

El retorno de Continental.

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“EL RETORNO DE CONTINENTAL”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

RAFAEL TAMAYO GARCÍA ROJAS

Director: Mtro. Manuel Bravo Borrego
Lectores: Mtro. Carlos Sedano Martínez y Mtro. Jorge Smecke Zwaiman

México, D.F.

2006

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>4</u>
<u>I.- MARCO CONCEPTUAL.....</u>	<u>7</u>
GOBIERNO DE LA EMPRESA.....	7
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	8
ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LOS SECTORES INDUSTRIALES.....	9
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	13
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	17
<u>II.- SÍNTESIS DE LOS HECHOS RELEVANTES.....</u>	<u>18</u>
GORDON BETHUNE.....	18
GREG BRENNEMAN.....	19
LARRY KELLNER.....	19
C. D. MCLEAN.....	19
JUNTA DIRECTIVA (BOARD OF DIRECTORS).....	19
EMPLEADOS.....	20
NORTHWEST AIRLINES.....	20
CONTINENTAL EXPRESS.....	20
CONTINENTAL.....	21
EJECUCIÓN DEL GO FORWARD PLAN.....	23
EL IMPACTO DE LOS ATAQUES TERRORISTAS DE SEPTIEMBRE DE 2001.....	29
EFFECTOS DE LOS ATAQUES TERRORISTAS EN LOS RESULTADOS DE CONTINENTAL AIRLINES.....	30
<u>III.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....</u>	<u>31</u>
ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	31
RESULTADOS FINANCIEROS DE CONTINENTAL EN 2001.....	33

RESULTADOS OPERATIVOS DE CONTINENTAL.....	38
LOS PROBLEMAS INTERNOS EN CONTINENTAL.....	39
ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41

IV.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN QUE PRESENTA CONTINENTAL AIRLINES AL FINAL DEL AÑO 2001..... 42

GOBIERNO DE LA EMPRESA.....	42
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.....	42
EMPLEADOS Y SINDICATOS.....	42
SITUACIÓN FINANCIERA.....	43
RESULTADOS OPERATIVOS.....	43

V.- PROPUESTA DE ALTERNATIVAS POSIBLES PARA ACCIONES FUTURAS... 44

GOBIERNO DE LA EMPRESA.....	44
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.....	44
EMPLEADOS Y SINDICATOS.....	44
SITUACIÓN FINANCIERA.....	45
RESULTADOS OPERATIVOS.....	45

VI.- EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS PROPUESTAS..... 46

GOBIERNO DE LA EMPRESA.....	46
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.....	46
EMPLEADOS Y SINDICATOS.....	47
SITUACIÓN FINANCIERA.....	47
RESULTADOS OPERATIVOS.....	47

VII.- COMPROMISO DE ELECCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS..... 48

GOBIERNO DE LA EMPRESA.....	48
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.....	48

EMPLEADOS Y SINDICATOS.....	48
SITUACIÓN FINANCIERA.....	49
RESULTADOS OPERATIVOS.....	49
<u>VIII.- FUNDAMENTO DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA.....</u>	<u>50</u>
<u>CONCLUSIÓN.....</u>	<u>51</u>

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trata de analizar la exitosa gestión de Gordon Bethune para llevar a la aerolínea Continental Airlines desde una situación de bancarrota hasta una posición de rentabilidad y excelencia en su performance. El impresionante desempeño de Bethune en Continental que, iniciado en 1994, se vio desafortunadamente interrumpido por los incomprensibles, deleznable e irracionales actos terroristas que marcaron la historia de los Estados Unidos, y de la humanidad en general, el 11 de Septiembre de 2001. Estos actos criminales que tuvieron repercusiones en todo el mundo y en diversos ámbitos, afectaron especialmente a la industria de la transportación aérea de los Estados Unidos.

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

El objetivo de este trabajo es determinar y proponer las acciones que Gordon Bethune y/o la Junta de Directores de Continental Airlines deben implantar para lograr que su empresa sobreviva a las cuantiosas pérdidas, a la incertidumbre social y política y al sentimiento generalizado de indefensión y vulnerabilidad en el que se encontraba la sociedad de los Estados Unidos en general, y la industria de la Aerotransportación en particular, al final del año 2001.

La metodología seguida en el estudio del presenta caso puede explicarse mejor mediante la descripción de cada una de las secciones que conforman este trabajo.

En el capítulo I, he incluido el sustento teórico que he utilizado para describir y tratar de explicar objetivamente el desempeño de Continental Airlines bajo la dirección de Gordon Bethune. El objetivo de esta sección es el de suministrar la información que he utilizado y en la cual he basado mi análisis del presente caso y la propuesta de solución.

El capítulo II es un resumen de hechos que han tenido o que pudieron tener relevancia en la toma de decisiones de Continental. Esta síntesis de hechos se presenta aislando a los actores del proceso, para tratar de captar en detalle las razones y los intereses que llevan a cada personaje a actuar de una manera determinada.

En el capítulo III, presento un análisis de Continental a la luz de la información del caso y de información adicional obtenida de fuentes especializadas diversas.

En el capítulo IV he presentado el diagnóstico de Continental, enfatizando de manera especial las áreas de oportunidad de la empresa. Con el propósito de presentar un análisis detallado he recurrido a diversas técnicas de análisis financiero.

En el capítulo V, presento las líneas de acción que podrían implantarse en Continental para recuperar, en el menor tiempo posible, el estado de bienestar que disfrutaba a inicios de 2001. Estas alternativas de acción son posteriormente evaluadas en el capítulo VI y seleccionadas en el capítulo VII.

Finalmente, en el capítulo VIII detallo y fundamento la alternativa seleccionada.

Existe mucha gente a la que tengo que agradecer y con la que estoy en deuda por la ayuda y el apoyo desinteresados que no he dejado de recibir desde que inicié el estudio de la maestría. Tantos maestros comprometidos y con verdadera vocación para la docencia; mis compañeros que con su amistad y sus aportaciones no solo enriquecieron las clases, sino que convirtieron estas en tertulias llenas de anécdotas, todas relacionadas con aspectos del aprendizaje y, finalmente, las autoridades de la maestría, que incluyen a la Coordinación del Postgrado en Administración, al Departamento de Administración y Contaduría Pública, a los Consejos Técnicos y Administrativos que, en conjunto, han logrado imprimir a la Maestría en Administración un sello distintivo y perfectamente coherente con la visión y los valores de la Universidad Iberoamericana: el respeto y el aprecio por los valores humanos.

I.- MARCO CONCEPTUAL

Gobierno de la empresa¹

El gobierno corporativo es una serie de procesos, costumbres, políticas, leyes e instituciones que afectan la forma en que una corporación es dirigida, administrada o controlada. El gobierno corporativo también incluye la relación en los diversos jugadores involucrados (los grupos de interés) y los objetivos para los cuales es gobernada la corporación. Los principales jugadores son los accionistas, los gerentes y el consejo de directores. Otros grupos de interés incluyen empleados, proveedores, clientes, bancos y otros prestamistas, autoridades, el medio ambiente e incluso la comunidad.

De esta forma, la estructura de gobierno corporativo dicta las reglas y los procedimientos para tomar decisiones en asuntos corporativos. También provee la estructura a través de la cual se determinan los objetivos y los medios de obtener y monitorear el desempeño de esos objetivos.

En la primera mitad de los 1990's, el tema del gobierno corporativo recibió una considerable atención de la prensa debido a la ola de despidos de CEOs (Ej. : IBM, Kodak, Honeywell) por parte de sus consejos. En la segunda mitad de los 1990's, durante la crisis financiera asiática, la atención se enfocó en los sistemas de gobierno corporativo de los países en desarrollo.

Los elementos clave de los principios de gobierno corporativo incluyen honestidad, confianza e integridad, apertura, orientación a desempeño, responsabilidad, respeto mutuo y compromiso con la organización.

Es de importancia la manera en que los directores y la gerencia desarrollen un modelo de gobierno que alinee los valores de los participantes corporativos y posteriormente evalúe periódicamente la efectividad de este modelo. En particular, los directores ejecutivos deberían conducirse honesta y éticamente, especialmente en lo concerniente a conflictos de interés reales o aparentes y la revelación de los reportes financieros.

Las organizaciones deberían desarrollar un código de conducta para sus directores y ejecutivos que promueva la toma de decisiones ética y responsable. Aunque es importante entender que la dependencia sistémica en ética e integridad están destinada a fallar eventualmente.

Consejo de administración²

Un consejo de directores, también llamado consejo de administración, consejo de gobierno, consejo de directores o consejo de tutores, es un grupo de individuos que gobierna los asuntos de una corporación. Los miembros del consejo, en la mayoría de las jurisdicciones legales tienen obligaciones legales específicas debido a las cuales deben actuar en beneficio de la corporación. Un consejo es elegido por los miembros de la corporación, o bien se auto-perpetua. En el caso de compañías constituidas en sociedad, con capital social, el consejo es casi siempre elegido por los propietarios (accionistas) de la compañía.

Los individuos pueden ser miembros del consejo de directores de múltiples corporaciones al mismo tiempo. En el caso de organizaciones no lucrativas, el consejo de administración es más comúnmente designado por los miembros de la organización.

Las principales obligaciones del consejo son seleccionar al CEO y a otros funcionarios para administrar las operaciones día a día de la corporación y para efectuar supervisión de alto nivel. Los consejos corporativos están típicamente involucrados en asuntos de propiedad, estrategia, financiamiento, fusiones y adquisiciones.

El poder detentado por el consejo de directores varía ampliamente de corporación a corporación. En algunas corporaciones el consejo de directores forma un cuerpo poderoso al cual sirve la alta gerencia. Otras ocasiones, el consejo es una formalidad que meramente sella las decisiones del CEO y de la alta gerencia.

El consejo es dirigido por el presidente del consejo. Frecuentemente, el CEO sirve de manera concurrente como presidente. Algunos sostienen que esto es inapropiado en compañías públicas, porque, arguyen, le da a la gerencia mucho poder sobre el consejo, el cual se supone que debe supervisar a la gerencia.

Los grandes consejos están divididos en diversos comités con tareas específicas. Por ejemplo, un comité de compensaciones se forma comúnmente para tomar las decisiones relacionadas con salario y asignación de acciones para la alta gerencia (y algunas veces para todos los empleados). Otros pueden incluir un comité de auditoría, un comité de asuntos legales y un comité de fusiones y adquisiciones.

Un consejo consistirá frecuentemente de directores ejecutivos y no-ejecutivos. Los directores ejecutivos juegan un papel activo en la administración de la compañía, mientras que los directores no-ejecutivos están solo para ofrecer consejo.

Se considera como una buena práctica administrativa la creación de un comité de directores con personas con experiencia en diversas áreas y tener directores externos o directores no-ejecutivos, quienes puedan proveer una perspectiva en una situación, la cual es independiente de la administración. Por ejemplo, es extremadamente común para un buen porcentaje de los consejos de las corporaciones más grandes, proceder de academia, especialmente de escuelas de negocios. Algunas veces los familiares de políticos poderosos son seleccionados para servir en consejos, tal como cuando Hillary Clinton sirvió en el consejo de Wal-Mart, con base en Arkansas, mientras su esposo, Bill, era gobernador de Arkansas.

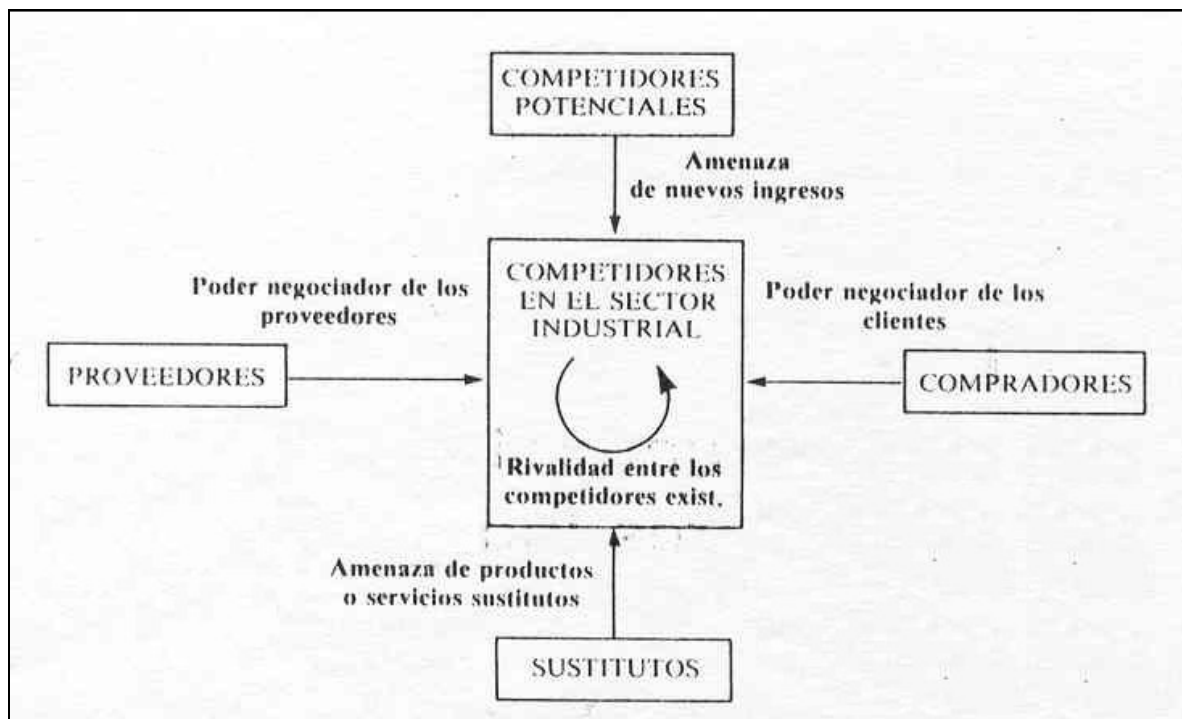
Los consejos de directores, son cuerpos de tiempo parcial, cuyos miembros se reúnen solo ocasionalmente y puede que no se conozcan particularmente bien uno a otro. Esta falta de familiaridad puede hacer muy difícil para los miembros del consejo el cuestionamiento a la gerencia.

