

“Liderazgo en una aerolínea en crisis”

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



**“LIDERAZGO EN UNA AEROLINEA EN CRISIS”**

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

**ROSAURA SANTILLÁN SÁNCHEZ**

Maestro Manuel Bravo Borrego (Director)

Maestro Jorge Smeke Zwaiman (Lector)

Maestro Carlos Sedano Martínez (Lector)

México, D.F.

2006

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
Estrategia	
Comunicación de la estrategia	
Cultura organizacional	
Motivación	
Enfoque al cliente	
Finanzas	
Futuros y opciones	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>24</b>
<b>HECHOS RELEVANTES</b>	<b>28</b>
<b>ENTORNO ECONÓMICO POLÍTICO Y SOCIAL</b>	<b>47</b>
<b>ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO</b>	<b>49</b>
<b>PROPUESTA Y FUNDAMENTO</b>	<b>70</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>81</b>

## INTRODUCCIÓN.-

El presente trabajo corresponde al caso de la aerolínea Continental Airlines a partir del año 1994, donde se presenta la historia del resurgimiento de una gran empresa que a mediados de los 90's se dirigía por tercera ocasión a una crisis de quiebra en lapso de 10 años y que en un corto período se posiciona en los primeros lugares de su especialidad a nivel mundial, con la ayuda del Sr Gordon Bethune como Director Ejecutivo de la aerolínea.

Continental Airlines presenta al inicio del caso una serie de problemas financieros, de mercado, operación, y personal, que el señor Bethune tuvo que enfrentar.

Bethune con su gran experiencia en el ramo, sensibilidad, conocimientos sobre los aspectos de dirección y su perfil de líder, pudo implementar desde su acceso a la compañía pasando por los caóticos días posteriores a la tragedia del 11 de septiembre de 2001 un plan estratégico exitoso y que es vigente a la fecha, llamado **“Go Forward Plan”**; situación que no se pudo presentar en los diez años previos a su ingreso, debido a la alta rotación de directores en la compañía (diez directores en ese periodo). El **“Go Forward Plan”** consta de cuatro partes muy importantes e interrelacionadas entre sí, pero la más relevante como lo dice el caso y que le da a la compañía una de sus más grandes fortalezas es la que se relaciona con el personal denominada **“Working Together”**, las otras tres son:

- Fly to win
- Fund the Future
- Make Reliability a Reality.

Continental Airlines al mando de Bethune es un caso conocido de éxito, por ello representa un reto el poder identificar medidas que permitan continuar a la compañía su camino ascendente y prestigioso. Como se verá mas adelante, en la primera parte del trabajo presento el marco teórico que a mi juicio permite posteriormente analizar y proponer cursos de acción.

Toda empresa es un ente compuesto por varios sistemas operando simultáneamente, los cuales deben ser coordinados efectivamente para generar valor agregado a los ojos de aquellos que se relacionen con ella, de modo que se perciba que este valor agregado es mayor comparado con los competidores.

De la misma forma que un mapa permitiría a personas provenientes de diferentes lugares llegar a una cita en tiempo y forma, la estrategia es sin duda la herramienta base que marca el rumbo por el cual los diferentes sistemas de la compañía pueden moverse libre y simultáneamente, contribuyendo a mantener el rumbo hacía el objetivo planteado. Por esto el marco teórico inicia con un breve estudio de ese tema.

Ahora bien, una estrategia perfecta no sirve de nada sin los sistemas funcionando que permitan ejecutarla, por ello la base teórica de este trabajo se complementa con conceptos orientados a los aspectos:

- Social: La gente y su motivación, es uno de los elementos más importante de toda empresa, así como la relación y comunicación con ella.

- Mercado: A través del servicio al cliente se logra la preferencia y permanencia en el mercado.
- Finanzas: El manejo correcto de los recursos que asegura que el éxito de la empresa garantice también el patrimonio de los inversionistas y sociedad.

Considero que dentro de estos aspectos puede haber más componentes que pueden mencionarse como relevantes en un replanteamiento estratégico, pero en su mayoría caerán dentro de alguno de los tres conceptos enunciados arriba, por lo que sin necesidad de entrar a una discusión amarga por esto, a mi juicio, más importante que intentar abarcar todas las alternativas posibles, es clave identificar aquellas que puedan cubrir de mejor manera lo que se está dejando de hacer para acrecentar las ventajas competitivas de la empresa y el valor otorgado a clientes, accionistas, sociedad y colaboradores.

Posteriormente presento los antecedentes de la aerolínea: Cómo nació Continental Airlines, quién la fundó y cómo se desarrolló hasta los 90's.

El siguiente punto, los hechos, resume la situación en la que se encontraba Continental en 1994, la llegada de Gordon Bethune a la aerolínea, sus retos, sus tropiezos, el nombramiento como Director Ejecutivo General y el establecimiento del plan maestro que implementó y su puesta en marcha, así como los resultados obtenidos.

En este trabajo también menciono un poco el momento económico, político y social que se presentaba en los Estados Unidos de América en la etapa que Gordon Bethune puso en marcha el **“Go Forward Plan”**

En la segunda parte de mi trabajo, ante un caso de éxito muy reconocido, me fue difícil determinar alternativas de decisión distintas de las ya tomadas, por lo tanto realicé algunos análisis al respecto y tomando en cuenta los resultados obtenidos me apoye en la parte teórica para poder emitir algunos comentarios a las decisiones tomadas y poder dar un diagnostico general de la compañía.

Finalmente presento tres propuestas complementarias que ayudarían a seguir mejorando la posición de Continental en la industrial. La primera orientada a reducir costos de operación y basada en la teoría de reducción de compensaciones, la segunda propuesta dirigida a otorgar predictibilidad y ahorro en uno de los rubros más importantes del costo de operación, el combustible. Por último, buscar incrementar el oxígeno de la empresa vendiendo más aprovechando nichos de mercado no atendido.

En las conclusiones describo las enseñanzas generales que he visualizado del estudio de este caso y la forma en que se pudiera usar este caso con fines didácticos en clase.

## **MARCO TEÓRICO.-**

### **Estrategia.**

Si bien el éxito de las empresas muchas veces se asocia a un solo hombre, a un gran dirigente y líder que lleva a la organización en turno a la cumbre de la admiración de propios y extraños, cada vez es mas sabido que esta película no es así.

Por un lado y desde hace algunos años, el éxito no se concede tan fácilmente a una gestión, pues por definición no es una meta sino un camino que lleva a la empresa en cuestión a la cosecha de una serie de objetivos buscados (incluso por otros) y que van haciendo que dicha organización sea vista e imitada.

Ese camino de éxito está lejos de ser solo consecuencia de la acción de una sola persona y mucho menos fruto de las ideas de esta. Hoy por hoy una empresa cimienta su futuro en el proceso que le permite establecer una estrategia a largo plazo de la cual se desprendan una serie de acciones que aseguren cada paso que se da para alcanzarla.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento<sup>1</sup>, sino mas bien busca clarificar la elección de los posibles sucesos futuros y las acciones de hoy que incrementen la certidumbre de su ocurrencia. Este concepto genera la investigación al respecto por parte expertos para sentar las bases del procedimiento que ayuda a generar una estrategia en la empresa.

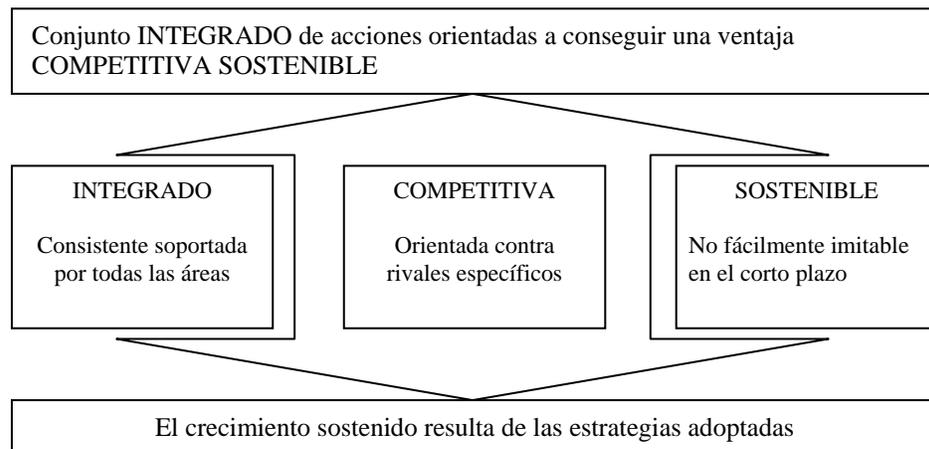
---

1. Steiner, George A. Planeación estratégica. "Lo que todo director debe saber". Una guía paso a paso. Ed. CECSA 1ª. Edición. México 2004 (pp.22).

Hampton<sup>2</sup> por ejemplo, hace un planteamiento general en el cual, si bien destaca a la planeación estratégica (de donde surge la estrategia) como la mas fundamental e importante función que hacen los administradores para sus organizaciones, la refiere básicamente como un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan a través de la ejecución apropiada del plan por parte de la compañía.

Otros autores integran a este concepto más características que van haciendo a la estrategia un fruto más completo e integral, que aporta solidez al paso de las empresas, de modo que se puede resumir la estrategia como se indica en la figura 1.

*Figura 1.*



2. Hampton, David R. "Administración". Ed. McGraw Hill 3a. edición. México 1993 (pp 183 – 188).

## La Estrategia<sup>3</sup>

Otros autores<sup>4</sup> en cambio presentan algo más de interpretación de la estrategia y su relación con lo que respecta al significado de esta y las características de la empresa y su entorno:

- Análisis de Oportunidades: Lo que la organización podría hacer
- Análisis de Competencias: Lo que realmente puede hacer
- Identificación de Ideales: Lo que quiere hacer
- Responsabilidad Sociedad: Lo que debe hacer

Estos análisis permiten entonces iniciar el proceso de planeación estratégica que arroje la propia de la empresa, es decir, la estrategia de la empresa es particular pero debe desprenderse de seguir una serie de reglas y etapas que otorguen el mejor plan posible para el aprovechamiento de las oportunidades y competencias, con responsabilidad social y que nos permita cumplir los ideales de la empresa.

Desde luego los autores no descartan la existencia de empresas que logran éxito sin un proceso conciente de planeación, pero se deja claro que el éxito consistente, el que permanece a lo largo del tiempo es aquel que considera la interrelación entre los diversos componentes y dedica tiempo y recursos a la formulación de una estrategia. Ese proceso que identifica primero cual es el propósito fundamental de la empresa, establece una serie de valores y principios que soporten un confiable y predecible proceso de actuación y toma

---

3. Giral, José. "Cultura de efectividad". Un enfoque de cambio cultural basado en la gente para promover equipos y organizaciones competitivas. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V. México 1991. (pp. 40 – 45)

4. Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E. "Administración en las organizaciones". Enfoque de sistemas y de contingencias. Ed. McGraw Hill 4ª edición. México 1992 (pp. 504-517)

de decisiones y un análisis FODA<sup>5</sup> de la empresa con objetividad, para entonces definir la estrategia y las plantaciones a mediano y corto plazo, según se muestra en la figura 2.

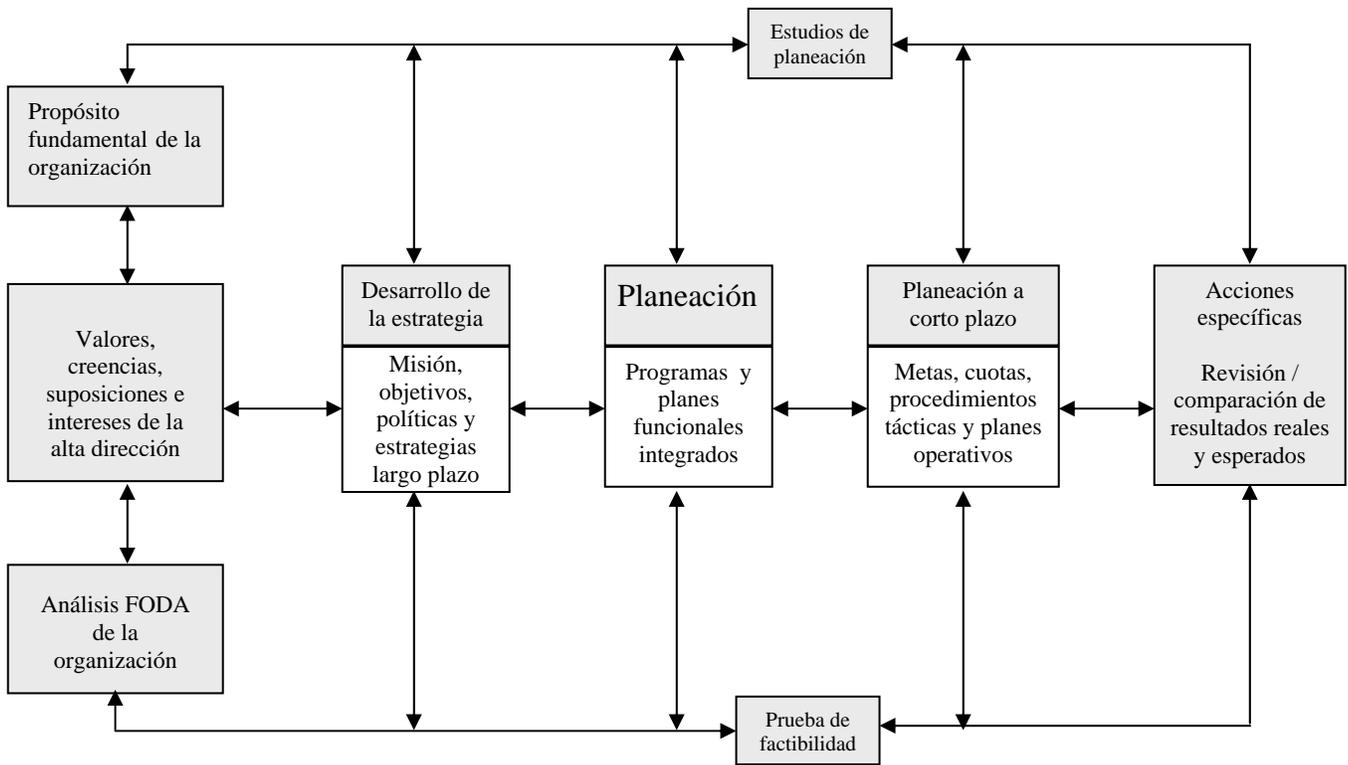


Figura 2. Proceso de Planeación<sup>6</sup>

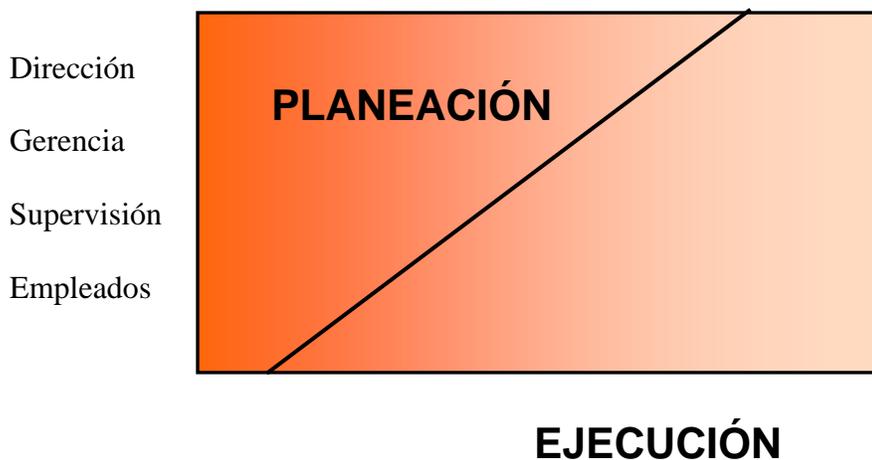
Hay en la teoría disponible diferentes modelos de planeación estratégica, pero las bases son comunes, sin embargo en función de la madurez de la organización en cuanto al proceso mismo de planeación, esta deberá partir de modelos conceptuales diferentes para definir su propia estrategia.

