

SINGAPUR AIRLINES¹

*Sandra Vandermerwe
Christopher H. Lovelock*

¿Cómo podría una exitosa aerolínea internacional seguir incrementando sus volúmenes de pasajeros, contra una intensa competencia? Singapur Airlines está buscando formas de mejorar su servicio durante el vuelo, ya de un nivel elevado, y también está evaluando ciertos mejoramientos basados en la tecnología.

Cuando Robert Ang abandonó la junta de ejecutivos de marketing y mientras caminaba por la galería al aire libre para regresar a su oficina en Airline House (el edificio de oficinas de la aerolínea), recordó lo que J. Y. Pillay, presidente del Consejo de *Singapur Airlines*, había dicho cuatro años antes, durante la celebración del aniversario número cuarenta de la compañía, en 1987. "A los 40 años se inician los síntomas de la edad madura, y es entonces cuando se instala la complacencia", había advertido. Ang pensó para sí mismo: Y ahora que tenemos 44, el riesgo es todavía más grande si no hacemos algo para conservar nuestra imagen de una orientación al cliente". El debate durante la junta esa agradable mañana de Mayo, se había centrado en el papel de la tecnología para alcanzar esa meta.

Ang se detuvo para observar un Boeing 747-400 que estaba aterrizando. Apodado el "Megatop" debido a su extendida plataforma superior, el avión era la adición más reciente a la ultramoderna flota de la aerolínea. Los colores azul, blanco y amarillo de *Singapur Airlines* relucían brillantes bajo el húmedo calor del mediodía.

Cuando Ang entró al complejo de oficinas que albergaba su equipo de sistemas de marketing, se imaginó a los pasajeros que empezaban a desembarcar después de un viaje sin escala de 12 a 13 horas desde Europa. ¿Qué clase de vuelo habían tenido? ¿El largo viaje habría sido bueno, reforzando la reputación de *Singapur Airlines* como una de las mejores aerolíneas del mundo? En ese momento, la tripulación de la cabina se estaría despidiendo de los pasajeros y pronto darían a ellos la bienvenida a la espaciosa elegancia de la terminal 2 en el Aeropuerto Changi, uno de los más grandes y más modernos del mundo.

Ang sabía que los logros de la compañía ya eran considerables: se había convertido en una de las diez aerolíneas internacionales más grandes del mundo. Pero ahora, en el umbral de una nueva década, la pregunta era: ¿*Singapur Airlines* seguiría atrayendo crecientes números de clientes internacionales?

"Somos los líderes en servicio, comodidad y lujo. Nuestros clientes nos comentan que se enamoran cuando vuelan con nosotros. ¿A dónde iremos desde aquí?" habían sido algunos de los comentarios que se hicieron durante la junta. Para Robert Ang sólo había una respuesta lógica: debían satisfacer las necesidades de los viajeros contemporáneos, lo que significaba llevar al aire la sofisticada tecnología que se encontraba en los hogares y las oficinas de los clientes. "Se ha prestado muy poca atención a la adaptación estratégica de la tecnología a nuestro negocio", había manifestado a sus colegas esa mañana. "Por ejemplo, los sistemas domésticos de audio son fantásticos. Pero en el aire son terribles. Debemos cerrar esa brecha en la tecnología y proporcionar a los clientes modernos servicios interesantes y útiles, basados en la tecnología."

¹ Caso extraído de "Mercadotecnia de Servicios", Christopher H. Lovelock. Ed. Prentice Hall . México, 1996

Todos habían escuchado con interés los puntos de vista de Ang. Su jefe, el Director de Planificación de Marketing, había dado por terminada la junta pidiendo que ofreciera algunas sugerencias específicas. "Pero", había advertido, "no sugieras nada que pudiera estar en conflicto con el romance y con el soberbio servicio personal que nos ha dado fama!"

ANTECEDENTES

"¿Cómo empezó todo?" era una pregunta que a menudo hacían las personas que utilizaban por primera vez los servicios de *Singapur Airlines (SIA)*. A muchas sorprendía que una pequeña república isla, que apenas medía 38 km. De largo por 22 de ancho y con una población de 2.7 millones, pudiera tener una de las aerolíneas más grandes y con mayores utilidades del mundo. Algo todavía más notable eran las críticas elogiosas de las organizaciones de viajes aéreos. En 1990, la revista *Air Transport World* nombró a *SIA* "la aerolínea del año"; *Conde Nast's Traveler* la calificó como "la mejor del mundo"; y *Business Traveler International* declaró a *SIA* "la mejor aerolínea internacional".

La República de Singapur

Justo al norte del ecuador, con un dominio de los estrechos entre Malasia e Indonesia, Singapur tenía una ubicación ideal para las rutas tanto marítimas como aéreas. Por el hecho de ser la intersección de Oriente y Occidente, se consideraba como el eje del comercio y los negocios entre los dos mundos.

En los 26 años transcurridos desde su independencia, en 1965, el país había logrado lo que la mayoría de los observadores consideraba un sorprendente progreso económico. El ingreso nacional per cápita había llegado a U\$S 10540, una cifra que representaba el 37% de la de Suiza, que los planificadores nativos de Singapur a menudo citaban como su modelo económico. Se jactaba de contar no sólo con una de las instalaciones portuarias más grandes y más modernas del mundo, sino también con un aeropuerto del mismo calibre, inaugurado en 1981 y ampliado en 1990. Otros logros incluían un moderno sistema de telecomunicaciones, carreteras muy bien diseñadas y el nuevo sistema de ferrocarril de Tránsito Rápido para las Masas. Las fuertes inversiones en la educación y una poderosa ética del trabajo había creado una fuerza laboral bien capacitada y motivada. Para 1991, Singapur era uno de los centros de construcción y reparación de barcos más grande del mundo, el tercer complejo más grande de refinación y distribución de petróleo y también se había convertido en un importante centro bancario y financiero.

Singapur había hecho un considerable esfuerzo para atraer empresas de alta tecnología y muchas compañías habían establecido oficinas y plantas en la isla. Los planificadores del gobierno consideraban que la tecnología era una fuerza impulsora en la economía. A medida que continuaban los adelantos en las telecomunicaciones y *Singapur Telecom* seguía presionando hacia un sistema totalmente digitalizado, los planificadores empezaron a hablar de crear una "isla inteligente".

La historia de Singapur Airlines

¿Quién habría creído que un país que apenas tenía la cuarta parte del tamaño de Rhode Island, el estado más pequeño de Estados Unidos, produciría una de las aerolíneas con mayores utilidades del mundo? La historia de *Singapur Airlines* empezó oficialmente el 1 de Mayo de 1947, cuando el primer vuelo programado de *Malasia Airlines*, procedente de Singapur, aterrizó en Peneng. Cuando tanto Malasia como Singapur se independizaron a mediados de la década d los sesenta, el nombre de la aerolínea cambió a *Malasia-Singapur Airlines*. Sin embargo, pronto fue obvio que los dos países tenían diferentes prioridades. El interés primordial de Malasia era contar con una aerolínea insignia que serviría a rutas domésticas e

internacionales. Pero, por el hecho de ser una pequeña isla, Singapur no necesitaba servicios domésticos; en vez de ello, su meta era cubrir rutas internacionales de largas distancias. Se convino en que deberían dividir los activos y crear dos aerolíneas separadas.

