# Qué ocurre cuando la regulación y la supervisión no funcionan

«El sector de la aviación comercial se caracteriza por los elevados costes de investigación y desarrollo de nuevos productos, y la competencia feroz entre dos principales productores.»

En el mes de marzo de 2019 las autoridades aéreas de los países más importantes del mundo **decidieron prohibir los vuelos de la versión MAX del avión Boeing 737** tras dos accidentes con características similares en las que todos los ocupantes perecieron. Las tragedias galvanizaron la atención mediática mundial, suscitándose todo tipo de especulaciones sobre los factores que produjeron los accidentes. La lentitud con la que la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos reaccionó ante los acontecimientos añadió una dosis muy importante de sospecha y de incertidumbre.

El sector de la aviación comercial se caracteriza por los elevados costes de investigación y desarrollo de nuevos productos, y la competencia feroz entre dos principales productores, Boeing, ahora aliado con Embraer, y Airbus, en combinación con Bombardier. Pero se da también otra circunstancia, referida a la intención de la empresa Comac de lanzar un avión que competiría directamente con el 737 y la familia de aviones 320 de Airbus. En este contexto, conviene recordar que la historia del sector indica **la dificultad de que tres empresas se repartan el mercado**. Por ejemplo, la irrupción de Airbus en los años ochenta y noventa del siglo pasado provocó eventualmente la adquisición de McDonnell-Douglas por parte de Boeing en 1997. Quedó claro entonces que un duopolio era relativamente estable, pero que –dados los elevados costes– no era factible que tres grandes productores pudieran sobrevivir.

Aunque no se conocen todos los detalles, parece ser el caso que Boeing logró convencer a los reguladores de que el 737 MAX no era un avión nuevo sino una **versión avanzada** y mejorada del 737 clásico. De esta manera, se aceleraba el proceso de lanzamiento del nuevo avión y se minimizaba el número de horas de entrenamiento previas a pilotarlo por primera vez. Boeing trataba de esta manera de establecer una fuerte presencia en el mercado antes de que Comac pudiera comenzar sus ventas, previstas para el año 2021. La evidencia disponible parece indicar que en los dos siniestros el comandante del 737 MAX desconocía cómo apagar el piloto automático y tomar control del avión.

Concurrió también otra circunstancia. Tras el primer accidente, Boeing determinó que debería realizarse un cambio en el software del avión. Pero los permisos necesarios por parte de los reguladores se retrasaron durante los meses de enero y febrero debido a la suspensión de la actividad gubernamental en Estados Unidos debido al conflicto presupuestario entre el Congreso demócrata y la Casa Blanca republicana.

Además de la pérdida de vidas humanas, esta secuencia de acontecimientos puede poner a Boeing en grave peligro. La **cartera de pedidos de 737 MAX excede las cinco mil unidades**. La compañía planeaba recibir casi dos mil millones de dólares en ventas cada mes durante los próximos años.

Cada vez son más las voces que indican que tanto los pasajeros como las compañías se benefician de una **regulación y supervisión que sean efectivas**, aunque no sofocantes. Parece claro que Boeing hubiera tenido que priorizar la reparación el software del avión y que hoy se encontraría en una **mejor situación competitiva**. Y quizás hubiera sido posible evitar pérdidas humanas ::

**Mauro F. Guillén** es director del Lauder Institute y catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en la Wharton School, así como miembro del Consejo Académico de Afi Escuela de Finanzas.
Twitter: @MauroFGuillen