

## La segunda aerolínea más antigua del mundo y su despegue digital

En 2016, la junta directiva de Avianca Airlines tomó una decisión inesperada. En lugar de fichar a un economista como consejero delegado, como habían hecho hasta entonces, eligieron a **Hernán Rincón**, un ejecutivo que había forjado su carrera en el mundo de la tecnología y las telecomunicaciones. Ingeniero informático e industrial, saltó a la fama como presidente de Microsoft Latinoamérica en 2010. Compañía que, bajo su dirección, multiplicó por tres el crecimiento de sus ventas.

Avianca -propiedad mayoritaria del grupo brasileño Synergy Group- es la segunda aerolínea más grande de la región, por detrás de LATAM. En un sector conocido por su inestabilidad, Rincón ya ha tenido que *navegar* en aguas revueltas. Una larga huelga de pilotos, poco después de su incorporación, mermó los ingresos de la compañía y forzó una reestructuración de la deuda. Además, en agosto de 2018, unos problemas de software provocaron la cancelación de una serie de vuelos que dejaron a miles de pasajeros en tierra. No obstante, Rincón mira al futuro con optimismo. Está convencido de que su estrategia de digitalización rápida y de ampliación de sus alianzas está posicionando a Avianca en el camino hacia el éxito.

**S+B: El crecimiento económico de América Latina muy débil en los últimos años y los CEO de la región no son optimistas de cara a 2019, según la [última Encuesta Mundial de CEOs de PwC](#). ¿Cuáles son las perspectivas de Avianca?**

**RINCÓN:** La economía de la región impacta de forma natural en el sector de la aviación, pero es importante diferenciar la economía y la industria. Hemos visto una desaceleración generalizada de las economías de América Latina pero, afortunadamente, no del sector aéreo. Quizás, esto se pueda explicar porque los viajeros de la región están adquiriendo los hábitos de los del resto del mundo. En Estados Unidos, la gente viaja en avión 2,3 veces al año y los europeos lo hacen 1,4 veces. Mientras que los latinoamericanos vuelan 0,4 veces al año. Es una cifra reducida, pero el doble, si la comparamos con hace 10 años. Y se espera que, dentro de otros diez, vuelva a duplicarse. Por eso, aunque el crecimiento económico no sea óptimo, nuestra industria tiene potencial de crecimiento.

**S+B: ¿Cuáles son las principales amenazas para Avianca y la industria de la aviación en la región?**

**RINCÓN:** La regulación es una amenaza importante. No porque haya demasiada o muy poca, sino porque no es homogénea. Cada país tiene sus propias regulaciones y restricciones, y tenemos que adaptarnos a cada uno. Esto supone una enorme carga operacional. Si todos los países de América Latina acordaran un conjunto uniforme de regulaciones -como hizo la Unión Europea-, sería enormemente beneficioso para todos.

Otras amenazas tienen que ver con factores externos, como el precio del petróleo. El combustible representa entre el 20% y el 27% de los costes operativos de una aerolínea, según su precio en cada momento. Además, fluctúa, por lo que es difícil estar predecir.

**S+B: Avianca ha atravesado momentos difíciles desde que asumiste el mando. ¿Cómo describirías tu estilo de liderazgo en estas situaciones?**

**RINCÓN:** Cuando estalla una crisis es cuando se demuestra si alguien está capacitado para ser el líder de una gran empresa. He tenido que lidiar con muchos momentos difíciles desde el punto de vista de negocio. Cuando esto ocurre, mi liderazgo se basa en dos claves: la transparencia y la comunicación constante dentro de la organización. Con transparencia me refiero a no esconder o evadir los problemas. Hay que ponerlos sobre la mesa y discutirlos abiertamente con la organización, con el equipo directivo y con los medios de comunicación. Tienes que contarles cuál es el problema y cómo lo vas a afrontar. El segundo aspecto hace referencia a la monitorización continua -que a veces tiene que ser diario- de las medidas puestas en marcha para resolver el problema.

**S+B: Ahora que el negocio se ha asentado, ¿cómo os estáis preparando para el crecimiento y para ser más eficientes?**

**RINCÓN:** Mi objetivo para transformar Avianca en *una compañía digital que vuela aviones* tiene dos partes. La más importante es **la relación con nuestros clientes**. Avianca y sus empleados interactúa con sus pasajeros en 19 momentos diferentes del viaje: cuando compran billetes online, cuando se registran en la aplicación, cuando recogen su equipaje... Hemos mapeado estos momentos y estamos aplicando tecnología a cada uno de ellos para que la interacción sea más ágil y eficiente y ágil.

