



NORMAN KLEIN  
W. EARL SASSER

## Britishs Airways: Utilizar los sistemas de información para ofrecer un mejor servicio al consumidor

### La queja de John Leland

*John Leland llamó a la «CareLine» de British Airways para quejarse de un decepcionante final ocurrido en un viaje reciente. «Mi esposa y yo, además de algunos miembros de nuestra familia, volábamos de regreso de unas vacaciones con toda la familia en el continente», explicó.*

*«Y todos estuvimos de acuerdo en que un buen final para nuestro viaje sería comprar perfume para las mujeres y licores para los hombres. Pero cuando llegó la hora de que se ofrecieran los artículos libres de impuestos, me dijeron que el avión acababa de entrar en servicio y alguien había olvidado cargar el «Duty Free». Así que no había artículos libres de impuestos que vender.*

*«Y eso –insistió John Leland– me pareció vergonzoso y seguramente se convertía en un lastimoso final para lo que había sido un delicioso viaje.»*

### El enfoque «Caress» a las quejas del cliente

En 1994, British Airways implementó su sistema de análisis y retención del cliente («Caress»), un nuevo sistema informático que aseguraba una rápida respuesta a las quejas del cliente. El proceso empezaba con la queja de un cliente, en forma de mensaje por correo electrónico, de llamada telefónica o de carta. Las cartas de reclamación eran inmediatamente convertidas en imágenes digitales y guardadas en el banco de datos de «Caress».

Los doce representantes de relaciones con el cliente que operaban en la línea telefónica «CareLine» entrarían en el sistema una breve descripción de la queja, y su respuesta a ella, para conservar un archivo de la queja, ya que el verdadero valor de «CareLine» era la resolución inmediata de las quejas. Los clientes individuales a menudo enviaban sus quejas mediante correo electrónico, y se les contestaba el mismo día. Pero las quejas escritas se contestaban también por escrito. Normalmente, un representante de relaciones con el cliente recuperaría la queja en una pantalla, y revisaría otros datos de importancia en otra pantalla. Por ejemplo, para contestar a una carta, uno de estos representantes podía acudir al historial de servicio al cliente, comprobar la fecha del vuelo o incluso pedir al ordenador que enviase respuestas comunes a un mismo tipo de problema.

---

El caso de LACC número 302-S02 es la versión en español del caso HBS número 9-395-065. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 1994 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en plantilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

## British Airways: compitiendo en un mercado global

El anuario de British Airways de 1993-1994 empezaba con estas palabras: «British Airways es la mayor compañía aérea de pasajeros internacionales del mundo y una de las más rentables». La flota de 253 aviones de las líneas aéreas había transportado 30 millones de pasajeros y 600.000 toneladas de carga en un total de 291.000 vuelos. (Véase **Anexo 1** para los resultados del grupo, datos de tráfico, número de empleados, datos de productividad y destinos internacionales.) Su objetivo era «ser la compañía mejor y con más éxito en el sector de las compañías aéreas», y estaba previsto conseguirlo ofreciendo un servicio al cliente de la mayor calidad y desarrollando fuertes marcas como Concorde, First Class, Club World/Europe, World/Euro Traveller y Super Shuttle. También habían forjado asociaciones con USAir, Qantas, Deutsche BA y TAT European Airlines.

En los años noventa, todas las grandes compañías aéreas internacionales estaban luchando para posicionarse en un mercado global que se esperaba estuviera cada vez más libre de restricciones.

Con la fuerza de 4.200 millones de dólares de beneficio en 1992 y unos beneficios de explotación de 225 millones, KLM había establecido una alianza con Northwest y discutía la posibilidad de una única identidad. Fuentes del sector también predecían la anexión de Austrian, SAS y Swiss Air a la alianza de KLM.

Mientras tanto, Lufthansa, conocida por sus altos costes, tuvo una pérdida de 230 millones de dólares en 1992, y firmó acuerdos de código compartido con American Airlines<sup>1</sup>. Anteriormente había negociado una alianza con Japan Airlines y firmó acuerdos de cooperación con Air France, Finnair y Lauda Air.

Delta, que había absorbido las operaciones europeas de Pan Am, presentó en 1992 unos ingresos de 11.600 millones de dólares y unas pérdidas de explotación de 822,1 millones. En 1994 alcanzó acuerdos con algunas empresas europeas, entre las que se encontraba Virgin Atlantic.

También BA se estaba posicionando para una competencia global a largo plazo. Anteriormente había adquirido un 49% de las acciones de la compañía regional alemana Delta Air, que pasó a llamarse Deutsche BA. Pero su mayor logro lo consiguió en 1992, cuando ofreció una inversión de 750 millones de dólares a USAir, que habría dado a BA un importante control sobre la compañía americana. Cuando la Administración Bush decidió cerrar el trato, BA redujo su oferta a una inversión de 300 millones, que incluía un interés del 19,9%, con derecho a voto y a código compartido. También incluyeron la opción de invertir otros 450 millones (pendiente de la aprobación del gobierno) en dos fases, que aportaría unos beneficios en forma de intereses del 43,7%<sup>2</sup>. Sin embargo, en el informe de presidencia de la Memoria anual 1993-1994, Sir Colin Marshall indicó que BA no estaba dispuesta a invertir más en USAir «hasta que su plan de reconstrucción finalice y estemos seguros de la viabilidad de la compañía». Aun así, BA predijo que la alianza produciría un beneficio líquido de 70 millones de libras durante el año siguiente.