5 Thompson, Arthur AA. & Strickland III, A.J., "Strategic Management". Ed. McGraw Hill-Irwin, 13a. Edición USA 2003 (p. 121)

6 Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E. "Administración en las organizaciones". Enfoque de sistemas y de contingencias. Ed. McGraw Hill 4ª edición. México 1992 (p. 512)

### Comunicación de la estrategia.

Ahora bien y muy a pesar de lo anterior, no hay estrategia que resulte, por bien planeada y fundamentada si no hay una buena comunicación e involucramiento en la misma de todo el personal de la empresa. Quien planea y tiene la responsabilidad de proveer lo necesario es la alta dirección, incluso sin olvidar del todo lo que el personal sabe y puede aportar, pero quien hace realidad las estrategias son las personas que forman la empresa, por ello una base teórica sobre la administración de personal será brevemente abordada.



Es un error grave considerar que a la generación de una estrategia, como ya dije, resultado del proceso de planeación respectivo, le sigue un proceso de generación de tácticas y programas que permitan alcanzar los objetivos a través de las operaciones cotidianas. No es correcto asumir que el hecho de hacer visible la estrategia en una secuencia de actividades, una gráfica o un diagrama, infundirá el entendimiento y pasión necesarios para alcanzar los objetivos, no al menos sin pagar una cuenta muy alta en el ambiente organizacional.

Para el caso que nos ocupa en este trabajo, me parece muy importante hacer referencia a los conceptos que sobre el personal se han desarrollado y en los cuales se soportan otras teorías contemporáneas.

El primer concepto bajo el cual se clasificó a los trabajadores de una empresa fue fruto de, como decía su autor “obedecer a los hechos, a la razón, a las pruebas, a los resultados de los experimentos” y entonces seleccionar al hombre de capacidad y mentalidad más adecuada para el trabajo, aunque se considerara que su estructura mental fuera mas parecida a la de un buey que a la de cualquier otro se vivo. Desde luego hablamos de Frederick W. Taylor, quien a pesar de todo aportó gran valor a la productividad laboral de su época.

Taylor establece que “los empleados tienen una apatía natural, una tendencia a holgazanear o a no poner todo su empeño”.

Por su parte Douglas McGregor bautizó como teoría X y Y a aquellas suposiciones que con el apoyo de las ciencias conductuales, descargaban parte de la responsabilidad de esas actitudes a situaciones externas como métodos gerenciales demasiado directivos o un ambiente insatisfactorio de trabajo.

William Ouchi, parte de las ideas de McGregor y propone como antídoto al problema de la apatía y bajo rendimiento, la creación de cualidades o relaciones de tipo familiar que den lugar a un “clan industrial”<sup>7</sup>, concepto conocido como teoría Z.

Como se ve, la diferencia principal de estas teorías es el nivel de confianza que se otorga a los colaboradores de la compañía. En el caso bajo estudio, aplica a la perfección el concepto acuñado por Giral<sup>8</sup>; “la gente sabe y puede hacer las cosas bien cuando se le permite; no se trata de mandarla, no se trata de obstaculizarla dándole órdenes y planes prefabricados sino de estimular el desarrollo de su potencial creativo y apoyar su tendencia natural de hacer las cosas bien”.

---

7 Hampton, David R. “Administración”. Ed. McGraw Hill 3a. edición. México 1993 (pp. 58–63).

8 Giral, José. “Cultura de efectividad”. Un enfoque de cambio cultural basado en la gente para promover equipos y organizaciones competitivas. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V. México 1991. (contraportada)

Este concepto de confianza, está íntimamente relacionado con la efectividad y rapidez de comunicación a lo largo y ancho de una compañía, lo que a su vez es una característica vital para que los esfuerzos de todos los integrantes de la misma se orienten hacia el objetivo común que todos deben perseguir.

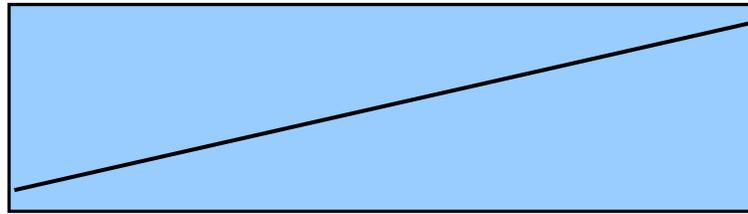
En la actualidad la velocidad de respuesta ante necesidades cambiantes de clientes, intensa competencia con productos y servicios equivalentes y amplia disponibilidad de información en el mercado, puede significar la pérdida de un cliente o la recomendación de este, vía boca en boca.

La bibliografía<sup>9</sup> refiere la comunicación en redes como el mecanismo más efectivo para comunicar iniciativas, mejoras o cambios de rumbo, pero este sistema funciona únicamente en un entorno de confianza entre colaboradores y empresa, y viceversa. También se establece que este mecanismo de comunicación presenta menos ventajas, cuando hablamos de tareas sistematizadas, como la producción masiva de artículos estandarizados, pero potencializa su capacidad cuando hay servicios de por medio, cuando se le tiene que dar una respuesta a un cliente aquí y ahora, sin esperar a la consulta en un manual de procedimientos o la evaluación y autorización de una oficina matriz. Como se intuye, en el caso del servicio a un cliente, los requerimientos de este pueden ser muy variados y situacionales, de modo que la relación y servicio con él, puede representar una tarea con mucha incertidumbre, para la cual el apoyo de la corporación a las decisiones de los colaboradores es esencial para la continuidad de ese servicio de manera efectiva.

---

9 Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E. "Administración en las organizaciones". Enfoque de sistemas y de contingencias. Ed. McGraw Hill 4ª edición. México 1992 (pp. 262-263)

Nivel de  
incertidumbre  
de la tarea



Nivel de autoridad del colaborador para decidir el curso de acción<sup>10</sup>

Hay que tener mucho cuidado sin embargo con los malos entendidos que derivan de la ilusión de la comunicación. La suposición del administrador de que sus colaboradores “recibieron el mensaje” es generalmente infundada. La suposición de los empleados de que el administrador “sabe como se sienten”, generalmente también lo es.

**Cultura Organizacional.**

Esta confianza y comunicación mencionadas, forman parte esencial de todo ese conjunto de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que los distingue de cualquier otra, lo que se define como cultura organizacional.

Puesto	Identificación de los miembros	→	Organización
Individuo	Organización de actividades	→	Grupo
Actividad	Toma de decisiones (repercusión)	→	Personas
Independientes	Funcionamiento de las áreas	→	Interdependientes
Poco	Control	→	Mucho
Baja	Tolerancia al riesgo	→	Alta
Rendimiento	Criterios para recompensas	→	Otros ajenos
Poco	Manejo de conflictos y críticas	→	Mucho

Características centrales que definen la cultura de una organización según Robbins<sup>11</sup>

10 Hampton, David R. “Administración”. Ed. McGraw Hill 3a. edición. México 1993 (pp.273).  
 11. Robbins, Stephen P. “Comportamiento organizacional”. Conceptos, controversias y aplicaciones. Ed. Prentice Hall 6a. Edición. México 1994 (p 621)

Este concepto se refiere a la forma en que los empleados perciben dichos significados y no al hecho de que les agraden o no. Esto permite considerar como válido el hecho de que aunque las personas tengan antecedentes diferentes o se encuentren en niveles diferentes de la organización, tenderán a describir la cultura organizacional en términos parecidos. Desde luego esto no significa que esta cultura sea monolítica a lo largo y ancho de la compañía, pues es común también que las organizaciones grandes tengan una cultura dominante y una serie de subculturas denominadas por departamentos, áreas geográficas, etc., las cuales se basan en los valores centrales de la cultura dominante, pero cuentan además con otros valores singulares de los miembros del departamento o región.

Este aspecto de significado compartido, es el que convierte a la cultura en un instrumento poderoso para dirigir y dar forma a la conducta.

Hasta ahora no hemos calificado a la cultura como buena o mala pero se ha dejado claro que esta refuerza o no el compromiso con la organización y aumenta la consistencia de la conducta de los empleados.

Sin embargo, la cultura puede convertirse en un lastre cuando los valores que se comparten no aumentan la eficacia de la organización, en ese caso es momento de iniciar un cambio en la cultura organizacional

La cultura organizacional debe ser congruente con la estrategia de la organización y con el estilo prevaleciente de sus administradores, esto aumenta las posibilidades de éxito, por ello es indispensable contar con un proceso continuo para alinearlos, pues el entorno y la organización misma no son estáticos. Surgen entonces dos cuestionamientos; ¿Se deben

adaptar las estrategias a la cultura existente? O ¿Se debe modificar la cultura para compaginarla con la estrategia en evolución? Desde luego cambiar la estrategia puede resultar mas sencillo, pero no necesariamente lo mas adecuado para la permanencia de la corporación.

Considerando el enfoque de sistemas utilizado por Kast<sup>12</sup>, podemos decir que el grado de impulso del cambio necesario en las organizaciones frecuentemente se genera en el sistema psicosocial, por lo que el éxito en alcanzar los objetivos organizacionales depende en gran medida de factores humanos, como ya se había apuntado. Por tanto, los cambios en la moral y la motivación de los individuos y/o grupos, pueden tener un efecto significativo.

Las actitudes pueden variar desde las muy negativas hasta las muy positivas y a veces dependen de la magnitud del cambio involucrado. En algunos casos se requiere mas compromiso y esfuerzo para alcanzar la meta, de ser así deben considerarse acciones para cerrar la brecha entre la respuesta deseada y la que probablemente ocurra.

El primer paso es comprometer a los afectados, posiblemente desde el diseño del cambio. Otro paso importante es una comunicación amplia con los participantes para clarificar la naturaleza exacta del cambio, así como el propósito y consecuencias potenciales del mismo. El objetivo debe ser reducir la confusión y ansiedad, aumentando el conocimiento, la confianza y el compromiso.

---

12 Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E. "Administración en las organizaciones". Enfoque de sistemas y de contingencias. Ed. McGraw Hill 4ª edición. México 1992 (p. 661)

## **Motivación.-**

La administración debe utilizar indicadores que permitan ir evaluando el progreso hacia el objetivo y aprovechar entonces la oportunidad de reforzar positivamente a todos los involucrados. El reforzamiento positivo ayudará a perpetuar la conducta deseada y hará que el personal se sienta recompensado al mejorar la habilidad de la organización para responder a las condiciones cambiantes, a adaptarse e innovar cuando sea adecuado<sup>13</sup>.

En nuestro caso, esta recompensa se materializaba en forma de incentivos económicos o bonos. Vale la pena mencionar que diversos autores señalan la importancia de que estos incentivos estén efectivamente ligados a un buen desempeño que se refleje en beneficios para la compañía, pues de lo contrario no hay una fuente de generación de esos beneficios adicionales.

Para que haya motivación, el colaborador debe creer que el esfuerzo adicional de su parte conducirá a recompensas y él debe desear esas recompensas. Por otro lado debe entender fácilmente la manera en la que se puede ganar la recompensa y también identificar que los estándares que determinan la obtención o no del beneficio, son justos.

## **Enfoque al cliente.-**

Al mismo tiempo que se garantiza el desarrollo organizacional en las posibilidades y recursos propios, asimilados culturalmente, la orientación del empeño organizacional debe darse hacia fuera: en el sentido de la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

---

13. Dessler, Gary. "Administración de personal". Ed. Prentice Hall. 4a. Edición. México 2000 (pp. 429 – 456).

El momento actual exige más que nunca entender a la organización como una entidad en interacción continua con un entorno global y cambiante; esto implica la creación de canales confiables de comunicación externa, especialmente de formas que garanticen una interacción continua y efectiva con clientes reales y potenciales.

El primer mecanismo de interacción es el producto o servicio que se ofrece. Este debe ser tal, que invite al cliente actual a mantener su contrato con la compañía, comprando el producto o usando el servicio pero también a convertirse en un promotor del mismo, de modo que nuestra sociedad con el tenga mas valor que el propio consumo del cliente real.

Por ello es de gran trascendencia conocer perfectamente a nuestro cliente y sus necesidades, así como la evolución de estas, para estar con anticipación donde el nos quiere o necesita ver.

La sensibilidad a las necesidades del cliente, constituye un reto y una clave fundamental para el éxito de la acción empresarial de hoy, supone un reto de tipo cultural y por tanto, un cambio que no solo se refiere a las herramientas, el flujo de información y la estructura organizacional, sino también en lo que se refiere a la actitud, los valores y la mentalidad de la gente.

Esta orientación hacia el servicio tiene tres dimensiones<sup>14</sup> fundamentales:

1. Es indispensable contar en la línea con la información y las herramientas que se requieren para darlo, esto significa que el servicio cotidiano no implique heroísmos ni acciones extraordinarias sistemáticas.

---

14 Giral, José. "Cultura de efectividad". Un enfoque de cambio cultural basado en la gente para promover equipos y organizaciones competitivas. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V. México 1991. (pp. 179-182)

2. Se necesita contar con el conocimiento teórico y práctico adecuado (habilidades, entrenamiento) para dar respuesta oportuna a las demandas y expectativas del cliente.
3. La actitud, que como ya mencionamos corresponde al caprichoso ámbito de las motivaciones humanas, al de sus valores y necesidades. Pertenece a un terreno que como la belleza, es más fácil reconocer que definir o medir, pero al que la clientela es cada día más sensible.

El enfoque al cliente, con un producto requerido y apreciado se convierte fácilmente en una ventaja competitiva difícil de imitar pues depende de una gran infraestructura que soporte respuestas oportunas y consistentes ante necesidades particulares de los clientes.

Este enfoque permite conservar a nuestros clientes, lo que es de gran valor en estos días donde muchos mercados han llegado a la madurez y no hay muchos clientes nuevos ingresando. Hay evidencias de que atraer un cliente nuevo cuesta cinco veces más que conservar contento a uno existente.

### **Finanzas.-**

En toda empresa es necesario tomar decisiones para poder resolver problemas o planear estrategias. Para tomar decisiones racionales de acuerdo con los objetivos de la empresa hay que conocer las circunstancias que delimitan la realidad o que puedan configurar el futuro y saber si esas condiciones son incertidumbre total, o involucran riesgo. Dado que la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros se necesitan ciertas herramientas analíticas como son entre otras, las razones financieras.

El análisis de las razones financieras representa dos tipos de comparaciones<sup>15</sup>, ya que no solamente consiste en la aplicación de una fórmula determinada, tras de lo cual se obtiene una razón o índice dado; lo importante aquí es la interpretación del valor del tal índice para responder ¿es alto o bajo? ¿Es bueno o es malo?, se requiere de una norma o base de comparación. Así puede echarse mano de dos tipos de comparación:

1. Análisis en periodos o series de tiempo (longitudinal) o análisis de tendencias.- comparar una razón actual con razones pasadas y otras que se esperan para el futuro de la misma empresa. Con esto se puede medir el cambio y determinar si ha habido mejoría o deterioro en la situación financiera y el desempeño de la empresa con el transcurso del tiempo.
2. Análisis seccional momentáneo (transversal) o análisis con otros.- Este método incluye comparar las razones de una empresa con las de empresas similares o con los promedios de la industria en el mismo momento del tiempo. Esta comparación, proporciona una visión interna de la situación financiera y el desempeño relativo vs. las demás del ramo.

También existen analistas que utilizan un tercer método que es el Análisis combinado, este método nos proporciona mayor información, ya que combina los dos métodos anteriores. El análisis combinado permite determinar las tendencias en el funcionamiento de la empresa en relación con los promedios industriales.

