

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



GORDON BETHUNE Y EL RETORNO DE CONTINENTAL AIRLINES "Regreso al Progreso"

TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

ALEJANDRO NEYRA SOSA

Director: Mtro. Carlos Sedano Martínez.
Lectores: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto
Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

México, D.F. Diciembre 2012

ÍNDICE

1. Justificación.....	3
2. Análisis de los hechos y definición del problema.....	5
3. El entorno macro ambiental de la industria de la aviación.....	11
4. Medidas aplicadas al caso.....	16
5. Análisis FODA.....	19
6. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	23
7. Alternativas de solución.....	27
8. Continental y su fusión con United (resultados 2011).....	50
9. Conclusión.....	56
10. Recomendaciones.....	60
11. Bibliografía.....	65
12. Cuadros.....	66
13. Estadísticas Comparativas.....	68

1. Justificación.

El presente análisis del caso “GORDON BETHUNE Y EL RETORNO DE CONTINENTAL AIRLINES”, que he subtitulado “Regreso al Progreso”, tiene el propósito de mostrar cómo el diseño correcto de la estrategia y su ejecución, permitió revertir la marcha declinante de Continental Airlines, a partir de la llegada de Gordon Bethune como presidente y director general de operaciones en febrero de 1994¹. Conjuntamente con Greg Brenneman², trazaron las acciones necesarias para identificar y solucionar los inconvenientes que la aquejaban en ese momento, con la implementación del Plan GO FORWARD (Plan Adelante).

Demuestra cómo el liderazgo efectivo y la implementación práctica e inmediata de un plan de rescate focalizado en resolver sus problemas, permitieron a Continental salir de crisis recurrentes y pérdidas en la década de los 80 y principios de los 90³.

Mediante el análisis exhaustivo de los hechos y la definición del problema, tomo en consideración cinco dimensiones de la empresa, tales como *la Dirección, las Finanzas, las Operaciones, el Factor Humano y el Cliente*, y apoyado en el Diagrama de Ishikawa⁴, defino los factores que afectaron la rentabilidad económica de la aerolínea.

¹ Gordon Bethune provenía de Boeing; líder en la construcción y mantenimiento de aeronaves.

² Greg Brenneman era vicepresidente de Bain & Company (negocio de consultoría global) y estaba trabajando en Continental. Brenneman tenía la pericia para revertir la marcha declinante de las empresas.

³ Continental entró en la protección de quiebra del Chapter 11 en 1983 y en 1990.

⁴ Diagrama de causa-efecto para el análisis de problemas y soluciones en esferas de calidad de los procesos, productos y servicios. Concebido en 1943 por el químico japonés Dr. Kaoru Ishikawa.

A partir de la historia de Continental y la identificación del entorno macro ambiental de la industria de la aviación, describo las medidas aplicadas y los fundamentos considerados por Bethune y Brenneman que determinaron la solución a los problemas, así como las enmiendas plausibles de su grupo de accionistas y el grupo directivo.

Con el diagnóstico que muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas “FODA”⁵, así como del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter⁶, identifico en seguida las alternativas de solución de Continental, bajo un enfoque metodológico para empresas en crisis y su relación con el caso.

Las alternativas de solución del caso se enfocan al manejo de crisis y los pasos para superarla; se centra en porqué y cuándo de una estrategia de viraje. Este apartado es la parte medular del análisis del caso, porque más allá de las medidas implementadas por los directivos de Continental -que fueron correctas- planteo además, la importancia de la estrategia y su ejecución, el liderazgo y la gente para el manejo de crisis, así como el producto y los procesos para restablecer como primer meta la eficacia, y a partir de ahí, la eficiencia, la productividad y la calidad, esta última como elemento para lograr la salud financiera de la empresa.

⁵ Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

⁶ Michael Eugene Porter (n. 1947) es un economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas y director del Instituto para la Estrategia y la Competitividad. El modelo de Porter, desarrollado en 1979, permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad y según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos.

Presento la situación actual de Continental y los resultados de su fusión con United y concluyo con una serie de respuestas de acuerdo al problema planteado y cómo Continental alcanzó sus objetivos. En adición formulo -con una visión de futuro- una serie de recomendaciones a Continental Airlines en el corto, mediano y largo plazos.

Al final se muestran los anexos y las estadísticas comparativas presentadas en el caso.

2. Análisis de los hechos y definición del problema.

Continental nace en 1934, su historia se da en paralelo al desarrollo de la industria de la aviación comercial en los Estados Unidos de Norteamérica. Esta historia puede dividirse en cuatro eras:

La primera, caracterizada por un entorno favorable de 55 años que permitieron su crecimiento y expansión. Predominan, al final de los 80, las fusiones y adquisiciones, así como las alianzas y la consolidación. No obstante, en esta etapa se presenta la primera crisis (1983-84) con la bancarrota, Chapter 11, reconstrucción y nuevos acuerdos laborales.

La segunda, se constriñe al primer lustro de los 90, a partir de nuevos liderazgos, cambios estructurales y recuperación; sin embargo, se presenta la segunda bancarrota en menos de una década.

Cuadro 1: Historia de Continental 1934-1995⁷.



La tercera, avanza en la segunda mitad de los 90 y entrado el siglo XXI, con un proceso de expansión en un mercado de competencia internacional y un entorno dramático por los acontecimientos de septiembre de 2001.

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Continental_Airlines#Historia_temprana:_1931-1958.

Y la cuarta, que inicia con el anuncio de fusión⁸ de Continental con United Airlines en 2010.

Cuadro 2: Historia de Continental 1997-2010.



⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Fusiones_y_adquisiciones; Las Fusiones y Adquisiciones de Empresas conocidas también por su acrónimo en inglés “M&A” (siglas de "Mergers and Acquisitions") se refieren a un aspecto de la estrategia corporativa de la gerencia general, que se ocupa de la combinación y adquisición de otras compañías, así como de otros activos. La decisión de realizar una fusión o una adquisición, es una decisión de tipo económico, específicamente consiste en una decisión de inversión, entendiéndose como tal, la asignación de recursos con la esperanza de obtener ingresos futuros que permitan recuperar los fondos invertidos y lograr un cierto beneficio. Por lo tanto una fusión o una adquisición será exitosa si el precio de compra es inferior al valor actual (VA) del flujo efectivo (FE) incremental asociado a la operación. Si esto es así, esta decisión de inversión crea valor para los accionistas y se puede considerar exitosa, de lo contrario se dice que destruye valor y es considerada como un fracaso. Fusión: Una fusión es la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades que se fusionan, absorbe el patrimonio de las restantes, estamos frente a una fusión por absorción. Adquisición: Una adquisición consiste en la compra por parte de una persona jurídica del paquete accionario de control de otra sociedad, sin realizar la fusión de sus patrimonios

Del análisis de los hechos, Continental presentaba en 1994 las siguientes características de su organización:

a) Una alta presión de costos, así como una fuerte baja de ingresos:

- Pérdida neta cada año desde 1985 y con potencial crisis financiera en 1994.
- Deudas por 2,000 millones de dólares.
- Falta de efectivo y 200 millones de dólares en pérdidas en 1994.

b) Con un pésimo producto⁹:

- Insatisfacción del cliente.
- Preferencia de los clientes de volar en otras aerolíneas.
- En el último lugar entre las 10 mayores aerolíneas comerciales estadounidenses en cuanto a arribos puntuales, manejo de equipaje y quejas de pasajeros.

c) Con un modelo de operación ineficiente:

- Entre las peores aerolíneas de acuerdo a los indicadores de la industria.
- Altos costos de operación, mantenimiento y de pagos de alquiler.

d) Con líderes que gestionan a través de efectos:

- Cambios en las estrategias administrativas y cuerpos directivos.
- Reorganizaciones internas y un ambiente y organización incapaces.

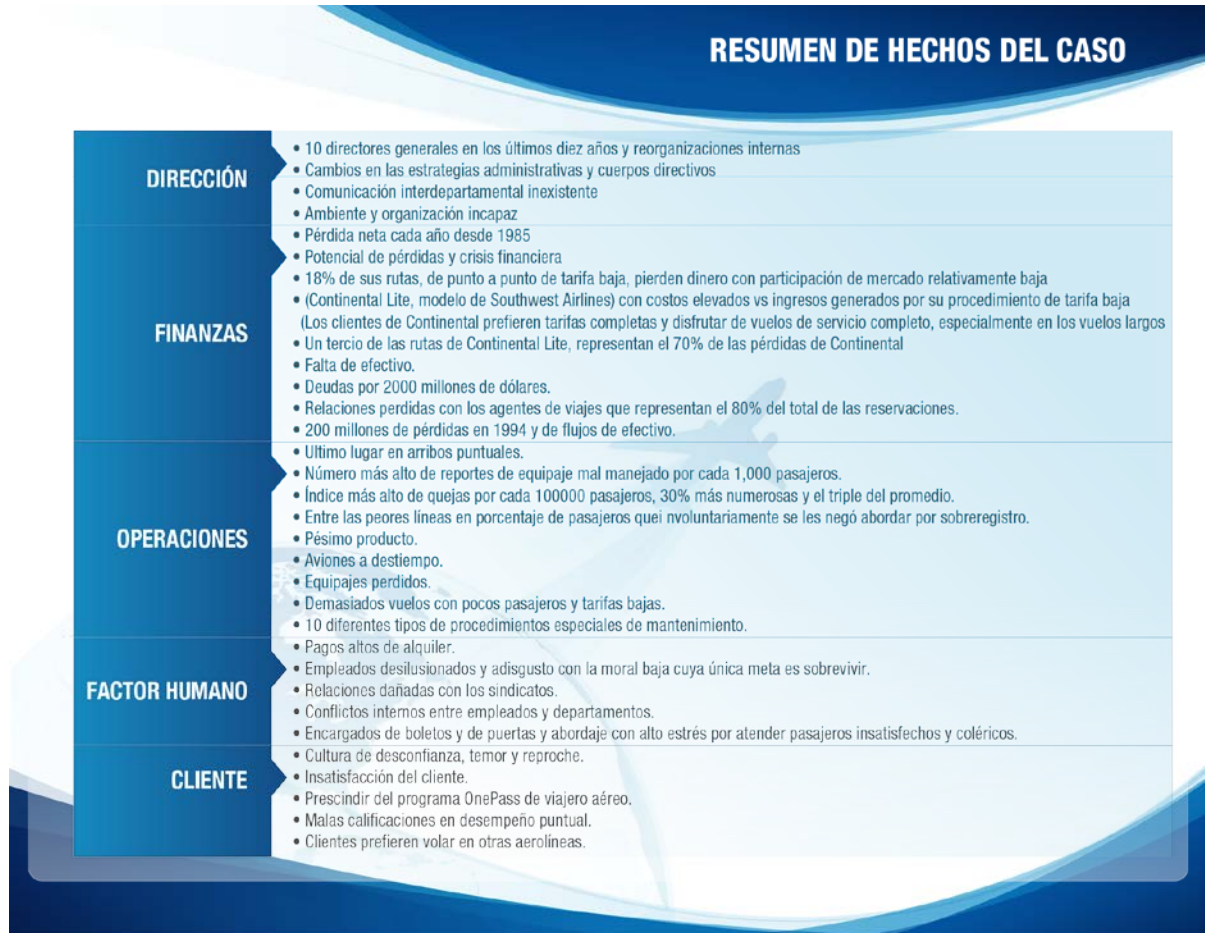
e) Con una fuerza laboral desmotivada y poco productiva:

- Empleados desilusionados y con la moral baja, cuya única meta es sobrevivir.
- Conflictos internos entre empleados y departamentos.
- Cultura de desconfianza, temor y reproche.
- Relaciones dañadas con los sindicatos.

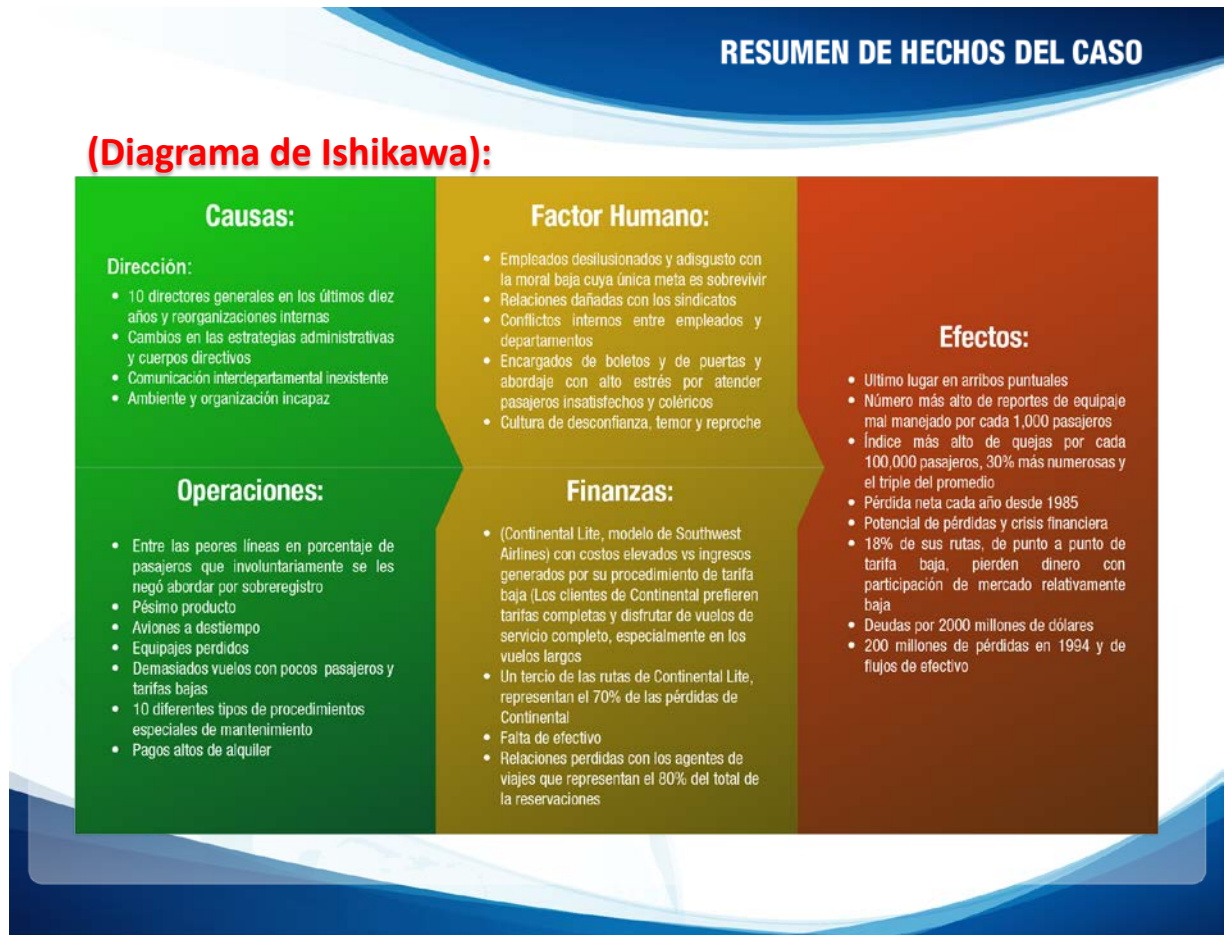
⁹ En las alternativas de solución del presente trabajo, se muestran las características que debe tener un producto o servicio de manera que sea atractivo para los clientes.

- Despidos, reducciones de salario, promesas incumplidas y un clima laboral desfavorable.

Cuadro 3: Resumen de hechos del caso.



Cuadro 4: Definición del problema “*Diagrama de Ishikawa*”.



Gordon Bethune y Greg Brenneman dieron forma al que llamaron “Go Forward Plan” (Plan Adelante), integrado en cuatro partes que se llevarían en forma simultánea y concertada. Cada parte, con igual atención e importancia, se encauzó en superar las características adversas de la Compañía.

El plan y ejecución correcta situaron a la aerolínea por el camino del progreso. Al tomar las riendas de la compañía, Bethune y Brenneman salvaron 53.000 puestos de trabajo y revirtieron el proceso de bancarrota de Continental, considerada como una de las más traumáticas de la historia de Estados Unidos, aunque ampliamente superada por la quiebra de Lehman Brothers en 2008

Cuadro 5: Diseño del Plan GO FORWARD (Plan Adelante).