Poco después de que Qantas adquiriese Australian Airlines, BA se hizo con el 25% de Qantas, y entonces se dedicó a adquirir el 49,9% de la compañía francesa TAT European. Finalmente, en 1993, BA consiguió las fracasadas líneas aéreas Dan-Air y obtuvo dos pequeñas compañías aéreas con base en Gatwick. Qantas anunció unos beneficios de 100 millones de dólares para el año 1993, pero BA estaba tratando activamente de deshacerse de los números rojos de USAir, TAT y Deutsche BA mediante el

---

<sup>1</sup> El código compartido permitía que una de las líneas aéreas asignase sus números de vuelo a vuelos de conexión de otra compañía aérea, creando la apariencia de una continuidad horaria sin costuras.

<sup>2</sup> *Air Transport World*, junio de 1993, pág. 104.

recorte del 20% de los 1.500 empleados de TAT y «animando» a USAir a recortar los costes laborales y a aumentar su productividad. Aparte de las preocupaciones de la dirección de BA, el posicionamiento global significó que 95 millones de pasajeros volasen a 455 destinos de 85 países en 1993-1994, mientras que un año antes sólo 28 millones de pasajeros de BA volaron a 155 destinos de 72 países.

**Perspectivas de futuro.** Aunque la mayoría de las grandes compañías habían perdido dinero en los últimos cuatro años, muchas de ellas se esperaba que quebrasen en 1994 (véase **Anexo 2** para la situación financiera de las grandes compañías de Estados Unidos en 1992). Se esperaba que el mercado estadounidense creciera a una tasa del 3,6% al año en millas recorridas por cliente (RPM) hasta el año 2005, ya que las RPM internacionales mejoraron hasta un 6,3% anual y los mercados asiáticos presentaron cifras incluso más altas.

Aunque toda alianza internacional parecía necesitar la presencia de Estados Unidos, el mercado estadounidense prometía mayores ingresos y RPM en 1994, pero pocos beneficios, debido a los siguientes factores:

1. Se estaba demostrando que los transportistas «punto a punto», como Southwest Airlines, estaban ganando popularidad. Y hasta cierto grado, las grandes compañías tenían que competir con sus menores tarifas.
2. Las grandes compañías continuaban las guerras de precios.
3. Los costes laborales representaban el 35% del coste de las operaciones para las grandes compañías nacionales. La Asociación de Transporte Aéreo calculó que, entre 1987 y 1992, los costes laborales por empleado se incrementaron hasta una tasa media anual del 4,3%. Con los empleados teniendo una media del doble de la de los de American, Northwest, TWA y United, se decidió recortar los costes ofreciéndoles parte de las acciones, mientras que Delta anunció planes para eliminar entre 12.000 y 15.000 empleos en 1995.
4. La necesidad de cumplir el servicio asumido en los años anteriores.

Mientras tanto, todas las compañías internacionales observaron el mercado Asia-Pacífico como algo prometedor, e intentaban llegar a acuerdos para utilizar sus distintos programas de pasajeros habituales para realizar vuelos junto a compañías asociadas.

## British Airways: un breve resumen

En 1994, BA era conocida como una compañía que se preocupaba por el cliente. Pero no siempre había sido cierto. En 1979, British European Airways y British Overseas Airways Corporation se fusionaron para formar British Airways. Las dos compañías estatales aportaron a BA historias combinadas de ineficacia organizativa y la creencia de que el servicio de atención al cliente consistía únicamente en la puntualidad en los horarios. Pero esta indiferencia hacia el consumidor empezó a cambiar en 1983, con la elección de Colin Marshall como presidente. Marshall, quien había conseguido hacer subir a Hertz en Estados Unidos, y después se encargó de las operaciones de Avis en Europa, hizo de la creación de una cultura de atención al cliente su principal objetivo. Los directivos de BA acreditaron el impacto de este mandato, y los empleados elogiaron los programas de formación «Poner al cliente en primer lugar», que influyeron sensiblemente en la forma en que los empleados encargados de la atención al público veían al cliente.

A principios de 1987 –en la cresta de una cultura revitalizada de servicio, grandes incorporaciones a la flota, nuevos uniformes diseñados por Roland Klein y el creciente bienestar de los clientes–,

BA anunció la venta de acciones al público, y rápidamente tuvo cubierta la oferta once veces más de lo disponible.

Aunque BA era rentable y expandía su red internacional a finales de los años ochenta y principios de los noventa, muchos empleados advirtieron que BA no había sabido encontrar la forma de construir los programas para «Poner al cliente en primer lugar». Como dijo un ejecutivo:

«No puedes continuar vendiendo los mismos calcetines viejos. En términos de mensajes y temas, y algo a cuyo alrededor debe centrarse la compañía, es un poco difícil enfocarlo de otra forma y dar todo tipo de mecanismos de soporte a lo que hicimos durante los años ochenta, y volver a hacerlo de forma que cautive la imaginación en los noventa»<sup>3</sup>.

**Nuevas iniciativas en los años noventa.** Los programas «Poner al cliente en primer lugar» habían puesto el énfasis en los valores fundamentales del servicio al consumidor y habían generado un importante cambio en la cultura de BA. ¿Pero cuál debía ser el siguiente paso? La investigación parecía apuntar en la dirección de la recuperación de clientes. BA descubrió que una tercera parte de sus pasajeros estaban de alguna forma insatisfechos con el vuelo, pero el 69% de dichos pasajeros nunca presentaban ninguna queja<sup>4</sup>. Otro 23% hablaba con alguien que trabajaba para BA, según su experiencia, y un 8% se ponía en contacto con el servicio de atención al cliente. (Véase Anexo 3.) → 4

Esto significaba que al final de la década, BA no sabía nada de lo que el descontento pero silencioso 68% pensaba, y que sabían muy poco sobre lo que se había dicho y hecho cuando los clientes se quejaban al personal de vuelo y/o a otro personal que estuviese en contacto directo con ellos. Sin embargo, BA había recogido datos sobre los tipos de quejas que llegaban al servicio de relaciones con el cliente, que era el centro del esfuerzo para no perder clientes.

