

Boeing en caída libre: ¿podrá remontar el vuelo?



En lugar de volar de nuevo, Boeing cada vez se hunde más en su propio fango.

- El sindicato IAM podría ser la puntilla con la huelga.
- Las pérdidas diarias son entre 50 y 150 mdd.
- Las pésimas decisiones que los entonces directivos tomaron hace 25 años están llevando a la empresa a un punto de no retorno.

El año pasado publicamos aquí en Transponder1200 una serie de artículos con la historia de Boeing, desde su fundación hasta la actual situación llena de problemas que se han acumulado por haber tomado decisiones, una peor que otra, a lo largo de 25 años, desde que Harry Stonecipher rompió la relación con los ingenieros que hasta entonces habían llevado el destino de Boeing, para reemplazarlos por una administración de “cuentachiles” lejos de todos los procesos de desarrollo y producción de la empresa.



Ahí mismo comentamos que si Boeing pretendía salir de sus problemas era muy importante que rompieran con esa pésima cultura empresarial que busca solo maximizar utilidades y beneficios para los accionistas a costa del desarrollo de producto y el futuro de la empresa. Deberían volver a sus orígenes de fabricar aviones con la más alta calidad y lo más avanzado de la ingeniería disponible, o no podrían competir ya no solamente contra el consorcio europeo Airbus sino contra la competencia que está surgiendo de China poco a poco.

Pero en lugar de ver pasos en la dirección correcta, a principios del año la primera gran noticia fue el desprendimiento del tapón de una salida de emergencia en un avión Boeing 737-9 MAX de Alaska Airlines que, afortunadamente, no pasó del susto para quienes iban a bordo. Esto se dio por problemas y descoordinación en la línea de ensamble en donde nadie se dio cuenta que se habían quitado los pernos de sujeción y no se reinstalaron adecuadamente, y así se entregó el avión. Y peor aún, ni siquiera fue el único, pero la rápida revisión de las aerolíneas previno más accidentes como este.

Acumulando problemas

A consecuencia de estas nuevas fallas, la Administración Federal de Aviación (FAA) ordenó a Boeing no incrementar la producción en tanto no se resolvieran los fuertes problemas en la cultura de calidad y prevención que ocasionaron no solo este problema, sino los múltiples existentes en la planta de Carolina con el Boeing 787. Por supuesto que esto está teniendo también un impacto en las finanzas de Boeing.

Todo esto se sumó a los retrasos y problemas con la certificación de las versiones 7 y 10 del 737 MAX, del 777-9 y del desarrollo de nuevos productos. Con la cancelación del 797, por primera vez en su historia Boeing tiene ya casi 20 años de haber presentado un producto totalmente nuevo (el Boeing 787) más los que se acumulen porque esto no cambiará en el corto plazo.

La administración de Dave Calhoun había estado tratando de mediar entre sanear las finanzas luego de las enormes pérdidas de los años anteriores, con crecer la producción y certificar los modelos pendientes, sin tener mayor éxito en ninguna de estas áreas, cuando le estalló en las manos el problema de calidad del avión de Alaska junto con varias denuncias anónimas de empleados y ex empleados de Boeing que desde hace años trataron de advertir sobre estos problemas que en algún momento llevarían a problemas serios a la empresa.

Todo esto finalmente lo empujó a terminar su periodo como presidente y director de Boeing anticipadamente, pretendía que fuera a fin de año, pero el Consejo decidió que fuera desde agosto al haber elegido a un nuevo ejecutivo externo para tomar el mando.

Este nuevo ejecutivo fue Robert Kelly Ortberg, con una larga trayectoria en la industria aeroespacial, principalmente en Rockwell Collins desde 1987, en donde llegó a vicepresidente y gerente general de sistemas de comunicación en 2001 y

posteriormente llegó a presidente y CEO de la empresa en 2013. Luego de la fusión con Raytheon en 2020 para formar RTX Corporation, se retiró de la empresa en 2021. Su trayectoria dejó buenos resultados y es una persona que entiende de ingeniería y administración, por lo que parece un buen candidato para darle la vuelta a una empresa con tantos problemas como Boeing, por lo que asumió el cargo el 8 de agosto pasado.

La huelga estaba en puerta

Uno de los problemas que dejó Calhoun a su sucesor no solo por la fecha sino porque no había hecho realmente nada para solucionarlo, fue el emplazamiento a huelga que el sindicato IAM, sección 751, que engloba a los trabajadores del Estado de Washington, y que pretenden recuperar todos los derechos, prestaciones e ingresos que perdieron en los últimos 15 años, en que la dirección de Boeing los amenazó con llevarse los nuevos proyectos a otro Estado como hizo con el 787, si no daban concesiones. Sabían que sería una negociación difícil porque Boeing no tiene esta vez con qué chantajearlos, al contrario, pero su situación financiera está muy delicada como para absorber un incremento salarial del 40% y todas las prestaciones que el sindicato está presionando.

