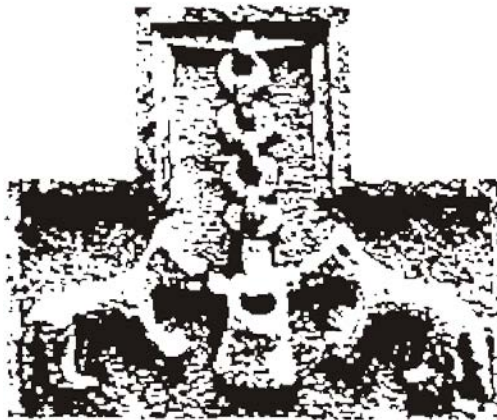


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



LA VERDAD NOS HARÁ LIBRES

“EL ASCENSO DE CONTINENTAL AIRLINES”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

JOSE FRANCISCO AGUILAR ROBLERO

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Mtra. Ma. Caridad Mendoza Barrón

Lector: Mtro. Ramiro Martínez Gutiérrez

México, D.F.

2011

CONTENIDO	Página
Portada	1
Índice	2
1. Introducción	4
2. Análisis de los Hechos	5
3. Marco Teórico	14
• 3.1).-Método del caso	
• 3.2).-Análisis FODA	
• 3.3).-Las 5 fuerzas de Porter	
4. Diagnóstico	17
5. FODA Continental	18
6. Planteamiento de soluciones plausibles	19
7. Fundamentación de la solución elegida	20
8. Situación actual	21
9. Conclusiones	23

10. Recomendaciones	24
11. Bibliografía	25
12. Cibergrafía	26

1).-Introducción

El presente trabajo describe la gestión de Gordon Bethune para llevar la aerolínea Continental Airlines desde una situación de bancarrota hasta una posición de rentabilidad y éxito. El buen desempeño de Bethune en Continental que inició en 1994 se vio interrumpido por los actos terroristas que marcaron la historia de los Estados Unidos, el 11 de septiembre de 2001. Estos actos que tuvieron repercusiones en todo el mundo y en diversos ámbitos, afectando especialmente a la industria de la transportación área de los Estados Unidos.

El estudio del caso “El ascenso de Continental Airlines”, presentado en las páginas siguientes, representa el paso final del proceso de titulación de la Maestría en Administración que, en su modalidad de estudio de caso, ha sido autorizado por el Consejo Técnico de la Universidad Iberoamericana.

La metodología del “estudio del caso” es de suma importancia, en virtud de que actualmente los administradores requieren manejar información actualizada oportuna y veraz, que ayude a comprender la diversidad y la globalidad de los negocios, elaborando los posibles escenarios que permitan predecir los resultados para la adecuada toma de decisiones.

El desarrollo del presente caso permitió conocer ampliamente los beneficios de esta metodología, así como la posibilidad de implementar y actualizar los conocimientos y experiencias transmitidos en la maestría.

2).- Análisis de los Hechos

2.1).-Gordon Bethune

- Trabajó en Boeing hasta febrero de 1994
- Era piloto de aerolínea autorizado, calificado para volar aviones jet Boeing 757 y 767
- Tenía licencia de mecánico de fuselajes y de planta de energía
- Había sido gerente de instalaciones de mantenimiento de Braniff y en Western Airlines
- Tenía conocimientos en operaciones por parte de Boeing
- Obtiene el puesto de Presidente y Director General de Operaciones en Continental en 1994
- Comenta que Continental era un sitio miserable para trabajar, después de años de despidos, congelamientos y reducciones de salarios, promesas incumplidas y desconfianza
- El CEO de Continental obstaculiza la mayoría de sus esfuerzos para mejorar las operaciones
- United Airlines en 1994 le efectúa oferta atractiva de trabajo
- Acepta quedarse en Continental, si le daban autoridad total sobre el marketing
- Presenta el plan Go Forward Plan (plan adelante)
- La junta directiva de Continental decidió que Bethune sería el Director Ejecutivo de Continental

2.2).-Bethune CEO de Continental

- El día que asumió el cargo de CEO anunció el cierre de las operaciones de mantenimiento en Los Ángeles (1800 personas)
- Instituyó el viernes de vestimenta informal
- Impulsó la prohibición de fumar dentro de la Compañía y posteriormente en los aviones
- Insistió en iniciar y terminar las juntas en las horas previstas
- Quemó algunos de los manuales de procedimientos con ayuda de varios empleados
- Hizo saber a los empleados que usaran su mejor juicio para resolver problemas
- Creó una fuerza de trabajo para revisar el manual de procedimientos para la buena toma de decisiones por parte de los empleados
- Pintó los doscientos aviones de Continental para dar una imagen profesional para clientes y empleados
- Ofreció disculpas a los clientes más frecuentes e hizo fiestas en su casa