SIA voló por primera vez bajo sus propios colores en Octubre de 1972. Cuando se anunció que Malasia y Singapur habían convenido en establecer dos aerolíneas insignia separadas, el optimismo estaba matizado de incertidumbre e incredulidad. ¿Una aerolínea de un país tan pequeño podría competir en las grandes ligas internacionales? Sin embargo, la década de los setenta parecía un buen momento para que una aerolínea se iniciara y triunfara. El notable aumento de pasajeros durante la década de los años sesenta - cuando el tráfico se duplicaba cada cinco años- no sólo prometía continuar, sino que había un número cada vez mayor de personas en todo el mundo que viajaban a más lugares. Además, se empezaban a introducir los excitantes nuevos jets, con un elevado nivel de desempeño.

A pesar de que *SIA* era propiedad del Estado, el papel del gobierno en la determinación de la política y en la administración cotidiana era mínimo; se decía a los ejecutivos senior que no debían esperar ningún subsidio ni un trato preferencial. Sin embargo, lo que el gobierno sí hacía era ofrecer a las aerolíneas extranjeras la oportunidad de operar desde Singapur, a condición de que *SIA* obtuviera derechos similares, incluso si no los ejercía de inmediato. La nueva aerolínea presionó implacable hacia el crecimiento y la innovación. Tres meses antes de que se iniciaran las operaciones, firmó un contrato con *Boeing* para la entrega de los B 747-200, con una opción sobre dos más. Era la primera aerolínea del sudeste de Asia que hacía un pedido de jumbo jets.

SIA también se concentró en el marketing. El nombre y el logotipo de la aerolínea - una estilizada ave amarilla- que decoraba la aleta de la cola, de color azul oscuro, pronto llegó a ser muy conocido en las rutas que operaba. La meta era crear una aerolínea diferente que sería internacional, pero que conservaría su personalidad asiática. Lo que era más importante, la alta gerencia insistió en que se hiciera hincapié en el servicio a los pasajeros, quienes, según recordaban constantemente al personal, eran la razón única de la existencia de la aerolínea. En un mundo en donde una aerolínea se asemejaba a otra, comprendieron que la tripulación de la cabina era el eslabón primordial entre el pasajero y la aerolínea. La idea era utilizar el único recurso real de la isla - la hospitalidad natural de sus habitantes- como una ventaja competitiva. De esta manera, parecía seguro que todos recordarían a la aerolínea nacional de Singapur - y que la recordarían favorablemente -.

Las investigaciones habían demostrado que, cuando todos los demás aspectos eran iguales, los pasajeros respondían más al atractivo de la alta calidad de los servicios durante el vuelo. *SIA* fue la primer aerolínea en instalar asientos totalmente reclinables en sus aviones. Puesto que la compañía no pertenecía a la IATA (International Transport Association), la administración de *SIA* iba en contra de las reglas al servir bebidas gratuitas, ofrecer audífonos gratuitos para ver las películas y otros extras. El propósito era establecer firmemente una imagen de *SIA* en las mentes de los clientes como *la* aerolínea con un servicio excelente.

La "Joven de Singapur" - la personificación del encanto y la cordialidad- se convirtió en una realidad y después en un esmerado plan de contratación, capacitación y nueva capacitación. Las jóvenes más atractivas y más serviciales fueron elegidas como sobrecargos. Ofrecían un máximo de tres contratos, cada uno por un período de cinco años, salarios superiores al promedio y una posición elevada en la compañía. Al mejor personal se le ofrecía la posibilidad de una promoción apuestos senior en *SIA* después del período de 15 años. Una vasta campaña publicitaria promovía a esas sobrecargos, ataviadas con vestidos multicolores que llegaban al tobillo, estilo sarong-sebayas, hechos con la tradicional tela batik y diseñados por Balmain, el modista francés. Los sobrecargos del sexo masculino vestían en una forma más convencional, con chaquetas ligeras color azul claro y pantalón negro.

Esas jóvenes vestidas en una forma diferente se convirtieron en el símbolo de la misión de la aerolínea: proporcionar un servicio personalizado de alta calidad. Las investigaciones demostraron que causaban el impacto más perdurable en los pasajeros. Los viajeros reportaban que su bello uniforme y su encanto eran realmente lo que prometía la publicidad y que el servicio durante el vuelo era el mejor que habían recibido desde hacía mucho tiempo.

A la alta gerencia también le preocupaban los servicios en tierra. En 1973, se formó una compañía subsidiaria, *Singapur Airport Terminal Services (SATS)*, para que desempeñara el manejo en tierra, el servicio de alimentos y otras tareas relacionadas. Más adelante empezó a ofrecer sus servicios, con base en un contrato, a otras aerolíneas que tenían operaciones en Singapur. En 1985, *SATS* se reestructuró para convertirse en una compañía controladora con cuatro subsidiarias: *Servicio de Pasajeros SATS*, *Servicio de Alimentos SATS*, *Carga SATS* y *Servicios SATS de estacionamiento para aviones frente a los hangares*.

SIA sobrevivió a las dos crisis del petróleo de la década de los setenta y siguió creciendo, apareciendo en los titulares con innovaciones como el servicio supersónico en el *Concorde*, entre Londres y Singapur, operado conjuntamente con *British Airways*, con los colores de *BA* en un lado del avión y los de *SIA* en el otro. También expandió la estructura de sus rutas. Los pedidos de aviones grandes, incluyendo el que en aquel entonces era el más grande de la aviación civil, también se convirtieron en historia. Gracias a sus considerables utilidades, la aerolínea pudo invertir en nuevo equipo, casi sin incurrir en una deuda significativa. Esas enormes compras no eran todas adiciones incrementadas a la flota, ya que la compañía revendía los aviones después de utilizarlos unos cuantos años. Debido a que estaban tan bien mantenidos, los aviones "viejos" encontraban compradores que pagaban buenos precios en el mercado de segunda mano.

LA SITUACIÓN EN 1991

Como comentó un observador de la industria: "1990m fue un año que casi todas las aerolíneas querían olvidar!" Afectadas por la recesión, el aumento en los precios del petróleo, las elevadas tasas de interés y la tensión debida a la invasión iraní de Kuwait, la mayoría de las principales aerolíneas sufrieron severas pérdidas financieras. La declaración de hostilidades en el Golfo intensificó los problemas - el temor de los ataques terroristas disminuyó bruscamente las cargas de pasajeros en la mayoría de las rutas internacionales. Pero en una época en la cual muchas otras aerolíneas estaban reduciendo sus gastos, *SIA* incrementó su presupuesto publicitario.

