarrollar el camino para poder transitar hacia la creación de un tour operador, como hicieron algunas de sus competidoras o hacia la transformación en una aerolínea de vuelos regulares, como hicieron otras<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Las oportunidades eran muy claras, al estar la compañía de bandera y su subsidiaria obligadas a cubrir por ley el tráfico interior, como se explicaba desde Iberia a comienzos de 1970: “En el tráfico internacional a la demanda, la participación de Iberia más AVIACO es insignificante, debido a la escasez de recursos disponibles, que ha dado ocasión a que éstos se destinen al transporte interior regular que las empresas están obligadas a servir por ley y al tráfico internacional regular que asegura, en su conjunto, una mayor y más segura rentabilidad de los recursos aplicados”, Iberia, *Plan de actuación e inversiones de Iberia-Aviaco para el cuatrienio 1972-1975*, Iberia, octubre de 1971, p. 13

<sup>51</sup> R.Doganis (1991), pp, 176 y 186-187.

La entrada en el mercado de nuevas compañías charter en los años 1980 y la reactivación de la demanda, tras la superación de los problemas ocasionados en el mercado turístico por la crisis industrial europea, tuvieron lugar cuando Spantax apenas había podido desarrollar una estrategia para superar su crisis. En este contexto, las únicas decisiones que se tomaron fueron las de prescindir de la flota de Convair Coronado que había sido la responsable de los elevados costes financieros para afrontar su adquisición desde 1967 y de las dificultades de reducción de gastos de combustible durante la crisis del petróleo de los años 1970. Una decisión técnica que, además de originar un fuerte desequilibrio financiero en la compañía, no estuvo acompañada de una profunda modificación de las estructuras organizativas de la aerolínea. En estas condiciones, el aumento de la demanda turística reactivada en los ochenta no pudo ser aprovechado por la compañía. La entrada de nuevos competidores en el mercado, tanto de aerolíneas españolas como extranjeras<sup>52</sup>, impidió que Spantax pudiera beneficiarse de las nuevas circunstancias del mercado, a pesar de que a lo largo de los años ochenta siguió manteniendo una importante presencia en el mercado turístico centroeuropeo.

El elevado endeudamiento de Spantax con las diferentes administraciones y las empresas arrendadoras de aviones, además de la necesidad de reducir permanentemente los costes sin modificar su gestión ni su organización, impidieron una salida con éxito de la crisis permanente en que se debatió desde fines de 1970. A ello contribuyó el sistema cerrado en la configuración del poder interno de la organización y la toma de decisiones que la cúpula directiva adoptó para tratar de enfrentarse a la pésima situación que arrastró con la crisis.

La intervención del Estado no fue ni buscada por los directivos ni tampoco formó parte de la agenda de los gobiernos de fines de los años 1970. Con la administración socialista, y aunque tampoco existió un modelo de desarrollo y ordenación del mercado aéreo, se propiciaron actuaciones de apoyo con el objeto de reflotar la compañía<sup>53</sup>. La coalición externa e institucional no llegó a modificar la cultura organizativa de Spantax que había adoptado desde sus orígenes un modelo cerrado donde los directivos

---

<sup>52</sup> Sólo en el mercado español charter operaban las siguientes compañías: Air España, Andalucía International Airways, Canáfrica Transportes Aéreos, Hispania Líneas Aéreas, Líneas Aéreas Canarias, LP International Airways, Spanair, Universair, VIP y en 1989 empezaron a operar Euskal Air y Viva.

<sup>53</sup> Los cambios se impusieron desde la Comunidad Europea, con los primeros paquetes de liberalización del espacio y el mercado aéreo en Europa. R. Doganis (1992) y K. Button ; K. Haynes y R. Stough (1998); ello implicó la apertura de una oleada de liberalización en los mercados aéreos mundiales, véase S.Wheatcroft, y G. Lipman, (1990)

mantenían una estrategia de gestión individualizada y personal, sin ceder a las modificaciones impuestas por el entorno institucional o a las que marcaban las nuevas y cambiantes condiciones del mercado<sup>54</sup>. La intervención indirecta del Estado en Spantax para dotar a la aerolínea de un plan de gestión mediante una empresa paraestatal, fracasó. La medida llegaba muy tarde y era incapaz de alterar la cultura organizativa de una empresa que se encontraba prácticamente en quiebra. Los problemas de solvencia no detectados cuando se produjo la elección de un comprador para su relanzamiento determinaron la quiebra final demandada por los propios accionistas de la compañía. Esta era la prueba más evidente del personalismo en la gestión de la empresa que desembocó en una situación insostenible y sin salida.

### **Bibliografía**

Aena, (1996), *Los aeropuertos españoles. Su historia, 1911-1996*, Madrid, Aena, II volúmenes.

Association of European Airlines (1999), *Towards a Transatlantic Common Aviation Area*, AEA, 13 páginas

Belet, D. y Colomb de Daunant, L. (1991) *Les compagnies charter européennes: stratégies pour les années 90*, París, Institut du Transport Aérien.

Button, K.; K. Haynes y R. Stough (1998), *Flying into the Future. Air Transport Policy in the European Union*, Cheltenham, Edward Elgar.