2.3).-Continental Airlines

- En 1994 las finanzas de Continental estaban endebladas, pugnaba por disminuir costos y cambiar el rumbo hacia la rentabilidad
- Entre 1983 – 1990 entró en la protección de quiebra del Chapter II
- Era la quinta aerolínea comercial en 1994
- Había reportado pérdidas netas cada año desde 1985
- Aparecía en el último lugar de las diez principales líneas comerciales de E.U.A. en operaciones y servicio al cliente
- La Secretaría de Transporte de E.U.A. ubicaba en el último lugar de las diez mayores aerolíneas a Continental referente a vuelos puntuales
- Tenía el número más alto de reportes de equipaje mal manejado por cada mil pasajeros
- Tenía el índice de quejas más alto, por parte de los pasajeros
- En los últimos diez años había tenido 10 Directores Generales y Varios empleados se encontraban desilusionados y con la moral baja
- Había pasado por varias reorganizaciones internas, esfuerzos de revitalización cambios de estrategia y en 1993 se redujeron honorarios y salarios
- Historial de la dirección deficiente
- La comunicación interdepartamental casi no existía
- Tenía pérdidas en el 18% de sus rutas
- Antes de 1994 habían bajado las comisiones a los agentes de viaje que manejaban el 80% de las reservaciones
- Se tenían demasiados vuelos con pocos pasajeros y tarifas demasiado bajas para lograr utilidad
- En el 2001 Continental recompró 6.7 millones de acciones comunes a Northwest , con esto Continental quedó liberada de manera efectiva del control por parte de cualquier entidad externa
- Bethune en junio de 2001 declara día de la independencia en Continental
- En los primeros seis meses de 2001, reportó ingresos de 5 000 millones, 3.3% arriba en relación a 2000
- Tiene un producto denominado Continental Lite, tarifa baja, que consistía en reemplazar los asientos de primera clase con asientos de clase económica

2.4).-Continental Lite

- Representaba una importante pérdida de dinero
- Costos demasiado altos en relación a los ingresos generados
- No se servían comidas en vuelos menores a dos horas y media de duración
- Un tercio de las rutas de Continental Lite eran la causa de cerca de 70% de las pérdidas de Continental
- Esta compañía fue descartada en 1996

2.5).-Continental Express

- Operaba como una subsidiaria aparte con su propio presidente
- En 2001, sus operaciones incluían cerca de 1000 vuelos diarios
- Su flota de aviones utilizaba jets regionales
- En julio de 2001 Continental anunció planes de vender un interés minoritario en Continental Express por medio de una oferta pública de acciones
- La administración indicó que tal movimiento tenía por objeto reunir capital y estimular el precio de las acciones
- Continental dijo que a la larga desharía la inversión del resto de Continental Express distribuyendo las acciones restantes entre accionistas de Continental
- Continental Express había estado creciendo alrededor del 30% anual en los pasados siete años

2.6).-Plan go forward (plan adelante)

- Se presentó en noviembre de 1994
- Esfuerzo conjunto con Greg Brenneman
Constaba de cuatro partes:
- La primera era un plan de mercado, “volar para ganar” (fly to win) para volar por rutas más redituables
- La segunda un plan financiero, “reunir fondos para el futuro” (fund the future) para poner a la empresa en números negros en 1995
- La tercera un plan de producto, “hacer de la confiabilidad una realidad” (make reliability a reality) para mejorar la oferta de Continental a los clientes
- La cuarta es un plan de gente, “trabajar juntos “(working together) para transformar la cultura de la compañía
- Las cuatro partes se llevarían a cabo en forma simultánea y concertada

2.7).-Volar para ganar (Fly to win)

- Consistía en que la empresa dejara de hacer las cosas que estaban perdiendo dinero y concentrarse en las fortalezas del mercado
- Hacer reducciones drásticas en los vuelos de Continental Lite
- Cerrar el centro operativo de Greensboro, Carolina del Norte
- Enfocarse a los centro operativos de Newark, Cleveland y Houston
- Se identificaron rutas donde Continental tenía vuelos con muy pocos pasajeros y tarifas demasiado bajas para lograr utilidad
- Se detectaron oportunidades de subir las tarifas en algunas de las rutas
- Se buscó deshacerse de los aviones A300 de Airbus
- Se habían perdido los viajeros de negocios
- Se propuso ir humildemente con todos los agentes de viaje importantes para ofrecer disculpas por los errores previos y restablecieron las comisiones altas
- Prometieron mejoras en el desempeño y la satisfacción del cliente
- Se otorgó a las agencias un paquete de incentivos
- Se decidió volar donde la gente quería ir

