



Universidad de los Andes

PABLO HALPERN
DIRECTOR CENTRO REPUTACIÓN CORPORATIVA

Modelos de negocio y reputación

Diario Pulso
8 de junio de 2016

Quién podría haber imaginado que en un país que se precia de proteger los derechos ciudadanos, como Estados Unidos, se iba a remover y arrastrar sangrando a un pasajero de un avión, David Dao, que había pagado su ticket, tenía un asiento asignado y había sido autorizado a embarcar.

Como es sabido, este incidente ocurrió en un vuelo de United en un aeropuerto de Chicago. La escena fue grabada por otros pasajeros con cámaras de teléfonos celulares y luego subida a redes sociales, donde se viralizó instantáneamente. United desató el repudio generalizado. Oscar Muñ|os, CEO de la línea aérea, se disculpó por haber tenido que “reacomodar” pasajeros para dar cabida a cuatro tripulantes de la compañía. Horas más tarde volvió a hacer declaraciones responsabilizando a Dao por el fiasco. Recién en un tercer mensaje, mientras era presionado por todos los flancos, Muñ|os aseveró que la empresa asumía la responsabilidad por lo ocurrido y que tomaría medidas para que un hecho que, finalmente calificó de repulsivo, no volviera a ocurrir. Pero ya era tarde. A esa altura el valor en bolsa de United había caído en 1,4 billones de dólares y el daño a la reputación era irreparable en el corto plazo.

Como parte del modelo de negocios las líneas aéreas sobrevenden sus vuelos de tal manera que no queden asientos vacíos. Esta práctica es estándar en la industria y la regulación la permite. Las ocasiones en que se presentan más pasajeros que asientos disponibles, se ofrece dinero a quienes estén dispuestos a cambiar de vuelo. No se registra otro incidente en que un pasajero haya sido sacado por la fuerza de un avión para desocupar un asiento.

No se explica por qué la aerolínea no subió la oferta monetaria, generalmente no muy superior a los US\$1.000, de tal manera de liberar un espacio pacíficamente. De seguro que por US\$10.000 más de un pasajero habría estado dispuesto a cambiarse de vuelo y así se habría evitado una pérdida de 1,4 billones en valor accionario y un daño a la reputación de magnitudes homéricas. Habrían sido los US\$10.000 mejor invertidos en la historia de la aviación comercial. Pero la codicia fue más fuerte. El apego irrestricto a una política que pone límites relativamente bajos a la cantidad de dinero que se ofrece para bajar pasajeros terminó en una pesadilla.

Cuando las líneas aéreas se sobrevenden y llegan más pasajeros al counter que asientos disponibles y, además, no hay suficientes voluntarios dispuestos a cambiarse de vuelo, programas

computacionales con criterios pre-determinados definen quiénes no podrán embarcar. A los que han pagado tarifas premium no se los perturba, como tampoco a los que viajan con niños.

El problema es que las computadoras operan sin contexto. En este caso se expelió al doctor David Dao, americano de origen asiático, lo que generó una ola de protestas en las redes sociales chinas, que acusaron a United de racismo y discriminación a la hora de seleccionar pasajeros para bajarlos de un vuelo. Todo mal.

¿Por qué una empresa de la envergadura de United, que se desenvuelve en un país donde impera una cultura de protección al consumidor, se auto-inflige una crisis de alcances planetarios? Como siempre, aunque a las empresas les cueste admitirlo, estos estropicios tienen su causa-raíz en los modelos de negocio.

En las últimas décadas la industria de la aviación comercial ha experimentado una mutación radical. Si en el pasado el servicio al cliente era el foco en la gestión de estas compañías, hoy las aerolíneas se han convertido en meras transportadoras de pasajeros al menor costo. Según el Atmosphere Research Group, los indicadores de servicio al cliente han decaído ostensiblemente en los últimos 40 años. Warren Buffet las ha descrito como “vagones de transporte de ganado”. Los pasajeros, por su parte, compran los tickets a través de buscadores que arrojan los precios más bajos, aunque esto signifique hacer más escalas, viajar en espacios reducidos, pagar por la carga de equipaje, la comida y por cualquier otro servicio que no sea el derecho a un asiento.

Toda vez que se desencadena una crisis en una industria emerge el fantasma de más regulaciones que, supuestamente, van a impedir la reiteración de la falta. En el caso United, el CEO de la compañía fue citado a declarar ante la Cámara de Representantes de Estados Unidos. Al final de la sesión uno de los congresistas lo amenazó: “Si no arreglan sus problemas, vamos a ir por ustedes y el resultado no les va a gustar”. En el intertanto, líneas aéreas de la competencia anunciaban que dejarían de sobrevolar sus vuelos.

El imperativo de copar todos los asientos, el estrecho límite en los incentivos monetarios para que pasajeros opten por dejar un vuelo y la degradación progresiva del cliente, llevaron a United a cometer un error del cual no le será fácil recuperarse. Estas políticas se alojan en el modelo de negocios de la industria, generan prácticas codiciosas y hasta vejatorias hacia los clientes, y originan olas regulatorias asfixiantes que pueden afectar severamente el desenvolvimiento del negocio.

No es coincidencia que unos días más tarde del fiasco de United, Alan Joyce, presidente ejecutivo de la aerolínea Quantas, recibiera un pastelazo en pleno rostro mientras daba un discurso a un grupo de empresarios australianos. Así están las cosas en esta glamorosa industria a la cual, de glamour, le queda poco y nada.