Doganis, Rigas (1991), *Flyng Off Course. The Economics of Internacional Airlines*, Londres y Nueva York, Routledge. (Primera edición en 1985 en Harper Collins Academic). Se cita por la reimpresión de 2001.

---

<sup>54</sup> H. Mintzberg (1983). Un excelente análisis basado en este enfoque y aplicado a las compañías de vuelos regulares Air France, British Airways, KLM y Lufthansa en M. Staniland (2003)

Doganis, Rigas (1992), “El impacto de la política de liberalización del transporte aéreo en la Comunidad Europea”, en Ginés de Rus (ed.), *Economía y política del transporte: España y Europa*, Madrid, Civitas-MOPT, pp.169-192.

Douglas Aircraft, (1977), *The European charter Airlines*, Worldwide Horizons, Long Beach.

“European charter industry: Restructuring as demands slumps”, *The Avmark Aviation Economist*, nº 9 (october 1989), pp. 9-13.

Hanlon, P. (1999), *Global Airlines. Competition in a transnational industry*, Oxford, Buitenworth-Heineman.

Leary, W. M. (Ed.) (1995), *From Airships to Airbus: the History of Civil and Commercial Aviation*, Washington, Smithsonian Institution Press

Lyth, P. y M. Dierickx (1994), “From privilege to popularity: the growth of leisure air travel since 1945”, *Journal of Transport History*, 15, 2, pp.97-116.

Lyth, P. J. (2002), “ ‘Gimme a ticket on an aeroplane...’. The Jet Engine and the Revolution in Leisure Air Travel, 1960-1975”, en *Construction and strengthening of a tourism industry in the XIXth –XXth century: technology, politics and economy. International perspectives. XIII International Economic History Congress*, session 4, Buenos Aires.

Mellado, J. (1988), “El cierre de Spantax sólo beneficia a las compañías extranjeras”, *Aviación Española*, 18/4/1988, pp.26-28.

Mintzberg, H. (1983), *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Morrison, S. A & C. Winston, (1995), *The Evolution of the Airline Industry*, Washington, The Brookings Institution.

Pellejero, C. (Director), (1999), *Historia de la Economía del turismo en España*, Madrid, Civitas.

Salazar de la Cruz, F, (1998), “Las compañías de tráfico no regular”, en VVAA, *Origen y desarrollo del transporte aéreo en España*, Madrid, AENA, pp.69-99.

Staniland, M. (2003), *Government Birds. Air Transport and the State in Western Europe*, Lanham, Rowman & Littlefield.

Stratford, A. H. (1973), *Air Transport Economics in the Supersonic Era*, Londres, Macmillan St. Martin's Press. (Second Edition)

Stubbs, P. C; Tyson, W. J. y M. Q. Dalvi (1980), “The Economics of Airlines”, en *Transport Economics*, Londres, Allen & Unwin, pp. 185-204.

Pattilo, Donald M. (1998), *Pushing the Envelope: The American Aircraft Industry*, Ann Arbor, University of Michigan Press.

Tissot, Laurent, (2003), *Construction d'une Industrie touristique aux 19e et 20e siècles. Perspectives internationales. Development of a Tourist Industry in the 19th and 20th Centuries. International Perspectives*, Neuchâtel, Editions Alphil.

Vidal Olivares, J. (2003a), *América Latina en la estrategia empresarial de Iberia, Líneas Aéreas de España, 1944-2000*, Universidad de Alicante, Proyecto de Investigación.

Vidal Olivares, J. (2003b), “Estado, regulación de los mercados y estrategia empresarial en América Latina: Iberia, Líneas Aéreas de España en Argentina y Uruguay, 1966-1975”, *História Económica & História de empresas*, Sao Paulo, VI, 1, pp.121-150.

Vidal Olivares, J. (2003c), “Tourism and airline industry in Spain: Iberia, Spanish Airlines, 1950-2000”, *First International Conference on the History of Transport, Traffic and Mobility (T2M)* Eindhoven, Holland, 6 - 9 November 2003.

Vidal Olivares, J. (2003d), “El fracaso de la expansión internacional de la Aerolínea Iberia en América Latina: los casos de Panamá y República Dominicana, 1966-1973”, *Transportes, Servicios y Telecomunicaciones*. 6, pp.23-39

Vidal Olivares, J. (2003e), “Building and Managing a Global Network; Iberia, Spanish Airlines, 1944-2000”, *Joint Conference Business History Conference-European Business History Association*, Lowell (Mass.), June.

Vidal Olivares, J. (2004) “Iberia, from Flag Carrier to Global Services Airline, 1950-2000”, *European Business History Conference*, Barcelona, September.

Vidal Olivares, J. (2005) “De la internacionalización a la multinacionalización en la aerolínea española Iberia”, in M. Cerutti (ed.) *Empresa e Historia en la península Ibérica y América Latina*, México, Trillas, En prensa

Wheatcroft, Stephen y Lipman, Geoffrey, (1990), *European Liberalisation and World Air Transport. Toward a Transnational Industry*, Londres, The Economist Intelligence Unit.