2.8).-Ejecución de fly to win

- Continental comenzó a tratar a las agencias de viajes como socias
- Crearon programas en donde a mayor volumen de ventas Continental pagaría un incentivo sobre la comisión
- Se crearon programas de ascenso a primera clase y descuento para ciertos volúmenes de viaje
- Continental quería trasladar su negocio de la multitud de mochila y sandalias a la multitud de abrigo y corbata
- Se mandaron cartas a los directores ejecutivos, personal de mandos medios y representantes de ventas corporativas ofreciendo excusas por el mal desempeño de años anteriores
- De 1995 a 2000 Continental agregó en forma gradual más destinos desde sus centros operativos y agregó más vuelos a destinos existentes
- La expansión fue enérgica principalmente en los mercados internacionales
- El sitio web de la compañía se empleaba como un canal de distribución cada vez más importante
- Amplió el boletaje electrónico en un 95% de sus destinos
- El 54% de sus ventas eran boletos electrónicos
- Continental se alió con United, Delta, American y Northwest, para crear Orbitz que ofrecía boletos de aerolínea, reservaciones de hotel, renta de autos y otros servicios
- Bethune estaba dispuesto a que Continental emprendiera actividades que no importaba que añadieran costo, siempre que agregaran el valor suficiente a los pasajeros
- El éxito de Bethune significaba un servicio limpio, seguro, confiable de centros operativos bien administrados y beneficios de viajero aéreo frecuente

2.9).-Fund the future

Plan financiero

- Renegociación de los pagos de alquiler de las aeronaves
- Refinanciar parte de la deuda de Continental a tasas de interés más bajas
- Postergación de algunas amortizaciones de deuda
- Incremento de tarifas en ciertas rutas
- Se esperaba generar una utilidad de 45 millones de dólares

2.10).-Ejecución de fund the future

- En 1994 se tuvo un gasto en intereses de 202 millones de dólares
- Para 1996 se tuvo un gasto en intereses de 117 millones de dólares
- Continental tenía un depósito de 70 millones de dólares con Boeing para la compra de nuevos aviones. Bethune logró que Ron Woodard (presidente de Boeing) aceptara la cancelación del pedido y que le regresara 29 millones de dólares

- Los flujos de efectivo mejoraron por vender excedentes de inventarios de partes y renegociar contratos de mantenimiento
- A fines del 2001 llegó a acuerdos con códigos compartido con KLM entre Europa y USA
- Incorporó a un nuevo director financiero, Larry Kellner
- Kellner creó sistemas que permitían a la administración contar con información confiable de ingresos, costos, ganancias y flujos de efectivo
- Se presentó una propuesta para proteger la compra de combustible a través de un seguro
- De 1996 a 1998 se redujeron costos de capacitación y mantenimiento mediante la disminución de los diferentes tipos de avión
- Los tipos de avión se redujeron de 9 (1995) a 5 (1999)
- En julio de 1997 se inició un programa de tres años para subir los honorarios y salarios del empleado a nivel de estándares de la industria
- En julio de 2000 se inició un programa de tres años para levantar los beneficios del empleado a nivel de la norma de la industria
- En 1998 se inició un programa de recompra de acciones que duró hasta diciembre de 2000
- En 1998 Northwest Airlines compró un bloque de 8.7 millones de acciones comunes de Continental, suficiente para darle el control de la votación de Continental
- Esta alianza proporcionaba actividades conjuntas de marketing y preservaba las identidades separadas de ambas firmas
- Se inició un juicio antimonopolio por la alianza de Northwest Airlines y Continental

2.11).-Make Reliability a Reality

El plan de producto

- Mejoras en cuanto al desempeño en puntualidad, manejo de equipaje y experiencia general de vuelo
- La pieza clave era enfocar la atención de los empleados en el desempeño puntual dándoles un bono de 65 dólares cada mes que Continental apareciera entre las primeras cinco aerolíneas en porcentaje de vuelos de arribo puntual, medido y reportado mensualmente por la USS. Department of Transportation

2.12).-Ejecución de Make Reliability a Reality

- Bethune optó por usar el porcentaje de puntualidad como el indicador principal, de que tan bien se despeñaba Continental
- El plan de bono de 65 dólares, se anuncio en enero de 1995, y el porcentaje de puntualidad creció de 71% a 83% en marzo de 1995
- En enero de 1996, el bono se otorgaba si Continental quedaba en el tercer lugar o superior, pero el bono aumentó a 100 dólares

- En el año de 2000 el bono de los empleados se modificó: 100 dólares si Continental quedaba en el primer lugar del desempeño puntual y 65 dólares si quedaba en segundo o tercer lugar
- Durante el período de 1995 a 2000 Continental pagó 157 millones de dólares en bonos de arribos a tiempo
- Se hicieron correcciones de ruta de vuelos que a menudo se demoraban
- Se corrió la voz de que, si el número de quejas por equipaje crecía, las cosas no iban a funcionar
- Se aumentó la capacidad de atención telefónica, agregando más gente y mejorando el software de sistemas de reservación
- Se automatizaron las llamadas que implicaban clase económica del vuelo
- Se empezó a servir Coca-cola en lugar de Pepsi y aumentó la variedad de cervezas
- Se introdujeron nuevos y mejores platillos
- En el 2000 Continental gastó 12 millones de dólares en gavetas portaequipajes más grandes para acomodar valijas de mano

