

# ¿Y ahora qué rompió United?

## Francisco Acuña

Director de Research Excellence – Ipsos Loyalty Perú  
Mail: francisco.acuna@ipsos.com

El 31 de marzo de 2008, el músico canadiense Dave Carroll y su banda tomaron un vuelo de United Airlines de Halifax a Omaha con conexión en Chicago. Al bajar en el aeropuerto de Chicago, Dave vio cómo el personal de United tiraba las maletas y los instrumentos musicales de la banda sin cuidado alguno. A pesar de sus reclamos, el personal de United minimizó el incidente.

Al llegar a su destino final, Dave no se sorprendió al descubrir que United había roto su guitarra. Tras nueve largos meses de reclamos, una representante de la aerolínea le comunicó que la empresa no se responsabilizaba por lo ocurrido y que no habría ninguna compensación por el incidente. Dave decidió contar su pésima experiencia y le dedicó una canción a United: la famosa *“United Breaks Guitars”*. El video de la canción se hizo viral en YouTube, con más de 17 millones de vistas a la fecha.

<http://www.davecarrollmusic.com/songwriting/united-breaks-guitars/>

Hace un par de semanas, las imágenes del incidente del vuelo 3411 de United Express (brazo regional de United Airlines) dieron la vuelta al mundo: un pasajero fue retirado del avión con extrema violencia por el personal de seguridad del Aeropuerto Internacional O’Hare de Chicago. Nuevamente, gracias a las redes sociales, esta experiencia se viralizó a la velocidad del rayo a millones de clientes actuales y potenciales de la aerolínea.

<https://www.youtube.com/watch?v=uz3EDgJu8Zk>

En términos financieros, las acciones de United Airlines (UAL) bajaron un 5,27% durante la semana posterior al incidente, lo que representa una pérdida aproximada de USD\$ 1.000 millones, sin contar el costo del arreglo judicial con el cliente agredido, las multas de las autoridades competentes y la implementación de las necesarias reformas de procesos y capacitación al personal para que este tipo de situaciones no se vuelvan a producir.

Queda claro el impacto de una pésima experiencia del cliente en toda la organización, cuando esta se vuelve viral. Pero ¿qué sucede con las malas experiencias cotidianas y silenciosas de los clientes? Sabemos que 1 de cada 4 clientes tiene una experiencia negativa y que tan sólo un 5% de estos presenta un reclamo formal. ¿Qué pasa con los clientes con experiencias negativas que no reclaman? La mitad dejará de ser nuestro cliente y la otra mitad continuará con una relación dañada y en riesgo de perderse.

Afortunadamente, las empresas pueden tomar dos acciones para evitar los efectos negativos de las malas experiencias: 1) escuchar la voz del cliente, y 2) cerrar el circuito.

## 1. Escuchar la voz del cliente

En el artículo *“Healing The Pain”*, publicado por Jean-François Damais y Roger Sant, directores de Ipsos Loyalty, los autores describen las principales características de los programas de *Enterprise Feedback Management (EFM)* o sistemas de escucha de la voz del cliente en tiempo real:

Recoger la voz del cliente, utilizando diferentes técnicas y herramientas costo-eficientes, para escuchar a la mayor cantidad posible de clientes.

Difundir las quejas en tiempo real a los distintos niveles de la organización, para lograr *accountability* por parte de los responsables de entregar el servicio.

Involucrar a toda la organización en el logro del objetivo estratégico que busca la mejor experiencia entre los clientes.

Gestionar los resultados de manera agregada, con foco en el cambio estructural, al accionar sobre el promedio de las experiencias de los clientes.

## 2. Cerrar el circuito con el cliente: *Close-the-loop feedback*

Si resulta necesario tomar acciones en el ámbito individual para la recuperación de los clientes en riesgo, las empresas pueden desplegar este tipo de programas, que permiten generar alertas tempranas cuando uno de sus clientes experimenta un incidente crítico o un bajo nivel de servicio.



En este caso, las organizaciones permiten a su personal ponerse en contacto con un cliente después de un incidente crítico y tomar las medidas apropiadas. Sin embargo, rara vez el personal que da la cara recibe una buena orientación sobre cuáles son las acciones más apropiadas para responder a estos incidentes. En cifras de Ipsos, tan solo el 50% de los clientes que ha tenido una experiencia negativa ha quedado satisfecho con la solución entregada.

Las intervenciones ineficaces conducen al desperdicio de esfuerzos y recursos, cargas de trabajo adicionales para el personal y aumento de costos. Las empresas tienen que encontrar la manera de optimizar las inversiones que hacen para "cerrar el circuito", maximizar el retorno de esa inversión - al evitar la pérdida de clientes- y reducir un boca-a-boca (*word-of-mouth*) negativo.

United necesita urgentemente un cambio cultural para transformarse en una organización centrada en sus clientes (*customer-centric*) que incluye sus experiencias como objetivo estratégico de la empresa. Steve Jobs dijo alguna vez: "Uno debe comenzar con la experiencia del cliente y trabajar hacia atrás". Escuchar la voz del cliente es el punto de partida. La gestión de su experiencia, ya sea a nivel individual o agregado, requiere que la organización incluya este objetivo como parte de su estrategia. Sus clientes, colaboradores y accionistas lo van a agradecer.