

## GORDON BETHUNE Y LA NUEVA CONTINENTAL AIRLINES

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“GORDON BETHUNE Y LA NUEVA CONTINENTAL AIRLINES”

## ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

**LUIS ENRIQUE VARGAS RAMOS**

Directora: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lectores: Mtra. Rocio Gutiérrez Fernández

Mtro. Ramiro Martínez Gutiérrez

México, D.F.

2014

# INDICE

<b>CAPITULO I.-ANTECEDENTES Y PROBLEMÁTICA</b>	<b>PAG 4</b>
1.1)LA CRISIS DE CONTINENTAL AIRLINES EN 1994	
<b>CAPITULO II. PLAN ESTRATEGICO</b>	<b>PAG 5</b>
2.1) EL PLAN GO FORWARD DE GORDON BETHUNE PARA CONTINENTAL	
2.1.1)) El plan de mercado:" Fly to Win" (Volar para ganar)	
2.1.2) El plan financiero:" Fund the future" ( reunir fondos para el futuro)	
2.1.3) El plan de producto:" Make Reliability a Reality" ( Hacer de la confiabilidad una realidad)	
2.1.4) El plan de la gente:" Working toghether "( trabajar juntos)	
2.2) EJECUCION Y EVOLUCIÓN DEL GO FORWARD PLAN DE BETHUNE	
2.2.1) Los primeros pasos de Bethune como director ejecutivo	
2.2.2) Ejecución de mercado Fly to Win ( volar para ganar)	
2.2.3) Ejecución del plan financiero Fund the future (reunir fondos para el futuro)	
2.2.4) Alianzas Estratégicas	
<b>CAPITULO III.- EJECUCION DEL PLAN DE PRODUCTO</b>	<b>PAG 11</b>
3.1 MEJORA DEL MANEJO DE EQUIPAJES.	
3.2) OTRAS MEJORAS DE PRODUCOTS	
3.3) EJECUCION DEL PLAN "WORKING TOGETHER"	
3.4) COMUNICACIONES DIRECTAS Y TRABAJO EN EQUIPO	
<b>CAPITULO IV .-CONTINENTAL AIRLINES EN 2001</b>	<b>PAG 15</b>
4.1) RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS	
4.2)LA ALIANZA CON NORTHWEST AIRLINES: UN NUEVO ARREGLO	

- 4.3) CAMBIOS EJECUTIVOS EN LA CIMA
- 4.4) LA DERIVACIÓN PLANEADA DE CONTINENTAL EXPRESS
- 4.5) DESEMPEÑO FINANCIERO Y OPERATIVO DE CONTINENTAL EN 2001

**CAPITULO V.- EL IMPACTO DE LOS ATAQUES TERRORISTAS DE SEPTIEMBRE 2001 EN ESTADOS UNIDOS** **PAG 18**

- 5.1) EL PAQUETE DE RESCATE DEL GOBIERNO GENERAL
- 5.2) OTROS ACONTECIMIENTOS EN CONTINENTAL AIRLINES
- 5.3) DESEMPEÑO FINANCIERO Y OPERATIVO DEL TERCER TRIMESTRE DE CONTINENTAL

**CAPITULO VI.- SECUENCIA CRONOLOGICA** **PAG 21**

**CAPITULO VII.- SITUACION ACTUAL** **PAG 29**

- 7.1) EL PRIMERO DE OCTUBRE SE CONCRETA LA FUSION

7.1.1) Acerca de la nueva compañía

**CAPITULO VIII.- PREGUNTA BÁSICA Y SU RESPUESTA** **PAG 30**

- 1.- PREGUNTA BASICA .
- 2.- PREGUNTAS DESCRIPTIVAS Y SUS RESPUESTAS CORRESPONDIENTES.
- 3.- PREGUNTAS CONCEPTUALES Y SUS RESPUESTAS CORRESPONDIENTES
- 4.- PREGUNTAS DE ANALISIS Y SUS RESPUESTAS CORRESPONDIENTES

**CONCLUSIONES** **PAG 42**

**RECOMENDACIONES** **PAG 42**

**BIBLIOGRAFIA** **PAG 43**

## **CAPITULO I**

### **I.-ANTECEDENTES Y PROBLEMÁTICA**

Cuando Gordon Bethune dejó su empleo en Boeing en febrero de 1994 para aceptar el puesto de presidente y director de operaciones de Continental Airlines, esta compañía estaba luchando por sobrevivir. Aun cuando Continental era la quinta mayor aerolínea comercial, con ingresos de 6000 millones de dólares, había reportado una pérdida neta cada año desde 1985 y aparecía en último lugar entre las 10 principales aerolíneas comerciales estadounidenses en desempeño de operaciones y satisfacción al cliente. Bethune estaba bien consciente de que Continental Airlines tenía graves problemas de operación y, como la mayoría de los ejecutivos de operaciones, pensaba ansiosamente en el reto de resolver los problemas de Continental y devolver a la aerolínea al buen camino. Sin embargo, durante sus primeros seis meses en el trabajo, Bethune descubrió que carecía de la autoridad y las influencias de organización para llevar a la práctica los cambios de fondo que creía necesarios

#### **1.2) LA CRISIS DE CONTINENTAL AIRLINES EN 1994**

En cuanto arribos puntuales ( el porcentaje de vuelos que no tienen retrasos mayores de 15 minutos con respecto a la hora programada) en 1993 y 1994. También contaba con el mayor número de reportes de equipaje mal manejados por cada 1000 pasajeros y el mayor índice de quejas por cada 100,000 pasajeros.

En los últimos diez años, Continental había tenido 10 directores generales. La dirección anterior había tratado de librar a la empresa de los sindicatos, durante ese periodo se redujeron salarios. Los encargados de vender boletos y personal de puertas y abordaje pasaban muchas horas de estrés lidiando con pasajeros insatisfechos y coléricos.

De acuerdo con Gordon Bethune:

Era una empresa que reverenciaba la reducción de costos, por lo cual los departamentos se disputaban con fiereza los escasos recursos, una empresa donde la comunicación interdepartamental casi no existía.

El producto era un desastre: los aviones llegaban a destiempo y los equipajes se perdían.

El propio Bethune se decepcionó porque el CEO (chief executive officer) de Continental obstaculizaba la mayoría de sus esfuerzos por mejorar las operaciones de la línea, a menos que redujeran costos. En Junio de 1994, cuatro meses después de entrar a Continental, Bethune recibió una oferta de United Airlines. Continental contra ataco con una jugosa oferta para que Bethune se quedara, él acepto quedarse si el director ejecutivo y la junta de directores le daban la autoridad total sobre el marketing, la programación y la asignación de precios a los pasajes, áreas de control que él pensaba le ayudarían a llevar a cabo los cambios de organización que se

requerían para mejorar las operaciones de Continental, sin embargo su autoridad permanecía aún limitada. A fines de Octubre de 1994 la junta directiva por el potencial de más pérdidas y otra crisis financiera decidieron dar al director ejecutivo un actual permiso de ausencia seis meses, sin embargo el directivo decidió no regresar. Aún cuando la junta no estaba lista todavía para promover a Gordon Bethune al puesto de CEO, la junta decidió el 24 de Octubre que podía dirigir a la empresa los siguientes 10 días y se le daría entonces la oportunidad de presentar sus planes para el futuro de la empresa.

## **CAPITULO II. PLAN ESTRATEGICO**

### **2.1) EL PLAN *GO FORWARD* DE GORDON BETHUNE PARA CONTINENTAL**

La primera acción de Gordon cuando asumió el mando temporal fue abrir las puertas de la suite ejecutiva de Continental, quería empezar por cambiar la atmósfera.

Le pidió ayuda a George Brenneman, un VP de Bain & Company con pericia en revertir la marcha declinante de las empresas, Brenneman había estado trabajando con Continental durante varios meses para revertir la operaciones de mantenimiento de la aerolínea, que tenía el más alto costo pero la más baja confiabilidad de despacho de la industria y sus esfuerzos habían producido algunos buenos resultados.

#### **2.1.1)) *El plan de mercado: Fly to Win (Volar para ganar)***

Determinaron que Continental Lite, la operación de tarifa baja solo con lo esencial de la compañía que siguió el modelo de Southwest Airlines, representa una importante pérdida de dinero. Continental Lite había reemplazado los asientos de primera clase con asientos de clase económica en 100 de los jets Boeing pequeños de la empresa, pintando en estas naves el logo de Continental Lite para identificar el producto, poniendo rutas punto a punto que la administración pensaba que eran inmerecidas, ofreciendo un número de vuelos en cada ruta, sin servir comidas en vuelos de menos de dos horas y media de duración, y haciendo volar sus aparatos desde temprano por la mañana hasta tarde por la noche para generar la mayor cantidad posible de dinero por avión.

No obstante, Continental Lite no había logrado alcanzar la base de clientes de Continental. El diagnóstico de Bethune era que los clientes de Continental preferían pagar tarifas completas para disfrutar de vuelos de servicio completo, especialmente en los vuelos largos y los que abarcaban las horas normales de las comidas. Es más, los costos de Continental Lite eran demasiado elevados en relación con los ingresos generados por su procedimientos de tarifa baja, Bethune no creía que los costos de Continental Lite pudiera reducirse los suficiente para que su operación fuera rentable y al mismo tiempo hacer que el productos de Continental Lite atractivos para viajeros aéreos. Su argumento era que, así como una pizzería podría hacer una pizza tan barata que nadie quisiera comprar uno podría crear una aerolínea tan barata que nadie quisiera volar por ella.

Fly to win implicaba hacer reducciones drásticas en los vuelos de Continental Lite y revisar a fondo el programa de rutas de Continental Lite para concentrarse en las operaciones de centro y ramal en lugar de las rutas punto a punto. Se programaron más vuelos para nuevas ubicaciones de ramal que prometían generar el tránsito de pasajeros suficiente para producir ganancias.

Otra parte de Fly to Win consistía en cerrar el centro operativo de Greensboro, Carolina del Norte, de la empresa que perdía dinero, y enfocar la atención completa en los centros operativos de Continental **Newark, Cleveland y Houston**. El centro operativo relativamente nuevo de Greensboro no estaba generando el tráfico suficiente de las diversas ubicaciones del ramal para justificar el intento de seguir ganando más participación de mercado, en el sureste donde Delta y US Airways tenían una fuerte presencia. Se identificaron varias rutas donde Continental tenía demasiados vuelos con muy pocos pasajeros y tarifas demasiado bajas para lograr una utilidad, incluidas las rutas de la compañía al interior de Florida donde se manejaban tarifas ultra bajas para tratar de competir con Southwest Airlines, y de Kansas City a Omaha. Estas rutas estaban en la mira para recorte, no obstante el plan requería seguir sirviendo a Kansas City y a Omaha con vuelos directos desde el centro operativo de Houston. Bethune y Brenneman descubrieron que los patrones de viaje aéreo justificaban agregar más vuelos de Newark a los centros operativos de Houston y Cleveland detectaron oportunidades de subir tarifas en algunas de las rutas de Continental.

Las reducciones de frecuencia de vuelos y destinos que se contemplaban en Fly to Win significaban que Continental tendría demasiados asientos disponibles en sus aviones y habría necesidad de recortar el tamaño de la flota de aparatos. En ese momento, Continental contaba con 10 diferentes tipos de naves en su gran flota de jets, incluidos varios de los grandes aviones Airbus 300. Los aviones A300 eran costosos de operar, requerían procedimientos especiales de mantenimiento y acarreaban pagos de alquiler hasta 200,000 dólares al mes. Bethune y Brenneman proponían deshacerse de todos los aviones A 300 en la flota de Continental, eliminando con ello la necesidad de un inventario de partes especiales. La salida de circulación de los aviones más grandes de Continental muchos de los cuales llevaban apenas de 50 a 60% de su capacidad total de transporte en muchos vuelos, eliminaría la mayor parte del sobrante de la capacidad de asientos y con los aviones que les seguían en tamaño volando por esas mismas rutas casi a total capacidad, se retendrían los ingresos generados por los vuelos de los A300 y los márgenes de ganancia serían mejores.

Esfuerzos para atraer pasajeros, Los esfuerzos de reducción de costos de Continental en años anteriores habían implicado disminuir las comisiones que se pagaban a los agentes de viajes, quienes manejaban entonces el 80% del total de las reservaciones de vuelos. Prescindir de características populares de su programa One Pass de viajero aéreo frecuente y eliminar los atractivos extra, asientos de primera, mejoras, cupones por bebidas, que los agentes podían ofrecer a los clientes corporativos para elegir los vuelos de Continental. Bethune creía que tales acciones habían hecho perder clientes a Continental, impulsando a muchos viajeros de negocios a cambiar de preferencia, también pensaba que las malas calificaciones de desempeño puntual y en

satisfacción del cliente de Continental, junto con las comisiones más bajas, les habían hecho perder agentes de viajes, haciendo que estos condujeran a los clientes a otras aerolíneas.

