

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial  
por Decreto Presidencial del 3 de abril de 1981



“ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CONTINENTAL  
AIRLINES”

## ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

P r e s e n t a

**ROBERTO DELAHANTY MACÍAS**

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Mtra. Caridad Mendoza Barrón

Lector: Mtro. Carlos Sedano Martínez

## Índice

1. Introducción .....	3
2. Capítulo 1. Marco Conceptual .....	7
3. Capítulo 2. Síntesis de Hechos Relevantes .....	18
4. Capítulo 3. Descripción de Hechos .....	28
5. Capítulo 4. Consideraciones sobre la Situación .....	31
6. Capítulo 5. Criterios Decisionales .....	48
7. Capítulo 6. Alternativas Propuestas .....	52
8. Capítulo 7. Evaluación de las Alternativas .....	68
9. Capítulo 8. Fundamentos de las Alternativas .....	73
10. Capítulo 9. Compromiso de la Alternativa Seleccionada .....	75
11. Capítulo 10. Conclusiones Aplicables a una Micro, Pequeña y Mediana Empresa .....	76
12. Bibliografía .....	78

## **Introducción**

### a) Visión General de Caso.

El caso “Continental Airlines: Retorno Ascendente”, de Gordon Bethune, plantea una serie de situaciones que ocurren en 1994, momento en que la empresa realizaba un cambio en su Dirección, el décimo movimiento en los últimos 10 años. Las situaciones descritas permiten tener una visión de los hechos que se habían presentado desde varios años anteriores a 1994. Se habla de una empresa en la que se presentan situaciones y problemas diversos.

Considero que el caso es de una gran riqueza, por la variedad de situaciones que se presentan, este puede ser analizado desde diversas perspectivas, con varios enfoques y maneras de proyectarlo al futuro de la empresa y para ser aplicado a otras empresas de diversos giros, tamaños y características.

Las acciones que se desarrollaron durante el caso, así como algunas otros hechos recientes, que se describen más adelante y que son posteriores al caso, permiten ver que las decisiones tomadas en su momento, no solo sirvieron para hacer frente a los problemas que se tenían en el corto plazo, también resultaron adecuadas para mantener a la empresa con una viabilidad en el largo plazo.

La visión de largo plazo que se tuvo al implementar las acciones que se mencionan en el caso, el proceso de integración del personal, las medidas de control, el seguimiento de indicadores de gestión permitieron a la empresa salir de la situación que había tenido por 10 años, de 1985 a 1994, y además le dieron una posición que le permitió hacer frente a una crisis mayor y sin precedentes originada a partir de los atentados terroristas del 11 de septiembre del 2001, conocidos por todo el mundo, y además llevar a la empresa a una situación que puede ser considerada como estable en estos días, septiembre del 2009, en que se está teniendo que hacer frente a una situación difícil en los costos de combustibles, recesión global, etc. que han afectado a toda la industria de la aviación, no solo en Estados Unidos, esto es a nivel mundial.

b) Puntos a Abordar.

Para efectos de este proyecto he considerado abordar el caso tomar los siguientes puntos considerando que son los estratégicos en el desarrollo del caso, y que marcan un antes y un después:

- 1) El Posicionamiento de “Go Forward” como una marca, como se vendió el proyecto internamente, y el Marketing desarrollado para sacar adelante la empresa.

Las acciones llevadas a cabo para vender “Go Forward” y posicionarla en la mente de los consumidores necesarios para desarrollar todo el plan, consumidores que eran los propios empleados de la empresa, así como la Red Comercial de Agencias de Viaje. Como se conceptualizó en la Cultura de Organización o de Empresa de Continental, como se logro poner cada una de las 4 fases del plan en la agenda diaria y en las acciones realizadas por los empleados de esta empresa.

- 2) Como se logro desarrollar una Ventaja Competitiva por medio de sus Recursos Humanos. La Administración de la empresa, particularmente las acciones realizadas con la Gente de la Empresa y la forma en que se atendió a las Operaciones de la Empresa. La forma en que se atendió a los Recursos Humanos de la empresa, y de cómo se les consideró realmente “El activo y recurso más valioso e importante de la empresa”.

Las acciones emprendidas, muestran a un Director con conocimiento de las áreas de la empresa, que fue capaz de lograr subir a su proyecto a una organización de más de 50 mil empleados, realizo los movimientos necesarios, estableció controles e indicadores y que fue capaz de salir adelante no solo cuando su empresa, por razones y decisiones propias tenía problemas, mas allá cuando todo un sector tenía problemas, también logró salir adelante.

- 3) Concluir con una serie de puntos que pienso importantes para tomar como Aprendizaje y de su aplicación en una empresa propia y bajo las características que tenemos en México.

c) Planteamiento Metodológico

El **Objeto de Estudio** de este Trabajo es el Proceso de Transformación que Continental logró desarrollar bajo la Dirección de Gordon Bethune, basado principalmente en el punto Working Together (Trabajando Juntos), de su Plan “Go Forward”, y de cómo se logró vender y posicionar el Plan Completo dentro de la empresa, integrándolo a la Cultura de la Empresa, convirtiendo a los empleados y directivos de la empresa en una Fortaleza para Continental, que permitió sacar adelante a la empresa de una situación muy difícil, y además se desarrollaron fortalezas para dar a la empresa viabilidad de largo plazo.

La metodología empleada para el desarrollo del caso se basa en la Revisión del caso, los hechos que en él se describen, así como de diversas lecturas y artículos que sirven para plantear un Marco Conceptual.

Como mencioné anteriormente, el caso es de una gran riqueza, por lo que puede ser abordado de muy diversos enfoques y perspectivas, para cubrir los puntos mencionados en el inciso anterior, consideraré el caso en sí mismo, así como diversos artículos, lecturas, libros, otros casos de éxito y opiniones de autores destacados de sitios de Internet especializados en temas de empresas y negocios.

El caso se desarrolla de los años de 1994 hasta los acontecimientos posteriores al 11 de septiembre del 2001, la información que este presenta señala algunos hechos que son consecuencia de las administraciones anteriores al 94 y que permitirían conocer algunos hechos de 1985 al 94; Para enriquecer los hechos ocurridos en Continental durante los años a los que hacer referencia el caso, recurrimos a diversos artículos encontrados en Internet, así como a el libro “From Worst to First” que el mismo Gordon Bethune escribe

y en el que hace referencia a todo el proceso que le toco desarrollar dentro de la empresa desde 1994 hasta 1998; La documentación que Greg Brenneman desarrolla a manera de caso de éxito para Harvard Business Review, “Right Away and All at Once: How We Saved Continental”; También recurro a un caso de éxito sobre un competidor directo de Continental, South West y el proceso de recursos humanos vivido en la empresa donde se mencionan algunos hechos de Continental. Adicionalmente se recurre a otros libros, con distintos modelos y conceptos que permiten contextualizar los cambios y procesos de desarrollo organizacional y evolución del Plan Go Forward en Continental.

Por otra parte para conocer los hechos posteriores al 11 de septiembre del 2001, que le ocurren a Continental, recurro a diversas fuentes de información, siendo la principal diversos artículos que encuentro en Internet en sitios como Fortune, Forbes, Business Week, Estadísticas oficiales que genera el Gobierno de Estados Unidos encabezados por el Department of Transportation (DOT), Estadísticas del Buró de Transportes, el website de Continental, así como diversos periódicos y sitios en Internet.

De igual forma, para poder hacer las consideraciones que pienso representativas de los puntos que abordo más adelante y que mencioné en el inciso anterior, utilizaré libros, casos y artículos de diversos autores que son importantes para el Marco Conceptual que se define posteriormente, y que abordan los conceptos sobre los que baso este proyecto.

Otro de los puntos que seleccioné, se refiere a el proceso que se dio para lograr Una Ventaja Competitiva por medio de los Recursos Humanos y de la Transformación que se logro dar de una Organización que era totalmente negativa y muy poco receptiva a cualquier propuesta, y este Grupo de Recursos Humanos fue al que se le logro vender el plan Go Forward y los que impulsaron las acciones diarias del plan para lograr sacar adelante a Continental.

## Capítulo 1. Marco Conceptual

Para considerar estos puntos utilizaré los siguientes modelos:

- ✓ **Posicionamiento** de Al Ries y Jack Trout, sus creadores, que consideran al Posicionamiento como La forma o manera que un producto, servicio o marca se ubica en la mente de un consumidor. Existen diversas formas de posicionar un producto, servicio o marca. Se trata de cómo entrar en la mente del consumidor y como se permanece y la relación o idea que este guarda sobre el producto, servicio o marca, y de cómo es difícil cambiar ese concepto o idea una vez que este se forma en la mente del consumidor.

El concepto de posicionamiento es necesario, y una referencia indispensable ante la forma en que hoy en día son desarrolladas las campañas publicitarias y un bombardeo de anuncios con diversos productos y servicios, en los que se está delineando una serie de características.

El concepto o idea de un producto, marca, empresa o incluso de personas, el posicionamiento en la mente del consumidor se forma con el cúmulo de información y la experiencia que se tiene de dicho producto. Por esto mismo, el anunciante o quien vende el producto debe de presentar mensajes simples, completos, consistentes y que giran alrededor de las percepciones que el consumidor tiene sobre el producto. La mejor forma de posicionarse es siendo el primero en entrar en la mente del consumidor, posicionándose como líder, sin embargo es posible posicionarse como el segundo., Posicionarse por un nicho específico de mercado y previo análisis de segmentación ( Edad, Precio, Sexo, Zonas, etc.).

Uno de los aspectos importantes en el Posicionamiento es “El Poder del Nombre”, desarrollado en una marca, que se constituye en el factor más importante en la percepción del consumidor, La importancia de seleccionar el nombre es

determinante, el nombre se constituye en un impacto inicial, además de decir o transmitir parte de la esencia de lo que es el producto o servicio que lo lleva, ayudando a posicionar al producto o servicio.

- ✓ La **Diferenciación de los Clientes** y como Ubicar al Cliente como el centro de toda la Actividad de la Empresa de Don Peppers y Martha Rogers. Quienes se refieren a la Diferenciación como una de las etapas a ser consideradas en la Implementación de Programa de Mercadotecnia Uno a Uno.

Don Peppers y Martha Rogers han desarrollado un gran trabajo y han creado un Modelo para Implementar Programas de Marketing Uno a Uno, El Objetivo es Conocer a nuestros clientes, identificar que es lo que requieren, establecer una relación que satisfaga sus necesidades y crear relaciones de largo plazo, fundamento en el sustento para una visión de largo Plazo en la empresa y la viabilidad de la misma en el largo plazo. Se puede decir que este modelo permite centrar al Cliente como el Centro de toda la Operación que realiza la empresa.

El Modelo de Peppers y Rogers se basa en 4 etapas:

1. Identificar: Es necesario localizar e identificar los tipos de clientes, es necesario conocer sus características y con ello la forma en que deben de ser tratados. Se trata de conocer la “Identidad” y Es necesario construir las estructuras que permitan conocer que información es importante de ellos, la frecuencia con que se actualiza la información.
2. Diferenciar: Se requiere conocer que hace diferente a un cliente de otro, distinguiéndolos por su valor y por las necesidades que tienen.
3. Interactuar: Establecer con los clientes un dialogo que nos permita aprender sobre sus necesidades, intereses y prioridades.



4. Personalizar: Usar el conocimiento adquirido a fin de personalizar el trato con ellos y en particular sobre los bienes o servicios que se les entregan.
- ✓ Por otro lado, y de alguna manera como una continuación de los aspectos considerados en el Modelo Descrito en el punto anterior, me apoyo en el Autor Cor Molenaar y en su libro *The Future of Marketing: Practical Strategies for marketers in the post-internet age*, en el que se refiere a la Estrategia para Implementar Programas de Mercadotecnia basados en E-Business o en Internet como medio de distribución o punto de contacto con el cliente, y particularmente sobre el enfoque de “E-Customer” o de Cliente Electrónico, así como de los puntos que considera necesarios para Obtener lo mejor del Internet. Aquí cabe hacer referencia al impacto que hoy en día tienen las Redes Sociales (Linked In, Hi 5, Face Book, My Space, Plaxo, Tweeter, etc) y de cómo se está generando una forma completa y nueva de orientar la Mercadotecnia de Productos, Servicios, Política, etc.)

Molenaar considera necesario reevaluar las estructuras y procesos de una empresa u organización, para alcanzar el uso de Internet en procesos comerciales, se requiere dar una orientación específica de Marketing y conocimiento al Cliente. Aun cuando se esta consciente que en muchas ocasiones no es fácil implementar un cambio en toda una organización. Comenta también que la Organización debe de focalizarse en una excelente relación con el cliente, más que en un producto excelente, aun cuando el producto debe de ser bueno y debe de estar desarrollado para atender necesidades específicas de ese cliente.

El Enfoque de E-Customer o Cliente Electrónico se orienta a alcanzar la lealtad del cliente, por lo que se requiere el conocimiento de este y los grupos objetivo con los que se identifica; Básicamente se refiere a conocer las expectativas que un perfil de cliente tiene y de cómo se le puede proporcionar un buen producto a un buen precio.

Existen una serie de elementos técnicos y operativos que se deben de cubrir para poder lograr los resultados esperados: Una base de datos confiable, Servicios de Escritorio como apoyo (Call center, Help Desk, Servicio a Clientes, etc),

Software de Integración con Alta Disponibilidad, Programas de Servicio y Atención Alternos, Aplicaciones de Comunicación, Sistemas de Información Ejecutiva, y Sistemas que informen sobre las conductas de un cliente y que den seguimiento a los Indicadores de Gestión, así como Sistemas de Marketing para Conocer al Cliente y sus patrones de consumo. Estas actividades permiten Identificar, diferenciar, Interactuar y Personalizar con los Clientes de una empresa, además de construir una infraestructura de información para la toma de decisiones en la empresa, así como el establecimiento de un CRM en la organización.

- ✓ De la misma forma recorro al mismo Gordon Bethune, que en su libro “From Worst to First “. Existen diversos conceptos que Bethune menciona que considero son importantes para comprender la visión que él tenía y por lo que definió y ejecuto el Plan “Go Forward” y cada uno de sus 4 componentes, como se menciona en el caso y como se describe en la síntesis de hechos del presente.