Antes de pasar a las razones financieras hay que considerar las siguientes medidas precautorias:

---

15. Van Horne, James C., "Administración financiera". Ed. Prentice Hall, 9ª. Edición. México 1994 (pp. 776 – 792)

- Un índice o razón no proporcionan por sí mismos razón de juicio para decidir a cerca del desempeño de la empresa, tales elementos pueden obtenerse sólo por medio de un grupo de razones.
- Asegurarse que la información financiera corresponda a los mismos periodos, ya que las variaciones estacionales podrían dar lugar a conclusiones y decisiones erróneas.
- Es preferible, para el análisis de razones, utilizar estados financieros auditados, ya que en caso contrario resultaría riesgoso utilizar información que no refleje la condición financiera real de la empresa.
- Verificar por último que la información por emplear haya sido elaborada siguiendo un mismo método.

En el desarrollo del caso evaluaré algunos indicadores financieros que nos permitirán determinar la salud de Continental. A continuación la definición y explicación conducente.

<u>NOMBRE</u>	<u>FORMULA</u>	<u>DESCRIPCION</u>
Circulante solvencia =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Mide la capacidad para hacer frente a deudas circulantes con activos circulantes
Deuda a Activos totales =	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$	Muestra el grado relativo en el que la empresa utiliza dinero que pidio prestado
Margen neto de Utilidad =	$\frac{\text{Utilidad neta despues impuestos.}}{\text{Ventas netas}}$	Mide la rentabilidad respecto a las ventas generadas; el ingreso neto por peso de ventas.
Rendimiento sobre la inversión =	$\frac{\text{Utilidad neta despues impuestos.}}{\text{Activo Total}}$	Mide la eficiencia total de la administración de la empresa en la obtencion de utilidades a partir de sus activos

Finalmente es bien sabido que las utilidades son la sangre de las empresas, aquí se cierra el círculo, pues sin utilidades la empresa no podrá mantener al final ninguna iniciativa, ningún servicio al cliente, motivación o estrategia.

## **Futuros y Opciones como instrumentos de cobertura y administración de riesgos<sup>16</sup>.-**

### ***Contratos de futuro.-***

Aquí nos podemos referir a lo que son los contratos a futuro: son instrumentos de mercado de derivados ya que su valor es determinado por el comportamiento de los precios de los bienes subyacentes. Es un contrato que obliga a un tenedor a comprar o vender un producto determinado en una fecha futura. Los contratos de futuro están estandarizados, es decir, que cada contrato tiene las mismas especificaciones de cantidad, calidad, fecha, lugar de entrega y el precio es establecido o determinado en la bolsa de futuros.

Existen dos tipos de operaciones de futuros:

a) Futuro de compra: Adquiere el derecho de poseer el subyacente, por lo que toma una posición larga, es decir, se obliga a recibir el producto negociado al precio pactado. Los que mantienen una posición larga acumulan ganancias conforme el valor subyacente sube, pero si el precio baja en el mercado, el inversionista estará acumulando pérdidas debido a que su posición esta perdiendo valor.

b) Futuro de venta Se obliga a conseguir el bien subyacente, por lo que toma una posición corta, en otras palabras adquiere el derecho de entregar el producto al precio estipulado en

---

16 Díaz Tinoco Hernández, Trillo. "Futuros y opciones financieras". Ed. Limusa. 1ª Edición. México 1995 (pp. 11-20)

el contrato. Para los que mantienen una posición corta, su patrón de ganancias es contrario de la posición larga, es decir si el precio de subyacente sube el valor de la posición se convierte en pérdida para el inversionista, pero si por el contrario el valor baja el inversionista gana.

Como podemos observar las ganancias de uno de los dos se traducirá en pérdida de su contraparte, es por ello que los futuros son un juego donde siempre la suma de ambos jugadores dará cero.

### ***Contratos de opciones.-***

Una opción da el derecho más no la obligación de comprar o vender un activo o un producto a un precio establecido en una fecha determinada; el comprador de la opción adquiere un derecho y el vendedor (o suscriptor) lo otorga a cambio del pago de una prima. Las opciones a diferencia de los futuros cuestan dinero pero limitan el riesgo permitiendo disfrutar de los posibles beneficios ante cambios favorables en los precios.

Una de las ventajas de las opciones cotizadas en bolsa es la solvencia ya que está garantizada por la propia bolsa de futuros y opciones.

## **ANTECEDENTES.-**

Continental Airlines fue fundada por Walter T. Varney y su socio Louis Muller en el año de 1934, llevando el nombre de Varney Speed Lines con sede en El Paso Texas. En este mismo año Varney cedió el control de la aerolínea su socio Muller, quien en 1936 vendió el 40% de la compañía a Robert F Six, quien estuvo al frente de la nueva aerolínea por más de 40 años. En julio de 1937 la compañía cambio su nombre de Varney Speed Lines a **Continental Airlines** y su sede a Denver.

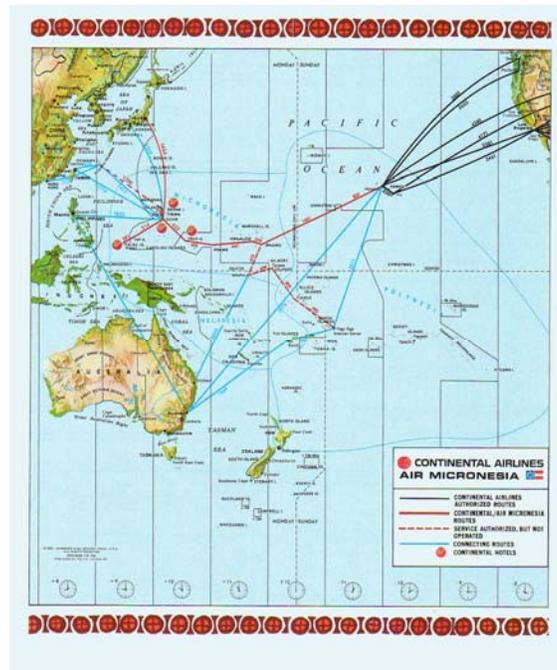
Durante la Segunda Guerra mundial, (década de los 40's), Continental construyó el Denver Modification Center, lugar donde se modificaron los aviones B-17 Flying Fortresses y B-29 Super Fotresses para fines bélicos de Estados Unidos.

En el año de 1953 firmo su fusión con Pioneer Airlines quien ampliaría sus rutas en Texas y Nuevo México, y para 1957 Continental inauguró el “Gold Carpet Service”.

En junio de 1959 realizó su primer vuelo en aviones jet, un Boeing 707-120, para lo cual Continental desarrollo un programa innovador de “mantenimiento progresivo” que permitía que la pequeña flota de aviones jets 707 realizara vuelos los siete días de la semana por 16 horas por día.

En 1968 Continental presentó su nueva identidad corporativa utilizando una nueva insignia en colores anaranjado, rojo y dorado.

Para 1963 cambio sus oficinas centrales a los Ángeles y durante la guerra de Vietnam trasportó tropas estadounidenses a Oriente, lo que le dio experiencia en el Pacífico y lo llevo a la formación de **Air Micronesia**, cubriendo su primer vuelo desde Saipan a Honolulu en el 727-100 apodado Ju Ju y en 1976 la Civil Aeronautics Borrard (C.A.B) otorgo rutas entre Saipan y puntos de Japón.



En 1969 Continental inició el primer servicio Mainland-Hawai y al siguiente año voló su primer avión de fuselaje ancho (Boeing 747). Dos años más tarde comenzó el servicio del DC-10.

En 1977 experimentó la expansión más significativa con la aprobación del Presidente Carter, de una nueva ruta desde los Ángeles a Nueva Zelanda y Australia.

En 1978 se dio la liberación de la industria de la navegación aérea, lo que llevó a Continental a una década de turbulencia.

El 31 de octubre de 1982, se fusionó con Texas International dirigida por Frank Lorenzo y conservando el nombre de Continental se abocó a dar servicio a tres continentes (América del Norte y Sur, Asia y Australia) con una flota de 112 aviones.

Al siguiente año de la fusión, en septiembre 1983 Continental se apegó al “Chapter 11” del Federal Bankruptcy e inmediatamente inició la reconstrucción de la compañía y para finales de 1984 obtuvieron ganancias de \$50 millones de Dlls.

En Abril de 1985 inauguró el primer servicio sin escalas a Europa iniciando Newark y Houston a Londres y después París, Frankfurt, Madrid y Munich. En abril finalmente lograron salir del Chapter 11 y en febrero de 1987 se convirtió en la tercera aerolínea más grande de los Estados Unidos con la consolidación de Frontier, People Express y New York Air. En este mismo año se creó el programa de viajero frecuente OnePass y por ultimo en 1988 formó su primera alianza global con Scandinavian Airline Systems (SAS).

En 1990 Frank Lorenzo vendió la mayoría de sus inversiones directas e indirectas y dio inicio a una desvinculación completa con la aerolínea. A finales de ese mismo año se generó una segunda demanda de bancarrota en Continental debido al aumento en los costos de combustible por la invasión iraquí en Kuwait.

Sin embargo y pese a todo esto Continental presentó su nueva identidad azul y gris en febrero de 1991 y en 1992 dio comienzo al servicio Business First en vuelos transoceánicos y Air Partners/Air Canada invirtieron \$450 millones de Dlls. en Continental lo que la llevó a un segundo resurgimiento.

El 12 de mayo de 1993 Continental realizó un pedido de 92 aviones Boing nuevos, incluidos aviones 737,757,767 y 777, contrato que no se llevó a cabo.

El 15 de julio de 1994 se conmemoró el 60 aniversario de servicio de Continental y con él nuevos cambios en la empresa.

## **HECHOS RELEVANTES.-**

### **Continental Airlines (Antes de Gordon Bethune).-**

Quinta mayor aerolínea comercial en 1994, con ingresos de cerca de 6,000 millones de dólares con pérdida neta cada año desde 1985 y último lugar entre las 10 principales aerolíneas comerciales estadounidenses en desempeño de operaciones, satisfacción al cliente, reporte más alto de equipaje mal manejado por cada 1000 pasajeros, índice más alto de quejas por cada 100,000 pasajeros, el número de quejas recibidas por DOT (Secretaría de Transporte de E.U.) eran 30% más numerosas que las de la línea que figuraba en noveno lugar de la lista y el triple del promedio del ramo.

Continental Airlines durante los últimos diez años tuvo 10 directores generales y por tanto numerosas reorganizaciones internas y cambios de estrategias.

Para febrero de 1994 contrató a Gordon Bethune como Presidente y Director de operaciones.

### **Empleados (antes de Gordon Bethune).-**

Los empleados habían pasado los últimos 10 años por numerosas reorganizaciones internas, estaban desilusionados y la moral estaba baja, su meta era sobrevivir, la rotación y el uso de incapacidades eran altos; las lesiones en el centro de trabajo estaban muy por arriba del promedio del ramo; había conflictos internos en los grupos de empleados y departamentos, la gente no le agradaba ir a trabajar, actuaban malhumorados con los clientes y se

avergonzaban de su compañía; en pocas palabras según Bethune, era un sitio miserable para trabajar.

### **Gordon Bethune.-**

Gordon Bethune contaba con experiencia académica de Science degree en la Abilene Christian University de Dallas con la especialidad en administración y negocios y en cuanto experiencia laboral contaba con una larga trayectoria en ramo de líneas aéreas habiendo trabajado como: Oficial de Mantenimiento de aeronaves en la U.S. Navy, Piloto comercial de aviones 757 y 767, licencia de mecánico de fuselajes y planta de energía, gerente de instalaciones de mantenimiento de Braniff y Western Airlines, Vicepresidente de operaciones de Piedmont Airlines durante los 80's y vicepresidente y director general de Boeing.

Se incorporó a Continental en febrero de 1994 como Presidente y Director General de Operaciones (COO) de Continental Airlines.

Bethune estaba plenamente conciente que en Continental Airlines existían graves problemas de operación, pensaba en el reto de resolverlos y regresar a la aerolínea al buen camino. Poco tiempo después descubrió que carecía de autoridad e influencias en la organización para llevar a cabo los cambios de fondo necesarios en la compañía e inclusive que el director ejecutivo (CEO) de Continental obstaculizaba la mayoría de sus esfuerzos para mejorar la operación de la línea.

A cuatro meses de su llegada a Continental Airlines, Bethune recibió una atractiva oferta de empleo por parte de United Airlines; respondiendo Continental con una jugosa oferta financiera para que éste se quedara. Bethune aceptó quedarse bajo las siguientes condiciones al director ejecutivo y la junta de directores:

- Autoridad total sobre el marketing,
- Autoridad sobre la programación y la asignación de precios a los pasajes y
- Autoridad sobre las áreas de control que podían relacionarse con llevar a cabo las mejoras a las operaciones.

En octubre cuando tomó el mando temporalmente, pidió ayuda a Greg Brenneman vicepresidente de Bain & Company, para elaborar su plan estratégico, con él convino que Continental necesitaba una nueva dirección y un plan completo que cambiara a la compañía entera. Por lo que juntos dieron forma al lo que llamaron “Go Forward Plan” (Plan Adelante); el cual consistía de cuatro partes que se llevarían a cabo conjuntamente: un plan de mercado para volar por rutas más redituables, un plan financiero para poner a la empresa en números negros en 1995, un plan de producto para mejorar la oferta de Continental a los clientes y un plan de gente para transformar la cultura de la compañía. Para 1996 Bethune ya fungía como presidente de la junta directiva y director ejecutivo.

### **Greg Brenneman.-**

Vicepresidente de Bain & Company, con experiencia y pericia en revertir la marcha declinante de las empresas, había estado trabajando con Continental durante varios meses para cambiar el rumbo de las operaciones de mantenimiento de la aerolínea que tenían el

más alto costo pero las más baja confiabilidad de despacho de la industria, habiendo producido algunos buenos resultados. Greg desempeñó una función clave en la elaboración y ejecución de “Go Forward Plan” y siguió como consultor de la compañía y asesor cercano. En mayo de 1995 fue nombrado director general de operaciones de Continental y un año más tarde obtuvo el título adicional de presidente de su área. Para mayo de 2001 Greg de 39 años decidió renunciar a su cargo de COO para dedicarse de tiempo completo a su propia empresa.

### **Continental Airlines.- (A partir de Gordon Bethune)**

Para finales de octubre de 1994 la junta directiva decidió que tenía que hacer un cambio en el alto mando debido a su inestabilidad financiera, para lo cual se acordó dar al director ejecutivo actual un permiso de ausencia de 6 meses, con la esperanza de que no regresara. El CEO presentó su renuncia.

A partir del 24 de octubre la junta directiva aun no estando lista para promover a Bethune le dio el puesto para dirigir la empresa por los siguientes 10 días y así permitirle presentar sus planes para el futuro de Continental. Como primer paso Bethune al asumir este cargo temporal abrió de par en par las puertas de la suite ejecutiva de Continental, permitía que la gente entrara libremente en cualquier momento sin necesidad de presentar una identificación y así cambiar la atmósfera de la suite ejecutiva. A principios de noviembre Bethune presentó el **Go Forward Plan** a la junta directiva de Continental el cual consistía de cuatro partes llamadas:

- **Fly to Win** (Volar para ganar) como plan de mercado.- en forma general implicaba una revisión global de rutas para hacerlas redituables.