Para tratar de recuperar la confianza y los negocios de las agencias de viajes, Bethune proponía ir humildemente con todos los agentes de viaje importantes para ofrecerles disculpas, prometer que los niveles de desempeño puntual y la satisfacción del cliente de Continental iban a mejorar en forma radical, restablecer las comisiones altas y darles a las agencias un paquete de incentivos que pudieran usar para inducir a sus clientes de los 500 Fortune a que reservaran más vuelos en Continental. Con la idea de recobrar a los viajeros de negocios, Bethune planeaba restaurar las características del galardonado programa One Pass de viajero frecuente que la dirección anterior había desechado.

### ***2.1.2) El plan financiero: Fund the future ( reunir fondos para el futuro)***

Conjuntaron un paquete de propuestas de cambios que comprendía la renegociación de los pagos de alquiler de aeronaves, el hecho de refinanciar parte de la deuda de Continental a tasas de interés más bajas, la postergación de algunas re-amortizaciones de deuda, y el incremento de las tarifas en ciertas rutas. Estos movimientos que proyectan ellos, brindarían una oportunidad realista de generar una utilidad de 45 millones de dólares en 1995, mejora considerable sobre los 200 millones de dólares en pérdidas que Continental probablemente mostraría en 1994 y producirán flujos de efectivo suficientes para que Continental evitara otra crisis financiera

### ***2.1.3) El plan de producto: Make Reliability a Reality ( Hacer de la confiabilidad una realidad)***

Era parte del multifacético plan Go Forward de Bethune, mejoras al desempeño en puntualidad, el manejo de equipajes y la experiencia general del vuelo. La pieza clave del plan era enfocar la atención de los empleados en el desempeño puntual, recompensándolos con un bono de US\$ 65 cada mes que continental apareciera entre las primeras aerolíneas de arribo puntual, reportado por el U.S. Department of Transportation

### ***2.1.4) El plan de la gente: Working together ( trabajar juntos)***

Se trataba de cambiar la cultura corporativa de Continental, encontrar formas de medir y recompensar la cooperación, en lugar de la lucha interna, para alentar y recompensar la confianza

## **2.2) EJECUCION Y EVOLUCIÓN DEL GO FORWARD PLAN DE BETHUNE**

Bethune 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. Su conocimiento de operaciones en Boeing lo había familiarizado con el lado del avión en el negocio de las aerolíneas comerciales y le habían dado ciertos conocimientos de las estrategias diversas aerolíneas.



### ***2.2.1) Los primeros pasos de Bethune como director ejecutivo***

Bethune anunció el cierre de las operaciones de mantenimiento de Continental en Los Angeles. No había mucho mantenimiento que hacer en los Angeles porque Continental estaba cambiando su foco de atención en sus centros en Newark, Houston y Cleveland.

En Septiembre de 1996, Brenneman obtuvo el título adicional de presidente de su área, en tanto que Bethune fungía como presidente de la junta directiva.

Bethune instituyó la llamada casa abierta para los empleados el último día hábil de cada mes. Se invitaba a los empleados a un recorrido por las oficinas ejecutivas en el piso 20 del corporativo, a hacer una visita a Bethune y a otros ejecutivos. Se instituyeron los viernes de vestimenta informal para todos los empleados, excepto los que trabajaban en contacto con clientes, en parte para hacer más accesibles a los gerentes y ejecutivos de Continental. Bethune impuso la prohibición de fumar en todas las instalaciones de la compañía, y la extendió a todos los vuelos. Su verdadero trabajo como jefe, es hacer que la gente haga su trabajo. Es reunir al equipo adecuado, fijar el rumbo en el mapa grande, comunicarlo, y hacerse a un lado... Tiene usted que confiar en que la gente hará su labor. Esa es el liderazgo.

### ***2.2.2) Ejecución de mercado Fly to Win ( volar para ganar)***

Continental empezó pronto a tratar a las agencias de viajes como socias y a colaborar estrechamente con ellas, creando programas en los que a las agencias que vendieran cierto volumen de boletos o que alcanzan otros objetivos de ventas especificados por Continental se les pagaría un incentivo sobre la tarifa normal de comisión. Se idearon programas con ascensos a primera clase y descuentos para ciertos volúmenes de viajes.

Para tratar de atraer a los viajeros de negocios del área de Houston de nuevo a Continental, Gordon Bethune dio una fiesta en su casa, se enviaron invitaciones a 100 de los viajeros aéreos frecuentes de alto kilometraje de la compañía. Los ejecutivos de Continental circulaban entre el gentío, agradeciendo a todos su asistencia y ofreciendo disculpas por sus deficiencias pasadas.

La expansión fue particularmente enérgica en los mercados internacionales, ya que se agregó servicio a Roma, Milán, varias otras ciudades europeas, Hong Kong, Tokio, Tel Aviv, el Caribe, Guam, Sudamérica, Centroamérica y México. En 2000, Continental tenía más de 2000 vuelos que iban a casi 90 destinos internacionales y 130 destinos en Estados Unidos, servía a más destinos internacionales que cualquier otro transportista aéreo. Guam se convirtió en un cuarto centro operativo, si bien más pequeño, para un número de vuelos de Continental que operaban en la región Asia-Pacífico.

Newark fue la puerta principal para los vuelos a Europa y Medio Oriente, y el centro de Houston fue la puerta principal para los vuelos a México, Centroamérica y Sudamérica. El centro operativo de Cleveland tenía vuelos internacionales a Montreal, Toronto, Londres, San Juan y Cancún. En

2000, Continental anunció planes para ampliar su servicio a 30 ciudades europeas en los siguientes tres a cinco años y exploraba la posibilidad de añadir mas destinos a medio oriente.

#### Continental Express

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 2000, Continental Express había ampliado sus operaciones para incluir cerca de 1000 vuelos diarios a 70 ciudades en Estados Unidos, 10 en México y cinco en Canadá, su flota de aviones constaba principalmente de jets regionales con algunos aviones de turbohélice.

La administración de Continental creía que los vuelos de Continental Express permitían un servicio más frecuente a las ciudades pequeñas que el que podría brindarse económicamente con jets convencionales mayores, además de que contribuían a factores de carga más altos en el servicio regular de jet de Continental llevando pasajeros a los tres centros operativos principales de Continental para conectarlos con los vuelos regulares de la aerolínea. Como los jets regionales disfrutaban de mejor aceptación del cliente que los aviones de turbohélice y brindaban mayor comodidad al pasajero, Continental Express se hallaba en proceso de descartar el uso de os aparatos de turbohélice y de utilizar los jets regionales en forma exclusiva para 2004

#### Prueba de la quinta fila de Bethune

Uno de los retos que enfrentaba Bethune era el de decidir que constituía mejor servicio y mejor desempeño. A su modo de ver, Fly to Win significaba que Continental tenía que volar adonde la gente quisiera ir, dejar de hacer aquello que representara pérdida de dinero, descubrir qué cosas querían los clientes y proporcionárselas y competir eficazmente contra sus rivales

Cuando el personal de Continental hacía propuestas de gastar dinero para aumentar el adelanto tecnológico de sus aviones o hacer otros cambios operativos que tuvieran implicaciones en costo, Bethune insistía en aplicar lo que llamaba la prueba de la quinta fila, que era preguntar si un hipotético pasajero sentado en la quinta fila de un avión estaría dispuesto a pagar un precio más alto de pasaje para disfrutar el beneficio propuesto.

#### ***2.2.3) Ejecución del plan financiero Fund the future (reunir fondos para el futuro)***

La enérgica implementación del plan financiero inicial de Continental, Fund the future, 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 en corto plazo de una crisis financiera. Mientras en 1994 Continental incurrió en 202 millones de dólares de interés, para 1996 los gastos de interés se habían reducido a 117 millones de dólares y se esperaba que bajaran más.

Con todo hubo un movimiento adicional que resultó crítico. Continental había pagado previamente a Boeing un depósito de 70 millones de dólares por un pedido de nuevos aviones, debido a la situación decidió cancelar el pedido. No obstante, los aprietos financieros de la aerolínea eran tales que Bethune se sintió obligado a llamar por teléfono a su íntimo amigo Ron Woodard, presidente de Boeing, para pedirle la devolución del depósito de 70 millones de dólares de Continental por los pedidos cancelados, porque esta firma tenía grave urgencia del efectivo. Woodard ya sospechaba que Continental estaba en terribles dificultades y que Bethune impulsaba a la aerolínea en dirección correcta; pese a su renuencia a ir en contra de la política de la compañía y devolver un depósito, Woodard accedió a enviarle a Continental un reembolso parcial de 29 millones de dólares. Bethune aceptó la oferta agregando que de ser posible, Boeing transfiriera los fondos de inmediato; Woodard se echó a reír, pero accedió a la súplica de Bethune

Otra acción de Continental para atacar la escasez de efectivo en 1995-1995 fue entrar en acuerdos de código compartido con otras aerolíneas conforme los cuales se sumaban las fuerzas para lograr economías de operación conjunta. El código compartido consistía característicamente en que dos aerolíneas socias operaran un solo vuelo a un destino particular, pero poniendo ese vuelo en lista aparte en los programas de vuelo de cada firma socia, uno de los aviones y tripulaciones de uno de los socios se emplearía para operar el vuelo, pero ambos socios podrían registrar pasajeros en el vuelo a ese lugar, compartir los ingresos generados y lograr un **mejor factor de carga** en ese vuelo del que podrían lograr operando dos vuelos independientemente. Disgustado por la que consideraba información no fidedigna procedente del departamento de finanzas, Bethune procedió a instalar sistemas financieros mucho más fuertes. 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. Con la guía de Kellner, Continental creó sistemas que permitían a la administración contar con estimados confiables y actualizados regularmente en los renglones de ingresos, costos, ganancias y flujos de efectivo. Las mediciones se hacían cada vez más precisas, lo cual significaba que podíamos tomar cada vez mejores decisiones con cifras más actuales. Por ejemplo, los nuevos sistemas financieros revelaban que los vuelos europeos de Continental eran desusadamente rentables. La administración utilizaba esta información para agregar más vuelos europeos y para subir los precios de los pasajes en algunas de sus rutas internacionales. Se descubrió asimismo qué rutas y vuelos estaban perdiendo dinero, proporcionando de este modo una base para la revisión de los programas de vuelo. Kellner presentó también una propuesta para proteger las compras de combustible de jet de Continental y darle a la compañía una póliza de seguro contra aumentos inesperados en costos de combustible, en 1995 las protecciones de compra de combustible le ahorraron a Continental un estimado de tres millones de dólares conforme subían los precios del combustible.

En Julio 1997, Continental inició un programa de tres años para subir los honorarios y salarios del empleado a nivel de los estándares de la industria y elevar los beneficios del empleado al nivel de la norma para 2020

#### 2.2.4) ALIANZAS ESTRATEGICAS

La alianza con Northwest Airlines. En 1998, Northwest Airlines compró un bloque de 8.7 millones de acciones comunes de Continental, suficiente para darle control de la votación de Continental. Esto formó la base de una duradera alianza global entre estas dos compañías que estipulaba que cada aerolínea pusiera su código de vuelo en gran número de vuelos de la otra, y que compartieran las salas de espera ejecutivas, así como beneficios recíprocos de viajero frecuente,

Sin embargo, dicha alianza se convirtió pronto en blanco del U.S. Department of Justice, que inició un juicio antimonopolio bajo la acusación de que el control de propiedad en Continental por parte de Northwest violaba la Sección 7 de la Ley Clayton. En la demanda se arguía que a pesar de diversas cláusulas que restringían la capacidad de Northwest de ejercer control de las votaciones sobre Continental y que aseguraban la independencia competitiva de Continental, la posesión accionara de Northwest tenía el efecto de aminorar la competencia real. Las aerolíneas lucharon contra la demanda. Durante el periodo 1998-2000, mientras el litigio estaba pendiente y se tramitaba el proceso de tribunales, Continental y Northwest procedieron a poner en ejecución los términos de su acuerdo de alianza.

#### ***CAPITULO III.- Ejecución del plan de producto Make a Reliability a Reality ( Hacer de la confiabilidad una realidad)***

**Impulso al desempeño puntual.** Puesto que las encuestas de los viajeros aéreos mostraban una y otra vez que el arribo oportuno era el factor singular más importante de la satisfacción del cliente, Bethune optó por usar el porcentaje de puntualidad como indicador principal de qué tan bien se desempeñaba con Continental. La decisión de pagar a los empleados un bono de 65 dólares por lograr un buen desempeño de puntualidad era resultado de un análisis de la empresa que mostraba que Continental estaba gastando cerca de cinco millones de dólares mensuales en atender a los pasajeros que habían perdido vuelos de conexión a causa de vuelos de arribo demorado, a algunos pasajeros se les tenía que proporcionar alimentos y alojamiento por la noche, y a otros se les tenía que readquirir un boleto de otra aerolínea.,

El Plan de bono de 65 dólares se anunció en enero de 1995, el porcentaje de puntualidad de Continental fue de 71%, que ganó apenas el séptimo lugar entre las 10 principales aerolíneas, lo cual no era lo suficientemente bueno como para el bono, que requería quedar entre los primeros cinco lugares, pero sí mejor que 61% en llegadas a tiempo de enero anterior. En Febrero, 80% de los vuelos de Continental llegaron a tiempo, clasificándose la empresa en cuarto lugar, Continental extendió un cheque especial de 65 dólares y lo envió a cada uno de los trabajadores. En marzo de 1995, Continental figuró en primero lugar en desempeño puntual, con 83% de arribos a tiempo. En abril fue nuevamente la primera.