Los resultados financieros consolidados de *SIA* para el año fiscal que terminó el 31 de Marzo de 1991 sólo mostraron una ligera disminución en los ingresos, de 5090 millones de dólares a 4950 millones². El número de pasajeros transportados aumentó de 6.8 millones a 7.1 millones, a pesar de que el factor de carga disminuyó del 78.3 al 75.1% como resultado de un aumento en el volumen de la flota. En 1991, *SIA* tenía el índice de utilidades de operación más alto de cualquier aerolínea del mundo: 775 millones de dólares. Además de su atractivo de marketing, *SIA* tenía otro punto a su favor: los márgenes más altos obtenidos en los servicios de aerolíneas en Asia. Las aerolíneas asiáticas no competían en precio entre ellas. Preferían formas de competencia no relacionadas con el precio, como mejor servicio, más puntos de destino, horarios más frecuentes y flotas más nuevas. No obstante, con el ingreso de los jugadores estadounidenses a la región, el precio se convirtió en un aspecto importante.

La flota de la aerolínea, de 29 Boeing 747 y 14 Airbus 310, era la flota más joven de todas las aerolíneas internacionales, con un promedio de 4.75 años, en comparación con un promedio de la industria de alrededor de 10 años. La compañía tenía pedidos 36 aviones nuevos (de los

² La tasa de cambio representativa para el dólar de Singapur a mediados de 1991 fue: $S\$1.00 = U\$0.60 = £0.33$.

cuales 28 eran los nuevos b 747-400) y otros 34 en opción. La gerencia estaba convencida de que los aviones más nuevos no sólo eran más atractivos para los pasajeros y ayudaban al personal a proporcionar un servicio mejor, sino que también ofrecían otras ventajas, como mayor confiabilidad y un consumo menor de combustible. La *ilustración 1* compara las medidas de desempeño de SIA con la de otras importantes aerolíneas internacionales.

Para 1991, SIA se encontraba entre las tres aerolíneas más grandes del mundo, medidas en términos internacionales de tonelada-kilómetros de carga transportada. Su red unía a 63 ciudades en 37 países, y pronto realizaría su ambición de hacía mucho tiempo: servir a la costa este de Estados Unidos con un servicio transatlántico de Frankfurt a Nueva York. El Aeropuerto Changi de Singapur se había convertido en la terminal más grande y de mayor actividad en el mundo.

Pasajeros programados transportados en 1990 (internacionales)			Pasajeros-kilómetros programados desempeñados, 1990 (internacionales)			Utilidades operacionales de las 10 de estas principales aerolíneas, 1990		
Clasificación		Cifras	Clasificación		Cifras	Clasificación		Cifras
1	British Airways	19684	1	British Airways	62834	1	SIA	774
2	Lufthansa	13326	2	Japan Airlines	42690	2	Cathay Pacific	468
3	Air France	12417	3	Lufthansa	38744	3	Japan Airlines	464
4	Pan American	10096	4	Pan American	38241	4	British Airways	345
5	Japan Airlines	8354	5	United	35334	5	SAS	264
6	American Airlines	8343	6	SIA	31544	6	American Airlines	67.9
7	SAS	8335	7	Air France	29023	7	Lufthansa	0
8	Cathay Pacific	7378	8	Qantas	27687	8	KLM	(19.3)
9	Alitalia	7105	9	KLM	26382	9	Alitalia	(75.7)
10	SIA	7093	10	American Airlines	24086	10	Air France	(286)

Ilustración 1. MEDIDA DE DESEMPEÑO CLAVE, 1990

Los valores en cartera del gobierno habían disminuido, debido a la venta de acciones, a un 54% de los activos de la compañía. La aerolínea se había unido a una alianza trilateral con *Swissair* y *Delta Airlines*, la aerolínea de Estados Unidos, para cooperar en servicio al cliente, paquetes de excursiones intercambiables, registro, manejo conjunto del equipaje, salas compartidas en los aeropuertos y promociones conjuntas. También se había convertido en miembro de IATA, con el fin de dar a la aerolínea una voz en los foros clave de la industria y un mayor acceso a sus conocimientos técnicos y sus agentes de venta acreditados. Sin embargo, SIA no quería participar en las deliberaciones sobre la coordinación de tarifas en las cuales se discutían los aspectos de las tarifas.

A pesar de los logros de la aerolínea, había algunas señales inquietantes en el horizonte. La competencia se estaba intensificando y la calidad del servicio estaba mejorando en un buen número de aerolíneas, tanto asiáticas como occidentales, incluyendo *Cathay Pacific*, con base en Hong Kong, *Japan Airlines*, una nueva línea taiwanesa recién iniciada con un poderoso financiamiento, llamada *Eva Air*, *Thai International* y *Malaysian Airlines*. Estas dos últimas contaban con sobrecargos con llamativos uniformes inspirados en trajes tradicionales.

Con los crecientes estándares de vida en Singapur llegaron las elevadas expectativas entre los más de 13000 empleados de *SIA*, de los cuales alrededor de 4200 eran miembros de la tripulación de cabina. Para la compañía era cada vez más difícil atraer a personas jóvenes, motivar a los empleados existentes y mantener su política de emplear al mejor personal para los papeles de contacto con los clientes.

MANTENIMIENTO DE LA FILOSOFÍA DE SERVICIO AL CLIENTE

Al reconocer que los años más excitantes habían llegado a su fin, la gerencia siguió insistiendo en la importancia de la filosofía y la cultura de servicio al cliente de *SIA*. El principio fundamental de que el cliente estaba en primer lugar se llevó a todos los niveles de la organización. La forma en la cual se trataba a los clientes en cada punto de contacto se consideraba de una importancia primordial. La política de la compañía manifestaba que si era necesario hacer un trueque, se debía hacer en favor del cliente. Por ejemplo, contrario a la práctica de otras aerolíneas, no se permitían que bajaran de categoría a un cliente para favorecer a un ejecutivo *senior* de *Singapur Airlines* que quería un asiento especial.

Recientemente se había empezado a excavar un terreno en donde se construiría un nuevo centro de capacitación, con un costo de 50 millones de dólares, diseñado para capacitar a todos los empleados en el delicado arte de servir a los clientes. Como se reportó en el *Stratis Times*, el periódico más importante de Singapur, todos - desde el encargado de barrer hasta el director administrativo - recibirían esa capacitación. La filosofía implícita era permitir que el personal se colocara en la posición del cliente. Por consiguiente, gran parte del tiempo dedicado a la capacitación se basaba en experiencias. Enviaban a personas clave en misiones especiales para ver lo que estaban haciendo otras aerolíneas y la forma en la cual trataban a los clientes. Los juegos especiales de simulaciones de demoras educaban al personal sobre las formas de hacer frente a las situaciones de demora, una de las principales quejas que recibía la aerolínea de los pasajeros.