- **Fund the Future** (reunir fondos para el futuro) como plan financiero.- consistía en un paquete de propuestas que comprendían la renegociación de los pagos de alquiler de aeronaves, financiar parte de la deuda de Continental a tasas de interés más bajas, la postergación de algunas reamortizaciones de deuda e incremento de las tarifas en ciertas rutas. Estos movimientos implicaban una ganancia para 1995 de cerca de 45 millones de dólares contra la pérdida de 200 millones de 1994 y producirían un flujo de efectivo suficiente para evitar otra crisis en la compañía.
- **Make Reliability a Reality** (Hacer de la confiabilidad una realidad ) como plan de producto.- Este plan se dirigía principalmente a la mejora medible en cuanto a : desempeño en puntualidad, manejo de equipaje, hacer cosas que agraden al cliente y la parte clave del plan de producto, era enfocar la atención de los empleados en el desempeño puntual, dando una recompensa de 65 dólares cada mes que Continental apareciera entre las primeras cinco aerolíneas en porcentaje de vuelos de arribo puntual
- **Working Together** (trabajar juntos) como plan de la gente.- Esta era la parte más importante según Bethune del Go Forward Plan ya que era cambiar de raíz la cultura corporativa de Continental en torno de trabajar juntos y crear un ambiente de trabajo positivo, ya que sin esto cualquier otra estrategia no tendría respuesta positiva.

Dicho plan en general fue bien recibido y, la junta comunicó a Bethune que decidieron no nombrar a ningún director ejecutivo sino tener una “oficina del presidente” y que él seguiría como presidente y director de operaciones, a lo que Bethune rebatió, pensando que esto era un error argumentando lo siguiente: “Este plan requería la clara e inequívoca autoridad de un jefe que fuera director ejecutivo designado y que contara con apoyo completo de la junta de directores” aun no convencidos y pensando que la situación de la compañía no era tan desesperada como Bethune la presentaba y con la mayoría de votos de la junta directiva, Bethune fue nombrado Director Ejecutivo.

### **Ejecución de la estrategia “Go Forward Plan”**

Al tomar Bethune la dirección ejecutiva los primeros pasos fueron: anunciar el cierre de las operaciones de mantenimiento en Continental en Los Ángeles, ya que estaban cambiando su foco de atención a los centros de Newark, Houston y Cleveland, lo que implicaba aproximadamente 1800 personas en las instalaciones de Los Ángeles. Después de abrir la suite ejecutiva instituyó la llamada casa abierta para empleados el último día hábil de cada mes, los viernes de vestimenta informal (sin incluir al personal que tenía trato directo con los clientes), pese al rechazo de marketing, se impuso la prohibición de no fumar en todas las instalaciones de la compañía, luego en los vuelos en Norteamérica y sudamerica más tarde a vuelos europeos y finalmente a todo el mundo, lo que implico muy poco efecto en las ventas de pasajes. En las juntas Bethune se sentaba en la parte de en medio de la larga mesa e insistía en respetar el horario programado para dichas juntas.

Una de las acciones más dramáticas fue la quema de manuales que contenían reglamentos y procedimientos de la compañía, labor realizada por Bethune junto con algunos empleados

en las oficinas de Houston. Se creó una fuerza de trabajo para que revisara el manual entero y propusieran pautas que ayudaran a los empleados a tomar buenas decisiones y llevar a cabo acciones apropiadas esperando que sus empleados usaran su mejor juicio para resolver problemas y tratar asuntos; para Bethune el mensaje a sus empleados era: “utilicen estas pautas piensen las cosas concienzudamente y a menos que hagan algo prohibido, no tienen que preocuparse de que Houston les diga algo”. Para julio de 1995 la flota de aviones fue pintada tratando de crear una nueva imagen para con sus empleados y clientes. Bethune pensaba que esta medida daría un aspecto profesional y daba el mensaje de que Continental estaba realizando una mejor operación.

Bethune hizo correr la voz entre los empleados de que el **Go Forward Plan** era un plan de acción detallado de la dirección para lo cual se reuniría con todos los empleados, prácticamente en todo sitio de la compañía para presentar el plan y explicar personalmente como abordaba los problemas de Continental y responder a las preguntas que los empleados hicieran. Bajo el escepticismo y desconfianza de algunos empleados, Bethune respondía “No conozco piloto alguno, que se dé por vencido independientemente de la dificultad en la que se encuentre su avión, que no siga tratando de hacerlo volar antes de que éste se estrelle. Uno jamás se rinde y yo soy el capitán de esta compañía, estoy volando, son mis alas, mis recursos, la rampa de abordar esta conectada todavía, puede bajarse si así lo desea”.

## **Ejecución del plan de mercado Fly to win.-**

Este plan de mercado consistía en dejar de hacer las cosas que causaban que la aerolínea perdiera dinero y se concentrara en las fortalezas de mercado.

Se identificó que perdía dinero en 18% de sus rutas. Alrededor de un tercio de las rutas de Continental Lite (operación de tarifa baja) eran la **causa de cerca de 70% de las pérdidas de Continental.**

Fly to Win implicaba hacer reducciones drásticas en los vuelos de Continental Lite y revisar a fondo el programa de rutas de Continental para enfocar los esfuerzos en los vuelos de centro y ramal en lugar de punto a punto.

Realizaron reducción de frecuencia de vuelos y destinos, puesto que existían demasiados asientos disponibles en sus aviones y, propusieron deshacerse de los aviones de mayor capacidad, los Airbus 300 (A300) y cubrir esos vuelos con los aviones que les seguían en tamaño y de esta manera ocuparlos casi al total de su capacidad. Asimismo incrementarían los ingresos y los márgenes de ganancia mejorarían.

Adicionalmente enfocarían recursos para recobrar a los viajeros de negocios ( éstos podían pagar pasajes más caros) restaurando el programa de viajero frecuente One Pass.

Debido a los errores cometidos en el pasado, se disculparon (personalmente y con cartas) con las agencias de viajes más importantes con la promesa de mejora radical en Continental presentando las características del Go Forward Plan, además de restablecer las comisiones altas y darles un paquete de incentivos que pudieran usar para inducir a las grandes

corporaciones a que reservaran más vuelos con Continental, y así empezar a tratar a las agencias de viajes como socias aprovechando la ventaja de retroalimentación informativa de los lugares que serían atractivos para sus clientes corporativos y abrir algunos destinos.

Otra parte del plan, consistía en cerrar el centro operativo de Greensboro en Carolina del Norte, pues no estaba generando suficientes recursos y enfocar los esfuerzos en los centros de Newark, Cleveland y Houston. Hubo expansión particularmente enérgica en mercados internacionales. En 2000 contaba con más destinos internacionales que cualquier otro transportista aéreo y tenía planes para ampliar su servicio a ciudades europeas en los siguientes tres a cinco años con posibilidad de añadir más destinos en Medio Oriente.

La tecnología se hizo presente con su sitio Web ([www.continental.com](http://www.continental.com)) ya que se empleaba como un canal de distribución cada vez más importante para el marketing de boletos, en 2000 amplió el boletaje electrónico a cerca de 95% de sus destinos, la venta de boletos electrónicos representaba para la compañía el 54% de sus ventas totales. Continental se asoció con United , Delta, American y Northwest para crear un sitio web completo de planeación llamado Orbitz que ofrecía boletos, reservaciones de hotel, renta de autos, y otros servicios.

Después de cerrar Continental Lite en 1996 la dirección decidió crear Continental Express para apoyar una operación alimentadora para sus centros operativos.

Bethune estaba dispuesto a que Continental emprendiera acciones que incrementaran costo, siempre que agregaran valor suficiente a los pasajeros.

## **Ejecución del plan financiero Fund the Future.-**

Bethune y Brenneman pensaban que existía un considerable riesgo de una tercera quiebra a menos que actuaran decisivamente y así poner en orden sus finanzas. Para aliviar en gran medida una crisis financiera a corto plazo decidieron lo siguiente: renegociar pagos de renta de aviones, refinanciar parte de deuda a tasas de interés más bajas. En 1994 se tuvo un gasto en intereses de 202 millones de dólares y para 1996 de solo 117 millones; alargar plazos de amortizaciones de préstamos de 3 a 7 u 8 años y subir tarifas en rutas selectas.

Continental había pagado un depósito de 70 millones de dólares a Boeing para la compra de nuevos aviones. Bethune con su buena relación personal con Ron Woodard (presidente de Boeing) logró que aceptara la cancelación del pedido y que le reembolsara parte del anticipo (29 millones de dólares). Posteriormente y para mejorar considerablemente su flujo de efectivo el vicepresidente de compras y servicios de materiales, logró vender excedentes de inventarios de partes y renegóció contratos de mantenimiento. Continental entró a acuerdos de código compartido con otras aerolíneas y combinaban fuerzas para lograr economías de operación conjunta. Para fines del 2001 llegó a acuerdos de código compartido con KLM entre Europa y USA.

Bethune insatisfecho por contar con información no fidedigna del departamento de finanzas incorporó a un nuevo director financiero, Larry Kellner quien creó sistemas que permitían a la administración contar con información confiable de ingresos, costos, ganancias y flujos de efectivo y presentó una propuesta para proteger las compras de combustible a través de un seguro contra aumentos inesperados en costo de combustible lo que le representó un ahorro de cerca de 3 millones de dólares.

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 del 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 del 2000.

En 1998 Northwest Airlines compró un bloque de 8.7 millones de acciones comunes de Continental, suficientes para darle a Northwest el control de la votación en Continental. Esta alianza global y duradera proporcionaba actividades conjuntas de marketing. Pero este acuerdo se convirtió en un blanco de U.S. Department of Justice que inició un juicio antimonopolio por la alianza de Northwest Airlines y Continental quienes decidieron luchar contra la demanda.

## **Ejecución del plan de producto *Make Reliability a Reality***

### ***1.-Impulso al desempeño puntual.-***

Bethune optó por usar el porcentaje de puntualidad como el indicador principal de que tan bien se desempeñaba Continental.

Implantó un plan del bono de 65 dólares, se anunció en enero de 1995, y el porcentaje de puntualidad creció de 71% a 83% en marzo de 1995. Continental ahorró el 50% de gastos

por atender a los pasajeros que habían perdido vuelos y el otro 50% se destinó al pago de bono. En enero de 1996, el bono se otorgaba si Continental quedaba en el tercer lugar o superior, pero el bono aumentó a 100 dólares para 2000 pues el bono se modificó: 100 dólares si Continental quedaba en el primer lugar del desempeño puntual y 65 dólares si quedaba en el segundo o tercer lugar.

Durante el periodo de 1995 al 2000 Continental pagó 157 millones de dólares en bonos de arribo a tiempo.

Para poder impulsar mejor el desempeño puntual se hicieron correcciones de ruta de vuelos que a menudo se demoraban.

### ***2.-Mejoras del manejo de equipajes***

Cuando el bono de puntualidad se instituyó, el número de valijas perdidas subió al principio y Bethune explicó y dejó en claro a los empleados que no se querían vuelos a tiempo, sin gente, o con los pasillos sucios o sin valijas.

Durante un periodo Continental figuró entre las tres principales aerolíneas con menor número de quejas por mal manejo de equipaje en 30 de 31 meses.

### ***3.-Otras mejoras al producto***

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 y otras preguntas que no requerían atención personal. Se comenzó a servir Coca Cola en lugar de Pepsi, se aumentó la variedad de cervezas y todo en base a encuestas de

preferencias del consumidor; se introdujeron nuevos y mejores platillos. Se les dio a los pasajeros de 1ª. Clase prioridad de manejo de equipaje, se instalaron teléfonos de uso en vuelo en la mayoría de los aviones y se ponía música cuando los pasajeros abordaban.

En el 2000 Continental gastó 12 millones de dólares en gavetas portaequipajes más grandes para acomodar valijas de mano y no usaba las escalas de medición de equipaje que algunos competidores usaban. Para proteger esta ventaja competitiva Continental demandó a United Airlines reclamando que en sus puertas en el Aeropuerto Dulles de Washintong, D.C. habían puesto escalas de medición de equipaje en puntos de verificación de seguridad que impedían el paso de las valijas mayores de Continental. A lo cual un juez federal dictaminó a favor de Continental.

### **Ejecución del Plan Working Together**

Esta parte del Go Forward Plan fue realmente una de las grandes fortalezas de la compañía.

Una de las primeras acciones, muy significativa, fue la quema de manuales de procedimientos, Bethune decidió realizarlo como una medida para darle libertad y confianza al personal. Estas medidas generaron cierto temor entre los grandes ejecutivos, ante la incertidumbre de que los empleados dilapidaran dinero. Los resultados, sin embargo, fueron completamente favorables. La compañía pagó 545 millones de dólares en bonos de utilidades compartidas en el período de 1995-2000.

Por otra parte con objeto de facilitar las labores del personal, se generaron listas de verificación de tareas repetitivas: para pilotos en despegues y aterrizajes, para técnicos de mantenimiento en revisión de motores, para tripulaciones de vuelo en chequeo de provisiones de aviones y para grupos de limpieza de aeronaves.

***Comunicación abierta y trabajo en equipo.***- Para mantener a todo el personal bien informado, se tendieron varios canales de comunicación : un número 800 para correo de voz directo a oficina de Bethune. Normalmente recibía 2 llamadas diarias y en días anormales o con cambios mayores en política, recibía de 20-25 llamadas. Otra línea 800 para problemas de operaciones técnicas, atendida los 7 días a la semana, existía una línea de emergencia para información de paga, prestaciones y programa 401(K), había actualización diaria a empleados por intranet y correo electrónico, mensaje semanal de correo de voz de 3 minutos de Bethune, boletín mensual de noticias (Continental Times), publicación por correo a hogares de trabajadores (Continental Quarterly). En 1995 se instalaron 600 tableros de boletines en salas de descanso, en corredores de tránsito intenso y salas comunes; diario se publicaba por la tarde, una noticia. En 1997 se instalaron tableros con LEDS, donde se daban noticias de ultima hora, % diarios de vuelos a tiempo, precio de acciones y reportes meteorológicos de aeropuertos.

La comunicación continua y permanente de los avances del plan maestro fue otro de los aspectos que le dieron mayor fuerza. Los 4 puntos del plan se trataban en juntas de empleados, publicaciones de la compañía y tableros. La agenda de juntas bisemanales de comité ejecutivo incluía el plan.

Se llevó a cabo la política de apertura de la suite ejecutiva, y casa abierta, este esquema se amplió para incluir juntas de empleados 2 veces al año en 3 ubicaciones centrales e instalaciones de tamaño considerable.

***Cambio de cultura.***- La clave de cambio de cultura era que la dirección actuara diferente, tratar al personal en forma distinta, que la administración observara como era para los empleados ir al trabajo cada día y disposición para cambiar cosas que hicieran el ambiente desagradable o infelices a empleados. La parte final era insistir en que la gente de Continental se tratara mutuamente con dignidad y respeto que los trabajadores se trataran como clientes o miembros de su familia; “Dignidad y respeto” se convirtió en el lema de la compañía en 1996.

En 1995 se implementaron métodos de evaluación de empleados por los ejecutivos evaluando en escala de 1-4 los conceptos de calidad de trabajo y trabajo en equipo. Durante los primeros nueve meses de 1995, se realizaron pláticas de ejecutivos con supervisores para evaluar su desempeño, resultando en puntuaciones fluctuantes. En octubre se hizo patente que había muchos administradores y mandos intermedios. Esto generó despidos de gerentes y supervisores con calificación 4. Adicionalmente se presentó una rotación gradual pero grande de ejecutivos (de 61 vicepresidentes en 1994, la mitad salieron, por voluntad propia o por fallas en su evaluación).

Bethune recompensaba desde el inicio e inesperadamente. Como un ejemplo, a mediados 1996, se veía que se lograrían metas del año entero. En la junta de medio año con 350 gerentes y ejecutivos les proporcionó en forma inesperada el 50 % del bono de todo el año.

En 1996, se instituyó un programa de recompensa a empleados por asistencia perfecta. Se evaluaría por períodos de 6 meses (Ene-Jun o Jun-Dic), proporcionando 50 dólares a

quienes la cumplieran. Los premiados se convertían en candidatos a recibir camionetas Eddie Bauer Ford Explorers (equipadas, con impuestos, tenencias y permisos pagados). Hasta el 2000, Continental había proporcionado 83 vehículos (8 en 2000), con costo 3.3 millones de dólares. Simplemente ese año hubo, 14,980 empleados candidatos a asistencia perfecta. Lo anterior brindó a la compañía un ahorro de 20 millones de dólares por disminución de índice ausentismo.