En vista de estos resultados, Bethune decidió subir la varilla de los bonos por desempeño puntual. El nuevo estándar, programado para empezar en enero de 1996, era que Continental tenía que quedar en tercer lugar o superior para que los empleados recibieran un bono, pero este pago de bono se aumentó a 100 dólares. La dirección de Continental empezó anotar que, aun cuando los porcentajes mensuales de puntualidad de la aerolínea estaban en niveles respetablemente altos, en cierto número de meses la empresa no figuraba en tercer lugar, esto era parte porque las otras aerolíneas habían emprendido campañas para mejorar sus porcentajes

Continental ajustó los requisitos del bono de modo que la aerolínea tuviera que quedar entre las tres primeras aerolíneas nacionales o que tuviera un índice de arribos superior a 80%. Las normas del bono se alteraron de nuevo en 2000, se pagaría un bono de 100 dólares cuando Continental quedara en primer lugar de desempeño puntual entre las principales aerolíneas estadounidenses y un bono de 65 dólares si quedara en segundo o tercer lugar o tuviera un índice de puntualidad superior a 80%.

Para impulsar mejor el desempeño puntual, Continental hacía **correcciones de ruta de vuelos** que a menudo se demoraban. Por ejemplo , en el congestionado centro operativo de Newark, donde a ciertas horas del día no era raro que los aviones permanecieran de 15 a 30 minutos en el corredor, esperando pista libre para despegar aun cuando el tiempo fuera bueno, programaba que la mayoría de los aviones que partían a horas pico volaran rutas de ida y vuelta entre Newark y sus destinos radiales particulares en lugar de ir, digamos, a Washington, para de ahí enrutarlos Houston o a Denver, Así, la demora por congestión de un vuelo de Continental que partiera de Newark afectaría solo a los pasajeros de ese vuelo, reduciendo con ello el número de vuelos con mal desempeño en puntualidad.\*

**3.1.1) Mejora del manejo de equipajes.** Cuando el bono de puntualidad se instituyó en 1995, los números de valijas perdidas subieron al principio, en parte porque las dotaciones de vuelo optaban por no esperar equipajes de arribo lento, con el fin de sacar a tiempo los aviones de las puertas de abordar. 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. Bethune explicaba:

Hicieron hincapié en que hacer de la confiabilidad una realidad significaba que un avión de Continental debería partir a tiempo con provisión completa de alimentos, todos sus pasajeros y todas sus valijas..... y luego tenía que llegar a tiempo.

**3.1.2) Otras mejoras de productos.** Los servicios de vuelo mejoraron con base en encuestas de preferencias del consumidor. Continental empezó a servir Coca-Cola en lugar de Pepsi y 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; Bethune y Brenneman probaban y

aprobaban personalmente cada nuevo ofrecimiento. Asimismo 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 2000, Continental gastó 12 millones de dólares en gavetas portaequipajes más grandes para acomodar valijas de mano y para brindar más espacio para objetos, Continental no usaba escalas de medición de equipaje que algunos competidores habían instalado para limitar el uso de lo portable personalmente., Continental demandó a United Airlines, reclamando que el Aeropuerto Dulles de Washington, D.C. y otras dos aerolíneas habían puesto escalas de medición de equipaje en puntos de verificación de seguridad que impedían el paso de las valijas mayores de los pasajeros de Continental. Un juez federal dictaminó que las escalas representaban una limitación no razonable al comercio que dañaba a Continental.

### ***3.1.3) Ejecución del plan working together***

Cuando el rígido manual de procedimientos de Continental fue quemado y sustituido por pautas generales, muchos ejecutivos de la compañía temieron que los empleados fueran a echar la casa por la ventana. Dilapidando dinero para satisfacer a viajeros en dificultades o descontentos o para comprar piezas nuevas para los aviones cuando se podrían reparar las existentes. Pero Gordon Bethune quería que sus empleados fueran capaces de usar su mejor juicio, pues creía que las acciones de la dirección enfocadas a darle mayor libertad al personal para hacer su trabajo tendería puentes de confianza entre la administración y los trabajadores, pensaba, incluso que una vez que la empresa comenzara a ganar dinero y que el plan de utilidades compartidas con el personal diera resultados, el personal pensaría dos veces antes de echar la casa por la ventana., Continental les pago a los empleados 545 millones de dólares en bonos de utilidades compartir ideas, la cantidad repartida en 2000 por igual concepto fue de 98 millones de dólares.

### ***3.1.4) Comunicaciones abiertas y trabajo en equipo***

Se instaló un número 800 de correo de voz directo a la oficina de Bethune para que los empleados lo usaran cuando se sintieran particularmente frustrados o tuvieran necesidad de hablar con el director ejecutivo. Además se instaló otra línea 800 solamente para problemas de operaciones técnicas. Había una línea de emergencia a la que podía llamar el personal para pedir información sobre su paga, prestaciones y programa 401(k)

Para mantener a los empleados al corriente de los movimientos de la compañía, la oficina matriz corporativa distribuía una actualización diría por intranet de la empresa y correo electrónico, un mensaje semanal de correo de voz de tres minutos de Gordon Bethune que informaba cualquier nuevo acontecimiento de la firma, un boletín mensual de noticias del empleado llamado

Continental Times se instalaron tableros de mensaje luminoso LED (Light Emiting Diode) 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 y los reportes meteorológicos de aeropuertos.

*El esfuerzo del cambio de cultura* A juicio de Bethune, las claves para cambiar la cultura corporativa de Continental eran que la dirección actuara de manera diferente.

La quema de los viejos manuales, la redacción de pautas nuevas más abiertas y el énfasis en el trabajo en equipo fueron pasos deliberados que la administración dio para demostrarle al personal que la iniciativa del Working Together en verdad representaba un nuevo día en Continental. La parte final del plan era insistir en que la gente de Continental se tratara mutuamente con dignidad y respeto.

Dignidad y respeto se convirtió en el lema de la compañía en 1996.

A principios de 1995, los ejecutivos de alto nivel clasificaban a todos los empleados gerenciales y supervisores en una escala de 1 a 4 respecto a la calidad de su trabajo y si eran jugadores en conjunto de Delta Airlines le dijeron a Bethune que Continental tenía el mejor equipo administrativo de cualquier aerolínea. Para retener a sus ejecutivos claves, Continental adoptó un plan muy atractivo de salario y bono. Así como los empleados tenían bonos mensuales por desempeño puntual y un plan de utilidades compartidas basado en el desempeño que les redituaba hasta 15% de utilidades antes de impuestos.

Para crear confianza, a Bethune le gustaba recompensar a la gente desde un principio e inesperadamente. 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 mientras daba su discurso de bienvenida.

Bethune requería que la gente de marketing, operaciones de vuelo y mantenimiento de aviones formara un equipo para llegar a un programa que fuera factible desde todas las perspectivas.

A partir de 1996, Continental inició un programa para recompensar a los empleados por asistencia perfecta,. A los empleados con asistencia perfecta en un periodo de seis meses, se les premiaba con un certificado de Ford Explorers completamente equipadas, con todos los impuestos de venta y regalo, cuotas de tenencia y permisos pagados por la cia. Desde la iniciación del programa, la firma había regalado Del 1 Julio al 31 de Diciembre de 2000, hubo 14980 empleados candidatos con registros de asistencia perfectos. Los jefes administrativos en el departamento de RH de Continental estimaban que el programa le había ahorrado cerca de 20 millones de dólares por las disminuciones en el índice de ausentismo.

En cada instalación de Continental que visitaba Bethune hablaba a favor del trabajo en equipo, repitiendo su analogía del reloj en el que cada pieza era importante. En 1998, Bethune escribió en su libro *From Worst to First*

Si usted quisiera hacer el comentario de mayor alcance posible acerca del cambio de Continental desde que yo llegué a la junta directiva, es que ahora todo el mundo está en el mismo equipo y que cada quien los sabe. Todo mundo sabe cuál es la meta y cuál es su parte y cómo se relaciona ésta con la meta. Todo mundo sabe cuál es la recompensa por lograr el objetivo y que sucede si fallamos.

Todos estamos trabajando a partir de las mismas jugadas, del mismo libro de jugadas, jugadas en las que todo el mundo tuvo la oportunidad de intervenir, jugadas que tuvieron oportunidad de ayudar a diseñar aquellos que las realizarán, jugadas en las que todos creen, jugadas que todos creen que pueden ganar.

Bethune hablaba con toda clase de asistentes de vuelo al final de su capacitación y se le había ocurrido la idea de poner fotografías de los empleados en las portadas de los sobres de los boletos. Apremiaba a los empleados a arrollar a la competencia.

## **CAPITULO IV .-CONTINENTAL AIRLINES EN 2001**

### ***4.1) Reconocimientos y premios***

En enero de 2001, Continental fue nombrada Aerolínea del año por Air Transport World, una de las principales revistas del ramo de la aviación. Por haber recibido la misma distinción en 1996, Continental fue la primer aerolínea en ser designada Aerolínea del Año dos veces en un periodo de cinco años. La revista mencionaba la cultura amable con el empleado y decía que Continental tenía las mejores relaciones laborales de cualquier aerolínea importante de centro operativo y destino radial de Estados Unidos. Continental tenía un servicio al pasajero superior, en especial en lo concerniente a los viajeros de negocios, otras aerolíneas disgustan a los viajeros de negocios limitándoles el equipaje portable personal, continental invierte en gavetas más grandes. En 2001 OAG una división de Reed Business Information y editora de la OAG Pocket Flight Guide, nombró a Continental mejor aerolínea transatlántica y mejor aerolínea con base en Norteamérica, también se honró a Continental por tener el mejor programa de viajero aéreo frecuente. 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, sin embargo, en el estudio Air Quality Rating 2001 efectuada de manera conjunta por Wichita State University, el Aviation Institute en la universidad de Nebraska en Omaha y publicado en abril de 2001, Continental figuró en 7 lugar entre las diez principales aerolíneas de Estados Unidos, descendiendo del 2 lugar del año anterior, pese a ir a la cabeza del ramo con 78.1% de llegadas a tiempo, Continental fue calificada en 7 lugar por privar involuntariamente de asiento reservado por sobre registro a un promedio de 18 pasajeros por



cada 100,000 en el 2000 en comparación con solo 3.4 de cada 100,000 pasajeros del año anterior y debido al mal manejo de 535 valijas por cada 100,000 pasajeros del año anterior., la revista Worth , en su número de abril de 212001, nombró a Gordon Bethune uno de los 50 mejores directores de ejecutivos por tercer año consecutivo.

La revista Hispanic incluyó a Continental por cuarto año consecutivo en su lista de ]Febrero de 2001 de las Corporate 100 providing the most oportunities for latinós., 15% de la fuerza de trabajo de Continental era hispana.

#### ***4.2) La Alianza con Northwest Airlines: un nuevo arreglo.***

En enero de 2001, Continental recompró 6.7 millones de los 8.7 millones de acciones comunes que Northwest había comprado a fines de 1997 para activar su alianza global; Continental le pagó a Northwest 450 millones de dólares en efectivo por los 6.7 millones de acciones; sin embargo, como parte del trato, Continental y Northwest acordaron extender hasta 2025 su convenio maestro de alianza que requería código compartido, programas recíprocos de viajero aéreo frecuente, acceso compartido a salas de descanso ejecutivas, y diversos acuerdos de marketing conjunto. Con la recompra de acciones, Continental quedó liberada de manera efectiva del control por parte de cualquier entidad externa, por primera vez desde que se había formado la empresa y recuperaba su autonomía para ir en pos de su propio destino. Gordon Bethune declaró que el 22 de junio de 2001 era el día de la independencia de la independencia en Continental, y marcó la ocasión pagando un bono en efectivo de 100 dólares a los 545300 empleados de la aerolínea en todo el mundo, además de celebrar en las instalaciones con pastel de mañana y Coca-Cola.

A mediados de 2001 se hizo patente que el proceso de implementación marchaba más lento de lo que originalmente se esperaba se esperaba, a causa de las demoras en el establecimiento de plataformas técnicas comunes y de que estaban llevando a cabo también de manera conjunta alianzas con otros aerotransportistas. Continental estimaba que el faltante en beneficios financieros durante 20021 ascendería a 65 millones de dólares, pero la dirección creía que los beneficios completos se lograrían en cuanto todas las características planeadas de la alianza quedara en cabal funcionamiento en el curso de los siguientes dos a tres años.