Un principio seguía siendo constante: el personal debía ser tan flexible como fuera posible en sus tratos con los clientes, incluso si eso requería más tiempo y esfuerzo. La gerencia reiteraba constantemente que no se podía decir a los clientes lo que debían hacer simplemente porque eso convenía a la compañía. Algunos pasajeros querían comer tan pronto como abordaban, otros preferían esperar. No era posible clasificar a los clientes, ya que a menudo cambiaban de opinión. Podían abordar con la intención de dormir y después decidir que querían ver una película. En los trayectos largos, la flexibilidad tenía una importancia especial. La mayoría de los pasajeros tenían hábitos individuales que correspondían a sus agendas de viaje, que podían incluir dormir al principio y trabajar después, o viceversa.

El personal había aprendido que los clientes se sentían más felices cuando ofrecían una elección. El hecho de ofrecer más variedad en las comidas reducía automáticamente el número de personas descontentas. Los menús, que por lo común las demás aerolíneas cambiaban no más de cuatro veces al año, se alteraba cada semana en los vuelos muy frecuentes de *SIA*. La tecnología de la información permitía que los *chefs* mejoraran las comidas y retiraran de inmediato cualquier platillo que no tenía una buena acogida. Aún cuando había ciertos costos marginales asociados con esas tácticas, la gerencia creía firmemente que esos esfuerzos distinguían a *Singapur Airlines* de sus competidores. Se instruía al personal para que encontrara formas de ahorrar dinero. Por ejemplo los *chefs*, preparaban comida utilizando únicamente ingredientes de temporada. El personal de la cocina instruía a los miembros de la tripulación sobre la forma de preparar y servir cualquier platillo nuevo.

Se alentaban las quejas, ya que proporcionaban *insights* acerca de los problemas. Una vez que se recibían, era posible hacer algo para corregir la situación: se averiguaba el origen de todas

las quejas y se hacía un seguimiento. Se invitaba a los viajeros a presentar esas quejas por escrito. Aún cuando algunos clientes - por lo común estadounidenses, alemanes y australianos - lo aceptaban fácilmente, otros parecían menos dispuestos a hacerlo por escrito. En el caso de esos clientes, los interrogaban específicamente por medio de encuestas de seguimiento.

Cada trimestre se computaba un *Índice de Productividad del Servicio* (IPS), con el fin de evaluar los estándares de calidad del servicio. Se utilizaban encuestas en varios idiomas durante el vuelo, para pormenorizar las impresiones de los clientes acerca de los aspectos clave; después, esa información se recopilaba, junto con los datos sobre puntualidad, equipaje mal manejado / recuperado por cada 1000 pasajeros y la proporción de quejas con felicitaciones a la gerencia.

Tan pronto como se recibía una queja directamente relacionada con una experiencia específica durante un vuelo, se podía retirar temporalmente del sistema a los miembros de la tripulación, para proporcionar una capacitación. Los miembros de la tripulación de cabina quedaban libres de sus programas de vuelo tres o cuatro veces al año, para que se reunieran con expertos en capacitación. Los miembros *senior* de las tripulaciones de cabina se reunían cada lunes por la mañana para sesiones de retroalimentación e intercambio con el personal de servicios de apoyo. Uno de los "rituales" practicados era dirigirse a la tripulación desde el centro de control, justo antes del despegue, para hablarles de aspectos locales, promociones especiales y otros aspectos pertinentes para los servicios.

En el aeropuerto de Singapur se alentaba al personal para que hiciera todo lo posible para abordar los problemas legítimos de los clientes. Una historia - que ahora es parte de la leyenda de la compañía - se refiere a un supervisor que encontró un sastre a la media noche y pagó un depósito de sus propios fondos para que hiciera un traje a un cliente cuyo equipaje se había extraviado, de manera que el cliente pudiera asistir a una junta muy importante al mediodía siguiente.

EI PERFIL DEL CLIENTE Y LA LÍNEA DE PRODUCTOS

La línea de productos se dividía en tres clases de viajes: Primera, Raffles (de negocios) y Económica. La Primera Clase daba razón del 5% de los pasajeros, la Clase Raffles del 10% y la Clase Económica del 85%. Alrededor de un millón de los siete millones de asientos vendidos anualmente eran ventas a nativos de Singapur. Los ingresos de los no nativos eran proporcionalmente más elevados, puesto que tendían a volar distancias más largas. De los pasajeros de la aerolínea, el 75% eran de fuera del país y el 25% de su base doméstica.

Los vuelos variaban en cuanto a distancia - de menos de una hora hasta más de 13 horas de vuelo sin escala a Europa. En los vuelos de menos de cuatro horas no se podía fumar, lo que reflejaba el firme compromiso nacional de Singapur de restringir el consumo de tabaco. La *ilustración 2* muestra el desglose del porcentaje de vuelos diarios de la aerolínea, según el número de horas y la cantidad de viajes nocturnos.

En promedio el factor carga era un tanto más elevado en la Clase Económica (cerca del 80%) que en Raffles o en Primera. Los pasajeros que volaban en Clase Raffles en un vuelo diurno podían volar en Primera Clase en un vuelo nocturno, debido a la comodidad extra.

La alta gerencia creía que el mercado de pasajeros de negocios era el futuro de la aerolínea - tanto en números como en rendimiento -. Durante la junta de ejecutivos a la que acababa de asistir Robert Ang, todos habían convenido en que la tecnología era la clave para mejorar el servicio en ese segmento del mercado. Los ejecutivos de *SIA* sabían que las expectativas de esos clientes particulares estaban aumentando constantemente y que sus necesidades habían

Ilustración 2: DETALLE DE LA DURACION DE LOS VUELOS

	Duración de los vuelos		
	Hasta 3 horas	4-8 horas	9 horas +
Vuelos	60%	18%	22%
Ingresos	25%	25%	50%
Principalmente durante el día	100%	60%	25%
Principalmente durante la noche	-	40%	75%

cambiado mucho desde la década anterior. Las investigaciones revelaron que los viajeros de negocios:

- preferían comer pequeñas cantidades y con menos frecuencia;
- querían una dieta más nutritiva;
- tendían a impacientarse y resentirse cuando los hacían esperar;
- querían que las instalaciones que se encuentren en las salas de espera de los aeropuertos, como duchas y fax, también estuvieran disponibles en el aire; sentían que era desagradable perder tiempo a bordo y querían estar ocupados durante todo el vuelo.

