

**CONTINENTAL AIRLINES, UN CASO DE EMPRESA  
ORIENTADO A LOS RECURSOS HUMANOS”**

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**  
CIUDAD DE MÉXICO

**“CONTINENTAL AIRLINES, UN CASO DE EMPRESA  
ORIENTADO A LOS RECURSOS HUMANOS”**

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de  
**MAESTRO EN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

**ALEJANDRO ABRAHAM SOLANO PINEDA**

México, D.F.

2004

## Dedicatoria

A mi esposa por su amor infinito y dedicación

A mi hija, con todo mi amor

A mi madre, por formarme y enseñarme a ser tenaz en la vida.

A mi padre, por su apoyo

A mi hermana, por sus consejos

A mis tíos Guadalupe, Carmen,  
Elvia y Bernardo por su apoyo incondicional  
A mi abuela, con respeto y admiración

A mis suegros por su apoyo y comprensión

## **Contenido**

	<b>Página</b>
Análisis	7
Problemas	22
Posibles soluciones	24
Solución seleccionada	25
Plan de acción	26
Continental 2004	29
Conclusión	32
Bibliografía	33

## **Análisis**

### **Hechos relevantes**

#### **Gordon Bethune**

- Trabajó en Boeing hasta febrero de 1994.
- Pasó a Continental en el puesto de presidente y director general de operaciones.
- En los primeros seis meses se dio cuenta que carecía de autoridad e influencias para hacer cambios.
- Dice que Continental era un sitio miserable para trabajar, después de años de despidos, congelamientos y reducciones de salario, promesas incumplidas, desconfianza, temor y reproche.
- El CEO de Continental obstaculizaba la mayoría de sus esfuerzos por mejorar las operaciones.
- En junio de 1994 United Airlines le hizo una oferta atractiva.
- Continental contraatacó con una oferta jugosa, pero él aceptaría sólo si le daban autoridad total sobre el marketing, programación y asignación de precios a los pasajes.
- A fines de octubre de 1994 la junta directiva de Continental decidió que Bethune dirigiría la empresa desde el puesto de presidente y director general de operaciones.
- Presenta el plan Go Forward.
- Cuando asume la dirección abrió las puertas de la suite ejecutiva al personal.
- Creía que los clientes preferían pagar tarifas completas para disfrutar de vuelos de servicio completos.
- Era piloto de aerolínea autorizado, calificado para volar aviones jet Boeing 757 y 767.



- Tenía licencia de mecánico de fuselajes y de planta de energía.
- Había sido gerente de instalaciones de mantenimiento de Braniff y en Western Airlines.
- Tenía conocimientos en operaciones por parte de Boeing.

### **Primeros pasos de Bethune como CEO**

- El día que asumió el cargo de CEO anunció el cierre de las operaciones de mantenimiento en Los Ángeles (1800 personas).
- Instituyó los viernes de vestimenta informal.
- Impuso la prohibición de fumar dentro de la compañía y posteriormente en todos los aviones.
- Insistió en que las juntas comenzaran y terminaran a las horas previstas.
- Se sentaba en la mitad de las mesas.
- Quemó algunos de los manuales de procedimientos en el estacionamiento junto con algunos empleados.
- Hizo saber a los empleados que esperaba que usaran su mejor juicio para resolver problemas y tratar asuntos.
- Creó una fuerza de trabajo que revisara todo el manual de procedimientos y que diera las pautas para que los empleados pudieran tomar buenas decisiones.
- Para julio de 1995 pintó los 200 aviones de Continental para crear una nueva imagen, para transmitir un aspecto profesional a empleados y a clientes.
- En una de las juntas se impuso sobre su proyecto. Le dijo a un empleado que si no estaba contento en la compañía, podía dejarla.
- Bethune ofreció disculpas a los clientes más frecuentes, incluso hizo una fiesta en su casa.