El límite era el 12 de septiembre y, aunque Ortberg dijo al llegar que buscaría una conciliación de intereses la relación ya estaba muy tensa y no logró nada, por lo que tras una votación de los miembros que rechazó tajantemente el ofrecimiento de Boeing, se fueron a la huelga. Ortberg tenía en ese momento a su favor que estaba recién llegado y podría no conocer del todo la situación, por lo que podría buscar una negociación desde una posición un poco más cómoda. Pero una mala asesoría por la gente de Boeing lo llevaron a autorizar que se emitiera una “mejor oferta final” que no se entregó al sindicato, sino que se dio a conocer a través de los medios de comunicación, desatando nuevamente el enojo no solo de los líderes sindicales sino también de los trabajadores, que

obviamente rechazaron de inmediato esta oferta.

Luego de varias negociaciones fallidas en que parecía que Boeing y el sindicato habían estado en diferentes reuniones, la empresa planteó una nueva oferta que incluía un aumento del 35% a sueldos a lo largo de 4 años, se reinstala el plan de incentivos, se mejora el plan de pensiones y retiro, se entregará un bono de ratificación de \$7,000 dólares a cada uno y se regresan los beneficios por enfermedad, la cual fue votada el 23 de octubre con una oposición del 64% de los miembros sindicalizados, por lo que fue rechazada nuevamente. Y es que saben que este es su momento de presionar luego de que la empresa lo hizo quitándoles sueldo y prestaciones al grado que el pago por hora de entrada en la planta es similar a entrar a un McDonald's a hacer hamburguesas en donde no tienen la presión, la preparación técnica y la responsabilidad de fabricar un avión.

La huelga anterior se llevó a cabo en 2008, duró 58 días y Boeing tardó 2 años en recuperarse, no solo de las pérdidas por el paro, sino recuperar la producción de esas semanas, y eso que no tenía las restricciones que hoy tiene de las autoridades ante los múltiples problemas encontrados en los aviones nuevos. Las pérdidas los analistas las calculan entre \$50 y \$150 millones de dólares DIARIOS, lo que está obligando a Boeing a consumir supreciado efectivo y están considerando una nueva venta de acciones o emisión de deuda para hacerse de recursos.

Las consecuencias no se hacen esperar

Al final de tercer trimestre Boeing declaró una pérdida de \$1,300 millones de dólares que, en parte, son por la huelga, por lo que además de los \$10,500 millones que tienen en caja e inversiones fácilmente convertibles en efectivo, requieren otros \$10,000 millones para mantenerse en actividad los próximos meses, aunque hay analistas que afirman que requieren otros \$15,000, por eso la urgencia de vender acciones y

contratar deuda.

Y por supuesto que ya hay consecuencias, la empresa anunció el despido de 17,000 empleados (10% del total) y se dio a conocer la cancelación del 767F que ya se sabía que no puede producirse después del 2027 (Boeing quería pedir otra extensión para seguirlo vendiendo), aunque la producción del tanquero militar KC-46 sí continuará pero les está dejando pérdidas; también anunció una nueva demora en la entrada en servicio del 777-9 que ahora será para el 2026 y el 777-8F para el 2028, con el consiguiente enojo de varias aerolíneas.

El paro de la producción también está pasando factura con los proveedores que tuvieron que suspender la suya ante la incertidumbre del reinicio de producción de Boeing, cosa que Airbus está aprovechando para crecer sus compras con varios de ellos, asegurándoles así sus ingresos, pero Boeing no podrá entonces recuperar fácilmente el suministro de partes, principalmente de motores.

En especial estará impactando a Spirit AeroSystems, que de por sí también tiene sus grandes problemas, al tener que parar la producción de fuselajes de 737 hasta que se reinicie la producción.

Además, Airbus está cosechando más ventas ante las demoras e incertidumbre de entregas, Air India confirmó otros 85 aviones y arrendadoras confirmaron pedidos, además de que la demora en las entregas del 777-8F ayudará a las ventas del nuevo A350F.



Además, si es que el 777-8 de pasajeros llega a producción, no será antes del 2030, por lo que Airbus está ofreciendo entregas del A350 a varias aerolíneas.

No se ha mencionado oficialmente, pero esto impacta también el desarrollo de nuevas versiones de mayor peso máximo que se contemplan para la familia 787, al igual que el desarrollo supuesto del nuevo 797 que se pretendía estuviera listo hacia el final de la década si realmente se retoma el proyecto. Y no es que a Boeing no le haga falta para competir con el A321XLR, pero, hay que decirlo, no tienen recursos por ahora para desarrollar un avión completamente nuevo.