Algunos de los conceptos que considero importantes de Bethune se refieren a la Visión del Producto como el Fundamento de Todo, sobre todo en el aspecto para lograr la credibilidad del cliente y con ello desarrollar la lealtad del mismo, se requiere de hacer un mejor producto. Consciente que uno de los aspectos para que el producto mejore esta en los recursos humanos que intervienen en el desarrollo de dicho producto, menciona “Se le pagará mejor a los empleados para que lo hagan mejor”, involucrando los 2 puntos que mencionamos en este Proyecto: La Mercadotecnia y los Recursos Humanos, factores para el Desarrollo y Ejecución del Plan Go Forward, y los resultados logrados.

El enfoque que Bethune tiene del personal de la empresa, le permite trazar la estrategia para cambiar la situación a la que se hacía frente y obtener fortalezas de largo plazo, a diferencia de las administraciones anteriores, que según se menciona, solo estaban preocupadas por disminuir costos, sin importar las consecuencias para el buen funcionamiento de la empresa, el servicio a los clientes, la motivación del personal, etc.; Bethune tiene una visión diferente, considera que “La Gente es la Empresa”, esta consciente que sin la participación decidida y comprometida del personal sería imposible lograr poner en marcha el plan y conseguir los resultados. Plantea como parte del Proyecto la Revisión de la Cultura, y consciente de lo complicado que era este asunto, conocer lo que el personal de la empresa esperaba de la Dirección y lo que ellos esperaban que cambiara, era necesario hacer este cambio para obtener mejores niveles de desempeño y de servicio.

El asunto más importante es Construir un Gran Equipo de Trabajo, que funcione como un Gran Equipo Deportivo, en el que no solo se requiere que el mejor desempeño de cada uno de sus miembros y la aportación que tienen al resultado final, además se requiere de un trato respetuoso y digno entre los miembros del equipo, lograr que las condiciones de competencia y falta de respeto entre sus miembros se transformen radicalmente, debe de existir Dignidad y Respeto.

Otro punto fundamental dentro del proyecto de Bethune es que “El Éxito no tiene Piloto Automático”, la ejecución satisfactoria del plan requiere de una Dirección Ejecutiva fuerte y con la autoridad necesaria para desarrollar e implementar los cambios planteados. Es necesario hacer llegar a la empresa el concepto “ El Futuro no es el Pasado”, sin importar los acontecimientos del pasado, es posible cambiar el rumbo que la empresa pueda tomar en el futuro.

- ✓ Existe Material desarrollado por Greg Brenneman para visualizar el caso Continental, recordando que Brenneman fue el principal Colaborador de Bethune, ya que desde un principio desarrollaron juntos el Plan Go Forward, y

Brenneman colaboró en Continental hasta el 2001, año en que dejó su posición para ir a trabajar en la empresa personal que tenía.

Greg Brenneman desarrolla el caso “Right Away and All at Once: How We Saved Continental”, para Harvard Business Review, en el se destacan algunos conceptos que considero importantes: “No hay mucho tiempo para pensar cuando tu compañía está cayendo”, Brenneman junto con Bethune lograron desarrollar en 3 semanas el planteamiento básico del Plan Go Forward, en comparación a las 10 administraciones de los 10 años anteriores, en que no se logró tener una Estrategia para la empresa, que le permitiera tener una visión de largo plazo.

Brenneman menciona un Modelo de 5 pasos para desarrollar sus planes de acción:

1. Hacer el Plan y Medir su Progreso, Tener una Dirección Estratégica es particularmente crucial en tiempos de crisis, Contar con Liderazgo, Tener un Plan de Acción y el Monitoreo Frecuente del desempeño de dicho Plan.
2. Limpiar la Casa, Es necesario hacer los movimientos del personal que llevaron a la empresa a la crisis que se presenta, y Desarrollar un Nuevo Equipo de Trabajo, es muy extraño que un grupo que llevo a la empresa a una crisis, sea capaz de sacarla de dicha situación.
3. Reordenar las Finanzas, es necesario pensar en lo que genera Ingresos, no solo pensar en la reducción de costos y gastos, al grado de poder sabotear los productos y a la empresa, se debe de pensar en “Ingresos y no en Egresos”, aun cuando se disminuyan costos, tener cuidado de no ir contra aquellos elementos que generan los ingresos de la empresa. Si es necesario Pedir Disculpas a nuestros clientes y concentrarnos en el desarrollo de mejores productos.

4. Preguntar a Nuestro Cliente del asiento 9C la pregunta correcta, Conocer perfectamente la diferencia que hay entre lo que ellos quieren y lo que están dispuestos a pagar.
5. El Estilo de Dirección se caracteriza por Ejercer un Fuerte Liderazgo, Parámetros Firmes y una clara Dirección son necesarios para poder cambiar la situación, Es necesario tratar con respecto y lograr que los empleados estén convencidos y satisfechos con su entorno de trabajo.

En cuanto al Plan desarrollado para Continental, se mencionaron los siguientes objetivos para cada uno de los 4 planes:

1. Plan de Mercadotecnia.- Incrementar ventas y desarrollar Utilidades.
  2. Plan Financiero.- Asegurar Liquidez.
  3. Plan de Producto.- Desarrollar un Mejor Producto.
  4. Plan de Recursos Humanos.- Construir una Nueva Cultura Corporativa.
- ✓ Douglas B. Holt sostiene en su artículo “Brands and Branding”, de Harvard Business Review, que existen 4 componentes que dan Valor a una Marca:
1. Valor por Reputación, por la calidad percibida, una Marca lleva consigo un prestigio.
  2. Valor por la Relación Creada, Una marca también comunica que la empresa dueña del producto puede ser confiable en el largo plazo, como un aliado o como una entidad confiable para necesidades futuras que el consumidor pueda tener.

3. Valor por la Experiencia tenida, Desde el punto de vista de la psicología una marca permite resaltar ciertos beneficios de un producto.
4. Valor Simbólico Adquirido, las marcas actúan como símbolos que expresan valores e identidades.

De igual se menciona los siguientes conceptos:

1. Desarrollar una Marca es un Punto de Vista estratégico, y no un selecto conjunto de actividades.
  2. Desarrollar una Marca es esencial para Crear y dar Valor al Cliente, no solo Imágenes.
  3. Desarrollar una Marca es un punto estratégico para desarrollar y mantener una Ventaja Competitiva.
  4. Las Marcas con Culturas que circulan en una Sociedad como historias convencionales.
  5. Una Estrategia de Marca Efectiva debe incluir los 4 componentes que dan valor a una marca.
  6. La Estrategia de Marca debe ser incluida en el Mix de Mercadotecnia.
- ✓ Existen diversos casos sobre Administración de Recursos Humanos, en lo que se menciona como lograron desarrollar en sus empleados a auténticos colaboradores, que sentían orgullo de trabajar para sus empresas, particularmente me interesó uno de una empresa competidora de Continental, Southwest Airlines, sobre el uso que dio a los Recursos Humanos para adquirir una ventaja Competitiva.

Se contaba con Procesos de Selección y Reclutamiento muy estrictos y escrupulosos. Inversión en capacitación. El Espíritu que caracteriza a la Cultura de la organización. La Fuerza de Trabajo Desarrollada.

- ✓ Arthur W. Sherman y George W. Bohlander tienen diversos conceptos sobre la Administración de Recursos Humanos:

Sobre diversas técnicas de evaluación de las remuneraciones a los empleados de una empresa, sobre la evaluación por Calificaciones, Clasificaciones, Incidentes Críticos, Bases Conductuales, Administración por Objetivos y Centros de Evaluación. Particularmente me interesa la “Administración por Objetivos”, del que señalan son se caracterizan por:

1. Cantidad de Tiempo Requerido: Alto.
2. Costos de Desarrollo: Medio.
3. Aceptación por Empleados: Alto.
4. Aceptación por Dirección: Alto.
5. Útil para distribuir recompensas: Bueno.
6. Útil para Dar Asesoría a Empleados: Bueno.

Sobre la Motivación de los Empleados, como parte del Desarrollo de un Ambiente de Trabajo Productivo, mencionan que las Recompensas son Claves para el Desempeño, como una herramienta básica para motivar al personal, sobre la variedad de opciones que se pueden emplear: por volumen de ventas, cuentas atendidas, indicadores de desempeño, etc.

Sobre las Recompensas entregadas a los empleados deben de caracterizarse por::

1. Estar Relacionadas con las necesidades de los empleados.
  2. Darse en el Momento adecuado.
  3. Que quien la entrega sea respetado por los empleados.
  4. Que todo el mundo lo sepa.
  5. Establecer estándares elevados para las recompensas.
- ✓ Pamela Babcock, del Society for Human Resources Management. Describe en su artículo “A Calling for Change”.. sobre la resistencia al Cambio, y de cómo el hecho de que el CEO de una empresa esté listo para el cambio, no significa que el resto de la empresa también se encuentre preparado. El Cambio representa un reto, puede ser estresante y destructivo para cualquiera. Los Recursos Humanos deben de estar preparados para la resistencia, por lo menos hasta que otros elementos de la empresa se alineen con el propósito de cambio y pongan en su mente la nueva estructura que será desarrollada.
- ✓ Un punto que me llama mucho la atención de la historia de Continental, es la “influencia” de la Junta Directiva en los hechos ocurridos, al respecto comentaré en la sección de “Consideraciones sobre el caso”, y por lo que requiero contextualizar sobre La Ley Sarbanes Oxley, también conocida como SOX o Sarbox, que surge en Estados Unidos como consecuencia de los fraudes corporativos de los años recientes, casos como el de Enron, WorldCom (MCI).

Donde se registraron fraudes corporativos, originaron que en el 2002 se expidiera esta ley que busca proteger a los inversionistas, obligando a las empresas publicas a desarrollar una serie de prácticas de transparencia y de documentación en sus Procesos de Negocio, que aseguren la validez de la información de la empresa, en cualquiera de dichos procesos y en cualquier momento del ciclo de vida de la información. Se marca la necesidad de tener una Auditoria Independiente que certifique y valide la veracidad y autenticidad de los datos e información contable e importante de la empresa,



Se asigna una Responsabilidad Corporativa, Una Contabilidad muy escrupulosa y que la información financiera no sea a discrecional. Al respecto cabe mencionar, que aun con dicha ley, muchas empresas, particularmente del sector financiero en Estados Unidos, incurrieron en graves errores administrativos, comerciales, etc. Que se prestan a muchas interpretaciones y suspicacias, sobre las que ahora no hare mayores comentarios o especulaciones, pero que si es necesario mencionar para tocar el punto de la crisis económica mundial, que se ha presentado desde el 2008, se ha profundizado en este 2009 y que ha afectado fuertemente a toda la economía, a sus empresas y en este caso en particular a la industria de la aviación y a Continental.

## Capítulo 2. Síntesis de Hechos Relevantes.

El caso de Continental Airlines en 1994, presenta una serie de hechos que hablan sobre “Situaciones” que presentaba la empresa y que derivaban en una serie de problemas que son planteados más adelante.

Considero que los Hechos más importantes que se plantean en el caso son los siguientes:

- Continental es la quinta línea aérea más grande de Estados Unidos, con ingresos por alrededor de 6 mil millones de dólares en el 94. Los problemas de la empresa vienen desde más de 10 años atrás, reportando perdidas constantes desde 1985, entrando 2 veces al “Chapter 11” de la ley de Quiebras de Estados Unidos. Cuando Bethune llega a la empresa seguían existiendo finanzas muy débiles.
- Continental contaba con los peores indicadores de desempeño y servicio al cliente.
- Existieron 10 administraciones diferentes en los últimos 10 años, con las consecuentes impactos en la estrategia, decisiones, promesas, etc. Existe una Cultura de Empresa, destrozada, caracterizada por una desconfianza y una lucha interna por la supervivencia, despidos, bajos salarios, ninguna motivación del personal, Una pésima comunicación entre departamentos y una lucha por los escasos recursos que existían en la empresa.
- Bethune y Brenneman (Su Asesor más cercano) presentan el Plan “Go Forward” a la Junta de Dirección, consistía de 4 componentes:
  - 1) Plan de Mercado: Fly to Win:
    - ✓ Seleccionar las Rutas más Redituables ( Se perdía dinero en el 18% de las Rutas), Reducir drásticamente las rutas de “Continental Lite”. Alrededor de 1/3 de las rutas de esta causaban cerca del 70% de las pérdidas de Continental.

- ✓ Revisar el programa de Rutas, buscando concentrarse en las operaciones de centro y ramal, buscando generar tránsito a sus 3 centros de operaciones en Newark, Cleveland y Houston. Se agregaron vuelos en estos centros de operación.
- ✓ Se cerró el centro de operaciones de Greensboro, en Carolina del Norte, donde se perdía dinero, por el poco tráfico y por la fuerte presencia de sus competidores: Delta y US Airways.
- ✓ Se incrementaron tarifas donde se detectó que el cliente lo pagaría.
- ✓ Se contaba con 10 tipos de aviones, El Airbus 300 (Costosos de operación, procedimientos mantenimiento, Capacitación). Buscaban deshacerse de todos estos aviones, eliminando inventarios de partes especiales, instalaciones, personal y procedimientos especiales. Acordar con las empresas que arrendaban estos aviones y encontrar la forma de deshacerse de esas obligaciones se volvió parte fundamental del Plan Financiero de Bethune. Sacar de la flota a los aviones más grandes, que se ocupaban al 50% o 60% de su capacidad eliminaba la capacidad extra de asientos, disminuyendo costos, aprovechando la capacidad instalada y mejorando las ganancias.
- ✓ Se buscaba posicionar mejor a Continental en los mercados de mayor tráfico, con un mantenimiento que el usuario lo perciba y que sea económico, reasignando recursos para fortalecer las operaciones centrales de la empresa, mejorando el factor de carga de la empresa.
- ✓ Esfuerzos para Atraer pasajeros: Se emprendió una campaña de Marketing para recuperar a los clientes perdidos. Contrarrestar las acciones de las Administraciones Pasadas, se habían reducido drásticamente las comisiones a agencias, que en ese momento representaba el 80% de las reservaciones. Reactivar el programa de Viajero frecuente One Pass. Bethune pretendía retomar a las Agencias como promotores auténticos y naturales de Continental.

2) Plan Financiero: Fund the Future, Reunir Fondos para el futuro,

- ✓ Obtener ganancias para 1995, renegociar los pagos de aviones, refinanciar parte de la deuda a tasas más bajas, postergar algunas amortizaciones de la deuda, Incrementar las tarifas en ciertas rutas. Se buscan generar utilidades por 45 millones de dólares contra los 200 millones de pérdidas del 94.y Generar un flujo que permita evitar otra crisis financiera.