## **Continental Airlines**

- En 1983 y 1990 entró en la protección de quiebra del Chapter II.
- Era la quinta mayor aerolínea comercial en 1994.
- Había reportado una pérdida neta cada año desde 1985.
- Aparecía en el último lugar de las 10 principales aerolíneas comerciales de USA en operaciones y servicio al cliente.
- Según la Secretaría de Transportes de USA Continental estaba en el último lugar de las 10 mayores aerolíneas en cuanto a vuelos puntuales.
- Tenía el número más alto de reportes de equipaje mal manejado por cada 1000 pasajeros.
- Tenía el índice de quejas más alto.
- En los últimos 10 años se había tenido 10 directores diferentes.
- Continental había pasado por numerosas reorganizaciones internas, esfuerzos de revitalización y cambio de estrategia.
- En 1993 se redujeron honorarios y salarios.
- La rotación y el uso de incapacidades era alto.
- El señalamiento de culpables en los problemas anulaban los esfuerzos de solución.
- Historial de dirección deficiente.
- Era una empresa en la que se reverenciaba la reducción de costos.
- La comunicación interdepartamental casi no existía.
- Las razones fundamentales de que el producto fuera un desastre, tenía que ver con un ambiente en el que nadie podía cumplir con su trabajo.
- Tenía pérdidas en el 18% de sus rutas.
- Tiene un producto que se llama Continental Lite, similar al de Southwest.

- Antes de 1994 habían bajado las comisiones a los agentes de viajes (que en esa época manejaban el 80% de las reservaciones).
- Prescindieron de las características populares del programa One Pass.
- Las pérdidas en 1994 serían aproximadamente de 200 millones de dólares.
- En el 2001 Continental recompró 6.7 millones de acciones comunes a Northwest airlines. Con esto Continental quedó liberada de manera efectiva del control de cualquier entidad externa.
- Bethune declaró el 22 de junio del 2001 el día de la independencia en Continental.
- En los primeros seis meses del 2001 reportó ingresos 3.3 % arriba del año anterior.
- Ganancias netas del periodo: 51 millones de dólares.

### **Empleados**

- Estaban desilusionados y con la moral baja.
- Antes de la entrada de Bethune, trataban de hacer su trabajo.
- Desmotivados y resentidos.
- Varios empleados externaron dudas y escepticismo ante el plan Go Forward.
- Un empleado le dijo que era el décimo fulano que le hablaba y que no importaba lo que dijera, esto iba a fallar.

### **Continental Lite**

- Tenía un producto similar al de Southwest airlines.
- Representaba una importante pérdida de dinero.
- Reemplazó los asientos de primera en 100 de los jets Boeing pequeños.

- Los aviones estaban pintados con el logo de Continental Lite.
- No se servían comidas en vuelos menores a 2.5 horas.
- 1/3 de las rutas de Continental Lite, generaban el 70% de las pérdidas de Continental.
- Esta compañía fue descartada por completo en 1996.

### **Continental Express**

- Operaba como una subsidiaria aparte con su propio presidente.
- Tenía cerca de 1000 vuelos diarios.
- Los vuelos de Continental Express contribuían a factores de carga más altos .
- Estaba en el proceso de descartar los aviones de turbohélice.
- Utilizaba jets regionales.
- En julio del 2001 se anunció el plan de vender un interés minoritario por medio de una oferta pública inicial.
- Continental dijo que se desharía de la inversión del resto de Continental Express.
- Continental Express había estado creciendo un 30% anual en los pasados siete años.

### **Plan Go Forward**

- Se presentó en noviembre de 1994.
- Indicó que era un esfuerzo conjunto con Greg Brenneman.
- La junta no considero en una primera instancia hacerlo CEO, sino dejarlo en su posición
- En una segunda instancia la junta decidió nombrarlo CEO.
- A Bethune lo decepcionó que la junta no haya tomado el plan Go Forward con más entusiasmo.

- Estaba compuesto por Fly to win, fund the future, make reliability a reality y working together.

### **Fly to win**

- Plan de mercado
- Consistía en que la empresa dejara de hacer las cosas que estaban perdiendo dinero y concentrarse en las fortalezas de mercado.
- Implicaba hacer reducciones drásticas en los vuelos de Continental Lite.
- Concentrar operaciones de centro y ramal.
- Cerrar el centro operativo de Greensboro, Carolina del Norte.
- Enfocarse a los centros operativos de Newark, Cleveland y Houston.
- Se identificaron rutas donde Continental tenía demasiados vuelos con muy pocos pasajeros y tarifas demasiado bajas para lograr una utilidad.
- Se detectaron oportunidades de subir las tarifas en algunas de las rutas.
- Deshacerse de los aviones A300 de airbus.
- Se habían perdido los viajeros de negocios.
- Se propuso ir humildemente con todos los agentes de viajes importantes para ofrecer disculpas por los errores previos y restablecieron las comisiones altas.
- Prometieron mejoras en el desempeño y la satisfacción del cliente.
- Se dio a las agencias un paquete de incentivos.
- Se restauró las características del programa One Pass.
- Volar donde la gente quiera ir.