DISEÑO GO FORWARD PLAN ADELANTE			
DISEÑO GO FORWARD PLAN (PLAN ADELANTE)			
DE MERCADO	FINANCIERO	DE PRODUCTO	DE GENTE
<i>"Volar para ganar"</i>	<i>"Reunir fondos para el futuro"</i>	<i>"Hace de la confiabilidad una realidad"</i>	<i>"Trabajar juntos"</i>
Volar por rutas más redituables <ul style="list-style-type: none"> • Dejar de hacer las cosas que pierden dinero • Enfocarse en las fortalezas del mercado • Identificar rutas productivas y cuales pierden dinero • Reducir frecuencia de vuelos y destinos • Revisar y recortar el tamaño de la flota • Eliminar inventarios de partes especiales, instalaciones, personal y procedimientos especiales • Lograr márgenes de ganancias mejores • Identificar mercados de mayor tráfico • Reducir el costo de mantenimiento • Fortalecer operaciones centrales y mejorar el factor de carga • Concertar campaña de marketing para recuperar a los clientes • Recuperar mercado perdido de viajeros de negocios • Recuperar confianza con las agencias de viaje y hombres de negocios • Restaurar programa OnePass • Generar el tránsito de pasajeros para producir ganancias 	Poner a la empresa en números negros en 1995 <ul style="list-style-type: none"> • Plan financiero creíble • Obtener ganancias en 1995 • Renegociar pagos • Refinanciar deuda con tasas más bajas y postergación de amortizaciones • Incrementar tarifa en ciertas rutas • Lograr una utilidad de 45 millones de dólares en 1995 • Evitar otra crisis financiera 	Mejorar la oferta de Continental a los clientes <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el desempeño en puntualidad y manejo de equipajes • Crear la experiencia de vuelo Continental • Hacer cosas que agraden a los clientes • Enfocarse en los empleados • Estar en las primeras cinco aerolíneas con arribo puntual medido, reportado mensualmente U.S. Department of Transportation 	Transformar la cultura de la compañía, en forma simultánea y concertada <ul style="list-style-type: none"> • Cambiar de raíz la cultura corporativa • Trabajar juntos todos en un ambiente de trabajo positivo (No se puede tener éxito sin el trabajo en equipo) • Cambiar la forma en que las personas se trataban unas a otras (Es la parte más importante de todo lo ideado como meta corporativa) • Medir y recompensar la cooperación

3. El entorno macro ambiental de la industria de la aviación.

En el entorno están las oportunidades y amenazas. Las aerolíneas están sujetas a muchas condicionantes y referentes; a un marco regulatorio, ciclos económicos y condiciones demográficas; al mercado que es el disparador de todo y a sus reglas, así como a las características e innovaciones tecnológicas, por lo que es necesario primero saber dónde está situada la industria de la aviación comercial.

La industria de la aviación comercial, se conforma por todas aquellas actividades vinculadas al transporte aéreo civil que incluyen: los operadores o aerolíneas, las agencias de viajes, los aeropuertos, la infraestructura y los constructores de aeronaves.

Existen además otras industrias relacionadas como la de los hidrocarburos, los seguros, el turismo y la seguridad.

Es de grandes volúmenes de venta pero de bajos márgenes de utilidades por los altos costos fijos y una demanda muy variable, sensible a los ciclos de la economía y a factores externos.

Es un mercado muy competitivo, lo que incentiva guerras de precios y competencias por itinerarios, haciendo quebrar a quienes no tienen una estrategia de negocio inteligente basada en la flexibilidad y la eficiencia, cuya clave no está en su diseño, sino en la eficacia de su aplicación¹⁰.

Depende de una exigente logística y servicio, por lo que el soporte tecnológico es clave para brindar servicio al cliente y eficiencia interna.

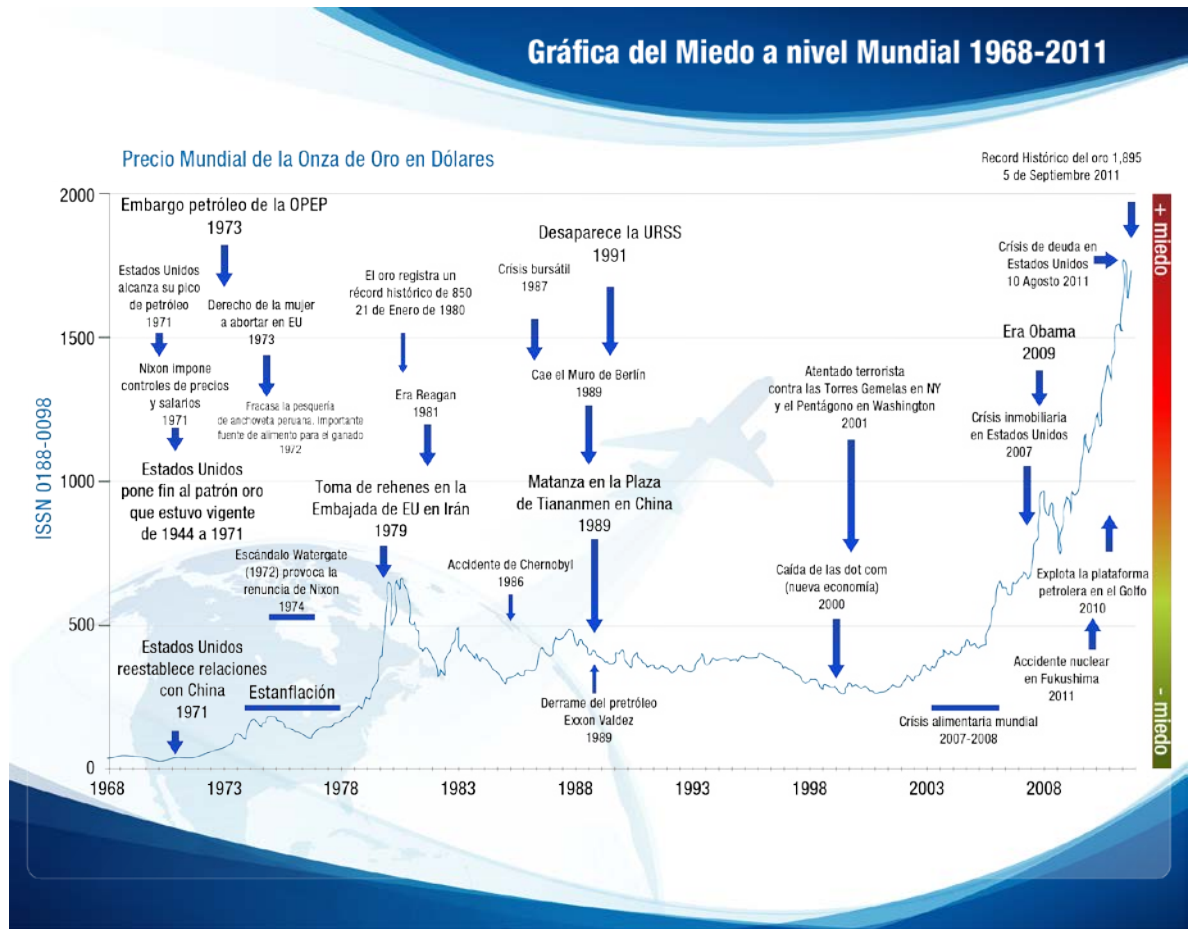
Las empresas de aviación quiebran, se reestructuran, se fusionan para hacerse más fuertes y eficientes en el plano operativo y financiero, o desaparecen. Las razones son varias, algunas coyunturales, otras estructurales. El patrón general permite identificar cinco¹¹:

1- **Demanda elástica.** La demanda de viajes aéreos responde rápida y profundamente a cambios coyunturales. La primera década del siglo XXI tuvo varios: el miedo después de los ataques del 11 de septiembre del 2001, la recesión económica mundial y las epidemias de SARS en Asia y AH1N1 en México y varias naciones del mundo.

¹⁰http://marketingmasventas.wke.es/noticias_base/de-negocios-inteligentes-a-la-inteligencia-del-negocio-business-intelligence-para-marketing.

¹¹Eduardo Fierro/El Economista.

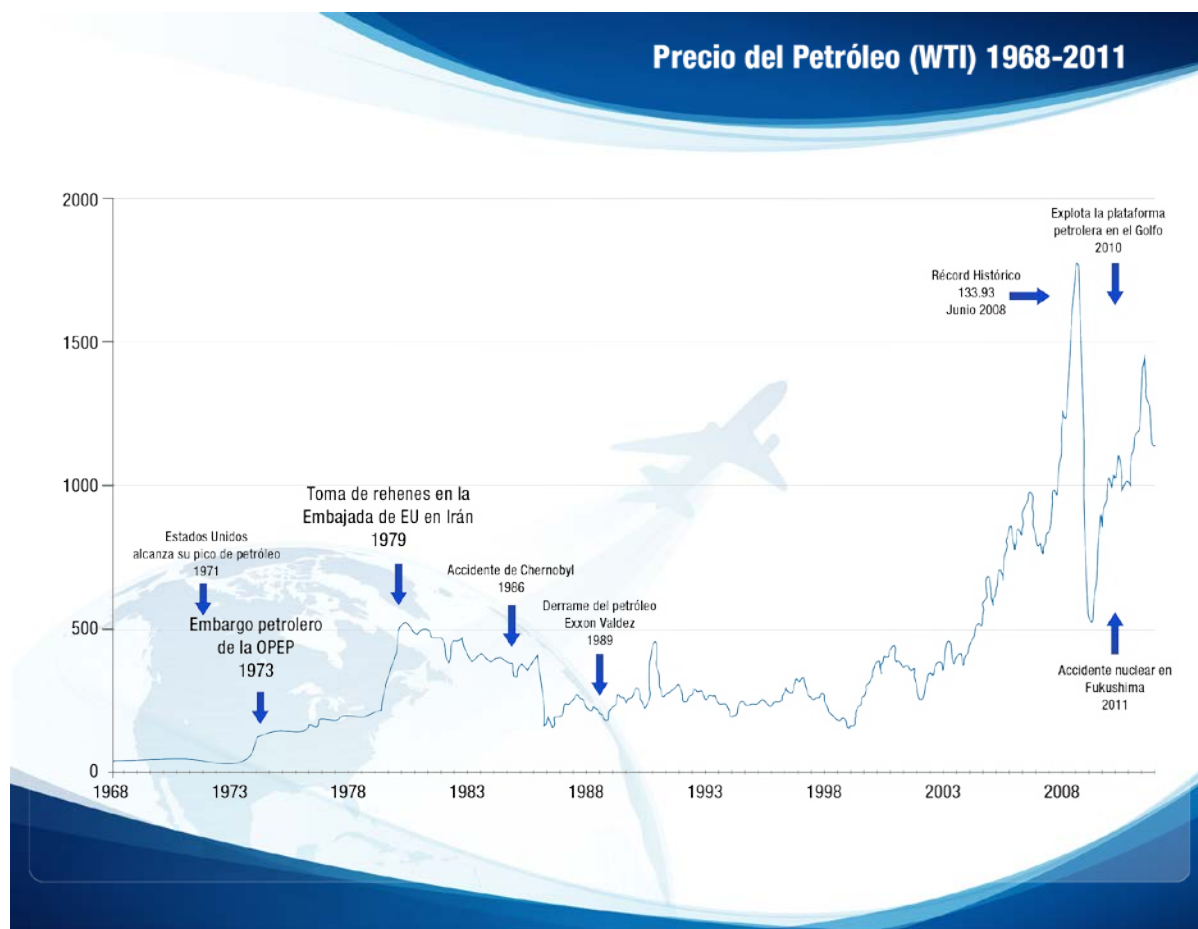
Cuadro 6: Gráfica del Miedo a nivel Mundial 1968-2011¹².



2- Costo de combustible. La década se ha caracterizado por una fuerte variabilidad en el precio del petróleo y un incremento promedio sustancial en el costo de los combustibles. El intenso consumo, por parte de aerolíneas, coloca a éstas en una posición de excesiva vulnerabilidad frente a estas variaciones globales.

¹² La Carpeta Púrpura. Año XXV. Número 558. 1 de noviembre de 2011.

Cuadro 7: Precio del Petróleo 1968-2011¹³.



3- Costos de servicio y sistema de rutas. Desde el proceso de compra de boletos y su impresión, hasta los servicios a bordo, las aerolíneas han generado una fuerte presión en sus finanzas, que se agrava por la cobertura de rutas en las que las unidades vuelan con un porcentaje muy bajo de ocupación de pasajeros, es aquí donde radica la rentabilidad en la operación¹⁴.

¹³ La Carpeta Púrpura. Año XXV. Número 558. 1 de noviembre de 2011.

¹⁴ Las medidas de rentabilidad miden la eficiencia de la empresa en la utilización de sus activos, en relación a la eficiencia en la gestión de sus operaciones. Se analizan los rendimientos de la inversión, ventas, el patrimonio, etc.

Cuadro 8: Participación porcentual de los costos operativos de avión, por región de matrícula de avión¹⁵.

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LOS COSTOS OPERATIVOS DE AVIÓN, POR REGIÓN DE MATRÍCULA DE AVIÓN.									
Región	América del Norte		Europa		Asia y el Pacífico		Todas las grandes aerolíneas		
	AÑOS	2001	2008	2001	2008	2001	2008	2001	2008
-Del Trabajo		36,2%	21,5%	27,2%	24,8%	17,2%	14,7%	28,3%	20,1%
-Combustible		13,4%	34,2%	12,2%	25,3%	15,7%	36,7%	13,6%	32,3%
-Alquiler de aviones		5,5%	3,0%	2,9%	2,5%	6,3%	4,5%	5,0%	3,5%
- La depreciación y Amortización		6,0%	4,5%	7,1%	5,7%	7,4%	7,8%	6,7%	5,9%
-Otro		38,9%	36,9%	50,7%	41,8%	53,4%	36,3%	46,4%	38,2%

4- **Contratos colectivos.** El trabajo sindicalizado es la constante en el sector aeronáutico; ello implica relaciones laborales poco flexibles, que no permiten ajustes coyunturales y en muchas ocasiones, implican costos excesivos al margen de un proyecto previo cuando las empresas no han sido capaces de negociar adecuadamente en momentos de crisis.

¹⁵<http://money.cnn.com/magazines/fortune500/2011/industries/141/indez.html>. No disponible de 2009 a 2011.

5- **Estrategias excesivas.** Si se busca cubrir más rutas de las que se puede, o tener muchas flotas con modalidad de financiamiento impagables, se verán condenados a la insolvencia en el mediano plazo.

En la actualidad, el sector aéreo vive una nueva tendencia hacia la consolidación para reducir costes y capacidad, aumentar la competitividad y afrontar mejor la creciente competencia y la guerra de precios.

4. Medidas aplicadas al caso.

El plan identificó diferentes elementos y la ejecución comprometida del mismo le permitió a Gordon Bethune, sacar adelante a la aerolínea bajo las cinco dimensiones de la empresa siguientes:

1. **Dirección:** Realizó la programación y la asignación de precios a los pasajes y, en las áreas de control, determinó que tendría que hacer cambios en el alto mando. También, al instituir el llamado “puertas abiertas” en los niveles gerenciales, inició un camino de comunicación con sus empleados y de retroalimentación de los logros o fallas en la meta fijada.

Un aspecto importante a considerar en el proyecto de Gordon Bethune, fue que se invirtiera correctamente en las más modernas tecnologías de información, como instrumento esencial para apoyar la toma de decisiones y la implementación y ejecución correcta de la estrategia. Su utilización permitió a Continental hacer las cosas más rápidamente, más fáciles y con el menor costo.

2. **Finanzas:** Renegoció los pagos de alquiler de las aeronaves, refinanció parte de la deuda a tasas de interés más bajas y postergó amortizaciones de deuda. En el otro extremo, incrementó las tarifas en ciertas rutas, lo que permitió generar utilidad y producir flujos de efectivo suficientes para evitar otra crisis financiera.

3. **Operaciones:** Dejó de hacer las cosas que estaban haciendo que la compañía perdiera dinero, por lo que determinó la reducción de frecuencias de vuelos y destinos, el recorte del tamaño de la flota con la salida de circulación de los aviones más grandes cuya ocupación era del 50% al 60% de su capacidad y con procedimientos especiales de mantenimiento y acarreo, muy onerosos por pagos de alquiler. Por otro lado, concentró la participación de Continental en Estados Unidos, México, Centroamérica y Europa, desde sus centros operativos de Houston, Cleveland y Newark con un análisis detallado de sus rutas.

4. **Factor Humano:** al lograr la confianza y credibilidad de los trabajadores con el ejemplo y hacerles ver la importancia del trabajo en equipo, el compromiso y el reconocimiento de su esfuerzo y colaboración, como piezas importantes para salir de la crisis, participaron juntos para alcanzar las metas propuestas.

5. **Cliente:** Recuperó la adhesión y lealtad de los clientes, estableciendo esquemas de atención amable y trato cordial, focalizando su atención en aquellos que se habían ido, orientándose también, en los que representaban negocios y turismo, convenciéndolos de lo positivo del cambio, las mejoras y la calidad en el servicio, con vuelos más atractivos, a más destinos y con mejores precios.

Al establecer alianzas estratégicas “SkyTeam Alliance”, se ofreció una mayor flexibilidad en elección de vuelos; recompensas por kilometrajes; reservaciones garantizadas; trato VIP a clientes leales y frecuentes; mejores tarifas y mejores conexiones; documentación rápida; estándares de calidad y, una amplia red de reservaciones.

Continental, sus directivos y trabajadores hicieron el mejor esfuerzo; algunos factores esenciales que apuntalaron sus logros consistieron en que adoptaron los más altos estándares y las mejores prácticas de la industria de la aviación mundial y altos estándares de seguridad operacional integral. Por otro lado, readecuaron su flota bajando su edad promedio, lo que representó una mayor ventaja tecnológica, más eficiencia y seguridad, así como menos costo operacional.

Los aviones de Continental, recibieron cuidadoso mantenimiento como ingrediente fundamental de seguridad y confiabilidad operacional.

Por la parte tecnológica, implantaron la infraestructura informática de punta y de telecomunicaciones de soporte a sus operaciones, colocándose como una de las más completas y avanzadas de la industria a nivel global, lo que les permitió conocer en tiempo real el estado operativo y de funcionamiento de cada avión y estar completamente seguros de que sus sistemas funcionaban correctamente.

Continental desarrolló una robusta infraestructura operacional como parte esencial de un servicio confiable y seguro, lo que le ganó preferencia de usuarios de líneas de aviación. Con el agregado de valor, mediante programas de premios a la lealtad y de incentivos al viajero frecuente, le permitió crecer en pasajeros transportados y flota más eficiente.