3) Plan de Producto: Make the Reliability a Reality, Hacer de la confianza una realidad

- ✓ Establecer mejoras muy medibles de desempeño de puntualidad y de manejo de equipajes, donde Continental tenía los peores niveles de las estadísticas de la DOT. Buscando generar una buena experiencia del vuelo en los pasajeros y desarrollar Lealtad de los Clientes, y que estos volaran frecuentemente por Continental. Por los antecedentes del Clima y Cultura de la empresa era necesario incentivar a los empleados para trabajar con un desempeño puntual, recompensándolos con un bono de 65 dólares por cada vez que la empresa apareciera entre las primeras 5 líneas de los reportes de la DOT.

4) Plan de la Gente: Working Together, Trabajando Juntos

- ✓ Era necesario cambiar la esencia de la Cultura que existía en la empresa, buscando que los empleados trabajaran juntos y que se creara un ambiente de trabajo positivo.
- ✓ Bethune expresaba “...un ambiente tan malo...estrategias de marketing, planes financieros, incentivos para confiabilidad, no habría mejora alguna...., dejáramos de tratar a las personas como lo habíamos hecho, y mientras no lográramos que empezaran a trabajar juntas.

*No se puede tener éxito en clase alguna de negocio sin el trabajo en equipo. Así que una parte de nuestro plan... en el largo plazo era, con mucho, la parte mas importante de todo lo ideado, era convertir en meta corporativa un cambio en la forma en que las personas se trataban unas a otras: encontrar formas de medir y recompensar la cooperación, en lugar de la lucha interna, para alentar y recompensar la confianza”.*

- Se llevo a cabo la Ejecución del Plan, se implementaron las acciones que contemplaba y los resultados se dieron en los siguientes años:
  - ✓ Plan de Mercadotecnia: Fly to Win, Se comienza a reconstruir la relación comercial con las agencias de viaje. Se selecciona como Nicho preponderante a los Viajeros Ejecutivos y su Viajes Recurrentes. Se agregan nuevos destinos a sus centros operativos, así como más vuelos a destinos existentes. En el 2000 se tenían más de 2000 vuelos a 90 destinos internacionales 130 en estados Unidos. Se abrió un nuevo centro operativo en Guam. El sitio Web se consolido como un canal de distribución más importante, para el año 2000 se podía generar un boleto electrónico al 95% de sus destinos, logrando ventas de 5,800 millones de dólares (54% de sus ventas totales). Se crea Continental Express (1996), como parte de una estrategia de alimentar vuelos y pasajeros a sus 3 centros de operación. Para Bethune el Éxito y buen desempeño desde el punto de vista del cliente significaba un Servicio Limpio, seguro confiable, centros de operación bien administrados, con programas de vuelo convenientes, a los lugares a los que quieren ir y con las comodidades que grata la experiencia de viajar, así como los beneficios de un programa de viajero frecuente.
  - ✓ Plan Financiero, Fund the Future, las finanzas de la empresa eran débiles, se requería renegociar los pagos de renta de aviones, refinanciar parte de la deuda de la empresa a tasas más bajas, buscando ahorros por 25 millones de dólares en intereses al año, así como alargar los plazos de

amortizaciones de 3 a 7 u 8 años. Subir las tarifas en algunas rutas. Se logro la cancelación de un pedido a Boeing, con la devolución de 29 millones de dólares de un pago inicial de 70 millones. El vicepresidente de compras y servicios materiales logro vender excedentes de inventarios de partes y renegociar los contratos de mantenimiento. Se lograron acuerdos de Código Compartido, asociándose con aerolíneas para vuelos con destinos particulares, un avión y una tripulación, compartiendo gastos y logrando un mejor factor de carga rentabilidad; Se nombro como nuevo Director Financiero a Larry Kellner, se establecieron nuevos sistemas financieros más fuertes y confiables, que se actualizaban regularmente en ingresos, costos, ganancias y flujos de efectivo, Se abarcaba un conjunto de más de 40 conceptos con pronósticos diarios. Se ajustaron líneas. Se redujeron los costos de capacitación y mantenimiento. Tener solo 5 tipos de aviones para el 99 contra 9 del 95. Se redujo la edad promedio de la flota. En Julio del 97 se implemento un programa para subir honorarios y salarios para situarlos en los niveles promedio de la industria para el 2000. Del 93 a la fecha no se han pagado dividendos. En el 98 se inicio un programa de recompra de 28.1 acciones por un total de 1,200 millones de dólares que duro hasta diciembre del 2000. En el 98 se establece una Alianza con Northwest por un paquete de 8.7 millones de acciones, Se establece un proyecto de alianza duradera; Esta alianza es impugnada por el departamento de justicia de Estados Unidos, aduciendo practicas poco competitivas, emprendiendo un juicio que dura hasta enero del 2001 en que Continental recompra 6.7 millones de las acciones, pagando 450 millones de dólares, con lo que Continental se libera del control externo, se pone fin al juicio del departamento de justicia.

- ✓ Plan de Producto, Make Reliability a Reality, hacer de la Confianza una Realidad, El indicador Desempeño Puntual, representaba el factor más importante de la Satisfacción del Cliente, así como del desempeño de Continental; pagar a los empleados un bono de 65 dólares por lograr un

buen desempeño de puntualidad, no se incluía a los Gerentes, ya que estos tenían su propio plan de bono por su desempeño. El bono se anuncio en enero del 95, en enero se logro un índice de 71% (séptimo lugar), no suficiente, en febrero del 80% (cuarto lugar), dándole a cada empleado sus 65 dólares. En marzo se logro 83% (Primer lugar), en abril Primer Lugar, en Mayo y Junio no se logro por una desaceleración de los pilotos, para presionar en su próxima negociación de contratos, que una vez logrado se logro el segundo lugar en agosto y septiembre, tercero en octubre y cuarto en noviembre Los requisitos para el bono se movieron, en enero del 96 se requería quedar en tercer lugar o mejor, pero el bono era de 100 dólares, al quedar en primer lugar en diciembre del 95 se aplico el nuevo criterio y se les dieron 100 dólares a cada empleado. en 97 se modifico a quedar entre las tres primeras o con índices superiores a un 80%. En el 200 se modifico a pagar 100 dólares si se quedaba en primer lugar y de 65 si quedaba en segundo o tercero o con un índice mayor al 80%, esto se logro en 11 de los 12 meses del año. Se hicieron correcciones a las Rutas de Vuelo que se demoraban frecuentemente. Se insistió mucho en “Hacer de la Confianza una Realidad”, implicaba partir a tiempo con una provisión de alimentos, todos los pasajeros y todo su equipaje y además llegar a tiempo. Se aumento su capacidad de atención telefónica, buscando acortar el tiempo que tomaba a los agentes para reservaciones, se aumentaron agentes y se mejoró el software de sistemas de reservación. Se automatizaron las llamadas de clase económica y otras preguntas que no requerían de atención personalizada. Se realizaron encuestas de preferencias al consumidor, se cambio a pepsi por coca, se mejoro la variedad de cervezas. Más variedad de platillos. los pasajeros de primera se les dio preferencia en el manejo de su equipaje. Se instalaron teléfonos de uso en vuelo en la mayoría de los aviones, para fines del 97. Se ponía música cuando los pasajeros abordaban los aviones. Se gastaron 12 millones de dólares en gavetas portaequipajes más grandes, Continental no tenia

escalas para medir el equipaje de mano.(Esto ha cambiado, al igual que en la mayoría de las líneas aéreas)

- ✓ Plan de la Gente, Working Together, Trabajar Juntos, Se quema el manual de procedimientos de la empresa, substituido por pautas generales, muchos ejecutivos tenían miedo que los empleados se fueran al extremo caer en dispendio, Bethune pensaba de otra forma, el quería que los empleados fueran capaces para realizar su trabajo libremente, utilizando su propio criterio, por lo que las acciones de Direccion se debían enfocar a darle mayor libertad a los empleados para hacer su trabajo, se debían de crear puentes de confianza con los empleados. Además pensaba que una vez que la empresa comenzará a ganar dinero y se aplicara un plan de utilidades compartidas con el personal, los empleados serian más cuidadosos del dinero, ya que les afectaría directamente a ellos. Comunicación en Equipo y Trabajar en Equipo, Se instalo un numero 800 en la oficina de Bethune para comunicación directa de los empleados, para que aquellos empleados que sintieran alguna frustración o necesidad hablaran directamente, Se instaló otro número 800 para problemas de operaciones técnicas, atendida por un equipo de respuesta de operación que se mantenía en guardia los 7 días de la semana. Como parte de la Comunicación Institucional se distribuía en el Intranet noticias con actualizaciones diarias, así como por email. Un mensaje semanal de correo de voz de tres minutos en que Bethune informaba de diversos acontecimientos, un boletín mensual de noticias del empleado llamado Continental Times, así como una revista llamada Continental Quarterly, que se enviaba por correo. Se instalaron 600 tableros de boletines en salas de descanso, corredores de transito y salas comunes. En 1997 se instalaron tableros de mensaje luminoso en las salas de descanso de la tripulación y en los corredores, para proporcionar a empleados noticias de última hora, los últimos porcentajes de vuelo en tiempo, precios de acciones de Continental, reportes meteorológicos en aeropuertos. Bethune consideraba



necesario dirigirse a todos los empleados en términos de igualdad y franqueza, dando respuesta directa a todas sus preguntas. Se buscaba que todos los empleados sintieran que podían acercarse a los ejecutivos de alto nivel y tratarles cualquier tema. La importancia del Trabajo en Equipo, el valor que cada empleado aporta y que da por sentido que todos los empleados ganen o pierdan juntos, cada empleado era parte de lo que estaba sucediendo en la empresa, Working Together consistía en hacer un lugar donde la gente vaya a trabajar feliz, es muy afecto a decir que no conocía una empresa exitosa que no tenga un buen producto y en el que la gente no le guste trabajar. Cambio de Cultura, la Dirección actuara de manera diferente, tratar al personal de manera diferente, la administración observara como era para los empleados ir al trabajo cada día y hacer lo necesario para cambiar todo aquello que hiciera desagradable ir a trabajar. El paso adicional era que la gente en la empresa se tratara entre ellos mismos con respeto y dignidad. En 1996 el lema de la empresa era “Dignidad y Respeto”. En 1998 algunos ejecutivos de Delta comentaron que Continental tenía el mejor equipo administrativo. Para mantener al equipo de trabajo, se creó un plan de bonos a nivel directivo (Como el que existía para todos los empleados de la empresa, los bonos de puntualidad y el Plan de Utilidades Compartidas, que representaba hasta el 15 % de las utilidades antes de impuestos), Se obtenían bonos basados en el desempeño general de la empresa y en algunos logros de metas individuales. Bethune veía con muy malos ojos a quienes abusaban del poder y la falta de cooperación Interdepartamental, recompensaba a la gente desde un principio e inesperadamente, ordeno a los departamentos trabajar de forma coordinada, particularmente a las áreas de Programación, operaciones de vuelo y mantenimiento de aeronaves. En 1996 se inicio un programa para recompensar a los empleados por Asistencia Perfecta. La Dirección de la empresa consideraba que la moral de los empleados era la mas alta de la industria, se organizaban convivios como picnic, carnes asadas y cenas que serian recordadas positivamente por los empleados.

Las tasas de rotación voluntaria fueron de 6.7% en el 987, 6.1% en el 99 y de 5.3% en el 2000. Los empleados sentían una gran admiración por Bethune y por Brenneman. Bethune opina “*..ahora todo mundo está en el mismo equipo, todos saben cuál es la meta, cual es su parte y como se relaciona con la meta. Todo mundo sabe cuál es la recompensa por lograr el objetivo y que sucede si fallamos...*”; Bethune es un firme defensor de que lo que es medible es lo que se administra. Una empresa no puede volar simplemente con un Piloto Automático, debe de seguir tratando de ser mejor y mejorar en todo. Apremiaba a la empresa a arrollar a sus competidores.

- ✓ Continental obtiene premios diversos del 2001 al 2009.
- ✓ Los Sucesos del 2001 son muy diversos: en Mayo del 2001 Brenneman deja su cargo de presidente para irse a la empresa propia que tenia, Larry Kellner es seleccionado para cubrir el puesto de Brenneman; El desempeño financiero y operativo del 2001 es bueno. Por otra parte los acontecimientos de Septiembre 11 generan una nueva situación de problemas no solo para Continental, sino para toda la Industria de la Aviación mundial y particularmente de Estados Unidos, todas las líneas aéreas recurren a una reducción generalizada y urgente de costos, despidos de personal, así como a la búsqueda de recursos por parte del Gobierno. Diversas líneas aéreas han quebrado y han tenido que recurrir al Chapter 11 de la ley de quiebras.
- ✓ Los últimos años han sido difíciles para las líneas aéreas, por un lado han existido fuertes incrementos en los costos de combustibles, por otra parte con los problemas financieros ha habido problemas de demanda y baja ocupación, existe una mayor competencia creada por parte de las líneas aéreas de bajo costo.

- ✓ Así mismo, como muestra de lo difíciles que han sido los últimos años para la industria de la aviación, diversas empresas del sector han entrado y salido del Chapter 11 de la ley de quiebras.
  
- ✓ Por estos diversos acontecimientos se puede decir que la industria de la aviación se encuentra en un constante reto para disminuir sus costos, mejorar su eficiencia, mejorar su rentabilidad y lograr tener una viabilidad de largo plazo.

### Capítulo 3. Descripción de la Situación.

La Situación que se presenta en 1994 para Continental es de grandes retos y dificultades:

- ✓ La Situación Financiera es débil, ya que durante los últimos diez años ha caído 2 veces en bancarrota, con la protección del capítulo 11 de la ley de quiebras;
- ✓ La empresa ha tenido 10 administraciones diferentes, cuando Gordon Bethune llega a Continental en el 94, es el décimo director en los últimos 10 años.
- ✓ Bethune describe la situación de la empresa de la siguiente manera:
  - *“...una compañía con un pésimo producto, empleados a disgusto, bajos salarios y un historial de Dirección deficiente,...un sitio miserable para trabajar. La Cultura de Continental...despidos, congelamientos y reducciones de salario y promesas incumplidas, era de murmuraciones, desconfianza, temor y reproche,.....a la gente no le agradaba acudir a trabajar, malhumorados con clientes, con ellos mismos, se avergonzaban de su compañía,... se disputaban con fiereza los escasos recursos, una compañía en las que las estrategias administrativas y los cuerpos directivos, cambiaban de la noche a la mañana y los empleados conspiraban sobre todo lo demás para protegerse, a costa de sus compañeros si era necesario, la comunicación interdepartamental casi no existía, .... El producto era un desastre. Las razones fundamentales de esto nada tenían que ver con que los aviones volaran correctamente.... Tenían que ver con un ambiente en el que nadie podía cumplir con su trabajo, La atmósfera estaba envenenada... y la organización era tan incapaz de funcionar que no podía haber llevado a la práctica ni la mejor idea del mundo”*
- ✓ Era un Gran Reto, se presentó el Plan “Go Forward”, se presentó a la junta Directiva, se aceptó y se llevó a Ejecución. El Plan cubre los aspectos más importantes que Bethune describía como críticos de la empresa:
  - La Mercadotecnia con Fly to Win, Volar para Ganar.
  - Las Finanzas de la Empresa con Fund the Future, Reunir fondos para el futuro.