#### ***4.3) Cambios ejecutivos en la cima.***

En mayo de 2001, Greg Brenneman de 39 años, renunció a sus cargos de presidente , director general de operaciones y director, decidido a dedicarse de tiempo completo a su propia compañía, TurnWorks, Inc., que se especializaba en ayudar a empresas creación a sortear transiciones mayores. Al anunciar su salida, Brenneman indicó que donaría 500,000 dólares para beneficio de dos organizaciones de caridad que ayudaban a empleados de Continental. Larry Kellner, exdirector de finanzas de Continental y uno de los primeros ejecutivos contratados por Gordon Bethune en 1995, fue ascendido al puesto de presidente,. Kellner tenía la distinción en 2000 de haber llegado

a ser el primer ganador en tres ocasiones de los CFO Excellence Awards, nombrados anualmente por la revista CFO C.C. McLean, ex vicepresidente ejecutivo de operaciones, fue nombrado director general de operaciones y vicepresidente ejecutivo de Continental

#### ***4.4) La derivación planeada de Continental Express***

En julio de 2001, Continental anunció planes de vender un interés minoritario en Continental Express por medio de una oferta pública inicial IPO de acciones. La administración indicó que tal movimiento tenía por objeto reunir capital y estimular un poco el precio de las acciones de Continental, el cual como los precios de las acciones de otras aerolíneas había tendido a descender ante una economía perezosa y un débil tráfico aéreo. En seguida de la IPO, Continental dijo que a la larga desharía la inversión del resto de Continental Express distribuyendo las restantes acciones entre accionistas de Continental. Habiendo explorado en forma intermitente y por varios años la venta de Continental, Express la compañía decidió que había llegado el momento preciso porque el mercado de valores estaba asignando alto valor a las acciones de las aerotransportadoras regionales de más rápido crecimiento, como Continental Express. En los 10 años anteriores, las aerotransportadoras regionales habían disfrutado de gran éxito volando jets pequeños de unos 50 asientos a aeropuertos de destino de menor tamaño, en muchos casos, estas líneas enfrentaban una competencia más debida y gozaban de una rentabilidad más uniforme que las aerotransportadoras mayores a las cuales vertían pasajeros de conexión. Las aerotransportadoras regionales habían mantenido los costos bajos por no servir alimentos y por negociar contratos de trabajo que pedían remuneraciones para los pilotos, asistentes de vuelo y personal de tierra considerablemente menores que las de las aerotransportadoras mayores. Puesto que Continental Express había estado creciendo alrededor del 30% anual en los pasados siete años, Continental esperaba que sus accionistas aprovecharan el premio de alzas de precio más altas que se estaba otorgando a las aerotransportadoras regionales.

#### ***4.5) Desempeño financiero y operativo de Continental en 2001.***

Durante los primeros seis meses de 2001, Continental reportó ingresos de 5,000 millones de dólares (3.3% arriba de los 4,850 millones de dólares en ingresos de los primeros seis meses de 2000); las ganancias netas del periodo fueron de 51 millones de dólares, marcadamente por debajo de los 149 millones de dólares de los primeros dos trimestres de 2000. Continental reportó ganancias de nueve millones de dólares en el primer trimestre de 2001 (contra 14 millones en 2000) y ganancias de 42 millones en el segundo trimestre de contra los 149 millones del periodo de 2000. La administración atribuyó las ganancias más bajas en 2001 a la lentitud que acusaba tanto a la economía estadounidense como la global. Son embargo, la liquidez de la compañía estaba en entredicho con un activo anual de 2,200 millones de dólares y un pasivo actual de 3,200 millones. Por otra parte, la empresa seguía estando fuertemente apalancada, con una deuda de largo plazo de 3,700 millones de dólares y capital contable de los accionistas de 1,200 millones de

dólares. Continental y Southwest Airlines fueron las únicas dos aerolíneas mayores estadounidenses en reportar una utilidad en los primeros seis meses de 2001.

Situación de Continental en agosto de 2001. En los primeros ocho meses de 2001, Continental informó de un desempeño de puntualidad de 80.9% contra 77.7% del periodo comparable en 2000 y aumentos en 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% de 2000. El tráfico de pasajeros en agosto fue de 4.8% sobre los primeros niveles del año.

Entrando en septiembre de 2001, Continental y Continental Express estaban haciendo 2500 vuelos diariamente. Continental había reportado 25 trimestres consecutivos reutilizables y Fortune incluido entre las 100 Best Companies to Work for in America. En las últimas listas de Fortune, Continental figuraba en la 18.

## **CAPITULO V.- EL IMPACTO DE LOS ATAQUES TERRORISTAS DE SEPTIEMBRE 2001 EN ESTADOS UNIDOS**

Cuatro días después de los secuestros de aviones y ataques terroristas a las torres del World Trade Center y al Pentágono, Gordon Bethune anunció que Continental Airlines reduciría inmediatamente su programa de vuelos largos aproximadamente 20%, sobre una base de milla por asiento disponible en toda la extensión del sistema y pondría en suspensión temporal alrededor de 12000 de sus 56000 empleados actuales de acuerdo con sus reducciones de vuelos, Gordon Bethune sacó el siguiente comunicado:

Si bien lamentamos la necesidad de esta suspensión masiva y de la sustancial reducción del programa, y del impacto adverso en nuestros dedicados trabajadores, clientes y comunidades a las que servimos, no tenemos opción.

Nos entristece que esta aerolínea se haya visto forzada a suspender a nuestros laboriosos trabajadores, pero estamos luchando por salvar esta industria, para que puedan regresar con nosotros algún día.

Continental esperaba que a unas 3,500 de las 12,000 suspensiones anunciadas se llegaría mediante jubilaciones tempranas y su programa de petición voluntaria de permiso de ausencia, se consideraba que el finiquito y varias otras cláusulas de paga de separación costarían a la empresa 60 millones de dólares.

Bethune indicó que Continental esperaba percibir sólo la mitad de sus ingresos normales en las siguientes semanas y que, incluso si reducía 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. Bethune recurrió incluso al Gobierno Federal para que activara un paquete de ayuda mayor para ayudar al ramo de las aerolíneas a lidiar con el súbito desplome del tráfico de pasajeros y los costos agregados de las reglas de seguridad aeroportuaria exigidas por la FAA Federal Aviation Administration, relativas a manejo de equipajes, selección de pasajeros en puntos de revisión de seguridad, y más rigurosa selección de seguridad de cateadores, personal de limpieza y tripulaciones de vuelo. Estos nuevos factores desacelerarán los procesos de los centros operativos.

La mayoría de las reducciones de vuelo puestas en práctica por Continental en la segunda mitad de Septiembre 2001 consistía simplemente en disminuir el número de vuelos entre lugares determinados. Sin embargo, la reducción del programa de vuelos resultó en la interrupción del servicio de Continental a 10 ciudades y/o aeropuertos; Atlantic City, en Nueva Jersey, Houston/Hobby, Abilene, Tyler, Waco y San Angelo en Texas; Daytona Beach y Melbourne, en Florida, Dusseldorf, en Alemania; y Londres/Stansted, en Inglaterra. La empresa anunció asimismo que no implementaría el servicio a Montego Bay y Kingston en Jamaica planeado para 2001.

El centro de reservaciones en Denver se cerró. Se incluyó en las reducciones la suspensión de vuelos de todos los DC-10 de la compañía para ahorrar costos de mantenimiento, así como la detención temporal en tierra de 14 turbohélices y otros 31 aviones de Continental Express.

#### ***Suspensiones y/o recortes de personal en otras aerolíneas***

- American Airlines: 20,000
- United Airlines: 20,000
- US Airways: 11,000
- British Airways: 7,000
- America West: 2,000
- Virgin Atlantic 1,200
- American Trans Air: 1,500
- Midwest Express: 450
- Frontier Airlines: 440
- KLM 10% fuerza de trabajo

Con recortes de 30,000 empleados en Boeing y de otros 12,000 en Honeywell relacionados con las reducción en la producción de aviones comerciales, fueron cerca de 120,000 los empleados afectados por las disminuciones de vuelos y las medidas de ahorro de costos que se iniciaban en toda la industria de las aerolíneas.

#### ***5.1)El paquete de rescate del Gobierno federal***

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, en un esfuerzo por ayudarlas a encontrar fondos para financiar los flujos de efectivo negativos y para cubrir pagos de deuda. Dentro de esta acción, Continental recibió 212.6 millones de dólares en efectivo.

La cantidad de préstamos que Continental podría solicitar y recibir del programa de préstamos de emergencia del gobierno de 10000 millones de dólares se estaba determinando aún. No estaba claro que condiciones podría el gobierno a las garantías de préstamo.

Pese a los préstamos de efectivo hechos a las aerolíneas de acuerdo con la ATSSSA, varias destacadas aerolíneas estadounidenses reportaban graves pérdidas para el tercer trimestre de 2001.

American Airlines anunció la mayor pérdida operativa trimestral de su historia . Northwest reportó una pérdida operativa de tercer trimestre de 155 millones de dólares e indicó que incurrió en pérdidas operativas de 250 millones durante el periodo del 11 al 30 de septiembre. Northwest tenía un factor de carga de 53.5% en la tercera semana de septiembre, pero una recuperación de rebote de tráfico había impulsado el factor de carga de la compañía de vuelta al 67.9% para la tercera semana de octubre, incluso así, Northwest indicó que aún estaba consumiendo de seis a ocho millones de dólares diarios debido a los descuentos en pasajes encaminados a atraer tráfico, a los costos más altos por milla y menor número de pasajeros transportados como consecuencia de 20% de su programa de vuelos. US Airways reportó una pérdida neta de tercer trimestre de 766 millones de dólares, la cuál toma en cuenta cargos especiales y un préstamo de 331 millones que la aerolínea recibió como parte de la ATSSSA, sin el préstamo federal, US Airways hubiera perdido 1100 millones de dólares en el tercer trimestre. United Airlines reportaba una pérdida de tercer trimestre de 542 millones antes de cargos especiales de 865 millones por estacionamiento y deterioro de aviones en tierra, costos de recorte de personal y jubilación temprana, y compensaciones por rescisión prematura de contratos. Unos días antes del anuncio, el director ejecutivo de United envió una carta a los empleados de la empresa en la que anunciaba que ésta iría probablemente a quiebra en 2002, a menos que hicieran profundas reducciones de costos de inmediato, los funcionarios de la compañía indicaron que United podría perder hasta 3000 millones de dólares en 2001 ( las pérdidas de operaciones en los primeros nueve meses de 2001 fueron de 2800 millones de dólares).

### **5.2) Otros acontecimientos en Continental Airlines**

En septiembre de 2001, Continental incurrió en una disminución de tráfico mundial de 31% en comparación con septiembre de 2000, con disminución del tráfico nacional de 32.3% comparada con 29% de los vuelos internacionales. El factor de carga de septiembre de 2001 fue de 61.4%, 11 puntos por debajo del factor de carga del 72.4% reportado el año anterior. Continental Express tuvo una disminución de tráfico de 21.7% contra septiembre de 2000 y un factor de carga mensual del 54%, 6.9ptos por debajo del anterior mes de septiembre. Continental Airlines y Express transportaron un total combinado de 2,915,615 pasajeros con una caída de 32.2% del año anterior.

### **5.3) Despempeño financiero y operativo de tercer trimestre en Continental**

Continental reportó utilidad neta en el tercer trimestre de 3 millones de dólares, incluyendo la concesión federal de 243 millones de dólares (154 millones después de impuestos) conforme a la ATSSSA y 85 millones de costos de recorte de personal y otros cargos especiales. Continental habría reportado una pérdida de 97 millones. El ingreso del tercer trimestre fue de 2,100 millones de dólares, 14.9% por debajo del mismo periodo del año anterior. La compañía indicaba que el flujo de caja de las operaciones seguía siendo negativo en 4 a 5 millones de dólares por día, debajo de una cantidad de 30 millones de dólares diarios durante el cierre de tráfico aéreo de tres días que siguió a los ataques. La administración señaló que la empresa esperaba recibir ayudas adicionales de la ATSSSA de alrededor de 215 millones de dólares. Continental tenía activos sin gravamen con un valor de libros ligeramente mayor a 1,000 millones de dólares al 30 de septiembre de 2001 que podía ofrecerse en prenda para futuros préstamos

En el tercer trimestre del 2001, la compañía aceptó la entrega de 14 nuevos jets Boeing y sacó 49 aviones de servicio. Estaban en discusiones con Boeing respecto del aplazamiento en el pedido de algunos aviones y la programación de su entrega en 2002 y en 2005.

## **CAPITULO VI.- SECUENCIA CRONOLOGICA**

### **HECHOS**

- Gordon Bethune deja su empleo en Boeing en febrero de 1994
- GB acepta el puesto de presidente y director general de operaciones de Continental
- Continental era la quinta mayor aerolínea comercial con ingresos de 6000 millones de dólares.

