

AEROLINEAS INTERMUNDIALES AIM¹

AIM era una de las aerolíneas más reconocidas y legendarias de la aviación en el mundo, que desde sus humildes comienzos como servicio de correo postal, había florecido como aerolínea líder mundial bajo el multimillonario Howard Hughes.

La historia de AIM se remonta a la fusión en 1930 del transporte aéreo de Western Air y Transcontinental Air Transport para crear Transcontinental & Western Air. El gobierno de los Estados Unidos las obligó a fusionarse, con el fin de consolidar las rutas de correo entre países. Desde el principio, la aerolínea se distinguió por estar a la vanguardia de la tecnología de la aviación. La nueva empresa fue una de las fuerzas impulsoras para conseguir que la empresa fabricante de aviones Douglas Aircraft produjera el DC-3.

En 1939, el pionero de la aviación Howard Hughes se convirtió en el principal accionista de Transcontinental & Western Air. Hughes avaló personalmente el crédito y acuerdo para presentar la nueva generación de aeronaves de la aerolínea, el Lockheed Constellation, que recibió elogios por su velocidad y apariencia llamativa. La aerolínea fue contratada por el gobierno de Estados Unidos para volar rutas transpacíficas, así como rutas a Europa. Debido a su alcance internacional, Hughes cambió el nombre de la aerolínea al de Aerolíneas Intermundiales en 1950.

AIM siguió a su archirrival PAN AM en la era de la incorporación a la flota de aviones de los jets a finales de la década de 1950. La aerolínea también incorporó el Boeing 707 más grande del mercado, para su servicio transcontinental y transatlántico. AIM fue también pionero en la introducción del Boeing 747 Jumbo jet. Durante los años 60 y 70, AIM desarrolló el sistema radial, estableciendo bases de operaciones en Kansas City y la ciudad de Nueva York.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © octubre 2020, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

En los 80 AIM era una de las líneas aéreas más importantes de los Estados Unidos donde operaba extensas rutas además de volar a las principales ciudades de Latinoamérica, Europa, Asia y África. La competencia era intensa en todas estas rutas y los directivos de la compañía estaban firmemente convencidos de que el servicio que ofreciera la empresa debería ser tan bueno, por lo menos, como el de la competencia y, de ser posible, un poco mejor.

Cuando la AIM empezó a utilizar jets, pudo ofrecer una mayor seguridad y confianza en sus horarios que sus competidores. Los directivos de la AIM sabían que para que una línea aérea tuviera éxito, debería en primer lugar, contar con un buen producto, es decir, equipo excelente, horarios adecuados, puntualidad y servicios generales bien llevados. Comprendía por supuesto, que los competidores podían tener equipo idéntico, horarios de vuelo igualmente atractivos y que al menos a la larga cualquiera de ellos podía copiar una innovación satisfactoria y transportar parte del mercado de pasajeros que se sintiera atraído por tal innovación. AIM fue la primera compañía que pasó películas de cine durante los vuelos largos y la respuesta de los pasajeros fue muy satisfactoria.

La decisión de las Crepes Suzette

Como la AIM volaba a París y Roma, pareció perfectamente natural adoptar ciertas ideas europeas a su servicio nacional en los Estados Unidos y empezó a servir un buen vino francés con las comidas, acompañado de champañas de marca. Los pasajeros reaccionaron favorablemente y la competencia respondió sirviendo vino y champaña, por lo menos en las rutas competitivas.

No satisfecha con esto, la AIM fue la primera en servir café recién hecho, diferentes salsas para preparar las ensaladas a elección del cliente, entremeses calientes, pan horneado en el propio avión y otras exquisiteces gastronómicas. Aunque cada servicio adicional significaba un cierto coste extra, la dirección de la AIM pensaba que los gastos se justificaban siempre y cuando continuaran produciendo mayores ingresos. El hecho innegable fue que el tráfico de la AIM siguió aumentando y ya sobrepasaba a sus rivales en porcentaje de aumento y en términos absolutos en ciertos mercados.

La AIM introdujo en sus vuelos nacionales de costa a costa, su internacionalmente famoso Menú *Royal Ambassador* (Anexo 1). Sirvió pastelería francesa, exquisitos helados, una gran variedad de quesos y frutas frescas. Como ninguna innovación en el servicio podía protegerse por medio de una patente, no pudo evitarse que la competencia siguiera el ejemplo. Los directivos de la AIM pensaron que el futuro de la compañía radicaba en ser la primera en introducir el mayor número posible de ideas nuevas y en mantenerse a la cabeza de todas las líneas aéreas.

La AIM quiso añadir un servicio más que ayudara a distinguir su servicio del de sus competidores. Después de hacer un estudio meticuloso y amplísimo buscando nuevas ideas, el vicepresidente de Servicio a Pasajeros de la AIM llegó a la conclusión de que el mercado se sentiría atraído y encantado si se sirvieran *crepes suzette* como postre.

Se sirvieron estos manjares franceses en varios vuelos y la reacción de los pasajeros fue entusiasta. Todo indicaba que las *crepes suzette* podrían también convertirse en otro éxito de la AIM.

Antes de hacer planes definitivos para su introducción, el vicepresidente de Servicio a Pasajeros presentó la idea en una junta regular del presidente con sus colaboradores solicitando comentarios y sugerencias y hubo de todo en la reacción de los asistentes. La azafata jefa se mostró escéptica; opinó categóricamente que antes de añadir cualquier servicio extra que exigiera la atención de una azafata, debería hacerse un estudio cuidadoso para determinar si el equipo que atendía la cabina podía proporcionar dicho servicio sin que se resintiera la calidad general del mismo. Declaró que, en ciertos vuelos de costa a costa, cuando la mayoría de los asientos iban ocupados, las azafatas no estaban unos minutos ociosas y que en algunos vuelos ni siquiera tenían el tiempo suficiente para realizar todas sus tareas de manera amable, tranquila y eficiente.

El vicepresidente de Relaciones Laborales mostró también ciertas dudas: señaló que, como el nivel de servicio se había incrementado, las tareas que se exigían de las azafatas habían igualmente aumentado. Agregó que debido a que los jets volaban más rápido, las azafatas hacían mayor número de vuelos de ida y vuelta por mes. Varios detalles indicaban que las azafatas estaban descontentas y se mostraban reacias a aceptar cualquier cosa que pudiera afectar su moral o estropear el curso de las negociaciones pendientes de sus contratos.

Todos los directivos comprendían perfectamente que la azafata era un empleado muy importante, generalmente el que tenía mayor contacto con los pasajeros; una azafata competente podía hacer mucho para animar al cliente a usar nuevamente la línea; pero una azafata incompetente lograría precisamente lo contrario.

Aunque los directivos deseaban introducir cualquier innovación prometedora, no querían lanzarse a un programa sin tener antes un estudio cuidadoso y detallado. Pidieron por lo tanto, que se hiciera dicho estudio, indicando exactamente qué cantidad de trabajo se esperaba realmente de las azafatas en los vuelos de costa a costa y hasta qué grado el servicio de las *crepes suzette* afectaría su carga de trabajo. Todo el mundo estaba de acuerdo en que las *crepes suzette* podrían ser un gran atractivo y que los competidores encontrarían dificultad para copiarlo, ya que los jets de la AIM estaban equipados con un tipo especial de horno poco común, y en caso de que dicho postre fuera un éxito, sería costoso para la competencia instalar los hornos y su instalación les tomaría algún tiempo.

Se designó a un asistente de la dirección para que hiciera el estudio de factibilidad mencionado. A continuación, damos el resumen de su informe.