### **Continental Airlines en 2001.-**

#### ***RECONOCIMIENTOS***

La empresa ha recibido muchos premios a raíz de la implementación del plan:

<b>Año</b>	<b>Reconocimiento</b>	<b>Otorgante</b>
1996, 2001	Aerolínea del Año	Air Transport World
1996	Most admired companies	Fortune
1999	7 reconocimientos de la OAG	OAG, división de Reed Business Information
2000	Excelente en satisfacción a cliente	JD Power and Associates
2000, 2001	Segunda aerolínea más admirada (después de Southwest)	Fortune
2001	Corporate 100 providing the most opportunities for latinos	Revista Hispanic
1998- 2003	“100 Best Companies to Work For”	Fortune
2003	Most admired internacional U.S. Airline	Fortune

## Reconocimientos otorgados a Gordon Bethune

<b>Año</b>	<b>Reconocimiento</b>	<b>Otorgante</b>
de 1999 al 2001	50 Best CEOs in America	Worth Magazine
2001	Airline person of the year	Travel Agent Magazine
1996	Top 25 global managers	Business Week magazine
1998, 2000	25 Most Influential Executives	Business Travel News
1998	Best Managed Aviation	Week and Space Technology

### *Alianza con Northwest*

En enero de 2001 Continental recompra 6.7 millones de los 8.7 millones de acciones comunes que Northwest había comprado a fines de 97 pagándole 450 millones de dólares en efectivo sin embargo las dos empresas acordaron extender hasta 2005 su convenio maestro de alianza. Lo que si pasa es que Continental recobró su autonomía para ir en pos de su propio destino.

### **Impacto de los ataques terroristas de septiembre de 2001 en Estados Unidos.**

Uno de los sucesos de mayor impacto en la historia de la aviación y de la economía mundial dio lugar el día 11 de septiembre del 2001, fecha en la que los Estados Unidos de América sufrió el peor atentado terrorista de su historia, hecho que conmovió al mundo

entero ya que dejaba ver la vulnerabilidad del país más poderoso del mundo. El impacto económico tuvo una magnitud mundial, pero sobre todo afectó a las líneas aéreas de todo el mundo, que ante la prosperidad que habían tenido en años anteriores, se enfrentaban ahora a la más grande crisis en su historia.

En mayor grado fueron afectadas las aerolíneas norteamericanas, ninguna de ellas pudo salvar ni estar al margen del impacto de los ataques terroristas, y Continental no fue la excepción.

Continental, al igual que todas las otras compañías del ramo, tomó las medidas obligatorias para no incurrir en mayores pérdidas durante este periodo de crisis entre las que sobresalen:

- Reducción del 20% en su programa de vuelos largos.
- Suspensión temporal de alrededor de 12000 empleados.
- Postergar el pago de obligaciones monetarias.
- Contemplar la posibilidad de solicitar la protección por quiebra.
- Implantar niveles de asignación de personal en aeropuertos.
- Modificar el programa de viajero frecuente con el doble de puntuación.
- Implantar el programa de protección de vuelos con cerraduras especiales para puertas en todos sus aviones.
- Eliminación de bonos y salarios de Bethune y Larry Sélter por lo que restaba de 2001

Ante tales circunstancias y con el flujo de pasajeros tan disminuido, Continental:

- Esperaba percibir solo la mitad de sus ingresos normales en las siguientes semanas, y aun reduciendo sus costos en un 20%, tendría pérdidas por 200 millones en ese mes.

- Con la reducción en su programa de vuelos, se interrumpió el servicio a 10 ciudades y aeropuertos.
- Disminución de tráfico mundial del 31%
- Disminución del tráfico nacional de 32.3%
- Factor de carga de 61.4%, 11 puntos abajo reportado en septiembre de 2000

### **Continental Lite.-**

Su flota de aviones estaban pintados con el logo de Continental Lite, no se servían comidas en vuelos menores a 2.5 horas, se encontró que un tercio de las rutas de Continental Lite, generaban el 70% de las pérdidas de Continental. Esta compañía fue descartada por completo en 1996.

### **Continental Express**

Empresa que opera como subsidiaria aparte con su propio presidente, contaba para 2000 con cerca de 1000 vuelos diarios a 70 ciudades de EE.UU., 10 en México y 5 en Canadá, sus vuelos contribuían a factores de carga más altos; estaba en el proceso de descartar los aviones de turbohélice y utilizar jets regionales en forma exclusiva para 2004. En julio del 2001 se anunció el plan de vender un interés minoritario por medio de una oferta pública inicial. Continental dijo que se desharía de la inversión del resto de Continental Express. Continental Express había estado creciendo un 30% anual en los últimos siete años.

## **ENTORNO ECONÓMICO POLÍTICO Y SOCIAL.-**

Es importante determinar el marco global en donde se presentaron todos los acontecimientos que permitieron a Gordon y a Continental realizar el “turnover” tan exitoso. Durante la década de los 90s, Estados Unidos vivió una época de bonanza económica bajo la presidencia de William Clinton. Pujanza económica y crecimiento fueron las constantes durante sus dos períodos y sin duda permitieron a Continental contar con un ambiente externo propicio para cimentar las mejoras detectadas además de la visión y gran conocimiento y experiencia profesional en el ramo de las aerolíneas, con la que contaba Bethune. Durante un período de 6 años, Continental consiguió records y reconocimientos mundiales (como por ejemplo seis años consecutivos de estar dentro de las “100 Best Companies to Work For”, de acuerdo a Fortune o ser nombrada dos veces Aerolínea del año, por Air Transport World).

A partir del 2000 ya bajo la administración de George Bush, se empieza a denotar en el entorno una desaceleración global del crecimiento, que afecta los resultados de Continental Airlines. Con los atentados terroristas del 2001 Bethune se encontró de frente a la situación más alarmante que se presentó en forma global en la industria aérea norteamericana, ya que los ataques terroristas en Nueva York, Washington, D.C. y Pensilvania sacuden al país y al mundo entero. Con esto llevó tanto financiera como operativamente a las aerolíneas a un desplome en su crecimiento y en sus estados financieros. Bethune nunca imaginó que de repente se iba a enfrentar a una situación realmente caótica en la que la compañía tendría que acoplar toda su operación a las nuevas condiciones de un mercado que lo último que deseaba en esos días era tener la necesidad de utilizar los servicios de las aerolíneas. Sin embargo, gracias a que la Estrategia de Bethune estaba muy bien planeada, establecida e

implantada, pudieron pese a todos los obstáculos tanto de mercado como gubernamentales reaccionar de forma rápida y acertada, y así poco a poco enfrentar todos los contratiempos y seguir adelante con su Plan estratégico tan exitoso, y tras estos eventos a partir de 2003 empieza a ser una de las primeras aerolíneas en presentar cifras financieras positivas.

## ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO.-

Presento aquí un análisis FODA de Continental Airlines en 1994 (antes de tomar el mando Gordon Bethun).

### **FUERZAS Y CAPACIDADES**

#### **COMPETITIVAS**

- Línea aérea con 60 años de experiencia en la industria
- Quinta línea aérea comercial más grande
- Gran flota de jets (10 tipos diferentes de naves).
- Cuenta con uno de los mejores programa de viajeros frecuente “One Pass”

### **DEBILIDADES Y DEFICIENCIAS**

#### **COMPETITIVAS**

- Alta rotación de directivos.
- No cuenta con una estrategia de corto, mediano y/o largo plazo.
- Estructura financiera endeble,
- Perdidas consecutivas en los últimos 10 años.
- Escasos de recursos financieros para fondear iniciativas estratégicas prometedoras.
- Estar en dos ocasiones en Chapter 11.
- Costos de operación elevados
- Problemas operativos internos.
- Imagen muy endeble por puntualidad y quejas.
- Debilidad en sus sistemas de comercio electrónico.
- Mucha capacidad de naves sin utilizar.
- Falta de un ambiente laboral y cultura organizacional adecuada.

## **OPORTUNIDADES**

- Planear una estrategia a largo plazo.
- Sanear su estructura financiera.
- Mejorar la imagen de la compañía.
- Posicionarla como la mejor del país.
- Utilizar la tecnología del Internet
- Realizar alianzas y/o joint ventures para expandir cobertura de mercado y elevar la capacidad competitiva.
- Explotar nuevas tecnologías para ser más eficientes en las operaciones internas de la aerolínea.
- Apertura en el mercado para extender el nombre de la aerolínea a nuevas áreas geográficas.

## **AMENAZAS POTENCIALES**

- Apatía del personal.
- Falta de credibilidad del personal.
- Falta de credibilidad de los clientes.
- Caer en Chapter 11 por tercera ocasión.
- Disminución de ventas por mala imagen
- La competencia persigue estrategias de comercio electrónico.

Bajo las condiciones en las que se encontraba Continental Airlines para febrero de 1994, a pesar de ser la quinta mayor aerolínea comercial, estaba en un caos en su Dirección Administrativa, sin una planeación a largo plazo, sin estabilidad en su dirección, en crisis financiera, de personal y de producto, lo mejor que pudo hacer la junta directiva de Continental Airlines fue haber contratado a Gordon Brthune como COO y, mejor aún posteriormente dándole la oportunidad de ser CEO de la compañía. Gordon cuenta con una

gran experiencia profesional en el área de aviación, lo que le permite tener la sensibilidad de conocer diferentes aspectos operativos de la industria y también lo que le ayudó a ser capaz de detectar una gran cantidad de áreas de oportunidad en Continental, en tan poco tiempo. Por otra parte su formación académica en el área administrativa, definitivamente también le sirvió de apoyo para identificar la realidad de Continental y plasmar en planes y acciones concretas, las mejoras que requería la empresa. En pocas palabras darle a Continental Airlines la planeación a largo plazo que necesitaba, el **GO FORWARD PLAN**. Gordon Bethune hace notorias sus características de líder teniendo una clara visión de los objetivos a conseguir, y con su habilidad, espíritu de empuje, fortaleza para vencer los obstáculos, ejemplo y dirección, a todos les queda claro desde el principio, que busca a toda costa tener el mando completo de la compañía, no para beneficiarse de ello sino para enfrentar el reto que ha aceptado *"Estoy volando, son mis alas y mis recursos. Si no le gusta, la rampa de abordar está conectada todavía"*. La estrategia seguida ha sido consistente, buena y basada en el fundamento de planeación estratégica, el trabajo en equipo, motivación del personal y atención a las necesidades de los clientes (mejoras al producto), con información verídica y transparente.

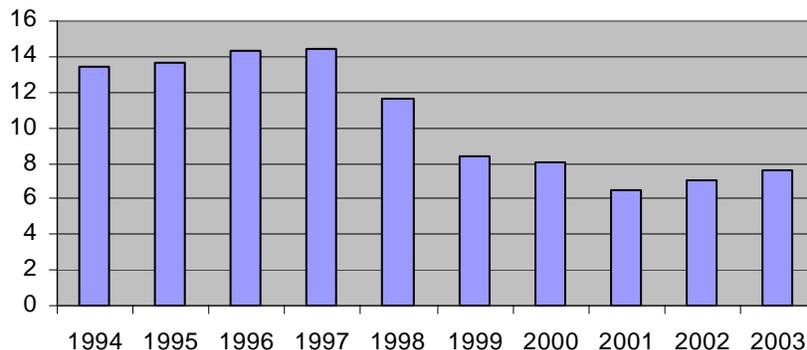
El plan de mercado "fly to win", fue una parte importante, ya que aquí se identificaron los problemas que hacían que la aerolínea perdiera tanto dinero desde hacía ya 10 años. Se detectaron problemas bastante graves como el hecho de que solo un tercio de las rutas de Continental Lite eran la razón del 70% de las pérdidas totales de Continental. Lo anterior me recuerda la famosa regla de "80-20" que dice que el 80% de los problemas pueden atribuirse al 20% de las causas, esto se basa en el principio de Pareto, el cual dice que solo unas cuantas de las causas frecuentemente son responsables de la mayor parte de los

efectos, y la solución a esto fue la decisión de Bethune de reducción de vuelos y destinos, revisión de programas de rutas etc. y finalmente el cierre del elefante blanco. Si estas decisiones no se hubieran tomado con oportunidad como se hizo, sus costos no hubieran disminuido y su carga seguiría afectando la operación y los resultados financieros de la empresa.

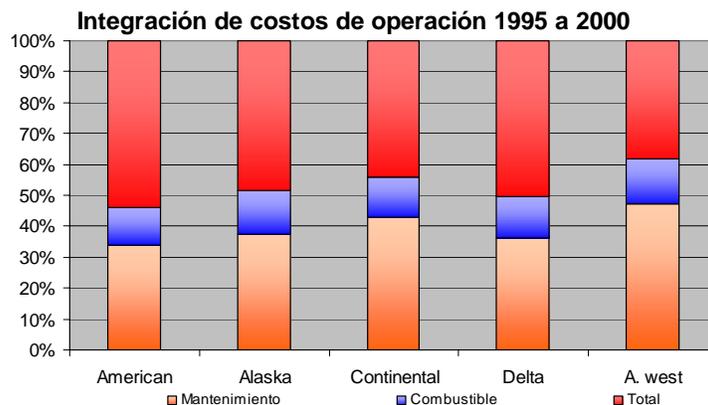
En este plan Bethune refleja su conocimiento de como operar una empresa de aviación, y Continental es una empresa de aviación y como tal debe volar a destinos que sean rentables y que cubran las necesidades de los clientes, por tanto Bethune tuvo que revisar a fondo las rutas, frecuencias de vuelo y características de la flota con que cuenta. Bethune se fija la meta de tener una flota más joven, y la consigue (gráfica 1), parte de esto le permitió conseguir ventajas económicas de reducción en los gastos de operación y mantenimiento, así como de combustibles y lubricantes que como podemos observar, son algunos de los rubros más representativos en los costos totales de operación para la industria aérea (gráfica 2).

Además de mejorar la parte financiera, esta medida les proporciona a los pasajeros la confianza y seguridad de que es usuario de una de las compañías más modernas y con la más avanzada tecnología aérea.

### Edad Promedio flota de jets Continental Airlines



**Gráfica 1**



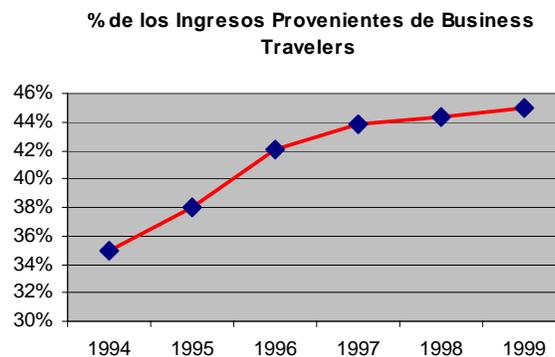
**Gráfica 2.**

Otra parte del plan fue la recuperación de clientes, que implicaba poner especial énfasis en recuperar la confianza y apoyo de las agencias de viajes ya que aquí visualizó una oportunidad de negocio que podía ayudar a Continental a incrementar sus operaciones y reconoce que no puede enfrentar el mercado solo y tiene que generar alianzas benéficas, buscando una relación ganar-ganar.

Las agencias de viajes como ya sabemos son quienes dirigen el mayor flujo de pasajeros a cualquier línea aérea en el mundo, esto le implicó a Bethune pedir disculpas por los errores

del pasado, ofrecerles mejores servicios, mejores comisiones, tratarlos como socios y solicitar nuevas oportunidades de negocio. Mejoró los beneficios, fortaleció el programa de viajero frecuente OnePass atrayendo a viajeros de negocio y enfocando su segmento de mercado a clientes de empresas y un poco menos a clientes comunes, la ventaja era que el primer tipo de clientes estaba dispuesta a pagar pasajes más caros para no poner en riesgo su comodidad a diferencia que un cliente normal.