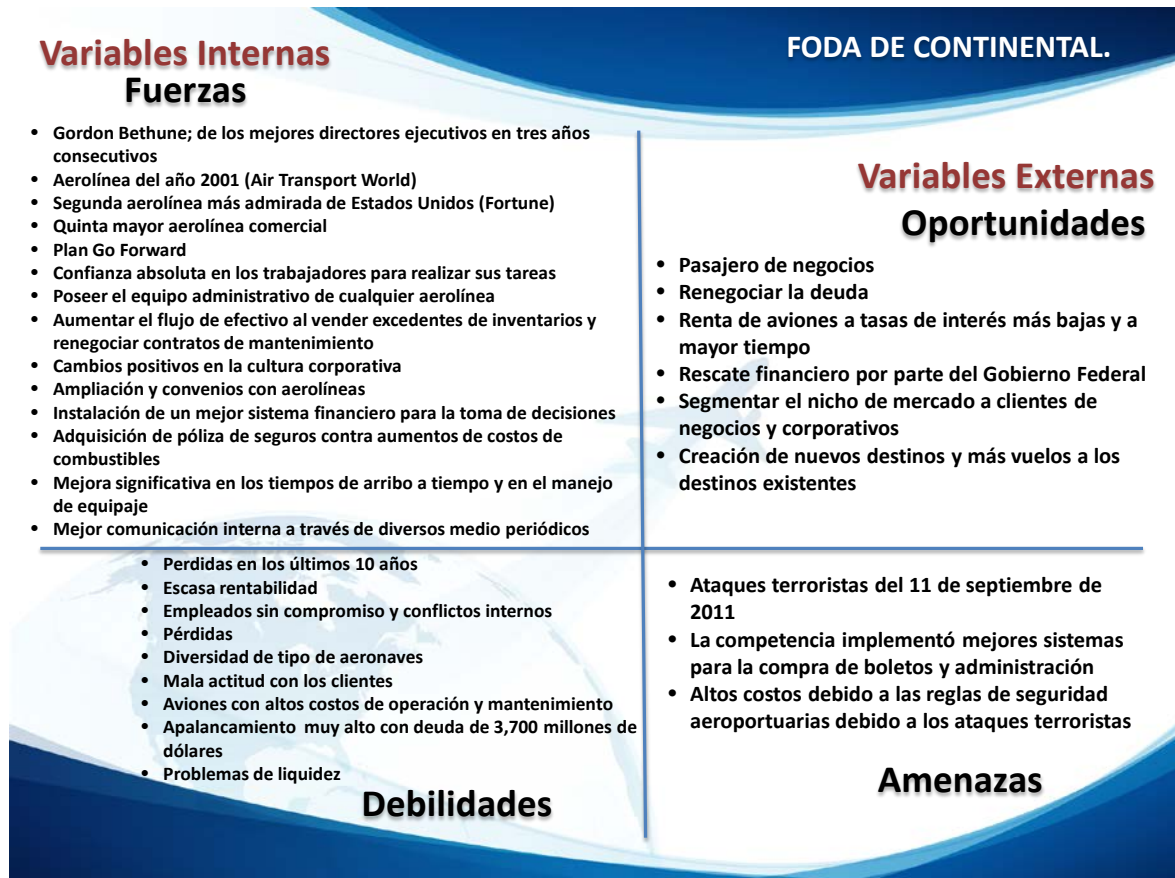
Al evaluar la estrategia de Continental vemos una franca mejoría en el logro de sus metas operacionales y financieras anuales. Los márgenes de rendimientos financieros reales la colocaron dentro de las aerolíneas más rentables del mundo, elevando su nivel de eficiencia.

Conjuntamente Gordon Bethune y Greg Brenneman reconocieron los problemas e invirtieron el tiempo necesario para comprender sus causas y cómo resolverlos. Obtuvieron información completa y precisa sobre la cual basar sus decisiones e idearon una solución correcta, con la que aseguraron que el plan se ejecutara. En resumen, reconocieron, delinearon y respondieron a los problemas, que es lo que todo directivo debe hacer.

5. Análisis FODA.

El análisis FODA de Continental, se puede visualizar como antes y después de la llegada de Gordon Bethune a la empresa.

Cuadro 9: FODA de Continental.



Continental presentaba grandes debilidades internas que iban desde una escasa rentabilidad, hasta grandes problemas de liquidez y un apalancamiento muy elevado. Sin embargo, una debilidad que ocasionaba parte de los mayores problemas en la empresa eran sus empleados, los cuales no se sentían comprometidos, habían perdido la ilusión y, por ende, no mostraban un compromiso hacia la empresa; esto ocasionaba conflictos internos, mal desempeño laboral que reflejaba en el maltrato que daban a los clientes y en el mal manejo de los tiempos y equipajes de los mismos. Continental era la quinta mayor aerolínea comercial; sin embargo, tenía consigo una gran carga.

Ante las debilidades que la empresa mostraba, Bethune comenzó a trabajar en las carencias o puntos débiles de la empresa y empezó a corregirlas, iniciando con las debilidades que repercutían en el personal. Él comenzó a implementar algunos planes de acción para los empleados para motivarlos y con esto, lograr que mejoraran su desempeño laboral, viéndose reflejado en el trato a los clientes y a sus equipajes, logrando con el cambio de actitud, la satisfacción de los mismos.

Como resultado de esos planes para mejorar el desempeño, se logró que se recuperara el mercado de los viajeros de negocios y de los corporativos; que Continental fuera una de las aerolíneas más puntuales y con el mejor manejo de equipaje; ampliar las rutas con nuevos destinos y nuevos horarios de los existentes; mejorar la comunicación dentro de la empresa; realizar alianzas estratégicas con otras aerolíneas, lo cual repercutió en grandes ahorros, y cambios positivos en la empresa. Esto último se vio reflejado en que los empleados tuvieran muy en alto la moral, la cual se situó como la más elevada en la industria de las aerolíneas.

Las alianzas estratégicas con otras aerolíneas le permitieron a Continental optimizar sus recursos humanos, técnicos y de infraestructura -principalmente de tierra- al utilizar los operadores terrestres de otras aerolíneas con fuerte presencia. Con ello, Continental no gastó en nuevas contrataciones y trabajadores en puntos no rentables y en contraparte, brindó su fuerza laboral a otras aerolíneas donde Continental estaba posicionada, lo que le significó ahorros considerables de mano de obra y, por otra parte, aprovecharon de mejor forma los recursos ya existentes, al brindar el servicio a otras aerolíneas que carecían de los mismos.

Al no gastar en la contratación de nuevo personal, capacitación y certificación, así como en equipo e infraestructura, le permitió a Continental obtener ahorros en su plantilla laboral y en gastos de renta y mantenimiento, beneficiándose además en una mejor utilización de su plantilla laboral, brindando servicios adicionales a otras aerolíneas y aprovechando la mano de obra en horas muertas o de baja afluencia para la empresa. Al utilizar algunos de los servicios de las otras aerolíneas, Continental no movilizó personal en lugares de poco tráfico para la empresa.

Con las modificaciones aplicadas por Continental, los cambios positivos se reflejaron en la recuperación de los viajeros, principalmente los ejecutivos. La aerolínea mejoró en la preferencia de los clientes y como resultado un incremento de los pasajeros y en sus ventas. Al interior, se incrementó la productividad de los empleados y mejoró el clima laboral, trayendo en consecuencia mejoras en el desempeño, la comunicación y un ambiente de trabajo positivo y proactivo y con ello, un cambio en la actitud de los mismos para con la empresa.

Sin embargo, pese a las fortalezas que comenzaban a ser parte de la empresa, como ventaja competitiva y oportunidades promisorias para el futuro, con la adopción de las medidas pertinentes, la aerolínea tuvo que afrontar las amenazas que se desataron con los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, lo cual hizo que los pasajeros dejaran de viajar por avión ante el temor de otros posibles ataques y sobre todo con altos costos extras, debido a las medidas implementadas en materia de seguridad aeroportuaria a nivel nacional e internacional.

Adicionalmente, Continental presentó algunas oportunidades como ofrecer espacios más grandes en las gavetas portaequipajes al pasajero de negocio, renegociar parte de su deuda a intereses más bajos. Con estas medidas promisorias, la empresa fue nombrada como la aerolínea del año 2001 y la segunda más admirada en Estados Unidos. Adicionalmente, Bethune fue nombrado como uno de los mejores directores ejecutivos por tres años consecutivos entre otros reconocimientos más.

6. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

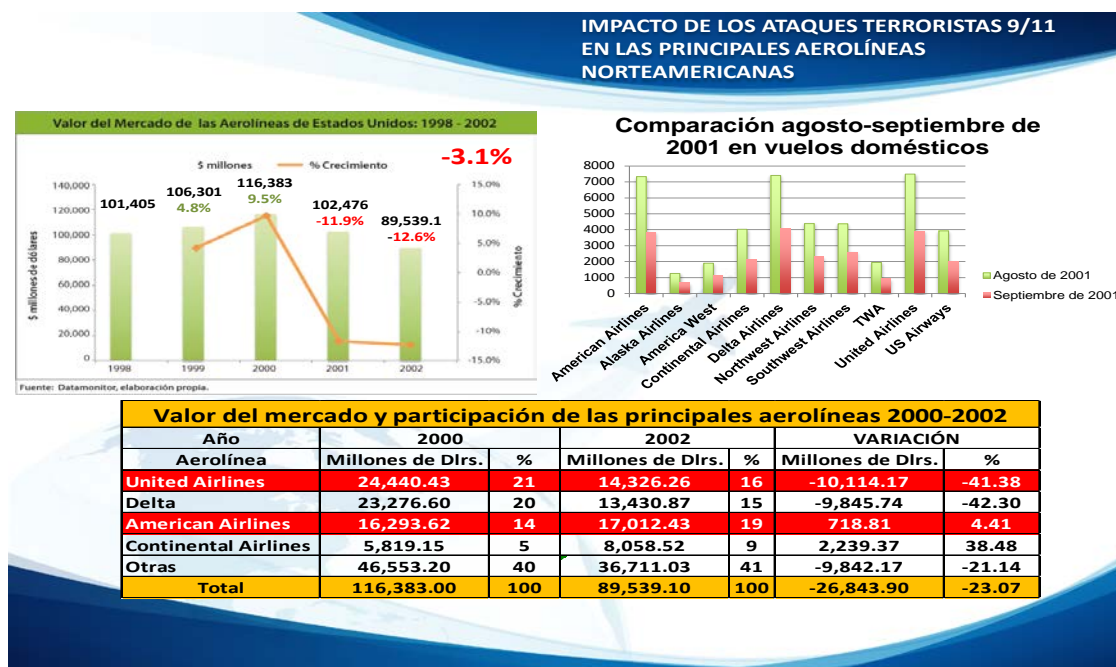
Cuadro 10: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



En el eje del modelo, la rivalidad entre los competidores se dio a tal nivel, que ocasionó que algunas aerolíneas salieran del mercado y que otras más, buscaran ayuda económica inyectando capital de otros participantes; algunas más, buscaron la forma de hacer convenios de cooperación con otras líneas aéreas en materia de códigos compartidos, y hubo las que se fusionaron con otras.

La competencia se vio incrementada en los años de auge de la aviación en Norteamérica; sin embargo, ésta se vio diezmada después de los ataques terroristas del 11 de septiembre, ya que el valor del mercado disminuyó alarmantemente.

Cuadro 11: Impacto de los ataques terroristas 9/11 en las principales aerolíneas norteamericanas¹⁶.



¹⁶ Datamonitor. (Oct. 2003). Airlines in the United States; Industry profile. Recuperado de Ebsco Database, en Agosto 28, 2012. (S.A). Top travel vendors. (2001). Government executive; special annual issue; vol. 33, p.70. Recuperado de Ebsco Database, en Agosto 22, 2012. World Airline Performance. (2002). Interavia Business & Technology. Marzo, vol. 57, 661. Recuperado de Ebsco Database, en Agosto 30, 2012.

-De acuerdo a la visión general del mercado, el valor de mercado de las compañías aéreas, se deriva enteramente de los ingresos de los pasajes, de vuelos regulares y no regulares, generados por los operadores y de las millas efectivamente recorridas.

-El mercado de las aerolíneas de Estados Unidos se contrajo en un 12,6% en 2002 hasta alcanzar un valor de \$89,539 millones de dólares, con una tasa compuesta de decrecimiento anual de -3,1% en el período 1998-2002 (Gráfico 1). Un crecimiento del 9.50% en el año 2000, mismo que se vio afectado a raíz de los atentados perpetrados a las Torres Gemelas en septiembre de 2001, lo cual resulto en un decremento de -12.60%.

-El World Airline Performance de Agosto y Septiembre de 2001, citado por Interavia (marzo 2002), señaló que los vuelos domésticos en Estados Unidos presentaron una baja entre esos dos meses de -33%, afectando a todas las aerolíneas norteamericanas (Gráfica 2).

-En 2002, de los 89,539.10 millones de dólares del valor del mercado de las aerolíneas de Estados Unidos, Continental Airlines tuvo una participación del mercado del 9%, equivalente a 84,4 mil millones de dólares (Cuadro). Sin embargo, de acuerdo al reporte de Datamonitor (Oct. 2003), Continental Airlines era la mayor compañía aérea, con servicio a 129 aeropuertos nacionales y 94 aeropuertos internacionales, ubicada en la número 220 en la lista Fortune 500.

No obstante, las amenazas de nuevos competidores en la parte superior del modelo, manifestó una diversificación de las empresas de aviación y la entrada de otros grupos, con el surgimiento de nuevas líneas de bajo costo operando a los mismos destinos de Continental, obligándola a cambiar a otros, aumentar o disminuir la frecuencia en los vuelos y cancelar otros.

Por el lado del poder de negociación de los clientes, éstos comenzaron a seleccionar otras aerolíneas, principalmente por demoras en las salidas y llegadas, pérdidas y retardo de equipaje, trato descortés por parte del personal. Adicionalmente, se contaba con varias alternativas de líneas aéreas para los mismos destinos.

La amenaza de productos sustitutos fue casi nula, a excepción de lo que se vivió después del 11 de septiembre, ya que los pasajeros comenzaron a dejar de volar en avión debido al miedo desatado por los actos terroristas, lo que fomentó el uso de autobuses, autos particulares y ferrocarriles para realizar sus viajes.

Por lo anterior, Continental tuvo que centrarse en el viajero de negocios y de los corporativos, ofreciéndoles un trato preferencial, programas de millas y, sobre todo, aumento en la capacidad de carga dentro de la aeronave, cosa que fue bien vista por los pasajeros.

Después de las crisis como la del 11 de septiembre y la desaceleración económica en E.E.U.U., el poder de negociación de los proveedores se mantuvo algún tiempo alto, debido a las bajas ventas y a las negociaciones por parte de las líneas aéreas, en las condiciones de pago, condonación de recargos, entre otros, otorgando mayores plazos en los pagos y menor cobro de interés.

7. Alternativas de solución.

Presento a continuación las alternativas de solución para Continental, la primera se centra en el manejo de la crisis, esto es el cómo renegociar con sus acreedores, generar efectivo, hacer planes y rehabilitar la aerolínea.

Comienza al trazarse una línea entre la crisis y la falta de liquidez; la primera es emocional y la otra estructural. De las características de Continental presentadas al inicio del análisis dos son emocionales y tres son estructurales:

Emocionales	Estructurales
<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de líderes• Personas desmotivadas y poco productivas.	<ul style="list-style-type: none">• Pésimo producto• Un modelo de operación ineficiente.• Alta presión de costos y una fuerte baja de ingresos.

- **Ausencia de líderes:**

La ausencia de un líder en Continental, provocó una organización incapaz para el viraje estratégico hacia la recuperación emocional de la gente y la ejecución de los cambios estructurales inmediatos.

La pérdida de competitividad, utilidades y presencia de mercado que presentaba Continental en 1994 y después de septiembre del 2001 obligó a revisar la operación, definiendo una nueva estrategia y procesos en la empresa¹⁷.

Por ello, el líder fija el rumbo, el ritmo y el modo, a partir del entorno y las características de la organización. Cabría preguntarse entonces ¿cuál es la apuesta estratégica de la organización? es decir, lo que rige todo modelo de negocios¹⁸ es la misión, la visión y la cultura organizacional que se desea para la Continental, que son los componentes rectores de todo.

Continental comenzó bien al nombrar a un especialista en rehabilitar empresas como Gordon Bethune, quien entendía las bases para administrar empresas en problemas y comunicar tal situación abierta y honestamente. Ésto es lo primero para enfrentar la crisis de cualquier empresa como la tuvo Continental y realizar el proceso de ajuste y viraje.

¹⁷ Hay por lo menos tres momentos en los que se requiere desarrollar un proceso formal de planeación estratégica; 1.Necesidad de institucionalizar el proceso de la empresa para consolidar su posición de mercado, mejorando utilidades; desarrollar nuevas habilidades y/o explorar mercados. 2. Crecimiento exitoso pero desordenado de la empresa, que -al presentarse insuficiencias- demanda reconsiderar sus opciones y futuro, definir su estrategia y profesionalizar su operación. 3. Pérdida de competitividad, utilidades y presencia de mercado que -en una o varias crisis- obligan a revisar la operación, definiendo una nueva estrategia y procesos en la empresa.

¹⁸ Un “Modelo de Negocios” se basa en un proceso de representación de uno o más aspectos o elementos de una empresa, tales como su propósito, estructura, funcionalidad, dinámica, lógica de negocios, componentes, fines, procesos de negocio, reglas, objetos, actores y unidades organizativas.

Cuadro 12: Proceso de ajuste y viraje de empresas en crisis¹⁹.

