

Boeing 737 MAX: la seguridad, ¿lo primero?

Yago de la Cierva
Carolina Villegas

“La seguridad es un valor fundamental para todos en Boeing, y la seguridad de nuestros aviones, los pasajeros de nuestros clientes y sus tripulaciones son siempre nuestra principal prioridad. A medida que nuestros clientes y sus pasajeros continúan volando el 737 MAX a cientos de destinos en todo el mundo todos los días, tienen la seguridad de que el 737 MAX es tan seguro como cualquier avión que haya volado en los cielos” (Boeing, s. f. a).

Dennis Muilenburg, presidente y CEO de Boeing

Cómo empezó todo

En la primavera del 2011, el Consejo de Administración de Boeing se enfrentó a una de las decisiones más importantes en la centenaria historia de la compañía. American Airlines (en adelante, AA), uno de los mayores clientes de Boeing, estaba a punto de cerrar un contrato con su principal competidor, la empresa europea Airbus, y poner punto final a la relación de exclusividad que le unía a Boeing desde hacía décadas.

Todo comenzó con una llamada de Gerard Arpey, director ejecutivo de AA. Arpey anunció entonces presidente y CEO de The Boeing Company, James McNerney, que AA se disponía a firmar un acuerdo para la compra del modelo Airbus A320neo. La compañía europea acababa de presentar con gran éxito ese nuevo modelo en la Feria aeronáutica de París, y había conseguido 667 pedidos, que alcanzaba así la cifra de 1.029 unidades vendidas en los primeros meses: un récord en la aeronáutica comercial (Airbus, 2011).

El líder de AA dejó entrever una leve esperanza para Boeing, pero la empresa estadounidense debía moverse con rapidez y presentar un avión nuevo y más actualizado, capaz de competir con eficacia (Gelles *et al.*, 2019a).

Caso preparado por el profesor Yago de la Cierva y Carolina Villegas, colaboradora externa, a partir de fuentes publicadas. Marzo del 2021.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2021 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 19/3/21



El Consejo de Administración de Boeing reaccionó con rapidez, y, el 30 de octubre, decidió actualizar con urgencia su histórico 737, el modelo más exitoso de su historia y probablemente de la aviación comercial.

Diseñar una nueva generación de ese veterano modelo sería más rápido que diseñar desde cero una nueva aeronave: de ordinario, la certificación para volar de un nuevo avión requiere entre cinco y ocho años, mientras que la recertificación de una versión emplea la mitad de ese tiempo. Por ese motivo, Boeing desechó avanzar en su proyecto de 777X, que estaba en su fase inicial, y puntar por el proyecto MAX.

Sería además mucho más barato. Introduciría las mejoras necesarias para reconquistar a su cliente y al resto de aerolíneas que parecían decantarse por el A320neo. Como comentó James Bell, anterior director financiero de Boeing, en la presentación de resultados del segundo trimestre de 2011, el desarrollo de un nuevo modelo costaría el 10-15% de lo que supondría un modelo completamente nuevo, que estimaba alrededor de 10-12 billones de dólares (CAPA, 2011).

Así surgió el 737 MAX.

Ocho años después, el Consejo de Administración de The Boeing Company volvería a reunirse, esta vez para abordar una de las consecuencias de aquella decisión. El 10 de marzo del 2019, un Boeing 737 MAX recién estrenado se estrellaba. El accidente acabó con las 157 vidas de los que iban a bordo del vuelo 302 de Ethiopian Airlines. Tan solo cinco meses antes, se había estrellado otro MAX nuevo, el vuelo 610 de la aerolínea indonesia Lion Air, causando 189 muertos.

Tres días después de la catástrofe, al ver cómo 42 países (empezando por China y la Agencia Europea de Seguridad Aérea [EASA]) se le adelantaban, la Casa Blanca ordenó suspender los vuelos operados con el 737 MAX y la Agencia Federal de Aviación de Estados Unidos (FAA), encargada de autorizar el modelo de Boeing, secundó la decisión del Ejecutivo (Pozzi y Naranjo, 2019).

Con todos los 737 MAX aparcados en aeropuertos y hangares de todo el mundo, y la prohibición de que volasen, la sombra de la sospecha sobrevolaba sobre la compañía. ¿Era seguro el 737 MAX? ¿Qué debería hacer y decir Boeing para no perder la confianza de sus grupos de interés? Eran preguntas que suponían abrir la caja de Pandora sobre el futuro de un gigante de la industria aeronáutica.