En esta gráfica podemos observar el resultado de este plan en los primeros 5 años y denota el crecimiento porcentual en los ingresos por venta de boletos de viajeros de negocios.



Dentro de este mismo plan, la tecnología se hizo presente al crear su pagina web [www.continental.com](http://www.continental.com) y asociarse con otras aerolíneas para crear el sitio web llamado [www.orbitz.com](http://www.orbitz.com) y con todo esto realizar comercio electrónico para bajar drásticamente los costos de boletaje y perseguir nuevas oportunidades de crecimiento en ventas y expandir cobertura de mercado como lo podemos observar en su reporte del año 2003.

Achieve above-average profits in a changed industry environment. Grow the airline where it can make money and improve the business/leisure mix. Maximize distribution channels while reducing distribution costs and eliminating non-value-added costs.

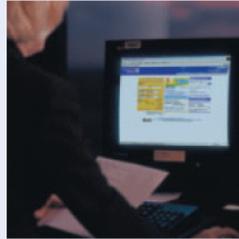
More than  
**\$1 Billion**

in continental.com  
sales for 2003



**84%**

2003 eTicket sales



**779**  
**eService**  
**Centers**

in 130 U.S. airports

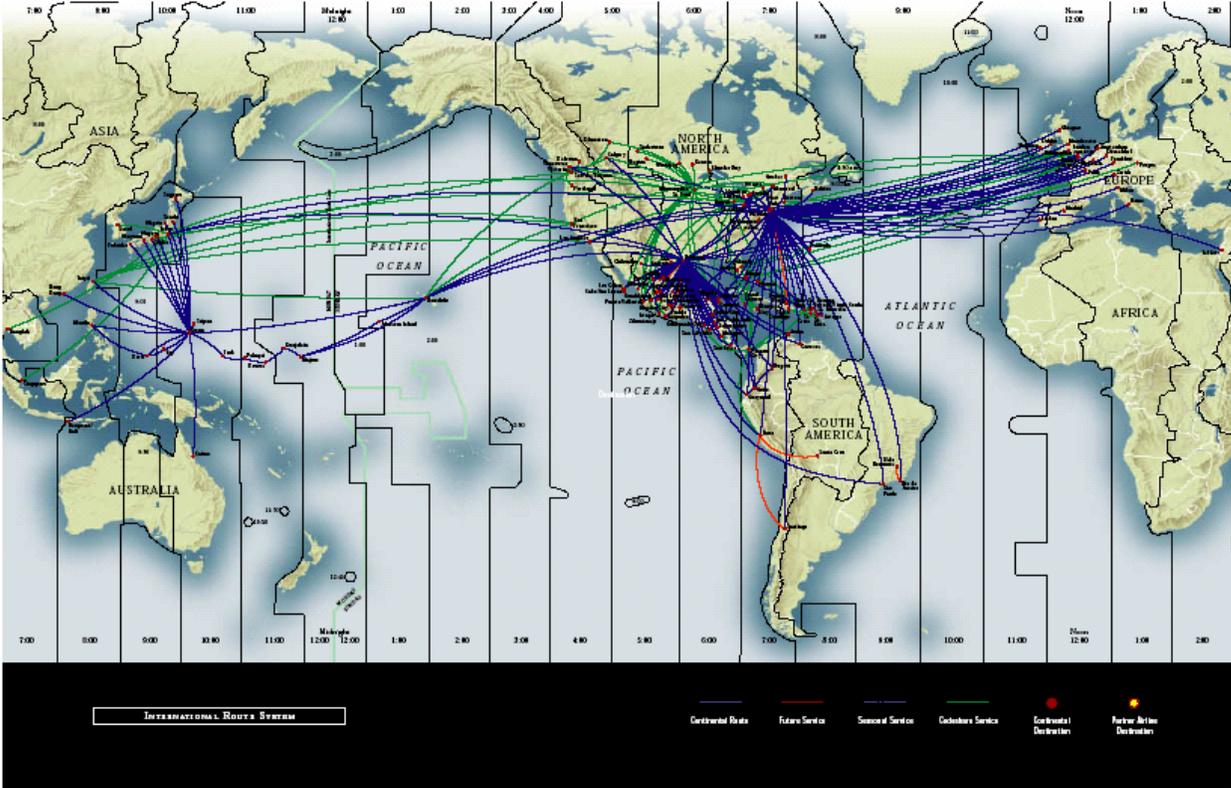


FIRST ROW-RT: Desiree Ott – Customer Service Representative SECOND ROW-RT: Michael Palmer – Lead Customer Service Agent

2003 Annual Report 5

Para el año de 2000 con esta estrategia logró ser la aerolínea que contaba con el mayor número de destinos internacionales que cualquier otra aerolínea comercial, además de tener planes a futuro de expansión a ciudades europeas y añadir más destinos en Medio Oriente, medida que le permite recuperar una imagen que Continental perdió con sus clientes con el paso de los años y extender el nombre de la aerolínea a nuevas áreas geográficas. Esto le da a Continental una ventaja competitiva ante sus rivales y le permite estar adelante con un

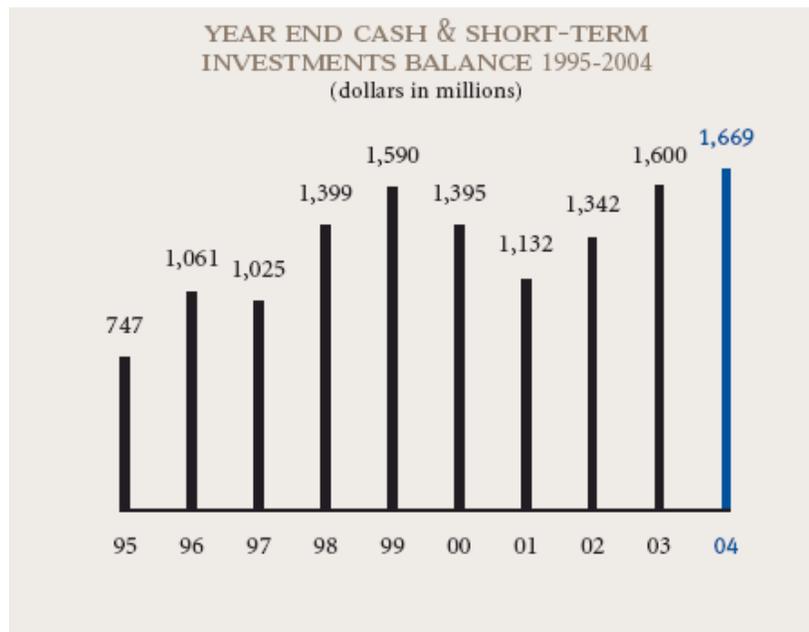
producto diferenciado que lo distingue de la competencia como lo propone Porter en una de sus estrategias genéricas.



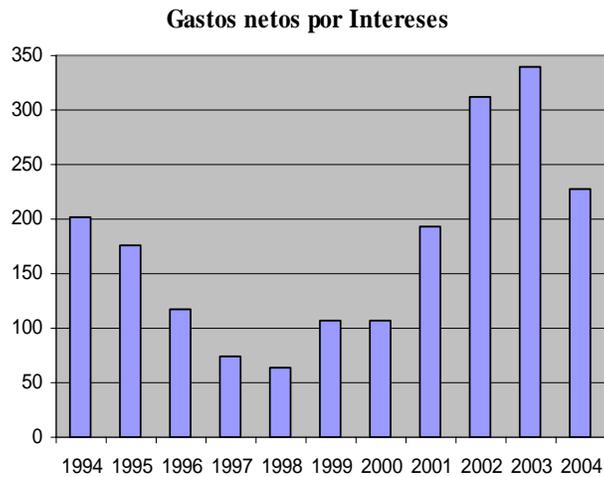
En cuanto al Plan Financiero **“Fund the Future”** (Reunir fondos para el futuro), fue parte del plan que se tuvo que poner en práctica de inmediato donde se tuvieron que tomar decisiones financieras a corto plazo, ya que de no haber tomado estas acciones de inmediato la empresa hubiera estado en peligro de caer nuevamente en Quiebra por la falta de capital de trabajo suficiente para cubrir sus necesidades inmediatas. El plan de acción que tomó Bethune en Continental se apega a lo que se llama “Administración de capital de trabajo” que tiene por objeto mantener solvencia para cumplir con sus obligaciones y así alcanzar los objetivos que la empresa se trazado, administrando partidas de activo

circulante y pasivo a corto plazo a través del manejo de cuentas como caja, valores negociables, inventarios, cuentas y documentos por pagar etc.

Bethune logró mejorar considerablemente su flujo de efectivo tras todas estas acciones obteniendo flujos positivos para la empresa:



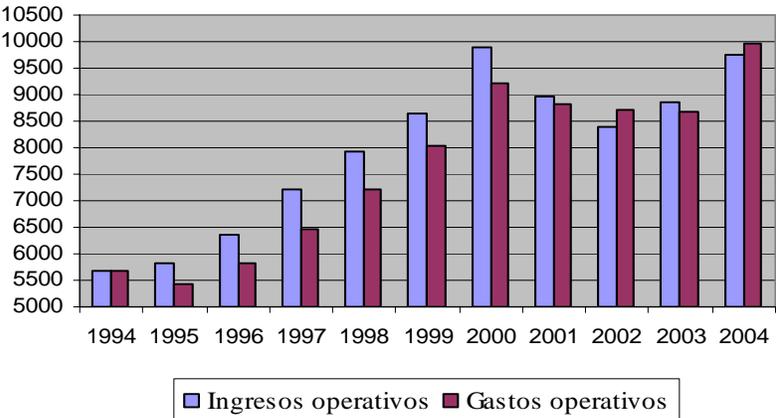
Al renegociar Continental sus pagos por renta de aviones, refinanciar parte de deuda a tasas de interés más bajas, alargar plazos de amortización de préstamos de corto a largo plazo y subir tarifas en rutas selectas, la compañía consigue tiempo valioso que le da margen de maniobra.



Podemos observar en la grafica anterior que los gastos por intereses disminuyeron considerablemente al implementar este plan financiero, de pagar \$202 millones de intereses en 1994 a \$64 millones en 1998, aunque estos pagos por intereses aumentaron para 1999 y 2000 a \$107 millones cada año (cifra casi un 47% menor que en 94) debido al plan de renovación de su flota donde prescindió de los Boeing 747-200 para dar lugar a 60 aviones Boeing más eficientes,. Lo anterior refleja la efectividad del plan para ir reduciendo sus gastos.

Por otra parte también podemos observar que para 2001, 2002 y 2003 los pagos por intereses se elevaron hasta llegar a \$340 millones en 2003 debido a que la compañía presentaba una condición muy distinta en su situación operativa y financiera, consecuencia del ataque terrorista a las torres del World Trade Center y al Pentágono. Pero para 2004 se empiezan a cosechar frutos, como resultado de las medidas tomadas después de este incidente que dañó la economía aérea en los EEUU.

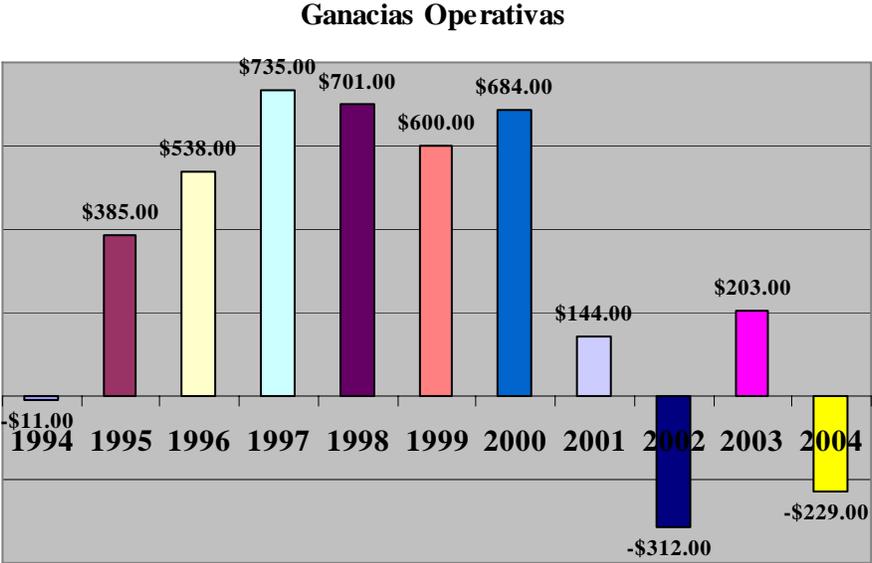
En cuanto a los ingresos y gastos de operación podemos observar lo siguiente:



Los resultados que se obtuvieron en los ingresos fueron satisfactorios para Continental ya que con las acciones tomadas se fueron incrementando sus ventas año con año desde un 2.73% en 1995 hasta llegar a un incremento del año 1999 al 2000 del 14.6%. Después de un periodo de incrementos graduales en los ingresos, la compañía se enfrenta una racha de dos años de disminución de los mismos, consecuencia de los atentados terroristas de septiembre del 2001 y como resultado del temor de los pasajeros a utilizar los servicios aéreos. Conforme se recupera la confianza de los pasajeros apoyada por las inversiones y planes de seguridad en aviones y aeropuertos, las decisiones tomadas por Gordon Bethune y su equipo además del apoyo del gobierno en el momento de la crisis, lograron estabilizar la operación de la compañía y reducir el margen de pérdida consecuencia del desplome en la demanda del mercado. Los ingresos nuevamente se empiezan a recuperar para 2003 y 2004 con incrementos del 5.6 y 9.8% respectivamente.

El gobierno federal después de los atentados terroristas otorgó apoyo financiero a las aerolíneas por \$5,000 millones de dls. en pagos directos y \$10,000 en préstamos para financiar los flujos de efectivo negativos. Continental recibió \$212.6 millones en efectivo y esperaba \$212 adicionales antes de terminar el año;

En cuanto a los gastos operativos también se tienen reducciones graduales en prácticamente todos los años respecto de los ingresos, generando así ganancias operativas cada vez más altas de 1994 a 2000 como se aprecia en la siguiente gráfica:



Recordemos que a partir de 1999 inician la renovación de su flota de aeronaves y el proyecto de una nueva explanada en el aeropuerto de Newark a inaugurar a finales del 2001, lo que le genera durante la transición, altos gastos e inversiones en mejoras y acondicionamiento para estos nuevos proyectos. Lo anterior hace que su ganancia operativa

disminuya en ese año, para posteriormente encaminarse nuevamente a la mejora de su ganancia operativa.

El año 2001 como ya sabemos fue crítico, pero afortunadamente y a pesar de todo se obtuvieron resultados positivos. Para 2002, con la inercia del año anterior, el gran tifón Pongsona que golpea a Guam, donde el centro de Continental sufrió grandes daños y la apertura de una nueva pista en su centro de Cleveland, Ohio; los resultados no fueron positivos, pero finalmente estas inversiones darían frutos a futuro como se observa para 2003.

Nuevamente en noviembre 2003 se realiza otra inversión: la compra de capacidad de ExpressJet, donde Continental en beneficio propio administra todos los aviones de la flota regional, él mismo hace la programación de vuelos, asigna precios a los boletos y controla el inventario de asientos de esos vuelos. En intercambio, Continental paga por cada hora programada los gastos relacionados con los ingresos generados como son: comisiones, reservaciones, procesamiento de boletos y reabastecimiento de alimentos más una cuota base (hasta Diciembre de 2004) por hora programada, dándoles un margen de operación del 10% sin considerar variaciones en los gastos controlados (sueldos, salarios y beneficios) por ExpressJet. Este acuerdo termina en el año de 2010 pero puede ser cancelado en cualquier momento después del 31 de diciembre de 2006 con doce meses de anticipación. Todo lo anterior se ve reflejado en los resultados del ejercicio de 2004 y aunque por el momento no son los mejores resultados a la larga estas inversiones le ayudarán a soportar su estrategia de crecimiento.