El problema era –según Charles Weiser, jefe del servicio de atención al cliente– que en aquel entonces se tardaba hasta 12 semanas en mandar una respuesta a las quejas de los clientes. «Y lo que encontramos –explicaba– es que si tardábamos más de cinco días en ponernos en contacto con un cliente que había acudido a nosotros, su satisfacción y posible intento de volver a volar con British Airways disminuía en un 30% o un 40%. Ello era bastante significativo.» → 2

## El poder del «Caress»

La preocupación de Weiser por la urgencia en acortar el tiempo de respuesta a una queja, llevó a BA a invertir 4,5 millones de libras en el «Caress». IBM trabajó con un vendedor, Space Computer Systems, para diseñar e implementar el sistema. El hardware consistía en un IBM AS400 E80 con 60 terminales, la mayoría de las cuales se encontraban en la oficina de Heathrow de relaciones con el cliente. Cada terminal constaba de dos pantallas, con la imagen de la carta del usuario en el mayor de los monitores y distintas opciones en el otro. El software fue programado en lenguaje Synon, mientras que la digitalización inicial de cada carta se hacía con software ImagePlus. El sistema «Caress» permitía almacenar las cartas en forma de imágenes, e incluía una potente base de datos para guardar toda la correspondencia con los clientes. Además, contenía un procesador de textos capaz de redactar cartas de

<sup>3</sup> Esta información se presentó en el caso de la Harvard Business School «Changing the Culture at British Airways», n° 491-009, escrito por el profesor John Kotter.

<sup>4</sup> El tercio de los clientes identificados como «insatisfechos» comprendía un espectro que iba desde los que simplemente deseaban hacer algún comentario sobre aspectos menores a mejorar (o posibilidades de desarrollo de nuevos productos que BA aún no había considerado) hasta quienes expresaban preocupaciones más amplias y complejas.

respuesta, y ofrecía también selecciones de menú para acceder a otras treinta categorías de información sobre los principales sistemas de BA.

La base de datos del «Caress» era una poderosa fuente de información. Con la carta de un cliente en una de las pantallas, los representantes podían comprobar el estado de «frequent flyer», que incluía un informe completo de vuelos recientes y reservas existentes. Podían adquirir información de otros sistemas con datos clave, como BABS, el acrónimo del sistema de reservas, o Pandora, el sistema que contenía información sobre operaciones e informes sobre incidentes poco usuales.

Antes de disponer del «Caress», era bastante común que las cartas de los clientes acabaran por perderse, especialmente si hacían referencia a diversos sectores de la compañía, como equipaje extraviado y, a la vez, ropa desaparecida o dañada una vez éste había sido recuperado. El sistema de archivos era arcaico, y si una persona de relaciones con el cliente utilizaba uno de los documentos para actuar en el problema del equipaje, la persona asignada para actuar en la compensación que debía recibir el cliente probablemente encontraría la carpeta vacía. Weiser explicó: «Antes del “Caress”, las quejas se resolvían mediante un proceso de trece pasos diseñado para animar a la investigación. Nuestra intención era negar las malas actuaciones o encontrar una excusa para explicar un incidente». Y si un cliente insistía en recibir una compensación, BA solía tender más a declarar ante un juez que a compensar su falta. ↪ 2

El potencial del «Caress» podía haber hecho la investigación más rápida y eficaz, pero Weiser insistió en que éste no se utilizase para investigar las quejas de los clientes. «La investigación de BA había mostrado que entre el 98% y el 99% de los clientes estaban realmente convencidos de la razón de sus quejas –observó Weiser–, y no íbamos a ganar nada discutiendo con ellos. Nuestro ánimo era recuperar los casi 400 millones de libras de pérdida que potencialmente representarían estos clientes por el hecho de no estar bien atendidos.» De acuerdo con el nuevo enfoque, los ejecutivos de relaciones con el consumidor fueron adecuadamente instruidos:

1. Para disculparse, y continuar comprendiendo y defendiendo la opinión del cliente.
2. Para resolver cada queja tan pronto como fuese posible.
3. Para asegurar a los clientes que se estaba teniendo en cuenta el problema.
4. Para hacerlo por teléfono, si era posible. (En 1994, la satisfacción del cliente con «CareLine» era del 95%.)
5. Para animar a los clientes a decirles lo que querían.

«Los clientes nos han dicho que para mantener su confianza sólo debemos hacer algunas cosas sencillas», manifestó Weiser. → 4

«En primer lugar, queremos disculparnos y expresar nuestro disgusto. Entonces, queremos que sepan que intentamos hacer algo para resolver su problema, y hacerlo de forma rápida. Hemos instruido a nuestro personal para negociar una resolución de “yo salgo ganando/tú sales ganando” entre BA y el cliente. Y este importante proceso empieza con la confianza en el cliente y la certeza de que queremos que vuelva a volar con nosotros.»

(Véase **Anexo 4** para saber cómo se atendía la resolución de una queja mediante el «Caress».)

Weiser explicó que BA se centraba ahora en el hecho de que a la compañía le costaba cinco veces más captar un nuevo cliente que conservar uno de los que ya tenía. BA empezó también a calcular la esperanza de vida de sus clientes.