2.13).-Working Together

El plan de la gente

- Bethune pensaba que la parte más importante del Go Forward, era cambiar de raíz la cultura corporativa de Continental
- Consistía en que los empleados trabajaran juntos y crearan un ambiente de trabajo positivo
- Bethune dijo que nada iba a cambiar si no se dejaba de tratar a la gente como se había venido haciendo
- Encontrar formas de medir y recompensar la cooperación, en lugar de lucha interna, para alentar y recompensar la confianza

2.14).-Ejecución de Working Together

- Durante 1995-2000 Continental pagó a los empleados 545 millones de dólares en bonos de utilidades compartidas
- Se instaló un número 800 de correo de voz directo a la oficina de Bethune para cuando los empleados tuvieran necesidad de hablar con el CEO
- Se instaló un número 800 para problemas de operación técnica
- Se instaló una línea de emergencia para pedir información sobre su paga y prestaciones
- Se tenía al corriente a los empleados los movimientos de Continental por Internet y correo electrónico y un mensaje semanal de correo de voz de tres minutos de Bethune que informaba de cualquier nuevo acontecimiento
- Había un boletín del empleado llamado Continental times y una publicación de la empresa llamada Continental Quarterly
- En 1995 se decidió instalar 600 tableros de boletines en salas de descanso momentánea de descanso del empleado

- En 1997 se instalaron tableros de mensaje luminoso para propiciar a los empleados noticias de última hora
- Bethune consideraba indispensable dirigirse a los empleados en términos de igualdad y franqueza manteniéndolos completamente informados
- Bethune quería que todos los empleados sintieran que podían acercarse a los ejecutivos de alto nivel y hacerles cualquier pregunta
- A juicio de Bethune, la clave para cambiar la cultura corporativa de Continental era que la dirección actuara de manera diferente, que la compañía tratara a su personal de modo diferente
- La parte final del plan fue insistir en que la gente de Continental se tratara mutuamente con dignidad y respeto
- A principio de 1995 los ejecutivos de alto nivel clasificaban a sus empleados gerenciales y supervisores en una escala de 1 al 4
- A finales de 1995 se retiraron a todos los que tenían calificación de 4
- Para retener a los buenos empleados, Continental adoptó un plan muy atractivo de salario y bono.
- A mediados de 1996, Bethune adelantó el 50% del bono que correspondía a ese año
- Bethune hizo que los departamentos trabajaran en forma cooperativa, específicamente en las áreas de programación, operación de vuelos y mantenimiento de aeronaves
- A partir de 1996 se hizo un programa para recompensar la asistencia perfecta
- Por asistencia perfecta se podían ganar una camioneta Explorer completamente equipada
- Desde el inicio del programa se habían dado 3.3 millones de dólares en camionetas y el departamento de recursos humanos estimaba que se habían ahorrado 20 millones de dólares por disminución en el índice de ausentismo
- Las tasa de rotación voluntaria pasó de 6.7 en 1998 a 5.3 en el 2000

2.15).-Greg Brenneman

- Vicepresidente de Bain &Company
- Experiencia en revertir la marcha declinante de las empresas
- Trabajó en Continental para revertir las operaciones de mantenimiento de la aerolínea
- Fue nombrado director general de operaciones de Continental en 1995
- En 1996 obtuvo la presidencia de operaciones de Continental
- En mayo de 2001 Brenneman renunció a sus cargos de presidente, director general de operaciones y director para dedicarse a su compañía
- Donó 500000 dólares a organizaciones de caridad que ayudaban a empleados de Continental

2.16).-Larry Kellner

- Uno de los primeros ejecutivos contratados por Bethune en 1995
- Exdirector de finanza de Continental
- Ganador en tres ocasiones de los CFO Excellence Awards
- Fue nombrado director general de operaciones y vicepresidente ejecutivo de Continental

2.17).-Reconocimientos y Premios

- En el 2001 Continental fue nombrada la Aerolínea del año por Air Transport Word
- En 1996 fue nombrada la aerolínea del año dos veces ganadora en un período menor de cinco años
- En 2001 se nombró a Continental mejor aerolínea trasatlántica y mejor aerolínea con base en Norteamérica y por tener el mejor programa de viajero frecuente
- La empresa de información de marketing J.D. Power and Associates, había nombrado a Continental excelente en satisfacción del cliente en cuatro de los cinco años pasados
- En 2000 y 2001, la revista Fortune nombró a Continental la segunda aerolínea más admirada en USA
- En el 2001 la revista Worth nombró a Gordon Bethune uno de los mejores 50 directores ejecutivos por tercer año consecutivo
- En 2001 Aviation Week and Space Technology otorgó a Continental la calificación más alta por administración sobresaliente
- En 2001 las revista Hispanic incluyó a Continental por cuatro años consecutivos en su lista de las 100 empresas que ofrecen el mayor número de oportunidades a latinos
- En el 2000 el 15% de la fuerza de trabajo era hispana