PROCESO DE AJUSTE Y VIRAJE DE EMPRESAS EN CRISIS.	
Paso	Característica
1. Diagnóstico de la Crisis.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprende tanto como puede de la naturaleza y alcance de la crisis.
2. Control de la Crisis.	<ul style="list-style-type: none"> • Consigue tiempo para efectuar un plan de ajuste. • Reúne un equipo de manejo de la crisis • Declara sus objetivos.
3. Generación de Dinero.	<ul style="list-style-type: none"> • Genera más reserva de efectivo. • Hace un inventario de los bienes que sean vendibles o cambiables.
4. Preparación de un Plan de Viraje.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla un plan de rehabilitación que normalizará las operaciones de la empresa, aunque quizá reducidas.
5. Negociación del Plan.	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta el plan, primero a los acreedores más grandes e importantes. • Negocia rápida, claramente y de manera que deje a la empresa suficiente margen de maniobra.
6. Implantación del Plan.	<ul style="list-style-type: none"> • Implanta y monitorea cuidadosamente durante dos o tres meses para asegurarse que esté funcionando.

El liderazgo de Bethune fue el elemento clave y esencial para el manejo y salida de la crisis. La aerolínea era un conjunto de elementos que merecían atenciones diferentes actuando con cuidado; por ello construyó los puentes necesarios e hizo que las cosas sucedieran.

El líder regresa a las bases y saber cuál es su misión; es proactivo en su radio de acción externo e interno; entiende a los demás de raíz y escucha con empatía; establece estatutos claros y eficientes para evitar sentimientos de injusticia y; es productivo y comprometido, así como congruente en lo que dice y hace.

¹⁹ Silver A. David, Guía para Sobrevivir al Infortunio: *Estrategias para las Compañías en Crisis*.

Sin ocuparnos de mucho de lo ya escrito, todo directivo simplemente debe poner el cuidado que una persona razonablemente prudente elegiría usar, en circunstancias similares, en el cuidado de sus propios asuntos, esto es:

- ✓ **Se mantiene informado sobre las actividades de la empresa y toma decisiones correctas:** Si bien no se requiere una detallada inspección de las actividades diarias de la empresa, sí es necesario un monitoreo general de las prácticas y políticas empresariales; en particular, las relativas a los sistemas de información y control de gestión, para una correcta toma de decisiones.
- ✓ **Revisa regularmente los estados financieros según las costumbres de la industria y la naturaleza de la empresa:** Los directores pueden, para efectos de hacer el seguimiento de la compañía, formarse el juicio de la marcha de la empresa a partir de informes preparados por ejecutivos profesionales externos o comités de directores.
- ✓ **Fija el rumbo, el ritmo y el modo a donde se dirige la empresa:** El director frecuentemente se detiene en el camino para revisar el estado del negocio y replantear los cursos de acción hacia nuevos estadios de desempeño, competitividad, posicionamiento y participación.
- ✓ **Observa los movimientos del clima laboral y da solución a los conflictos internos:** Pone en práctica los principios de relaciones humanas (comunicación, cooperación, coordinación, reconocimiento de la capacidad del trabajo y confianza en el grupo), para producir más y mejor con el mismo o menor esfuerzo. En este aspecto, los elementos que cualquier directivo debe cultivar es el trabajo en equipo y la motivación.

- ✓ **Resuelve los problemas y prevé que no se presenten:** Reconoce, delinea y responde a los problemas en todos los ámbitos de la empresa, que es lo que todo directivo debe hacer; está a nivel de cancha y al tanto de las diferentes áreas y de sus operaciones, así como de la problemática que se vive en el día a día.

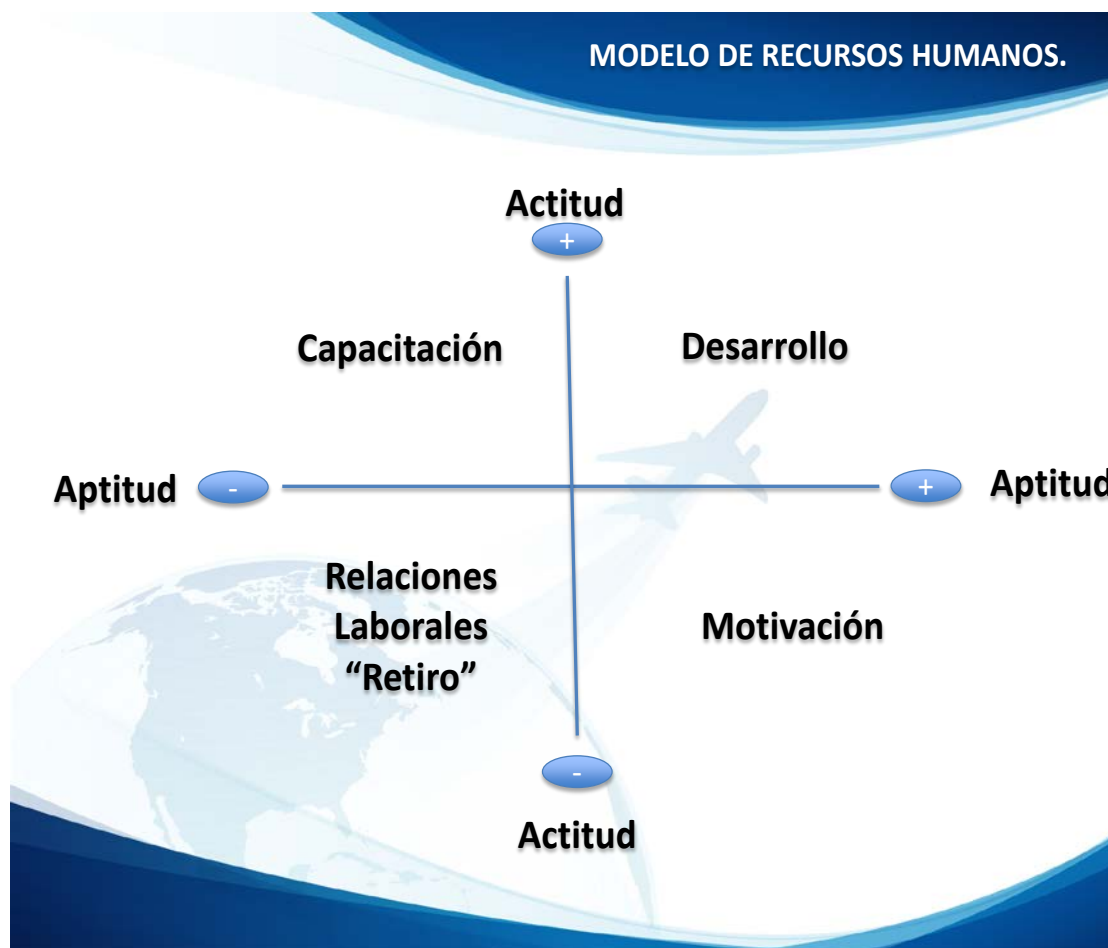
En síntesis, el líder se enfoca al logro y al resultado más que al hacer; sabe hacia dónde va, en que tiene que convertirse y lo que tiene que hacer de manera diferente. Gestiona el presente, olvida selectivamente el pasado y crea el futuro.

- **Personas desmotivadas y poco productivas:**

La segunda característica de Continental radicaba en su gente. En el interior de la organización se dio la lucha por seguir las estrategias para aprovechar las fuerzas y fortalecer las debilidades internas. El proceso de identificarlas en sus áreas funcionales de Continental fue una parte vital del Plan GO FORWARD y clave para examinar los valores y las actitudes de la fuerza laboral.

Como alternativa de solución, presento un modelo sencillo de recursos humanos que identifica las actitudes y aptitudes de la gente, basado en el desempeño, donde actitud significa querer hacer las cosas y aptitud saber hacerlas.

Cuadro 13: Modelo de recursos humanos.



En el cuadrante superior derecho, están aquéllos empleados que quieren y saben hacer su trabajo. A ellos hay que retenerlos, así como procurar sus posibilidades de desarrollo en continental y aprovecharlos como fortaleza para superar la crisis. A los empleados con estas características se les paga más, porque su contribución de ganancias a la compañía es mayor al promedio bajo la premisa de que el costo laboral, no es por lo que pagas, sino por lo que hacen y contribuyen a los objetivos.

En el cuadrante inferior derecho están los empleados que saben hacer su trabajo, pero su actitud no es la deseada, esta situación es la de mayor reto para Bethune, porque no puede desaprovechar el conocimiento adquirido, pero necesita de un plan efectivo de motivación.

La motivación y sensibilización, se logra cuando la estrategia de Continental incluye actividades y programas que refuerzan los buenos resultados. El liderazgo, es clave para que este elemento sea exitoso y logre que las políticas, reglas y procedimientos se cumplan y con ello impulsar o motivar a los trabajadores a cumplirlos también.

Un paso muy importante es el lograr que todos los trabajadores estén convencidos y asuman que superar la crisis es en beneficio propio y de la Institución. Me refiero a tomar las medidas encaminadas a lograr y sustentar actitudes y comportamientos positivos del personal, otorgando estímulos, incentivos y reconocimientos²⁰ que los animen a comportarse de manera proactiva.

Una organización motivada tiene las características siguientes:

- ✓ Toda la línea de organización participa a fondo en el plan y su ejecución.
- ✓ El personal refleja la motivación y se compromete a tener un buen desempeño.
- ✓ Se incentiva al personal por logros sobresalientes.
- ✓ Se reconoce el desempeño de las actividades y los procesos CARA a CARA.
- ✓ Se aplican de manera sensata la disciplina para asegurar el cumplimiento del Plan.
- ✓ Se toman con el nivel apropiado medidas correctivas para una motivación positiva.

²⁰ **Estímulo.-** Se refiere a una acción o circunstancia motivante, que ánima a actuar o realizar algo de mejor manera. **Incentivo.-** Beneficio o gratificación de diversa índole, otorgado a una persona o un equipo de personas para premiar una contribución o un comportamiento deseado. **Reconocimiento.-** Acción ante terceros en la cual se destacan contribuciones, participaciones, logros o comportamientos sobresalientes de una o varias personas hacia un resultado alineado a los objetivos y políticas de la Empresa.

- ✓ Se refuerza el proceso de Evaluaciones del Desempeño, enfocados a premiar la mejora en el plan.
- ✓ La línea de mando es responsable de lo siguiente:
 - Genera un clima de confianza y apertura que facilite los procesos de motivación.
 - Promueve premios por trabajos, actividades o comportamientos sobresalientes.
 - Detecta mejora en resultados, actitudes y comportamientos.
 - Genera los programas de motivación de sus respectivas áreas.
 - Asegura una alta calidad en el proceso de evaluación del desempeño y reorientación.
 - Procura y administra los recursos para la ejecución del plan de motivación.
 - Contribuye a eliminar los comportamientos no adecuados.
 - Promueve la equidad en la entrega de reconocimientos.
 - Apoya el trabajo en equipo.

La implantación y ejecución de un plan de viraje depende del nivel de motivación de todos los empleados para su cumplimiento. Los empleados de Continental deben estar convencidos de que sumarse a él apoya su ejecución correcta y que ésto es en beneficio propio. Eliminar los malos comportamientos de algunos trabajadores es indispensable para que la motivación sea una realidad. Encontrar nuevas fuentes de motivación personal fortalece su sentido de pertenencia y crea compromisos de mejoramiento en sus gestiones día a día.

En el cuadrante superior izquierdo están los empleados que quieren pero no saben, representan un grupo importante porque en mi opinión, es preferible tener personas a nuestro lado con una actitud positiva. Sólo requieren que centremos nuestros esfuerzos en su aprendizaje, a partir de detectar sus necesidades individuales que cierre las brechas y los lleven al cuadrante superior derecho.

Para aquellos en el cuadrante inferior izquierdo, no vale la pena el esfuerzo en un programa de motivación o capacitación, simplemente se opta por las relaciones laborales con el sindicato y el despido.

- **Pésimo producto:**

El producto y la creación de valor representan la única ventaja competitiva de la empresa²¹. Un producto o servicio debe satisfacer una necesidad con la calidad y el precio adecuados. Buscar ser líder en el mercado es comprar a precios competitivos, saber hacer las cosas mejor que los otros, tener solvencia financiera, estar en una buena ubicación y ofrecer un producto/servicio innovador.

²¹ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm>.- **Michael Porter** en su libro **Competitive Strategy** identifica **tres estrategias** como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria: **Liderazgo en Costos:** En este tipo de competencia, la empresa oferta un producto o servicio a menor costo. Para que funcione es necesario recortar gastos, con diferentes factores primordiales como son los gastos generales bajos, prestaciones limitadas, intransigencia ante el desperdicio, revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, entre otros. **Diferenciación:** Es necesario crear en el producto o servicio un atributo que sea percibido en toda la industria como único. Para hacerlo, la empresa debe desarrollar uno o más atributos que muchos compradores puedan percibir como importantes. El mercado puede ser muy vasto en cuanto a la competencia, el punto a desarrollar es crear algo que destaque el mismo producto o servicio de los demás. La empresa debe tomar en cuenta que, aunque el producto o servicio sea el mismo, las condiciones que rodean al producto o servicio como su entrega, accesibilidad, facilidad de pago, el trato, las promociones o cualquier cosa que se añada, pueden hacer la diferencia que haga que el comprador lo adquiera. **Enfoque:** Una empresa que elige un grupo o segmento específico dentro del mercado, minimiza la competencia; por ello, un enfoque puede ser la calidad en el servicio o el segmento de mercado.

La pregunta que surge entonces es; ¿Cuáles son las características de un buen producto en las aerolíneas?, las mediciones de satisfacción del cliente²² de líneas aéreas marcan siete grandes características de los productos que reciben los clientes, así mismo identifican 42 atributos que son importantes para los pasajeros, dependiendo del tipo de aerolínea, los atributos toman mayor o menor relevancia, una línea aérea tradicional se enfoca en tener la mayoría de los atributos, en el caso de una línea aérea de bajo costo, se omiten varios de los atributos.

Las compañías de información y mercadotecnia estudian y evalúan a las aerolíneas en siete áreas clave:

1. Precios y tarifas.
2. Reservaciones.
3. Check- in
4. Abordaje, desembarque y equipaje.
5. Servicios en vuelo.
6. Transportación.
7. Aeronave.

²² <http://blog.pucp.edu.pe/media/avatar/276.pdf>.- ONCE METODOS DISTINTOS.-La medición de la satisfacción del cliente.- La orientación a la satisfacción del cliente provoca beneficios tangibles y cuantificables a la empresa, e incluso, de ella puede depender su propia supervivencia. ¿Pero cómo saber cuál es el grado de contento del cliente? Existe casi una docena de métodos para averiguarlo. Estas son algunas formas de lograr la satisfacción del cliente: -Ofrecer un producto de calidad-Cumplir con lo ofrecido-Brindar un buen servicio al cliente-Ofrecer una atención personalizada-Brindar una rápida atención-Resolver problemas, quejas y reclamos-Brindar un servicio extra.

Aerolíneas regulares de la red se miden por separado de compañías de bajo coste, porque las aerolíneas de red ofrecen un conjunto más amplio de servicios y comodidades, y sus redes, se extienden a través de un centro de operaciones que implican las conexiones con los mercados globales. Estos aspectos de un viaje son más difíciles de gestionar y ejecutar, debido al mayor número de variables y la complejidad que existe en el proceso aerolínea de red de prestación de servicios. Además, los clientes encuestados tienen diferentes expectativas de las aerolíneas de red en comparación con otras compañías.

Durante el reciente período difícil para la industria de las aerolíneas de EE.UU., Continental se ha diferenciado de bajo costo y los competidores de la red mediante la retención de muchos servicios que han sido desechados por los competidores, incluyendo servir comidas gratuitas y ofrecer almohadas y mantas en la cabina.

Cuadro 14: Resultados para Continental en satisfacción al cliente.



Cuadro 15: Características de un buen producto²³ en las aerolíneas.

Características	Atributos		
	En tierra	En cabina	A bordo
1. Precios y tarifas.	1. Sitio web de la Línea Aérea.	1. Confort del asiento.	1. Asistencia durante el embarque.
2. Reservas.	2. Servicio de reservación en línea.	2. Limpieza de la cabina.	2. Cordialidad de los empleados.
3. Check in.	3. Los servicios de Check-in en línea.	3. Limpieza de los baños.	3. La atención al servicio y su eficiencia.
4. Abordaje, desembarco y equipaje.	4. Los mostradores de recepción en el aeropuerto.	4. Iluminación / ambiente de Cabina.	4. La consistencia del servicio a través de diferentes vuelos.
5. Servicios en vuelo.	5. Los tiempos de espera en el check-in.	5. La temperatura de la cabina.	5. Destrezas lingüísticas del personal.
6. Tripulación.	6. Calidad de servicio del check in.	6. Comodidad de los servicios de cabina.	6. Eficiencia en el servicio de comidas.
7. Aeronave.	7. Las opciones de Auto check-in.	7. Materiales de lectura.	7. Disponibilidad del personal de cabina a través de Vuelo.
	8. Procedimientos de embarque.	8. Revista de la Aerolínea.	8. Anuncios de voz.
	9. Pre-embarque para las familias.	9. Entretenimiento durante el vuelo.	9. Ayudar a las familias con niños.
	10. Amabilidad del personal de tierra.	10. Programación de Audio / Vídeo.	10. Habilidades para resolver problemas.
	11. Eficiencia del personal de tierra.	11. Opciones de Audio y Vídeo sobre demanda.	11. Actitudes en general de la tripulación.
	12. Servicios de transferencia.	12. Calidad de las comidas.	12. Personal de Aseo.
	13. Servicios a la llegada.	13. La cantidad de alimentos que se sirven.	
	14. Entrega de Equipaje.	14. Las opciones de comidas.	
	15. Manejo de los retrasos.	15. Selección de Bebidas / Formas de pago.	

