

EXPRIMIENDO AL MÁXIMO EL LIMÓN



VISTO ASÍ...

Miguel Rosique

Socio de Pragma Business Consulting y Profesor FBS

Estoy suscrito a la revista IESE Insight –un Harvard Business Review a la española– y en el número de junio hacían un despliegue importante con la entrevista al flamante presidente y CEO de British Airways, **Álex Cruz**.

El señor Cruz fue ascendido como primer ejecutivo de la joya de la corona del grupo IAG gracias a sus méritos en Vueling. GVueling Airlines es una empresa que comenzó a operar en 2004, y desde el principio adquirió un posicionamiento de marca informal. ¿Recuerdas? (Ese spanglish donde todas las frases terminaban en ing). Los tripulantes de cabina se dirigían a los pasajeros tuteándolos: ponte el cinturón, colócate la mascarilla, etcétera.

Trataban a los clientes como si todos fuéramos estudiantes de Erasmus. Un poco sobradillos sí que eran. Tuvo que salir **Josep Piqué** –presidente de la compañía– en 2012 a decir que «Ya hemos dejado de tutear a nuestros clientes». Un diario nacional con sorna lo tituló como «Vueling, una compañía que ya habla de usted».

Ahora a Vueling se le ha acabado el buen rollo. Que se lo digan a los clientes que se han quedado –literalmente– en tierra. Y es que las empresas que pierden de vista a lo que se dedican, tarde o temprano lo pagan. ¿A qué se dedica una compañía aérea? Pues miren, de llevar a clientes del punto A al punto B. Y nada más. Para el señor Cruz el objetivo era maximizar el valor de la acción. Las operaciones aeronáuticas son las que son: tener al avión el máximo tiempo en uso. Como los autobuses. Como los

taxis. Nadie va a reinventar la rueda. Las compañías aéreas que saben leer mejor la demanda y gestionan mejor la capacidad, son las que ganan más dinero que el resto.

Los buenos datos de Vueling provienen de una estrategia de operaciones que tiene como prioridad los costes en lugar del servicio al cliente, es decir, la cuenta de resultados por encima de todo. De otra manera no se explica el caos tan morrocotudo que se ha formado. En el área de operaciones decimos que hay que gestionar lo inusual, ya que lo rutinario debe fluir normalmente. Todas las empresas tienen una crisis de servicio, pero aquellas empresas que han abusado de exprimir el limón se quedan sin capacidad de reacción.

Es una pena que una empresa entierre su reputación por pensar que eso no le va a suceder. En la sociedad digital actual todo se comparte y se amplifica. La experta en reputación online de la consultora GettingBetter **Sandra Arias**, en el webinar que impartió en FBS hace escasos días, puso a Vueling como ejemplo de cómo se descontrola una imagen por un fallo. Y lo malo es que en la red todo se queda grabado para siempre.

Le propongo un pequeño test. Si usted es capaz de definir el negocio de su empresa con una frase simple –el ejemplo que decíamos antes: «Llevar clientes de A a B»– no hay problema: sigue centrado en el negocio.

Pero como me responda con un «creación de valor a través de la satisfacción de nuestros clientes, accionistas y empleados siendo líderes en el sector de la aerotransportación», hágaselo mirar.



Mostradores de Vueling en El Prat, llenos de usuarios, hace unos días.

EFE