## **Ejecución de fly to win**

- Continental comenzó a tratar a las agencias de viajes como socias.
- Crearon programas en donde a mayor volumen de ventas Continental pagaría un incentivo sobre la comisión.
- Se crearon programas de ascenso a primera clase y descuentos para ciertos volúmenes de viajes.
- Continental quería trasladar su negocio de la multitud de mochila y sandalias a la multitud de abrigo y corbata.
- Se mandaron cartas a los directores ejecutivos, personal de mandos medios y representantes de ventas corporativos ofreciendo excusas por el mal desempeño de los años anteriores.
- De 1995 al 2000 Continental agregó en forma gradual más destinos desde sus centros operativos y agregó más vuelos a destinos existentes.
- La expansión fue enérgica principalmente en los mercados internacionales.
- El sitio web de la compañía se empleaba como un canal de distribución cada vez mas importante.
- Amplió el boletaje electrónico en un 95% de sus destinos.
- El 54% de sus ventas eran boletos electrónicos.
- Continental se alió con United, Delta, American y Northwest para crear Orbitz que ofrecía boletos de aerolínea, reservaciones de hotel, renta de autos y otros servicios.
- Bethune estaba dispuesto a que Continental emprendiera acciones que agregaran costo, siempre que agregaran valor suficiente a los pasajeros.

- El éxito para Bethune significaba un servicio limpio, seguro, confiable, de centros operativos bien administrados y beneficios de viajero aéreo frecuente.

### **Fund the Future**

- El plan financiero
- Desasirse de las obligaciones de arriendo.
- Renegociación de los pagos de alquiler de aeronaves.
- Refinanciar parte de la deuda de Continental a tasas de interés más bajas.
- Postergación de algunas amortizaciones de deuda.
- Incremento de tarifas en ciertas rutas.
- Se estimaba generar una utilidad de 45 millones de dólares.

### **Ejecución de Fund the Future**

- En 1994 se tuvo un gasto en intereses de 202 millones de dólares.
- Para 1996 se tuvo un gasto en intereses de 117 millones de dólares.
- Se tenía un depósito de 70 millones de dólares con Boeing para la compra de nuevos aviones. Bethune logró que Ron Woodard (presidente de Boeing) aceptara la cancelación del pedido y que le regresara 29 millones de dólares.
- El vicepresidente de compras y servicios de materiales, logró vender excedentes de inventarios de partes y renegociación contratos de mantenimiento.
- Se entró a acuerdos de código compartido.
- A fines del 2001 llegó a acuerdos de código compartido con KLM entre Europa y USA.
- Incorporó a un nuevo director financiero, Larry Kellner.

- Kellner creó sistemas que permitían a la administración contar información confiable de ingresos, costos, ganancias y flujos de efectivo.
- Se presentó una propuesta para proteger las compras de combustible a través de un seguro.
- De 1996 a 1998 se redujeron costos de capacitación y mantenimiento mediante la disminución de los diferentes tipos de avión.
- Los tipos de avión se redujeron de 9 (1995) a 5 (1999).
- En julio de 1997 se inició un programa de tres años para subir los honorarios y salarios del empleado a nivel de estándares de la industria.
- En julio del 2000 se inició un programa de tres años para levantar los beneficios del empleado a nivel de la norma de la industria.
- En 1998 se inició un programa de recompra de acciones que duró hasta diciembre del 2000.
- En 1998 Northwest Airlines compró un bloque de 8.7 millones de acciones comunes de Continental, suficiente para darle el control de la votación de Continental.
- Esta alianza proporcionaba actividades conjuntas de marketing.
- Se inició un juicio antimonopolio por la alianza de Northwest Airlines y Continental.

### **Make Reliability a Reality**

- El plan de producto
- Mejoras en cuanto al desempeño en puntualidad, manejo de equipaje, y experiencia general de vuelo.



- La pieza clave era centrarse en los empleados, dándoles un bono de 65 dólares cada mes que Continental apareciera entre las primeras cinco aerolíneas en porcentaje de vuelos de arribo puntual, medido y reportado mensualmente por el USS. Department of Transportation.