- Continental había reportado pérdidas netas cada año desde 1985
- Continental aparecía en último lugar entre las 10 principales aerolíneas comerciales Estadounidenses en desempeño de operaciones y satisfacción al cliente.
- Durante sus primeros 6 meses de operaciones identifico que carecía de autoridad para realizar cambios.
- Continental entró en protección de quiebra Chapter 11 en 1983 y 1990
- Según las estadísticas de la DOT departamento de transportación de los Estados Unidos, Continental figuraba en último lugar de las 10 mayores aerolíneas comerciales en Estados Unidos en cuanto a :
  - Arribos puntuales -%vuelos dentro de 15 minutos de la hora programada
  - Número más alto de reportes de equipaje mal manejado por cada 1000 pasajeros
  - Índice mas alto de quejas por cada 100 000 pasajeros.
- En los últimos diez años Continental había tenido 10 directores generales
- La moral de los empleados era baja
- La dirección había intentado de librar a la empresa de los sindicatos
- Durante los procedimientos de quiebra de 1993 se redujeron salarios y honorarios.
- Había considerables conflictos internos interdepartamentales
- En Junio de 1994 Gordon recibió una oferta de trabajo de United Airlines
- Continental se quedó en Continental a cambio de si se le daba total autoridad sobre la programación y la asignación de precios a pasajes
- A fines de 1994 la junta directiva le dio al director actual un permiso de ausencia de 6 meses, pero el director decidió no regresar
- La junta le dio a Bethune la oportunidad de presentar sus planes para el futuro de Continental.
- Gordon asume el mando temporalmente el 24 de Octubre de 1994
- GB pide ayuda a Greg Brenneman, un vicepresidente de Bain & Company
- Greg era especialista en revertir procesos de crisis en empresas.
- Greg y Gordon dieron forma al plan Go Forward
- El plan Go Forward constaba de cuatro partes
  - Plan de Mercado
  - Plan Financiero
  - Plan de producto
  - Plan de Gente
- Plan de Mercado Fly to win
  - La empresa perdía en 18% de sus rutas

- La operación de tarifa baja de Continental Lite representaba pérdida
- Continental Lite se había creado retirando los asientos de primera clase por clase económica en 100 Boeings pequeños de la compañía poniendo rutas inmerecidas.
- Ofrecieron números de vuelos sin servir comida haciendo volar sus aparatos de forma intensiva
- Los gastos de Continental Lite eran elevados
- Fly to win implicaba reducir el número de vuelos de Continental Lite para **concentrarse en las operaciones de centro y ramal, en lugar de rutas de punto a punto**
- Cerrar el centro operativo de Greensboro, Carolina del Norte, en el que perdían dinero
- Se programaron mas vuelos para nuevas ubicaciones de ramal que prometían generar el tránsito de pasajeros suficientes para producir ganancias
- Se agregaron mas vuelos de Newark de los centros operativos de Houston y Cleveland.
- Las reducciones en vuelos y frecuencias significaban demasiados asientos disponibles en sus aviones y habría necesidad de recortar el tamaño de la flota de los aparatos.
- Los aviones A300 eran costos de operar y acarrearaban pagos de alquiler de 200KUs al mes., por lo que se deshicieron de los dos los aviones A300 en la flota de eliminando con ello la necesidad de inventario de partes especiales.
- La salida de circulación de los aviones más grandes muchos de los cuales apenas llevaban 50% de su capacidad total eliminaría la mayor parte del sobrante. Y con los aviones que les seguía en tamaño volarían esas mismas rutas casi al total de su capacidad. Mejores márgenes. Mejorarían el factor de carga.
- El plan financiero
  - En Octubre de 1994 Continental debía 2000 millones de dólares de los procedimientos del Chapter eleven
  - Conjuntaron un paquete de propuestas que incluía renegociación de los pagos de alquiler de aeronaves, renegociar deuda a tasas de interés mas bajas e incrementos en tarifas en ciertas rutas. Oportunidad para generar utilidad de 45 millones de dólares
  - Ofreció un bono de 65 dólares cada mes que Continental apareciera entre las primeras cinco líneas aéreas en porcentaje de arribo puntual



- En noviembre Gordon fue designado presidente de Continental
- Ejecución y evolución del Go forward plan de Bethune, 1995-2000
  - Bethune anunció el cierre de operaciones de mantenimiento en Los Angeles
  - Se nombró a Brenneman director de operaciones
  - Se invitaba a los empleados a visitar oficinas ejecutivas los últimos días de mes.
  - Viernes vestimenta casual con excepción de personal con atención a clientes.
  - Se prohibió fumar en las instalaciones
  - Se generaron incentivos a las agencias de viajes
  - Para atraer a los viajeros de negocios Gordon ofreció una fiesta en su casa
  - Hubo un incremento gradual desde sus centros operativos. La expansión fue particularmente enérgica en los mercados internacionales
  - El sitio web de la compañía se empleaba como un canal de distribución cada vez más importante para el marketing.
  - Para 2000, Continental Express había ampliado sus operaciones para incluir cerca de 1000 vuelos diarios a 70 ciudades de EUA, 10 en México y 5 en Canada, su flota de aviones constaba de jets regionales con algunos turbohélice.
  - Continental Express se hallaba descartando los aparatos de turbohélice
  - Continental quería trasladar su mercado de sandalias y mochilas a abrigo y corbata.
  - En 2000 Continental se asoció con United, Delta, American y Northwest para crear un sitio web de planeación llamado Orbitz, ofrecía boletos de aerolíneas, reservación de hotel, renta de autos.
  - Renegociaron deudas con tasas de interés mas bajas ahorrando 25 millones de dólares
  - Alargaron las amortizaciones de deuda de tres a siete u ocho años.
  - En 1994 pagaban 202 millones de dólares de intereses y en 1995 117 millones
  - Continental había pagado a Boeing un depósito de 70 millones de dólares por un pedido de nuevos aviones y decidieron cancelar el pedido. Boeing le reembolso 29 millones de dólares.
  - El VP de compras vendió excedentes de inventarios de partes y renegóció contratos de mantenimiento
  - Otra acción para atacar la escasez de efectivo fue operar en código compartido con otras aerolíneas.

- Bethune decidió instalar sistemas financieros mas robustos
- El nuevo director financiero Larry Kellner presentó una propuesta para proteger las compras de combustible de jet y darle a la compañía una póliza de seguro contra aumentos en 1995
- En Julio de 1997 se inició un programa de tres años para subir honorarios y sueldos.
- Desempeño puntual
  - El factor mas importante para los viajero era el desempeño puntual
  - Continental estaba gastando cinco millones de dólares mensuales en atender a los pasajeros se les tenía que atender.
  - El plan de 65 USD se anunció en Enero 1995 el porcentaje de arribo puntual era de 71%
  - En marzo de 1995 Continental figuró en primer lugar de desempeño puntual, con 83% de arribos a tiempo.
  - Bethune subió la barra a los bonos de desempeño puntual. El nuevo estándar, programado para enero de 1996, era que tenía que quedar en tercer lugar o un índice de arribo de 80% para que los empleados recibieran un bono de 100 USD
- Mejora del manejo de equipajes
  - Cuando se instituyó el bono también subieron las valijas perdidas, con el fin de sacar los aviones a tiempo de las puertas de abordar.
  - Tuvimos que hacer que corriera la voz de que si el número de quejas crecía la cosa no iba a funcionar
  - Continental no usaba las escalas de medición de equipaje que algunos competidores habían instalado para limitar el uso de lo portable personalmente
- Ejecución del plan working together.
  - Durante el periodo de 1995-2000 Continental les pago a los empleados 545 millones de utilidades, la cantidad repartida en 2000 fue de 98 millones de dólares
  - Se instaló un número de 800 correo de voz directo a la oficina de Bethune.
  - Se instaló otro número 800 solamente para operaciones técnicas.
  - Gordon envía un correo de voz de tres minutos semanal que informaba de cualquier nuevo acontecimiento de la firma.
  - Se instalaron mensajes luminosos LED –light emitting diode- en las salas de descanso de las tripulaciones y en los corredores de las oficinas para las noticias de última hora y el precio de las acciones de Continental.

- A principios de 1995 los ejecutivos de alto nivel clasificaban a todos los empleados gerenciales del 1 al 4 respecto de la calidad de su trabajo y si eran jugadores de conjunto.
- La administración decidió que tenía mucho mando medio y la dirección decidió que despediría a los gerentes que calificaron 4.
- En 1998, varios ejecutivos de Delta Airlines dijeron a Bethune que Continental tenía el mejor equipo administrativo.
- Continental adoptó plan muy atractivo de salario y bono para retener a los empleados.
- A mediados de 1996 Gordon decidió entregar el 50% del bono de todo 1996 en la junto de medio año de gerentes.
- A partir de 1996 la empresa adopto una política de incentivos por asistencia perfecta
- A estos empleados se les daban 50 USD y la oportunidad de entrar en una rifa de camionetas Ford Explorer
- La empresa había regalado 83 camionetas con un costo de 3.3 millones de dólares. Del 1° de Julio al 31 de Diciembre de 2000 hubo 14980 empleados de asistencia perfecta y la compañía había ahorrado cerca de 20 millones de dólares en índice de ausentismo.
  - Reconocimientos y premios
- En enero de 2001, Continental había sido nombrada aerolínea del año por Air Transport World.
- OAG en 2001 nombró a Continental mejor aerolínea transatlántica y mejor aerolínea con base en Norteamérica.
- En 2000 y 2001 la revista Fortune nombró a Continental la segunda aerolínea más admirada de los EUA detrás de Southwest
- La revista Hispanic incluyó a Continental por cuarto año consecutivo en su lista de febrero de 2001 "Corporate 100 providing the most opportunities for latinos".
  - La alianza Northwest airlines un nuevo arreglo.
- En enero de 2001, Continental recompró 6.7 millones de los 8.7 millones de acciones comunes había comprado a fines de 1997 para activar su alianza global. Sin embargo acordaron mantener su alianza hasta 2025.
- Sin embargo mantenían su plan maestro de alianza que requería código compartido, programas recíprocos de viajero frecuente, acceso compartido a salas de descanso ejecutivas, y diversos acuerdos de marketing conjunto.

- Bethune declaró el 22 de junio de 2001 el día de la independencia de Continental y festejaron con pastel de manzana y coca cola en todas las instalaciones.
  - Cambios de ejecutivos en la cima
- En mayo de 2001, Greg Brenneman, de 39 años, renunció a sus cargos de presidente, director de operaciones, y director.
- Brenneman donaría 500,000 dólares para beneficio de dos organizaciones de caridad que ayudaban a empleados de Continental.
- Larry Kellner tenía la distinción en 2000 de haber llegado a ser el primer ganador en tres ocasiones de los CFO Excellence awards, por la revista CFO y fue ascendido a presidente.
- La derivación planeada de Continental Express
- En Julio 2001 Continental anunció planes de vender un interés minoritario de Continental Express por medio de una oferta pública inicial para reunir capital y provocar una mejoría en el precio de las acciones.
- La compañía había decidido deshacerse del Continental Express porque el mercado de valores estaba asignando alto valor a las acciones de las aerolíneas regionales de más rápido crecimiento.
  - |Desempeño financiero y operativo Continental en 2001
- Durante los primeros meses de 2001 reportó ingresos por 5000 millones de dólares (3.3% arriba vs el YTD 2000)
- Las ganancias netas de ese periodo fueron de 51 millones de dólares vs 149 millones de los dos primeros trimestres de 2000
- La administración atribuyó las ganancias más bajas en 2001 a la lentitud de la economía de EUA y de la global. Sin embargo la liquidez de la compañía estaba en entredicho con activo actual de 2200 millones de dólares y pasivo actual de 3200 millones de dólares.
- La empresa seguía muy apalancada con deuda de largo plazo de 3700 millones de dólares y capital contable de los accionistas de 1200 millones de dólares
- Continental y Southwest fueron las únicas dos aerolíneas en reportar utilidad en el primer semestre de 2001.
  - El impacto de los ataques terroristas
- 4 días después de los ataques terroristas al pentágono y WTC Gordon anunció la reducción de sus vuelos largos en 20% y pondría en suspensión temporal a 12,000 de sus 56,000 empleados
- Las suspensiones y cambios tendrían un costo de US \$60 MM

- Continental anunció que no haría el pago de US \$70 MM de vencimiento en ese momento y que los retardaría 10 días
- La solicitud de estado de quiebra era una de las opciones a considerar para enfrentar su prevista crisis de caja.
- Bethune indicó que Continental esperaba percibir solo la mitad de sus ingresos normales en las siguientes semanas y que , incluso si reducía los costos 20% incurriría en pérdidas de US \$200 MM al mes
- Bethune recurrió al Gobierno federal para que activara un paquete de ayuda a las aerolíneas a lidiar con el súbito desplome del tráfico de pasajeros y los costos agregados de las reglas de seguridad aeroportuarias exigidas por la FAA (Federal Aviation Administration) relativas a manejo de equipajes selección de pasajeros en puntos de revisión de seguridad y más rigurosa selección de seguridad, cateadores personal de limpieza y tripulaciones de vuelo.
- La reducción del programa de vuelos resultó en la interrupción del servicio de Continental a 10 ciudades y/o aeropuertos.
- El centro de reservaciones de Denver se cerro.
- Se suspendieron los vuelos de todos los DC10 para ahorrar en mantenimiento. Detención en tierra de 14 turbohélices y otros 31 aviones.
- Con recortes de 30,000 empleados de Boeing y de otros 12,000 en Honeywell fueron cerca de 120,000 los empleados afectados por las disminuciones de vuelo.
  - El paquete de rescate del Gobierno Federal.
- Bajo la presidencia del presidente Bush el congreso aprobó la Air Transpartation Safety and System Stabilization Act. (ATSSSA).
- La ley daba a las aerolíneas US\$5,000 MM en pagos directos y proveía hasta US\$10,000 millones de dólares en oportunidades para obtener préstamos
- Continental recibió US\$ 230M
- La cantidad de préstamos se estaba determinando aún
- Pese a los préstamos de ATSSSA varias aerolíneas reportaban pérdidas en el tercer cuarto.
  - Otros acontecimientos
- En septiembre de 2001 Continental incurrió en una disminución de 31% en tráfico mundial comparado con el mismo mes año anterior.
- El factor de carga fue de 61.4% en septiembre de 2001 once puntos por debajo del mismo mes año anterior.