²³ <http://www.mujersemprendedorasblog.com/5-caracteristicas-de-un-producto-o-servicio-atractivo-para-los-clientes/>.-5 **características**, que según el fallecido Billy Mays (Rey de los Infomerciales) debe tener un producto o servicio para ser atractivo: **1. Debe resolver un problema.** Si no arregla, repara, enmienda, mejora o alivia un problema, dolor, condición o situación, ¿por qué habría de quererlo la gente? ¿Y por qué habría de pagar por ello? Tiene que existir un beneficio fuerte, reconocible, apreciable y medible al comprar y utilizar tu producto o servicio. **2. Debe ser llamativo para muchos.** Puedes haber hecho el mejor invento del mundo, pero si sólo una en diez millones de personas lo necesita o desea, no vas a tener muchas ventas. Para que valga la pena, tendrías que venderlo a un precio muy alto, y entonces se volvería todavía más difícil de vender. Ofrece un producto o servicio que muchos deseen, y venderlo será muy sencillo. **3. Debe ser único.** Si tu producto o servicio es el primero en la industria, qué mejor. Lo cierto es que hay muy poco nuevo bajo el sol, así que tu producto o servicio debe ser diferente y ofrecer un beneficio distinto a como lo hace el resto. Si vendes una rosa llamándola de otra manera, no deja de ser una rosa, pero si logras vender una rosa que nunca pierda sus pétalos, ¡ESO es único! **4. Debe ofrecer satisfacción instantánea.** Si tu producto o servicio lo van a usar dentro de un año, ¿por qué comprarlo ahora? La gente no quiere comprar semillas, en lugar, prefieren el árbol ya plantado, crecido y dando fruto. El ser humano es, en general, muy impaciente, y los medios nos han hecho más aún. Como clientes no queremos la caña de pescar, queremos el pescado fresco, fileteado, sazonado y servido listo para comer.

Para Continental propongo la adopción de cinco estrategias:

- 1) Planes de marketing para que los consumidores cambien su valoración de los servicios: Las marcas que aumentan su inversión en publicidad durante una recesión, mientras los competidores recortan el gasto, pueden aumentar su participación de mercado y el rendimiento de la inversión a un coste más bajo que durante una época de bonanza económica.

Los consumidores indecisos necesitan la tranquilidad que ofrecen las marcas de aerolíneas ya establecidas, envueltas en una lucha por la participación de mercado y, en algunos casos, por la supervivencia. Para sobrevivir y crecer, se debe construir una marca potente que aumente su valor y genere influencia en las comunidades creadas alrededor de sus marcas, con la mejora en los atributos del producto por medio de la innovación.²⁴.

²⁴ <http://etecnologia.com/branding/como-crear-una-marca.-> **Günther Ketterer** señala que los aspectos fundamentales para crear una marca son **originalidad, objetivo e identidad**. Señala 6 elementos fundamentales: **1. Debe expresar la identidad de quienes la componen.-** Este es el primer aspecto a tener en cuenta al crear una marca o nombre corporativo, pues desde el momento en que ésta se lanza al mercado, son sus integrantes quienes la representarán, por lo tanto una buena práctica es hacerse la siguiente pregunta ¿Cómo se prefiere que piense el público acerca de esta empresa? Muchos profesionales no encuentran una mejor forma de combinar este elemento más que con su nombre personal, es el caso de los abogados, médicos, publicistas, diseñadores, entre otros. Aunque usar el nombre personal es una gran idea muchas veces, para ciertos oficios o empresas no es una buena idea. **2. Inventar un nombre que deje en claro, contextualmente, que es lo que se hace, es fundamental para cualquier empresa.-** Sin duda este es un elemento difícil y puede llevar a crear nombres compuestos, pero es uno de los elementos claves en el éxito de un nombre innovador. **3. Hay que decir cómo se hacen las cosas.-** Saber representar la forma en que se hacen las cosas, es una manera muy efectiva de captar la atención del público sin siquiera saber si hay o no un buen servicio o buenos productos. Un ejemplo concreto podría ser el nombre que tiene un centro de masajes: “Masajes Terapéuticos, Spa Vida Nueva o Masajes sobre las nubes. En este ejemplo, aunque los tres nombres hablan de un mismo concepto, solo los últimos dos podrían ser asociados a un masaje “placentero, renovador y completo”. **4. Hacer la diferencia respecto de la competencia.-** Hacer hincapié en lo que mejor se hace, es uno de los factores diferenciadores a los que se puede recurrir para guardar las distancias con la competencia sólo con el uso del nombre corporativo. Conceptos que hagan pensar que sus productos y/o servicios son inigualables, forma parte de esta estrategia. **5. Expresé lo que su público objetivo busca.-** Crear el nombre de una empresa o una marca, también incluye el hecho de fijarse que es lo que quieren sus potenciales clientes. Un nombre que contiene las palabras que se buscan por la audiencia objetiva, forma parte de un nombre exitoso, con el cual rápidamente puede conseguir un mercado cautivo sólo por utilizar dichas palabras. **6. Hacer que le nombre sea entretenido.-** Crear un nombre entretenido, invita a recordarlo y querer hablar sobre él. La creación de un nombre tiene que mantenerse atenta a no inventar uno que amedrente a la audiencia o que le haga parecer riesgoso, pues estos factores son los que podrían eliminar los logros obtenidos con el cuidado de los puntos anteriormente nombrados.

- 2) Redefinir el concepto de servicio al viajero: A diferencia de las estrategias implantadas por las aerolíneas de bajo costo, es posible adoptar su ventaja competitiva de estas aerolíneas, esto es; competir en costo pero conservando algunos servicios gratuitos de mayor valor para el cliente como periódicos, comidas, bebidas, entretenimiento y Business Class, así como lo relativo a no facturación por equipaje.

En adición vale la inversión en mantener las áreas limpias y confortables en salas de espera VIP de la aerolínea, mantener un estándar aceptable de vuelos a tiempo e incentivos y reconocimientos a viajeros frecuentes. Es importante mantener la lealtad de los clientes al compensar errores de operación como pérdidas o daños al equipaje o retraso de vuelos, con descuentos y promociones en viajes de negocio o placer.

A diferencia de las aerolíneas de bajo costo, cuya estrategia es satisfacer las necesidades básicas del viajero, Continental puede compensar los costos con volumen de mercado y una mayor eficiencia en su administración y en sus operaciones, así como en la calidad e innovación del servicio y el producto.

- 3) Implantar las mejores tecnologías de información: Clave para cumplir con las expectativas de los viajeros, implica adaptarse a los cambios en el sector de los viajes. En este sentido, el internet y las redes sociales desempeñan actualmente un papel crucial del sector para potenciar los beneficios y mejorar la atención al cliente, facilitar su expansión hacia nuevos mercados de todo el mundo y crear nuevas oportunidades de interacción con sus clientes.

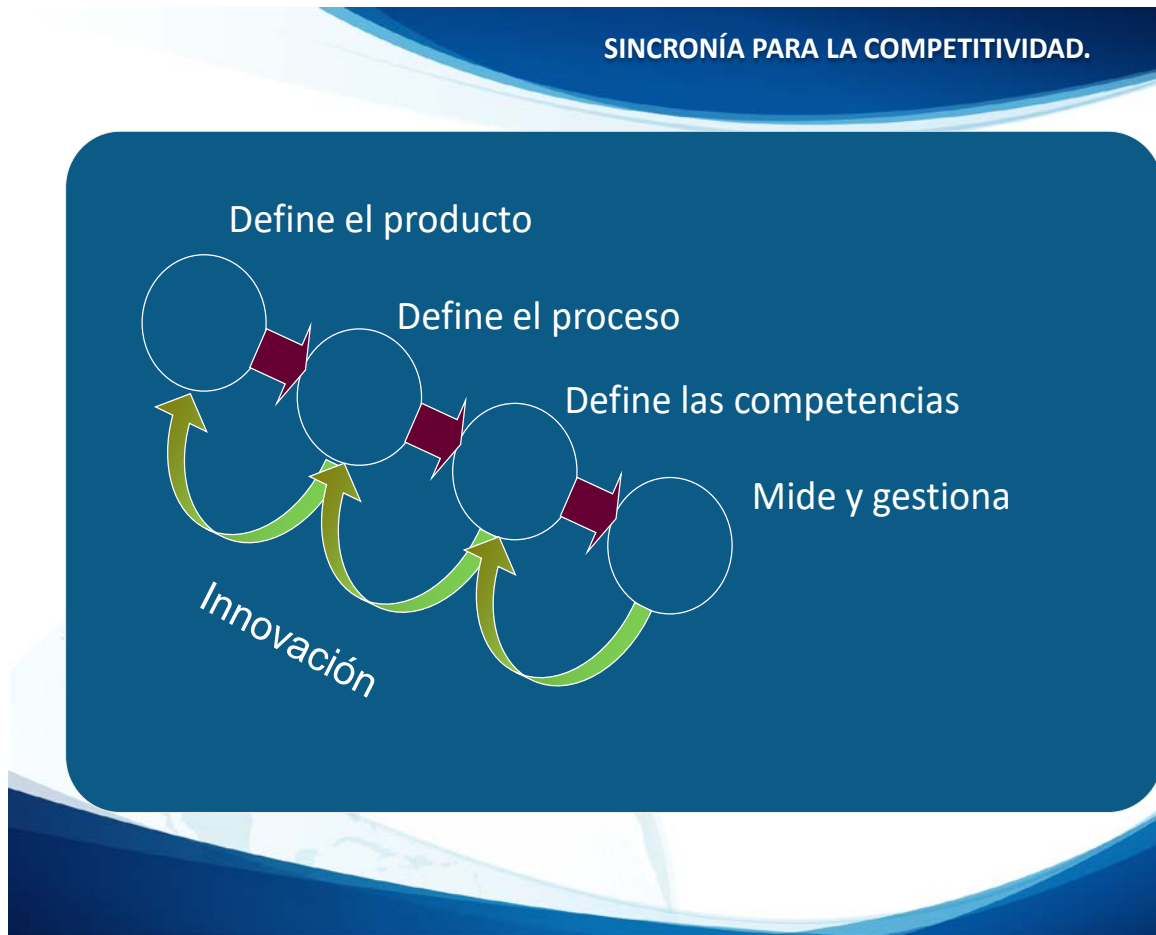
Proveedores líderes del comercio electrónico para el sector de las aerolíneas, ofrecen a las compañías aéreas una amplia gama de soluciones que les ayudan a optimizar la eficiencia, el rendimiento de sus portales y los ingresos. Los viajeros de hoy demandan servicios de viaje que estén más adaptados a sus necesidades individuales y tengan un elevado grado de interactividad. Esto implica que será necesario desarrollar nuevas tecnologías para que las aerolíneas accedan a información sobre sus clientes habituales y sus preferencias.

- 4) Modernizar regularmente la flota: La renovación de la flota por lo menos con un promedio de 7+-2años, es una prioridad, ya que se da un importante paso para optimizar las operaciones, tanto en el consumo de combustible, como en la homogeneidad de las aeronaves, el confort a los pasajeros -asientos y guarda equipajes de mano más amplios y la menor contaminación ambiental.
- 5) Un mayor conocimiento de ventas y servicio al cliente: Significa aprender nuevos enfoques y reflexiones de servicio -en la preventa y postventa- para que en todo el proceso se logre una automotivación y mejora consistente en la atención al cliente. También requiere desarrollar las habilidades de comunicación para enfrentar y resolver quejas y reclamos con profesionalismo en oficinas, ventanillas, call center, correo electrónico, aeropuertos y personal abordo, en fin, a lo largo de toda la cadena de valor²⁵.

²⁵ La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Un buen producto sincroniza los procesos, las competencias y los sistemas de gestión y es crítico para asegurar la competitividad de la organización.

Cuadro 16: Sincronía para la competitividad²⁶.



- **Un modelo de operación ineficiente.**

Es importante primero normalizar Continental, esto es que una vez superada la crisis o aún estando en ella, primero busquemos la eficacia de las operaciones de la aerolínea haciendo las tareas correctas, es decir, agregando valor e incidiendo en los resultados.

²⁶ Colegio de la Calidad Crosby A.C.

A partir de aquí buscar la eficiencia haciendo las tareas correctamente, con prácticas de trabajo óptimo para hacer más con menos, o sea más resultados con menos operaciones y más actividades con menos recursos, para finalmente buscar la calidad satisfaciendo las necesidades del cliente.

Cuadro 17: Niveles de efectividad.

Niveles de Efectividad	
Eficacia	Hacer las tareas correctas
	Las que agregan valor Las que inciden en los resultados
Eficiencia	Hacer las tareas correctamente
	Aplicando prácticas de trabajo óptimo Uso responsable de los recursos
Productividad	Hacer más con menos
	Más resultados con menos operaciones Más actividades con menos recursos
Calidad	Hacer las cosas bien a la primera
	Satisfaciendo las necesidades del cliente
Efectividad	Suma de todo lo anterior
	Hábitos altamente efectivos

Continental requiere se desempeñe correctamente y con un alto índice de rendimiento económico y de personal, es necesario que cada engrane de la misma gire correctamente, pero si un área está fallando toda la empresa estará mal. Esto es que la organización, las personas, los procesos y la tecnología deben de funcionar en sintonía y de manera armónica.

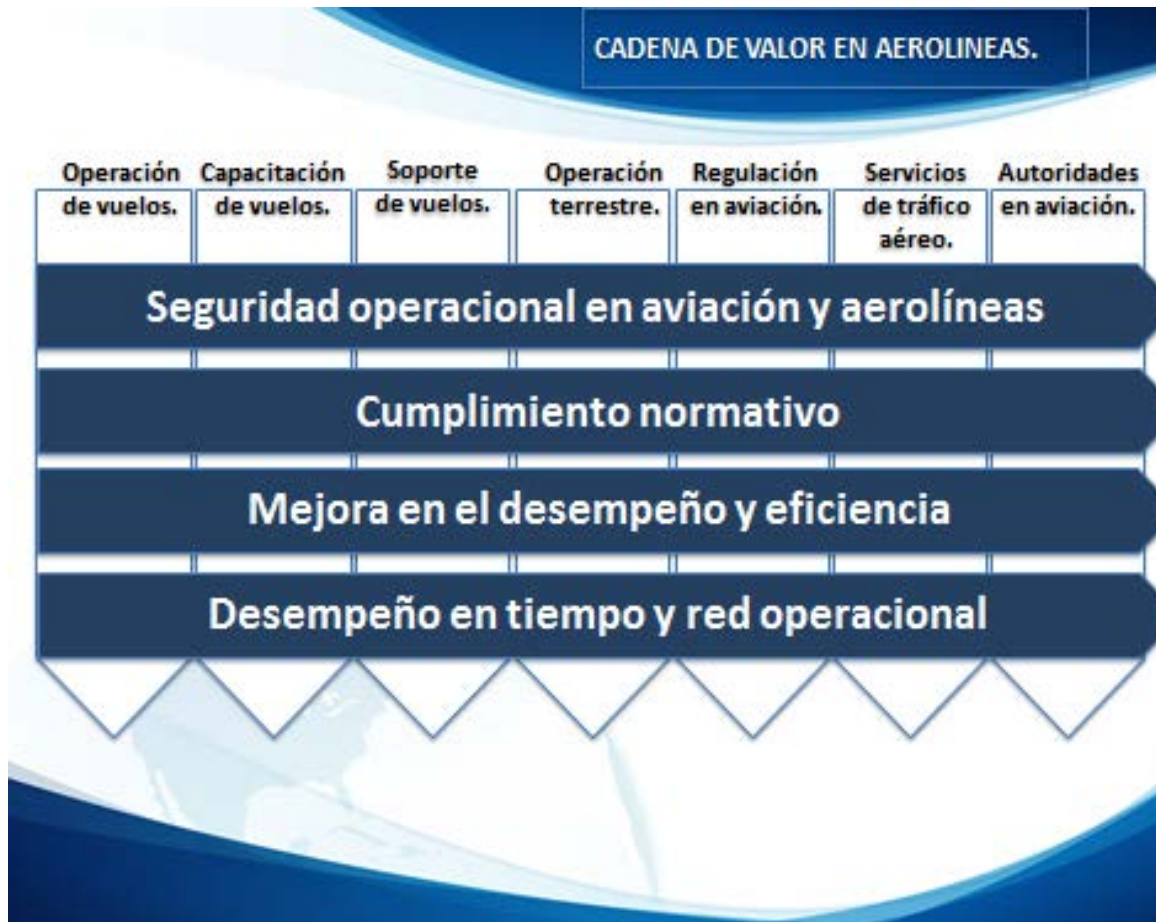
Sincronizar los procesos, las competencias y los sistemas de gestión es crítico para asegurar la competitividad de la organización.

Un modelo eficiente de operación para una línea aérea es la que mantiene el equilibrio ingresos-costos y debe contar con los siguientes requisitos:

1. Productos y servicios con requisitos definidos y difundidos con los clientes y en toda la organización.
2. Procesos de trabajo para el otorgamiento de los servicios actualizados, documentados y conocidos por todos sus operadores.
3. Competencias laborales acordes a las necesidades de operación de los procesos en todas las áreas del negocio.
4. Sistemas de monitoreo y medición implantados y utilizados en plazos oportunos para la toma de decisiones a tiempo.

Los procesos de las áreas tráfico, operaciones, despacho, logística, mantenimiento y sistemas, deben estar claramente orientadas a la mejora de los estándares de costos de manera permanente, las áreas de ventas, abastecimientos y finanzas y recursos humanos deben tener una clara orientación a la mejora de los ingresos, para lo cual es necesario una gestión integradora por parte de la alta dirección con objetivos, estrategias, valores y políticas claramente comunicados.

Cuadro 18: Cadena de valor en Continental.



La cadena de valor permite un análisis de la actividad empresarial mediante la cual se desarticula una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor; ésta se logra, cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que la de sus competidores.