### **Ejecución de Make Reliability a Reality**

- Bethune optó por usar el porcentaje de puntualidad como el indicador principal de que tan bien se desempeñaba Continental.
- El plan del bono de 65 dólares, se anunció en enero de 1995, y el porcentaje de puntualidad creció de 71% a 83% en marzo de 1995.
- En enero de 1996, el bono se otorgaba si Continental quedaba en el tercer lugar o superior, pero el bono aumentó a 100 dólares.
- En el año 2000 el bono se modificó: 100 dólares si Continental quedaba en el primer lugar del desempeño puntual y 65 dólares si quedaba en el segundo o tercer lugar.
- Durante el periodo de 1995 al 2000 Continental pagó 257 millones de dólares en bonos de arribo a tiempo.
- Se hicieron correcciones de ruta de vuelos que a menudo se demoraban.
- Se les dejó en claro a los empleados que no se querían vuelos a tiempo, sin gente, o con los pasillos sucios o sin valijas.
- Se aumentó la capacidad de atención telefónica, agregando más gente y mejorando el software de sistemas de reservación.
- Se automatizaron las llamadas que implicaban clase económica.
- Se comenzó a servir Coca Cola en lugar de Pepsi.

- Se introdujeron nuevos y mejores platillos.
- En el 2000 Continental gastó 12 millones de dólares en gavetas portaequipajes más grandes para acomodar valijas de mano.

### **Working together**

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

### **Ejecución de Working Together**

- Durante 1995-2000 Continental pagó a los empleados 545 millones de dólares en bonos de utilidades compartidas.
- Se instaló un número 800 de correo de voz directo a la oficina de Bethune para cuando los empleados tuvieran necesidad de hablar con el CEO.
- Se instaló un número 800 para problemas de operaciones técnicas.
- Se instaló una línea de emergencia para pedir información sobre su paga, prestaciones y programa 401(k).

- Se tenía al corriente a los empleados los movimientos de Continental a través de la Intranet y correo electrónico. Se dejaba un mensaje semanal de tres minutos en donde Bethune informaba cualquier nuevo acontecimiento.
- Había un boletín del empleado llamado Continental times y una publicación de la empresa llamada Continental Quarterly.
- En 1995 se decidió instalar 600 tableros de boletines en salas de descanso momentáneo del empleado.
- En 1997 se instalaron tableros de mensaje luminoso.
- Bethune consideraba indispensable dirigirse a los empleados en términos de igualdad y franqueza manteniéndolos completamente informados.
- Bethune quería que todos los empleados sintieran que podían acercarse a los ejecutivos de alto nivel y hacerles cualquier pregunta.
- A juicio de Bethune, la clave para cambiar la cultura corporativa de Continental era que la dirección actuara de manera diferente, que la compañía tratara a su personal de manera diferente.
- La parte final del plan fue insistir en que la gente de Continental se tratara mutuamente con dignidad y respeto.
- A principios de 1995 los ejecutivos de alto nivel clasificaban a sus empleados gerenciales y supervisores en una escala del 1 al 4.
- A finales de 1995 se retiraron a los que tenían calificación de 4.
- Para retener a los buenos empleados, Continental adoptó un plan muy atractivo de salario y bono.
- A mediados de 1996, Bethune adelantó el 50% del bono que correspondía a ese año.

- Bethune hizo que los departamentos trabajaran en forma cooperativa, específicamente en las áreas de programación, operaciones de vuelo y mantenimiento de aeronaves.
- A partir de 1996 se hizo un programa para recompensar la asistencia perfecta.
- Por asistencia perfecta se podían ganar una camioneta Explorer completamente equipada.
- Desde el inicio del programa se habían dado 3.3 millones de dólares en camionetas, y el departamento de recursos humanos estimaba que se había ahorrado 20 millones de dólares por disminución en el índice de ausentismo.
- La tasa de rotación voluntaria pasó de 6.7 en 1998 a 5.3 en el 2000.

### **Greg Brenneman**

- Vicepresidente de Bain & Company.
- Experiencia en revertir la marcha declinante de las empresas
- Trabajó en Continental para revertir las operaciones de mantenimiento de la aerolínea.
- Fue nombrado director general de operaciones de continental en 1995.
- En 1996 obtuvo el título de presidente de operaciones de continental.
- En mayo del 2001 Brenneman renunció a sus cargos de presidente, director general de operaciones y director para dedicarse a su compañía.
- Donó 500 000 dólares a organizaciones de caridad que ayudaban a empleados de Continental.

### **Larry Kellner**

- Uno de los primeros ejecutivos contratados por Bethune
- Exdirector de finanzas de Continental

- Fue el primer ganador en tres ocasiones de los CFO Excellence Awards.
- Fue nombrado Director general de operaciones y vicepresidente ejecutivo de Continental.