- El Producto de la Compañía, con Make Reliability a Reality, Hacer de la Confianza una Realidad.
  - Vender el Proyecto a todo el personal de la empresa, Working Together, Trabajando Juntos.
- ✓ La ejecución del plan se lleva a cabo con una serie de acciones específicas.
- ✓ De los hechos llevados a cabo cabe resaltar el Cambio en la Estrategia de la Empresa, que es implícito en el Plan Go Forward, Cambios en el Enfoque de Mercadotecnia, En las Finanzas de la Empresa, en la Redefinición de sus Productos, En Las Operaciones de la empresa y el control de las mismas y sobre todo el cambio en el trato a los Recursos Humanos.
- ✓ Bethune comenta: “...*Seguimos empeñados en procurar que cuando ganemos, ganemos todos: empleados, clientes y accionistas por igual*”.
- ✓ Los Recursos Humanos de la empresa se encontraban en un situación muy difícil.
- ✓ No hay presencia marcada de la junta de Directores, Solo se le menciona en situaciones aisladas.
- ✓ Al considerar Bethune al Plan de Mercadotecnia y al de Producto, como 2 de sus componentes, 2 de los 4 componentes, el 50% del plan girando alrededor de la Mercadotecnia y Los productos de la compañía. Y el Proyecto de Marketing era vender lo que realmente se hacía y lograba, en su informe que entrega a la Junta de Directores, sobre el desempeño del año 2000 menciona: “...*Trabajar duro, Volar Bien, es más que un lema llamativo, es ejemplo de quiénes somos y lo que hacemos*”

- ✓ Los sucesos del 11 de Septiembre del 2001, modifican todo el escenario que se había venido presentando para Continental, así como para toda la Industria de la Aviación. Gordon Bethune expreso en un comunicado de prensa: *“...El ramo de las aerolíneas estadounidenses se halla en una crisis financiera sin precedente... Nuestra nación necesita acciones inmediatas del Congreso para que el sistema de transporte aéreo del país sobreviva”*.
- ✓ Ante los temores de que se pudiera repetir algún atentado, los días siguientes al 11 de septiembre, notaron una drástica reducción en el Factor de Carga de Pasajeros, Todas las líneas aéreas comenzaron a reducir costos, a poner personal en un estatus de Congelado, despedir personal, Disminuir Vuelos, cancelar algunas Rutas, etc.
- ✓ En los últimos años y hoy en día, se siguen presentando algunos problemas en la Industria de la Aviación, por ejemplo los altos costos de los combustibles, Situación financiera mundial, volatilidad del mercado, etc. Los resultados financieros de empresas del sector reflejan perdidas.
- ✓ En los últimos años, de las 7 líneas aéreas más importantes en Estados Unidos, 4 se han acogido al Chapter 11 de la Ley de Quiebras, 2 aducen como causa los eventos del 11 de septiembre y las otras 2 los altos costos de combustibles y pensiones.
- ✓ Continental y American Airlines no entraron en quiebra, bajo el chapter 11, se considera que esto se logro por los cambios desarrollados hace algunos años, que permitieron establecer métricas de desempeño, bajar costos, involucrar a sus empleados en procesos productivos etc.
- ✓ En diversos medios de prensa en internet, se señala como el mayor problema actual el Alto Precio de los Combustibles, así como la competencia y crisis financiera mundial, que impactan en la demanda a las líneas aéreas..

## **Capítulo 4. Consideraciones Sobre la Situación Objeto del Estudio.**

### **Consideraciones Generales.**

Como mencioné anteriormente, la historia de Continental y como salió adelante de los problemas que tenía, permite observar y hacer consideraciones desde muy diversos puntos de vista, Yo seleccioné los puntos que considero que en su conjunto representan los elementos más importantes del Plan Go Forward, de Gordon Bethune y de Greg Brenneman, y que son Los recursos Humanos y la Mercadotecnia, sobre cómo se vendió el Plan como un Producto, La marca Continental a los Clientes de la Empresa y sobre todo la forma en que se logró transformar la Cultura de la Empresa, para que se logaran vender estos Productos.

Uno de los hechos que me llama mucho la atención, es la Junta Directiva, cual fue el rol que jugó en la historia del caso, y la inferencia que tengo sobre su responsabilidad en los sucesos que llevaron a Continental a enfrentar las crisis planteadas.

Cabe mencionar que la Junta Directiva se menciona muy poco durante el caso, de hecho se menciona al momento en que Bethune presenta el Plan Go Forward, cuando se lo aceptan y en los ofrecimientos que le realizan hasta que lo contratan. Se menciona que cuando Bethune es contratado, es el décimo director en los últimos 10 años, ante lo cual me pregunto ¿Dónde estaba la Junta Directiva para contratar a 10 directores en 10 años?, Al pensar en la situación que ocurría en la empresa después de tener que cambiar al director de la empresa, en promedio cada año, se puede concluir que no existían ninguna estrategia, y ninguna visión de largo plazo dentro de la empresa, seguramente todo se resolvía en el día a día, sin ninguna consideración de las consecuencias que cada decisión importante.

Cualquier empresa, del tamaño que sea, debe de contar con una Estrategia, planteada y dirigida desde la Dirección, transmitida a toda la organización, ejecutada por su personal, controlada y supervisada por las diferentes estructuras existentes. Es difícil imaginar que una empresa en la que existió esa rotación a nivel de Dirección, pudiera tener una Visión Estratégica, sin una consistencia en los estilos administrativos y en las decisiones, dando bandazos y sobre todo donde el valor supremo en las decisiones era la Disminución de Costos, aun a costa de sus propios intereses como empresa, como diría Greg Brenneman, destruyendo sus propios productos y matando sus propias fuentes de ingresos, generando además una Cultura de Organización caracterizada por la desconfianza, baja productividad, incredulidad de sus miembros y vergüenza por trabajar en la empresa, desmotivación absoluta.

De repente llegan 2 personas, que en 3 semanas son capaces de desarrollar el Plan Go Forward, con los 4 elementos del Plan, y con una serie de propuestas a desarrollar y con una Visión de Largo Plazo, cuando antes durante 10 años existieron otros 9 directores que fueron incapaces de Plantear algo que se pareciera aunque sea de alguna forma al Plan de Bethune y Brenneman; La pregunta es ¿Dones estaba la Junta Directiva y qué Papel estaba Jugando en el destino de Continental?, ¿Con que criterios contrataron a los Directores Anteriores?, pienso que realmente se puede ver con los hechos que se narran que la Junta Directiva no jugó el papel determinante que en su momento se requería. Es importante mencionar que durante el período mencionado, Continental entro 2 veces en quiebra, bajo la protección del Chapter 11 de la ley de quiebras de Estados Unidos.

Estos no es para juzgar el rol de la Junta Directiva, es simplemente para hacer notar la evolución y el cambio que la misma Junta Directiva de Continental ha tenido en los últimos años, hoy en día para cumplir con las necesidades de Gobierno de Empresa, y hacer frente a las obligaciones legales que la ley Sarbanes Oxley le impone.

La ley Sarbanes Oxley impone una serie de obligaciones de transparencia e información a las empresas públicas, o empresas que cotizan en la Bolsa de Valores en Estados Unidos, Continental CAL, cotiza en la Bolsa de Nueva York. Hoy en día es posible encontrar la



información de Gobierno Corporativo de Continental en su página Web ([www.continental.com](http://www.continental.com)), se mencionan los distintos comités (Auditoría, Recursos Humanos, Finanzas, Comité Ejecutivo), los miembros de cada uno de estos comités, así como las Declaraciones de Principios, de Ética, y Propiamente de Gobierno Corporativo. Esto no es solo cumplir con los formalismos de la ley, se trata de un papel más activo que la Junta de Directores debe de tener en una empresa, las obligaciones y responsabilidades que asumen. Me llama mucho la atención el proceso de cambio que la Junta Directiva debió de afrontar en los últimos años, el cuerpo de directores que Continental fue adquiriendo durante los últimos años, desde del ingreso de Bethune y de cómo estos dieron a Continental una Ventaja Competitiva por el grado de profesionalismo y de conocimientos de sus Directores, por ejemplo Larry Kellner, quien fue incorporado por Bethune como Director de Finanzas, y quien substituye a Greg Brenneman a su salida, en mayo del 2001, hoy en día es uno de los miembros del Comité de Finanzas junto con otras 4 personas.

También es importante mencionar la opinión que en 1998 algunos ejecutivos de Delta comentaron sobre el Cuerpo Directivo de Continental, al mencionar que esta empresa contaba el mejor equipo Administrativo, un reconocimiento de admiración por parte de la competencia, es un símbolo de la Ventaja Competitiva que Continental logro en sus Recursos Humanos.

Como mencioné anteriormente, el proceso de cambio registrado en Continental tiene 2 puntos que considero fundamentales para el éxito obtenido:

- 1) El Proyecto de Marketing aplicado, tanto en el desarrollo del Plan Go Forward vendido adentro de la empresa, como en la marca Continental dirigido a los consumidores de la empresa y 2) el Proceso llevado a cabo con los Recursos Humanos de la empresa, la transformación de la Cultura de la organización, que fue necesario para poder llevar a cabo el Plan en su Conjunto.

## Consideraciones de Marketing

Desde el Punto de Vista de **Marketing**, me parece sumamente interesante ver como se contemplo al Plan Go Forward como un Producto, que para poder ser llevado a cabo se tenía que vender a toda la organización, lograr posicionarlo como una alternativa para que una empresa de más de 50 mil empleados creyera en él y asumiera como propios los puntos en el planteados, permitiéndole a la empresa tener una viabilidad de largo plazo y a los empleados de la empresa, conservar sus fuentes de trabajo, solo que la situación era muy difícil, ¿por qué creer en la nueva administración?, ¿por qué creer en las propuestas del plan?, ¿por qué creer en un futuro en una empresa donde todas las promesas anteriores no habían sido cumplidas?.

Al hablar del posicionamiento de Go Forward, es importante tomar en cuenta la resistencia existente, como se mencionó con anterioridad, el caso relata de diversos encuentros en los que los empleados cuestionaron sobre la viabilidad del plan y mostraron su escepticismo con respecto al proyecto, podemos decir que en ese momento la Direccion de la empresa y todo lo que viniera de ella tenía un posicionamiento negativo.

Se puede considerar, que la marca “Direccion de Continental” y todo lo que de ella viniera, era negativo en el mercado de sus empleados; De acuerdo a los componentes que generan valor a una marca, de Douglas B. Holt,, la Reputación era pésima, la Direccion de Continental, por las administraciones pasadas, era muy mala y los empleados se cuestionaban porque deberían de creer en la nueva administración; El valor que se genera por la Relación Creada era malo, la desconfianza que existía no solo era a la Direccion, era a toda la empresa, solo hay que ver que los empleados llegaban al grado de quitarse las insignias de Continental para evitar ser reconocidos por pasajeros u otros empleados de líneas aéreas, así como los conflictos que tenían los empleados que trabajaban en lugares con puntos de contacto con usuarios de los servicios; El valor por la Experiencia Tenida también era malo, no había mucho que esperar y porque creer que las cosas mejorarían. Y en cuanto al valor simbólico no se puede comentar que

expresaran algún tipo de valor, solo se referían a la Dirección de Continental con expectativas negativas.

Como se puede apreciar, la marca “Dirección de Continental” no tenía ningún valor o respeto entre los empleados de la compañía. Así que al plantear el plan Go Forward, se tiene la implicación de Posicionar al plan como un producto y “Re posicionar” a la “Dirección de Continental”, lograr la credibilidad dentro de sus empleados que representaban los consumidores que tendrían que comprar dicha marca, sin los que no hubiera sido posible ejecutar el proyecto

En este momento se puede plantear como se logro darle valor a la marca del producto “Go Forward” y con ello recuperar la credibilidad en la Dirección de la Empresa, o dicho de otra manera “Re posicionar” a “La Dirección de la Empresa”; Considero que de acuerdo a los puntos que menciona Douglas B. Holt, es necesario mencionar que esto fue un proceso que tomo tiempo, pero el resultado final fue el éxito de la Estrategia Planteada por Bethune y Brenneman.

El Valor Adquirido por Reputación fue positivo, la Calidad Percibida por parte de los usuarios es determinante, y considero que es posible hacer esta afirmación, por los resultados obtenidos, y las manifestaciones de diversas reuniones en las que la Dirección termino siendo aplaudida y reconocida por sus empleados, e incluso reconocida por empresas de la competencia. Esto es el Prestigio Logrado, y el Producto “Go Forward” se posiciono y logro el prestigio y reconocimiento de ser la Estrategia que la Dirección desarrollo para sacar adelante a la empresa y posicionar a Continental.

El Valor generado por la “Relación Creada”, El prestigio adquirido por la Dirección de la Empresa, la Estrategia del Plan “Go Forward” también es aplicado a Continental como empresa, como Organización, a los grupos de trabajo y en general a todos los empleados que laboran en ella. El Posicionamiento adquirido por Continental, y todos los elementos que participan en proyecto los hacen ver como aliados confiables para necesidades futuras y de hecho contribuyen a desarrollar en los empleados un sentido de pertenencia y

lealtad, así como en los clientes una lealtad en los productos de Continental. A la Dirección de la Empresa, los posiciona como gente confiable y les da un valor agregado para su desarrollo profesional, tanto dentro como afuera de la empresa, por ejemplo, en el caso de Greg Brenneman, quien tiene su propia empresa dedicada a ayudar a empresas con situaciones problemáticas, le ayuda a posicionarlo como un consultor de éxito, confiable, con los conocimientos y la visión para desarrollar estrategias que realmente ayuden a sus clientes a solventar los problemas y situaciones difíciles que se les presenten, por ejemplo su historia es considerada un Caso de Éxito de Harvard Business Review y parte del soporte de este proyecto.