Frecuentemente, los miembros de los consejos de directores son CEOs de otras corporaciones, lo cual es visto por algunos como conflicto de interés.

Análisis estructural de los sectores industriales³

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

La competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, que están mostradas en la siguiente figura:



La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas.

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

Las cinco fuerzas competitivas –nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores- refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores.

Amenaza de ingreso

La formación de nuevas empresas en un sector industrial aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y, con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad. La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas, y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Existen seis factores principales que actúan como barreras para el ingreso: economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución y desventajas en costo independientes de las economías de escala. Otro aspecto importante que representa una barrera de ingreso es la política gubernamental.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición –utilizando tácticas como la competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía-. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición. Si las jugadas y contrajugadas tienen una escalada, entonces todas las empresas del sector industrial pueden sufrir y terminar en peores condiciones que antes.

Algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de

rentabilidad. Las rebajas en precios son rápida y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que la elasticidad de la demanda sea lo bastante elevada. Por otra parte, las campañas publicitarias bien pueden ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación del producto en el sector industrial para beneficio de todas las empresas.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan: Competidores numerosos o igualmente equilibrados, crecimiento lento en el sector industrial, elevados costos fijos o de almacenamiento, falta de diferenciación o costos cambiantes, incrementos importantes en la capacidad, competidores diversos, intereses estratégicos elevados y/o fuertes barreras de salida.

Los factores que determinan la intensidad de la rivalidad competitiva pueden cambiar y cambian. Un ejemplo muy común es el cambio en el desarrollo del sector industrial producido por la madurez del mismo. En tanto que un sector industrial maduro disminuye su tasa de crecimiento, resultando en una rivalidad intensa y utilidades declinantes.

Aunque una compañía debe vivir con muchos de los factores que determinan la intensidad de la rivalidad en un sector industrial, puede haber cierta libertad en mejorar los asuntos mediante los cambios de estrategia. Por ejemplo, se puede intentar elevar los costos cambiantes de los compradores, proporcionando ayuda técnica a los clientes para diseñar el producto de acuerdo con sus operaciones o hacerlos depender de asesoramiento técnico. O la empresa puede tratar de elevar la diferenciación del producto mediante nueva clase de servicios, innovaciones comerciales o cambios en el producto. El enfocar los esfuerzos de ventas en los segmentos de crecimiento más rápido del sector industrial, o en áreas del mercado que tengan los costos fijos más bajos pueden reducir el impacto de la rivalidad en el sector industrial. Asimismo, si es factible, una compañía puede tratar de evitar enfrentarse a competidores con barreras de salida elevadas y así evadir comprometerse en una enconada rebaja de precios, o puede rebajar sus propias barreras de salida.

Presión de productos sustitutos

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Cuanto más atractivo sea el desempeño de los precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

Los sustitutos no solo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que un sector industrial puede cosechar en tiempos de auge. Estos sustitutos están destinados a convertirse en un límite aún más estricto sobre la rentabilidad, una vez que la ronda actual de adiciones a la capacidad a las plantas haya aumentado lo suficiente para satisfacer la demanda.

La posición frente a los productos sustitutos bien puede ser cosa de acciones colectivas en el sector industrial. Por ejemplo, aunque la publicidad de una empresa puede no ser

suficiente para apoyar la posición de la industria contra un sustituto, una publicidad intensa y sostenida por parte de todos los participantes en el sector bien puede mejorar la posición colectiva del sector industrial. Argumentos similares se aplican a la respuesta colectiva en áreas como mejoramiento de la calidad del producto, esfuerzos de comercialización, proporcionar mayor disponibilidad del producto, y así sucesivamente.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que (1) están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o (2) son producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos. En este último caso, los sustitutos suelen entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios o mejora de su desempeño.

Poder negociador de los compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos –todo a expensas de lo rentable de la industria-. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las circunstancias siguientes:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Las materias primas que compra al sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.
- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.
- Devenga bajas utilidades.
- Plantean una real amenaza de integración hacia atrás.
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El comprador tiene información total.

Todos los factores descritos con anterioridad cambian con el tiempo o como resultado de las decisiones estratégicas de una empresa, como es natural, el poder de los compradores puede aumentar o disminuir.

La elección de los grupos de compra de una empresa al vender debe considerarse como una decisión estratégica vital. Una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando compradores que tengan un poder de compra mínimo para influirla en forma adversa –en otras palabras, selección de compradores-. Rara vez todos los grupos de compradores de una empresa disfrutan de igual poder. Incluso si una empresa vende en un solo sector industrial, por lo general existen segmentos dentro de ese sector que ejercen menos poder (y por lo tanto, son menos sensibles al precio) que otros.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios. Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que los productos de grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante.

Por lo general, pensamos en los proveedores como en otras empresas, pero debe reconocerse a la *mano de obra* también como proveedor, y uno que ejerce un gran poder en muchos ramos industriales. Existe sustancial evidencia empírica de que los trabajadores escasos, altamente especializados y/o fuertemente sindicalizados pueden negociar una parte significativa de las utilidades potenciales de una empresa. Los principios para determinar el poder potencial de los trabajadores como proveedores son similares a los recién tratados. Los elementos adicionales clave al evaluar el poder de los trabajadores son su *grado de organización* y si el suministro de las variedades de trabajadores que escasean puede ampliarse. Si la fuerza laboral está fuertemente organizada o la disponibilidad de trabajadores poco comunes está restringida en su crecimiento, el poder de los trabajadores puede ser mucho.

Las condiciones que determinan el poder de los proveedores no solo están sujetas a cambio, sino a menudo fuera del control de la empresa. Sin embargo, como con el poder de los compradores, la empresa puede en ocasiones mejorar su situación mediante la estrategia. Puede intensificar su amenaza de integración hacia atrás, puede buscar la eliminación de los costos de cambio de proveedor, etc.

Estrategias competitivas genéricas⁴

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

1. Liderazgo general en costos.
2. Diferenciación.
3. Enfoque o alta segmentación.

En ocasiones, la empresa puede seguir con éxito más de una estrategia como su objetivo principal, aunque rara vez esto es posible, como se explicará después. La implantación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estaría diluido si existe más de un objetivo primario. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

Liderazgo total en costos

El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales y la minimización de los costos en áreas como I y D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Su posición en costos da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores, ya que sus costos más bajos significan que todavía puede obtener rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia. Una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores solo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel del competidor que le sigue en eficiencia. El costo bajo proporciona defensas contra los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos. Los factores que conducen a una posición de bajo costo por lo general también ponen sustanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costo. Por último, una posición de costo bajo por lo general coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos. En consecuencia, una posición de bajo costo protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas.

Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas. Puede requerir el diseño de los productos para facilitar su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para derramar los costos y servir a todos los grupos de clientes importantes para obtener volumen. A su vez, la implantación de la estrategia de bajo costo puede requerir la inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado. Una alta participación en el mercado puede a su vez permitir economías que hagan bajar los costos aún más. Una vez lograda, la posición de bajo costo proporciona elevadas utilidades que pueden reinvertirse en nuevo equipo e instalaciones modernas para mantener su liderazgo en costos. Tal reinversión bien puede ser un prerrequisito para poder sostener una posición de bajo costo.

Una estrategia de costos bajos puede en ocasiones revolucionar un sector industrial en el cual las bases históricas de la competencia han sido otras y los competidores están mal preparados ya sea conceptual o económicamente para dar los pasos necesarios para la minimización de los costos.

Diferenciación

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares; en servicio al cliente, cadena de distribuidores, o en otras dimensiones. Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial.

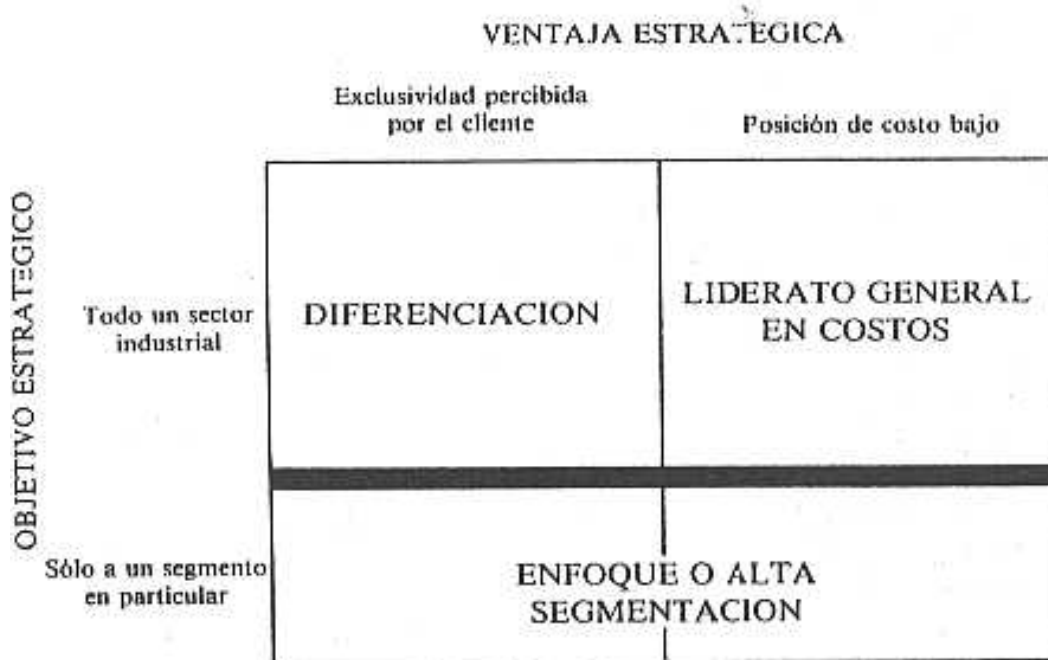
La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo de costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de bajo costo. La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio. Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos de sus competidores.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo, requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado. Sin embargo es más común que para lograr la diferenciación se requiera un trueque con la posición del costo, puesto que las actividades requeridas para crearla son inherentemente costosas, como en el caso de una extensa investigación, diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad o intenso apoyo del cliente. Si bien, los clientes reconocen en el sector la superioridad de la empresa, no todos estarán dispuestos a pagar los precios necesariamente más elevados.

Enfoque o alta segmentación

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada tendiendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad que los competidores que compiten en forma más general. Como resultado, la empresa logra ya sea

la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o ambos. Aún cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado. La diferencia entre las tres estrategias genéricas se muestra en la siguiente figura:



La empresa que logra una alta segmentación, también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas. Como lo hemos visto en el contexto del liderazgo en costos y de la diferenciación, estas posiciones proporcionan defensas contra cada una de las fuerzas competitivas. El enfoque también puede utilizarse para seleccionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son los más débiles.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede o no implicar un trueque con la posición general de costo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-
- ¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_governance, Wikimedia Foundation, Inc.
- ² http://en.wikipedia.org/wiki/Board_of_directors, Wikimedia Foundation, Inc.
- ³ Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*, CECSA, México 1984, pp. 23-53..
- ⁴ Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*, CECSA, México 1984, pp. 56-67

II.- SÍNTESIS DE LOS HECHOS RELEVANTES

Con el propósito de poder apreciar con mayor claridad las características especiales de cada uno de los personajes que participan en este caso, los hechos más relevantes son presentados aislando a los actores del proceso, pero tratando de mantener los efectos de sus decisiones y actitudes en la *performance* de la empresa. Esta síntesis también incluye la revisión del *Go Forward Plan*, el cual es sin duda la piedra angular de la asombrosa recuperación de Continental Airlines.

Gordon Bethune

- ⇒ Dejó su puesto en Boeing para aceptar el puesto de COO en Continental.
- ⇒ Era piloto de aerolínea autorizado, calificado para volar aviones jet Boeing 757 y 767; tenía también licencia de mecánico de fuselajes y de planta de energía. Había sido gerente de instalaciones de mantenimiento en Braniff y en Western Airlines y Vicepresidente titular de operaciones en Piedmont Airlines en la década de 1980.
- ⇒ “Me metí en... una compañía con pésimo producto... [y] un historial de dirección deficiente”. “Era un sitio miserable para trabajar”.
- ⇒ En Junio de 1994 recibió una oferta de empleo atractiva por parte de United Airlines. Continental mejoró la oferta. La Junta Directiva y el CEO aceptaron darle la autoridad total sobre marketing, la programación y la asignación de precios.
- ⇒ En Octubre de 1994 recibe la oportunidad de dirigir la empresa. Tiene 10 días para presentar su plan. Solicita ayuda de Greg Brenneman.
- ⇒ En Noviembre de 1994 presenta el *Go Forward Plan* a la Junta Directiva. Es nombrado CEO después de convencer a los miembros de la Junta de la conveniencia de tener un CEO “fuerte” con autoridad clara e inequívoca.
- ⇒ “No conozco piloto alguno que se respete, que no siga tratando de hacer volar el avión antes de que se estrelle, independientemente de la dificultad en que se encuentre (incendiándose, cabeza abajo, cayendo en picada, lo que sea). Uno jamás se rinde...”.
- ⇒ “Escúcheme, soy el capitán de esta compañía ahora... Si no le gusta la forma en que estoy trabajando, la rampa de abordar está conectada todavía. Puede bajarse si lo desea. Pero yo voy a conducir a esta compañía adonde tiene que ir”.
- ⇒ “Ni se le ocurra, compañero. Usted va al oeste o aquí se baja. Tal vez necesite irse a una compañía que vaya rumbo al este”.
- ⇒ “¿Qué parte de este reloj cree usted que no necesitamos?”.
- ⇒ “Como ya lo hemos dicho muchas veces: no vamos a otra parte que no sea para arriba”.
- ⇒ En su número de Abril de 2001, la revista *Worth* nombró a Gordon Bethune uno de los 50 mejores CEOs por tercer año consecutivo.