### **Reconocimientos y premios**

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

## **Septiembre 11, 2001**

- 15 de septiembre Continental anunció que reduciría su programa de vuelos largos en 20%.
- Puso en suspensión a 12000 de sus 56000 empleados.
- Se estimaba que los finiquitos costarían 60 millones de dólares.
- 17 de septiembre Continental anunció que no haría pagos por 70 millones de dólares, y que los haría en el periodo de gracia.
- Se anunció que se preveía percibir sólo la mitad de sus ingresos normales en las siguientes semanas.
- Se incurriría en pérdidas de 200 millones de dólares mensuales.
- Se esperaba que las nuevas medidas de seguridad hiciera más lento el paso de los pasajeros por las terminales.
- El centro de reservaciones en Denver se cerró.
- La base de asistentes en Los Ángeles se cerró.
- Todas las aerolíneas hicieron recorte de personal
- También recortó Boeing (30000) y Honeywell (12000).
- El congreso aprobó la Air Transportation Safety and System Stabilization Act.
- 5000 millones de dólares en pagos directos y 10 000 millones de dólares en oportunidades de crédito.
- Continental recibió 212.6 millones de dólares en efectivo.
- Esperaba recibir 212 millones a finales del 2001.

## Problemas

1. Es importante hacer notar que el problema en que se encuentra Continental a partir de septiembre del 2001, es muy similar al que tenía a finales de 1994, con la gran diferencia que en 1994 el problema estaba dentro de Continental, con un mercado en ese entonces estable y con un crecimiento moderado. En el 2001, el problema es de tipo externo, y afecta a todo el mercado de la aviación. Este problema puede traer grandes consecuencias al interior de Continental.
2. Desconfianza de la gente para subirse a los aviones. Este problema afectó a todo el mercado porque las ventas de todas las aerolíneas disminuyeron en forma drástica. Con la disminución de las ventas, Bethune tuvo que tomar la decisión de recortar a su personal en un 21%. Esta decisión impacta directamente al ambiente laboral de la empresa. De hecho, se puede inferir razonablemente que la gente que tuviera varios años en Continental, pensara que Bethune iba a tener los mismo errores que los directores anteriores. Sin embargo para contrarrestar esta posibilidad, Bethune organizó ferias de trabajo en los centros operativos de Houston, Cleveland y Newark.
3. Otro problema aunado a las bajas ventas es que la empresa reportó ingresos netos para el tercer trimestre por 3 millones de dólares, incluyendo una concesión federal de 243 millones de dólares que hizo el gobierno y 85 millones de costos de recorte de personal y otros cargos. Tiene ingresos 14.9 % por debajo del mismo periodo del año anterior. Este problema lleva a la empresa a endeudarse para poder seguir trabajando.

4. La amenaza del avance de los sistemas de información. Ahora es más fácil hacer juntas entre ejecutivos sin tener que desplazarse. Este problema afecta directamente a Continental porque desde la entrada de Bethune se puso mucha atención a este segmento de mercado. Con los atentados del 11 de septiembre, los primeros que dejaron de viajar fue una gran cantidad de ejecutivos, lo que repercutió directamente a las ventas.



## **Posibles soluciones**

- A. La primera solución es acceder a los créditos del gobierno y para poder hacer frente a las obligaciones ya contraídas antes del 11 de septiembre. Este tipo de obligaciones, no se puede modificar en el corto plazo por los contratos ya establecidos. Hacer un plan de acción para disminuir los costos de la empresa y ajustarse a las nuevas necesidades del mercado. Es claro que debido a los atentados, en los meses siguientes, las personas van a dejar de viajar, por lo que los ingresos van a disminuir.
- B. La segunda solución es declararse en quiebra y seguir el procedimiento de protección de quiebra del Chapter II. Esta solución podría dar un respiro a la compañía en lo que se refiere al pago de los proveedores y la remuneración de los trabajadores, sin embargo pudiera tener un efecto negativo en el ambiente laboral, el cual a base de mucho trabajo se ha logrado mejorar. Otra desventaja de esta solución, sería que probablemente no pudiera acceder Continental a los créditos del gobierno, por no poder respaldar los créditos, lo que agravaría más la situación.
- C. La tercera solución es vender la compañía. Si otra empresa adquiere la compañía, el comprador puede inyectar dinero fresco, para que la empresa pueda seguir adelante. De hecho, dados los indicadores que tenía la compañía antes de septiembre 11, muestran una compañía que venía trabajando de buena manera, con indicadores competitivos dentro del mercado. Esto la hace una compañía atractiva para los compradores.