2.18).-Impacto de los ataques terroristas septiembre 11 de 2001

- El 15 de septiembre Continental anunció que reduciría su programa de vuelos largos en 20%
- Se puso en suspensión temporal a 12000 de sus 56000 empleados
- Se estimaba que los finiquitos costarían 60 millones de dólares
- El 17 de septiembre Continental anunció que no haría pagos por 70 millones de dólares y que los haría en el periodo de gracia
- Se anunció que se previa percibir solo la mitad de sus ingresos normales en las siguientes semanas y reducía los costos 20%
- Se incurriría en pérdidas de 200 millones de dólares mensuales
- Se esperaba que las nuevas medidas de seguridad hiciera más lento el paso de los pasajeros por las terminales
- El centro de reservaciones de Denver se cerró

- La base de asistentes de vuelo en Los Ángeles se cerró
- Todas las aerolíneas hicieron recorte de personal, fueron 120000 los empleados afectados por la disminución de vuelos
- El Congreso aprobó la Air Transportation Safety and System Stabilization Act, rescate de dificultades financieras corporativas ideado para mantener la industria de la aerolíneas
- 5000 millones de dólares de pagos directos y 10000 millones de dólares en oportunidades de obtener préstamos
- Continental recibió 212.6 millones de dólares en efectivo
- Esperaba recibir 212 millones a finales de 2001
- Continental tenía muy pocos activos libres de hipoteca que comprometer
- Varias destacadas aerolíneas estadounidenses reportaron pérdidas en el tercer semestre de 2001
- En septiembre de 2001 Continental incurrió en una disminución de tráfico nacional del 31% en comparación con septiembre de 2000

3).-Marco Teórico

3.1).-Método del Caso

El Método del Caso, es una de las técnicas que favorece el aprendizaje por medio del análisis, experiencias y hallazgos, con el los alumnos efectúan cuestionamientos y realizan sus propias respuestas proporcionando ejemplos prácticos y reales.

Este método se justifica debido a que los estudiantes, tanto de forma individual como en grupo, aprenden mejor porque aceptan más responsabilidad en el desarrollo de la discusión y se acercan a la realidad profesional. Es un método activo que exige una participación constante de los alumnos, la discusión en clase de las alternativas seleccionadas por cada alumno, permite observar distintos puntos de vista y comprobar el amplio abanico de soluciones posibles; por lo que se fomenta la comunicación entre los estudiantes y de estos con los profesores que dirigen el debate; permitiendo una participación activa a la hora de decidir qué, cómo y cuándo debe estudiarse algo, fomentando la curiosidad de los alumnos y sintiéndose parte activa en el proceso.

El estudiante desarrolla habilidades en situaciones reales como sean posibles, aprendiendo a defender posiciones, confrontando puntos de vista en público y discutiendo con argumentos, por medio de casos reales se involucra en un proceso de análisis y discusión profundo acercándose a las circunstancias a las que se enfrentan las empresas.

Este método transcurre por las siguientes etapas generales: conocer los hechos relevantes, definir el problema o problemas a resolver, generar alternativas de solución y diseñar un posible plan de acción, para finalmente examinar a conciencia la situación planteada y desarrollar el espíritu crítico, fomentando la adecuada toma de decisiones.

La utilización del Método del Caso con fines de aprendizaje descansa en ciertas premisas. Autores tales como Parr, Smith, Asopa y Beye¹ , realizan algunos señalamientos al respecto:

- Las actividades de aprendizaje permiten a los estudiantes la comprensión de información teórica a partir del análisis de una situación práctica.
- Las sesiones de clase se tornan en un ambiente activo y estimulante, en el que las discusiones giran en torno al debate de ideas desde puntos de vista diferentes, sin generar agresiones y hostilidades personales.
- Dado que los casos representan situaciones complejas de la vida real, es factible poner en práctica habilidades de trabajo grupal tales como: la negociación, el manejo de conflictos, la toma de decisiones y la comunicación efectiva.

¹ www.itesm.mx/va/dido/red/6/educacion/caso.htm 9/02/10

- El análisis o el estudio de un caso demanda, esencialmente, un proceso de discusión en grupo bajo un enfoque colaborativo.
- Las discusiones reflejan el modo en que, la mayoría de las veces, son tomadas las decisiones en situaciones reales de la práctica profesional.
- Dado que el componente esencial del método del caso es la discusión

Finalmente el Método del Caso facilita a los alumnos involucrarse, en virtud de que puede asumir diferentes papeles dentro del mismo y simular una gran cantidad de tomas de decisión de un modo realista y controlado con una acumulación de experiencias que pueden ser aplicadas en el futuro por los alumnos en situaciones similares, es una forma práctica y atractiva de acercarse a la realidad empresarial, desarrollado en sus inicios en la Universidad de Harvard, hoy es uno de los puntos clave de los programas educativos en el mundo

3.2).-Análisis FODA

El análisis FODA o SWOT en inglés, es una herramienta de gran utilidad para tomar decisiones en toda clase de situaciones de negocios y empresas, FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.