Con la finalidad de hacer más eficiente su operación y diferenciar claramente sus líneas de negocio, el análisis de la cadena de valor de Continental aporta múltiples beneficios a su modelo de negocios, con grandes áreas de oportunidad y mejora, a través de la administración eficiente de sus procesos, al pasar del trabajo jerárquico orientado a funciones, hacia el trabajo orientado a procesos enfocados al cliente, donde la mejora continua sea una parte natural del trabajo.

Requiere la concepción de un esquema adecuado a las necesidades del negocio, así como la creación de las condiciones necesarias para su implementación, considerando la cultura existente.

La adecuada administración por procesos se traduce en una forma diferente de trabajar, de realizar el trabajo con una visión integral en la que todos forman parte de un proceso que genera productos que son requeridos por otros procesos en la organización. Se conforma de los elementos siguientes:

- **Procesos de la cadena de valor:** Representan el conjunto de las actividades sustantivas de la empresa, el trabajo esencial que se realiza dentro de la organización o bien que los clientes pueden realizar.

La industria de la aviación contempla en aquéllas las operaciones, la logística y la comercialización.

- **Procesos complementarios:** Apoyan la cadena de valor que son fundamentales para el desarrollo armónico y sustentable de las actividades esenciales de la industria, son actividades temporales bajo un esquema de trabajo flexible.

Las aerolíneas contemplan estas actividades en la seguridad y el mantenimiento.

- **Procesos de soporte:** Es el trabajo no esencial pero necesario para la operación del negocio, por ello puede subcontratarse como las finanzas, cumplimiento normativo, las tecnologías de información y comunicaciones, los recursos humanos, el suministro y los servicios generales.

Definidos los procesos y la cadena de valor, conviene para Continental un modelo de operación flexible dónde la gente, el equipo, las instalaciones y los materiales, trabajen de manera armónica con la definición de lo esencial y no esencial para el negocio.

Cuadro 19: Modelo de operación flexible para Continental²⁷.



²⁷ CISE, S.C. Derechos Reservados 2003..www.cise.com.mx.

El modelo permitiría a Continental primero, concentrarse en sus competencias básicas, además de deshacerse de funciones problemáticas o incontrolables. Segundo, reducir costos operativos, costos fijos e intensidad de la inversión y, tercero, contar con fondos disponibles de capital para la inyección de dinero y tener acceso a recursos que no se disponen internamente.

- **Alta presión de costos y una fuerte baja de ingresos.**

El principal efecto de la crisis de Continental fue su deuda; por ello la reestructuración de pasivos sólo es un tema de tasas y plazos, el directivo sensato limita gastos y administra para crecer el patrimonio de la empresa. Contratar deuda es una forma adecuada para generar crecimiento y prosperidad, sin embargo, una empresa que no obtiene créditos para invertir más allá de lo que permiten sus ingresos corrientes, difícilmente puede expandirse.

Este debe ser el énfasis en la administración de Continental, quien generó una fuerte presión en sus finanzas, por ello la única alternativa de Continental para bajar esta presión es disminuyendo los costos que afectan la calidad en el producto y el servicio, que son muchos y de muy diversa índole, los más comunes se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro 20 y 21: Costos que afectan la calidad en el producto y el servicio de Continental.

COSTOS QUE AFECTAN LA CALIDAD EN EL PRODUCTO Y EL SERVICIO DE CONTINENTAL. 1/2				
TRAFICO	DESPACHO EQUIPOS E INSTALACIONES	OPERACIONES DE TRANSPORTE	LOGÍSTICA	MANTENIMIENTO
-Errores de reservaciones	-Equipos no colocados a tiempo	-Manejo ineficiente de la carga	-Posicionamiento inadecuado de equipos	-Mantenimiento correctivo
-Retraso en asignación de puertas de salida	-Equipos con salida retrasada	-Caída o volcadura de la carga	-Ordenes duplicadas	-Errores de proveedores
-Estadías no cobradas	-Equipos asignados erróneamente	-Revisión de defectos	-Costos por equipo subutilizado (espacios vacíos)	-Ordenes de trabajo erróneas
-Pago de estadías	-Equipos dañados, sucios o no operables	-Accidentes de manejo de los equipos	-Peso excesivo de la carga	-Exceso de inventario de equipos, refacciones, insumos
-Errores de manifiestos de carga	-Equipos retrasados	-Contaminación de las áreas de carga	-Retrasos de los equipos	-Documentación de errores
-Órdenes de embarque incorrectas	-Falta de equipos	-Retrasos de embarques	-Carga en status incorrecto	-Tiempo muerto de equipos
-Destinos incorrectos de carga	-Demoras en el regreso de los equipos		-Compensaciones sin cobrar	-Desgaste inadecuado de equipos
-Multas y revisiones de aduanas	-Cargos por retención de equipos		-Mantenimiento correctivo	-Reconstrucción de equipos
-Corrección de vales (Vouchers)	-Manejo excesivo de los equipos		-Reasignación de equipos	
-Status de viajes / carga no actualizados			-Viajes improductivos de los equipos	
-Retrasos o precipitación en llegadas				

COSTOS QUE AFECTAN LA CALIDAD EN EL PRODUCTO Y EL SERVICIO DE CONTINENTAL. 2/2				
MERCADOTECNIA / VENTAS	SISTEMAS	COMPRAS / ABASTECIMIENTOS	RECURSOS HUMANOS	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
-Consumo de refacciones fuera de estándar	-Caídas del sistema	-Inventarios obsoletos	-Rotación de personal	-Errores de contabilidad
-Papeleo excesivo	-Reprocesamiento	-Cambios de órdenes de compras	-Costo de lesiones	-Cuentas por cobrar vencidas
-Documentación apresurada	-Reimpresiones	-Compras de urgencia por faltantes de inventario	-Pago de incapacidades	-Descuentos perdidos
-Pedidos de emergencia	-Reconfiguración y Recargas de software	-Requisiciones incompletas	-Tiempo perdido por accidentes	-Premios perdidos o no cobrados
-Corrección de errores de reservaciones	-Errores del sistema	-Compra errónea de insumos	-Pago de tiempos extras no planeados	-Corrección de Vouchers
-Tarifas desactualizadas		-Retraso en la recepción de insumos de áreas críticas	-Falta de entrenamiento	-Costos de investigación de errores contables
-Descuentos no realizados		-Perdida de descuentos por alto volumen	-Reprocesamiento de trámites de seguros	-Cuentas incobrables
-Tarifas mal aplicadas		-Negociaciones ineficientes		-Procesamiento incorrecto de facturas de proveedores
-Quejas de clientes		-Sustituciones		-Errores de documentación y facturación
-Falta de seguimiento de asuntos de clientes				-Elaboración de Cheques manualmente
-Servicio de recuperación de descuentos				
-Consumo de combustible fuera de estándar				

Por otra parte, propongo ocho acciones para revertir la fuerte baja en los ingresos de Continental:

1. Aumentar la comercialización de espacios para pasajeros para mejor utilización de los equipos.
2. Aumentar la comercialización de espacios para carga para mejor utilización de los equipos.
3. Incrementar la venta de productos y servicios en cabina.
4. Diseñar y actualizar tarifas con base en costos actualizados.
5. Mejorar los sistemas para facilitar el autoservicio de los clientes.
6. Mejorar las negociaciones en el abastecimiento de todo tipo de insumos.
7. Mejores negociaciones en la contratación de servicios con aeropuertos y otros proveedores.
8. Incrementar la inversión en sistemas preventivos para la eliminación de actividades correctivas.

Sin embargo, la única fórmula verdadera y posible para generar ahorros y reducir la presión de los costos, principalmente en la aerolíneas, será controlando gastos y generando procesos más eficientes, apoyados en la tecnologías de información.

8. Continental y su fusión con United (resultados 2011).

Gordon M. Bethune se desempeñó en Continental Airlines hasta 2004, año en que pasó como director independiente en Honeywell International Inc., Willis Group Holdings, Limited and Prudential Financial, Inc. y Sprint Nextel.

Greg Brenneman por su parte, actualmente es el primer ejecutivo de la aerolínea catalana Vueling, encargado de trazar las grandes líneas estratégicas. Brenneman abandonó Continental para presidir PWC (antigua Price Waterhouse Coopers) en 2002, donde capitaneó la alianza de la consultora con IBM, valorada en 3.500 millones de euros, hasta su incorporación al fondo CCMP Capital; Presidió Burger King donde gracias a su gestión la firma alimenticia triplicó el beneficio por restaurante.

Continental Airlines, luego de una increíble trayectoria de diez años -después de crisis, quiebras financieras y de los acontecimientos posteriores al 11 de septiembre del 2001- supo sobresalir por encima de las demás a lo largo del tiempo y lo más importante, supo mantener su condición de aerolínea líder. Sus notables esfuerzos por ofrecer “lo mejor de lo mejor” la hicieron merecedora a diferentes premios y reconocimientos.

Cuadro 22: Lugar de Continental en la clasificación de las Aerolíneas²⁸.

LUGAR DE CONTINENTAL EN LA CLASIFICACIÓN DE LAS AEROLÍNEAS													
Jan-Sep 2010 Rank	Carrier	Jan-Sep 2010 Pasajeros	Jan-Sep 2009 Rank	Jan-Sep 2009 Pasajeros	Diferencia 2009-2010	Jan-Sept 2008 Rank	Carrier	Diferencia 2008-2007	Jan-Sept 2007 Rank	Jan-Sept 2007 Pasajeros	Diferencia 2007-2008	Jan-Sept 2006 Rank	Jan-Sept 2006 Pasajeros
1	Delta**	83.708	3	51.357	63	3	54.206	-5.3	3	46.628	-4.3	3	
2	Southwest	79.064	1	75.952	4.1	1	77.946	-2.6	1	77.035	1.2	2	72.203
3	American	64.823	2	64.829	0	2	71.338	-9.1	2	57.714	-4.7	1	74.526
4	United	41.001	4	42.885	-4.4	4	48.971	-12.4	4	43.234	-7.3	4	52.58
5	US Airways	38.834	5	38.878	-0.1	5	41.99	-7.4	7	24.959	48.4	7	27.494
6	Continental	32.708	6	33.348	-1.9	7	36.322	-8.2	5	33.375	-9.5	6	35.188
7	AirTran	18.452	8	18.065	2.1	8	18.834	-4.1	8	17.778	5.9	9	15.023
8	SkyWest	18.224	10	15.866	14.9	10	15.97	-0.6	6	14.98	15.843	12	13.593
9	JetBlue	18.166	9	16.932	7.3	9	16.737	1.2	10	15.561	1.2	10	14.582
10	Express/ Jet Jetblue/ Northwest	12.465	14	9.897	25.9	6	38.232	-16.7	5	33.375	-9.5	5	41.242

²⁸ http://www.rita.dot.gov/rita_archives/.

La revista Fortune la situó en 2010 y por cuarto año consecutivo, como la aerolínea líder reconocida por los servicios, atenciones y por la empresa en general. La revista anunció que Continental Airlines había sido catalogada en 2010 como la aerolínea más admirada, en el primer lugar en todas las categorías que la revista tuvo en cuenta: innovación, manejo del personal, uso de los activos corporativos, comunidad/medio ambiente, calidad de manejo, validez financiera, valor de la inversión a largo plazo, calidad de productos y servicios, por encima de las Aerolíneas Singapur, Lufthansa, British Airways, Air France-KLM y Aerolíneas de Japón.

La aerolínea fue ganadora de premios y aclamadas críticas, tanto por sus operaciones, como por su cultura corporativa; ganó honores en el OAG Airline de los Premios Anuales, incluyendo “Mejor Aerolínea de Norte América” por cuarto año consecutivo y “Mejor Clase Ejecutiva de Negocios”, por quinto año consecutivo.

En una encuesta hecha a los lectores de Condé Nast Traveler, sobresalieron por encima de todos sus competidores de Estados Unidos, debido a su liderazgo en clase de negocios internacional y servicio de primera clase en vuelos domésticos en diez años consecutivos y la revista Business Traveler la nombró como la Mejor Aerolínea para los Viajeros del Norte de América en el año 2007.

Continental Airlines era la quinta aerolínea más grande del mundo en 2010; junto con Continental Express y Continental Connection, tenían más de 3,100 vuelos diarios por toda América, Europa y Asia; así como 150 vuelos domésticos y 136 destinos internacionales.

Con más de 44,000 empleados, Continental tenía agencias en Nueva York, Houston, Cleveland y Guam, junto con Continental Express llevan aproximadamente a 67 millones de pasajeros al año con el 8.0% del mercado nacional.

United Airlines por su parte, se constituía como un servicio de línea aérea internacional, con ejes aeroportuarios en Los Ángeles, San Francisco, Denver, Chicago y Washington DC.

United Airlines operaba aproximadamente 3,300 vuelos diarios a más de 230 destinos a nivel nacional e internacional. En 2009 fue la primera en la puntualidad de vuelos regulares nacionales con el 81% de todos los vuelos que llegaban aproximadamente a tiempo. United tenía una cuota de mercado del 13.7%.

Los servicios de United Express operaban 642 líneas aéreas a partir del 2010, un descenso del 6.8% de su flota de 689 aviones. En ese año United planeaba comprar 25 Airbus de nueva generación y 25 de próxima generación de aviones de Boeing para mejorar la eficiencia en costos de combustible. Además de sus viajes aéreos, también obtenía ingresos a través de los servicios de carga y servicios de las empresas aéreas.

Los acontecimientos del 11 de septiembre del 2001, con el secuestro de los vuelos 93 y 175 afectaron de manera impactante a United Airlines y la llevaron casi a la bancarrota en 2002 y 2003, lo que dificultó su recuperación y estabilidad financiera en los años posteriores.

Al igual que con todas las compañías aéreas, los precios del petróleo fueron un factor significativo en el rendimiento de la empresa. United se vio particularmente afectada por los fuertes aumentos de los costos del combustible en 2008, ya que los mayores precios de los combustibles llevó a un aumento del 38.2% de costo por milla-asiento disponible, a partir de 11.39 centavos a 15.74 centavos de dólar.

En 2009 United Airlines tenía un costo por milla-asiento disponible de 11.05 centavos de dólar. Como resultado de los gastos de operación altos y disminución de la demanda de los consumidores por los viajes, redujo significativamente su capacidad o asiento disponible por milla.

En 2010 United Airlines logró reducir sus pérdidas y confirmaron que el sector empezaba a recuperarse de la recesión económica y que podía retomar su proceso de integración a través de fusiones.

En el primer trimestre del 2010, United redujo sus pérdidas en un 78.5%, 82 millones de dólares (49 centavos por acción), gracias en gran parte a la recuperación del transporte de pasajeros.

Las acciones de United registraban un incremento del 0.59%, hasta 21.60 dólares, mientras que las de Continental perdían el 1.54%, hasta 22.35 dólares por título.

En 2010 los consejos de administración de United Airlines y Continental Airlines aprobaron su fusión. La tercera y cuarta compañías aéreas del mundo por número de pasajeros, dieron paso a la creación de la mayor compañía aérea del mundo, confirman la tendencia de un sector que amplía su consolidación como vía para reducir costes y capacidad, aumentar la competitividad y afrontar mejor la creciente competencia, la guerra de precios y los costes de combustibles²⁹.

El acuerdo fue descrito por las empresas como una fusión entre iguales, basado en un intercambio de acciones sin primas y valorado en 3,170 millones de dólares, en base a la cotización de los títulos de United de 21.60 dólares y los de Continental que fueron de 22.68 dólares.

²⁹ http://economía.el país.com/economía/2010/05/03actualidad/1272871973_.html.

La operación dio lugar a una compañía bajo el nombre United Airlines, con una facturación anual estimada en torno a los 29,000 millones de dólares y con líneas a 370 destinos en 59 países.

La transacción otorgó el 55% de la firma resultante a United Airlines. Así las cosas, United es casi un 8% mayor que Delta Air Lines, y gestiona el 21% de las plazas del mercado estadounidense, frente al 20% que Delta logró tras la adquisición de Northwest en 2008.

La marca posterior a la fusión combina el nombre de United con la marca Continental. Tiene su sede en Chicago y está dirigida por el presidente ejecutivo de Continental, Jeff Smisek, mientras que su homólogo en United, Glenn Tilton, preside la junta directiva.

El nuevo gigante da empleo a unas 90,000 personas, después de recortes mínimos en la fuerza laboral general y entre los gestores a partir de la fusión.

United Airlines tiene el 59.8% del mercado doméstico y 17.09% del mercado internacional, con vuelos a toda la Unión Americana, Centro y Sudamérica, Europa y Asia. Es aliado de Star Alliance.

Cuadro 23: Continental y su fusión con United.

CONTINENTAL Y SU FUSIÓN CON UNITED.								
Operaciones Clave	2008		2009		2010		2011	
	UNITED	CONTINENTAL	UNITED	CONTINENTAL	UNITED	CONTINENTAL	UNITED	CONTINENTAL
Participación en el Mercado Nacional	51,661,381 de pasajeros.	34,500, 883 de pasajeros.	45,570,611 de pasajeros.	31,915,178 de pasajeros.	43,306,900 de pasajeros.	30,606,244 de pasajeros.	36,481,211 de pasajeros.	28,538,896 de pasajeros.
Participación en el Mercado Internacional	10,621,296 de pasajeros.	12,394,993 de pasajeros.	9,501,211 de pasajeros.	12,017,811 de pasajeros.	9,725,340 de pasajeros.	12,870,866 de pasajeros.	6,835,743 de pasajeros.	9,815,043 de pasajeros.
Revenue Passenger Miles (Millions) Asientos de Milla Disponibles	110,061	66,692	114,245	62,809	133,614	135,885	95,120	66,584
Available Seat Miles (ASM) (Seat Capacity x Miles Flown) (Millions) Capacidad de asientos x millas voladas	135,861	115,511	140,716	109,554	142,382	146,938	145,469	145,469
Load Factor (% of aircraft capacity that is utilized) Factor de Carga (% de la capacidad utilizada de la aeronave)	81.00%	80.20%	81.20%	81.40%	86.60%	85.90%	86.40%	86.40%
Revenue per Available Seat Mile (Cents) Ingresos por asiento disponible	12.58%	14.82%	11.34%	12.50%	790.00%	15.60%	16.10%	16.10%
Cost per Available Seat Mile (CASM) (Cents) Costo por asiento disponible	15.74%	12.44%	12.69%	10.75%	84.00%	10.56%	20.66%	20.66%
* Datos extraídos de RITA Research and innovate technology Administration.								