Innovación tecnológica

Cuando se inició la junta, Robert Ang había indicado que la única forma de que la compañía pudiera satisfacer genuinamente las necesidades más sofisticadas de los viajeros, era utilizando la tecnología en una forma más estratégica, con el fin de mejorar la calidad del servicio. No bastaba con emplear innovaciones fácilmente duplicadas con un base *ad hoc*. Había declarado:

*"El solo hecho de salir a buscar soluciones basadas en tecnología dará al mercado la impresión de que hacemos trampas y somos arbitrarios en nuestro enfoque. Si queremos proteger nuestra posición competitiva, debemos encontrar formas de movernos con mayor rapidez que nuestros competidores y de crear una ventaja perdurable para la compañía. Habrá un millón de problemas, pero una vez que hayamos convenido en el principio de **"la tecnología en el cielo"** como un instrumento competitivo, podremos resolver los aspectos técnicos. Debemos utilizar la tecnología en el futuro como empleamos a las personas en el pasado, para servir a los clientes. Si podemos igualar nuestros servicios de alta tecnología con nuestros servicios normales, seremos irresistibles para los clientes y nos distinguiremos del resto."*

Ya se habían planeado varias innovaciones ese año. Una de ellas era la instalación de pequeñas pantallas de televisión en cada asiento de Primera Clase y de Clase de Negocios, que ofrecerían a los pasajeros programas de video. Puesto que otras aerolíneas también estaban haciendo lo mismo, era decisivo asegurar una variedad. Otra era un servicio telefónico conectado a través de un satélite con el servicio telefónico en tierra que, a diferencia del anterior, permitiera que los pasajeros hicieran llamadas cuando el avión iba volando sobre el océano. Aún cuando esas innovaciones eran importantes, Ang pensaba que no eran suficientes. Sabía que habría incontables posibilidades para añadir valor a la experiencia de vuelo total de los clientes - pero sólo si los conocimientos y la tecnología se podían aplicar en la forma correcta -.

Casi 80 000 pasajeros se registraron en el programa de Servicio Prioritario (SPP). Para convertirse en miembro, un pasajero debía volar por lo menos 60 000 kilómetros (37500

millas) al año en Primera Clase o en Clase Raffles. Los beneficios incluían tolerancia extra de equipaje, recorfimación automática de vuelos, prioridad en las listas de espera, una suscripción de cortesía a una revista y descuentos en alquiler de automóviles, hoteles y compras. La información acerca de cada miembro de SPP - como preferencias concernientes a asiento y comidas - se almacenaba en una computadora y se podía poner en práctica automáticamente cuando se hacían las reservaciones. Ang consideraba que esta clase de servicio sólo sería el principio; no había fin para lo que la tecnología de la información podía hacer para mejorar el servicio al cliente. Tampoco había ninguna razón tecnológica apremiante para limitar el sistema a sólo 80 000 personas.

CAMPAÑAS PUBLICITARIAS

Alrededor del 2% del ingreso bruto de *Singapur Airlines* se dedicaba a la publicidad y promoción. La oficina matriz controlaba cuidadosamente todos los gastos y todas las decisiones publicitarias estratégicas estaban centralizadas. La publicidad táctica que se enfocaba en rutas específicas, horarios o promociones, se manejaba localmente, pero se supervisaba en forma muy estricta en Singapur, con el fin de garantizar la consistencia.

El tema de la "Joven de Singapur" seguía siendo un elemento clave en la estrategia publicitaria de la compañía, igual que el primer día. Inicialmente, la meta de esta estrategia era impartir una sensación de romance y servicio de lujo, de manera que estaba dominada por imágenes de mujeres vestidas con sarong, contra telones de fondo exóticos y románticos. La campaña de la moderna flotilla que siguió ofrecía exteriores e interiores de los aviones, con sólo una pequeña lámina en forma de camafeo de una sobrecarga a un lado.

El propósito de la campaña de modernización de la flotilla era enviar otro poderoso mensaje al mercado: que Singapur Airlines era líder en la tecnología de aviones. El objeto era mostrar que el "acero" no vencía a la "seda". Las fotografías daban a la publicidad una deliberada calidad de sueño, un tema que continuó a todo lo largo de la campaña Raffles en 1990 - el primer intento de *SIA* de orientarse específicamente a los viajeros de la clase de negocios.

Las investigaciones revelaron que uno de cada tres estadounidenses, europeos y australianos preferían los anuncios románticos a los técnicos. Esos pasajeros estaban hechizados por la belleza de las sobrecargos, e impresionados por su competencia y sus atenciones. Los clientes japoneses y asiáticos, por otra parte, parecían preferir los anuncios de alta tecnología que detonaban modernismo, confiabilidad y nuevas experiencias. La Joven de Singapur no parecía exótica, fuera de lo común o atractiva a ese grupo.

SISTEMA DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

Igual que la mayoría de las aerolíneas, *Singapur Airlines* dependía en gran parte de agentes independientes para vender su servicio. En 1973, la aerolínea inició su propio sistema de reservaciones y registro por computadora, KRISCOM. Para 1991, ese sistema se había reemplazado con ABACUS, un sistema de reservaciones por computadora que proporcionaba a los agentes de viajes una amplia variedad de servicios, incluyendo reservaciones de aerolíneas y hoteles, arreglos en tierra y noticias de viajes regionales. Originalmente creado por *Singapur Airlines* y otras dos aerolíneas asiáticas, ABACUS era propiedad de *SIA* y otras nueve aerolíneas, incluyendo tres empresas estadounidenses, quienes también la operaban. Más de 100 aerolíneas, 80 cadenas de hoteles y otros servicios de viajes se habían inscrito en ABACUS para distribuir sus servicios a través del sistema.

Cuando los agentes de viajes hacían reservaciones en *SIA*, las preferencias registradas de los viajeros que eran miembros del *Servicio de Pasajero Prioritario* (SPP) se podían recuperar automáticamente de la computadora. Se ofrecía una amplia variedad de opciones de comidas especiales, que reflejaban las numerosas necesidades de salud y religiosas de los viajeros. Las

solicitudes de comidas especiales se enviaban al departamento de servicio de alimentos, que recibía una hoja impresa de todas esas solicitudes para cada vuelo, La solicitud de comida especial se relacionaba con el asiento que asignaban al pasajero. La *ilustración 3* muestra un diagrama de flujo simplificado de los vínculos entre las diferentes bases de datos y el sistema de control de salida.

LA TECNOLOGÍA Y LOS SERVICIOS EN TIERRA

El *Departamento de Servicios en Tierra* era responsable del manejo terrestre de pasajeros, equipaje, carga y correo de los 63 aeropuertos en la red de *Singapur Airlines*. En Changi, SATS estaba a cargo, pero en otros aeropuertos, la aerolínea tenía que confiar en subcontratistas. Aún cuando en esas estaciones incluso se asignaba a algunos empleados de *Singapur Airlines*, la mayoría de los miembros del personal eran nativos del país anfitrión y con frecuencia tenían diferentes maneras de pensar.