Para realizar una decisión estratégica, hay que efectuar un diagnóstico de la organización. El análisis FODA es un método eficaz para pensar sobre el futuro, ayuda a definir las acciones que deben ponerse en marcha para aprovechar las ventajas de las oportunidades detectadas y a concientizar a la organización contra las amenazas, así como conocer y consolidar las fortalezas minimizando las debilidades.

La realización del análisis FODA, se fundamenta en dos primicias básicas: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

El análisis interno deriva en:

Fortalezas: Refiere a los recursos experiencias y conocimientos que ha adquirido la organización, son elementos internos y positivos que diferencian a nuestra empresa de las demás.

Debilidades: Indica los factores en los cuales la organización tiene una posición desfavorable, son elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene, constituyen barreras para el logro de la buena marcha; son problemas internos, que una vez identificados deberían eliminarse o minimizarse.

El análisis externo se conforma de:

Oportunidades: Son situaciones externas positivas, que se generan en el entorno y una vez identificadas, pueden ser aprovechadas, son posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, pero deben de reconocerse a tiempo para que se convierten en una ventaja para la empresa.

Amenazas: Son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra ésta, describen factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, dichas amenazas reconocidas a tiempo pueden esquivarse o convertirse en oportunidades.

Esta herramienta de análisis ayuda a clasificar las distintas variables de la organización y nos permitirá obtener mejores resultados en nuestros razonamientos.

3.3).-Las 5 Fuerzas de Porter

Es un modelo desarrollado por Michael Porter en 1979, para analizar que produce la rentabilidad en cada empresa, cuales son las tendencias, las reglas del juego en la industria y cuales las restricciones. Según Porter la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores, las fuerzas se identifican a continuación:

1. Fuerza 1.- Poder de negociación de los clientes.- Factores que pueden incidir en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras de volúmenes buscando precios más favorables.
2. Fuerza 2.- Poder de negociación de los proveedores.- Análisis de los proveedores de materias primas, cuantos proveedores hay, posibilidades de aumento de los proveedores, competencia entre ellos, o son pocos o es un monopolio.
3. Fuerza 3.- Amenaza de nuevos entrantes.- Es el análisis de la industria en lo correspondiente a la facilidad que esta presenta, para que ingresen nuevas empresas o competidores, aun por encima de las barreras existentes para evitar la entrada de competencia.
4. Fuerza 4.- Amenaza de productos sustitutos.- Es el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos especialmente a un precio mas bajo.
5. Fuerza 5.- Rivalidad entre los competidores.- Como es la competencia, hay un dominante o hay varios de igual fuerza y tamaño en el mercado o industria actual.

4).-Diagnóstico

Los problemas principales de Continental Airlines se ubican a partir de los ataques terroristas de septiembre 11 de 2001, su origen externo afectó toda la industria de las aerolíneas y se convierte en una desconfianza de la gente para subirse a los aviones, induciendo el desplome del tráfico aéreo y una disminución de ventas realmente grave, lo que provoca problemas de flujo de efectivo y de liquidez a la empresa

Lo anterior, promueve que a Continental se le presente la disyuntiva de cómo enfrentar la situación; mantenerse, avanzar y hacer crecer a la empresa dentro de un mercado restringido en esos momentos por causas externas y poco predecibles, es el reto de los directivos de la organización.

El mercado de las aerolíneas cambió de un momento a otro y la oportunidad que se muestra para la empresa es de mantenerse competitiva dentro de un sector seriamente golpeado por la desconfianza y la tragedia, lograr mantener a sus clientes y acrecentar el mercado debe ser la prioridad de Continental, en medio de la crisis que esta enfrentando.

5).-FODA Continental

Variables Internas	Variables Externas
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continental posee un plan “Go Forward”, con el cual ha mejorado el desempeño de la compañía, superando la crisis enfrentada • Cuenta con el mejor programa de viajero frecuente de la industria • Tiene uno de los mejores y más reconocidos directores ejecutivos de las aerolíneas Gordon Betune • Cuenta con buenas relaciones laborales, las mejores de la industria • Posee muy buen servicio al pasajero sobre todo en el nicho de viajero de negocios • El líder en la industria de llegadas a tiempo • Continental es una de las aerolíneas en reportar utilidades en los primeros seis meses de 2001 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paquete de rescate del Gobierno de la industria área norteamericana • Es de las aerolíneas admiradas en los EUA (la revista Fortune en 2000 y 2001 lo menciona), tiene confiabilidad con los clientes puede ampliar su mercado • Tiene la posibilidad de ganar más clientes por las alianzas y dando valor a los servicios que presta e innovando • Alianzas con otras empresas • Optimizando con sus proveedores los procesos y minimizando los costos mejorarían la cadena de valor • Nuevas rutas y seleccionar las mejores
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas de liquidez • Fuerte apalancamiento con deuda a largo plazo • Continental fue mal calificada por manejo de equipaje en el 2001 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desaceleración de la economía estadounidense y mundial • Incremento de las medidas de seguridad impuestas por el gobierno • Crisis en la industria aérea por variables externas • Mercado restringido y poco predecible

6).-Planteamiento de Soluciones Plausibles

Efectuar un análisis de las rutas más rentables y dejar de operar las rutas menos fuertes que impliquen mayor costo en su operación, debe ser una de las primeras decisiones que se tomarían, decidir suspender rutas de baja demanda es el inicio de una nueva oferta que Continental podría hacer a sus clientes y en medida que las aerolíneas regresen a su operación normal después de septiembre de 2001, abrir nuevas rutas en relación a la demanda de los pasajeros.