EL Valor generado por la “Experiencia Vivida”, también es evidente, internamente por parte de los empleados, la experiencia que ellos tienen por el trato de la “Dirección de la Empresa”, y de la Estrategia aplicada en el “Plan Go Forward”, y externamente por parte de los usuarios y pasajeros por el servicio y atenciones recibidas. Los empleados tenían una experiencia previa, basada en las 9 administraciones anteriores, de las que ya conocemos cuales fueron las consecuencias, prácticamente podemos decir que destruyeron a la empresa, mientras que con la Administración de Bethune, la experiencia fue otra, se vivió en hechos y con el ejemplo de los propios directores el cambio prometido, esas prácticas permitieron desarrollar una Cultura Diferente. En lo que se refiere a el Posicionamiento de Continental, la experiencia desarrollada por los usuarios y pasajeros de la empresa, fue diferente, esta se manifiesta en los indicadores de desempeño y servicio, así como los reconocimientos que recibió la empresa y para el cual fueron consultados los usuarios de líneas aéreas, es decir, las experiencias vividas y el trato recibido tanto de los empleados como de los usuarios y pasajeros, lograron posicionar a Continental como una empresa buena y confiable, con productos competitivos y que daban al cliente lo esperado por el dinero invertido en ellos; a la Dirección de la empresa la posiciono con un equipo de personas con palabra, que cumplen lo que prometen y como un grupo comprometido con sus colaboradores, Al Final todos tienen Prestigio.

El Valor Simbólico Adquirido es muestra del Posicionamiento logrado por Continental, por la Dirección de la Empresa y por la Estrategia Desarrollada, todas ellas expresan

valores de éxito, de trabajo en equipo. A la Dirección de la Empresa y a la Estrategia trazada en el Plan Go Forward le da la identidad de una Historia de Éxito que es tratada en este caso. Considero que uno de los puntos más importantes en toda esa historia esta en la “Generación de Valor”.

Es muy importante establecer que siempre prevaleció un Enfoque Estratégico, desde la elaboración del plan y cada uno de sus 4 componentes existió una Visión Estratégica, con objetivos específicos para cada una de los 4 componentes.

Considero que existen otros aspectos importantes dentro de las actividades desarrolladas para vender y posicionar tanto el Plan Go Forward como a la misma Continental, que se describen a continuación:

El modelo de Don Peppers y Martha Rogers plantean para hacer una mercadotecnia Uno a Uno, llegando a desarrollar un modelo en el que al Cliente se le sitúa como el Centro de toda la operación, un Customer Relationship Management (CRM), Considero que existen elementos de este modelo que se pueden observar tanto en la forma en que el Plan Go Forward se vendió y posiciono entre los empleados de Continental, así como en la forma en que se comercializó y posicionó a Continental entre sus consumidores.

En lo que respecta al Plan Go Forward es importante desatacar que si bien no se trata de un Programa de Marketing Uno a Uno, ni se pretendió establecer de alguna manera un CRM, yo considero que si existen elementos del Modelo Peppers y Rogers que se presentaron durante la puesta en marcha del Plan, y pienso que estos fueron fundamentales para desarrollar el programa de manera efectiva y lograr el éxito en la implementación del mismo.

No se estableció el objetivo de crear un sistema de Customer Relationship Management (CRM) y lograr un programa de Marketing Uno a Uno, sin embargo puedo identificar algunas de las fases del Modelo de Pepper y Rogers que estuvieron presentes en la implementación del Plan de Bethune, por ejemplo Identificar a los Clientes o a quienes debían de convertirse en el elemento más importante para lograr desarrollar exitosamente

el Plan, además de no ser la visión comercial de clientes que compran y pagan por un producto o servicio, en este caso se trataba de la supervivencia de la empresa, el empleo de más de 50 mil personas o el sustento de más de 50 mil familias, y de una empresa cuya presencia representa un factor de equilibrio en la Industria de la Aviación Comercial.

Aun cuando pareciera obvio considerar a los empleados de la empresa como el elemento indispensable para poder llevar a cabo la implementación del Plan, a las 9 Administraciones anteriores a la de Bethune no les fue tan obvio, la administración de Bethune identificó a estos como sus consumidores naturales.

Identificar a nuestros clientes puede parecer algo muy simple y hasta obvio, sin embargo no en todos los casos ocurre de una forma tan simple, además de ser el punto inicial y elemental para la comercialización de cualquier producto o servicio y de cualquier campaña de marketing. Considero que el Plan Go Forward cumple con algunas de las fases del Modelo Peppers-Rogers, además de identificar, Diferenciaron la forma en que se tratará a estos clientes, El Plan incluía modelos de compensaciones diferentes para los niveles jerárquicos de la organización, a los empleados se les ofrecía bonos generales según los indicadores de desempeño y a los ejecutivos se les incluían bonos de acuerdo a otros indicadores y según las metas planteadas para ellos; Aun cuando a todos los empleados se les daba el mismo trato, con el fin de lograr una integración como equipo.

Considero que también se logro interactuar y personalizar la atención a los “Clientes” del Proyecto, sus empleados, ya que lograr convencer a todos los empleados era una labor difícil, debido al volumen de la organización, así como al clima de organización que prevalecía, se planteo ir a platicar con todos los grupos de empleados, incluso hacerlo personalmente con aquellos que presentarán mayor resistencia, explicarles que la labor de todos ellos era importante, era como en un reloj, cualquiera de sus elementos era necesario para tener un producto que al final operara bien y diera el servicio esperado. De igual forma se implementaron diversos elementos de atención y comunicación, desde un teléfono para recibir atención, oficinas de puertas abiertas, interacción con los niveles directivos de la empresa, comunicación en el Intranet, mail, revistas, etc. Todo esto fue

un proceso que logro ir cambiando la situación que existía en la empresa, Generar una nueva Cultura en la Organización, Con el ejemplo desde el nivel más alto de la Dirección, vendiendo el Plan, sumando esfuerzos y Posicionando a la Dirección de la empresa y por su puesto Posicionando el Plan Go Forward.

Por otra parte, estos mismos elementos del Modelo de Don Peppers y Martha Rogers fueron aplicados en el Reposicionamiento de Continental con sus clientes, pienso que al igual que con el Plan Go Forward, no existió un objetivo de Desarrollar una Estrategia de mercadotecnia Uno a Uno, sin embargo algunas de las acciones llevadas a cabo pueden ser vistas bajo el modelo de Peppers y Rogers, de hecho considero que esta es una de las alternativas que más adelante menciono para acciones futuras.

La Dirección de Continental, identificó perfectamente cuál era su principal nicho de mercado, más allá de pensar en todos los pasajeros, Identificó a los viajeros frecuentes y recurrentes, viajeros de negocios, que están dispuestos a pagar más por un servicio de cierto nivel, calidad y prestigio. Alrededor de este nicho de mercado se posicionaron como la línea que les daba los mejores beneficios: El programa One Pass de viajero frecuente; Los programas de código compartido, que además de disminuir costos a la empresa, ayudaba con millas a sus viajeros; las alianzas con Northwest, que además de las salas de ejecutivos tenia programas específicos de marketing; Los espacios sin límite para el equipaje de mano, que los distinguía de la competencia al grado de entablar demandas legales por los bloqueos de que fueron objeto.

De igual manera se realizaron acciones para reconstruir la red comercial que prácticamente había sido destruida por las administraciones anteriores, se recurrió a ofrecer nuevas condiciones y a pedir perdón por los errores pasados, es bueno recordar que en ese momento las agencias de viajes eran necesarias para la comercialización de las líneas aéreas. Se invirtió en ampliar y mejorar la atención telefónica, y también se invirtió en las nuevas tecnologías para la comercialización, para el año 2000 se vendían más de 5 mil millones de dólares por Internet.

Se logro diferenciar a los clientes de la línea, distinguiendo a los viajeros frecuentes y en particular a los ejecutivos, de los usuarios que vuelan esporádicamente. Se logro interactuar con ellos, invitándolos a fiestas, dándoles tratos especiales y los mas importante llegando a entender cuáles eran sus expectativas y necesidades y dándoles respuesta o solución a dichas expectativas.

La Promoción. Una vez que se tenía el producto, con los cambios y mejoras en las rutas, los espacios ilimitados para equipaje de mano, el servicio proporcionado y controlado por medio de los indicadores de desempeño de puntualidad y manejo de equipaje, las alianzas con código compartido, las salas de espera para ejecutivos, aviones en perfecto estado, y sobre todo un personal con una actitud muy diferente a los usuarios de los servicios de la aerolínea, etc. ; era necesario incrementar las ventas, recuperar a los vendedores naturales de sus productos, reconstruir su red comercial, las agencias de viajes, así como llegar a los grandes usuarios de los servicios, Corporativos cuyos ejecutivos viajaban mucho, para esto fue necesario desarrollar una gran labor de promoción, llamadas telefónicas, visitas personales y en algunos casos hasta invitarlos a cenas, que llegaron a ser en casa de Gordon Bethune.

El Precio del Producto se ajustó a niveles de mayor rentabilidad para Continental, y a un valor que sus clientes estaban dispuestos a pagar, por recibir un mejor servicio. Así mismo, considero importante destacar que bajo la óptica actual de la Mercadotecnia, en la que el Precio evoluciona a la Conveniencia de Compra, Continental ha desarrollado una estrategia que permite ofrecer diversas ventajas a sus consumidores, facilitándoles diversas alternativas para la compra de sus servicios, ofreciendo servicios únicos, desarrollando factores que plantean de una forma conveniente la adquisición de los boletos por esta línea aérea, por ejemplo, además de los puntos de acceso móvil, documentación en línea, millas, etc. (Puntos que prácticamente tienen todas las líneas aéreas), se han desarrollados servicios para sus usuarios como “Cuidar a sus mascotas” o “Transportación de sus mascotas”, de una forma segura y confiable, este asunto, que en teoría no tiene nada que ver con los temas a soluciones para quien va a realizar un viaje, es un amuestra de lo que se puede llegar a hacer para dar servicio a un cliente.



Para la Distribución (Plaza) de sus servicios se recurrió a diversos medios, primero por las agencias de viaje, después las Alianzas y el Código Compartido, Las ventas por Internet, incluso el Portal Orbitz ([www.orbitz.com](http://www.orbitz.com)) en sociedad con otras líneas aéreas. Se logro incrementar las ventas, disminuyendo los costos, mejorando el servicio. Para la venta de servicios de Continental existen diversas alternativas, eTicket, Continental.com, BusinessFirst, etc.

Todas estas actividades en su conjunto, la identificación de sus Clientes, tanto para Go Forward (sus empleados), como para la Comercialización de Boletos de Avión, lograron desarrollar la Lealtad de sus Clientes; Los empleados estaban más a gusto y trabajando más contentos, no tenían que salir a buscar otro trabajo, de hecho existen cifras de cómo se redujo la rotación de personal; Los clientes por medio del programa One Pass de Viajero Frecuente, acumulan millas si viajan por la misma línea.

Consideró que la Estrategia de Marketing, fue todo un éxito, se logro salir adelante de los problemas que estaban afrontando, unificar a una organización de más de 50 mil empleados en torno a un proyecto de trabajo, “Re posicionar” a una línea aérea con más de 60 años de antigüedad y sobre todo desarrollar nuevas fortalezas que le permiten tener una Viabilidad de largo Plazo.

Por otra parte, considero oportuno mencionar que el proceso llevado a cabo, representa un buen ejemplo de la evolución del Marketing de las 4 p’s a las 4c’s, ya que el enfoque, la estrategia y los planes de acción llevada a cabo dentro del Plan “Go Forward” cumplen bien con esta relación:

Producto-→	Consumo
Precio-→	Conveniencia de Compra
Punto de Venta-→	Comunicación
Promoción-→	Costo de Oportunidad.

## **Consideraciones de Recursos Humanos.**

Hacer Consideraciones sobre los Recursos Humanos en Continental y el Proceso de Transformación llevado a cabo por la Dirección de Gordon Bethune y el Plan Go Forward, es hablar de un antes y un después.

La Situación que existía en la Cultura de Organización de Continental hasta 1994 ha sido descrita en diversos puntos de este trabajo, solo por recordar...., los empleados que estaban en aeropuertos evitaban que los identificarán como parte de Continental y se quitaban las insignias, no había comunicación entre empleados y departamentos, de hecho existía rivalidad, Desmotivación por promesas incumplidas, Niveles salariales más bajos a los del promedio de la Industria, etc.

Para la nueva Administración de la empresa la situación era muy difícil, no solo se trataba de una empresa con problemas de producción, de finanzas o de mercadotecnia, en la que con buenas intenciones o con aplicación de recursos financieros hubiera sido suficiente; Se trataba de un verdadero reto el lograr integrar al proyecto a los recursos humanos de la empresa, ya se describió previamente la visión de marketing que logró llevar a cabo la integración del personal al proyecto y el éxito del mismo.

Consideró importante mencionar, que desde un principio cuando fue ideado el Plan Go Forward, al desarrollar el plan “Working Together”, se consideró este aspecto como es mas crítico y el de mayor reto para lograr, ya que no se trataba solo de decisiones y recursos, era necesario sumar a la gente y convencerlos de que realmente este proyecto era real, viable y bueno para todos.

La visión de Bethune y Brenneman para trazar este plan y darle el empuje necesario partió de un aspecto fundamental, “ El Ejemplo”,no solo se concretaron a dar línea y ordenes de las actividades a realizar, desde un principio se mostraron abiertos a enseñar que ellos estaban promoviendo un cambio en la Cultura de la Organización en serio y que no solo quedarían en palabras y promesas, lograron romper las barreras creadas por las administraciones anteriores.

Los primeros pasos dados para enseñar el modelo que ellos traían y romper las barreras no visibles, pero si existentes de la cultura de Continental, fueron determinantes: quemar los manuales de rígidos procedimientos, substituirlos por Pautas Generales, Establecer una Política de Comunicación Abierta, Establecer nuevos conductos de atención personal a todos los empleados desde el nivel más alto por el mismo Bethune telefónicamente, ir a explicar personalmente a todos los empleados cuales eran los objetivos del plan, los bonos ofrecidos de forma generalizada y sin hacer distinciones a fin de lograr una integración en equipo los más rápido que fuera posible, e incluso responder a preguntas con firmeza para que quienes no se quisieran sumar mejor se retiraran de la empresa, etc.; Fueron determinantes en lograr la Generación de una Nueva Cultura de Empresa.