Greg Brenneman

- ⇒ Era Vicepresidente de Bain & Company antes de unirse a Continental.
- ⇒ Tenía habilidad para revertir la marcha declinante de las empresas.
- ⇒ Había estado trabajando varios meses con buenos resultados en las operaciones de mantenimiento de Continental, las cuales tenían un alto costo con una baja confiabilidad.
- ⇒ En Mayo de 1995 es nombrado COO de Continental, después de haber fungido transitoriamente como consultor y asesor de Bethune.
- ⇒ En Mayo de 2001 renunció a los cargos de COO y Presidente, decidido a dedicarse de tiempo completo a su propia compañía.

Larry Kellner

- ⇒ Se incorporó en 1995 como director financiero, CFO, para corregir los sistemas financieros de la empresa.
- ⇒ En Octubre de 2000, es premiado con el *CFO Excellence Award*, convirtiéndose en el primer ganador en tres ocasiones de los premios patrocinados por la revista *CFO*.
- ⇒ En Mayo de 2001 fue ascendido al puesto de Presidente, como resultado de la renuncia de Greg Brenneman.

C. D. McLean

- ⇒ En Mayo de 2001 fue ascendido al puesto de COO y Vicepresidente ejecutivo de Continental, como resultado de la renuncia de Greg Brenneman.

Junta Directiva (*Board of Directors*)

- ⇒ Habían tenido 10 COOs en los últimos 10 años.
- ⇒ En Junio de 1994 aceptan las condiciones de Bethune y mejoran la oferta de empleo que le hiciera United Airlines.
- ⇒ En Octubre de 1994 deciden darle al CEO un permiso de 6 meses con la esperanza de que ya no regrese y que mientras tanto, Bethune dirigiera la empresa desde su puesto de COO. El CEO decide renunciar inmediatamente.
- ⇒ En Octubre 24 de 1994 dan 10 días a Bethune para dirigir la empresa y presentar sus planes para el futuro de Continental.
- ⇒ En Noviembre de 1994, después de la presentación del *Go Forward Plan* de Bethune, deciden no nombrar a ningún CEO y mantener a Bethune como COO. Esta decisión la cambian después del alegato de Bethune y una hora y media de deliberaciones. Finalmente nombran a Bethune como nuevo CEO por votación mayoritaria.

Empleados

- ⇒ 1993: Les redujeron honorarios y salarios.
- ⇒ 1994: Se encuentran desilusionados y con baja moral después de numerosas reorganizaciones y cambios de estrategia. La rotación, las incapacidades y las lesiones eran altas, por encima de los promedios del ramo. Existían conflictos internos. El personal empleaba mucho tiempo atendiendo a clientes insatisfechos y coléricos. Había empleados que durante sus descansos se quitaban las insignias para no tener que atender a compañeros o a clientes.

Northwest Airlines

- ⇒ En 1998 compró un bloque de 8.7 millones de acciones comunes de Continental, suficiente para darle el control de la votación de Continental. Esto formó la base de una alianza global duradera entre las dos compañías. Sin embargo, el U.S. Department of Justice inició un juicio antimonopolio bajo la acusación de que la posesión accionaria de Northwest tenía el efecto de aminorar la competencia real y potencial en diversas formas y en varios mercados geográficos.
- ⇒ En Enero de 2001, Continental compró 6.7 millones de los 8.7 millones de acciones comunes que Northwest le había comprado para activar su alianza global. Continental le pagó \$450 millones de dólares en efectivo; sin embargo, como parte del trato, Continental y Northwest acordaron extender su convenio maestro de alianza hasta 2025.

Continental Express

- ⇒ Es creada en 1996, como una operación alimentadora para sus centros operativos, poco después de que la compañía resolviera descartar a **Continental Lite** por completo.
- ⇒ En Junio de 2001, Continental anunció planes de vender un interés minoritario en Continental Express por medio de una oferta pública inicial. La dirección indicó que el objetivo era reunir capital y estimular el precio de las acciones de Continental. La compañía decidió que este era el mejor momento, porque el mercado de valores le estaba asignando alto valor a las acciones de las aerotransportadoras regionales de más rápido crecimiento, como Continental Express, que había estado creciendo alrededor de 30% anual en los pasados siete años.

Continental

- ⇒ Había entrado en la protección de quiebra del capítulo 11 en 1983 y de nueva cuenta en 1990, para luego surgir de estos procedimientos en Abril de 1993.

- ⇒ En 1994 la situación de Continental era:
 - Falta de efectivo y cargada de deudas; debía una considerable cantidad de dinero de su flota de aviones y de la desagradable secuela de la deuda de \$2,000 millones de dólares de los procedimientos del *Chapter 11* de 1993.
 - Último lugar entre las 10 “grandes” aerolíneas, en cuanto a arribos puntuales.
 - El número más alto de reportes de equipaje mal manejado.
 - El número más alto de quejas; el triple del promedio.
 - Había tenido 10 COOs en los últimos 10 años.

- ⇒ En 2001, la situación de Continental era:
 - Fue nombrada aerolínea del año en 1996 y en 2001 por *Air Transport World*. Continental fue la primera aerolínea en recibir esta distinción 2 veces en un periodo de 5 años.
 - Con base en votaciones de viajeros frecuentes suscritos a su revista, OAG nombró a Continental Mejor Aerolínea Transatlántica, Mejor Aerolínea con base en Norteamérica, Mejor Programa de Viajero Aéreo Frecuente. En total, en el 2001, se llevó los honores en 5 categorías. En el año 2000 había ganado 2 premios, siendo la única aerolínea de Estados Unidos premiada y en 1999 había obtenido 7 premios.
 - La empresa de Marketing J.D. Power and Associates había nombrado a Continental excelente en satisfacción del cliente en 4 de los últimos 5 años.
 - En 2000 y 2001, la revista *Fortune* nombró a Continental la segunda aerolínea más admirada de Estados Unidos, detrás de Southwest Airlines en ambos años.
 - En el estudio *Air Quality Rating 2001*, Continental figuró en 7° lugar entre las diez principales aerolíneas de Estados Unidos, descendiendo del 2° lugar del año anterior.
 - En Junio de 2001, la revista *Aviation week & Space Technology* otorgó a Continental su calificación más alta por “administración sobresaliente”.
 - En Febrero de 2001, la revista *Hispanic* incluyó a Continental por 4° año consecutivo en su lista de las “*Corporate 100 Providing the Most Opportunities for Latinos*”.

- ⇒ Continental recuperó su autonomía con la compra de 6.7 millones de acciones a Northwest; de esta manera puso fin al litigio antimonopolio iniciado en 1998. Gordon Bethune declaró que el 22 de Junio de 2001 era el “Día de la Independencia” en Continental.

- ⇒ El desempeño financiero y operativo de Continental en 2001:
 - Durante los primeros 6 meses de 2001, Continental reportó ingresos de \$5,000 millones de dólares, 3% arriba de los \$4,850 millones de dólares obtenidos en el mismo periodo del 2000. Las ganancias netas de este periodo fueron de \$51

millones de dólares, marcadamente por debajo de los \$149 millones de dólares del mismo periodo en el 2000.

- La administración atribuyó las ganancias más bajas en 2001 a la lentitud que acusaba la economía, tanto la de Estados Unidos como la mundial. Sin embargo, la liquidez de la compañía estaba en entredicho con un activo de \$2,200 millones y un pasivo de \$3,200 millones de dólares. Por otra parte, la empresa seguía estando fuertemente apalancada con una deuda de largo plazo de \$3,700 millones y un capital contable de los accionistas de \$1,200 millones de dólares.
- Continental y Southwest Airlines fueron las únicas dos aerolíneas mayores de Estados Unidos que reportaron utilidades en los primeros 6 meses de 2001.
- En los primeros 8 meses de 2001, Continental informó de un desempeño en puntualidad de 80.9%, contra 77.7% en el mismo periodo de 2000 y de aumento en el tráfico de pasajeros de 2.7% para Continental y de 22.9% para Continental Express.
- En Agosto de 2001 Continental reportó un factor de carga de 78.1%, contra 76.8% en Agosto de 2000.
- Entrando en Septiembre de 2001, Continental había reportado 25 trimestres redituables consecutivos y *Fortune* la había incluido entre las *100 Best Companies to Work for in America* en 1999, 2000 y 2001. En las últimas listas de *Fortune*, Continental figuraba en el lugar 18.

Ejecución del Go Forward Plan

A.- Plan de mercado: Fly to Win

El mismo día que asumió el cargo de CEO, Bethune anunció el cierre de las operaciones de mantenimiento en Los Ángeles, en donde trabajaban aprox. 1,800 personas.

Crearon programas de beneficios para las agencias con base en el volumen de boletos vendidos y otros objetivos específicos. Empezaron a tratar a las agencias de viajes como socias.

Durante el periodo 1995-2000, Continental agregó en forma gradual más destinos desde sus centros operativos y añadió más vuelos a los destinos ya existentes. La expansión fue particularmente agresiva en los mercados internacionales. Para el año 2000, Continental tenía más de 2,000 vuelos que iban a casi 90 destinos internacionales (más que cualquier otros transportista aéreo) y 130 destinos en Estados Unidos. Guam se convirtió en el cuarto centro operativo.

El sitio web de la compañía se empleaba como un canal de distribución cada vez más importante para el marketing de boletos. En el año 2000, Continental amplió el boletaje electrónico a cerca del 95% de sus destinos, lo cual representaba el 54% de las ventas totales.

Poco después de que la compañía resolviera, en 1996, descartar a Continental Lite por completo, la dirección decidió crear una operación alimentadora para sus centros operativos llamada **Continental Express**, que operaba como una subsidiaria aparte con su propio presidente. Para el año 2000, Continental Express había ampliado sus operaciones para incluir cerca de 1,000 vuelos diarios a 70 ciudades de Estados Unidos, 10 en México y 5 en Canadá.

Cuando el personal de Continental hacía propuestas de cambios que tuvieran implicaciones de incrementos de costos, Bethune estaba dispuesto a emprenderlas siempre que agregaran valor para el cliente; insistía además en aplicar la “prueba de la quinta fila”; esta prueba consistía en preguntarse, ante cada propuesta, si un hipotético pasajero sentado en la quinta fila de un avión de Continental estaría dispuesto a pagar un precio más alto para disfrutar del beneficio propuesto.

B. - Plan financiero: Fund the Future

La enérgica implementación del plan financiero inicial de Continental para renegociar los pagos de la renta de los aviones, refinanciar parte de la deuda de la aerolínea a tasas de interés más bajas (ahorrando unos \$25 millones de dólares en pagos de interés anual), alargar los plazos de amortizaciones de préstamos de tres a siete u ocho años y subir las tarifas en rutas selectas, alivió en gran medida el potencial de una crisis financiera en el corto plazo. Mientras en 1994 Continental incurrió en \$202 millones de dólares de costos de intereses, para 1996 los gastos de intereses se habían reducido a \$117 millones de dólares.

Hubo un movimiento adicional que resultó crítico. Continental había pagado previamente a Boeing un depósito no reembolsable de \$70 millones de dólares por un pedido de nuevos aviones. Continental decidió cancelar el pedido. Bethune llamó por teléfono a su íntimo amigo Ron Woodard para pedirle la devolución del depósito; Woodard accedió a enviarle a Continental un reembolso parcial de \$29 millones de dólares.

Los flujos de efectivo mejoraron aún más con los esfuerzos del Vicepresidente de Compras por vender excedentes de inventarios de partes y renegociar contratos de mantenimiento.

Otra acción de Continental para atacar la escasez de efectivo en 1994-1995 fue entrar en acuerdos de código compartido con otras aerolíneas. Durante el periodo 1996-2000, Continental amplió sus esfuerzos de código compartido, entrando en convenios con aerolíneas locales como Northwest Airlines, Air Canada, American Eagle y Horizon Airlines, y con líneas aéreas internacionales como Alitalia, Air France, Virgin Airways y Air China. A fines de 2001 se llegó a un acuerdo de código compartido con KLM Royal Dutch Airline, que abarcaba ciertos vuelos entre Estados Unidos y Europa.

Se incorporó a un nuevo director financiero, Larry Kellner, para que reparara los sistemas financieros de la compañía y generara mejor información para la toma de decisiones. Cada mañana a las 10:00, los ejecutivos tenían ante sí un reporte de los recibos de tarjeta de crédito del día anterior. No tardó mucho en mejorarse el sistema para que abarcara la capacidad de producir un pronóstico diario de 40 conceptos que incluía recibos de tarjeta de crédito, costos de combustible, costos de mantenimiento, ingresos por milla de asiento disponible, costo por milla de asiento disponible, utilidades por milla de asiento disponible por tipo de avión, utilidades en cada centro operativo y utilidades en cada ruta de cada centro operativo.