## **Solución seleccionada**

La solución seleccionada es la A. Pienso que desde 1995 se ha hecho un gran trabajo para poder sacar adelante a Continental y no debe desecharse dicho trabajo ya que la empresa mostraba buenos indicadores hasta antes de septiembre 11. Además a diferencia de 1995, en la crisis del 2001 afectó a todas las empresas de aviación y no sólo a Continental. Aunque esta es una crisis, no es de la misma magnitud, ni tiene el mismo origen ya que ahora es un suceso externo el que esta afectando a Continental. Continental en el 2001 tiene un equipo comprometido, que sabe trabajar en equipo y capacitado, esto le da fortalezas para sacar adelante a la empresa de esta crisis.

## **Plan de acción**

- La primera acción es mantener a Gordon Bethune como CEO en Continental. Bethune ha demostrado que tiene la capacidad para enfrentar crisis, y que tiene poder de convocatoria para hacerse y mantener un equipo capaz de salvar compañías.
- Revisar cada una de las rutas para determinar cuáles son las más rentables. Considero que Continental debe quedarse con las que son rentables para el tamaño de avión, y dejar a Continental Express las que tienen un menor número de pasajeros. Con la ayuda de los sistemas de información, este análisis se podría hacer más rápido. Es importante hacer notar que la velocidad de reacción es fundamental en este tipo de situaciones, dado que diariamente se están perdiendo miles de dólares.
- Mantener la comunicación con la gente, de manera específica sobre las finanzas, a fin de mantenerlos sensibilizados en el tema de la productividad y el uso eficiente de los recursos durante la crisis. De hecho considero necesario capacitar a la gente en los términos financieros básicos para que puedan comprender de mejor manera la información que se genere desde la dirección. Por otro lado, otro punto importante referente a la gente, es mantener una disciplina respecto a mantener la organización lo más esbelta posible. De hecho es necesario volver a evaluar, la necesidad de tener una administración esbelta, en todos los niveles, desde gerentes hasta gente de operación.
- También se debe hacer notar al personal que ésta es una crisis que se generó de manera externa, por lo que las acciones de la dirección son para rescatar a la empresa , por lo que

sí antes se les pidió que trabajaran en equipo, ahora más que nunca se va a necesitar que Continental se un equipo integrado que tenga como visión de corto plazo el salir bien librados de esta nueva crisis.

- Para solucionar el problema de la percepción de la seguridad, considero que Continental junto con las otras aerolíneas y el Gobierno (incluye gobiernos a donde viajan los aviones de Continental) deben de definir y publicar el programa de seguridad para los pasajeros. Es importante hacer notar al viajero que se han realizado acciones tendientes a mejorar la seguridad en los aviones y aeropuertos, de tal forma que se venza el temor de los ocupantes. Por parte de Continental en específico, considero que debe ampliar la capacitación sobre los nuevos aspectos de seguridad, y aumentar el personal en el área de revisión de equipaje, de tal forma que el viajero, pueda tener un tráfico más rápido si viaja por Continental. Es más, pienso que Continental debería tener como lema para el año siguiente “Vuele seguro por Continental”. Lo anterior para ganar una porción más del segmento de mercado.
- Hacer negociaciones con los proveedores, de tal forma que se puedan obtener plazos más largos de crédito y disminución en los costos de arrendamiento y contratos de servicio. Como este es un problema en general, es posible tomar esa palanca. En específico, como Continental en su mayoría tiene aviones de Boeing, Bethune debe hablar una vez más con Ron Woodard, para renegociar por un lado la entrega de los aviones para el 2004 y el 2005 y los contratos de mantenimiento para el 2002 en adelante.