Puesto que en lo que en realidad querían las personas era poder llegar al aeropuerto y salir de él con la mayor rapidez y facilidad posibles, Ang creía que las intervenciones con el personal se deberían mantener al mínimo. Era necesario abordar algunos problemas específicos y superarlos:

Es más fácil controlar la calidad del servicio en el aire que en tierra. Las decisiones clave se toman en la oficina matriz y se ponen en práctica a bordo. En los aeropuertos, por otra parte, son difíciles de controlar. La tecnología es la clave. Los aeropuertos mismos están demasiado atestados, cuentan con muy pocas puertas, con muy pocos mostradores y las filas son largas. Mientras que en el servicio durante el vuelo el personal por lo común *da* algo a los pasajeros - audífonos gratuitos, periódicos gratuitos, bebidas gratuitas, comidas gratuitas, películas gratuitas - el personal de tierra *quita* algo - boletos, tarifas por exceso de equipaje, o informa al pasajero que no puede tener el asiento que quiere. El 30% d todas las quejas se relacionan con la asignación de asientos y otro 20% con las demoras de los aviones. La forma en la cual se manejan las demoras tiene un gran impacto en la opinión del cliente. Los pasajeros se sienten realmente descontentos cuando el personal no puede proporcionar información, encontrar asientos en aerolíneas alternativas, ni obtener habitaciones de hotel cuando la demora se prolonga toda la noche. El equipaje extraviado también da razón de alrededor del 20% de las quejas totales. Con una tecnología y una información mejores, no sólo podemos proporcionar la misma clase de servicio en tierra que en el aire, sino que también podemos reducir al mínimo nuestro riesgo, proporcionando a todos en todo el mundo un sistema que sabemos que da resultado.

Se ha iniciado un *Programa de Servicio Sobresaliente en Tierra* (SST) para todos los pasajeros, complementando con salas de espera equipadas con todo el lujo y la comodidad posibles, instituido antes para los viajeros de Primera Clase y Clase de Negocios. Cuando se inauguró la Terminal 2 en Changi, se incluyó un nuevo *Sistema de Control de Salidas* (SCS90). Un componente clave era un formato simplificado y mejorado para las pantallas que se utilizan en el registro. Cada vez era más difícil contratar personal para los puestos de registro de pasajeros. Se introdujo un nuevo programa, amistoso con el usuario, con un menú y comandos en la pantalla, que simplifica tanto la tarea como la capacitación.

Los beneficios para los pasajeros incluían un proceso de registro simplificado y más rápido, en el cual los pases de abordar y las etiquetas para el equipaje se codificaban y se imprimían automáticamente cuando el pasajero se registraba. El pase de abordar incluía la asignación de asiento y la información de la puerta y confirmaba solicitudes especiales, como una comida vegetariana. En la puerta de abordar, los pasajeros simplemente introducían sus pases de abordar en una lectura y el software del SCS verificaba todos los detalles del registro contra los pasajeros que abordaban. Un importante beneficio de seguridad era la comparación

automática del equipaje registrado con el pasajero que subía a bordo. (Refiérase a la *ilustración 3.*)

Se introdujo un sistema de *Telecar* para llevar el equipaje de un terminal a otra en tres minutos. Después se clasificaba y se manejaba manualmente. Si era necesario hacer una conexión urgente con otro vuelo, este hecho se comunicaba con anticipación al personal, de manera que ese equipaje se llevara en carretillas al avión que esperaba. A diferencia de la situación en casi todos los aeropuertos, el *Skytrain* no sólo transportaba a los pasajeros hacia y desde las terminales, sino que el personal guiaba y acompañaba a los pasajeros a sus vuelos con tiempos de conexión breves, reduciendo así la confusión y las demoras.

LA TECNOLOGÍA Y LOS SERVICIOS DURANTE EL VUELO

Al comprender las innovaciones como pantallas de video en cada asiento y mejores telecomunicaciones entre aire y tierra, Ang quería transformar la cabina en un "centro de oficinas y descanso en el cielo", lo que mejoraría los servicios tanto de amenidades como de negocios. Con toda certeza, casi cualquier cosa podía ser posible en el futuro gracias a la tecnología. ¿Pero qué era lo que apreciaban los clientes? ¿Qué era factible? ¿Qué podría distinguir a *Singapur Airlines* de la competencia? ¿Cuáles eran los verdaderos problemas? Durante la junta, había comentado a los demás:

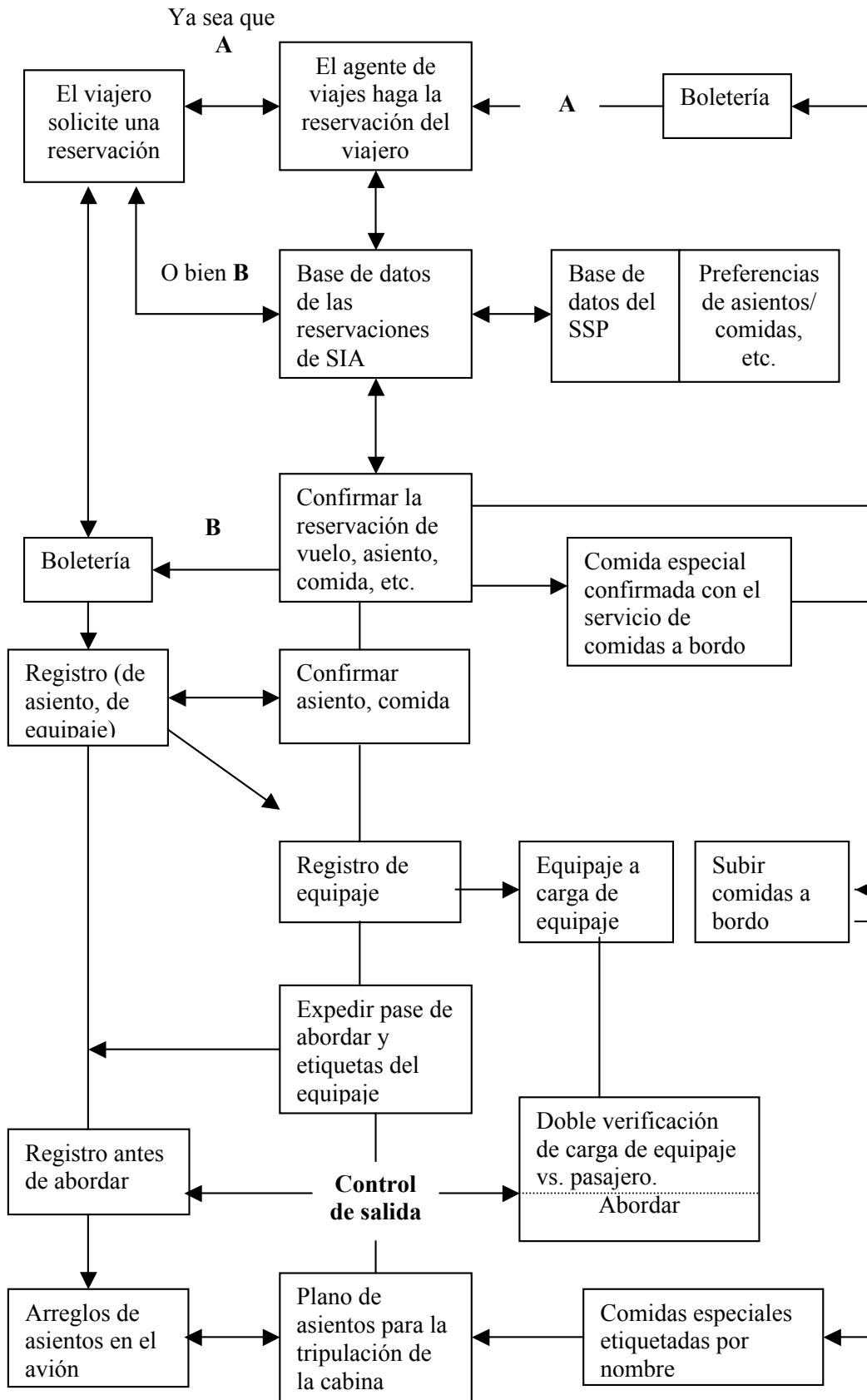
Debemos ser capaces de proporcionar a los pasajeros durante el vuelo tantas distracciones - ya sea de diversión o profesionales - como sea posible. Es exactamente lo contrario de la situación en tierra. Los clientes deben ser capaces de hacer lo que necesiten durante el tiempo que pasan con nosotros. Y la elección debe ser de ellos, no nuestra. Ellos no deben tener ningún problema en el trato con nuestro personal y, de hecho, se debe alentar para que interactúen con él tanto como sea posible, puesto que somos muy buenos en eso. Si la tecnología se utiliza en una forma apropiada y creativa, podemos personalizar nuestros servicios todavía más y hacer que las personas tengan la impresión de que en realidad nos interesan. Por ejemplo, las computadoras que se pueden sostener en la mano pueden informar a la tripulación de a bordo todo lo que necesita saber acerca de cada cliente, de manera que el servicio se pueda ajustar a sus necesidades.

Después de la junta, el jefe de Ang, el director de planificación, comentó acerca de las sugerencias que había hecho Ang. Aún cuando las ideas eran interesantes dijo, no debería haber nada que perturbara a otros pasajeros, que redujera el valioso espacio de los asientos, o que afectara en forma adversa el elevado nivel de servicio personal de la compañía. Ang, que había anticipado esa reacción, respondió diciendo que la ubicación de la tecnología a bordo sería el factor determinante. Podía pensar en varias opciones: centrar la tecnología en el asiento de cada pasajero; demarcar los centros de trabajo y esparcimiento en un lugar determinado dentro del avión; o, como una alternativa, emplear a los miembros de la tripulación para que manejaran el grueso de solicitudes de los pasajeros, por ejemplo, enviar faxes.

ANG SE PONE A TRABAJAR

De regreso en su oficina, con una impresión positiva acerca de la junta de esa mañana, Robert Ang pensó en los tres pilares que proporcionaban la experiencia de calidad en la cual insistía la compañía para sus clientes. El primero era un avión moderno, un punto en el cual *Singapur Airlines* ya iba a la delantera. El segundo eran los servicios en tierra, en donde faltaba mucho por hacer, a pesar de los logros en el aeropuerto Changi. En particular, era necesario

Ilustración 3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS BASES DE DATOS



desarrollar una tecnología, de manera que la red mundial de ventas y personal aéreo, agentes y subcontratistas de la compañía, pudieran funcionar al unísono.

En tercer lugar, estaba el aspecto de los servicios durante el vuelo. ¿Qué servicios basados en la tecnología se deberían desarrollar para mejorar la experiencia del cliente en el aire? ¿Realmente podría dar resultado una "oficina en el aire"? ¿Hasta qué grado se podrían proporcionar más comodidades y distracciones de primera clase y de la clase de negocios de las de la clase económica? Lo que era más importante, ¿cómo se podrían consolidar y ponerse en práctica todas esas ideas, de manera que *Singapur Airlines* fuese la líder tecnológica en la aviación civil?

Ang sabía que era necesario meditar mucho en las preguntas de *cómo*, antes de poder hacer una presentación formal a su jefe. Pero era todavía más importante encontrar un concepto cohesivo que toda la compañía pudiera apreciar y aceptar. Tal vez sería mejor colocar las diversas actividades del cliente en un marco de referencia. Empezó por bosquejar un diagrama de flujo aproximado, mostrando la secuencia de un viaje típico. Antes de que pasara mucho tiempo, había segmentado el diagrama en tres secciones: actividades previas al vuelo, actividades durante el vuelo y actividades posteriores al vuelo. (Remítase a la *ilustración 4*.) Empezó por anotar sus ideas para utilizar en cada punto clave.

Cuando al fin se detuvo para tomar café, ya había empezado a tocar el horizonte, creando una pálida neblina color de rosa en el cielo tropical. Cuando se puso de pie y se estiró, escuchó el suave zumbido de un avión en lo alto. "Debe ser el vuelo que se dirige a Frankfurt", dijo en voz alta.

Ilustración 4 - EXPERIENCIA DEL CLIENTE ANTES DEL VUELO

Notas sobre las innovaciones tecnológicas potenciales para mejorar la experiencia

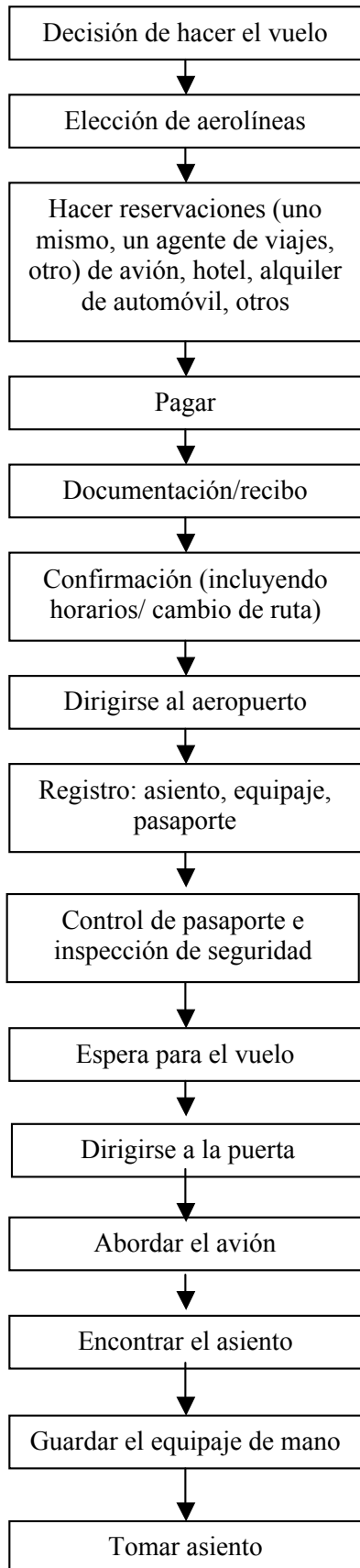


Ilustración 4 - EXPERIENCIA DEL CLIENTE DURANTE EL VUELO

Notas sobre las innovaciones tecnológicas potenciales para mejorar la experiencia