A propuesta de Kellner, se adquirió una póliza de seguro contra aumentos inesperados en costos de combustible. En 1995, las protecciones de compra le ahorraron a Continental un estimado de \$3 millones de dólares.

Durante el periodo 1996-1998, Continental redujo costos de capacitación y mantenimiento mediante la disminución de los diferentes tipos de aviones que componían su flota. Se lograron más ahorros en mantenimiento cuando la aerolínea recibió los nuevos aviones Boeing en 1997 y 1998, lo que redujo la edad promedio de su flota.

C. - Plan de producto: Make Reliability a Reality

Impulso al desempeño puntual. Bethune optó por usar el porcentaje de puntualidad como indicador principal de la performance de Continental, debido a que las encuestas de los pasajeros aéreos mostraban que el arribo oportuno era el factor singular más importante de la satisfacción del cliente. Un análisis de la empresa mostraba que Continental estaba gastando cerca de \$5 millones de dólares mensuales en atender a los pasajeros que habían perdido vuelos

de conexión a causa de vuelos de arribo demorados. Bethune determinó que Continental saldría adelante si la compañía tomara la mitad de los \$5 millones y se la diera a los 40,000 empleados en forma de incentivo para lograr un buen desempeño en puntualidad.

El plan de bono de \$65 dólares se anunció en Enero de 1995; el porcentaje de puntualidad de Continental fue de 71%, que la colocó apenas en 7° lugar entre las diez principales aerolíneas. En Febrero, 80% de los vuelos de Continental llegaron a tiempo, clasificándose en 4° lugar. En Marzo, Continental figuró en 1^{er} lugar de desempeño puntual, con 83% de arribos a tiempo. En Abril fue nuevamente la primera.

El nuevo estándar programado para empezar en Enero de 1996, era que Continental tenía que quedar al menos en 3^{er} lugar para que los empleados recibieran bono, pero este pago de bono se aumentó a \$100 dólares. En 1997 Continental ajustó los requisitos del bono, para que la aerolínea tuviera que quedar entre las 3 primeras aerolíneas nacionales o que tuviera un índice de arribos puntuales superior al 80%. Para el año 2000, las normas se alteraron de nuevo; se pagaría un bono de \$100 dólares cuando continental quedara en 1^{er} lugar de desempeño puntual entre las principales aerolíneas domésticas y un bono de \$65 dólares si quedara en 2° o 3^{er} lugar o tuviera un índice de puntualidad superior al 80%.

Durante el periodo 1995-2000, Continental pagó a sus empleados un total de \$157 millones de dólares en bonos de arribos a tiempo.

Mejora del manejo de equipajes. Los ejecutivos de Continental no creyeron pertinente instituir un pago de bono por poner el equipaje de los pasajeros en los aviones, pensando que era sencillamente tarea de los empleados asegurar que esto se hiciera. Hicieron saber a los empleados que si el número de quejas por equipajes crecía, las cosas no iban a funcionar, que ser puntual significaba que el sistema entero estaba trabajando a tiempo. Continental figuró entre las 3 principales aerolíneas con menor número de quejas por mal manejo de equipajes en 30 de 31 meses.

Otras mejoras de producto. Continental aumentó su capacidad de atención telefónica agregando más agentes y mejorando su software de sistemas de reservación. Se automatizaron las llamadas que implicaban clase económica de vuelo.

Los servicios en vuelo mejoraron con base en encuestas de preferencias del consumidor. Se empezó a servir Coca en lugar de Pepsi y se aumentó la variedad disponible de cervezas. A los pasajeros de primera clase se les dio prioridad de manejo de equipaje. Se introdujeron nuevos y mejores platillos, se instalaron teléfonos de uso en vuelo en la mayoría de los aviones para fines de 1997. Se ponía música cuando los pasajeros abordaban los aviones.

En el año 2000, Continental gastó \$12 millones de dólares en gavetas portaequipajes más grandes para acomodar valijas de mano y para brindar más espacio para objetos.

D. - Plan de gente: Working Together

El Go Forward Plan fue presentado a todos los empleados, prácticamente en todos los sitios de la compañía. Se instituyó la "Casa abierta" para los empleados el último día hábil de cada mes. Se instituyeron los Viernes de vestimenta informal.

Bethune impuso la prohibición de fumar en todas las instalaciones de la compañía. Eventualmente extendió esta prohibición a todos los vuelos de Continental.

Después de hacer que algunos empleados quemaran los manuales de reglamentos y procedimientos, se les hizo saber que esperaban que usaran su mejor juicio para resolver los problemas. Gordon Bethune pensaba que una vez que la empresa empezara a ganar dinero y que el plan de utilidades compartidas con el personal diera resultados, la gran mayoría de los empleados lo pensaría dos veces antes de “echar la casa por la ventana” dilapidando dinero para satisfacer a viajeros en dificultades o descontentos o bien, comprando piezas nuevas para los aviones cuando se podrían reparar las existentes. Durante el periodo 1995-2000

En Julio de 1997, Continental inició un programa de 3 años para incrementar los honorarios y salarios del empleado al nivel de los estándares de la industria; el programa llegó a su término, como estaba programado, en Julio de 2000. En ese punto, Continental emprendió otro programa para llevar los beneficios de los empleados al nivel de la norma de la industria para 2003.

Comunicaciones abiertas y trabajo en equipo. Se instaló un número 800 de correo de voz directo a la oficina de Bethune. Se instaló otra línea 800 solamente para problemas de operaciones técnicas, atendida por un equipo de respuesta que se mantenía de guardia los siete días de la semana. Para mantener a los empleados al corriente de los movimientos de la compañía: una actualización diaria por Intranet y correo electrónico, un mensaje semanal de tres minutos de Gordon Bethune a través del correo de voz, la distribución del boletín mensual de noticias *Continental Times* y de la publicación *Continental Quaterly*, la cual se enviaba por correo a los hogares de los trabajadores. En 1995 se instalaron 600 tableros de boletines en las salas de descanso de los empleados, corredores y salas comunes. En 1997 se instalaron tableros de mensajes luminosos en las salas de descanso de las tripulaciones y en los corredores de las oficinas para proporcionar a los empleados las noticias de última hora, los últimos porcentajes diarios de vuelos a tiempo, el precio de las acciones de Continental y los reportes meteorológicos de aeropuertos.

Las “casas abiertas” mensuales en la oficina matriz de Houston se ampliaron para incluir juntas de empleados dos veces al año en las tres ubicaciones centrales y en otras instalaciones de Continental con fuerzas de trabajo de tamaño considerable.

El esfuerzo del cambio de cultura. Después de la quema de los viejos manuales y el énfasis en el trabajo en equipo, la parte final del plan era insistir en que la gente de Continental se tratara con dignidad y respeto -la meta era que cada trabajador tratara a sus compañeros de trabajo como clientes o miembros de su familia-. “Dignidad y respeto se convirtió en el lema de la compañía en 1996.

En Octubre de 1995, cuando se hizo patente que Continental tenía demasiados administradores, en especial mandos medios, la aerolínea decidió despedir a todos los gerentes y supervisores con bajas calificaciones en la calidad de su trabajo y en su capacidad para trabajar en equipo.

En 1998, varios ejecutivos de Delta Airlines le dijeron a Bethune que Continental tenía el mejor equipo administrativo de cualquier aerolínea. Para retener a sus ejecutivos clave, Continental adoptó un plan muy atractivo de salario y bono.

Bethune predicaba el trabajo en equipo entre sus ejecutivos titulares, advirtiéndoles que veía con muy malos ojos a quienes abusaban del poder, traicionaban o maniobraban en pos de puestos, así como a los departamentos que no cooperaran con otros.

A mediados de 1996, Continental estaba trabajando tan bien, que Bethune vio con claridad que la empresa lograría sus objetivos de desempeño del año entero; decidió dar a los gerentes de la aerolínea 50% del bono de todo 1996 en la junta de medio año de gerentes de la compañía.

A partir de 1996, Continental inició un programa para recompensar a los empleados por asistencia perfecta. Hasta el año 2000, la firma había regalado 83 camionetas Eddie Bauer Ford Explorer a un costo de \$3.3 millones de dólares. En el departamento de recursos humanos estimaban que el programa le había ahorrado a la compañía cerca de \$20 millones de dólares por la disminución en el índice de ausentismo.

GO FORWARD PLAN

		OBJETIVO	KIs	ACCIONES PROPUESTAS	BENEFICIOS ESPERADOS
FLY TO WIN	Plan de mercado	Volar las rutas más redituables	<ul style="list-style-type: none"> >> La empresa estaba perdiendo dinero en - 18% de sus rutas, principalmente en rutas punto a punto, de tarifa baja, en las cuales se tenía una baja participación de mercado. >> Continental Lite, la operación de tarifa baja, representaba pérdidas importantes. >> Alrededor de un tercio de las rutas de Continental eran la causa de cerca del 70% de las pérdidas de Continental. >> El bajo desempeño en puntualidad y satisfacción del cliente, comisiones más bajas, la eliminación de algunos beneficios para viajeros frecuentes y clientes corporativos les habían hecho perder agentes de viajes. 	<ul style="list-style-type: none"> => Cerrar el centro operativo de Greensboro NC que tenía pérdidas y no estaba generando el tráfico suficiente de las diversas ubicaciones de ramal. => Reducir frecuencia de vuelos y destinos, lo cual significaba que Continental tendría muchos asientos disponibles. => Eliminar los aviones Airbus 300 (A300), los cuales eran costosos de operar, requerían mantenimiento especial e implicaban pagos de alquiler de hasta \$200,000 dólares/mes. => Ofrecer disculpas a los agentes de viajes más importantes, restablecer comisiones altas y darles un paquete de incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> >> Mejor posición en los mercados de mayor tráfico. >> Mantenimiento más perceptible y económico. >> Reasignar recursos a los esfuerzos para fortalecer las operaciones centrales de Continental. >> Mejorar el factor de carga en general de la empresa. >> Recuperar clientes perdidos, en especial a los viajeros de negocios.
FUND THE FUTURE	Plan financiero	Poner a la empresa en números negros en 1995	<ul style="list-style-type: none"> >> Falta de efectivo. >> Deuda de 2,000 millones de dólares de los procedimientos de <i>Chapter 11</i> de 1993. >> Deudas de su flota de aviones. >> Se esperaba una pérdida de 200 millones de dólares al final del ejercicio de 1994. 	<ul style="list-style-type: none"> => Renegociar los pagos del alquiler de aeronaves. => Refinanciar parte de la deuda a tasas de interés más bajas. => Postergar algunas re-amortizaciones de la deuda. => Incrementar tarifas en algunas rutas. 	<ul style="list-style-type: none"> >> Producir flujos de efectivo suficientes para evitar otra crisis financiera. >> Generar una utilidad de 45 millones de dólares en 1995.
MAKE RELIABILITY A REALITY	Plan de producto	Mejorar la oferta de Continental a los Clientes	<ul style="list-style-type: none"> >> Ultimo lugar entre las 10 grandes aerolíneas en puntualidad de los arribos. >> El número más alto de reportes de equipaje mal manejado. >> El número más alto de quejas ante el DOT. El triple del promedio. 	<ul style="list-style-type: none"> => Bono de \$65 dólares a los empleados cada vez que Continental apareciera entre las 5 aerolíneas más puntuales. 	<ul style="list-style-type: none"> >> Enfocar la atención de los empleados en el desempeño puntual. >> Estar entre las primeras 5 aerolíneas en porcentaje de vuelos con arribo puntual, de acuerdo con los reportes de el DOT.
WORKING TOGETHER	Plan de gente	Transformar la cultura de la Compañía	<ul style="list-style-type: none"> >> Empleados desilusionados y con baja moral. >> Altas tasas de rotación, incapacidades y lesiones. >> Conflictos internos entre los empleados. >> Escepticismo después de numerosas reorganizaciones y cambios de estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> => No existían propuestas específicas de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> >> Crear un ambiente de trabajo positivo. >> Lograr que los empleados trabajen en equipo.