Considero que es definitivo que esto no se trató de magia, y que seguramente el proceso fue largo, difícil y en muchos casos desgastante, como Pamela Babcock describe en su artículo “ A Calling for Change”, el hecho de que la Dirección esté lista para implementar un cambio, no significa que el resto de la organización si lo este, y de hecho la Resistencia al Cambio, por la situación existente era grandísima, la desmotivación y sobre todo la falta de credibilidad eran el más grande obstáculo que existía para el Plan Go Forward, sin embargo las medidas descritas para vender y posicionar el proyecto y sobre todo la visión y acciones desarrolladas por Bethune, Brenneman y todo su staff fueron determinantes para vencer esa resistencia al cambio, en un procesos que tomo tiempo. Conforme se fue logrando ir sumando y alineando a más miembros de la empresa con el Plan de Bethune y Brenneman fue posible obtener los resultados deseados con mayor rapidez, disminuyendo la resistencia al cambio.

Sobre la forma en que se estableció el Modelo de Compensaciones adicionales, considero que fue bueno en su momento, ya que no solo se requería otorgar mejores ingresos a los empleados de la empresa, el valor más importante en ese momento era construir una Cultura de organización que tuviera como valor Supremo el Trabajo en Equipo y el respeto entre compañeros en la organización, considero que el otorgar bonos sin distinciones, dadas las condiciones que en ese momento existían en la empresa, ayudo a desarrollar dichos valores. Por una parte no se hacían distinciones entre áreas o tipos de trabajo, eran parte de un todo, como un equipo deportivo, donde todos ganan o pierden,

por otra parte se lograba que los empleados desarrollarán un sentido de pertenencia, y sabían que la labor que ellos realizaban era importante para el resultado final y la satisfacción del cliente y los resultados que la empresa obtenía en general.

La Visión de Bethune y Brenneman y las acciones desarrolladas muestran que para ellos esa frase de que “El recurso más valioso de la empresa es su gente” era cierto, simplemente sabían que sin la gente no se podía lograr nada y seguramente su proyecto solo se hubiera tratado de un proyecto mas, y seguramente su administración hubiera sido tan efímera como las 9 administraciones anteriores de los últimos 10 años de la empresa.

Existe un caso de éxito sobre Southwest, de Harvard Business Review que me llamo mucho la atención, ya que en él se refieren a la Administración anterior de Continental, a la que califican como rígida y poco comunicativa, con los resultados y consecuencias que ya han sido expuestos, y que sirve para hacer un comparativo con la Administración de Gordon Bethune, que es abierta y que permite a los empleados desarrollar sus habilidades y su trabajo de una forma más libre, con pautas generales y que establece que las oficinas centrales de Houston estaban para ayudar a los empleados a hacer su trabajo y no para obstaculizarlos, por lo que ellos eran libre de hacer sus actividades siguiendo esas pautas generales y que las oficinas centrales solo intervendrían si hacían algo incorrecto o algo que fuera contra la empresa, dejando a los empleados hacer lo mejor que ellos mismos tuvieran por desarrollar, impulsando el Empowerment como un Modelo de trabajo dentro de la Cultura de Continental. En lo que se refiere a los empleados de Dirección, el plan de compensaciones era bajo un enfoque de Administración por Objetivos, estableciendo indicadores y condiciones que variaban según cada quien, solo se menciona eso, y que no eran participes de los bonos por desempeño que eran aplicados a todos los empleados de la empresa.

El caso de Southwest refiere a lograr un Perfil de Recursos Humanos, que le otorgó una Ventaja Competitiva, y sobre como la hacían por medio de un Proceso de Selección y Reclutamiento muy escrupuloso y estricto, así como la Inversión en Capacitación, Logrando desarrollar a una Cultura de Organización que se basa en una Fuerza de

Trabajo, es decir, la fuerza y motivación con que la gente trabaja, el sentido de pertenencia y de identidad.

Aun cuando no existe un “Caso de Éxito” sobre los recursos Humanos en Continental, considero que esta empresa puede ser equiparada con Southwest en tener una Ventaja Competitiva en sus Recursos Humanos, ya que estos se constituyeron en el auténtico motor de cambio de la empresa, que permitió desarrollar exitosamente el Plan Go Forward; No conozco sobre los procesos de selección y reclutamiento, pero el proceso de cambio y las manifestaciones de sus empleados, de la competencia y los premios y reconocimientos obtenidos como parte de “Las 100 Mejores empresas para Trabajar” otorgado por Fortune, durante 2001, 2002, 2003 y 2004. Así como otros premios que ha ganado en recientes años: Mejor Aerolínea en Vuelos a México (Premio “2008 leading Edge Awards-Revista Executive Travel, jul 08”), Empresa del año Periódico Israel’s Tourist Guide 2006, Mejor Clase Ejecutivo/business Class, premios OAG a la aerolínea del año del 2003 al 200, Mejor Servicio Transatlántico y Transpacífico en Clase Ejecutiva/Business Class entre las aerolíneas estadounidenses por 10 años consecutivos, Mejor Personal de Cabina: América del Norte Premios Skytrax 2008 World Airline Awards, Premio Airline Strategy Operations Revista Airline Business jul 06, Aerolínea más Admirada Boletín para viajeros de Negocios 2008, etc. reflejan la ventaja Competitiva que Continental tiene hoy en sus Recursos Humanos, y no solo eso, considero que los Recursos Humanos de Continental, por el sentido de pertenencia e identidad a la empresa, ser parte de la nueva Cultura de la Empresa, su grado de participación activa y la posibilidad de desarrollar su trabajo de una forma más libre y emprendedora, son características muy positivas. Quizá el camino para desarrollar estos valores como parte de la Cultura de la Organización fue diferente al de Southwest, pero los resultados logrados con el Plan Go Forward, la Motivación de los empleados y el liderazgo ejercido por la Dirección han dado a Continental contar con una Cultura de Empresa con valores que le dan una ventaja competitiva y que marcan en ella una Fortaleza para la empresa.

Considero que en la Motivación de los empleados, como parte fundamental para el desarrollo de un Ambiente de Trabajo Productivo, fue esencial el esquema de compensaciones que se estableció y en el que se hizo partícipes a todos los empleados, aun cuando algunos de ellos sentían que no era justo repartir con todos, termino siendo un valor predominante dentro de la empresa, y ayudo a conformar el ambiente de trabajo de equipo, volviendo a la empresa más productiva, finalmente era como Bethune lo decía al hablar de un reloj, quien puede decir que componente no es necesario para que el reloj funcione bien, lo que importa es el resultado final, o bien se puede decir que en una empresa integrada y con una cultura de organización con valores de respeto, trabajo y productividad se logra crear una Sinergia, donde la suma de las partes es mayor a la simple suma aritmética de las mismas, produciendo un Valor Agregado a los servicios y productos entregados a sus clientes.

El valor que Bethune y la Dirección de la empresa otorgaban al Trabajo en Equipo y desarrollar los valores de Dignidad y Respeto, así como que la gente fuera a trabajar a un lugar donde se divirtiera fueron los resultados de mayor merito al final del proceso, siendo virtudes que una vez que quedan establecidas y que deberán de permanecer. Otro factor fundamental fue el programa desarrollado para recuperar el nivel salarial de los empleados de Continental, que aun cuando fue gradual y tomo algunos años, se llevo a cabo conforme a lo planeado y lo más importante se cumplió con la palabra prometida, además de posicionar a la empresa en términos competitivos para la industria con respecto a las compensaciones de sus empleados; Si este punto no se hubiera desarrollado es probable que todo lo demás no hubiera funcionado de la forma que ocurrió, finalmente los asuntos materiales y el dinero de la gente es un asunto básico para la motivación con que responden a una empresa.

La Visión de Bethune “...*Seguimos empeñados en procurar que cuando ganemos, ganemos todos: empleados, clientes y accionistas por igual*”, es congruente con sus acciones, esa congruencia personal y llego a toda la organización, dando oportunidad a los empleados de desarrollarse y de tener un sentido de pertenencia y como se dice “ponerse la camiseta”, lo que en el ámbito comercial y en referencia a los clientes podría denominarse como “lealtad de los clientes”.

## **Consideraciones Generales**

En general el proyecto implicó realizar grandes cambios, decisiones muy importantes en cuanto a Finanzas, Operaciones, Tecnologías de Información, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Comercialización, etc. Sería imposible recorrer todos los aspectos del caso, sin embargo, consideré realizar el presente trabajo en los puntos que han sido abordados.

El Liderazgo Eficaz, Firme, con Visión Estratégica, Pragmático y con el ejemplo que Gordon Bethune, Greg Grenneman, Larry Kellner y su cuerpo de Dirección desarrollaron, permitieron

La filosofía de Bethune en la que lo que no se mide no se controla lo impulsó a desarrollar todos los Sistemas para establecer controles sobre diversos indicadores que les permitieran tener información precisa y oportuna, confiable sobre la que pudieran sustentar la toma de decisiones, por ejemplo rentabilidad sobre diversas rutas y el consecuente cambio de algunas rutas.

Contar con métricas de desempeño que permitan evaluar y valorar de forma constante y sobre parámetros conocidos por todos, a las diversas personas y áreas que existen en una empresa, es algo indispensable hoy en día. Tener las Métricas y Sistemas que permitan conocerlas y llevarles un seguimiento, se convierte en una ventaja competitiva y en un instrumento necesario para una Dirección adecuada, de cualquier empresa, tamaño, giro, mercado, etc.

## **Capítulo 5. Criterios Decisionales.**

Considero que los puntos que ayuden a evaluar y tomar cualquier decisión deben de estar considerando como el principal aspecto la Supervivencia de la Empresa en el tiempo, debe de prevalecer la Visión de Largo Plazo, con crecimiento, rentabilidad, sustentabilidad, etc.

Es necesario que las decisiones y acciones que se realicen dentro de la empresa ayuden a esta a tener una posición más fuerte en un mundo donde las amenazas que se presentan para las empresas no solo dependen de ellos, de su competencia y de su industria. Por ejemplo hoy en día se puede ver que las amenazas que se presentan para la industria de la aviación no están basadas solo en sus aciertos o errores pasados, existen amenazas que provienen de situaciones ajenas como los precios de combustibles, atentados terroristas, desequilibrios financieros mundiales, etc.

Si bien no es posible construir algún tipo de blindaje contra este tipo de amenazas, si es posible que las empresa desarrollen fortalezas que les permitan hacer frente a estas amenazas y obtener mejores resultados en un escenario en el que no se presenten sucesos externos como los mencionados.

Considero que el Criterio Decisional mas importante que debe de existir en cualquier acción y decisión importante que se registre en la empresa es “La Viabilidad de la Empresa en el Largo Plazo”, que a su vez se tratará en diversos aspectos: Finanzas, Recursos Humanos, Marketing, etc.

Objetivo.- Crear y Establecer las Condiciones para la empresa, que desarrollar Fortalezas que le permitan tener un Sustento como Proyecto de Largo Plazo y con el consecuente beneficio para sus Accionistas, Directivos, Empleados y Clientes, como lo diría Gordon Bethune en una relación de Ganar para todos.



Aspectos Necesarios: Se pueden enumerar diversos elementos o aspectos para lograr que la viabilidad de la empresa en el largo plazo se pueda llevar a cabo, considero que algunos de ellos pueden ser planteados en la siguiente lista, con conceptos que deben de ser llevados a cabo por las áreas a quienes corresponden, y que en su conjunto logran Sinergias que ayudan a la empresa y a todos sus miembros, sus Accionistas, sus Directivos, sus Empleados y a sus Clientes.

→ Finanzas.

- ✓ Rentabilidad a la Empresa.
- ✓ Dividendos a sus Accionistas
- ✓ Precios Competitivos a los Clientes, en una Relación del Servicio que reciben por lo que están pagando por los productos de la Aerolínea.
- ✓ Esquemas de Compensaciones para sus empleados y colaboradores que sean competitivos dentro del promedio de la Industria y tratando de ser de los que están por encima del promedio.
- ✓ Disminuir Costos.
- ✓ Disminuir Pasivos Laborales.
- ✓ Incrementar Ingresos.

→ Operaciones.

- ✓ Mejorar los Indicadores de desempeño.
- ✓ Reducción de Costos.
- ✓ Establecer Sinergias con otras Líneas por medio de Códigos Compartidos.
- ✓ Contar con Instrumentos de un Mayor Control, que ayuden a cumplir con los mismos objetivos en Disminución de Costos, Mejora del Servicio y Atención al Cliente.

→ Marketing y Comercial.

- ✓ Presencia de Marca.
- ✓ Posicionar mejor a la empresa y a sus productos
- ✓ Desarrollar la Lealtad de sus Clientes.
- ✓ Establecer nuevos puntos de Servicio al Cliente.
- ✓ Conocer mejor a Nuestros Clientes. Desarrollo de Productos que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.
- ✓ Incrementar Ventas.
- ✓ Generar Valor a Nuestros Clientes.
- ✓ Conocer y promover la “Oferta de Valor” de la empresa y darla a conocer a nuestros clientes.
- ✓ Contar con una Estrategia de Marketing y relaciones Publicas que tome ventaja de las tecnologías que existen hoy en día, desarrollar presencia de marca entre las comunidades de usuarios en Redes Sociales y recibir una retroalimentación de lo que se comenta sobre continental en estas comunidades.

→ Recursos Humanos.

- ✓ Disminuir la Rotación de Personal.
- ✓ Obtener mejores desempeños del personal.
- ✓ Fortalecer a la Cultura de la Organización.
- ✓ Ofrecer a nuestros empleados mejores condiciones de trabajo, tanto en lo profesional como en lo económico.
- ✓ Relaciones Laborales.
- ✓ Relaciones Sindicales, con empleados en general, pilotos y sobre cargos y Sindicales.

- ✓ Fortalecer la integración y el intercambio de la comunidad de la empresa, la “Comunidad Continental” por medio de la tecnología disponible.

→ Tecnologías de Información.

- ✓ Fortalecer los Sistemas para tener mejor información, más exacta y con mejor oportunidad.
- ✓ Establecer en los Sistemas de información una fortaleza de la empresa que se vea reflejada en la atención y servicios de nuestros clientes, en la disminución de nuestros costos y en una herramienta para el desarrollo de nuestro personal.
- ✓ Aprovechar todas las tecnologías emergentes para lograr impulsar la comercialización de los servicios de la empresa, así como ayudar al marketing y posicionamiento de la empresa, involucrar a los empleados y colaboradores de la empresa, desarrollando una comunidad.