En cuanto al análisis de razones financieras el cual realicé en base al análisis de tendencias o longitudinal encontré lo siguiente:

<b>NOMBRE</b>	<b>FORMULA</b>	<b>94</b>	<b>95</b>	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>99</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Circulante = solvencia	<b><u>Razon de liquidez</u></b>											
	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0.41	0.66	0.78	0.76	0.96	0.94	0.83	0.67	0.78	0.90	0.87
Deuda a = Activos totales	<b><u>Razon de Apalancamiento</u></b>											
	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$	0.98	0.94	0.89	0.84	0.83	0.81	0.87	0.88	0.93	0.93	0.97
Margen neto de = Utilidad	<b><u>Razones de rentabilidad</u></b>											
	$\frac{\text{Utilidad neta despues impuestos.}}{\text{Ventas netas}}$	0.00	3.85%	5.02%	5.34%	4.83%	5.27%	3.45%	0.00	0.00	0.43%	0.00
Rendimiento = sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidad neta despues impuestos.}}{\text{Activo Total}}$	0.00	4.65%	6.13%	6.60%	5.41%	5.53%	3.72%	0.00	0.00	0.36%	0.00

Vemos que la solvencia de Continental para hacer frente a sus obligaciones durante los primeros años es muy baja, prácticamente no tiene capacidad de pago pero, gracias a la estrategia implantada por Bethune, ésta fue mejorando año con año hasta alcanzar índices de casi 1. En algunos libros se dice que un índice de solvencia de 1 para una industria de servicios podría considerarse como aceptable.

En cuanto a su apalancamiento, podemos observar que sus índices son muy altos, han llegado a financiar hasta el 97% de sus activos a través de la deuda y el riesgo de quiebra se mantendrá en tanto no se disminuya el grado de apalancamiento que presenta Continental. Sabemos que un índice cercano o mayor a uno, implica un grado excesivo de riesgo; sin embargo al evaluar esta misma razón para otras tres líneas importantes para dos años

consecutivos encontramos valores igualmente altos lo que nos puede indicar que esta industria opera de manera estándar con un alto financiamiento.

	<b>Continental Airlines</b>	<b>American Airlines</b>	<b>Delta Airlines</b>	<b>Northwest Airlines</b>
<b>Pasivo circulante a pasivo total 2000</b>	.87	.73	.75	.91
<b>Pasivo circulante a pasivo total 2001</b>	.88	.84	.83	.98

El índice de productividad o margen neto de utilidad para Continental Airlines ha ido subiendo en referencia a 1994 gracias a las acciones tomadas por Bethune al implantar su estrategia financiera, tanto fue el impacto que en enero 1996, Continental anuncio la ganancia anual más importante en sus 61 años de historia. Para enero de 1999 nuevamente informó su décimo quinto trimestre rentable consecutivo y finalizó el año de maravilla. Y como lo hemos comentado a lo largo de este trabajo el desplome de las aerolíneas con los atentados terroristas del 11 de septiembre llevó a Continental a anunciar la primera pérdida del cuatro trimestre 2001 y del año entero.

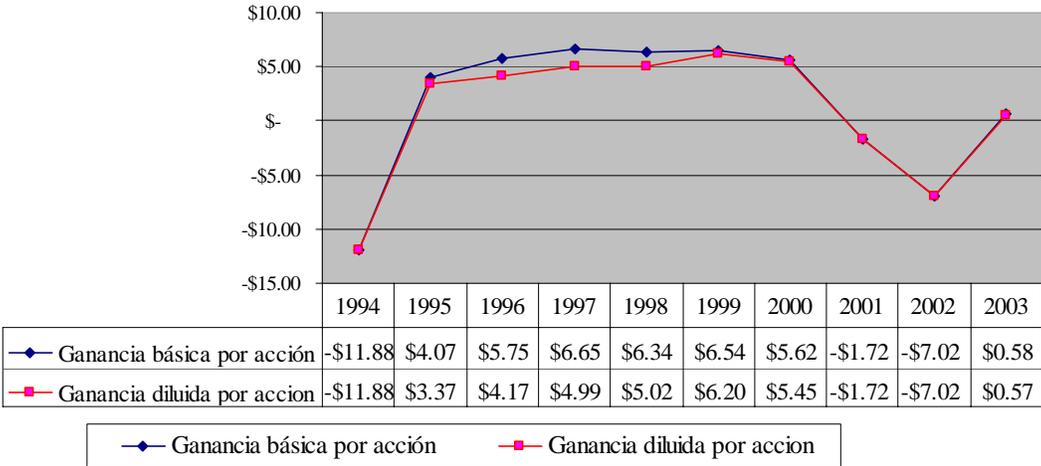
El rendimiento sobre la inversión también conocido como rendimiento sobre activos, es otro de los índices que nos ayudan a visualizar lo eficiente que fue Continental en su

administración para obtener utilidades a partir de sus activos totales ya que estos crecieron en sus primeros años y se mantuvieron en un rango que a mi juicio es aceptable.

Pero para 2003, con las acciones emergentes tomadas en 2001 e iniciativas que generan ingresos y reducen costos en 2002, Continental es una de las primeras líneas aéreas estadounidense que obtiene utilidades en ese año.

Una de las finalidades que tienen las empresas es ganar utilidades. Sin embargo, en 1994, Continental estaba haciendo todo lo contrario. Lo anterior para los accionistas de la empresa no es nada atractivo ya que todo accionista cuando invierte su dinero espera obtener resultados positivos. Bethune con su estrategia tiene que hacer que Continental sea atractiva también para ellos. Con su Plan “Go Forward” logra los siguientes resultados para sus accionistas:

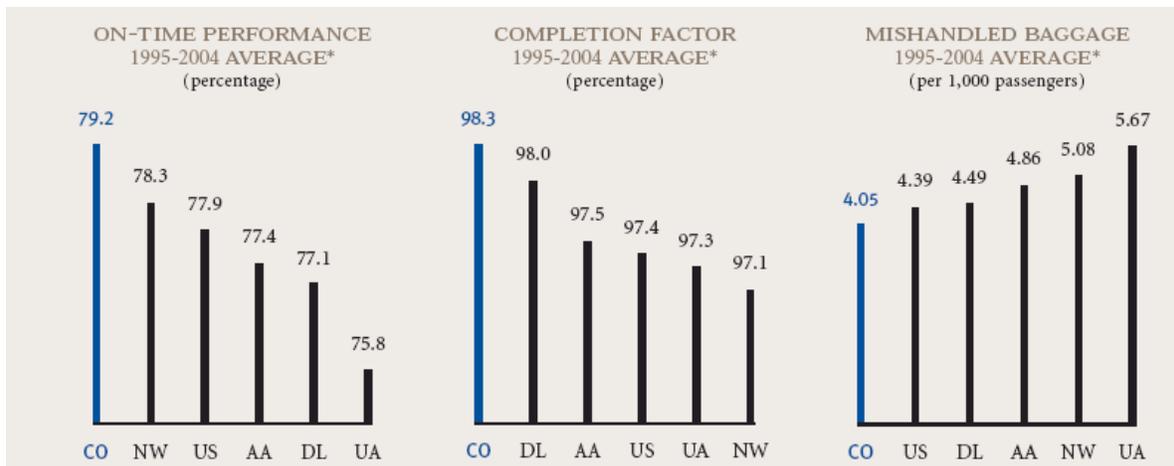
**Resultado en el valor de las acciones**



El Plan Make Reliability a Reality se dirige principalmente a la mejora en la operación y la satisfacción al cliente, el sentido global es “hacer mas grata la experiencia de volar” el objetivo es convertir a Continental de la peor en la mejor. La parte clave del plan era enfocar la atención de los empleados en el desempeño puntual de la aerolínea. En este sentido Bethune demuestra la importancia que los colaboradores tienen para la consecución de los objetivos de la empresa, haciéndoles ver que si la empresa gana, todos los demás también ganan. Con la aplicación del bono de 65 dólares consigue no solo que Continental pase de ser la última a la primera dentro de las 10 mayores aerolíneas estadounidenses en sólo 3 meses sino que consigue ganar la confianza de los trabajadores y le da impulso al trabajo en equipo. En otra parte de este plan Bethune marca otro indicador que se refiere a las quejas por mal manejo de equipaje. Bethune hace ver que se deben disminuir las quejas por este concepto el cual es una parte integrante de la satisfacción al cliente y complemento del plan. Les hace énfasis que esto es parte de la responsabilidades de los trabajadores, por lo tanto no debiera premiarse por separado. *“Un avión debe partir a tiempo con todos sus alimentos, todos sus pasajeros y todas sus valijas, y llegar a tiempo”*.

Otra parte del plan es hacer mejoras enfocadas a prestar a los clientes los servicios de la calidad que esperan. Algunos de estos servicios son: mejores platillos, teléfonos de uso en vuelo, gavetas portaequipajes más grandes, mayor capacidad de atención telefónica, etc.

Con la aplicación de este plan Continental a logrado obtener grandes reconocimientos año con año, ganando más premios que ninguna otra aerolínea en el mundo: Mejor clase Ejecutiva Business en recorridos cortos y largos, Mejor aerolínea trasatlántica, Mejor aerolínea con base en Norteamérica y Mejor programa viajero frecuente, entre otros; y sobre todo excelentes resultados en comparación de su competencia.



Las graficas anteriores nos muestran los resultados en el transcurso de nueve años del desempeño de Continental en el logro de los objetivos de calidad en el servicio.

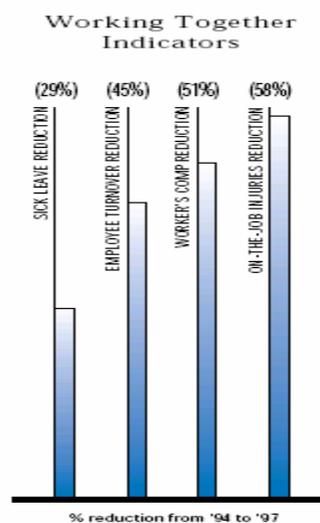
Para Gordon Bethune la parte más importante del Go forward Plan es el plan working together y fue realmente una de las fortalezas de la compañía. Como diseñó Bethune este plan, esta muy apegado a uno de los conceptos ya mencionados en el marco teórico que menciona “la gente sabe y puede hacer las cosas bien cuando se le permite; no se trata de mandarla, no se trata de obstaculizarla dándole órdenes y planes prefabricados sino de estimular el desarrollo de su potencial creativo y apoyar su tendencia natural de hacer las cosas bien”. Esto lo demostró con la quema de manuales operativos, este acto de confianza y respeto mutuo, está íntimamente relacionado con la efectividad y rapidez de comunicación a lo largo y ancho de una compañía, lo que a su vez es una característica vital para que los esfuerzos de todos los integrantes de la misma orienten su trabajo diario e iniciativas hacia el objetivo común que todos deben perseguir. Deja Bethune en claro la fuerza y peso que el plan tiene, dándolo a conocer personalmente a todos y cada uno de los miles de empleados

de la compañía, de modo que consigue que todos “vivan” el plan y sientan el compromiso mutuo.

Otro aspecto notorio es la importancia que se da a la comunicación. Abre la suite ejecutiva a todos los empleados, mantiene comunicaciones periódicas por diferentes medios, mantiene una política de libros abiertos y de comunicación extensiva, establece viernes casual como medida de liberación de barreras e igualdad entre ejecutivos y empleados.

Bethune recompensa desde el inicio e inesperadamente a todos los empleados y ejecutivos adelanta bonos de puntualidad, premia la asistencia perfecta, etc. Con todas estas medidas y con una actitud personal congruente (le gusta rondar por la empresa y conocer y sentir de primera mano las expectativas y sentimientos de los colaboradores) consigue que los empleados encuentren el gusto de trabajar y sentirse felices de su desempeño, de su resultado y los hace competitivos. “Trabajar duro, volar bien”.

Aquí presento algunos buenos resultados obtenidos en relación con el personal de la empresa de 1994 a 1997.



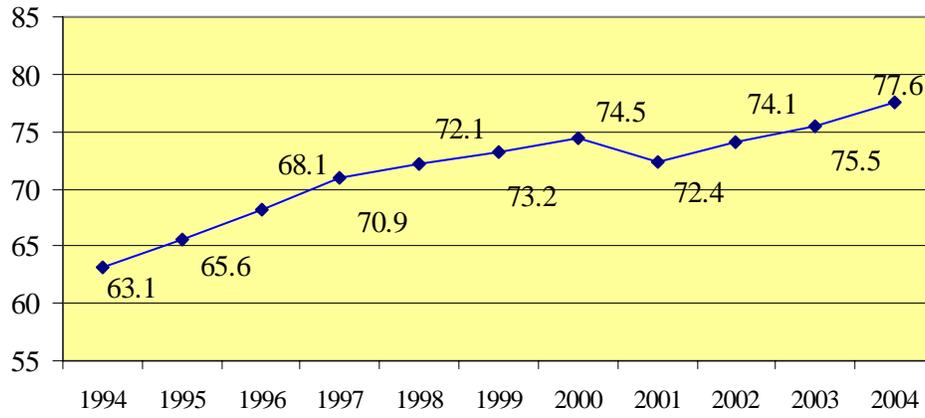
Reducción del 29% en incapacidades, 45% en rotación del personal y 58% en Accidentes de trabajo.

Simple y sencillamente, podemos decir que El “Go Forward hPlan” fue un excelente plan estratégico para Continental Airlines, siendo también el soporte para varios años de buenos resultados operativos y financieros, le permitió dar un turn over a la compañía.

Este plan estratégico implantado con toda la visión y experiencia de Bethune, cumplió muchas características de lo que denominan “una estrategia exitosa” ya que este plan fue diseñado adaptándose a las características particulares de la empresa, se establecieron metas organizacionales, políticas para lograr esas metas, programas a largo y mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos, también se atendieron las necesidades de los clientes y se consideró además el entorno en que estaba y se iba a desenvolver Continental.

El Plan estrategico “GO FORWARD” dio origen a los cambios radicales de Continental Airlines, convirtió todas sus debilidades competitivas en fuerzas y capacidades para competir, sus fuerzas las hizo más fuertes y supo aprovechar las oportunidades que se le presentaron en el mercado para poder competir y lograr así la preferencia de los clientes, resultados que se ven reflejados en el indicador típico de la industria denominado “factor de carga”.

### CONTINENTAL AIRLINES FACTOR DE CARGA POR AÑO



## **PROPUESTAS Y FUNDAMENTO.-**

He mencionado antes que las diferentes estrategias que Continental adoptó como parte del “Go Forward Plan” me parecen acertadas, basándome en el análisis anterior y el desde luego excelente prestigio que ya tiene Gordon por el trabajo realizado.

Sin embargo estamos hablando de un caso desarrollado hace mas de una década, las acciones tomadas entonces respondían a un entorno y dinámica particulares que a la fecha han cambiado radicalmente, a pesar de lo cual, considero muy importante mantener la mayor parte de ellas.

1.- Primero que nada la estrategia denominada Working Together, que abarca todos aquellos aspectos relacionados con el personal, su motivación, confianza e identidad con Continental, debe mantenerse como centro de gravedad de los planes a implementar, pero en ella hay que ajustar algunos aspectos que ante la situación de la industria representan para la compañía una desventaja.