**Sistemas de gente complementando el «Caress».** Mientras que el «Caress» proporcionaba respuestas rápidas y apropiadas a posibles quejas del cliente, el valor de la tecnología se veía condicionado por un

cierto número de «sistemas de personas». Cuando Weiser y sus colegas comprobaron los resultados de sus mejoradas respuestas a las quejas, descubrieron resultados inesperadamente positivos. Habían sabido que BA solía perder un 13% de sus clientes satisfechos. Las investigaciones también revelaban que un 50% de los clientes insatisfechos que no presentaban ninguna queja les abandonarían. Pero con el «Caress», BA descubrió que era capaz de conservar el 87% de los clientes insatisfechos que presentaban alguna queja. En otras palabras, **que con una respuesta rápida y adecuada a las quejas de sus clientes, BA era capaz de perder únicamente el 13% de los clientes que se quejaban –el mismo porcentaje observado para los clientes satisfechos.** ↪ resultado

Armado con esta información, Weiser decidió concentrarse en «descubrir el iceberg de quejas» (véase **Anexo 3**), y estaba especialmente decidido a conseguir las opiniones del 69% de los clientes insatisfechos que habitualmente no presentaban queja alguna. BA predijo que para cada 1% de quejas adicionales al servicio de atención al cliente que consiguiera, ganaría entre 200.000 y 400.000 libras en concepto de clientes que supuestamente hubiesen abandonado la compañía.

BA atacó el iceberg creando primero algunos tipos de puntos de recogida de opiniones. Se invitaba a los clientes a volar con los directivos del servicio de atención al consumidor para, de esta forma, comprobar el funcionamiento del servicio junto a ellos. Se introdujeron tarjetas de comentario global de envío gratuito, además de «charlas informales con grupos de clientes en todo el mundo». En los nuevos 767 y 777, los clientes podrían mostrar sus opiniones en pequeños teclados situados en sus asientos.

Al mismo tiempo que se animaba a los representantes de relaciones con el cliente que trabajaban en el «Caress» para que tuvieran en cuenta cualquier problema que el cliente compartiera con ellos, se les decía también que tirasen el manual que indicaba cuándo y cuánto debía asignarse por un desagravio, y se les invitaba a utilizar su propio criterio para conservar la buena impresión del cliente. BA también llevó el servicio al cliente y la delegación de autoridad un paso más adelante, estableciendo lo que se llamó grupo de «servicios especiales» de relaciones con el cliente.

Jill Rutherford, representante de servicios especiales, describió su trabajo como «**cuidar de los capitanes de la industria, VIP, diplomados y otra gente influyente**», y recordó un incidente que hizo que un cliente con billete de primera clase viera cancelado su vuelo con BA de Nueva York a Birmingham. BA le encontró rápidamente un vuelo a Heathrow, y le dijeron que tan pronto como llegasen, un autocar les llevaría a él y a otros pasajeros a Birmingham. El cliente protestó diciendo que esto no haría que llegase a tiempo a su reunión, y pidió un coche para que le llevase personalmente a su lugar de destino. Su solicitud fue rechazada por una persona de relaciones públicas, y más tarde volvió a serlo por su supervisor. «O sea que se puso en contacto con “servicios especiales”, explicó Rutherford, e inmediatamente tomamos la decisión de que debía disponer de un coche que le llevase directamente a su destino.»

**Primeras medidas para el éxito.** Cuando el «Caress» llevaba un año funcionando, BA pidió a una empresa ajena a la compañía que investigase lo que los clientes pensaban y hacían después de que el servicio de relaciones con el cliente les hubiese atendido. Los resultados eran extremadamente positivos. Las cartas no sólo recuperaban los clientes, sino que además las relaciones públicas de la línea telefónica «CareLine» conseguían resultados de satisfacción del 95%, incluso cuando las llamadas aumentaron un 150%. La productividad del personal se triplicó en los dos primeros años de funcionamiento de «Caress», y calculando el crecimiento de clientes de repetición, BA llegó a la conclusión de que el sistema se pagaba a sí mismo en su primer año de funcionamiento.

BA también descubrió que, dado que los indicadores de satisfacción del cliente estaban aumentando, el personal adjudicaba un 8% menos a las compensaciones monetarias. **(Resultados posteriores sugirieron que cuanto más rápido se respondía, menos compensaciones monetarias eran necesarias para satisfacer a los clientes.)**



Las medidas de bienestar laboral del personal de relaciones con el cliente pasaron de algunas decenas (antes del «Caress») a un 69%, y la investigación de BA reveló también que por cada libra gastada en esfuerzos para conservar clientes, la compañía obtenía dos libras de beneficio. Hubo incluso un poco de satisfacción añadida para Charles Weiser cuando IBM anunció que el «Caress» había ganado su premio Crystal por el uso innovador de tecnología en la categoría de servicio al cliente.

El personal de relaciones con el cliente de BA habló de un buen número de hechos positivos que ellos asociaban al «Caress». Les gustaba poder tratar mejor al cliente, pero también apreciaban los beneficios de una nueva empresa que se centraba en los aspectos humanos necesarios para responder a las necesidades de los clientes. Ello era especialmente importante para los representantes que trabajaban en las líneas telefónicas y a menudo respondían a llamadas de personas que estaban muy enfadadas. Su programa de formación de cuatro semanas empezó con valores y objetivos, y luego se trasladó a los sutiles artes de la negociación, la influencia, la toma de decisiones y la disipación del enfado.