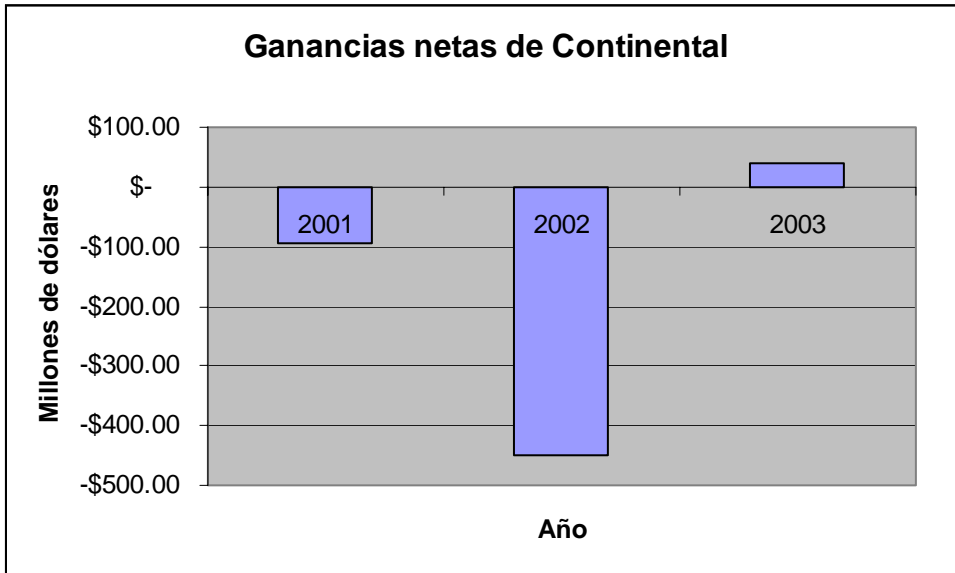
- Dado que el 95% de los boletos se expide manera electrónica, mantener el programa de One Pass con millas dobles a sus viajeros frecuentes. Con esto se estimula a los clientes a mantener como opción de viaje a Continental. Adicionalmente es un buen anzuelo para atraer nuevos clientes. El programa One Pass es un programa de Lealtad, y en este tipo de crisis, sin duda, la lealtad del cliente, es lo que puede salvar a la compañía.
  
- Considero necesario volver a contratar a Greg Brenneman, como asesor en esta crisis, como apoyo para lograr revertir de manera más rápida la situación de continental. Greg Brenneman tiene tres ventajas principales:
  - 1. Tiene experiencia trabajando en empresas que están en crisis.
  - 2. Ha trabajado en Continental, por lo que conoce muy bien la compañía.
  - 3. Ha hecho buen equipo con Gordon Bethune, y sabe trabajar en equipo, por lo que habría que juntar todas estas ventajas para hacer una sinergia que logre revertir la crisis.

Bajo el esquema de asesor, creo que los directivos actuales no tendrían problemas para trabajar con Greg, ya que tendrían claro el objetivo.

- Como otra parte del plan propongo diversificar la empresa en algo que esté relacionado directamente con la compañía. Por ejemplo el negocio de paquetería, con esto si bien el factor de carga por pasajero no aumenta, se pueden disminuir los costos de operación con este servicio.

## Continental 2004

Continental a principios del 2004 presentó una mejora destacable, por primera vez en años, Continental logró ganancias netas de 38 millones de dólares a diciembre del 2003, como se muestra en la siguiente gráfica.



Elaborado por el autor

Fuente: [www.hoovers.com/continental-airlines](http://www.hoovers.com/continental-airlines)

Como se puede apreciar, las soluciones que propongo para el caso son adecuadas, porque bajo la dirección de Bethune, Continental logró revertir la pérdida de los años 2001 y 2002, para lograr una ganancia neta moderada de 38 millones de dólares.

En agosto del 2004, se publicó en el New York Times, que Continental recontrataría 240 pilotos para mediados de la próxima primavera. Esta noticia confirma que Continental es una empresa que tiene un especial interés en la Gente, ya que cuando ha tenido que despedir gente para que la empresa subsista, cuando comienza a estar mejor, vuelve a contratar la gente que en su momento

salió. Sin embargo, estos movimientos los hace en puestos operativos. Por el lado contrario a principios de diciembre del 2004, Forbes publicó que continental haría un recorte de 425 puestos de trabajo a nivel gerencial con el fin de lograr ahorros por 200 millones de dólares anuales.

Un punto importante a recalcar, es que Gordon Bethune tiene ahora 62 años, y ya esta pensando en su retiro, por lo que desde ahora está pensando en quién será su sucesor. En una nota publicada el 13 de agosto en Forbes, se comenta que el sucesor será Lawrence Kellner. Este dato es importante porque en el caso, se puede inferir razonablemente que este tipo de proceso no se había llevado a cabo antes, lo que demuestra el compromiso que tiene Bethune con Continental.

En la publicación del 2004 de las 100 compañías mejores para trabajar de la revista Fortune, Continental volvió a ser seleccionada, lo que confirma que Bethune sigue haciendo lo posible para que la gente que trabaja en Continental, este motivada y satisfecha.