Crear un valor agregado y realizar innovaciones en los servicios de Continental, cómo puede ser mayor número de millas en viajero frecuente, mejor clase ejecutiva, potencializar el uso de Internet, etc.

Continuar en medida de lo posible, con la plantilla de recursos humanos que ya tienen una nueva cultura organizacional, volver a crearla tendría un costo alto, si el personal ya esta identificado con la empresa y logrando metas, sería conveniente hacer un esfuerzo por mantenerlos, es un recurso que la empresa ya optimizó y que es de gran valía conservarlo, comprometiéndolos en el proceso para mejores resultados.

Efectuar alianzas en las rutas con otras aerolíneas reduciendo costos en la operación, podría ser factor fundamental para un crecimiento constante que permitiría salir de la crisis por la que están pasando todas las líneas aéreas en un menor tiempo.

Eficientar los centros de operaciones que tiene Continental, generando el tráfico suficiente que permita operaciones menos costosas mejorando las utilidades en los vuelos.

Reducir el costo en el mantenimiento de los aviones permitiría un ahorro considerable, esto podría efectuarse mediante la adquisición de aviones nuevos e ir remplazando los mas antiguos, así como, efectuar un outsourcing con empresas especialistas en mantenimiento de aviones que se encarguen de esta actividad haciendo una cadena de valor que permita enfrentar las dificultades con mayor posibilidad de éxito.

7).-Fundamentación de la solución elegida

El análisis de las rutas de vuelo factor interno de la empresa, permitirá quedarse con las más rentables e incrementarlas y reducir las poco usadas o más costosas, aunado en crear valor agregado e innovación en los servicios, obligaría a Continental a reducir costos y aumentar clientes mejorando el margen de utilidad en cada vuelo de la aerolínea, obteniendo recursos al corto plazo que son imprescindibles para la subsistencia de la organización.

Las alianzas con otras compañías factor externo, es un punto preponderante para enfrentar las dificultades, en virtud de que varias empresas unidas afrontan una misma situación y la ayuda entre ellas permitirá que uniendo esfuerzos y recursos sea más fácil sobrevivir a factores externos que las presionan, favoreciendo el crecimiento entre las organizaciones.

Será necesario definir claramente el porcentaje de participación por esas alianzas para medir objetivamente los resultados alcanzados.

8).- Situación Actual

La empresa Continental Airlines en 2009 festejó su 75 aniversario, es la quinta compañía aérea más grande del mundo ofrece más que 2400 vuelos diarios, otorga servicios hacia 130 destinos estadounidenses y 132 destinos internacionales, pertenece al grupo Star Alliance, que está formado por otras 24 aerolíneas.

Star Alliance fundada en 1997, es la red de aerolíneas más importante en términos de vuelos diarios, con 3,359 aviones a 975 destinos, en 162 países a los que vuela, fue la primera alianza verdaderamente global de aerolíneas con el fin de ofrecer a los clientes de todo el mundo muchos destinos y una excelente experiencia de viaje.

La revista americana "Fortune" denominó Continental Airlines como mejor compañía aérea en su listado de empresas globales más apreciadas en 2009, En los premios "OAG Airline of the Year Awards 2008" pasajeros frecuentes de todo el mundo premiaron por quinta vez a Continental Airlines por ser la mejor línea aérea norteamericana.

Continental llega a más destinos internacionales que cualquier otra aerolínea estadounidense y sigue ganando premios por su excelente servicio, OnePass, el programa de fidelidad de la aerolínea, premia a los miembros de muy diversas formas, Continental trabaja con una flota Boeing moderna y eficiente. La empresa también está comprometida con el medio ambiente, por medio del programa Eco-Skies, esta iniciativa en funcionamiento en toda la empresa, busca formas de minimizar la emisión de gases de la aerolínea y anima a sus clientes y proveedores a hacer lo mismo.

En julio de 2009 Continental anunció que Jeff Smisek, presidente de la junta directiva y director de operaciones de Continental, y miembro del consejo administrativo, asumirá el cargo de presidente y director general a partir del 1° de enero de 2010, como sucesor de Larry Kellner.

El 27 de octubre de 2009 Continental se incorporó a Star Alliance, la red que proporciona un servicio completo para viajeros frecuentes que garantiza un viaje sin complicaciones, cómodo y eficiente en todo el mundo, ofreciendo transbordos más rápidos y sencillos, ascensos de clase de viaje, premios, salas VIP y otros beneficios.