Las primeras medidas de éxito también permitieron a BA añadir una poderosa nueva faceta al sistema. Como explicó Richard Hill, director de negocios con el consumidor:

«Ahora, cuando los representantes accedan al procesador de textos para escribir una carta, volverán a exponer el problema y se encontrarán inmediatamente con algunas opciones para su resolución. Y, por supuesto, todas estas opciones han sido ya probadas y han demostrado resultar satisfactorias con otros clientes anteriormente.»

## Recuperar a John Leland

*Karen Lincoln, representante de relaciones con el cliente, estaba de acuerdo con John Leland al opinar que también ella estaría disgustada de haber encontrado que el «Duty Free» no estaba disponible. Se disculpó en nombre de BA e intentó averiguar qué más podía esperar el señor Leland como compensación. Cuando le pareció que podía recomendar algo, dijo:*

*«Señor Leland, en nombre de British Airways quisiera ofrecer a cada una de las señoras que viajaban con usted un perfume a elegir entre los que constan en nuestro catálogo, y a cada uno de los caballeros, una botella de licor. Si son tan amables de darme sus direcciones y números de teléfono, podría enviarles una carta explicando nuestra oferta de regalos, así como el catálogo de nuestra tienda libre de impuestos.»*

*El señor Leland expresó su gratitud y fue, evidentemente, complacido.*

## Después del «Caress»

**Asociarse con los vendedores.** Congregar la base de datos «Caress» tuvo una consecuencia inesperada que BA no había previsto. De pronto, la base de datos facilitó la identificación de la cantidad y calidad de los fallos de los vendedores internos de BA, y la consecuencia inmediata fue que los vendedores se encontraron recibiendo más quejas específicas en un lenguaje que parecía amenazador.

Pero si bien el primer impulso fue arremeter contra los vendedores con el nuevo dato, BA pronto fue más allá de culpar a la dirección y empezaron a crearse acuerdos de socios de servicio que permitían a BA, sus vendedores internos y externos, e incluso alguno de sus proveedores externos, trabajar juntos en un proceso continuo de superación para servir mejor al cliente.

**La mejoría de las primeras líneas.** Mientras se intentaba descubrir una mayor parte del «iceberg de quejas», BA también trató de responder mejor ante los clientes que se quejaban, no de las relaciones con

el cliente, sino del trato recibido del personal que se encontraba directamente en contacto con ellos. Sarah Aitkens explicó que, en primer lugar, BA empezó la recuperación del servicio de «primera línea» celebrando un programa de «Ganadores», de un día de duración, que era parte celebración, parte intercambio de información y parte aprendizaje. Después de escuchar acerca de la economía de conservación de los clientes ya existentes y aprender cuál podía ser el valor de toda una vida de un cliente, el personal de primera línea realizaba simulaciones de respuestas para aprovechar las oportunidades de recuperación. Entonces se les formaba en el procedimiento de mandar un regalo adecuado.

«Todo lo que deben hacer es rellenar un formulario y contactar con el proveedor apropiado –la floristería, la tienda de dulces, o lo que sea», explicaba Aitkens.

«Necesitamos únicamente la información básica –el nombre y la dirección del cliente, y cuándo va a volver. Y las palabras para el mensaje que incluiríamos.

»Investigamos sobre los tipos de regalos que debíamos mandar y confeccionamos una lista de doce obsequios. El regalo es importante, pero lo más importante es la habilidad de nuestro personal para seleccionar y enviarlo con un mensaje. Y es ese mensaje personal de una persona que se preocupa por el cliente molesto lo que más relevancia tiene. Ser capaz de personalizar la experiencia es lo que marca la diferencia.»

Aitkens también señaló que con lo importante que era para la organización la formación del personal de primera línea no había, al fin y al cabo, mucho que escoger. Las respuestas al cliente que más tiempo tardaban en llegar sólo podían ser de este personal.

**Prevención.** Prevenir la existencia de clientes descontentos era, obviamente, el estado ideal para BA. Todo el mundo estaba informado de que muchas facetas del negocio de las líneas aéreas estaban fuera del alcance de cualquier compañía aérea. Pero la base de datos «Caress» permitía a BA configurar un análisis de las causas raíz y atacar las áreas que generaban más quejas y presentaban mayores tasas de deserción. (Véase Anexo 5 para un ejemplo.)

La dirección de BA contemplaba su focalización en la búsqueda de socios, la recuperación de la atención al cliente y la prevención como una base sólida, pero se preguntaba qué más podría hacerse.



**Anexo 1** Datos más relevantes

	1993-1994	1992-1993
<b>Resultados de grupo</b>		
Ventas (miles de libras esterlinas)	6.303	5.566
Beneficio operativo (miles de libras esterlinas)	496	310
Beneficio antes de impuestos (miles de libras esterlinas)	301	185
Beneficio después de impuestos (miles de libras esterlinas)	286	178
Capital y reservas (miles de libras esterlinas)	1.827	1.214
Beneficios por acción <sup>1</sup> :		
Básico (porcentaje)	31,3	23,1
Totalmente diluido (porcentaje)	28,7	21,4
Dividendos por acción <sup>1</sup> (porcentaje)	11,10	10,16
<b>Tráfico</b>		
Ingreso por tonelada kilómetro (m)	11.336	10.313
Toneladas kilómetro disponibles (m)	16.913	15.424
Pasajeros transportados (en miles)	30.595	28.100
Carga transportada (miles de toneladas)	607	532
Factor de carga sobre el total (servicios programados, en porcentaje)	66,5	66,2
<b>Empleados y productividad</b>		
Número medio de empleados	49.628	48.960
Toneladas kilómetro ingresados por empleado (en miles)	228,4	210,6
Toneladas kilómetro disponibles por empleado (en miles)	340,8	315,0

<sup>1</sup> Los beneficios por acción y dividendos por acción para el año acabado el 31 de marzo de 1993 han sido ajustados para tener en cuenta el elemento añadido de la emisión de derechos anunciada en mayo de 1993.