El problema principal de Boeing sigue creciendo

Todo esto lleva a pensar nuevamente que Boeing no tiene solamente un problema financiero o un problema por la huelga. Tiene un problema cultural que ha crecido a lo largo de los años y, como cáncer, está afectando ya a todas las áreas de la empresa. Por eso la mayoría de sus proyectos están en pérdida, la división de Defensa y Espacial perdió \$5,500 millones de dólares en lo que va del año para sumar a las pérdidas de aviación comercial. Los problemas de calidad, las amenazas y despidos de empleados que señalaron los problemas, los

retrasos en entregas que tanto cuestan en compensaciones a los clientes, así como la baja moral y frustración en muchos de sus empleados, ponen en evidencia la podredumbre en su interior y recuerdan los problemas de GE y McDonnell Douglas que los llevaron al abismo.

El problema ya no es quién impuso esa nefasta cultura empresarial hace 25 años sino lo que se debe hacer ahora para rescatar la empresa. General Electric, de donde salió esa práctica de maximizar los beneficios a los accionistas a costa de todo lo demás, hoy es una sombra de lo que fue y lo que queda se dividió en tres partes siendo GE Aerospace la única que quedó de lo que fue una de las corporaciones más grandes del mundo, las otras dos ya fueron vendidas. McDonnell Douglas iba directo a la quiebra y, luego de todo lo que ha pasado, hubiera sido mucho mejor eso que el rescate por Boeing que solo la hizo adquirir la enfermedad que los tiene al borde de la quiebra.

¿Será que Boeing necesita que sea dividida para poder ser rentable de nuevo? Quedaría por un lado la división de aviones comerciales, por otro la de Defensa y Espacial que sería la única que al gobierno norteamericano le interesaría rescatar por los desarrollos tecnológicos (se considera empresa estratégica) y por otra parte la de servicios a clientes que incluye su sistema de mantenimiento, soporte y financiamiento/arrendamiento a los clientes.

Requieren transformación radical

Lo que es definitivo es que Boeing no puede seguir como en los últimos años, haga lo que haga Ortberg necesita reinventar la empresa, no se trata solamente de cambiar la cultura de la calidad ni crecer la producción de nuevo. Se trata de cambiar la mentalidad completa de Boeing en todos sentidos, de lo contrario, en poco tiempo se regresará de nuevo a una situación de pérdidas y problemas como están hoy.

Si quieren competir nuevamente necesitan producto confiable, avanzado y de calidad como fue hasta el 777, necesitan nuevos desarrollos tan pronto como sea posible o van a comenzar a rezagarse no solo en ventas contra Airbus. El avión mediano y el reemplazo del 737 tendrán que definirse en los próximos años, aunque está difícil que puedan desarrollar ambos al mismo tiempo. Y es evidente que al menos en los próximos 5 años no podrán pensar en pelear el primer lugar en entregas porque no tendrán la capacidad.

Pero si no se hacen los cambios desde hoy para que comiencen a permear en todas las áreas de la corporación, en 5 años podríamos tener una sombra de lo que Boeing fue en su momento más glorioso, con los europeos y los chinos repartiéndose el mercado.

Independientemente de la huelga, que deberá resolverse en las próximas semanas a como dé lugar, Boeing tendrá que seguir tomando decisiones drásticas en muchas áreas para poder salir eventualmente de la situación en que están hoy. Esto va más allá de quitarle la administración a quienes no entienden de tecnología y desarrollo en una empresa aeroespacial, tiene que cambiarse la manera de trabajar, la cultura de la calidad y la mentalidad en general en todas las áreas de la empresa.

No se trata solamente de hacer aviones sin problemas, eso es algo que ni siquiera debería estar a discusión, sino de prepararse para poder competir en el futuro, y la única manera es invirtiendo en investigación y desarrollo, cosa que se ha hecho con muchas restricciones en los últimos 15 años y estamos viendo las consecuencias. Las nuevas generaciones de aviones deben ser mucho más eficientes y avanzadas para ser atractivas y competitivas, y eso solo puede ser el resultado de un trabajo fuerte en investigación y desarrollo, no solo de los avances en motores.

La competencia ya no será solamente Airbus, que fue suficiente para ponerlos en la lona, Embraer bien podría aprovechar para

entrar a otros segmentos del mercado. Y por supuesto la competencia de COMAC, de China, poco a poco crecerá y se hará presente en otros mercados, no se puede subestimar. Por eso los cambios no pueden tardar, la presión está encima.

¿Logrará Boeing darle la vuelta a su situación? ¿Podrán ser competitivos nuevamente? ¿O terminarán divididos en partes convirtiéndose en una sombra de lo que fueron, tal cual GE? No pasará mucho tiempo antes de que veamos el resultado de la empresa, y no hablamos solo de la huelga sino de la transformación que requieren para salir adelante, si es que son capaces de hacerlo. Si para el final de la década no lograron reinventarse y regresar a ser una gran empresa, confiable, eficiente y de alta tecnología, ya no quedará mucho por hacer.

Fuente: transponder1200.