La industria aeronáutica

La industria de la aviación supone el 3,6% del PIB mundial: si fuera un Estado, estaría en el puesto número 20 en el *ranking* de países por PIB, al mismo nivel que Suiza. El sector aeronáutico emplea a cerca de 65,5 millones de personas en el mundo, si se incluye el directo (tripulaciones, personal de tierra, corporativos, trabajadores de empresas constructoras y proveedoras, etc.) y el indirecto (logística y, en general, los empleos en toda la actividad económica que se deriva del transporte aéreo).

El sector aeronáutico resulta crítico en el desarrollo económico mundial. Más de un tercio de los bienes y servicios mundiales se mueven por aire (Aviation Benefits Beyond Borders, s. f.). Es además un sector altamente competitivo. Para las empresas aeroespaciales, la innovación consiste en hacer aviones cada vez más avanzados tecnológicamente y que consuman menos, para que sus clientes (las compañías aéreas) puedan obtener la mayor rentabilidad posible.



Por otro lado, también se trata de un sector enormemente regulado por los Gobiernos, en todos sus componentes: desde el diseño y la fabricación de los aviones hasta las operaciones de aeronaves y aeropuertos. En el caso de Estados Unidos, por ejemplo, el Congreso establece unas políticas para la protección de la industria que los reguladores convierten en prácticas industriales obligatorias (Price y Forrest, 2013).

Cada país cuenta con su propia institución encargada de la regulación y certificación de las aeronaves. Algunas de ellas —como es el caso de la FAA, la Agencia europea de seguridad aérea (EASA) o la Administración de Aviación Civil China (CAAC)— supervisan incluso el diseño y la producción de los aviones en colaboración con la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA). El proceso de regulación incluye la inspección de ingenieros, científicos, pilotos de prueba y profesionales de seguridad.

Además, los organismos gubernamentales también se encargan de revisar y regular aviones producidos en otros países, para permitir su uso en sus espacios aéreos. Los procesos de certificación de aeronavegabilidad de la FAA incluyen 1) la revisión de la propuesta de diseño del avión y los métodos que se prevé utilizar; 2) pruebas en tierra y de vuelo que demuestren que la aeronave opera de forma segura; 3) evaluaciones del mantenimiento del avión y su operación idónea; y 4) colaboración con el resto de autoridades de aviación civil, para su aprobación y posterior importación del avión.

Hasta el 2019, la FAA llevaba la iniciativa en la certificación de los aviones de Boeing y los demás reguladores mundiales asumían sus decisiones. Este proceso contaba con el respaldo de la IATA: la alineación de los reguladores nacionales ahorra tiempo y dinero a esas instituciones, a los fabricantes de aeronaves, a las aerolíneas y a sus clientes (Rucinski, 2019).

Desde el 2003, la ley federal estadounidense permite que la FAA delegue en una persona u organización la capacidad de realizar algunas actividades en su nombre (las llamadas *Autorizaciones de Designación de Organizaciones*, o AOD), aunque siempre bajo la supervisión estrecha del regulador

Delegar partes del proceso de certificación de las aeronaves a terceros, incluyendo los mismos fabricantes, es parte vital del sistema de seguridad desde 1920. La FAA, entiende que su programa de delegación es similar a los del resto de agencias mundiales, por lo que supone también una ayuda en la competitividad de Estados Unidos en la industria (Federal Aviation Administration, 2021).

Boeing, un coloso mundial

William E. Boeing fundó The Boeing Company —normalmente conocida como *Boeing*— en julio de 1916, en Seattle (Estado de Washington). La empresa se fusionó en 1997 con McDonnell Douglas y hoy en día tiene su sede corporativa en Chicago. La compañía se divide en tres unidades de negocio: aviones comerciales (la principal, con el 60% de la facturación); defensa, espacio y seguridad (22%); y servicios globales (18%) (Boeing, s. f. b).

Boeing es uno de los grandes líderes mundiales del sector aeroespacial y el mayor exportador de Estados Unidos. Se abastece de cerca de 8.000 proveedores en el país, unos 20.000 a nivel mundial (Boeing, 2019a), y cuenta con unos 140.000 empleados en más de 65 países. Todo lo anterior, unido a que sus acciones forman parte del índice industrial Dow Jones, muestra que la empresa y sus actividades tienen una implicación clara y directa en la economía del país.