En el punto que propongo de volver a contratar a Brenneman, se confirma por su habilidad de revertir las malas tendencias de compañías en problemas. Como prueba de ello, en una publicación julio de BusinessWeek, se anuncia que Greg Brenneman será el nuevo CEO de Burger King. Los accionistas lo contrataron por su experiencia y por lo resultados que dio en Continental.

Como punto final, Continental tiene un servicio de paquetería llamado Cargo, el cual coincide con la idea de diversificación de la empresa. Adicional a esto, tiene un programa agresivo de paquetes de vacaciones. En la página de Internet de Continental se pueden encontrar varias opciones que invitan a la gente a volar, ya sea por placer o de negocios. En la parte de negocios,

tienen un servicio que provee un asistente para grupos de 10 personas en adelante. Sin duda todo lo anterior para lograr mantener su posición en el mercado, haciendo uso del mejor equipo de gente



## **Conclusión**

La solución seleccionada resulta ser apropiada por los resultados de Continental que se observan en el 2004. Sin embargo hay que hacer notar que la empresa se va a seguir enfrentado a problemas de manera continua, como por ejemplo en el 2004, el alza en el precio de los combustibles, vuelve a poner Continental y a todo el sector de la aviación en un serio problema. Este es otro reto que Gordón Bethune y su posible reemplazo van a tener que afrontar para que Continental siga teniendo permanencia en el Mercado.

Finalmente el reto que seguirá teniendo Gordon Bethune en Continental, es la permanencia de la empresa en el mercado internacional, apoyándose como hasta ahora, **en el recurso humano.**

## Bibliografia

1. [www.hoovers.com/continental-airlines/--ID\\_41903--/free-co-fin-annual.xhtml](http://www.hoovers.com/continental-airlines/--ID_41903--/free-co-fin-annual.xhtml). Hoovers provides business information about 12 million companies with depth coverage of 40,000 of the world's top business enterprises.
2. [www.query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9F02E0DE143FF930A2575BC0A9629C8B63](http://www.query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9F02E0DE143FF930A2575BC0A9629C8B63). "Continental to Recall Pilots", **The New York Times**, 08-13-2004, Late Edition-Final, Section C, Column 6, Page 3.
3. [www.forbes.com/markets/2004/09/02/cx\\_tm\\_0902video3.html](http://www.forbes.com/markets/2004/09/02/cx_tm_0902video3.html), Tara Murhpy, "More Airline Jobs Axed", **Forbes**, 02-09-2004.
4. [www.forbes.com/associatedpress/feed/ap/2004/09/02/ap1529163.html](http://www.forbes.com/associatedpress/feed/ap/2004/09/02/ap1529163.html), "Update1: Continental Airlines Cutting 425 Jobs", **Forbes**, 02-09-2004.
5. [www.forbes.com/facesinthenews/2004/08/13/0813autofacescan03.html](http://www.forbes.com/facesinthenews/2004/08/13/0813autofacescan03.html), Virginia Citrano, "Succession", **Forbes**, 13-08-2004.
6. [www.forbes.com/associatedpress//feeds/ap/2004/08/02/ap1486969.html](http://www.forbes.com/associatedpress//feeds/ap/2004/08/02/ap1486969.html), "Continental Airlines July Traffic Rises", **Forbes**, 02-08-2004.
7. [www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/aug2004/nf20040824\\_3578\\_db016.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/aug2004/nf20040824_3578_db016.htm), Amy Tsao, "Seven Solutions to the Airlines' Woes", **BusinessWeek**, 24-08-2004.
8. [www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/jul2004/nf20040713\\_3253\\_db008.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/jul2004/nf20040713_3253_db008.htm), Patricia O'Connell, "Greg Brenneman: The New Burger King", **BusinessWeek**, 13-07-2004.
9. [www.businessweek.com/@@fj0eSYQQLJytTxcA/magazine/content/04\\_30/c3893056.htm](http://www.businessweek.com/@@fj0eSYQQLJytTxcA/magazine/content/04_30/c3893056.htm), Brian Grow, "Greg Brenneman: Whopper Of A Challenge", **BusinessWeek**, 26-07-2004.
10. [www.fortune.com](http://www.fortune.com), Edward Jones "100 Best Companies to work for", **Fortune**, 2004.

11. [www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu](http://www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu), George G.C.Parker, “Continental Airlines I”, **Harvard Business Online**, 01-08-1999.
12. [www.continental.com](http://www.continental.com). Página web de Continental Airlines, contiene información sobre la empresa en diferentes aspectos.