El ajuste mas importante al respecto se refiere al replanteamiento de bonos y beneficios. Hoy que la empresa pasa por momentos difíciles por el entorno económico y político en que se encuentra y antes de que estos la sigan acercando a una situación que la pueda llevar a una tercera quiebra como algunas otras empresas aéreas como Delta Airlines y Northwest Airlines, es momento de apretar el cinturón en beneficio de todos los que laboran en la empresa. En la siguiente tabla muestro el porcentaje (índice que se incrementa año con año) que representan los sueldos y salarios en relación con las ventas y los costos de operación:

<b>Año</b>	<b>% en relación a ventas</b>	<b>% en relación a costos</b>
1995	24.58	26.32
1996	24.35	26.54
1997	25.15	27.92
1998	27.98	30.69
1999	29.05	31.28
2000	29.05	31.35
2001	33.68	34.23
2002	35.22	33.95
2003	34.45	35.26

Este importe de beneficios para los empleados, originalmente ligado a lograr resultados de posicionamiento relevantes han logrado el objetivo, la empresa ya encabeza varias categorías en la industria en cuanto a calidad de producto y servicio. Este logro debe incorporarse ya a la operación natural de la compañía, debe ser parte del sistema, pero para continuar con la mejora continua, los bonos y beneficios deben ligarse ahora a los resultados financieros de la empresa. El modelo aplicable puede basarse en el Plan Scanlon<sup>17</sup>, que relaciona los bonos e incentivos, en los costos comparados en perspectiva histórica, de modo que los empleados encuentran maneras de reducir los costos y participan de los ahorros logrados.

---

17 Ramquist,J./Miller.H.: SMR Forum: Labor-Management Cooperation - The Scanlon Plan at Work. En: Sloan Management.Review. 1982. (pp. 49-55)

El plan Scanlon asume que los empleados deben compartir directamente cualquier utilidad extra que sea resultado de sus sugerencias para reducir costos. Si se aplica una sugerencia y tiene éxito, todos los empleados generalmente comparten el 75% de los ahorros.

El plan Scanlon ha tenido mucho éxito en términos de la reducción de costos y el aumento de la sensación de participación y cooperación entre los empleados. La buena supervisión y las relaciones laborales saludables son esenciales y es crucial que haya un firme compromiso con el plan por parte de la administración, particularmente durante el período de inicio

En la preparación y el establecimiento de un sistema de incentivos es una tarea muy delicada y de gran responsabilidad que debe estar presidida por la más escrupulosa equidad. Para que el sistema tenga éxito y no haya reclamaciones se aconseja observar tres normas:

- a) Inspirar interés y confianza en los trabajadores
- b) Pagar siempre lo prometido
- c) No modificar el sistema si no es absolutamente necesario.

En este caso y considerando información del año 2003, a manera de ejemplo, de haberse implementado un plan como el referido, se lograrían los resultados mostrados en el Estado de Resultados, basados en los supuestos siguientes:

- 1) El plan existente de beneficios y pagados en 2002 se verían disminuidos en un 50% para 2003.
- 2) Las propuestas de reducción de costos a partir de propuestas de los empleados alcanzan 2 puntos de la partida de costos de operación.
- 3) Se incorpora al rubro de beneficios pagados en 2003, un 75% de los ahorros logrados.

	<u>Original 2003</u>	<u>Propuesta 2003</u>
<b>Ingresos Netos</b>	<b>8870.00</b>	<b>8870.00</b>
<b>Gastos de operación</b>		
Sueldos y salarios	2728.00	2728.00
Beneficios	328.00	164.00
Otros gastos	5611.00	5498.78
75% de ahorros en costos		84.17
<b>Utilidad de operación</b>	<b>203.00</b>	<b>395.06</b>
Ingreso (gasto) no operativo	-2.00	-2.00
<b>Utilidad antes de imp e intereses</b>	<b>201.00</b>	<b>393.06</b>
Intereses	-49.00	-49.00
Impuestos	-114.00	-114.00
<b>Utilidad neta</b>	<b>38.00</b>	<b>230.06</b>

*Nota: Las partidas de los gastos operativos y la proporción supuesta en la que se obtienen ahorros producto de las propuestas de los empleados es: Mantenimiento, materiales y reparaciones 5%, Servicios a pasajeros 10%, Comisiones 2%, Otros gastos operativos 5.5%.*

Continental debe repetir la táctica de que el CEO presente a todos los empleados en su lugar de trabajo, la propuesta de modificación y las razones de la misma para que por un periodo determinado, el costo de esos beneficios especiales puedan ser disminuidos, otorgando así una ventaja y oxígeno puro a la empresa.

2.- En cuanto al plan Fly to win, se debe mantener la política de concentrarse en las fortalezas de mercado y eliminar todas aquellas actividades que son fuente de pérdidas en la

compañía. El ejemplo más claro al respecto es la renovación progresiva de la flota, que busca reducir costos de mantenimiento, consumos de combustible y mejorar la seguridad del viajero ofreciéndole además mayores beneficios de comodidad y conveniencia al volar en naves pensadas en cubrir las necesidades de los viajeros.

Por otro lado, la circunstancia que mantiene a todas las aerolíneas en la incertidumbre ante el futuro, es la fluctuación de los precios internacionales del petróleo y sus correspondientes derivados. La turbocina puede causar (como actualmente) que la posición de la compañía, cambie de operar en números negros a rojos. Es por esto que mi segunda propuesta se orienta a realizar negociaciones que otorguen mayor predictividad a esta variable, ya sea a través de la adquisición de contratos de futuros u opciones de combustible para aeronaves, como instrumentos de cobertura y administración de riesgos. Desde luego esto implicaría un costo fijo adicional mínimo, pero reduciría drásticamente el peligro de caer presa de una escalada repentina en el precio del producto, a raíz de un ataque terrorista, un fenómeno natural o una decisión de la OPEP. Según se refiere en el caso, hay al menos una experiencia en el pasado reciente de Continental en la cual se ejercitó este modelo por parte de Larry Kellner (hoy CEO) generando ahorros por cerca de 3 millones de dólares.

Actualmente, una empresa importante de alimentos ha recurrido a este instrumento de cobertura y administración de riesgos en la adquisición de uno de sus principales drivers de costos, que por ser un commodity cotiza en mercados internacionales, el cual presenta grandes variaciones por temporalidad, fenómenos naturales y volumen de producción, el recurrir a esta medida de cobertura les ha generado muy buenos resultados, lógicamente por razones de confidencialidad no es posible publicar dichos resultados.

De manera equivalente presento los siguientes datos a manera de ejemplo:

El precio promedio de la turbocina en Continental Airlines en 2002 fue de \$0.7401 dls/galón y en 2003 fue de \$0.914

Lo anterior significa un incremento de 23.5% en un año

Por otra parte, durante 2004 el petróleo subió un 32.4% y la turbocina un 30.2%

Si a inicios de 2004 se hubiera comprado futuros de turbocina, considerando incluso un sobrecosto de 10% a partir del precio promedio de 2003, el ahorro total alcanzado sería de:

Galones consumidos en 2004 1333 Millones

Gasto real realizado \$ 1,586,403,300.00

Gasto considerando futuro \$ 1,340,198,200.00

**Ahorro Alcanzado** \$ 246,205,100.00

Para 2005 el precio de petróleo ha subido a Agosto (42%), lo que hubiera representado nuevamente una importante fuente de ahorros

3.- Una tercera propuesta está orientada a buscar que se incrementen las ventas. Hasta hoy continental ha capitalizado todos sus esfuerzos por reducir costos, ha logrado reconquistar a viajeros y cuenta ya con un buen prestigio en el ramo, sin embargo la competencia es cada vez mas feroz, frecuentemente se ofrecen nuevas opciones a los viajeros y cada momento es más difícil diferenciar el servicio. Esta propuesta de “vender lo demás” debería buscar vender todo lo que queda en nuestros aviones, en ocupar con anticipación aquellos espacios que no se están ocupando en un vuelo con las operaciones, precios y promociones convencionales.

Estoy hablando de un plan de mercadotecnia que identifique las tendencias comerciales mundiales y ofrezca alternativas a los clientes que les otorguen a su vez certidumbre futura.

Una idea que soporta la propuesta es el manejo de un “monedero de viaje empresarial”. En este la idea sería ofrecer a las empresas un paquete de vuelos a disponibilidad, con compra anticipada de modo que esto asegure una venta mínima del monedero, otorgando a cambio flexibilidad en cuanto al viajero, las fechas y horarios de viaje e incluso itinerarios con las menos restricciones posibles, incluyendo una base de datos de viajeros registrados para ocupar este monedero en nombre de la empresa.

Para darnos una idea de la magnitud que esta propuesta pudiera llegar a tener supongamos:

1.- Aspirar a un aumento en el factor de carga de 1%, adicional al incremento consistente que Continental ha conseguido en este índice de entre 1 y 2% anual, en el periodo 2001 a 2004.

2.- Tomamos como base los datos financieros y operativos de 2004.

3.- Partiremos de un precio promedio por asiento, fruto de dividir las ventas totales a viajeros entre el número de personas transportadas.

$$\text{Precio promedio de boleto} = \frac{\text{Ventas totales de boletos}}{\text{Pasajeros productivos}} = \frac{\$8,984,000}{42,743}$$

$$\text{Precio promedio de boleto} = \$210.18 \quad \text{Factor de Carga en 2004} = 77.6\%$$

$$\text{Valor de cada punto de aumento en el factor de carga} = \frac{\$8,984,000}{77.6} = \$115,773.20$$

Debido a que la venta referida arriba está expresada en miles, cada punto porcentual de venta representa ciento quince millones de dólares anuales.

Este número representa 550 mil boletos adicionales a vender en un año.

Desde luego para que este incremento se pueda dar, el monedero de viajes debe otorgar valor a la empresa o grupo que adquiera el mismo, por lo que estos deberían tener un descuento de al menos 30%. Considerando que son asientos que hoy realizan el viaje vacíos, Continental lograría una venta adicional de alrededor de 80 millones de dólares, con un costo adicional muy bajo, que incluiría costos de publicidad y promoción para este plan, generación de documentación y papelería, administración, etc.

Una segunda idea respecto al plan de “vender lo demás” es identificar aquellas fechas que provocan en Estados Unidos un flujo viajero importante de un grupo específico de pobladores no estadounidenses a un país particular por cuestiones de nacionalismo. Así como por ejemplo: venezolanos y colombianos, mexicanos y brasileños que residen en EEUU, podrían disfrutar de descuentos especiales al volar a Venezuela y Colombia en Julio a México y Brasil en el mes de Septiembre para celebrar su independencia, de manera similar para los grupos poblacionales importantes y sus lugares de origen.

La intención de este plan es ocupar los asientos vacíos de los vuelos que ya estamos haciendo, con gente que hoy no vuela en Continental. Este plan de mercado se asemeja mucho a lo que Mexicana de Aviación hace actualmente con sus promociones de venta:

- En abril: un niño acompañado de un adulto viaja gratis
- En mayo: mamá vuela gratis en la compra del boleto de su acompañante.
- En junio: papá vuela gratis en la compra del boleto de su acompañante.

Con esta propuesta se estaría logrando que Continental incorpore una ventaja competitiva adicional, atacando nichos de mercado que hasta hoy no han sido considerados de manera permanente.

## CONCLUSIONES.-

El caso “Gordon Bethune y el retorno de Continental Airlines” es sumamente rico en enseñanzas en cuanto a los temas: Elaboración e implantación de un Plan Estratégico exitoso, liderazgo y cultura organizacional, muestra como transformar a una empresa con una mala posición de mercado, bajo compromiso del personal y problemas financieros, a una completamente diferente, encaminada al éxito.

Bethune desde el inicio de su “GO FORWARD PLAN” tuvo bien definidas por su experiencia y conocimiento, las variables de todo su entorno, pero sobre todo supo identificar su potencial, pudo definir claramente sus oportunidades (podría?) , sus fuerzas y sus recursos (puedo?), sus objetivos (quiero?) y su responsabilidad social (debo?) y de esta forma hacia donde iba a dirigir el rumbo de la empresa.

Continental va a seguir enfrentando problemas económicos, políticos y sociales de forma continua: guerras, terrorismo, fenómenos naturales, etc. lo que en un momento puede volver a poner a Continental y a todo el sector de la aviación en serios problemas.

Actualmente son varias la líneas aéreas que se han apegado a los beneficios del “Chapter 11” y según “The Wall Street Journal” en sus publicaciones del 14 y 15 de septiembre de 2005, se estima que el 51.5% de las 12 líneas aéreas más grandes en Estados Unidos se han adherido a la protección de la ley de bancarrota . Las más recientes en adherirse a esta ley son Delta y Northwest, aunque ya se encontraban United Airlines y Us Airways Grup Inc., (líneas tradicionales con muchos años en la industria), debido principalmente a altos costos

de operación como mano de obra, precios de combustible en niveles record e intensa competencia con aerolíneas de bajo costo. Pese a todo esto la industria aérea busca la forma de salir adelante implementando políticas de reducción de costos de operación.

Continental anunció el retiro del Bethune a finales del año 2004, su sucesor fue Larry Kellner, como Director Ejecutivo, Jeffery Simsek como presidente. Ambos han sido miembros directivos por casi diez años, han estado muy cerca de Gordon, y se han elegido por ser personas que conocen y han sido testigos presénciales del “GO FORWARD PLAN”, ahora les corresponde ajustarlo al nuevo entorno internacional a las nuevas condiciones económicas y a la competencia existente para entonces continuar capitalizando las fortalezas de Continental, y superando el reto de ayudarla a crecer, a prosperar y a enfrentar todos los obstáculos que se les presenten en el camino para que permanezca en el mercado internacional con tanto éxito como hasta ahora.

Por último, desde mi punto de vista este caso, me ayudo a reforzar el conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de lo que es una Planeación Estratégica exitosa, en una empresa actual con problemas reales; además fue un claro ejemplo de como la planeación a largo plazo se encuentra interrelacionada con otras funciones administrativas como la organización, dirección, motivación, personal, liderazgo, cultura organizacional, etc. También el caso podría apoyar al trabajo individual y de equipo de más estudiantes de esta materia, si se basa en la “metodología del caso”, como lo fue este trabajo, ya que se convierte en el fundamento de estudio, análisis, diagnostico y discusión. Por lo tanto creo que el verdadero valor de esto radica en cuanto me ayudo a confirmar como desarrolle mi capacidad de análisis y diagnostico en el Seminario de Estrategia Competitiva.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. Dessler, Gary. "Administración de personal". Ed. Prentice Hall. 4a. Edición. México 2000.
2. Diaz Tinoco Hernández, Trillo. "Futuros y opciones financieras". Ed. Limusa. 1ª Edición. México 1995.
3. Giral, José. "Cultura de efectividad". Un enfoque de cambio cultural basado en la gente para promover equipos y organizaciones competitivas. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V. México 1991.
4. Gitman, Lawrence J., "Administración Financiera Básica". Ed. Harla, 7ª. Edición México 1992.
5. Hampton, David R. "Administración". Ed. McGraw Hill 3a. edición. México 1993.
6. Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E. "Administración en las organizaciones". Enfoque de sistemas y de contingencias. Ed. McGraw Hill 4ª edición. México 1992.
7. Ramquist, J./Miller, H.: SMR Forum: Labor-Management Cooperation - The Scanlon Plan at Work. En: Sloan Management Review. 1982.
8. Robbins, Stephen P. "Comportamiento organizacional". Conceptos, controversias y aplicaciones. Ed. Prentice Hall 6a. Edición. México 1994.
9. Steiner, George A. Planeación estratégica. "Lo que todo director debe saber". Una guía paso a paso. Ed. CECSA 1ª. Edición. México 2004.

10. Thompson, Arthur AA. & Strickland III, A.J., “Strategic Management”. Ed. McGraw Hill-Irwin, 13a. Edición USA 2003.
11. The wall street journal, online. September 14, 2006
12. The wall street journal, online. September 15, 2006
13. Van Horne, James C., “Administración financiera”. Ed. Prentice Hall, 9ª. Edición. México 1994.
14. Continental Airlines Annual Reports 1994 – 2004.
15. [www.continental.com](http://www.continental.com)