9. Conclusión.

El Plan Go Forward mostró cómo el diseño y ejecución correcta de la estrategia, sencillo, pragmático y en temas focales de la empresa como el mercado, las finanzas, el producto y la gente, permitió a Continental superar las circunstancias adversas.

El liderazgo fue la parte esencial en Continental: Gordon Bethune y Gerg Brenneman desarrollaron una visión singular para atraer el compromiso e inspiración de la gente; revitalizaron la organización y movilizaron los recursos necesarios para convertir su visión en realidad, “bajo una dirección poderosa, con una visión atractiva, estimulante y alcanzable³⁰”.

³⁰ Nanus Burt, Liderazgo Visionario.

Además, tendieron los puentes necesarios con los proveedores, acreedores y clientes para que a través de éstos corrieran los acuerdos, estrategias y acciones para revertir la situación de Continental.

Ambos adelgazaron adecuadamente la aerolínea, se salieron de negocios marginales y operaron con gastos generales mínimos. También, consiguieron el tiempo y la confianza de los acreedores y obtuvieron el dinero para desarrollar múltiples canales de flujo de efectivo para el producto y el servicio básico de la empresa.

Al análisis del entorno de Continental, Gordon Bethune detalló todo aquello que empujaba a la empresa a irse a la quiebra; empero, no contempló que pudiera existir un factor social y político tan espectacular como el derribamiento de las Torres Gemelas.

En el contexto de su organización y el cambio de cultura recuperó la confianza de la gente para revertir las causas que impedían sacar a la aerolínea de sus problemas, mediante el trabajo en equipo y la motivación de cada empleado al formar parte de un engranaje.

Hacia el mercado abrió nuevas formas de recuperar los clientes, aprovechando la tecnología e Internet para optimizar los procesos y atraer nueva clientela.

Del análisis comercial de los vuelos resultó la cancelación de algunos, la integración con otros y la creación de nuevas rutas, además de proponer valor a la experiencia de volar por Continental, ofreciendo servicios de calidad como la puntualidad, el confort en las instalaciones, los aviones y el personal de tierra y aire; esto último, obtenida la confianza de la gente y la idea de que la marca propia era de la más alta calidad, compitiendo con las marcas de renombre, comercializando la marca entre las demás aerolíneas.

No obstante lo anterior, debió complementarse con un plan de desarrollo e inversión ante situaciones de reducción de vuelos por demanda, además de encaminar la dirección de la empresa a la venta de un servicio de élite con facilidades y promociones mediante la Internet.

La estrategia de Bethune y Brenneman sacó adelante a la aerolínea y, conforme la empresa se reposicionaba entre las mejores, las estrategias de ajustes se modificaban según las circunstancias; por ello no advirtieron, como muchos, los ataques terroristas del 2001 y las crisis sin precedentes, aún con las decisiones tomadas que obedecieron a estas circunstancias, optando por los apoyos del gobierno y hacia adentro, descansando a la gente y reestructurando los vuelos.

Los esfuerzos de Bethune y Brenneman no habrían sido suficientes sin una propuesta de valor; por eso crearon la diferencia con otras aerolíneas al convertir en atractivo el servicio a ejecutivos de oficina, con mayor calidad y oferta de promociones. Por otro lado, creando un enfoque a clase alta, aún con el precio elevado a los clientes.

Un aspecto importante a considerar fue que invirtieron correctamente en las tecnologías de información, como instrumento esencial para apoyar la toma de decisiones y la implementación y ejecución correcta de la estrategia. Su utilización permitió a Continental hacer las cosas más rápidamente, más fáciles y al menor costo.

En la parte de operaciones redujo las frecuencias de vuelos y destinos, recortó el tamaño de la flota con procedimientos especiales de mantenimiento por lo costoso de los pagos de alquiler, con la salida de circulación de los aviones más grandes con ocupación del 50% a 60 % de su capacidad. Sin embargo, pudo ampliar su asociación con más empresas para cubrir otras necesidades, tomando la marca Continental de confort y clase, con la reducción de costos e inversión.

Por el lado del factor humano, al lograr la confianza y credibilidad de los trabajadores con el ejemplo y hacerles ver la importancia del trabajo en equipo, el compromiso y la importancia de su trabajo, cerró la pieza más importante para salir de la crisis si trabajan unidos para alcanzar las metas.

En los años de bonanza pudo crear un fondo de desempleo, descontado a cada empleado una parte de su salario para subsistir por un año sin tener que pagar sueldos. Así mismo, capacitar a los empleados para que, en casos de crisis, con el fondo obtenido el mismo personal satisficiera las necesidades de la empresa (como crear una marca propia de fabricación de materiales), misma que permitiría ahorrar en empaquetados, (comprando a granel y empaquetando en marca propia), con la consiguiente generación de más empleos, sin que tanta gente tuviera que descansar en la crisis.

Para el cliente recuperó su lealtad con esquemas de atención amable y trato cordial, focalizando su atención en los que se habían ido y en los de negocios y de turismo. No obstante, pudo establecer un esquema de mejoras continuas en promociones y ofertas en los sectores relacionados, aprovechando a su vez las innovaciones tecnológicas en la materia.

El producto y la creación de valor son elementos fundamentalmente aplicados por

Continental; Bethune y Brenneman se enfocaron al cliente; vendieron mejor al usar los datos de sus clientes para manejar su negocio y al crear y hacer pública una promesa de servicio; entregaron mejor su producto dónde y cuándo sus clientes lo desearan, de tal manera que cumplieron con las expectativas del cliente, construyendo mejores sistemas y reorientándolos hacia aquél.

En resumen, apostaron por la eficacia, la eficiencia, la productividad y la calidad. Es decir, Gordon Bethune y Gerg Brenneman, hicieron las tareas correctas agregando valor a Continental e incidiendo en los resultados. Las hicieron correctamente, aplicando prácticas de trabajo óptimo e hicieron más con menos o sea: más resultados con menos operaciones y más actividades con menos recursos, satisfaciendo siempre las necesidades del cliente.

10. Recomendaciones.

La respuesta para que una empresa, cualquier empresa –no únicamente una aerolínea– se mantenga en el mercado es simple: tener utilidades año tras año. Además de la obviedad de generar ingresos por encima de los gastos, reducir costos o ambas cosas, la verdadera pregunta es ¿cómo hacerlo? aceptando, antes que nada, que casi todo en una empresa es gasto y que los únicos ingresos provienen de los clientes.

Existen tendencias en la industria de la transportación aérea como la de reducir gastos para convertirse en “aerolínea de bajo costo”, además de la consabida consistente en obsequiar millas que se intercambian por boletos y otras varias cosas, o la de vender paquetes de viaje. Varias aerolíneas ya compiten de esta forma. Sin embargo, mi recomendación es hacer algo distinto: identificar el espacio de mercado no ocupado por ningún competidor, y posicionarse allí.

Entonces, en vez de pensar cómo competir en mercados donde se apretujan varios competidores, como por ejemplo, el segmento de bajo costo, que buscan una eficiencia operativa que disminuya costos mediante la optimización de la logística, la simplificación de operaciones y el outsourcing de funciones tales como la venta de boletos, el mantenimiento a la flota aérea o la provisión de alimentos y bebidas, etcétera, que llevan a compartir las eficiencias con los proveedores y clientes, que desemboca en una reducción de precios y en muchos casos, de la rentabilidad, los directivos deben iniciar un movimiento estratégico para ocupar una posición de nicho, esto es, desplazarse hacia una nueva posición, no compartida.

Tal movimiento estratégico implica ofrecer servicios diferentes a los pasajeros o brindar los mismos servicios, de manera diferente. Así, conviene analizar con detenimiento los casos, tanto de la compañía de aviación estadounidense Southwest que maneja rutas diferentes a las que ofrecen otras aerolíneas, rutas que conectan ciudades de tamaño intermedio y que utiliza aeropuertos poco utilizados a precios accesibles, como de la aerolínea europea SAS (Scandinavian Airline Systems) que se especializa en transportar pasajeros Business Class con una excelente atención a bordo y en los mostradores de los aeropuertos, aunque no a precios reducidos.

Cabe destacar que ambas compañías rentables y que han sobrevivido a la competencia intensa- no son excelsas en una actividad o táctica operativa, sino que han aplicado un enfoque integral que consiste de varias acciones entre ellas, selección de rutas, diseño del servicio, selección de la flota aérea de acuerdo a las necesidades de sus clientes y rutas, logística operativa, entrenamiento de los empleados, pensando que la cadena de actividades es tan fuerte como el más débil de sus eslabones.

Pero una palabra de advertencia: sólo cuando se llegue allí, empezar a publicitar las ventajas de la nueva característica y no antes, como sucede a menudo.

Como una respuesta a la pregunta ¿cuál sería la estrategia de negocio? es un corolario de la respuesta a la primera pregunta. Para buscar un posicionamiento adecuado en nuevos mercados, hay que recordar que existen tres estrategias genéricas: 1) buscar la excelencia operativa, siendo el líder en costos; 2) ser el innovador del mercado, lanzando servicios nuevos y atractivos; y 3) tener “acercamiento” con el cliente, ofreciendo a los pasajeros un servicio inmejorable y que la peor opción es quedarse “empantanado” en medio de cualquiera de estas tres estrategias, intentando llevar a cabo varias de ellas al mismo tiempo. Además, es claro que las alternativas (2) y (3) van de la mano en ofrecer algo nuevo a los pasajeros, buscando un espacio en nuevos mercados, aunque no siempre al precio más barato.

En un entorno donde se espera que el precio del combustible se mantenga estable (lo cual es mucho esperar), las aerolíneas que sobrevivirán son las que innoven o tengan “acercamiento” con los clientes. Pueden emplear tecnología para simplificar procesos, así como para implantar un modelo de operación que optimice la logística de vuelos (la programación para reducir al mínimo las cancelaciones, para no tener aviones parados, para no tener tripulaciones ociosas, para dar un mantenimiento óptimo).

También pueden utilizar como estrategia la calidad de servicio para mejorar la puntualidad de los arribos y para ofrecer una mejor atención en el mostrador, durante el vuelo y al momento en que los pasajeros buscan su equipaje: mejorar su tiempo de entrega y no extraviarlo.

En suma, hacer que cada momento de la verdad esos instantes en que los pasajeros se dan una idea de la clase de servicio que ofrece la aerolínea (en el caso de SAS 50 millones de momentos anuales) sea excelente, lo que conlleva a una selección diferente de los empleados, a una remuneración especial y a un entrenamiento riguroso en atención al cliente y en el manejo de las quejas. Finalmente, ayudaría tener buenas rutas, buenas relaciones con el sindicato y aviones adecuados, no los más modernos, sino los más aptos para implantar la estrategia.

Por otra parte y en adición a lo anterior, la industria de la aviación presenta constantes y diversos cambios, debido a que hoy en día las personas buscan economía y calidad en el servicio a la hora de emprender algún viaje de placer o de negocios. Aunado a la fuerte competencia y crisis recurrentes, donde algunas aerolíneas han optado por especializarse en cierta rama de los servicios; otras compañías han decidido permanecer sin innovar y de esta forma esperar a que la aerolínea crezca de manera favorable, por lo que los retos y las innovaciones son impredecibles y se vuelven más cotidianos, en un negocio tan sensible a múltiples factores como el medio ambiente, la economía y los avances tecnológicos.

Para sobrevivir primero como otra recomendación, la tendencia en el futuro será de más fusiones de empresas de aviación con alto poder adquisitivo, o comprando a las grandes y pequeñas con poco crecimiento.

Segundo, las aerolíneas exitosas dependerán de los planes de marketing, en lugar de hacer recorte de presupuesto para la investigación de mercado, enfocándose a lo que los consumidores valoran más, como la calidad e innovación de los servicios. Al caer en recesión se verán salvadas gracias a la buena publicidad con las que se manejan y los consumidores se sentirán seguros con una buena imagen, lo que le dará prestigio y valor a la aerolínea.

Por último, para sobrevivir hay que ser rentable y para esto se necesitan pasajeros satisfechos, pasajeros leales, dispuestos a pagar un precio justo por el servicio.

Particularmente para la nueva United Continental, como cualquier otra organización de la industria, debe determinar los factores internos que faciliten o inhiban el cumplimiento de sus objetivos y metas, entre ellas, el cálculo de razones financieras, la medición del desempeño y su comparación con períodos anteriores y promedios de la industria. Así mismo, llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar los factores internos, como el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

United Continental debe también saber de sus capacidades para crecer, reaccionar rápidamente, emprender acciones específicas, adaptarse al cambio, resistir a presiones del sector, es decir, determinar los puntos fuertes y débiles del competidor y analizar los supuestos sobre el mismo, las acciones de éste que proporcionan una indicación directa o indirecta de sus intenciones, motivos, objetivos y situación interna.

La definición entonces de una estrategia correcta y de un modelo de negocio es clave para conocer las expectativas, necesidades y costumbres o hábitos del cliente. Por ello, United Continental como empresa no es más que el cascarón en el cual se cobijan los negocios y la plataforma que permite que crezcan. Son los negocios los que generan ese crecimiento, por lo tanto no existe la estrategia de la empresa sino la estrategia de cada uno de los negocios que la conforman.

11. Bibliografía.

- Boletín Mensual de Estadística Operacional de la Aviación Civil en México.
- CISE, S.C. Derechos Reservados 2003..www.cise.com.mx.
- Colegio de la Calidad Crosby A.C.
- Datamonitor. (Oct. 2003). Airlines in the United States; Industry profile. Recuperado de Ebsco Database, en Agosto 28, 2012. (S.A).
- Eduardo Fierro/El Economista.
- <http://blog.pucp.edu.pe/media/avatar/276.pdf>.
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm>.
- http://economía.el país.com/economía/2010/05/03actualidad/1272871973_.html.
- <http://www.elergonomista.com/3ab09.html>
- <http://etecnologia.com/branding/como-crear-una-marca>.
- http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/.../AO_7porter1.pdf
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>.
- <http://money.cnn.com/magazines/fortune500/2011/industries/141/indez.html>.
- http://marketingmasventas.wke.es/noticias_base/de-negocios-inteligentes-a-la-inteligencia-del-negocio-business-intelligence-para-marketing.
- <http://www.mujereseempreendedorasblog.com>.
- http://www.rita.dot.gov/rita_archives/.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Continental_Airlines#Historia_temprana:_1931-1958.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Fusiones_y_adquisiciones;
- La Carpeta Purpura- Año XXV. Número 558. 1 de noviembre de 2011.
- Nanus, Burt, Liderazgo Visionario.
- PORTER, Michael, Estrategia competitiva, 1995, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.
- Silver A. David, Guía para Sobrevivir al Infortunio: Estrategias para las Compañías en Crisis.
- Top travel vendors. (2001). Government executive; special annual issue; vol. 33, p.70. Recuperado de Ebsco Database, en Agosto 22, 2012.
- World Airline Performance. (2002). Interavia Business & Technology. Marzo, vol. 57, 661. Recuperado de Ebsco Database, en Agosto 30, 2012.