El Impacto de los Ataques Terroristas de Septiembre de 2001

- ⇒ Cuatro días después de los ataques terroristas, Gordon Bethune anunció que Continental reduciría inmediatamente su programa de vuelos largos aproximadamente en un 20% y que pondría en suspensión temporal a alrededor de 12,000 de sus 56,000 empleados de acuerdo con sus reducciones de vuelos. Se estimaba que los paquetes de finiquito a los empleados suspendidos y varias otras cláusulas de pago de separación y suspensión costarían a la empresa poco más de \$60 millones de dólares.
- ⇒ El martes 17 de Septiembre de 2001, Continental anunció que no haría los pagos de \$70 millones de dólares de su adeudo que vencían ese día, sino que los haría dentro del periodo de 10 días para no caer en incumplimiento.
- ⇒ Bethune indicó que Continental esperaba percibir solo la mitad de sus ingresos normales en las siguientes semanas y que, incluso si se reducían los costos 20%, Continental incurriría en pérdidas de \$200 millones de dólares al mes con esos niveles de recaudación. Si el ingreso no se reponía cuanto antes, Continental podría tener que pedir la protección por quiebra ya para Noviembre.
- ⇒ La mayoría de las reducciones de vuelo puestas en práctica por Continental en la segunda mitad de Septiembre de 2001 consistía simplemente en reducir el número de vuelos entre lugares determinados. Sin embargo, también resultó en la interrupción del servicio a 10 ciudades y/o aeropuertos, entre los cuales había dos destinos internacionales.
- ⇒ El centro de reservaciones de Denver se cerró junto con la base de asistentes de vuelo en Los Ángeles y varias instalaciones de mantenimiento de línea. Se suspendieron los vuelos de todos los DC-10 de la compañía para ahorrar en costos de mantenimiento y se detuvieron en tierra 14 turbohélices y otros 31 aviones de Continental Express.
- ⇒ Entretanto, otras aerolíneas en Estados Unidos y en todo el mundo estaban recomponiendo también apresuradamente sus programas de vuelo para proteger sus posiciones financieras y responder a las reducciones de vuelos, cancelando pedidos o aplazando entregas de nuevos aviones. Muchas aerolíneas anunciaron recortes de su fuerza de trabajo; fueron cerca de 120,000 los empleados afectados en toda la industria de las aerolíneas.
- ⇒ En los días que siguieron a los ataques, el Congreso aprobó la *Air Transportation Safety and System Stabilization Act (ATSSSA)*, un rescate ideado para mantener a la industria de las aerolíneas de Estados Unidos con solvencia. La ley daba a las aerolíneas \$5,000 millones de dólares en pagos directos y les proveía hasta \$10,000 millones de dólares en oportunidades de obtener préstamos. Dentro de esta acción, Continental recibió \$212.6 millones de dólares en efectivo y esperaba recibir una inyección adicional de \$212 millones de dólares más antes de que terminara 2001.
- ⇒ Pese a los préstamos de efectivo hechos a las aerolíneas de acuerdo con la ATSSSA, varias destacadas aerolíneas de Estados Unidos reportaban grandes pérdidas para el tercer trimestre de 2001. American Airlines reportó la mayor pérdida operativa trimestral de su historia. Northwest reportó una pérdida operativa de \$155 millones de dólares. US Airways reportó una pérdida neta de \$766 millones de dólares. United Airlines reportaba una pérdida de \$542 millones de dólares, antes de cargos especiales de \$865 millones.

Efectos de los Ataques Terroristas en los Resultados de Continental Airlines

- ⇒ El 26 de Septiembre de 2001, Gordon Bethune anunció que él y Larry Kellner, presidente de Continental, no aceptarían salario o bono alguno en lo que restaba de 2001; el sacrificio ascendía aproximadamente a \$242,000 dólares para Bethune y \$145,000 dólares para Kellner.
- ⇒ En Septiembre de 2001, Continental incurrió en una disminución de tráfico mundial de 31% en comparación con Septiembre de 2000.
- ⇒ El factor de carga de Continental en Septiembre de 2001 fue de 61.4%, por debajo del 72.4% reportado en Septiembre de 2000.
- ⇒ Continental Express tuvo una disminución en tráfico de 21.7% y un factor de carga de 11.5%, comparados contra Septiembre de 2000.
- ⇒ Continental Airlines y Continental Express transportaron en conjunto 2'915,615 pasajeros durante Septiembre de 2001, con una caída de 32.2% de los 4'298,885 pasajeros transportados en Septiembre de 2000.
- ⇒ El 1° de Octubre de 2001, Continental inició un programa para premiar con dobles millas a sus viajeros aéreos frecuentes por viajes entre el 2 de Octubre y el 15 de Noviembre; redujo asimismo las tarifas de viajes de negocios en la mayoría de las rutas por el resto de 2001.
- ⇒ Continental reportó utilidades netas de 3er. Trimestre de \$3 millones de dólares, incluyendo la concesión federal de \$243 millones de dólares conforme a la ATSSSA y cargos de \$85 millones de costos de recorte de personal y otros. Si los cargos especiales y la concesión federal son excluidos, Continental habría reportado una pérdida de \$97 millones de dólares.
- ⇒ El ingreso de 3er. trimestre fue de \$2,100 millones dólares, 14.9% por debajo del mismo periodo del año anterior. La compañía indicaba que el flujo de caja o efectivo de las operaciones seguía siendo negativo en \$4 a \$5 millones de dólares por día.
- ⇒ Continental tenía activos sin gravamen con un valor de libros ligeramente mayor a \$1,000 millones de dólares el 30 de Septiembre de 2001, que podía ofrecerse en prenda para futuros préstamos.
- ⇒ En el 3er. trimestre de 2001, la compañía aceptó la entrega de 14 nuevos jet Boeing y sacó 49 aviones del servicio; estaba en discusiones con Boeing respecto al aplazamiento en el pedido de algunos aviones y la programación de su entrega en 2002 y 2005.
- ⇒ De acuerdo con la administración de la aerolínea, los recientes descuentos de precio de pasaje para estimular el tráfico de pasajeros habían deprimido el ingreso por milla de asiento disponible, ayudando a levantar agudamente el factor de carga de punto límite de rentabilidad de la compañía en el 3er. trimestre a 78.3%.

III.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Análisis estructural del sector industrial

Amenazas de ingreso. Debido a la presión para permitir mayor competencia, el Congreso de los Estados Unidos desreglamentó la industria de las aerolíneas en 1978. Para Diciembre 31 de 1981, habían sido eliminadas las restricciones para nuevas empresas, nuevas rutas y tarifas¹.

Para las seis mayores aerolíneas que datan de los días de la desregulación -American, United, Delta, Continental, Northwest, y US Airways- este cambio ha marcado indudablemente el final de los tiempos felices y el inicio de una nueva época, con nuevos paradigmas, en la industria de la transportación aérea. Con la desregulación se derrumbaron las barreras para el ingreso de nuevos competidores y se terminó el imperio oligopólico de las grandes aerolíneas.

Rivalidad entre los competidores existentes. Históricamente, la competencia entre las grandes aerolíneas se llevaba a cabo tratando de desarrollar centros operativos y tratando de convertir estos en fortalezas inexpugnables para las demás aerolíneas, adicionalmente, se competía con base en una diferenciación en el servicio, pero rara vez competieron con base en reducciones de precios. Pero este escenario cambió con la llegada de las aerolíneas de bajo costo o *discounters*.

Todavía hace poco tiempo, las grandes aerolíneas podían apoyarse en tres factores para protegerse de los competidores de bajos costos. 1) Controlaban la mayoría de los espacios de aterrizaje en los aeropuertos más congestionados como LaGuardia de Nueva York, O'Hare de Chicago, y el National de Chicago. 2) Mantenían fortalezas, en las cuales, por ejemplo, Northwest o US Air controlaban hasta el 80% del tráfico. 3) Eran prácticamente la única opción en las ciudades para transportar pasajeros en vuelos largos, rutas costa a costa y desde ciudades medianas hasta sus grandes centros operativos. Pero hacia finales de la década de 1990, el Departamento de Transportación y los gobiernos locales forzaron a los aeropuertos a dar más puertas a los nuevos competidores, ayudando a Frontier, Spirit y AirTran a establecer su presencia en Washington y a JetBlue a volar desde el JFK de Nueva York. Las fortalezas también se derrumbaron. Aunque existen todavía en algunos lugares localizados - Northwest domina totalmente Detroit, por ejemplo-. En los mercados costa a costa, los discounters también han hecho incursiones mayores. JetBlue reta a American y a United con vuelos cada vez más frecuentes desde el JFK hasta la costa Oeste; desde que arribó en el 2000, las tarifas han caído alrededor de un 30%. El precio no es la única ventaja de los discounters. Al principio, el mal servicio se compensaba con los bajos precios. No más. Ahora estas aerolíneas ofrecen aviones nuevos, grandes sonrisas y asientos asignados. Y los discounters como JetBlue y Frontier proveen a cada pasajero con monitores en los asientos donde pueden ver TV en vivo y películas. AirTran, America West y Spirit ofrecen incluso cabinas *business-class* tan lujosas como aquellas de las viejas líneas.²

Presión de productos sustitutos. Los nuevos competidores en la industria de la transportación aérea iniciaron con una estrategia de alta segmentación, atendiendo ciudades pequeñas y medianas que habían sido mal atendidas por las grandes aerolíneas. Iniciaron vuelos directos entre ciudades medianas y pequeñas, lo cual resultó ser una alternativa atractiva comparada con la operación de las grandes aerolíneas que consistía en transportar a los pasajeros desde una

ciudad pequeña o mediana hasta uno de sus centros operativos y desde allí, en otro vuelo, los transportaba hacia su destino final. Al ser empresas de reciente creación, los discounters no tenían contratos tan onerosos con los sindicatos, lo cual les confería una enorme ventaja comparativa contra las “grandes”, ya que los salarios y beneficios representan aproximadamente un tercio de los costos de operación. La identificación y consecuente explotación de esta ventaja les permitía entonces competir directamente con las “grandes”, por lo cual decidieron en su mayoría, adoptar una estrategia competitiva basada en bajos costos.

Poder negociador de los compradores. Al ser un producto destinado directamente millones de consumidores, estos poseen, de manera individual, muy poco poder de negociación.

Poder de negociación de los proveedores. Cuando uno piensa en los proveedores de la industria de la transportación aérea, lo primero que viene a la mente son los fabricantes de aviones y sus refacciones, como Boeing. Sin embargo, son otros grupos de interés, unos de manera directa y otros a través de intermediarios, los que han resultado cruciales en el desempeño histórico de las aerolíneas: los sindicatos y los productores de petróleo.

Los salarios y los combustibles representan, en conjunto, la mitad de los gastos operativos de una empresa de aviación. El precio de los combustibles está estrechamente relacionado al precio internacional del petróleo, el cual está, en apariencia, determinado por las fuerzas del mercado. El poder de negociación con los fabricantes de combustibles, en el mejor de los casos, alcanza para asegurar el suministro, pero nunca para determinar precios.

Por otro lado, los salarios representan el componente mayor en la estructura de gastos de una empresa de aviación y las relaciones con los sindicatos son especialmente cruciales en este sector de la industria.

Las grandes aerolíneas están declinando permanentemente en el mercado doméstico de los Estados Unidos y continuarán operando siempre y cuando mantengan sus rutas internacionales, las cuales son muy lucrativas. Pareciera que solo existen dos escenarios plausibles para las grandes aerolíneas: especializarse en las rutas internacionales y abandonar progresivamente su participación en el mercado local, o bien, reinventarse y convertirse en una aerolínea de bajo costo, para competir en el mercado de los Estados Unidos; aunque en este último caso, se requiere que los sindicatos de las grandes aerolíneas concedan recortes considerables en los salarios y beneficios, de tal forma que las “grandes” puedan competir en costos con los discounters, y este parece un escenario muy poco probable.

Resultados Financieros de Continental en 2001

Indudablemente el desempeño financiero y operativo de Continental sufrió un giro favorable con la llegada de Bethune y hasta Septiembre de 2001 había reportado 26 trimestres consecutivos redituables. A decir de la empresa, la primera mitad del año 2001, se obtuvieron ganancias más bajas como un efecto de la desaceleración de las economías mundial y de los Estados Unidos, pero los resultados catastróficos reportados al final del 2001 tenían a los ataques terroristas como la única explicación.

La tabla siguiente nos muestra la información trimestral para los años 2000 y 2001, en la cual podemos confirmar la explicación de la empresa acerca de los resultados del año 2001.

Información financiera trimestral no auditada

En millones de dólares, excepto los datos de las acciones	Periodo de 3 meses terminados en			
	Mar-31	Jun-30	Sep-30	Dic-31
2001				
Ingresos operativos	\$ 2,451	\$ 2,556	\$ 2,223	\$ 1,739
Utilidad (pérdida) Operativa	76	137	87	(156)
Utilidad (pérdida) neta	9	42	3	(149)
Ganancia (pérdida) diluida por acción	\$ 0.16	\$ 0.74	\$ 0.05	(2.58)
2000				
Ingresos operativos	\$ 2,277	\$ 2,571	\$ 2,622	\$ 2,429
Utilidad (pérdida) Operativa	63	286	263	117
Utilidad (pérdida) neta	14	149	135	44
Ganancia (pérdida) diluida por acción	\$ 0.21	\$ 2.39	\$ 2.21	\$ 0.70

*Fuente: Continental Airlines 2001 Anual Report

Con excepción del 1er. trimestre de 2001, en el resto del año es notable una disminución de los ingresos comparados con aquellos del mismo periodo de 2000. En los primeros 6 meses de 2001 se obtuvo un incremento acumulado del 3.3% en los ingresos operativos. Pero este desempeño empeoró después de los ataques terroristas, agudizándose en el último trimestre de 2001, el cual reportó una caída de los ingresos del 23.6%.

Las utilidades, por su parte, sufrieron una disminución del 68.7% durante la primera mitad del año, en comparación con el mismo periodo de 2000, mientras que la caída en la segunda mitad del año fue del 181% (sin la ayuda federal este derrumbe habría sido del 237%).

La disminución en el tráfico de pasajeros durante los dos últimos trimestres del 2000 puede apreciarse en la siguiente tabla. Asimismo, puede notarse que esta disminución en combinación con la estrategia de descuentos en los precios trajo como resultado un incremento en el punto de equilibrio del factor de carga por pasajero, el cual, hasta Junio de 2001 estaba en los niveles de 66% y a final de año fue reportado en 74.9%.