- Continental Airlines y Continental Express transportaron 2.9 MM pasajeros en septiembre de 2001, 32% debajo de los 4.3MM pasajeros en septiembre de 2000.
- El tráfico de vuelos de Continental mejoró más durante las primeras dos semanas de octubre de 2001, con ascenso del factor de carga nacional a 71.3% y del factor de carga de todo el sistema de 65.6 por 100.
- El 1º octubre de 2001, Continental inició un programa para premiar con dobles millas a sus viajes aéreos frecuentes por viajes del 2 de octubre y el 15 de noviembre, redujo las tarifas de viajes de negocios en la mayoría de los viajes de negocios durante el resto de 2001, para animar el viaje de negocios y de placer, la cía. Inició una promoción de precio de pasaje reducido para México, Centro y Sudamérica, y Europa.
  - Desempeño financiero y operativo de tercer trimestre de Continental.
- El ingreso del tercer trimestre fue de 2100 millones de 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 cuatro a cinco millones de dólares por día, debajo de una cantidad de 30 millones de dólares diarios durante el cierre de tráfico aéreo de tres días que siguió a los ataques.
- Continental tenía activos sin gravamen con un valor en libros mayor a 1000 millones de dólares el 30 de septiembre, que podía ofrecerse en prenda para futuros préstamos.
- El tercer trimestre de 2001, la compañía aceptó la entrega de 14 nuevos jets Boeing y sacó 49 aviones del servicio; estaba en discusiones con Boeing respecto del aplazamiento en el pedido de algunos aviones y la programación de su entrega entre 2002 y 2005. Los descuentos llevaron a deprimir el ingreso por milla, pero se aumentó el factor de carga de punto límite de rentabilidad a 78.3%.

## **CAPITULO VII.- SITUACION ACTUAL**

7.1) El primero de octubre de 2010, se concreta la formalización legal de la fusión de Continental Airlines con United Airlines para crear United Continental Holdings, Inc. ,con el propósito de crear la mejor aerolínea del mundo .

7.1.1) Acerca de la nueva compañía

Acerca de United Continental Holdings, Inc.

United Continental Holdings, Inc. (NYSE: UAL) es el holding de United Airlines y Continental Airlines. Junto con United Express, Continental Express y Continental Connection, estas aerolíneas operan un total aproximado de 5800 vuelos por día a 371 aeropuertos en América, Europa y Asia desde sus centros de operaciones en Chicago, Cleveland, Denver, Guam, Houston, Los Ángeles, Nueva York, San Francisco, Tokio y Washington, D.C. United y Continental son socios de Star Alliance, que ofrece más de 21 200 vuelos diarios a 1172 aeropuertos en 181 países a través de sus 28 aerolíneas asociadas. Los más de 80 000 empleados de United y Continental residen en todos los estados de EE. UU. y en muchos países del mundo. Para ver más información acerca de United Continental Holdings, Inc., visite [UnitedContinentalHoldings.com](http://UnitedContinentalHoldings.com). Para ver más información sobre las aerolíneas, visite [united.com](http://united.com) y [continental.com](http://continental.com), y siga a cada compañía en Twitter y Facebook.

### VIII.- PREGUNTA BÁSICA Y SU RESPUESTA

1.-PREGUNTA BASICA .- Ahora que Continental se ha fusionado con United para crear una de las mayores aerolíneas del mundo se presentarán dificultades, el plan de Bethune es aplicable para este nuevo desafío de la empresa?

2.- PREGUNTAS DESCRIPTIVAS Y SUS RESPUESTAS CORRESPONDIENTES.

**De qué manera se está llevando a cabo la fusión operativa y cultural entre las dos compañías, este proceso estará generando confusión en la Nueva United y en la industria en general?**

El pasado 14 de Julio 2011, 14 meses después que United y Continental anunciaran que se sumarían para crear la más grande aerolínea del mundo, la nueva empresa dió uno de los miles de pasos requeridos para integrar su flota: homologar el café. Cada aerolínea tenía su propio logo, “slogan” y kilometraje de viajeros frecuentes. El café de Continental era de Fresh Brew y el de United de Starbucks.

La Nueva United, como una la aerolínea se llama a si misma, tuvo la oportunidad de elegir. Con una cadena de suministro de alimentos y bebidas, no hacía sentido mantener dos contratos. Y comprar de una sola fuente ofrece la posibilidad de mayores descuentos por volumen, exactamente el tipo de ahorros que los ejecutivos de United y Continental habían esperado obtener al haber creado la fusión. La cuestión del café representaba un pequeño aspecto del problema, pero las cantidades eran inmensas: El año pasado la Nueva United envió tanto café al cielo como para servir 62 millones de tazas.

Para mediados de 2011 había un corredor en la delantera: un grano con tostado ligero de Fresh Brew llamado Journey. Era menos costoso que el del anterior United: Starbucks, y salió mejor en las pruebas de sabor. El nuevo CEO de la Nueva United, Jeff Smisek, firmó el nuevo contrato.

En Julio 1, la Nueva United introdujo su nuevo café. Las tripulaciones de la anterior United, acostumbrados a Starbucks, realizaron una protesta colectiva. La VP de Alimentos y bebidas

Pineau-Boddison esperaba alguna resistencia. Starbucks, después de todo es una marca popular.... pero había algo más. Los sobrecargos reportaron una serie de quejas, la VP recibió correos de clientes enojados, igualmente Smisek. El café, estaba aguado, diluido.

El comité de bebidas lanzó un cuestionario. El café en sí, ellos descubrieron, solo era parte del problema. El café del avión se prepara de bolsitas que se incorporan a la canasta de la cafetera. Cuando la cafetera está cerrada, el agua en ebullición fluye a través de la almohadilla de café hacia la jarra. En la antigua United la canastilla se colocaba una pulgada arriba que la de Continental, dejando mayor espacio de agua para realizar el café. Esta agua adicional diluía el café, de hecho la antigua United había instalado las canastillas así porque los pasajeros se quejaban que el Starbucks era demasiado fuerte!. Y así para el final del año, en el comité de bebidas encontraron que se debería regresar al estado anterior.

Esto es café. No es de vida o muerte , o aún el tiempo de llegada. No es una cuestión que requiera regulación federal o una votación de sindicatos. No es un tema que tenga que ver con el principal servicio de la aerolínea, el cuál es personas volando de un lugar a otro.

La década pasada se vio una ola de consolidación entre las aerolíneas : US Airways y America West se fusionaron, Southwest y Airtran, Air France y KLM. En las pasadas semanas, US Airways y Delta han expresado su interés mutuo mientras American Airlines se encuentra ahora en Chapter Eleven.

Toda esta amalgama puede ser buena para las aerolíneas. Puede traer orden y disciplina a la industria, que desde su desregulación en 1978 había sido propensa a guerras de precio desestabilizadoras y sobre-expansión crónica. (Es como subir tarifas, al menos en algunas rutas) Al comprar Continental, United prometió a Wall Street \$1.2 billones en nuevos ingresos y reducción de costos.

Aún, sumando las aerolíneas es tremendamente difícil, por el enorme número de cosas que las dos aerolíneas hacen diferente. En la Nueva United algunas de las mayores decisiones fueron realizadas antes de que se creara la fusión, como condición: El nombramiento de del CEO de Continental – Smisek- , cabeza de la nueva empresa, el nombre de United y la localización de los “headquarters” en Chicago.

En los salones de conferencia de las oficinas renovadas de United en el centro de Chicago y en las oficinas de las Torres Willis – antes Sears-, los empleados de Continental llevados desde Houston están trabajando con sus nuevos colegas de United, gastando meses debatiendo cuestiones como abordar los aviones , si desde atrás hacia adelante, como la mayoría de las aerolíneas hacen , o ventana, medio y pasillo, como la anterior United hacía, si ponies miniatura serán permitidos, como lo eran en Continental, viajando en el avión como animales de servicio ( ellos lo hacían), si los Jet Skies eran permitidos como equipaje, que información debería registrarse en los pases de abordar, que dirección, si los manejadores de equipaje deberán utilizar zapatos con casquillo de acero, que forma deberán usar las tazas de plástico para bebidas frías ( anchas como la antigua United o delgadas como Continental lo hacía), si los menores sin acompañante deberán



identificarse con un brazalete o con un botón , si se tendrá primera clase como en United o solo “business class” como en Continental, si se servirán nueces en bolsas o en “Ramekin”

Como el fiasco del café, aún las alternativas crecen cómicamente intrincadas cuando se involucra un viaje comercial, con su constante balance en seguridad, costo, espacio, estilo, conveniencia, velocidad y confort. El año pasado, United tenía 33 equipos trabajando en la integración, y en un solo cuarto de año, gastó 170 millones de dólares, desde asuntos tecnológicos, entrenamiento hasta repintar aviones.

“Fusionar dos aerolíneas no es como fusionar cualquier otro negocio porque es un negocio más complejo, y estamos altamente regulados, decía Smisek sentado entre modelos a escala de “jetliners” en su oficina del edificio United, con vista del río Chicago y a las torres al norte. “ hay inmensos asuntos pendientes en tecnología, flotas, edificios y gente. Esto tomará muchos años, lo cuál sorprende a mucha gente.”

Con United y Continental, las complicaciones son particularmente agudas. Sobre todo porque la década y media anterior, Continental había construido una reputación como una aerolínea que hacía a sus empleados felices y lo mostraban con sus clientes. En la anterior United, la relación en tre trabajadores y la gerencia eran abiertamente hostiles, envenenados por batallas de la reciente bancarrota. Entre los trabajadores de la nueva aerolínea hay esperanza, pero también impaciencia sobre la velocidad del proceso. La compañía todavía no logra los contratos de la fusión con los sindicatos de la nueva fuerza de trabajo consolidada. La nueva United, ve la fusión como una oportunidad excepcional. A pesar de los nuevos signos de salud financiera entre las aerolíneas, los márgenes de la industrias permanecen delgados, exprimidos por los precios del petróleo, una fuerte sindicalizada fuerza de trabajo, clientes altamente sensibles a los precios de las tarifas, y un producto perecedero. ( una vez que el avión sale de la puerta, los boletos que no se vendieron jamás se podrán volver a vender). Unir dos grandes aerolíneas en el mayor transporte comercial del mundo deja margen de oportunidad. También ofrece la alternativa para dar un paso atrás, reexaminar como se han hecho las cosas, y tratar de ponerlas en orden.

En United existe un centro de operaciones consolidadas en las afueras de Chicago donde 170 personas monitorean la información de toda la flota dando seguimiento a velocidades, altitudes, tiempo de salida y tiempos estimados y programados de llegada, aquí se determina cuando un avión debe ir más rápido y cuando debe bajar la velocidad, es el cerebro de la aerolínea, la persona encargada de este centro de operación le ha sido asignada la fusión del centro de operaciones de Continental de Houston, lo que es una tarea desafiante pues cada aerolínea tiene un algoritmo diferente para determinar cuando un avión debe ir más rápido para compensar tiempo y cuando no, volar más rápido cuesta dinero en gasolina, United quemó 3.3 billones de galones de “fueljet” que costó US25K / minuto. Pero llegar con retraso cuesta dinero también, los pasajeros pierden conexiones, por lo que se tiene que reponer vuelos y a veces hospedaje, la tripulación tiene que ser pagada tiempo extra y el personal de tierra pierde tiempo.

El algoritmo de las compañías incluyen todos estos factores y determinan la decisión óptima y se está tratando de casar los dos sistemas. El mayor dolor de cabeza ha sido combinar el sistema de

información de vuelo ya que podría perderse información vital acerca de los vuelos como su destino y tiempo de llegada, número de vuelo y localización.

Se decidió que el sistema de información de vuelo de United podría manejar la información integrada. En el centro de operaciones empezaron a prepararse haciendo todo tipo de pruebas y planes de contingencia para asegurarse de que la información permanecería intacta. Se realizó una prueba con un avión de Continental vacío de Houston al Paso, TX. y de regreso para asegurarse de que se podía dar seguimiento, se simuló tener una falla mecánica y un regreso a la puerta que se llevo a cabo favorablemente, más tarde se pidió a los pilotos que cambiaran el número de vuelo y la ruta para ver si aparecía y si sucedió. El 2 de Noviembre después de la medianoche en un momento en el que había pocos vuelos en el aire se retiró el sistema de United para alimentarlo con los datos de Continental y por una hora se dio seguimiento a los vuelos de United de forma manual hubo algunos detalles, pero al operación se llevo a cabo satisfactoriamente. El 30 de noviembre la administración federal de aviación les otorgó un solo certificado de aviación, que implicó más de quinientos empleados trabajando durante el proceso homologando cuatrocientos cuarenta manuales que contenían todo lo relacionado y reducirlo a doscientos sesenta.