→ Socialmente.

- ✓ Participar en proyectos no lucrativos de diversos tipos, por ejemplo educativos, salud, etc. y Sobre todo en aquellos sitios donde Continental tiene una fuerte presencia como empresa (Houston, Cleveland, Newark).
- ✓ Promocionar la Marca Continental y sus valores fundamentales, así como su oferta de valor, por medio de “Redes Sociales”, aprovechando las tecnologías que hoy en día nos permiten tener una comunicación sin límites, además del dinamismo que ofrecen a sus participantes. Aprovechando sitios como Face book, Linked In, Tweeter, Hi5, Flickr, etc.

## **Capítulo 6. Alternativas Posibles para Acciones Futuras.**

Sin ser experto en el tema y en base a lo que he tenido la oportunidad de leer sobre Continental y los sucesos que han ocurrido alrededor de esta empresa, considero que pueden ser desarrolladas varias opciones para la empresa, además considerando la situación que en general está pasando por la industria de la aviación, la conformación de líneas que actualmente existe, se verá modificada en los próximos años.

Es importante mencionar que las Alternativas que hoy en día deban de tomar las líneas aéreas, son para hacer frente a situaciones más complejas que las que enfrentó Continental hace 15 años, considero que hoy en día es un entorno más difícil debido a las amenazas existentes, que salen del contexto de la propia industria de la aviación, por ejemplo, en el caso analizado se hace referencia a una serie de problemas y situaciones que se referían a asuntos internos, consecuencia de las decisiones que la propia empresa habían tomado, sus acciones y decisiones erróneas los llevaron a enfrentar la situación que ha sido descrita en el presente trabajo, de igual manera la estrategia planteada en el Plan Go Forward, y los planes de Mercadotecnia, Finanzas, Producto y de Personal, permitieron a la empresa salir adelante y desarrollar una serie de Fortalezas, tal y como lo hemos presentado en este trabajo, sin embargo, el común denominador de todos estos puntos, es que se refieren a asuntos internos, aun cuando se llega a hablar de la competencia, del departamento de justicia, de sus competidores, de agencias de viajes, etc. Se refieren a elementos inherentes a la industria de la aviación.

En contraste hoy en día y como consecuencia de los eventos del 11 de septiembre, y de diversos problemas financieros mundiales, costos de combustibles, etc. existen amenazas que no son previsibles, que salen del ámbito de influencia de la Dirección de Continental, al igual que para cualquiera de las empresas de la Industria de la Aviación.

Es bueno recordar la declaración de Bethune, unos días después de los acontecimientos del 11 de septiembre del 2001, en el que hace referencia a una crisis financiera sin precedentes en la industria de la aviación y en la que hace un llamado al Congreso de

Estados Unidos a tomar medidas urgentes para ayudar con recursos frescos, con dinero para soportar la situación que se estaba presentando y que significaba un momento realmente difícil para toda la industria de la aviación.

La industria de la aviación está conformada por diversas empresas, que representan enormes recursos financieros, son empresas que generan muchos recursos, pero también tienen una estructura de costos realmente considerable, por lo que cualquier decisión tomada, por simple que aparente ser, puede significar la diferencia entre ganar dinero o tener pérdidas.

En años recientes, 4 de las 7 principales líneas aéreas estaban operando bajo el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de Estados Unidos, por diversas razones, United, US Airways, Northwest y Delta, que representan el 57% de las 7 líneas más importantes. Continental no estaba en este estatus. Los motivos que en general obligaron a acogerse a la protección del Gobierno Americano, bajo el Chapter 11 están los altos costos de combustible y los altos pasivos que tienen comprometida la liquidez de la empresa, por su parte United y US Airways fueron directamente afectadas por los ataques terroristas de septiembre 11. Delta dejó la bancarrota en 2007, United lo dejó en 2006, US Airway salió en 2003 y Northwest en 2007.

Sin entrar en detalle en un análisis financiero sobre Continental, ya que no es el objetivo planteado para este proyecto, si podemos ver de una manera simple, que los valores de las acciones de Continental, son muy acordes a el resto de las empresas de la competencia y en general al sector de la aviación.

Así mismo se muestran datos con mucha volatilidad, los valores de la acción en las últimas 52 semanas tienen variaciones muy fuertes:

52wk Range:           6.37 - 21.83

Las variaciones que esta acción ha tenido en el último año, reflejan por un lado la volatilidad del mercado en general y en particular lo complicado para Continental, en un año de complicaciones y problemas financiero globales, Costos de combustibles, etc.

NYSE / CAL 52 Week	
High	Low
21.83	6.37
08 Jan 2009	09 Mar 2009

Lo más importante es comprender que la situación de una empresa de esta magnitud, en un mercado tan competido, con amenazas latentes y con los márgenes tan estrechos que se manejan, puede tener un cambio en su situación drásticamente por una decisión mal tomada; son empresas que generan mucho dinero, pero también tienen una estructura de costos muy alta; cabe recordar la situación financiera tan difícil que enfrentaron todas las empresas en el 2001, por una sola variable, el factor de ocupación, por ejemplo el punto de equilibrio con el que Continental ha operado en los últimos años, en lo que a factor de ocupación se refiere es de 63% aproximadamente, en los meses del 2001 el factor de ocupación llegó a estar en niveles de un 50%, es decir, tuvo un cambio radical.

Las consideraciones anteriores, son hechas con la finalidad de establecer un marco sobre las consecuencias que puede tener el plantear una alternativa y el llevarla a cabo, considero que el margen de maniobra no es tan amplio, no es posible plantear “reinventar” a la empresa tan fácilmente o plantear una alternativa como “Tirar a la empresa a la basura y poner una nueva”, las alternativas planteadas se orientan a cambios dentro de la propia empresa, con un enfoque e mejorarlos Procesos de Negocio, Disminuir Costos, Mejorar la atención a Clientes, Establecer mejores Sistemas de Información, Buscar el Posicionamiento de sus Productos o Marcas, etc.

Considero que las Alternativas Posibles son las siguientes:

**1. Dejar a la Empresa como esta y no hacer nada.**

No hacer ningún cambio, seguir con las mismas estrategias, con las medidas que normalmente se desarrollan en la empresa, ver cómo va evolucionando la Industria de la Aviación, los Precios de los Combustibles, etc.

Seguir operando con las características de la empresa, con sus Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Y tomar las decisiones bajo la misma dinámica con la que lo han hecho hasta entonces.

**2. Desarrollar un Enfoque Estratégico orientado a Servicio, Mercado y Costos de Operación. Una Estrategia de Cambios, que podrían ser considerados como una continuación al Plan Go Forward.**

Emprender una serie de iniciativas orientadas a lograr una disminución de los costos, a conocer mejor a sus clientes y desarrollar mejores condiciones de mercado y otorgar un mejor servicio a los clientes, mejorar los indicadores de servicio y buscar tener mejores resultados financieros, para poder llegar a generar dividendos a sus accionistas.

Las acciones a desarrollar consisten de una Estrategia Completa basada en los siguientes puntos:

- Mercado.- Se pretende conocer mejor a los clientes, para otorgarles mejores condiciones, que se reflejen en el servicio y que den valor agregado a la marca de Continental y a sus productos, por ejemplo One Pass que es su programa de viajero frecuente. Dentro de las actividades a desarrollar se incluyen:

- ✓ Desarrollar una Estrategia de Marketing Uno a Uno, que permita conocer de mejor manera las necesidades de sus clientes, las expectativas que tienen y establecer programas con promociones para tipos de clientes y que se les permita dar una atención personalizada a los clientes. Posicionando a Continental como “Su Línea Aérea Personal”.
- ✓ Basados en este punto desarrollar un Customer Relationship Management (CRM), que requiere modificar los Procesos de Negocio, desarrollos en Tecnologías de Información, en sus estrategias de marketing, en sus procesos comerciales, procesos de capacitación. Pero finalmente se posiciona al Cliente como el centro de toda la operación.
- ✓ Establecer Indicadores en cada Punto de Contacto con Clientes y usuarios de los servicios de la empresa, que permitan conocer lo que está pasando en cada lugar donde se tiene trato con el cliente.
- ✓ Supervisar con “Espías” el trato que se da a los clientes y validarlo contra los Indicadores antes mencionados.
- ✓ Conocer el Valor de sus Productos y Servicios, y del Valor Agregado que proporcionan a sus Clientes, evitando caer en la Guerra de Precios y de tarifas que existe en el mercado, sobre todo, cuando se ha seleccionado como nicho de mercado a los viajeros ejecutivos que están dispuestos a pagar un poco mas por una tarifa de un servicio que les de un servicio de mejor calidad y con una atención personalizada, por ejemplo emplear el CRM para conocer mejor a los clientes de Viajero Frecuente, saber cuáles son sus hábitos de consumo en cuanto a rutas, viajes, frecuencias, etc., Saber que a un cliente que viaja con cierta frecuencia y a quien se le tiene identificado se le puede dar una revista fortune para su viaje en lugar de las revistas y periódicos que siempre están disponibles, o bien a una señora que es directora de una empresa de cosméticos, quizás le interese mas tener una revista Cosmopolitan, o a un



deportista de viaje frecuente darle una revista de Sports Illustrated; pudiendo hacer lo mismo con menú de alimentos y con bebidas; la idea es conocer mejor a los clientes y poder darles una atención personalizada que ninguna otra línea aérea tiene y que permita posicionar a Continental como “Su Línea Aérea Personal”.

- ✓ Desarrollar una clara conciencia de la “Oferta de Valor” que Continental ofrece a sus usuarios, y por consiguiente cuales son los principales diferenciadores de su competencia, en un mercado de alta competencia. Esto se tiene que llevar a cabo con todo el personal, que tanto por su actitud, su servicio, como por sus acciones....serán capaces de transmitir dicha Oferta de valor a los usuarios de Continental en cada momento del viaje, se trata de llegar a uno de los puntos más determinantes en el enfoque que actualmente tiene la mercadotecnia...”Transmitir una Experiencia”, hacer de cada viaje una Experiencia de Satisfacción a los consumidores.
  
  - ✓ Desarrollara Estrategia de marketing y Relaciones Publicas complementaria, para Redes Sociales, Aprovechar Facebook, Linked In, Hi5, Tweeter, y otras, para promover los productos y servicios, la imagen de marca, la oferta de valor, etc. y al mismo tiempo conocer lo que los usuarios de estas comunidades piensan y comentan con respecto a la empresa, sus productos y servicios. Por medio de esta estrategia se puede conocer cuál es el concepto de la “Experiencia” que tienen los usuarios de los servicios de Continental y en base a ello, desarrollar las estrategias y tácticas necesarias para que esas experiencias tengan en su mayoría comentarios positivos. Apoyar el CRM en todos puntos y aspectos. Se logra tener una comunicación 1 a 1 con cada uno de los usuarios de nuestros servicios.
- Servicio.- Algunos de estos puntos son compartidos con los elementos descritos en “Mercado”, ya que el Objetivo de las acciones a implementar en “Mercado” permiten otorgar un Servicio Personalizado y de mejor calidad a los clientes.

- ✓ Considero importante establecer un Sistema de Indicadores sobre la atención y calidad con que son tratados los clientes, en todos los puntos de contacto, ya sean telefónicos, adentro de los aviones, en puntos de abordaje e incluso en atención telefónica. Existe tecnología que permite conocer niveles de desempeño y como se integran en el producto final.
- ✓ Vincular los indicadores de desempeño en servicio al cliente a los esquemas de compensaciones, así como se realizó en el Plan Go Forward con los indicadores de desempeño en puntualidad, establecer como una prioridad de la empresa el servicio al cliente en todas sus formas y manifestaciones.
- ✓ Todos los Puntos de Contacto con Clientes integrados en el sistema de Customer Relationship Management.
- ✓ Una medida que considero que sirve de manera general a la empresa, tanto para Servicio, para Mercado, para reducir costos y optimizar las Operaciones es la Implementación de un Sistema de Administración del Conocimiento. Una empresa del tipo de Continental cuenta con muchas subculturas, con muchas vivencias y con muchas experiencias que pueden ser repetitivas, es necesario capitalizar las experiencias de otros y poner las soluciones disponibles para dar un mejor servicio, mejorar la atención a clientes, disminuir los costos y mejorar las operaciones, empleando las experiencias que se han registrado.
- ✓ Desarrollar en cada empleado que tenga contacto con el cliente, un Punto de Servicio, el objetivo es “Dar el servicio por los 5 sentidos”, se requiere desarrollar habilidades y competencias en los empleados que tienen contacto con clientes, Es necesario implementar un nuevo concepto de Cultura de Empresa, reforzando todos los logros ya obtenidos a consecuencia del Plan Go Forward, que tenga como centro de las actividades de la empresa a el Cliente.

- ✓ Para lograr esta Cultura de Servicio al Cliente, desarrollar programas de entrenamiento muy dirigidos en el desarrollo de dichas habilidades y competencias en los empleados, por ejemplo cursos de Inteligencia Emocional.
  - ✓ Soportar en Tecnologías de Información o Software que permita registrar, medir, controlar, que consolide la información de lo ocurrido a nivel mundial y desarrollar la parte de Información Directiva y Ejecutiva que de información para Toma de Decisiones.
  - ✓ En congruencia con los puntos mencionados anteriormente con respecto a la “Oferta de Valor” y el enfoque para “Generar y Transmitir una Experiencia” en cada viaje...el servicio se convierte en un factor determinante, ya que es el punto que permite lograr transmitir esa percepción de una Experiencia Positiva y que se constituye en la Oferta de Valor, que los diferencia de su competencia, generando una Ventaja Competitiva y desarrollando lealtad en los clientes y consumidores.
  - ✓ Para el “Servicio” es fundamental aprovechar las tecnologías de redes sociales, para captar lo que nuestros usuarios perciben y tener una comunicación cercana con ellos.
- Finanzas y Operaciones.- Disminuir Costos y Eficientar Operaciones, Mediante una serie de estrategias que en su conjunto permiten mejorar el servicio, brindar un mejor producto, atender mejor al cliente, disminuir los gastos comunes y eventualmente otorgar dividendos a los accionistas de la empresa. Se requiere cuidar la Productividad y disminuir costos al mismo tiempo.
- ✓ Pasivos Laborales y Finanzas de Recursos Humanos, Se busca desvincular los pasivos laborales de los flujos con los que opera la empresa, una de las causas que han llevado al Chapter 11 a empresas de esta industria recientemente.