Estadísticas operativas seleccionadas

	6 meses terminados en		2001 *	2000	1999
	Junio de 2001	Junio de 2000			
Pasajeros productivos (miles)	23,476	23,285	44,238	46,896	45,540
Millas por pasajero productivo (millones)	32,167	31,496	61,140	64,161	60,022
Millas por asiento disponible	44,271	42,334	84,485	86,100	81,946
Factor de carga por pasajero	72.7%	74.4%	72.4%	74.5%	73.2%
Punto de equilibrio del Factor de carga por pasajero	66.1%	66.0%	74.9%	66.3%	64.7%
Ingreso por pasajero por millas de asiento disponible	9.63	9.83	8.98	9.84	9.12
Costo operativo por milla de asiento disponible (US)	9.65	9.71	9.58	9.68	8.98
Precio promedio por galón de combustible (US cents)	88.09	83.49	78.32	84.21	46.56
Aviones reales en la flota al final del periodo	377	363	352	371	363
Edad promedio de la flota de jets (años)*			5.2	6.7	7.4

*Fuente: Continental Airlines 2001 Anual Report

La tabla siguiente muestra el desglose de los gastos operativos para las 6 líneas aéreas más grandes de los Estados Unidos. Puede observarse que en el año 2000, Delta Airlines mantenía el liderazgo en costos y que, aunque los componentes de Continental se encontraban por debajo del promedio en la mayoría de los rubros, había dos conceptos en los cuales mantenía gastos muy altos: Combustibles y lubricantes, Otros gastos de operación (sic) y Cuotas de renta y alquiler.

Estadísticas comparativas de costos de operación, año 2000

Centavos de dólar / milla de asiento promedio

Aerolínea	Comidas	Salarios y Beneficios	Combustibles y Lubricantes	Comisiones	Cuotas de Aterrizaje	Anuncios y Avisos	Otros Gastos de Operación y Mantto.	Total Gastos de Operación	Cuotas de renta y Alquiler	Interés
American	0.44 4.2%	4.18 39.8%	1.48 14.1%	0.60 5.7%	0.17 1.6%	0.13 1.2%	3.49 33.3%	10.49 100%	0.74	0.00
Continental	0.28 2.7%	3.30 32.4%	1.62 15.9%	0.54 5.3%	0.18 1.8%	0.07 0.7%	4.21 41.3%	10.20 100%	1.23	0.23
Delta	0.27 2.9%	3.73 39.5%	1.27 13.5%	0.42 4.4%	0.16 1.7%	0.08 0.8%	3.51 37.2%	9.44 100%	0.72	0.28
Northwest	0.29 2.9%	3.65 36.6%	1.80 18.1%	0.61 6.1%	0.24 2.4%	0.13 1.3%	3.24 32.5%	9.96 100%	0.67	0.31
United	0.38 3.6%	4.16 39.2%	1.43 13.5%	0.59 5.6%	0.20 1.9%	0.20 1.9%	3.64 34.3%	10.60 100%	0.88	0.19
US Airways	0.28 2.0%	5.35 38.6%	1.72 12.4%	0.51 3.7%	0.20 1.4%	0.08 0.6%	5.73 41.3%	13.87 100%	1.11	0.36
Promedio	0.32 3.1%	4.06 37.7%	1.55 14.6%	0.55 5.1%	0.19 1.8%	0.12 1.1%	3.97 36.7%	10.76 100%	0.89	0.23

En el análisis comparativo vertical mostrado en la siguiente ilustración puede notarse que los gastos operativos en el 2001 representaron el 98.4% de los ingresos, mientras que en

los 2 años previos, la fracción de los ingresos empleada para los gastos fue de 92.6% en el 2000 y del 92.9% en 1999. Este efecto se debe a que al transportar menos pasajeros, los ingresos son menores y los gastos operativos son proporcionalmente mayores como consecuencia de que los gastos fijos son muy altos en este tipo de industria, donde solamente los salarios y el combustible para los aviones, juntos, representan la mitad de los gastos operativos. Otro aspecto de los estados de resultados que llama la atención, es el hecho de que se reporten gasto tan cuantiosos en la partida de “Otros”; probablemente no tenga ninguna repercusión objetiva, pero creo que el solo hecho le resta confiabilidad a los reportes.

Continental Airlines
Estados de resultados comparativos
para los años 1999, 2000 y 2001, terminados el 31 de Diciembre
(millones de dólares)

	2001	%	2000	%	1999	%
Ingresos operativos	\$ 8,969	100.0%	\$ 9,899	100.0%	\$ 8,639	100.0%
Gastos operativos						
Salarios y beneficios	3,021	33.7%	2,875	29.0%	2,510	29.1%
Combustible del avión	1,229	13.7%	1,393	14.1%	756	8.8%
Renta de aviones	903	10.1%	844	8.5%	771	8.9%
Cuotas de aterrizaje y otras rentas	581	6.5%	532	5.4%	497	5.8%
Mantenimiento, materiales y reparaciones	568	6.3%	646	6.5%	603	7.0%
Depreciación y amortización	467	5.2%	402	4.1%	360	4.2%
Reservaciones y ventas	445	5.0%	455	4.6%	414	4.8%
Comisiones	364	4.1%	526	5.3%	576	6.7%
Servicios a pasajeros	347	3.9%	362	3.7%	352	4.1%
Daños a la flota, liquidaciones y otros cargos	124	1.4%	-	0.0%	81	0.9%
Otros	1,193	13.3%	1,135	11.5%	1,104	12.8%
Acta de subvención para la estabilización	(417)	(4.6)%	-	0.0%	-	0.0%
	8,825	98.4%	9,170	92.6%	8,024	92.9%
Utilidad operativa	144	1.6%	729	7.4%	615	7.1%
Utilidad (Pérdida) no operativa						
Gasto en intereses	(295)	(3.3)% -	251	-2.5%	(233)	-2.7%
Intereses capitalizados	57	0.6%	57	0.6%	55	0.6%
Ingreso por intereses	45	0.5%	87	0.9%	71	0.8%
Ganancia en la venta de Amadeus	-	0.0%	-	0.0%	297	3.4%
Otros, neto	(65)	(0.7)% -	51	(0.5)%	(7)	(0.1)%
	(258)	(2.9)% -	158	-1.6%	183	2.1%
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos, efectos acumulativos de cambios de contabilidad y cargos extraordinarios	(114)	(1.3)%	571	5.8%	798	9.2%
Impuestos (Gasto) Beneficio	29	0.3%	-222	(2.2)%	(310)	-3.6%
Distribución de valores preferenciales de fideicomiso	(10)	(0.1)%	-1	0.0%	0	0.0%
Efecto acumulativo de cambios de contabilidad	0	0.0%	0	0.0%	(33)	-0.4%
Cargos extraordinarios	0	0.0%	-6	(0.1)%	0	0.0%
Utilidad (Pérdida) neta	\$ (95.00)	(1.1)%	\$ 342	3.5%	\$ 455	5.3%

*Fuente: Continental Airlines 2001 Annual Report

Continental Airlines
Estados de situación financiera comparativos
al 31 de Diciembre de 2001 y el 31 de Diciembre de 2000
(millones de dólares)

ACTIVOS

	2001		2000
Activos circulantes:			
Efectivo y sus equivalentes	1,132	(17.4)%	1,371
Inversiones a corto plazo	-	(100.0)%	24
Cuentas por cobrar, neto	404	(18.4)%	495
Refacciones y suministros, neto	272	(2.9)%	280
Impuestos diferidos a la utilidad	192	40.1%	137
Pagos anticipados y otros	144	(5.3)%	152
Total de activos circulantes	2,144	(12.8)%	2,459
Activos fijos:			
Propiedades y equipos, neto	6,153	19.2%	5,163
Otros activos	1,494	(5.4)%	1,579
Total de activos fijos	7,647	13.4%	6,742
Total de activos	9,791	6.4%	9,201

PASIVOS Y CAPITAL

Pasivo Circulante:			
Vencimientos actuales de deudas y arrendamientos financieros de largo plazo	355	16.8%	304
Cuentas por pagar	1,008	(0.8)%	1,016
Deudas de tráfico aéreo	1,014	(9.9)%	1,125
Nómina y pensiones vencidas	523	76.1%	297
Otros pasivos vencidos	291	22.3%	238
Total de pasivos circulantes	3,191	7.1%	2,980
Pasivo a largo plazo:			
Deudas y arrendamientos financieros de largo plazo	4,198	24.4%	3,374
Otras obligaciones a largo plazo	1,241	(26.4)%	1,687
Total de pasivos a largo plazo	5,439	7.5%	5,061
Total de pasivo	8,630	7.3%	8,041

CAPITAL CONTABLE DE LOS ACCIONISTAS

Acciones preferentes	-	0.0%	-
Acciones comunes clase A	-	0.0%	-
Acciones comunes clase B	1	0.0%	1
Capital adicional pagado	1,071	182.6%	379
Ganancias retenidas	1,361	(6.5)%	1,456
Otros ingresos (pérdidas) acumulados	(132)	(1115.4)%	13
Acciones de Tesorería	(1,140)	65.5%	(689)
Total de capital contable de los accionistas	1,161	0.1%	1,160
Total de pasivos y capital contable de los accionistas	9,791	6.4%	9,201

*Fuente: Continental Airlines 2001 Annual Report

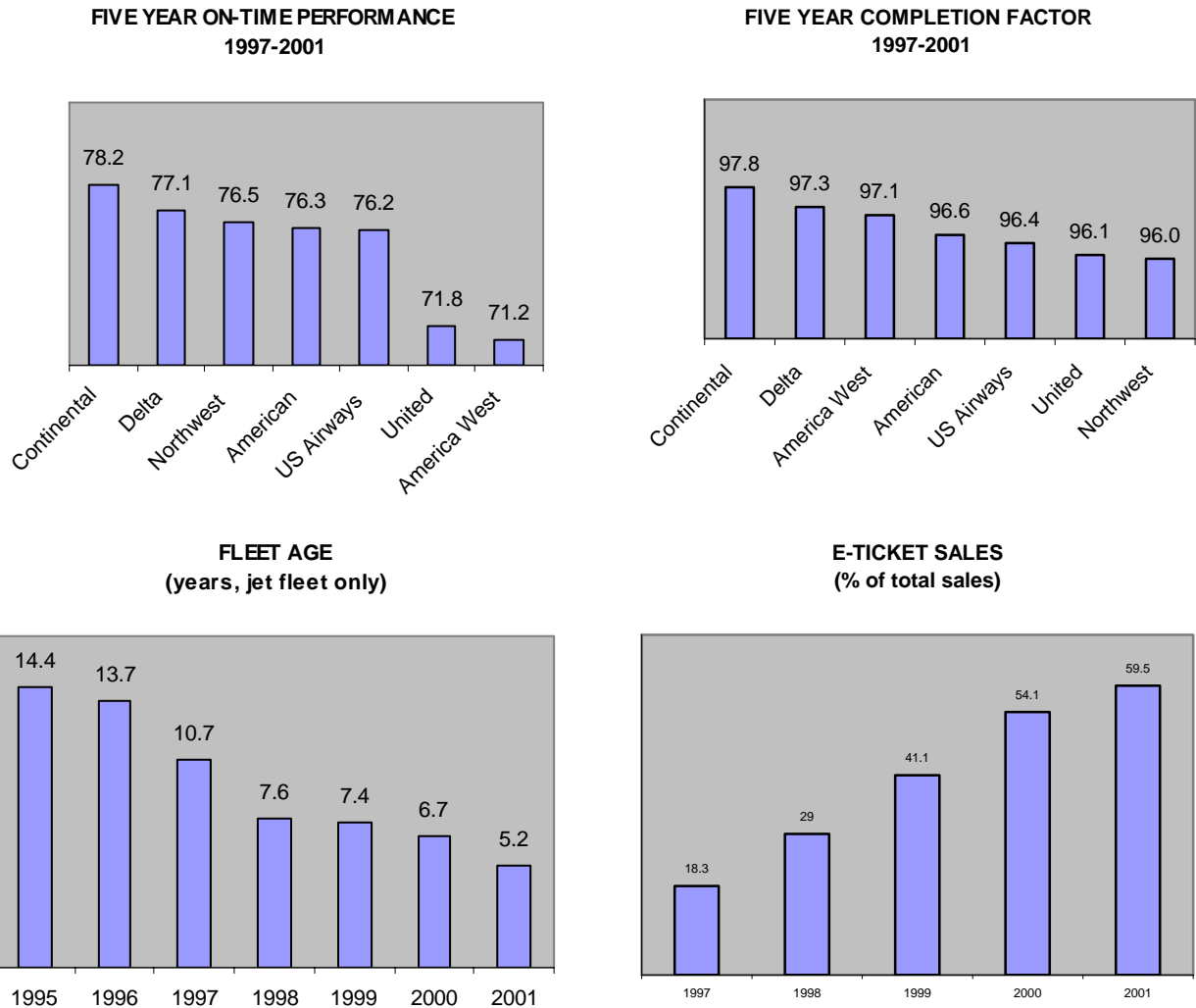
En los estados de situación financiera comparativos, presentados en la ilustración anterior, hay dos detalles que vale la pena resaltar: el primero tiene que ver con la reducción del 17.4% de *cash* al cierre de 2001 en comparación con el cierre del año previo. La falta de generación de *cash flow* en las actividades operativas compromete seriamente la liquidez de la empresa, como puede confirmarse en la tabla siguiente de razones financieras. El segundo detalle es el relacionado con el incremento de los pasivos a largo plazo en un 24.4%, el cual tiene su origen en la adquisición de 36 jets Boeing y refacciones relacionadas y que también puede correlacionarse con un incremento del 19.2% de los activos fijos y con el incremento correspondiente en los gastos de depreciación y amortización.