El otro aspecto de nuestra transformación es la **digitalización interna y el uso de la tecnología para mejorar nuestra productividad**. Por ejemplo, hemos lanzado un proyecto de gestión de relaciones con el cliente -CRM, por sus siglas en inglés- cuyo objetivo es ofrecernos un perfil completo de nuestros clientes: sus experiencias, su información personal, sus recorridos... Esto nos permitirá entender sus patrones de viaje y predecir su comportamiento. Si sabemos que, como consecuencia su patrón de comportamiento, un cliente querrá viajar a Miami en diciembre, podremos enviarle una promoción especial.

También hemos empezado a trabajar con **data lakes** [un repositorio en el que se almacenan todos los datos de la empresa, independientemente de que esté estructurados o no] Hasta el momento la información estaba compartimentada en silos, pero ahora estamos recopilándola en una base de datos para que cualquier profesional puede acceder y entender, por ejemplo, por qué los aviones se están retrasando 15 minutos.

Por último, estamos introduciendo la tecnología **blockchain** en nuestros programas de fidelización. Esta tecnología es perfecta cuando tienes una moneda digital, y las *millas aéreas* son exactamente eso. Cuando usemos **blockchain**, los clientes podrán canjear sus millas y estas se aceptarán como moneda en nuestro mercado de productos.

**S+B: Acabáis de anunciar una alianza con Copa Airlines y United Airlines, y estáis negociando otra con Lufthansa. ¿Qué papel juegan las alianzas en vuestra estrategia de crecimiento?**

**RINCÓN:** Hemos registrado un crecimiento importante gracias a las fusiones. Pero, de cara al futuro y pensando en la próxima etapa de crecimiento, hemos llegado a la conclusión de que las alianzas comerciales estratégicas nos van a traer el 90% de los beneficios con un 40% de coste. Las fusiones son estupendas pero difíciles de ejecutar. Sin embargo, gracias a nuestras alianzas con United y Copa, las tres aerolíneas podemos sentarnos, trazar oportunidades en América del Norte, del Sur y Central y decidir qué rutas podemos operar conjuntamente. Esto nos permite alinear nuestros horarios y hacer las conexiones más eficientes, sin tener que vincularnos legalmente. Además, hay importantes oportunidades en los mercados que no alcanzamos a cubrir -el norteamericano y el europeo son enormes- y, mediante alianzas, conseguimos una mejor cobertura.

**S+B: Has dicho que uno de tus principales objetivos es que los clientes se enamoren de Avianca. ¿Cómo?**

**RINCÓN:** Es fácil que se enamoren, pero también es fácil perderlos. Nuestra ventaja competitiva es que somos línea aérea que ofrece un servicio completo. Esto no tiene por qué significar precios más altos. Quiere decir, que ofrecemos a los clientes con distintas alternativas, de forma que ellos deciden por cuáles están dispuestos a pagar y por cuáles no.. Ofrecemos salas VIP en los aeropuertos, un programa de *millas*, aplicaciones móviles, centros de atención al cliente... Además, contamos con el mejor entretenimiento de América Latina: tenemos más canales de televisión, películas y juegos que cualquier aerolínea. Eso se traduce en una ventaja competitiva pequeña, pero importante.

Por otro lado, formamos a nuestros empleados para que el trato con los pasajeros sea cercano y cordial. Los retrasos, las cancelaciones o las pérdidas de equipaje son algunas de las cosas que más nos impactan negativamente. Cuando ocurren, es muy fácil perder la fidelidad de los clientes. Y esto sucede por varias razones. A lo largo del año y algunos periodos concretos, los aeropuertos en Colombia se ven obligados a cerrar. Las aves migratorias del norte interfieren con los aviones y aunque son máquinas sofisticadas hay que tomar precauciones. Nuestro gran desafío es reaccionar bien y gestionar bien estas situaciones.

**S+B: ¿Cuál es tu estrategia para hacer de Avianca una empresa más innovadora que tus competidores?**

**RINCÓN:** A la hora de innovar, tenemos un enfoque diferente. A menudo, las compañías crean un departamento de innovación y le dotan de muchos recursos. Nosotros, en lugar de eso, tenemos un departamento que facilita de la innovación, que dispone de las herramientas, la experiencia y el conocimiento para ayudar a otras áreas de la empresa a innovar por sí mismas.

La mayor parte de nuestro enfoque de innovación pasa por la digitalización de nuestros procesos internos. Pero la digitalización tiene un componente adicional muy importante: la cultura. **No solo queremos herramientas digitales, queremos una cultura digital.** En ese sentido, tenemos una gran ventaja, ya que el 60% de los empleados de Avianca son *millennials*, que adoptan la tecnología con facilidad e incluso piden más. Gracias a ellos hemos realizado una transición rápida al mundo digital, con un cambio de cultura y unos empleados que aprecian el valor de la tecnología.

*Extracto de la entrevista realizada por [Gustavo F. Dreispiel](#), socio de PwC Colombia, y publicado originalmente en la revista [strategy+business](#), de PwC, con el título de [The World's Second-Oldest Airline Prepares for a Digital Takeoff](#).*