En mayo de 2010 se anuncia la fusión entre United Airlines y Continental, tercera y cuarta compañías aéreas del mundo por número de pasajeros, creando el mayor grupo de transporte aéreo del mundo y confirma la tendencia del sector a la consolidación para reducir costos, aumentar la competitividad y afrontar de mejor forma la creciente competencia y la guerra de precios. Las dos aerolíneas confirmaron su acuerdo definitivo de fusión, valorado en 3.170 millones de dólares, y

que dará lugar, si la autoridad reguladora estadounidense autoriza, a la mayor compañía aérea del mundo, con más de 370 destinos en 59 países y una fuerza laboral en torno a las 90.000 personas.

La nueva corporación se llamará United Continental y la flota de las dos aerolíneas se unificará bajo el logo azul de Continental, además lanzarán una campaña bajo el eslogan de "Volemos juntos". Las aerolíneas señalaron que con base en ese acuerdo, United tendrá el 55% de la firma resultante y Continental el 45%, además de que la transacción se completará en el último trimestre de este año.

En julio de 2010 la Comisión Europea (CE), ha autorizado la fusión entre las aerolíneas estadounidenses United Airlines al considerar que la operación no perjudicaría la competencia en el mercado comunitario, después de examinar el proyecto de concentración concluyeron que esta fusión no obstaculizará la competencia efectiva en el Espacio Económico Europeo ni en una parte substancial del mismo.

A pesar de que ambas compañías son estadounidenses, la CE tiene competencia para dar el visto bueno al proyecto de fusión, ya que la operación tiene un impacto considerable en el mercado comunitario.

9).- Conclusiones

Continental es muy susceptible a factores adversos externos de la organización que ponen en peligro la subsistencia de la misma, esos factores que no es posible controlarlos, que salen del alcance de las manos; los directivos de Continental, deben vislumbrarlos y detectarlos, para innovar y reaccionar lo antes posible aprovechando las oportunidades, minimizando el impacto.

Efectuar ejercicios constantes en la planeación de Continental, en los que se describan diversos escenarios a presentarse, permitirá tomar decisiones adecuadas a los directivos, en los momentos difíciles, la creación de estos escenarios reales o lo más cercanos a las situaciones posibles de los que atraviesan las líneas aéreas, debe ser función prioritaria de los administradores de Continental, que deben de estar comprometidos en que la organización crezca y sobreviva en los momentos de crisis.

En la actualidad la integración de los países y la interrelación de las economías permiten que los mercados de las aerolíneas trasciendan las fronteras, desplegándose por todo el mundo, haciendo que las oportunidades y las amenazas de algunos países o sectores económicos repercutan inmediatamente, manteniendo una interdependencia de los sectores a nivel mundial, por lo que es relevante mantenerse atento a cualquier circunstancia que ocurra en cualquier parte del orbe y aunque esté muy lejana a Continental, puede inferir en forma directa en la aerolínea , por lo que los funcionarios de Continental, deben de allegarse en todo momento de información oportuna, veraz y precisa que les permita estar concientes del futuro de la empresa y sobre todo innovando.

10).- Recomendaciones

Se sugiere realizar alianzas con otras líneas aéreas que permitan con la misma estructura operacional de la compañía atender de mejor forma al pasajero y premiar a los clientes frecuentes con diversas promociones, estar presentes en la mente de los clientes en el momento de escoger una aerolínea debe ser una prioridad de Continental, ser la primera decisión de un cliente al hora de efectuar un vuelo permitirá ganar mas clientes y por lo tanto hacer crecer a la compañía y permanecer en el mercado independientemente de las cuestiones externas que ocurran.

Lo anterior, aunado al servicio que se proporcione desde la llegada al aeropuerto hasta la salida y arribo a su hotel debe ser una responsabilidad de una línea aérea que busque la calidad en el servicio.

Agregar otros servicios al vuelo, como llevarlos hasta su casa u hotel, proporcionar precios de hoteles en el mismo vuelo, reservaciones, recorridos, etc., en una palabra innovación, debe ser una decisión que Continental debe valorar conjuntamente con otros proveedores de servicios que deseen participar en el crecimiento de la industria de las aerolíneas.

Sobrevivir y posteriormente crecer debe ser el ciclo que Continental debe asumir y buscar, considerando los momentos de crisis por los que todas las líneas aéreas a nivel mundial están atravesando.

11).- Bibliografía

- Xavier Coller. Estudio de caso. México, 2008.
- James C. Van Horne. Administración Financiera. México, 2008.
- Gonzalo Castañeda Ramos. La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo. México, 2007.
- Robert W. Johnson y Ronald W. Melicher. Administración Financiera. México, 2008.
- Arthur A. Thompson. Administración Estratégica. México, 2008.

12).- Cibergrafía

<http://www.itesm.mx/va/dide/red/6/educacion/caso.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/metcasos.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos16/metodo-de-caso/metodo-de-caso.shtml>

<http://www.pad.edu/content/pagina3.asp?PID=64>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>