12. Cuadros.

Cuadro 1: Historia de Continental 1934-1995.....	6
Cuadro 2: Historia de Continental 1997-2010.....	7
Cuadro 3: Resumen de hechos del caso.....	9
Cuadro 4: Definición del problema “ <i>Diagrama de Ishikawa</i> ”.....	10
Cuadro 5: Diseño del Plan GO FORWARD (Plan Adelante).....	11
Cuadro 6: Gráfica del Miedo a nivel Mundial 1968-2011.....	13
Cuadro 7: Precio del Petróleo 1968-2011.....	14
Cuadro 8: Participación porcentual de los costos operativos de avión, por región de matrícula de avión.....	15
Cuadro 9: FODA de Continental.....	20
Cuadro 10: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	23
Cuadro 11: Impacto de los ataques terroristas 9/11 en las principales aerolíneas norteamericanas.....	25
Cuadro 12: Proceso de ajuste y viraje de empresas en crisis.....	29
Cuadro 13: Modelo de recursos humanos.....	32
Cuadro 14: Resultados para Continental en satisfacción al cliente.....	37
Cuadro 15: Características de un buen producto en la aerolíneas.....	38
Cuadro 16: Sincronía para la competitividad.....	42
Cuadro 17: Niveles de efectividad.....	43
Cuadro 18: Cadena de valor en Continental.....	45
Cuadro 19: Modelo de operación flexible para Continental.....	47

Cuadro 20 y 21: Costos que afectan la calidad en el producto y el servicio de Continental.....	49
Cuadro 22: Lugar de Continental en la clasificación de las Aerolíneas.....	51
Cuadro 23: Continental y su fusión con United.....	56

13. Estadísticas Comparativas.

1. Resumen Financiero y Operativo, CONTINENTAL AIRLINES 1993-2000.

Resumen financiero y operativo, CONTINENTAL AIRLINES
1993-2000

	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
Datos financieros (en millones de dólares, excepto en los datos por acción)								
Ingresos operativos	\$9,899	\$8,639	\$7,927	\$7,194	\$6,347	\$5,825	\$5,670	\$5,767
Total de gastos operativos	9,215	8,039	7,226	6,478	5,822	5,440	5,681	5,786
Percepción operativa	684	600	701	716	525	385	(11)	(19)
Percepción neta	342	455	383	385	319	224	(613)	(39)
Ganancias básicas por acción	\$5.62	\$6.54	\$6.34	\$6.65	\$5.75	\$40.70	(\$11.88)	(\$1.17) ¹
Ganancias básicas por acción	\$5.45	\$6.20	\$5.02	\$4.99	\$417.00	\$3.37	(\$11.88)	(\$1.17) ¹
Datos operativos								
(Miles de) pasajeros productivos	46,896.0	45.5	43,625.0	41,210.0	38,332.0	37,575.0	42,202.0	38,628.0
(Millones de) millas por pasajeros productivos ²	64,161.0	60,022.0	53,910.0	47,906.0	41,914.0	40,023.0	41,588.0	42,324.0
(Millones de) millas por asiento disponible ³	86,100.0	81,946.0	74,727.0	67,576.0	61,515.0	61,006.0	65,861.0	67,011.0
Factor de carga por pasajero ⁴	74.5%	73.2%	72.1%	70.9%	68.1%	65.6%	63.1%	63.2%
Factor de carga en equilibrio o límite de rentabilidad por pasajero ⁵	66.3%	64.7%	61.6%	60.1%	60.7%	60.8%	62.9%	63.3%
Percepción por pasajero por milla de asiento disponible (en centavos de dólar)	9.84¢	9.12¢	9.23¢	9.20¢	9.01¢	8.20¢	7.22¢	7.17¢
Costo operativo por milla de asiento disponible	9.76¢	8.99¢	8.89¢	9.04¢	8.75¢	8.36¢	8.76¢	7.90¢
Precio promedio por galón (1 galón = 3.78 litros) de combustible	86.69¢	47.31¢	46.83¢	62.91¢	60.92¢	55.02¢	53.52¢	59.26¢
Aviones reales en flota al final del periodo	371	363	363	337	317	309	330	316
Edad promedio de flota de aviones (en años)	8	8.4	11.6	14.3	14.3	n.a.	n.a.	n.a.

1. Basado en el período del 20 de abril al 31 de diciembre de 1993. Después de que distribuyó sus otros procedimientos de gastos fideicomiso en 1993, los resultados presentados a 20 de abril no son significativos por la compañía y otros pertenecen a los procedimientos de gastos.
2. Millones de millas programadas realizadas en vuelos por pasajeros productivos.
3. Millones de millas disponibles para pasajeros productivos por el número de asientos programados, excluyendo asientos por otros servicios.
4. Basado en el programa productivo dividido entre las millas de asiento disponible.
5. Promedio de asientos por línea que se dividieron por pasajeros productivos para dar la rentabilidad antes de impuestos y el costo de la rentabilidad antes de la base de impuestos sobre la renta, excluyendo carga no programada, con ajuste por operativa y otros costos de ajuste especiales.

2. Estadísticas comparativas de costos de operación. Principales aerolíneas de Estados Unidos, 1996-2000 (en centavos de dólar por milla de asiento promedio).

**Estadísticas comparativas de costos de operación.
Principales aerolíneas de Estados Unidos, 1995-2000
(En centavos de dólar por milla de asiento promedio)**

Aerolínea	Año	Comidas	Salarios y beneficios	Combustibles y lubricante del avión	Comisiones	Costo de aterrizaje	Otros gastos de operación y mantenimiento	Total de gastos de operación	Costos de renta y auxilio
American	1995	0.41¢	3.7¢	1.01¢	0.80¢	0.15¢	3.23¢	9.45¢	0.36¢
	1996	0.41	3.38	1.23	0.77	0.16	2.97	9.05	0.71
	1997	0.41	3.51	1.21	0.79	0.16	3.18	9.37	0.69
	1998	0.40	3.72	1.00	0.75	0.15	3.24	9.38	0.68
	1999	0.43	3.81	1.01	0.68	0.16	3.33	954.00	0.71 (0.02)
	2000	0.44	4.18	1.48	0.60	0.17	3.49	10.49	0.74
Alaska	1995	0.31¢	2.60¢	1.07¢	0.55¢	0.15¢	3.10¢	7.89¢	1.17¢
	1996	0.30	2.74	1.31	0.60	0.15	3.03	8.26	1.17
	1997	0.30	2.99	1.25	0.65	0.16	3.13	8.60	1.15
	1998	0.29	3.06	0.94	0.56	0.15	3.13	8.27	1.15
	1999	0.28	3.22	1.14	0.53	0.16	3.29	8.77	1.13
	2000	0.29	3.53	1.76	0.38	0.18	3.72	10.25	1.08
Continental	1995	0.22¢	2.45¢	1.11¢	0.74¢	0.18¢	3.82¢	8.67¢	1.20¢
	1996	0.23	2.65	1.29	0.76	0.20	4.05	9.31	1.18
	1997	0.25	2.80	1.34	0.76	0.20	3.77	9.27	1.12
	1998	0.26	3.05	1.02	0.69	0.18	4.08	9.41	1.16
	1999	0.28	3.10	0.97	0.63	0.18	4.21	9.51	1.22
	2000	0.28	3.30	1.62	0.54	0.18	4.21	10.20	1.23
Delta	1995	0.26¢	3.25¢	1.11¢	0.85¢	0.20¢	3.06¢	8.86¢	0.81¢
	1996	0.25	3.43	1.35	0.78	0.19	3.45	9.54	0.69
	1997	0.26	3.35	1.31	0.73	0.18	3.15	9.07	0.68
	1998	0.31	3.36	1.08	0.66	0.16	3.37	9.04	0.71
	1999	0.30	3.44	1.07	0.53	0.16	3.50	9.11	0.73
	2000	0.27	3.73	1.27	0.42	0.16	3.51	9.43	0.72
America West	1995	0.19¢	2.08¢	0.96¢	0.64¢	0.16¢	3.07¢	7.29¢	1.30¢
	1996	0.11	1.91	1.20	0.62	0.16	3.69	7.84	1.31
	1997	0.10	1.90	1.13	0.64	0.15	3.29	7.35	1.32
	1998	0.10	1.99	0.85	0.48	0.14	3.72	7.36	1.37
	1999	0.11	2.07	1.00	0.44	0.13	3.80	7.60	1.41
	2000	0.12	2.21	1.54	0.32	0.13	4.17	8.57	1.58

* Asegura por American Airlines a fines de 2000.
Fuente: Boletín de Transporte de Estados Unidos, Departamento de Estadísticas de Transporte, Oficina de Información de Aerolíneas, Form 435, Form 437, Form 1108

**Estadísticas comparativas de costos de operación.
Principales aerolíneas de Estados Unidos, 1995-2000
(En centavos de dólar por milla de asiento promedio)**

Aerolínea	Año	Comidas	Salarios y beneficios	Combustibles y lubricante del avión	Comisiones	Costo de aterrizaje	Otros gastos de operación y mantenimiento	Total de gastos de operación	Costos de renta y auxilio
Northwest	1995	0.28¢	3.47¢	1.24¢	0.93¢	0.27¢	2.80¢	9.15¢	0.70¢
	1996	0.26	3.30	1.49	0.90	0.24	2.84	9.21	0.64
	1997	0.26	3.25	1.43	0.86	0.23	3.14	9.06	0.62
	1998	0.26	3.72	1.19	0.73	0.23	3.34	9.68	0.64
	1999	0.27	3.57	1.19	0.71	0.24	3.03	9.15	0.61
	2000	0.29	3.65	1.80	0.61	0.24	3.24	9.96	0.67
TWA*	1995	0.27¢	3.16¢	1.20¢	0.88¢	0.19¢	3.16¢	8.56¢	0.71¢
	1996	0.27	3.19	1.44	0.66	0.18	3.34	9.25	0.74
	1997	0.23	3.45	1.32	0.66	0.18	3.21	9.20	1.02
	1998	0.26	3.71	1.00	0.57	0.19	3.74	9.65	1.33
	1999	0.25	3.80	1.11	0.51	0.21	4.23	10.26	1.54
	2000	0.23	3.72	1.65	0.34	0.20	3.89	10.14	1.79
United	1995	0.37¢	3.34¢	1.06¢	0.93¢	0.21¢	3.13¢	8.89¢	0.94¢
	1996	0.37	3.50	1.28	0.90	0.21	3.13	9.34	0.90
	1997	0.37	3.74	1.22	0.89	0.21	3.14	9.53	0.87
	1998	0.36	3.75	1.03	0.76	0.20	3.15	9.25	0.83
	1999	0.37	3.86	1.01	0.65	0.21	3.15	9.41	0.84
	2000	0.38	4.16	1.43	0.59	0.20	3.64	10.60	0.88
US Airways	1995	0.25¢	4.93¢	1.04¢	0.90¢	0.19¢	4.18¢	11.61¢	1.16¢
	1996	0.24	5.53	1.25	0.93	0.22	4.64	12.90	1.16
	1997	0.27	5.39	1.19	0.90	0.20	5.56	13.58	1.20
	1998	0.29	5.34	0.90	0.84	0.19	5.72	13.34	1.15
	1999	0.29	5.57	1.01	0.74	0.20	6.09	13.97	1.15
	2000	0.28	5.35	1.72	0.51	0.20	5.73	13.88	1.11
Southwest	1995	0.02¢	2.56¢	1.01¢	0.39¢	0.23¢	2.61¢	7.09¢	0.71¢
	1996	0.03	2.63	1.19	0.40	0.24	2.73	7.51	0.70
	1997	0.03	2.72	1.11	0.40	0.25	2.63	7.40	0.67
	1998	0.02	2.89	0.82	0.37	0.24	2.72	7.32	0.64
	1999	0.03	2.94	0.93	0.33	0.23	2.73	7.47	0.60
	2000	0.03	2.99	1.38	0.30	0.22	2.55	7.72	0.55A

* Asegura por American Airlines a fines de 2000.
Fuente: Boletín de Transporte de Estados Unidos, Departamento de Estadísticas de Transporte, Oficina de Información de Aerolíneas, Form 435, Form 437, Form 1108

3. Estadísticas operativas seleccionadas, CONTINENTAL AIRLINES primeros seis meses del 2001, contra primeros seis meses del 2000.

Estadísticas operativas seleccionadas,
CONTINENTAL AIRLINES, primeros seis meses de 2001
contra primeros seis meses de 2000

	Seis meses terminados el 30 de junio		Incremento (decremento) neto
	2001	2000	
Pasajeros productivos (en miles de dólares)	23,476	23,285	0.8%
Millas de pasajeros productivo (millones) ¹	32,167	31,496	2.1%
Millas de asiento disponible (millones) ²	44,271	42,334	4.6%
Factor de carga de pasajero ³	72.70%	74.4	(1.7) puntos
Factor de carga de pasajero de punto de equilibrio o límite rentabilidad ⁴	66.10%	66.00%	0.1 puntos
Ingreso de pasajero por milla de asiento disponible	9.63¢	9.83¢	-2.0%
Total de ingreso de pasajero por milla de asiento disponible	10.44¢	10.64¢	-1.9%
Costo operativo por milla de asiento disponible	9.65¢	9.71¢	-0.6%
Precio promedio por galón (1 galón = 3.78 litros) de combustible	88.09¢	83.49¢	5.5%
Costo de transporte por pasajero productivo	\$181.68	\$178.72	1.7%
Utilización diaria promedio de cada avión ⁵	10:49	10:37	1.9%
Número real de aviones en la flota al final del periodo	377	363	3.9%
Duración promedio del vuelo de un avión (en millas)	1,179	1,143	3.1%

1. Millas de millas programadas, valores por pasajeros productivos.
2. Incluye los asientos disponibles para pasajeros adicionales por el número de millas programadas que se ha abarcado realmente en vuelo.
3. Incluye los pasajeros programados divididos entre las millas de asiento disponibles.
4. El porcentaje de asientos que se han ocupado y el número de pasajeros productivos para los cuales se abarcó el espacio o límite de rentabilidad de un pasajero.
5. Incluye los vuelos de emergencia entre la noche, incluyendo los vuelos de emergencia, conexiones de emergencia y otros vuelos especiales.
Fuente: Informe 10-Q de Continental Airlines de julio de 2001.

4

4. Flota de aviones de CONTINENTAL, 30 del junio del 2001.

Flota de aviones de CONTINENTAL
30 de junio de 2001

Tipo de avión	Total de asientos	Aviones propios	Aviones alquilados	Total de aviones	Edad promedio*	Aviones en pedido
Continental						
Boeing 777-200	283	4	12	16	1.7	2
Boeing 767-400ER	235	3	2	5	0.2	19
Boeing 767-200ER	174	7	1	8	0.1	2
Boeing 757-300	210	-	-	-	-	15
Boeing 757-200	172	13	28	41	3.9	-
Boeing 737-900	167	-	1	1	0.0	14
Boeing 737-600	155	17	43	60	1.3	33
Boeing 737-700	124	12	24	36	2.0	5
Boeing 737-500	104	15	51	66	4.7	-
Boeing 737-300	124	14	51	65	13.4	-
DC10-30	242	3	11	14	25.5	-
MD-80	141	17	48	65	15.9	-
		105	272	377		90
Continental Express Jets						
Embraer E145XR	50	-	-	-	-	75
Embraer ER145	50	18	72	90	1.9	59
Embraer ER135	37	-	27	27	0.7	23
Total de jets		18	99	117		157
Turbohélices						
ATR-42-320	46	9	22	31	10.8	-
EMB-120	30	9	10	19	11.0	-
Beech 1900-D	19	-	13	13	4.8	-
Total de turbohélices		18	45	63		-
Total		141	416	557		247

*Edad media para los aviones de 2001.
Nota: Continental planea recibir un pedido de 100 aviones Boeing en 2001. Incluye el pedido de aviones de la primera mitad de 2001. Continental Express planea recibir el pedido de 61 jets regionales Embraer de 2001. En agosto, 21 nuevos pedidos en servicio en el primer semestre de 2001. Continental planea recibir 14 de los pedidos de turbohélices de la segunda mitad de 2001. Al 30 de junio de 2001, los pedidos pendientes de Continental por los aviones Boeing que serán pedidos incluyen 4300 pedidos de aviones, los pedidos de aviones por Embraer incluyen 61 de junio 2001. Continental planea comprar aproximadamente 1200 aviones de Embraer para aviones regionales para finales del año de servicio Boeing.

5. Factor de carga de pasajeros de CONTINENTAL, septiembre del 2001.

Factores de carga de pasajero de CONTINENTAL
septiembre de 2001

	Sept. 1-10	Sept. 11-16*	Sept. 17-23	Sept. 23-30
Continental				
Nacional	70.0%	58.8%	46.5%	58.5%
Internacional	76.2	66.6	55.8	47.7
Total	72.4	62.2	50.4	54.1
Continental express	61.9	41.1	39.0	53.4

*Solo 10% de la capacidad promedio para el periodo de pasajeros.
Fuente: Informe de la compañía.

6. Hoja de balance de circulantes de CONTINENTAL, al 30 del septiembre de 2001, comparada con la del 31 de diciembre del 2000 (en miles de millones de dólares).

Hoja de balance de circulantes de continental.
Al 30 de septiembre de 2001, comparada con
La del 31 de diciembre de 2000 (en miles de millones de dólares)

	30 de Septiembre de 2001	31 de Septiembre de 2000
Activo		
Activo circulante		
Efectivo y equivalente de efectivo	\$1,201	\$1,371
Inversiones a corto plazo	-	24
Cuentas por cobrar, neto	455	495
Partes de refacción y suministros, neto	290	280
Otros	306	289
Total del activo circulante	2,252	2,459
Total de propiedad y equipo	6,063	5,163
Rutas, puertas de abordar y espacios, neto	1,048	1,081
otros conceptos de activo, neto	453	498
Total del activo	\$9,816	\$9,201
Pasivo y capital contable de los accionistas		
Pasivo circulante (obligaciones actuales o a corto plazo)		
Vencimiento actuales de deuda a largo plazo y de arriendo de capital		
Cuentas por pagar	988	1,016
Deudas de tráfico aéreo	1,124	1,125
Otras deudas acumuladas	623	535
Total de pasivo circulante	3,084	2,980

Fuente: Estado de resultados de la compañía, 31 de octubre de 2001

7. Hoja de balance de circulantes de CONTINENTAL, al 30 de septiembre del 2001, comparada con la del 31 de diciembre del 2000 (en miles de millones de dólares).

Hoja de balance de circulantes de continental.
Al 30 de septiembre de 2001, comparada con
La del 31 de diciembre de 2000 (en miles de millones de dólares)

	30 de Septiembre de 2001	31 de Septiembre de 2000
Deuda a largo plazo y de arriendo de capital	4,092	3,374
Otras obligaciones a largo plazo	1,145	995
Compromisos y contingencias	-	-
Valores preferentes obligatoriamente redimibles de deuda de Continental de fideicomiso subsidiario retenedor de obligaciones subordinadas únicamente convertibles [en acciones]	243	242
Acciones comunes redimibles	-	450
Capital contable de los accionistas		
Acciones preferentes	-	-
Acciones comunes clase A	-	-
Acciones comunes clase B	1	1
Capital adicional pagado	885	379
Ganancias retenidas	1,510	1,456
Otros ingresos (pérdidas) amplios (as) acumulados(as)	(4)	13
Acciones de Tesorería	(1,140)	(689)
Total de capital contable de los accionistas	1,252	1,160
Total de pasivo y capital contable de los accionistas	\$9,816	\$9,201

Fuente: Estado de resultados de la compañía, 31 de octubre de 2001