Finalmente, en la tabla de las razones financieras podemos confirmar lo que ya podía verse en el balance general de la empresa: Continental no genera el efectivo suficiente para hacer frente a sus compromisos de corto plazo y lo que agudiza el problema es que prácticamente todos los activos ya han sido hipotecados. Los únicos activos que podrían ponerse como garantía para conseguir líneas de crédito son primordialmente refacciones con un valor en libros de \$1,000 millones de dólares al 31 de Diciembre de 2001.³

Continental Airlines			
Razones financieras			
	2001	2000	Comentarios
A.- Razones de rentabilidad			
Margen de utilidad	(1.06)%	3.5%	Los márgenes de utilidad de 1 dígito son normales en la industria de la aerotransportación; aunque debe considerarse el hecho de que en los 3 años previos al periodo analizado, 1997-1999, Continental reportó un margen de utilidad promedio del 5.1%.
Rendimiento sobre la inversión	(0.97)%	3.7%	
Rendimiento sobre el capital contable	(8.18)%	29.5%	
B.- Razones de liquidez			
Razón circulante	0.67	0.83	Continental no genera el efectivo suficiente para cubrir sus compromisos de corto plazo.
Prueba de liquidez (prueba del ácido)	0.59	0.73	
C.- Razones de utilización de activos			
Rotación de cuentas por cobrar	22.2	20.0	La rápida recuperación de la cartera, los bajos inventarios y los abultados activos fijos son características únicas de esta industria.
Rotación de inventarios	32.4	32.8	
Rotación de activos fijos	1.2	1.5	
D.- Razones de utilización de pasivos			
Razón de pasivo a activos totales	88.1%	87.4%	Endeudamiento considerablemente alto. Los recursos existentes en Continental son prácticamente financiados por los acreedores.

Resultados Operativos de Continental

Las gráficas siguientes muestran el desempeño operativo de Continental en los últimos 5 años:



Fuente: Continental Airlines 2001 Annual Report

Resulta claro que lo único que podría afectar la percepción de los clientes de Continental es el problema de sobrerregistro que llevó a Continental a ser evaluada en 7° lugar en el estudio Air Quality en Abril de 2001; el resto de los indicadores reporta resultados notables.

Los problemas internos en Continental⁴

Toda la gente de Continental ama a Gordon Bethune, excepto su accionista mayoritario, David Bonderman, quien creó un grupo de inversión llamado *Air Partners* para financiar en 1992 la salida de Continental de la bancarrota. Fue Bonderman que contrató a Bethune, ambos estaban seguros que formarían una pareja única.

Con las acciones de Continental habiéndose incrementado de \$3 a \$65 en un periodo de 3 años, Bonderman empezó a buscar a un comprador que le permitiera convertir sus acciones en efectivo. Ese comprador resultó ser Delta Airlines, que en Enero de 1998 estuvo de acuerdo en adquirir Continental. Su CEO, Leo Mullin, administraría la empresa combinada y Bethune se quedaría sin trabajo. Aunque en realidad ese momento era probablemente inevitable, Bethune estaba colérico. Bonderman solo estaba haciendo lo que los negociantes hacen: tramando una estrategia de salida y tratando de maximizar sus ganancias.

Bethune fue ante la Junta de Directores, diciendo, según recuerda, “Yo siempre he dicho a los empleados ‘Nunca venderé [la empresa] ni ustedes saldrán perjudicados’. Tengo que cumplirlo”. Cuando Northwest Airlines apareció con una oferta, Bethune urgió a los directores a darle la misma consideración. Delta ayudó a hacer más fácil la decisión, ya que no aceptó preparar un plan de antigüedades más amigable para la gente de Continental. El Domingo de Súper Bowl de 1998, la Junta escogió a Northwest, la cual pagó a Air Partners \$383 millones de dólares en efectivo y en acciones para así convertirse en el nuevo accionista controlador.

Se suponía que el acuerdo daría a Continental la libertad para operar de manera autónoma, Bethune encontró que en la práctica no era así. En el 2000 empezó a presionar a Northwest para que dejara que Continental le recomprara sus acciones. A Northwest no le interesaba vender y a Bonderman, todavía director de Continental, no le importaban las acciones de Bethune. Aunque Bonderman declinó comentar, gente familiarizada con su manera de pensar dice que el descontento con Bethune llegó a su punto de ebullición en ese entonces. Bonderman sentía que Bethune “se sentía grande” con el éxito de Continental. Para él, el problema no era solamente la resistencia de Bethune a estar bajo el control de Northwest, sino su resistencia a ser el responsable ante todos. Bethune veía el problema exactamente al contrario, de acuerdo a sus asociados. Todos los miembros de la Junta lo habían precedido en Continental y veían a Bonderman como el experto en aerolíneas. Aunque Bethune se había más que probado a sí mismo que era un CEO, sentía que los directores todavía seguían las indicaciones de Bonderman. Bethune no disfrutaba sentirse como el ayudante contratado, particularmente cuando, en medio de su búsqueda para recomprar las acciones de Northwest, sintió que había recibido un mensaje claro de Bonderman: Tu puedes ser reemplazado.

Bethune descubrió que Bonderman había hablado con Greg Brenneman, su número 2, con el propósito, él creía, de ver si estaría dispuesto a reemplazar a Bethune como CEO. Tanto Bonderman como Brenneman, a través de voceros, dijeron que nunca hubo ningún intento de golpe de estado. Pero Bethune creía que sí y su otrora cercana relación con Brenneman se rompió.

Finalmente Bethune encontró apoyo contra Northwest en una demanda antimonopolista en el Departamento de Justicia, impugnando el acuerdo Northwest/Continental. Tan pronto como empezó el juicio, Bethune se cambió de bando y empezó a ayudar al gobierno. Northwest rápidamente decidió vender las acciones de nuevo a Continental. Cuando se terminó

la transacción de \$450 millones de dólares, en Enero 22 de 2001, Bethune lo declaró como el día de la independencia en Continental. Por primera vez, desde la llegada de Frank Lorenzo en 1982, la aerolínea no estaba bajo el dominio de ningún accionista controlador.

Estrategia competitiva de la empresa

Desde la llegada de Bethune a Continental, su estrategia ha sido buscar una diferenciación con base en el servicio, ofreciendo servicios de valor agregado, dando al cliente lo que pida e incrementando los costos del servicio siempre y cuando el cliente esté dispuesto a pagar algo más por el valor agregado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

¹ Phillip Holland, *People Express Airlines: Rise and Decline*, Harvard Business School No. 9-490-012, Boston, 1993, p.1.

² Shawn Tully, *Why the Big Boys Won't Comeback*, Fortune, 14 de Junio de 2004.

³ Gordon Bethune and Larry Kellner, *Continental Airlines 2001 Annual Report*, Houston 2002.

⁴ John Helyar, *Why is this man smiling?* Fortune, 18 de Octubre de 2004.

IV.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN QUE PRESENTA CONTINENTAL AIRLINES AL FINAL DEL AÑO 2001

Gobierno de la empresa

La Junta de Directores de Continental se encuentra dividida, por los problemas existentes entre Gordon Bethune y David Bonderman; esta confrontación puede causar parálisis y propiciar el partidismo entre los miembros restantes de la Junta y generar incertidumbre entre inversionistas y empleados.

Bonderman, accionista mayoritario hasta 1998, cuando vendió sus acciones a Northwest, es apoyado incondicionalmente por William S. Price; ambos mantienen un pequeño número de acciones y representan a Texas Pacific Group.

Por su parte, Bethune es apoyado, también de manera incondicional, por Larry Kellner, Presidente de Continental y miembro de la Junta de Directores.

Dirección de la empresa

El liderazgo de Bethune, su capacidad para dirigir, sus excelentes relaciones con los sindicatos y los empleados de Continental y los excelentes resultados obtenidos durante 6 años consecutivos, lo convierten en un factor fundamental, tal vez imprescindible, para la recuperación de Continental. Cuenta con un equipo directivo cuya capacidad ha sido reconocida no solo por organizaciones y revistas especializadas, sino también, incluso, por sus competidores.

La estrategia competitiva de la empresa está basada en la diferenciación, ofreciendo servicios de valor agregado como mejoras en el sistema de reservaciones, implantación de e-ticketing, instalación de teléfonos en los aviones, etc. Esta estrategia permite incrementar la lealtad de los clientes y disminuir su sensibilidad hacia los precios, resultando en el incremento de márgenes de utilidad. Sin embargo, ante la fuerte presión en los precios que están ejerciendo los discounters, debe redefinirse la estrategia que le permita a Continental sobrevivir y crecer.

Empleados y Sindicatos

Los empleados de Continental tienen un alto grado de organización, proveen servicios altamente especializados y conocen perfectamente el funcionamiento y la administración de Continental; estas características los convierten en un proveedor diferenciado, con un enorme poder de negociación, que puede afectar y definir los resultados finales de cualquier plan de recuperación de la empresa.

Es destacable, sin embargo, que los empleados y sus correspondientes sindicatos parecieran poco deseosos de utilizar y/o hacer demostraciones de tal poder, ya que mantienen excelentes relaciones con Gordon Bethune. Esta inmejorable relación es el resultado de varias acciones de Bethune: política de puertas abiertas, desarrollo e implantación del plan para incrementar los salarios y beneficios de los empleados, bonos por performance además de la honestidad y transparencia durante las negociaciones, que lo han llevado incluso a mostrar los libros de la compañía a los empleados.

Situación financiera

Al final de 2001, Continental es una empresa preocupantemente apalancada, con un cash flow deficitario de aproximadamente \$2 millones de dólares por día, prácticamente sin acceso a líneas de crédito y con la mayoría de los activos ya comprometidos en préstamos y créditos. Bethune y Kellner reportan que Continental cuenta aún con activos no comprometidos, principalmente refacciones, con un valor en libros de \$1 billón de dólares, que podrían ser empleados para respaldar una solicitud de línea de crédito.

Resultados operativos

La marcha operativa de Continental ha sido prácticamente impecable durante el periodo 1995-2001. Continental terminó el año 2001 reportando 82.2% de vuelos a tiempo, con una flota de jets que promedia 5.2 años de antigüedad.

Los esfuerzos en el área operativa deben encaminarse a incrementar el factor de carga, las reducciones de personal podrán ayudar a disminuir el punto de equilibrio, aunque difícilmente se alcanzarán los niveles de 66% observados antes de Septiembre de 2001, debido a la lenta recuperación de la economía pronosticada para el año 2002 afectada principalmente por una lenta economía mundial, una economía recesiva en los Estados Unidos y por la tensión causada por las acciones belicosas que puedan tener lugar entre los Estados Unidos y las redes del terrorismo.

Las acciones tomadas como resultado de los eventos del 11 de Septiembre, fueron rápidas y su efectividad rendirá frutos a mediano plazo, debido a los pagos de finiquitos y otros asociados a las medidas implantadas. En total, fueron puestos en suspensión temporal 12,000 empleados, de los cuales 4,000 aceptaron el plan de retiro voluntario y 6,000 empleados ya han sido reinstalados como resultado de la recuperación prevista para el 2º trimestre de 2002.

V.- PROPUESTA DE ALTERNATIVAS POSIBLES PARA ACCIONES FUTURAS

Para poder asociar fácilmente los resultados del diagnóstico presentado en el capítulo anterior, presento las alternativas propuestas de solución en el mismo orden:

Gobierno de la empresa

Para que la Junta de Directores pueda operar con rapidez y gobernar con efectividad, es necesario que se ponga fin a la disputa entre Bonderman y Bethune y este problema solo puede terminarse cuando uno de ellos salga de la Junta.

Dirección de la empresa

Mi recomendación es llevar a cabo cambios que permitan a Continental enfrentar o adaptarse a la guerra de precios iniciada por los discounters. Desde mi perspectiva existen dos cursos de acción posibles: buscar una estrategia de alta segmentación y concentrarse en los vuelos internacionales, que son los más lucrativos o bien, reinventarse y competir abiertamente con los discounters, en una guerra de precios.

Estos cursos de acción revelan los extremos, pero existen alternativas intermedias, tales como mantener el esquema actual de diferenciación y buscar implantar cualquiera de las alternativas ya mencionadas progresivamente, buscando completarlas en el mediano plazo.

Empleados y Sindicatos

Las líneas de acción probables están acotadas por los siguientes extremos: continuar con el plan de igualación de salarios y beneficios, o bien, renegociar con los sindicatos la reducción temporal de los salarios.

El primer caso representa el extremo menos conveniente, porque un incremento en un concepto que representa el mayor de los gastos operativos y en tiempos en los que es necesario reducir los gastos fijos, afectaría la recuperación de Continental; indudablemente, la implantación de esta alternativa tendría un enorme efecto positivo en la relación empresa-sindicatos y en la moral de los empleados. Esta parece ser la línea de Bethune, un hombre comprometido con su palabra y con los empleados.

En el otro extremo, la negociación con los sindicatos tiene el inconveniente de un distanciamiento potencial, o incluso ruptura de relaciones entre la empresa y los sindicatos. Debe tomarse en cuenta que ya existe un precedente de este tipo de negociación entre los

mismos actores, Bethune y los sindicatos, a fines de 1994; los resultados de ese acuerdo no pudieron ser mejores, ambas partes honraron su palabra, lo cual ha incluido el ingrediente de la confianza mutua entre las partes.

Situación financiera

Para una marcha financiera aceptable, es imprescindible que Continental incremente su cash flow. Entre las alternativas de capitalización se encuentran: solicitar una línea de crédito aprovechando los beneficios de la *Air Transportation Safety and System Stabilization Act* (ATSSSA), mediante la cual, la ley proveería a las aerolíneas hasta \$10,000 millones de dólares en oportunidades de obtener préstamos. O bien, solicitar una línea de crédito en una institución financiera. En ambos casos puede respaldar esta solicitud utilizando sus activos no comprometidos, los cuales alcanzan un valor de \$1,000 millones de dólares.

Una alternativa adicional para hacerse de efectivo es reconsiderar la venta de acciones de Continental Express mediante una OPI, la cual canceló como resultado de los eventos de Septiembre de 2001.