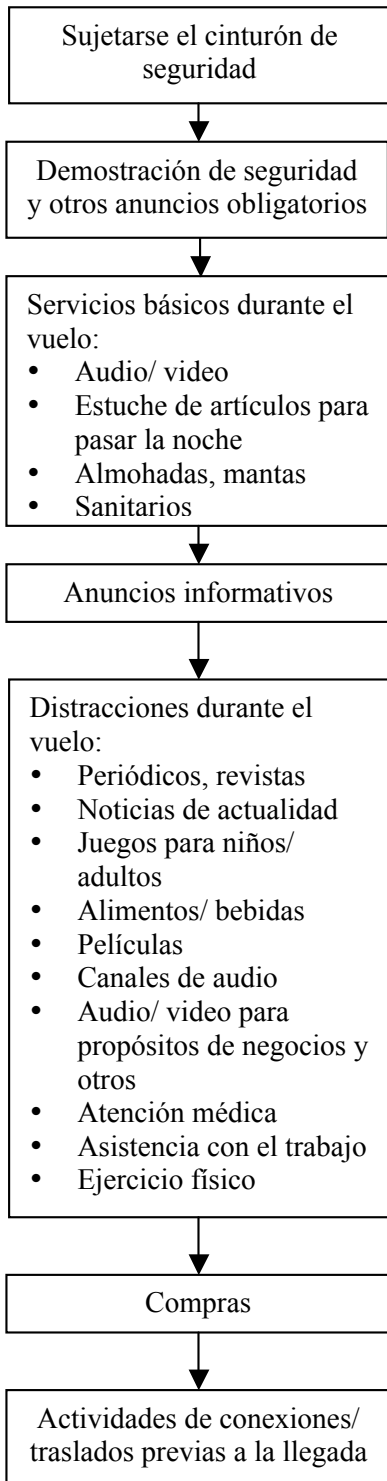
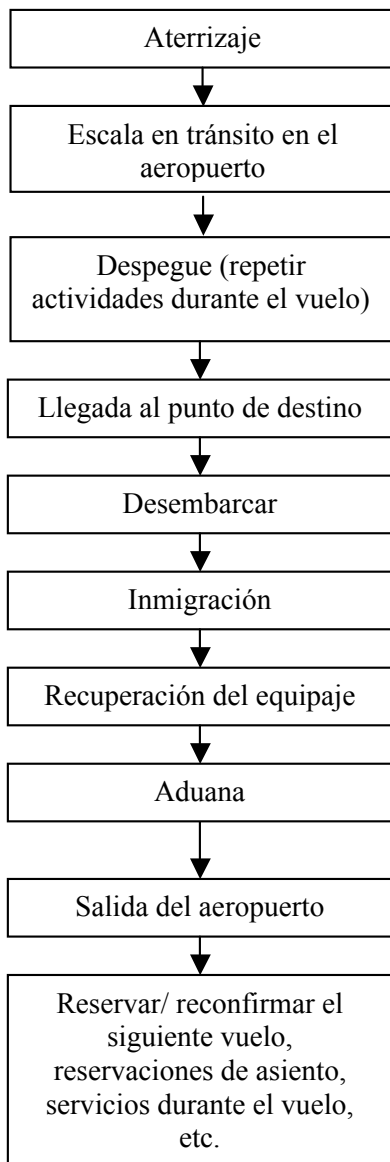


Ilustración 4 - EXPERIENCIA DEL CLIENTE DESPUES DEL VUELO

Notas sobre las innovaciones tecnológicas potenciales para mejorar la experiencia



SINGAPUR AIRLINES³

1. ¿Cuál es la estrategia actual de “Singapur Airlines” (SIA)? ¿De qué forma la estrategia de Operaciones apoya la estrategia global de la empresa? ¿Cuál es el nexo entre la estrategia de Operaciones y la estrategia de marketing?
2. Realice un análisis FODA de la compañía.
3. ¿Cuáles son los elementos diferenciadores de SIA?
4. ¿Cuál es el rol de la tecnología en las operaciones de SIA?
5. ¿Qué es lo más importante en la experiencia de servicio de SIA? ¿Por qué cree eso?
6. ¿En cuál/ cuáles objetivos de Operaciones debería enfocarse SIA? Fundamentar la respuesta.
7. ¿Cómo mediría la capacidad de SIA? Fundamentar la respuesta.
8. Mencione estrategias de capacidad que podría utilizar SIA para los lapsos de mayor y menor demanda.
9. ¿Qué variables o elementos tendría en cuenta para planificar las operaciones de SIA (actividades antes, durante y después del vuelo)?
10. ¿Cuáles podrían ser los inconvenientes o problemas que se presenten durante el desarrollo de cada una de las actividades? ¿Podrían preverse? ¿De qué forma?
11. Investigue de qué forma programan sus operaciones las líneas aéreas.
12. De los distintos aspectos sobre el diseño del trabajo tratados en clase, ¿cuáles se pueden aplicar mejor a las operaciones de una aerolínea? Explíquelos brevemente.
13. ¿En qué tipos de procesos podrían encuadrarse las operaciones de una aerolínea?
14. ¿Es importante la gestión de inventarios en el manejo de una línea aérea? ¿En qué forma? ¿Qué tipo de sistema de administración de inventarios utilizaría? ¿Por qué?
15. ¿Qué sistema o sistemas de mantenimiento son más apropiados para la flota de aviones de SIA? Fundamentar la respuesta.
16. ¿Cómo podría definir la calidad de una línea aérea?
17. Grafique un CPM con estimaciones de tiempo para el caso en que Ud. debiera/ quisiera realizar un viaje de negocios/ de placer. Indique el camino crítico.
18. ¿Cuáles son los aspectos logísticos clave en las operaciones de SIA – para cada una de las tres actividades mencionadas en el caso- ?
19. Arme un tablero de comando para SA.-

³ *Nota: Ud. puede agregar mayor información a la solicitada, siempre que se relacione con los contenidos de la asignatura.-*

20. Defina una estrategia para SIA.-