Anexo 1 (continuación) Destinos internacionales de British Airways, 1994





## Anexo 2 Las 25 mayores compañías aéreas del mundo en 1992

En ingresos por kilómetro pasajero			En ingresos operativos			En beneficios operativos			En beneficios netos		
Posición	Línea aérea	RPK (en miles)	Posición	Línea aérea	Ingresos (en miles de dólares)	Posición	Línea aérea	Beneficios operativos (en miles de dólares)	Posición	Línea aérea	Beneficios netos (en miles de dólares)
1	American	156.707	1	American	13.581.000	1	Singapore	611.000	1	Singapore	513.000
2	United	149.137	2	United (*)	12.724.577	2	British Airways (1), (2)	502.000	2	Cathay Pacific	388.032
3	Delta	129.517	3	Delta	11.579.200	3	Cathay Pacific	467.109	3	British Airways (1), (2)	370.500
4	Aeroflot	117.400	4	Air France/Air Inter/UTA	11.188.639	4	SAS	411.347	4	Thai International (2)	166.300
5	Northwest (*)	93.686	5	Lufthansa	9.300.000	5	Swissair	271.788	5	China	146.613
6	Continental (*)	70.035	6	Northwest	7.963.785	6	Federal Express (*)	269.751	6	Quantas (2)	99.500
7	British Airways	69.730	7	Federal Express (*)	7.712.065	7	Korean	259.286	7	Air India (2)	93.000
8	USA	56.741	8	British Airways (1), (2)	6.390.000	8	South African	226.976	8	Southwest	91.021
9	Air France/Air Inter/UTA	55.504	9	USAir	6.235.622	9	KLM (2)	225.000	9	Tunis	68.950
10	Japan Airlines	55.090	10	Continental (*)	5.209.639	10	Southwest	182.636	10	KLM (2)	67.500
11	Lufthansa	48.100	11	SAS Group	4.879.433	11	Alitalia	161.000	11	Garuda (2)	62.400
12	TWA (*)	49.927	12	KLM (2)	4.273.000	12	China	155.655	12	Britannia	47.700
13	All Nippon	38.289	13	Alitalia	4.240.000	13	Aero Lloyd	151.609	13	Philippine	44.528
14	Singapore	37.105	14	TWA	3.634.493	14	Garuda (2)	112.100	14	Pakistan	40.000
15	KLM	32.297	15	Swissair	3.600.126	15	Braathens	103.000	15	Atlantic Southeast	37.067
16	Qantas	30.820	16	Iberia	3.553.000	16	Philippine	86.273	16	Hawaiian	28.960
17	Cathay Pacific	27.527	17	Singapore	3.468.000	17	Tunis	75.390	17	EgyptAir (2)	27.900
18	Alitalia	27.397	18	Cathay Pacific	3.006.474	18	Qantas (2)	74.600	18	Air Mauritius	25.383
19	Iberia	23.836	19	Korean	2.965.151	19	Britannia	62.400	19	Aviaco	21.000
20	Air Canada	23.155	20	Qantas (2)	2.924.000	20	Atlantic Southeast	60.813	20	Malev	20.000
21	Southwest	22.183	21	Air Canada	2.801.000	21	Aviaco	51.000	21	Air 2000	15.700
22	Korean	21.794	22	Saudia	2.337.500	22	Royal Jordanian	48.363	22	Airtours	14.574
23	Canadian	21.438	23	Canadian	2.302.000	23	Pakistan	40.900	23	Mesa (2)	14.200
24	Thai International	20.498	24	Thai International (2)	2.100.000	24	Air 2000	30.900	24	Swaissair	13.728
25	America West	18.958	25	Southwest	1.685.178	25	Ethiopian (2)	29.761	25	Comair (1), (2)	11.457

(\*) Datos DOT.

(1) Año no completo.

(2) Año fiscal.