Para el sistema de información de pasajeros se tuvo que elegir el de Continental porque tenía un mejor programa de recompensas, pero los clientes no lo encontraban amigable, por lo tanto costó trabajo acostumbrarse y por una temporada se usaban los dos sistemas por lo que hubo mucha confusión y problema.

Una vez resuelto todo el problema anterior la empresa tenía que enfrentar uno mucho más complicado. Las demandas de la gente que trabajaba para eso.

El asunto de la fusión que dominaría el siguiente año en United serían las negociaciones con los sindicatos- en particular sobre como reconciliar las dos escalas que determinan quien vuela a donde, cuando trabajar y cuanto serán pagados todos. Y los uniformes. Para el fin de año, United prometió uno nuevo. El tema sale seguido en las conversaciones con los empleados. Había asuntos de seguridad, como el asunto de los zapatos con casquillo, y algunos trabajadores impacientes porque estaban reemplazando sus antiguos uniformes.

Warren Moore es un agente de servicio a clientes que viene del lado de Continental está contento porque pasa la mayor parte de su tiempo entrenando colegas, pero se preocupa porque en Continental tienen varias camisas y corbatas cuando en United sólo tienen una. Antes podía verse diferente y eso es importante para él.

Todos en United desean que este año su situación laboral se resuelva, pero las esperanzas en la industria de aviación puede ser diferida largos años. Seis años y medio después de su unión con America West, US Airways aún no tienen contratos unificados para pilotos y han logrado un pacto para sobrecargos en el último mes. Delta, cuya fusión en 2008 con Northwest es vista por la industria como ejemplar, apenas está empezando a unir su fuerza de trabajo, después de que en

el Consejo Nacional de Mediación rechazaron las quejas de tres sindicatos porque interfirieron con sus elecciones.

En United existía justificación por el retraso de la gerencia y los trabajadores debido a que el sindicato estaba en periodo de elecciones y los negociadores tenían que dirimir sus diferencias

Considerando la intensa atención que se le dá a los pactos laborales, es una sorpresa encontrar que hay un acuerdo cuasi-universal entre gerencia, trabajadores y analistas de la industria, que la aerolínea realmente no necesita los pactos para capturar la mayoría de las ganancias de una fusión. Además de mezclar e igualar tripulaciones de vuelo, existe una falta de acuerdos que los previenen de llevarlos a cabo. “Tomemos el peor ejemplo, el cuál es America West y US Air, dice Robert McAdoo, un anterior ejecutivo y ahora analista “ Ellos aún no tienen el asunto de laboral resuelto y acaban de lograr su mejor cuarto en toda su historia”.

Para la compañía fusionar los contratos es un asunto tanto social como financiero. Para que United pueda ser percibida como una entidad por los consumidores, primero debe serlo para los empleados.

United no se había recuperado de la bancarrota del 2002 cuando se fusionó con Continental, despidos, recortes en gastos y salarios causaron una alza en las quejas sobre el servicio y envenenaron las relaciones entre sindicatos y gerencia, por el otro lado Continental no había tenido mayor problema laboral y había parecido entre los primeros en satisfacción del cliente y de mejores empleadores gracias a la cultura que instauró el CEO Gordon Bethune.

Al final, han realizado cambios en el café, en la mezcla, tostado y el gramaje, hasta el momento se ha aprobado en las dos aerolíneas anteriores y ha sido bien recibido, aunque la marca ya no es Starbuck's.

### **3.- PREGUNTAS CONCEPTUALES Y SUS RESPUESTAS CORRESPONDIENTES**

Como podrá aplicarse al plan el Go Forward para este nuevo reto que está enfrentando la aerolínea.

Recordando los temas principales que aborda el plan “Go forward”

1. El plan de las personas: Trabajando en equipo
2. El plan de Marketing: Volar para ganar
3. El plan financiero: Financia el futuro
4. El plan de producto: Haz de la confianza una realidad

#### **El plan de las personas: Trabajando en equipo:**

En realidad el plan “Go forward” inicia con el plan de Marketing, sin embargo considerando la importancia del personal en las empresas evaluaremos como inicio de la evaluación el plan de las personas o trabajando en equipo.

En el inicio de la descripción de Gordon Bethune en su libro "from worst to first" del plan de las personas menciona que captura la confianza del personal realizando "open houses" en las oficinas centrales y asegurando a todo el personal por medio de la metáfora del reloj que todas las piezas son igualmente importantes en la organización. Otro argumento importante que utilizaba era que no quería perdedores o ganadores internos, todos iban a perder o a ganar, el plan de Gordon incluía la satisfacción de sus empleados como un fin de la empresa, no buscaba el que las personas de Continental les fuera bien sólo porque a la empresa le fuera bien, esta cultura fue implementada de arriba hacia abajo, la cultura debía de ser de una actitud de servicio y la dirección buscaba personas que no se adaptaran a la cultura para re-entrenarlos o invitarlos a salir en caso de que no tuvieran la actitud necesaria, su visión incluía una confianza total en sus empleados, decía que el no quería volar el avión, ni programar los vuelos, ni vender los boletos, para eso la empresa había contratado a los clientes, la dirección solo debía confiar en sus empleados para que hicieran lo que mejor saben hacer aunque eso no significara que no corrigieran respetuosamente pero de manera enérgica los errores, no permitían que los errores se repitieran de manera indolente. La espiral positiva se genera principalmente porque los empleados estaban recibiendo sus bonos en tiempo, estaban enviando a volar los aviones con todo su equipaje en tiempo y estaban seguros de lo que debían hacer, en los equipos se genera una espiral descendente o ascendente , una importante observación de Bethune fue que el entendía que los problemas del anterior Continental venían de mala gerencia y una gran cantidad de políticas confusas derivado de que de la empresa venía de la era de la regulación como la unión de diferentes partes de varias aerolíneas, una situación que se dio fue que, una vez que el plan estaba funcionando, los tiempos de vuelo, llegadas y manejo de maletas permitió a todos los empleados obtener bonos por alto rendimiento, se inició una negociación sindical de pilotos con la empresa y éstos decidieron realizar un "slow down" debido a que el proceso no avanzó como ellos hubieran querido y todo el equipo perdió sus bonos durante varios meses, esta situación no fue aprovechada por la dirección y se evitó capitalizar esta situación en contra de los pilotos avanzando nuevamente a los buenos desempeños.

Tomando la parte fundamental de la visión del plan de la personas, considero que implementar el plan será de gran utilidad para lograr los objetivos de la Nueva United, de hecho el trabajo desarrollado por Gordon Bethune y principalmente sus logros tuvieron un impacto duradero en la organización, los empleados de Continental estaban contentos con su empleo debido al legado del plan, incluso un hecho que confirma el comentario es que a pesar que United fue quién adquirió a Continental, se decidió mantener en la dirección al anterior ejecutivo de Continental Smisek, los periódicos y revistas siguen mencionando a Bethune como alguien todavía admirado en la organización.

La implementación de este proceso ayudaría a los empleados del anterior United a tener esperanza de un mejor futuro desde el punto de vista económico y con mejoras sustanciales en el trato, en la revista Bloomberg businessweek de Febrero 2012 comentan que los empleados de United están molestos por el mal trato y riesgos de estabilidad en sus puestos, que todavía no se reponen de la última quiebra o "Chapter eleven" enfrentado por la compañía.

Realizar nuevamente los “Open houses” y la comunicación efectiva y frecuente por parte de la dirección hacia todos los empleados logrará un efecto positivo en el personal que tiene una esperanza de cambio aunque están preocupados por el grado de avance.

Continental de Bethune con su plan, logró excelentes resultados en cuanto pactos con los sindicatos a pesar de que los pilotos tomaron decisiones radicales que dañaron momentáneamente el desempeño de la anterior aerolínea, una filosofía de este tipo ahora que la Nueva United está en medio de este proceso será determinante para el logro de resultados positivos y armónicos con los empleados. En resumen el plan de Trabajar con la gente funcionaría completamente en este nuevo proceso de fusión de la empresa.

### **El plan de Marketing .- Volar para ganar**

El plan incluía en principio dejar de perder dinero, todos los vuelos y acciones que no generaran valor tendrían que dejarse de hacer, Continental lite era un producto que a pesar de ser de bajo costo, nadie lo quería recibir, mercadológicamente no era viable, iba en contra del cliente. Otro aspecto crítico es que el 18% de los vuelos generaban pérdidas, la administración realizó cambios y se volaba de ciudades importantes en las cuales la empresa tenía centrales – Houston, Cleveland y Newark- y de ahí hacia las diversas ciudades, concentrándose en los vuelos rentables. Se dejó de hacer planes que sólo funcionaban en el papel, se inició un análisis de planeación inteligente en el cual se consideraban todos los aspectos técnicos y personales, como en qué lugar se podrán tener los suficientes recursos para darle al avión un mantenimiento común o el de 3000 horas de vuelo, dónde deberían de pasar la noche los pilotos, la tripulación y los aviones. Esto es el verdadero plan de negocios de un avión en el cuál se tendrá el apoyo de la gente que manejaría el negocio, todo inició con una serie de mediciones de negocio que incluían (ASM) asientos disponibles por milla, (CASM) costo por asiento disponible, (RASM) costo por asiento milla, habían disminuido el número de millas, pero todavía tenían que deshacerse de algunos asientos extra, tenían una gran cantidad de diferentes tipos de aviones de Airbus, MD, Boeing, desde ese punto de vista era difícil llevar a cabo los mantenimientos y además eran caros, por ello estandarizaron los más posible y se deshicieron de los aviones que generaban mayor gasto en “leasing” y entregaban el menor ingreso.

Otro aspecto importante del plan era recuperar la confianza de su principal canal de venta , que eran los distribuidores, en resumen lograron encontrar las acciones que le entregaban al cliente valor agregado:

1. Se dejó de volar punto a punto vs centro y las principales ciudades
2. Se restauró el OnePass system
3. Se reinstauró la primera clase y alimentos que la gente quería comprar
4. Volar a los lugares que la gente quería ir
5. Se ofrecieron disculpas a los agentes de viajes

La implementación de esta parte del plan definitivamente sería útil en el Nuevo United, considerando el tamaño de operación que se está generando con la fusión de las dos aerolíneas, no es difícil imaginar que se podrán consolidar economías de escala y posibilidades de eficiencia en cuanto a rutas, aviones, centrales.

Definitivamente el unificar criterios en cuanto a los tipos de aviones para buscar beneficios en mantenimientos será una parte del plan que se deberá considerar, se podrán utilizar los mejores aparatos, retirar a los aviones que consuman mayor cantidad de gasolina y que ya no resulten indispensables para la operación debido a la integración.

La revisión detallada de todas las ciudades a la que vuela la aerolínea y concentrar la mayor cantidad de pasaje en las centrales ayudará a mejorar el servicio a los pasajeros y aeronaves, igualmente las centrales y los viajes de punto a punto que no resulten rentables podrán ser cerrados.

El producto y el programa de lealtad se podría beneficiar abordando el problema como lo hizo Bethune y su equipo en el cuál se atendieron primero las necesidades de los clientes y entregar el valor agregado específico que los clientes estén dispuestos a pagar.

El atender la nueva organización considerando la manera en que se implementó el plan Fly to Win podrá capitalizar altos beneficios.

### **El plan financiero: Financia el futuro**

Gordon Bethune logró ingresar como CEO con mucho esfuerzo y una vez que inició su trabajo se dio cuenta que la situación financiera de Continental no era buena, esta empresa venía de dos quiebras y parecía que vendría la tercera si no atendía de manera inmediata y contundente la situación financiera de la empresa, un asunto crítico era obtener los estados financieros de manera expedita y con un grado de confianza absoluto, parecía que por primera vez en muchos años no se había revisado a detalle el tema financiero.

Bethune sabía que lo que se necesitaba en una crisis era contar con personas que conocían el negocio y además debía enterarse rápidamente cual era la causa de dicha crisis.

En ese momento Bethune definió esta situación grave como si se tratara de un paciente, el cuál tenía que ser atendido controlando su pulso y su respiración, en este caso el primero sería el dinero y el segundo el producto.

Haciendo una asociación Continental estaba teniendo una hemorragia, porque nadie sabía hacia donde se estaba drenando el dinero, revisaron que tenían una pérdida reciente de US400m y solo podían entender que parte de este dinero se fue con malas decisiones tomadas con la línea aérea Continental Lite. Un grave problema era que a pesar de que la empresa tenía el mas grande departamento de finanzas tampoco ellos sabían acerca de las finanzas de Continental. Una situación que tenían era que el sistema financiero era ineficiente.

Parte importante de su plan financiero consistió primero en dejar actividades que no aportaban dinero, solicitar apoyo financiero y renegociar deudas a través de reuniones en las cuales exponían el plan Go Forward para infundir confianza a los acreedores . Una parte crucial fue que contrataron a un nuevo miembro del consejo llamado Jeff Smisek , un abogado inteligente que decidió reducir los arrendamientos más costosos debido a malas negociaciones, a cambio de acciones de la empresa en vez de efectivo.