Otra acción que permitiría incrementar el cash flow de Continental y mejorar sus finanzas es la de aplazar gastos y compras de equipo. Al 31 de Diciembre de 2001, Continental tiene compromisos firmes con Boeing para la adquisición de 87 aviones, de los cuales 20 están programados para entregarse entre Enero y Mayo de 2002. Trece de esos 20 aparatos ya han sido prefinanciados.

Resultados operativos

Para llevar el factor de carga a niveles superiores a los del punto de equilibrio, solo hay 2 formas: incrementando el número de pasajeros por vuelo o disminuyendo los gastos operativos.

Entre las alternativas para disminuir los gastos se encuentran: continuar promoviendo el e-ticketing, ya que esto permite reducir las comisiones a los agentes; renegociar los contratos con los sindicatos y la reevaluación de las rentas que no son de aviones. Es importante, asimismo, no descuidar el aspecto de la puntualidad, ya que este es un factor importante de decisión para los viajeros de negocios.

VI.- EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS PROPUESTAS

Gobierno de la empresa

Los miembros de la Junta consideran a Bonderman como una persona conocedora de la industria de la aviación, aunque, a final de cuentas, y como todos los inversionistas, es movido por el solo interés de los dividendos. Esta visión puramente económica de Bonderman queda demostrada con los siguientes hechos: estuvo negociando con Delta y con Northwest, a través de su grupo de inversión *Air Partners* hasta vender sus acciones en Continental a esta última; también su otro grupo de inversión, *Texas Pacific Group*, era el inversionista controlador en *America West*. Adicionalmente, recordemos que la participación accionaria del Texas Pacific Group, después de la venta de sus acciones a Northwest, es ya muy pequeña y eso diluye el compromiso que existía cuando Bonderman era el accionista mayoritario.

Por otro lado, Bethune es considerado como el *gurú* de la industria de la aviación en los Estados Unidos, después de la milagrosa transformación de Continental. Si adicionalmente tomamos en cuenta que para el 2002 está programada la revisión contractual con los sindicatos de mecánicos y de pilotos y tomamos en consideración las excelentes relaciones de Bethune con empleados y sindicatos, podemos concluir que la presencia de Bethune es crucial para la supervivencia de Continental durante 2002.

Dirección de la empresa

El hecho de mantener la estrategia de diferenciación, sin cambios, daría como resultado la pérdida progresiva de pasajeros, ante el embate de las empresas de bajos costos. En el caso de permanecer bajo este esquema, sería recomendable identificar y eliminar las rutas que no son rentables, enfocarse en las rutas de viajeros de negocios y explotar el valor de la marca. A los viajeros de negocios no les importa pagar un poco más con tal de obtener horarios de vuelo convenientes y otros beneficios destinados a los viajeros frecuentes. Adicionalmente, cuando las diferencias en precio no son exageradas, el consumidor prefiere viajar en una línea con el prestigio y el respaldo de Continental en lugar de hacerlo en una línea poco conocida.

La conversión a una línea de bajos costos tiene implicaciones severas; la mayor tiene que ver con la necesidad de renegociar los contratos con los sindicatos para reducir los salarios y los beneficios de los empleados. Un escenario probable es que la buena relación entre Bethune y los sindicatos llegue a su fin y que los sindicatos recurran a medidas de presión para tratar de evitar los ajustes. Seguramente Bethune no estaría de acuerdo con seguir esta propuesta, ya que no sería congruente con su idea de llevar los salarios de sus empleados a los niveles del mercado y porque también implicaría que faltase a su palabra.

Por otro lado, una estrategia de enfoque en los vuelos internacionales tiene una gran limitante: el hecho de que los vuelos internacionales representan solamente el 38% de las operaciones de Continental. Por lo tanto, para seguir esta estrategia sería necesario reducir el tamaño de la

empresa, reduciendo activos fijos, deshaciendo contratos de arrendamiento y despidiendo personal; o bien, planificar la implantación de esta estrategia de una manera progresiva, buscando cristalizarla en el mediano plazo.

Empleados y Sindicatos

Considerando las excelentes relaciones entre Gordon Bethune y los sindicatos, aún y cuando Bethune proponga una reducción de empleados y recortes en los beneficios, el escenario menos probable es el de una huelga.

Situación financiera

La solicitud de una línea de crédito a través de la *Air Transportation Safety and System Stabilization Act* (ATSSSA), o bien, en una institución financiera es prácticamente equivalente; en ambos casos Continental puede respaldar la solicitud con sus activos no comprometidos. Es predecible que la flexibilidad que pueda encontrar con la ATSSSA sea mucho mayor que la que pueda encontrarse directamente en una institución privada. La utilización de la línea de crédito tiene el inconveniente de que agudiza el problema de apalancamiento de Continental, el cual podría llegar a niveles que, de manera contraproducente, le cerrarían las puertas de acceso al crédito en el futuro inmediato.

La capitalización de las acciones de Continental Express mediante una OPI, por su parte, permite mejorar el cash flow sin agregar endeudamiento a la estructura financiera de Continental, ya que se trata en esencia de una venta de activos.

La renegociación de los compromisos con Boeing es un tema difícil, por dos razones primordiales, la primera es que los compromisos de entrega son inmediatos lo cual le resta maniobrabilidad a la empresa productora de aviones. La segunda razón es que Boeing, al igual que todas las empresas de la industria de la aviación de los Estados Unidos, tiene severos problemas financieros, como resultado de los ataques terroristas, que la orillaron a despedir a 30,000 empleados.

Resultados operativos

Durante el 2001, el porcentaje de ventas de Continental a través de e-ticketing fue del 59.5%, por lo tanto, cada 4 puntos porcentuales en que se incremente este indicador, significarán una reducción del 10% de las comisiones pagadas a los agentes de viajes.

La reducción de rentas se puede lograr a través de alianzas de código compartido con otras aerolíneas y también a través de la identificación y cancelación de espacios no necesarios en los aeropuertos.

VII.- COMPROMISO DE ELECCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS

Gobierno de la empresa

Mi propuesta es que David Bonderman y William S. Price dejen sus puestos de Directores.

Dirección de la empresa

Mi propuesta es mantener sin cambios a los ejecutivos de la empresa.

Con respecto a la estrategia competitiva, mi recomendación es mantener el esquema actual de diferenciación y buscar a mediano plazo enfocarse en el mercado internacional, que es el más lucrativo y donde se puede competir con un servicio diferenciado.

Con base en la estrategia definida, es entonces conveniente identificar y eliminar las rutas que no son rentables, enfocarse en las rutas de viajeros de negocios, explotar el valor de la marca y analizar y ajustar los precios con base en el valor agregado percibido por los pasajeros. Adicionalmente deben implantarse controles de costos que permitan a Continental reducir los gastos de operación y mantenimiento y los de combustibles y lubricantes, los cuales se encuentran por encima de los estándares de la industria. Parte de estos ahorros puede ser destinada a beneficios que pueda percibir el cliente y que fortalezcan la diferenciación del servicio.

Empleados y Sindicatos

En virtud de los problemas económicos por los que atraviesa Continental y continuando con la línea de excelentes relaciones y la estrategia de ganar-ganar entre Gordon Bethune y los empleados y sus sindicatos, mi recomendación es hacer un descanso en el camino y proponer la posposición temporal del plan de igualación de salarios y beneficios al mismo tiempo que se mantienen los bonos por *performance*.

Situación financiera

Mi propuesta es vender parte de las acciones de Continental Express mediante una oferta pública inicial y no recurrir al endeudamiento para resolver el problema de cash flow.

Con respecto a la renegociación de los compromisos con Boeing sugiero tratar de posponer la adquisición de 7 aparatos y tomar los 13 que ya han sido prefinanciados.

Resultados operativos

Mi recomendación es incrementar el porcentaje de ventas de Continental a través de e-ticketing, poniendo como objetivo alcanzar el 70% de la ventas, lo que significaría una reducción del 25%, de las comisiones pagadas a los agentes de viajes con respecto a los resultados del 2001.

La acción anterior debe llevarse a cabo en paralelo con la búsqueda incesante de alianzas de código compartido con otras aerolíneas y la identificación y cancelación de espacios no necesarios en los aeropuertos, dado que ambas acciones son mutuamente complementarias.

VIII.- FUNDAMENTO DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA

Mi propuesta para que David Bonderman y William S. Price dejen sus puestos de Directores y mantener sin cambios a los ejecutivos de la empresa, incluyendo, por supuesto, a Gordon Bethune, se fundamenta en los hechos siguientes: Bonderman ha privilegiado permanentemente sus propios intereses por encima de los de Continental; al invertir en compañías rivales de Continental se ha colocado en una situación de conflicto de intereses que compromete su ética, su honestidad y su compromiso con la corporación. Al salir una de las partes de la disputa, se elimina la causa de un potencial enrarecimiento en la atmósfera y se restablece el ambiente objetivo, propositivo, libre de posiciones personales encontradas, de la Junta de Directores. Por otro lado, la presencia de Bethune incrementa las probabilidades de éxito en las negociaciones con los sindicatos, las cuales serán factor crítico para el logro de la reducción de gastos operativos.

Con respecto a la estrategia competitiva, la permanencia en el esquema actual de diferenciación, buscando enfocarse en el mercado internacional a mediano plazo, permite a Continental continuar explotando sus ventajas comparativas en las partes más lucrativas del negocio. La continua evaluación de las rutas y la consiguiente eliminación de aquellas que no sean rentables, permitirá a Continental eliminar fuentes potenciales de pérdidas. El hecho de especializarse en las rutas de viajeros de negocios, le permitirá a la empresa agregar elementos de diferenciación en el servicio y alta segmentación del mercado, lo cual permitirá ajustar los precios con base en el valor agregado percibido por los pasajeros.

En el ámbito financiero, la venta parcial de las acciones de Continental Express mediante una oferta pública inicial, permitirá a Continental mejorar radicalmente sus flujos de efectivo sin recurrir al endeudamiento. Adicionalmente, la renegociación de los compromisos con Boeing para tratar de posponer la adquisición de 7 aparatos debe intentarse, haciendo uso nuevamente de los contactos y los buenos oficios de Bethune.

El solo incremento del porcentaje de ventas de Continental a través de e-ticketing, reportaría ahorros de aproximadamente \$90 millones de dólares si se lleva desde el 59.5% hasta el 70% de las ventas, como resultado de la disminución de las comisiones pagadas a los agentes de viajes que conlleva esta medida.

La búsqueda de alianzas de código compartido con otras aerolíneas, especialmente en aeropuertos fuera de los Estados Unidos, debe llevarse a cabo en forma sistemática y decidida, por los beneficios que ofrece: la eliminación de cuadrillas de trabajo en aeropuertos con bajo movimiento y la optimización en la productividad de las cuadrillas con base en aeropuertos con numerosos vuelos de Continental.

La identificación de espacios no necesarios en los aeropuertos, entre los que se incluyen hangares, salas, oficinas, ventanillas, etc. y su inmediata cancelación puede generar, sin duda, ahorros importantes.

Finalmente, es importante no descuidar el aspecto de la puntualidad, dado que ha sido identificado como el factor primordial de la satisfacción de los pasajeros, por esta razón propongo mantener el bono existente del *On time performance*.

CONCLUSIÓN

El presente caso ilustra perfectamente el efecto de los imponderables en los resultados de una empresa. En los inicios del año 2001, Continental era una empresa líder del sector, poderosa y reconocida por clientes y analistas especializados, contaba con una administración sobresaliente y de capacidad reconocida; pero, todos estos atributos de poco sirvieron para evitar ser arrastrada por los efectos de sucesos que no pueden ser anticipados y que demuestran que el medio ambiente que rodea a una empresa siempre tiene sorpresas y aún las empresas mejor preparadas pueden sucumbir a los efectos de sucesos que no se pueden entender y mucho menos anticipar. Continental enfrentó casi simultáneamente cambios en legislación y los efectos de actos terroristas que trastocaron no solo a la industria de la aviación sino a la percepción de seguridad y vulnerabilidad de las personas en todo el mundo.

Donde hay dinero y poder, tarde o temprano frecuentemente se desatan las disputas y se presentan los dilemas éticos y Continental no ha sido la excepción. Pero, en contraparte, donde existen personas sin valores también existen personas que trascienden por su capacidad de ser congruentes aún en los momentos más difíciles. Como administradores podemos fallar, podemos enfrentar empresas que parecen imposibles y fallar nuevamente; lo que no podemos, no debemos permitirnos, es dejar nuestros valores a un lado en los momentos de crisis. Gordon Bethune es un buen modelo a seguir, a la luz de la información a la que he tenido acceso en este caso.

Creo que he cumplido el objetivo del presente análisis y he presentado y sustentado alternativas de solución para lograr la recuperación de Continental después de los actos del 11 de Septiembre de 2001. Estoy satisfecho.

Es menester señalar que dado que el presente caso se desarrolla en el pasado, el análisis del mismo y las propuestas presentadas pueden estar empañadas por las acciones que efectivamente fueron emprendidas por los actores reales. Siempre será más fácil criticar y proponer acciones correctivas a los hechos ya ocurridos.

En la vida real, el quehacer del tomador de decisiones se desarrolla en un ambiente de incertidumbre permanente y, en la mayoría de los casos, no existen precedentes para los problemas que se presentan día a día.

He aprendido mucho, pero de nada sirve si por un momento olvido el compromiso que tengo con mi país, con las clases más desprotegidas y con las nuevas generaciones. De nada sirve aprender cuando de manera selectiva se aplica lo aprendido en ausencia de ética o de moral.