## Anexo 2 (continuación)

En pasajeros			En toneladas de carga kilómetro (FTK)			En empleados			En tamaño de flota		
Posición	Línea aérea	Pasajeros (en miles)	Posición	Línea aérea	Número de FTK (en miles)	Posición	Línea aérea	Empleados (en miles)	Posición	Línea aérea	Número de aviones
1	American	86.007	1	Federal Express	6.151.771	1	American	102.400	1	American	672
2	Delta	83.117	2	Lufthansa	4.400.000	2	Federal Express	84.162	2	Delta	551
3	United	66.696	3	Air France/Air Inter/UTA	3.972.000	3	United	82.889	3	United	536
4	Aeroflot	62.627	4	Japan Airlines	3.229.382	4	Delta	74.907	4	Federal Express	405
5	USAir	54.655	5	UPS (*)	3.133.386	5	Air France/Air Inter/UTA	63.370	5	USAir	445
6	Northwest (*)	43.052	6	Korean	2.828.000	6	British Airways	49.000	6	Aeroflot	437
7	Continental (*)	38.791	7	Northwest (*)	2.705.275	7	USAir	47.000	7	Northwest	359
8	All Nippon	34.992	8	British Airways	2.653.000	8	Northwest	45.455	8	Continental	319
9	Air France/Air Inter/Uta	32.708	9	KLM	2.407.000	9	Lufthansa	44.000	9	British Airways	229
10	Lufthansa	27.900	10	Aeroflot	2.350.000	10	Continental	38.300	10	Air France/Air Inter/UTA	220
11	Southwest	27.839	11	Singapore	2.306.204	11	Alitalia	28.906	11	Lufthansa	219
12	British Airways	25.373	12	United	1.929.800	12	Iberia	27.000	12	TWA	172
13	Japan Airlines	24.005	13	Delta	1.764.746	13	KLM	25.596	13	Alitalia	157
14	Iberia	23.172	14	Cathay Pacific	1.670.835	14	TWA	25.500	14	UPS	153
15	TWA (*)	22.438	15	American	1.635.565	15	Varig	24.600	15	Southwest	142
16	Alitalia	19.689	16	China Airlines	1.343.756	16	Singapore	23.793	16	Flagship	137
17	Korean	15.249	17	Alitalia	1.307.000	17	Saudia	23.739	17	All Nippon	125
18	America West	15.173	18	Cargolux	1.265.416	18	Japan Airlines	22.179	18	Iberia	122
19	SAS	14.514	19	Aantas	1.218.228	19	Pakistan	20.950	19	SAS	106
20	Saudia	11.575	20	Swissair	1.063.372	20	Indian	20.177	20	Air Canada	103
21	Malaysia	10.976	21	Varig	929.594	21	SAS	20.000	21	Japan Airlines	103
22	Air Canada	9.900	22	El Al	928.150	22	Malaysia	19.874	22	Varig	99
23	KLM	9.183	23	Thai International	926.347	23	Air Canada	19.448	23	Quantas	90
24	Thai International	8.955	24	Emery (*)	825.199	24	Swissair	18.050	24	Continental Express	90
25	Singapore	8.512	25	Continental (*)	798.188	25	Quantas	17.997	25	KLM	

(\*) Datos DOT.

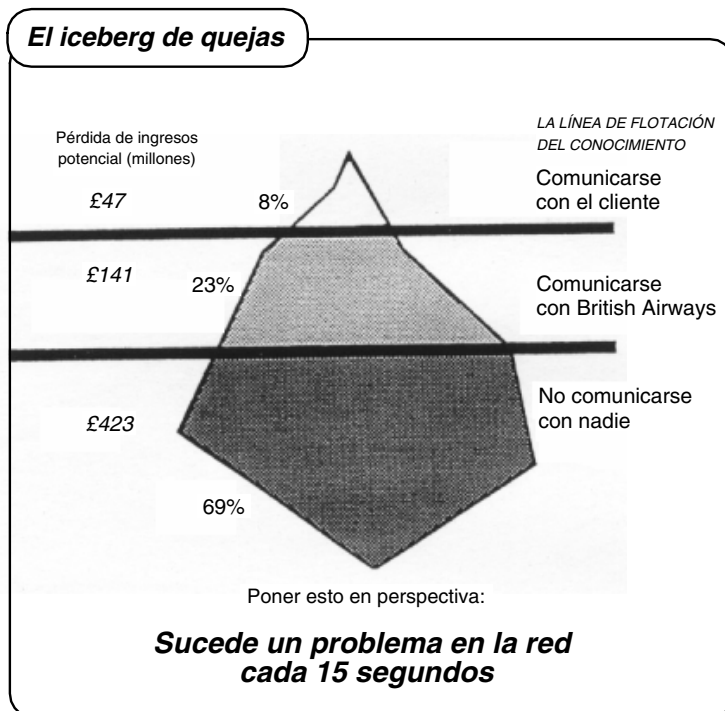
(1) Año no completo.

(2) Año fiscal.

Fuente: Informes de las líneas aéreas.

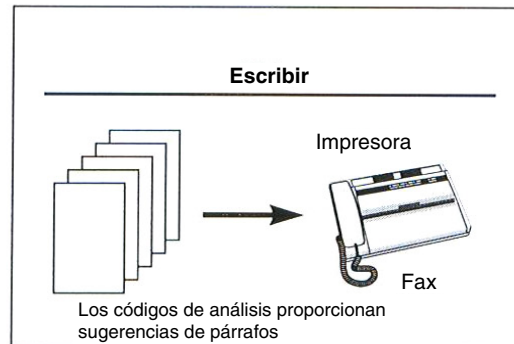
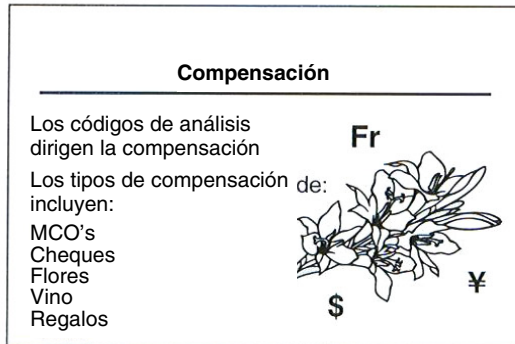
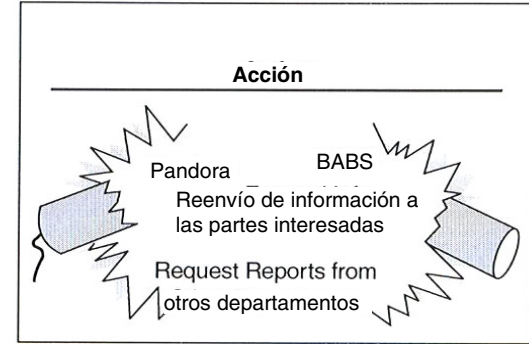
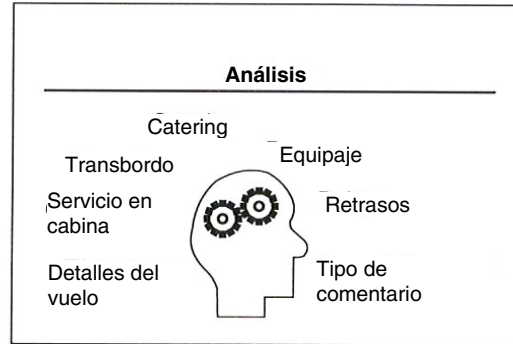
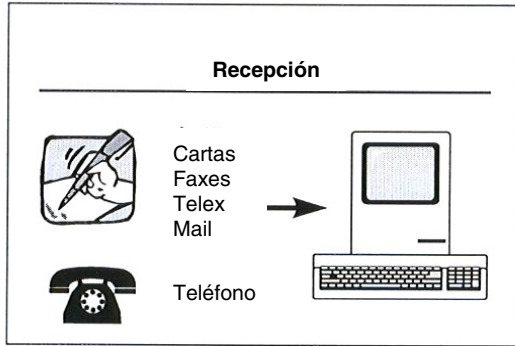
### Anexo 3 El iceberg de quejas