El control se estrecho en todos los ámbitos de la empresa, en compras se vendió el inventario sobrante igualmente se renegociaron los contratos, los financieros decían que para saber hacia donde iba el dinero había que firmar cada cheque.

Un último acercamiento fue con sus empleados, mostrando que iban a tomar decisiones difíciles para mantener a flote la empresa, enviaron una señal de que iban a evaluar cada negocio y si era mejor mantenerlo o dejarlo.

Considerando este pasado estoy convencido que el plan para fondear el futuro de Bethune funcionaría, incluso es muy interesante enterarse que Smisek quien fue un pilar en la reestructuración y éxito del plan Go Forward queda como cabeza de la nueva United.

Es importante mencionar que la Nueva United prometió a Wall Street la reducción en costos por US \$1.2 Billiones , esto solo se podrá lograr con la visión a detalle que se llevo a cabo con el plan. Reducir inventarios, consolidar rutas, renegociar contratos está a la orden del día y considerando el pasado de Smisek seguro se llevará a cabo tomando como fundamento su propia experiencia en Continental.

En el plan “financiando el futuro” la gerencia fue muy clara en el tratamiento que iban a llevar a cabo para lograr una aerolínea exitosa, la anterior administración de United había salido de una quiebra y Continental estaba en un buen momento con sus empleados felices por las decisiones tomadas y el trato cordial. La experiencia adquirida por Smisek será determinante para infundir claridad a sus empleados integrados de United y podrá lograr nuevamente las economías de escala y a través de su ahora inmenso poder de negociación eficientar las compras, incluido el combustible y generar un mayor margen de utilidad-.

### **El plan de producto: Haz de la confianza una realidad**

Antes de que Gordon Betune iniciara su proyecto en Continental se encontró con una empresa que se había dedicado a recortar los costos sin una previa reflexión acerca de lo que querían los clientes.

Los recortes de gastos estaban mal entendidos debido a que dejaban de invertir recursos en lo que hiciera que los aviones salieran en tiempo, sin pérdida de equipaje y retrasos, el resultado era una empresa que entregaba un producto no confiable e impredecible.

Bethune decía que lo que debía mejorar se debía medir y también recompensar. Su medición fue lo que valoraban más sus clientes; llegar a tiempo. Y debido a ello la dirección propuso entregar a los empleados un bono de US\$65 a cada empleado si la aerolínea quedaba en los primeros cinco lugares. Una vez obtenido el resultado, subió a aún más la barra: incrementó el bono a US\$100 a cambio de que la aerolínea quedara en los tres primeros lugares u obtuviera 80% de llegadas a tiempo, fue todo un éxito.

El punto más importante que definió el buen resultado del programa fue la medición de la satisfacción del cliente, pero medido a través del DOT (Departamento de transporte de los Estados Unidos), y otro asunto crítico fue que al empleado se le medía con indicadores, esto ayudó a todos a unirse en un mismo objetivo. Ahora sabían muy bien que el producto era servicio aéreo con llegadas en tiempo, con el equipaje y la seguridad primero.

Creo que la parte del plan en cuestión debería de ser muy útil para la Nueva United, debido a que el plan se basaba en la confianza, es indiscutible que se eligió a Smisek como CEO debido a que él era parte del equipo de Bethune en Continental. El uso de la experiencia de Smisek va a ser muy importante debido a que la relación de la anterior United con su personal era muy tensa.

La forma de medir a todos sus nuevos empleados y sus indicadores de desempeño van a ser que la Nueva United cumpla satisfactoriamente con sus compromisos y mantengan el nivel de producto que los clientes demandan.

#### 4.- PREGUNTAS DE ANALISIS Y SUS RESPUESTAS CORRESPONDIENTES

La sinergia entre ambas empresas están generando mejores índices de rentabilidad ?



**UNITED CONTINENTAL HOLDINGS, INC.**  
**STATEMENTS OF CONSOLIDATED OPERATIONS (UNAUDITED)**  
**THREE MONTHS AND TWELVE MONTHS ENDED DECEMBER 31, 2011 AND**  
**THREE MONTHS ENDED DECEMBER 31, 2010**  
**PRO FORMA RESULTS FOR THE TWELVE MONTHS ENDED DECEMBER 31, 2010**

(In millions, except per share data)	Three Months Ended December 31,		% Increase / (Decrease)	Twelve Months Ended December 31,		% Increase / (Decrease)
	2011	2010		2011	2010 Pro Forma (A)	
<b>Operating Revenue:</b>						
Passenger:						
Mainline	\$6,195	\$5,932	4.4	\$25,975	\$23,877	8.8
Regional	1,619	1,469	10.2	6,536	5,962	9.6
Total Passenger Revenue	7,814	7,401	5.6	32,511	29,839	9.0
Cargo	285	310	(8.1)	1,167	1,160	0.6
Special revenue item (D)	-	-	NM	107	-	NM
Other	829	753	10.1	3,325	3,110	6.9
<b>Total Operating Revenue</b>	<b>8,928</b>	<b>8,464</b>	<b>5.5</b>	<b>37,110</b>	<b>34,109</b>	<b>8.8</b>
<b>Operating Expenses:</b>						
Aircraft fuel (B)	3,105	2,459	26.3	12,375	9,558	29.5
Salaries and related costs	1,910	1,822	4.8	7,652	7,489	2.2
Regional capacity purchase (C)	596	602	(1.0)	2,403	2,420	(0.7)
Landing fees and other rent	477	511	(6.7)	1,928	1,978	(2.5)
Aircraft maintenance materials and outside repairs	414	386	7.3	1,744	1,496	16.6
Depreciation and amortization	390	403	(3.2)	1,547	1,544	0.2
Distribution expenses	333	338	(1.5)	1,435	1,387	3.5
Aircraft rent	249	256	(2.7)	1,009	1,021	(1.2)
Special charges (D)	249	482	NM	592	615	NM
Other operating expense	1,160	1,287	(9.9)	4,603	4,682	(1.7)
<b>Total Operating Expenses</b>	<b>8,883</b>	<b>8,546</b>	<b>3.9</b>	<b>35,288</b>	<b>32,190</b>	<b>9.6</b>
<b>Operating Income (Loss)</b>	<b>45</b>	<b>(82)</b>	<b>NM</b>	<b>1,822</b>	<b>1,919</b>	<b>(5.1)</b>
<b>Nonoperating Income (Expense):</b>						
Interest expense	(218)	(258)	(15.5)	(949)	(1,047)	(9.4)
Interest capitalized	8	8	-	32	33	(3.0)
Interest income	5	7	(28.6)	20	21	(4.8)
Miscellaneous, net	14	1	NM	(80)	29	NM
<b>Total Nonoperating Expense</b>	<b>(191)</b>	<b>(242)</b>	<b>(21.1)</b>	<b>(977)</b>	<b>(964)</b>	<b>1.3</b>
<b>Income (Loss) before income taxes</b>	<b>(146)</b>	<b>(324)</b>	<b>(54.9)</b>	<b>845</b>	<b>955</b>	<b>(11.5)</b>
<b>Income tax expense (benefit) (E)</b>	<b>(8)</b>	<b>1</b>	<b>NM</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>NM</b>
<b>Net Income (Loss)</b>	<b>(\$138)</b>	<b>(\$325)</b>	<b>(57.5)</b>	<b>\$840</b>	<b>\$955</b>	<b>(12.0)</b>

(In millions, except per gallon)	Three Months Ended December 31,			Twelve Months Ended December 31,		
	2011	2010	% Increase / (Decrease)	2011	2010 Pro Forma (A)	% Increase / (Decrease)
Total mainline fuel expense	\$2,513	\$1,989	26.3	\$9,936	\$7,760	28.0
Exclude impact of non-cash net mark-to-market ("MTM") impact	-	(14)	(100.0)	-	(32)	(100.0)
Mainline fuel expense excluding MTM impact	2,513	1,975	27.2	9,936	7,728	28.6
Add: Regional fuel expense	592	470	26.0	2,439	1,798	35.7
Consolidated fuel expense excluding MTM impact	3,105	2,445	27.0	12,375	9,526	29.9
Exclude impact of fuel hedge settlements	(23)	18	NM	503	(93)	NM
Consolidated fuel expense excluding hedge impacts (a)	\$3,082	\$2,463	25.1	\$12,878	\$9,433	36.5
Mainline fuel consumption (gallons)	789	818	(3.5)	3,303	3,333	(0.9)
Mainline average jet fuel price per gallon (cents)	318.5	243.2	31.0	300.8	232.8	29.2
Mainline average jet fuel price per gallon excluding non-cash net MTM impact (cents)	318.5	241.4	31.9	300.8	231.9	29.7
Mainline average jet fuel price per gallon excluding fuel hedge impacts (cents)	315.6	243.6	29.6	316.0	229.1	37.9
Regional fuel consumption (gallons)	180	183	(1.6)	735	739	(0.5)
Regional average jet fuel price per gallon (cents)	328.9	256.8	28.1	331.8	243.3	36.4
Consolidated consumption (gallons)	969	1,001	(3.2)	4,038	4,072	(0.8)
Consolidated average jet fuel price per gallon (cents)	320.4	245.7	30.4	306.5	234.7	30.6
Consolidated average jet fuel price per gallon excluding non-cash net MTM impact (cents)	320.4	244.3	31.2	306.5	233.9	31.0
Consolidated average jet fuel price per gallon excluding fuel hedge impacts (cents)	318.1	246.1	29.3	318.9	231.7	37.6

En principio, la rentabilidad de la empresa 2011/2010 no se ve favorecida con la fusión ni con la nueva cultura formada por Smisek, conforme a lo siguiente:

Los ingresos combinados de "Mainline y Regional" 2011/2012 crecieron + 8.8%, la partida de cargo no creció.

Los gastos de variables de operación 2011/2010 se elevaron +9.6% , quedando así por arriba de la expansión en la actividad económica de ventas de la empresa.

La utilidad neta muestra 2011/2010 una caída del 12% comparando US\$840m vs US\$955m .

Conclusiones:

Analizando detenidamente el estado de resultados la rentabilidad se ve muy favorecida desde que Smisek se hizo cargo .

La utilidad neta 2011/2010 hubiera crecido 288% pero no fue posible debido a que se incrementó el costo de combustible 30% con una gigantesca contribución negativa de US\$ 2.817kmpss y los gastos de mantenimiento por US\$248m.

Considerando que dichos gastos en el primer caso están fuera de control de la aerolínea y en el segundo caso fueron necesarios, la utilidad neta hubiera quedado así:

Utilidad Neta

2011	2010	%
USK\$3.657m	US\$955m	288%

## **CONCLUSIONES**

Afortunadamente se pudo realizar un análisis del desempeño que tendría el plan Go Forward de Gordon Bethune llevado a cabo a mediados de los años 90's en la fusión que formaría la Aerolínea United Continental Holdings 15 años después, esto debido a que un ejecutivo de Bethune del proceso de implementación del plan fue el Sr. Smisek de Continental.

Esta situación y el hecho de que a pesar de que Continental fuera comprada por United y no obstante Smisek quedó a la cabeza del Continental Holdings.

Ambas situaciones contribuyeron a que pudiéramos rastrear los efectos de la implementación de un plan como el Go Forward debido a que Smisek se comprometió a su tiempo con el proceso que sacó de la quiebra a Continental y de esa manera está enfrentando los retos de la fusión.

La aplicación del plan es total en la fusión, tal y como se responde la primer pregunta conceptual del caso, particularmente porque toca puntos críticos como el plan de gente, financiero, marketing y de producto en los que United estaba particularmente débil.

La información que se ha generado desde la fusión no es concluyente porque estos procesos de fusión particularmente en la industria aerotransporte son largo y complejos, sin embargo podemos concluir que los estados financieros retirando gastos extraordinarios y fuera de control de la nueva Continental Holdings son mejores en el 2011 que en el 2010 antes de que se llevara a cabo la fusión.

## **RECOMENDACIONES**

Mantener la línea definida por el plan Go Forward para el logro de una fusión exitosa

Monitoreo y control preciso de la evolución de los estados financieros, asegurando las mejoras en rentabilidad, liquidez, actividad, etc.

Monitoreo y control de los parámetros de medición establecidos por el Departamento de transporte de los Estados Unidos de Norteamérica asegurando el mejor desempeño del mercado.

Aprovechar las sinergias técnicas, operativas y de mercado

Tener el pulso de su mercado y anticiparse a cualquier cambio

Seguir la evolución del precio de sus acciones para identificar como es castigado o premiado su desempeño.

#### Bibliografía cibergrafía

- Bloomberg Businessweek.- February 6-12, 2012 .- Let´s Get it on.- pag58
- [www.continentalairlines.com](http://www.continentalairlines.com)
- [www.unitedcontinentalholdings.com](http://www.unitedcontinentalholdings.com)
- From Worst to First.- Gordon Bethune/Scott Huler.- John Wiley & Sons, Inc, 1998