Tradicionalmente, el éxito en la respuesta a las quejas se ha medido por la falta de quejas. Por ejemplo, un aumento del número de quejas es algo negativo. *Relaciones con el cliente e investigación operativa* han desarrollado un modelo, el *Índice de retención de clientes*, que demuestra que un uno por mil de quejas no debería ser tomado como único dato para imaginar que es algo positivo. La ilustración que aquí se muestra prueba que las quejas presentadas sólo son «la punta del iceberg».



El iceberg representa una tercera parte de nuestros clientes, aquellos que experimentan algún problema en British Airways. Sin embargo, Relaciones con el cliente sólo recibe notificaciones del 8% del total de los clientes que tienen motivos para quejarse (los de la «punta del iceberg»). Otro 23% optan por discutir el problema con la compañía aérea, pero Relaciones con el cliente no recibe queja alguna de su parte. Otro 69% no se molestan en quejarse, ya que supone demasiado esfuerzo o creen que no van a conseguir nada con ello. Inquiriendo más en los datos, se observa que el 90% de miembros del Club Ejecutivo experimentan algún problema –grande o pequeño– en algún momento durante «el año de vuelo».

## Anexo 4 Sistema de análisis y retención del cliente





## Anexo 5

<i>La forma en que los clientes lo ven y lo que significa a nivel financiero</i>	Total	Todo	Ingresos perdidos (en libras esterlinas)
	Porcentaje experiencia problemática o problema más serio	Y porcentaje de éstos que no volverán	
<i>Asignación de asientos/ «overbooking»</i>			
Asignación asiento	11,5	37,5	8.187.750
<i>Interrupciones operacionales</i>			
Retrasos	7,0	23,9	3.172.105
<i>Equipaje</i>			
Equipaje perdido	4,0	29,8	2.260.101
<i>«Catering»</i>			
Calidad de la comida	3,4	33,0	2.127.377
<i>Interrupciones operacionales</i>			
Cancelaciones/consolidación	4,2	24,4	1.943.080
<i>Asignación de asientos/ «overbooking»</i>			
Embarque denegado	4,4	22,4	1.868.755
<i>Ambiente de cabina</i>			
Humo	3,1	31,0	1.822.112
<i>Experiencia en ventas</i>			
Compra y reserva de billetes	3,7	24,4	1.711.761
<i>Interrupciones operacionales</i>			
Servicios insatisfactorios	3,7	23,7	1.662.653
<i>«Catering»</i>			
Comida programada/ Composición del menú	2,7	28,9	1.479.494
<b>Total/media</b>	<b>48,0</b>	<b>29,0</b>	<b>26.224.187</b>

En primer lugar, los datos provienen únicamente de la «punta del iceberg». Podemos estimar el resto del iceberg gracias a puntos de referencia para investigaciones anuales.

**Anexo 5 (continuación)**

En segundo lugar, los datos recaen sobre algunas suposiciones generales, como un valor medio de compras en finanzas, la frecuencia de vuelo del Club Ejecutivo y la conservación de Relaciones con el cliente tal y como se llevaba en Londres.

En tercer lugar, la información aquí expuesta representa un retrato de un trimestre (octubre-diciembre de 1993). Se encuentra disponible de forma mensual, aunque actualmente sólo es útil buscar movimientos o tendencias más que valores intrínsecos.

La información que proporciona la Tabla permite considerar el análisis de costes frente a ingresos cuando haya que decidir a qué problemas debemos enfrentarnos.

Por ejemplo, la asignación de asientos es el principal fallo en el servicio para nuestros clientes –de hecho, un 11,5% de ellos. De éstos, más de un tercio no volverán; el porcentaje más alto de todos los servicios. Lo que significa, en términos de pérdidas potenciales de ingresos, 8,17 millones de libras. *Estos son los clientes de los que sabemos algo, los de «la punta del iceberg». Esta pérdida potencial de ingresos supera cualquiera de los costes que genera el hecho de solucionar el problema.*

Observar los datos mensuales nos permite registrar cualquier movimiento en un área del servicio en términos de tasas de quejas y abandono de la compañía. De nuevo, lo mejor es observar la asignación de asientos. Fue creciendo progresivamente a lo largo del trimestre, llegando hasta un 16,6% de clientes que experimentaban algún problema en este campo y lo consideraban su principal problema. (La figura trimestral es una media de todo el período.) En el mes siguiente, observaremos los beneficios después de la actuación de Retención de clientes, y cómo ello puede complementar la solución a los problemas planteados.