- Se requiere implementar acciones orientadas a Disminuir los Costos de Pensiones y Jubilaciones, renegociar las condiciones de jubilación o por lo menos crear reservas de capital independientes al patrimonio de la empresa, que no afecten a los flujos de la empresa, crear un fondo de inversión que sea independiente a los flujos de la empresa.
  - El Fondo de Inversión se compondrá inicialmente con recursos que vengan de la misma empresa y que hoy en día son las reservas de capital para pensiones y jubilaciones, se irán alimentando de las aportaciones que los empleados y empresa realizan habitualmente, pero deberán quedar desvinculados de los recursos que se emplean para la operación normal de la empresa.
  - La administración de esos fondos de inversión se compondrá de la Dicción de Finanzas de la empresa y parte representante de los empleados, con asesoría externa de especialistas. Esta administración deberá de definir la forma en que se maneja la tesorería de estos recursos, si llevan algún tipo de Riesgos o solo se invierten de forma conservadora.
- ✓ Costos Laborales orientados a obtener una mayor productividad y Servicio al Cliente. Anteriormente mencioné que sería bueno Integrar el Servicio al Cliente como un Valor Central en la Cultura de la Empresa, por lo que considero que las Actividades de Recursos Humanos deben ser orientadas bajo ese esquema y concentrarse en personas que generen valor a la empresa, más allá de solo hacer su trabajo y cumplir muy bien con las metas, para esto se requiere contar con varios elementos:
- Orientar la fuerza de trabajo al cliente, con todo el cambio que implica en Procesos de Negocio, ir a un esquema del cual todos los procesos giren alrededor del servicio y del cliente y lo menos posible de controles internos.

- Invertir en Personal de alta capacidad y rendimiento. Invertir en Personal aplicado a la estrategia, más que a la operación.
- Esquemas de Compensaciones variables, que ofrecen beneficios adicionales, como seguros de gastos médicos mayores con esquema compartido.
- Los Procesos que no forman parte de las Actividades Estratégicas de la empresa, podrán ser realizados mediante Outsourcing, cumpliendo con altos niveles de desempeño y calidad, siguiendo con los Indicadores establecidos por Continental.
- Invertir en capacitación mediante la Administración del Conocimiento, que aproveche las experiencias y procesos de aprendizaje globales de la empresa.
- Establecer un Mix de Capacitación E-Learning y Presencial.

✓ Productividad en la Empresa

- Agilizar los Procesos de Negocio, por un lado rediseñándolos como un elemento de Servicio al Cliente, más que como un elemento de Control Burocrático de la empresa. Por otra parte llevar el flujo de las operaciones a un esquema de Paper Less, apoyados en Tecnologías de Información. Se disminuyen los costos de Papelería, de Almacenamiento de Archivo Muerto y de manejo o distribución de la misma.
- Administración del conocimiento, Intranet y capacitación.
- Intranet de Alta Disponibilidad, con información acorde al nivel de usuario, consolidando a tiempo real la información global de la empresa. Incluso con acceso móvil.
- Outsourcing de servicios, lo que no sea la parte estrategia del negocio. Con un Service Level Agreement como Business on Demand.

- ✓ Disminuir Costos de Ventas y Distribución. Es difícil pensar que la forma de boletos tradicional pueda desaparecer, siempre habrá personas que prefieran comprar directamente sus boletos, por lo que dependiendo del lugar y de las preferencias de los clientes se ofrezcan diversas formas de venta, sin embargo el objetivo será disminuir los costos y recordar que el lugar donde se vende también es un punto de contacto del cliente, del que se debe de obtener información sobre el servicio y trato al cliente, que deberá de ser integrado al sistema de información sobre indicadores de servicio que fue tratado anteriormente.
  - Promocionar y Fomentar un cambio en la Venta y Distribución de Boletos del enfoque tradicional (Call Center, Agencias y Globalizadores como Sabre) a la venta directa por Internet y con Boleto Electrónico.
  - Para venta de boletos tradicionales, seguir apoyándose en Call Centres, Globalizadores y desarrollar un Sistema de Franquicias con comisiones por la Venta de Boletos o Desarrollar un Software que permita hacer uso de Puntos Venta existentes, de otras empresas para la venta de boletos de avión, con Información en Línea, Por ejemplo tiendas departamentales, Autoservicios, etc.
- ✓ Flota Aérea con poca diversidad, disminuye los costos de mantenimiento, capacitación, refacciones, etc.
  - Disminuir la diversidad de flota, con el consecuente impacto en los costos de mantenimiento y refacciones o partes, capacitación y tipos de tripulaciones. Una misma Tripulación es capaz de volar todos los tipos de aviones de distintos modelos ( ya sea boeing o airbus), a esto se le llama “Comunalidad” (Comunidades de partes de avión), las tripulaciones se vuelven intercambiables, así bajan los costos de capacitación, Se tiene un solo simulador para todos los equipos.

- Optimizar el Uso de los Aviones, mediante sistemas de optimización de operaciones, con software que hace análisis de rutas, tiempos, condiciones de costos, etc. Se deben de tener a los aviones en uso y en vuelo, es muy costoso tenerlos parados. Por lo menos deben de estar en uso 10 horas diarias, para que el arrendamiento generado sea rentable.
  - Existe el Concepto de “Utilización de Activos”, que se vuelve un punto crítico por los altos costos de activos, por lo que la Asignación de Rutas debe de estar perfectamente soportada por todos los Indicadores de Uso que hemos hablado y el software especializado en analizar historias de vuelos, sus costos, demandas de pasajeros, condiciones climáticas, etc. y con esto asignar aviones y rutas, sus frecuencias, etc.
  - Vuelos Punto a Punto, diluyen costos, desaparecen las conexiones, mientras más conexiones más elevados son los costos.
- ✓ Aspectos Laborales y Sindicales.
- Cuidar los aspectos de Sindicatos y de los empleados en general, recordando los logros obtenidos con el Plan de Bethune y sobre el cambio desarrollado en la Cultura de la Empresa, hoy más que nunca se requiere de lograr que los empleados se encuentren motivados e integrados en alcanzar todas las metas de productividad.
  - Considerar el desarrollo de un Sistema CRM, como el mencionado en los aspectos de Servicio y Mercado para atender mejor al cliente, para conocer mejor a nuestros empleados y con una Visión de Largo Plazo, con el desarrollo de una Sociedad de Fondos de Inversión que asegure las Pensiones y Jubilaciones de los empleados de forma independiente a los flujos operativos de la empresa (para beneficio mutuo), dándoles una tranquilidad sobre sus Planes de Retiro (Algo que considero no muchas empresas pueden ofrecer hoy en día).

- De igual manera, por ser una empresa Global trazar planes de Vida y Carrera, con toda la posibilidad de Visualizar en la empresa un futuro estable y darle certidumbre a sus empleados.
  - Desarrollar Planes Promocionales para nuevas plazas o cambios necesarios, más que con fuentes externas de Selección y Reclutamiento, recurrir a la Promoción Interna.
  - Estas condiciones generan mayor lealtad de sus empleados, y dado el clima y cultura que han desarrollado, creo que es viable lograr esto ya que los empleados son vistos como parte integral en el buen funcionamiento de la empresa y la Filosofía que Bethune dejó en la Cultura de Empresa es Ganar para todos.
  - Cuidar mucho a los Sindicatos, generar en ellos una cultura de su labor en la empresa y del impacto de su trabajo, hacerlos partícipes de los beneficios de la empresa.
  - Plan de carrera a Empleados. Sobre todo sobre sus niveles de desempeño y con los Indicadores Establecidos.
- ✓ Tecnologías de Información.
- Que dan soporte a todos los puntos que hemos tratado.
  - Disminuyen costos de operación, dan información oportuna y permiten consolidar en línea la información que se genera en cualquier punto donde existan operaciones de la empresa.
  - Conocer mejor a los clientes y darles un mejor servicio



- Conocer mejor a nuestros empleados y colaboradores, para también darles un mejor servicio.
  - Integrar las experiencias de la empresa en una base de conocimiento que permita capitalizar dichas experiencias y genere una disminución de costos, mejor servicio y un mejor tiempo de respuesta.
  - Sistemas de Indicadores, para desempeño, eficiencia, servicio, costos y sobre todo entrelazar a los distintos indicadores para hacer análisis reales, profundos y con conocimiento de las variables que tiene la empresa.
  - Existe Tecnología con la que es posible conocer todo de la empresa, el asunto es la selección de la misma y la aplicación, como integrarla como una herramienta que de los servicios esperados. La Implementación de la misma y su integración como un todo, global y disponibilidad.
  - Hacer de la Tecnología una plataforma para soportar todos los puntos antes mencionados, por ejemplo las estrategias de Marketing y relaciones Publicas en redes sociales como Facebook, Hi5, Linked In, Tweeter, My Space, Flickr, etc.
- ✓ Plan de Business Continuity.
- Proyección del Negocio y su Planeación estratégica a Largo Plazo, integrando las estrategias que hemos comentado sobre Plan de Carrera de Empleados, CRM, Servicio al Cliente, Marketing.
- ✓ Manejo de Crisis, un Programa de Riesgos.
- Conociendo las variables Criticas de la Empresa

- ✓ Social. Continental es una empresa que ha tenido una historia de ayuda a obras de caridad, hoy mencionan que no están pudiendo ayudar a otras obras, dadas las condiciones que existen, sin embargo es importante mantener información permanente sobre lo que si se ha hecho.
  - Programas de caridades en donde participa la empresa, sobre todo en aquellas comunidades donde tiene mayor presencia.
  - Comunicación Social de la Empresa, difundiendo los programas que ha desarrollado y sobre el Compromiso que se tiene con la Comunidad y con el Medio Ambiente.

### **3. Acogerse al capítulo 11 de la ley de quiebras.**

Como lo han hecho otras empresas, y Continental lo ha hecho en otros momentos de su historia. Esta opción es planteada de forma constante por algunos analistas de diversos medios especializados, y la incluyen para Continental como para otras líneas que no están incluidas hoy en el Capítulo 11. Hay que recordar que actualmente se están registrando pérdidas para la mayoría de las empresas de la aviación mundial, Continental no es la excepción.

Aun cuando es factible realizar esto, considero que solo se trata de un asunto de tiempo y protección contra sus pasivos, pero eventualmente tendrán que enfrentar la necesidad de llevar a cabo otros cambios en la empresa.

Eventualmente será necesario Voltar hacia adentro de la empresa y realizar los Cambios en la Estrategia de la misma y desarrollar algunos de los puntos que mencionamos en la alternativa anterior.

Finalmente es una empresa que ya ha sabido dar la vuelta a los problemas que en el pasado se han presentado y en todo caso podría haber la posibilidad de seleccionar esta alternativa y aprovechar ese tiempo para implementar los puntos comentados en la Alternativa anterior.

Si solo se busca esta opción, algunas de las situaciones que tiene la empresa podrán generar un problema en el futuro.

#### **4. Fusiones y Adquisiciones.**

Una de las tendencias en todas las industrias, con la apertura comercial y la Globalización, está en la fusión de empresas, que permite disminuir costos, crear sinergias, mejorar la rentabilidad, etc.

Estos procesos de compras y fusiones de empresas están ocurriendo en muy diversos giros, por ejemplo la Industria Farmacéutica Mundial, Empresas de Software, etc. Así que no sería raro ver que en un futuro comenzara a operar de la misma manera con la Industria de la Aviación.

Sin embargo, no considero que sea lo más adecuado esperar a ver cuando viene una empresa mayor, por ejemplo American Airlines a comprar a Continental, aun cuando esto algún día pudiera ocurrir, el valor de venta sería mucho mayor si la empresa cuenta con mejores resultados, índices de servicio, indicadores de productividad, etc. Por lo que considero esperar a esta alternativa sería una pérdida de tiempo valioso y se correría el riesgo de generar mayores problemas para la empresa.

## Capítulo 7. Evaluación de las Alternativas.

Las Alternativas Planteadas hablan por sí solas, estando en un ámbito de alta competencia, con altos pasivos laborales y con los costos que actualmente tienen los combustibles, el camino es muy sencillo, se tienen que realizar cambios en la empresa, no se trata de un asunto coyuntural o momentáneo, se trata de la Viabilidad de la Empresa en el largo Plazo.

Las Alternativas sugeridas permiten mejorar su Posicionamiento, Aumentar su Rentabilidad, Generar Valor para todos sus miembros y colaboradores.

Las Alternativas Planteadas no son mutuamente excluyentes, cabe la posibilidad de seleccionar una combinación de ellas.

Consideró que aun cuando no es necesario implementar todas las acciones de una sola vez, si es necesario hacer una evaluación de ellas en conjunto, sobre todo de un Aspecto que mencione en reiteradas ocasiones:

*“El Cliente y el Servicio como el Centro de toda la Operación y Actividad de Negocio”*

A este concepto atañen decisiones en Tecnologías de Información, Administración de Personal y Recursos Humanos, Procesos de Negocio, Campañas de Mercadotecnia, promociones Comerciales, Capacitación, etc.

Los Criterios Decisionales que fueron planteados anteriormente son el instrumento básico para hacer las consideraciones de las alternativas planteadas, aun cuando considero que algunos de ellos son bastante evidentes y sobre todo por las siguientes situaciones:

- 1) La Historia de cambios recientes de Continental y la Cultura de Empresa que se caracteriza por apoyar iniciativas de servicio y Calidad.
- 2) La Necesidad de poder dar un mejor servicio al cliente.
- 3) El enfoque de productividad existente en la empresa.

Alternativa	Aspectos Concretos	Impacto de Largo Plazo	Finanzas	Operaciones	Marketing y Comercial	Recursos Humanos	Tecnología de Información	Socialmente
No Hacer Nada	-Dejar las Cosas como están y esperar a ver la evolución de la Industria y de las Condiciones de Variables macro como Precios de Combustibles.	Desconocido	Negativo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
Estrategias y Cambios Internos	- Marketing Uno a Uno	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
	- CRM a con Clientes	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
	- Indicadores en Puntos de Contacto con Clientes	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
	-Conocer Valor de Productos y Valor Agregado	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro	Neutro
	-Indicadores de Servicio y atención al Cliente	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
	-Compensaciones por Desempeño de Indicadores	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro	Neutro
	-Administración del Conocimiento.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
	-Empleados como Punto de Servicio, 5 sentidos.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
	-Entrenamiento en Inteligencia Emocional.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro	Neutro
	-TI que integra operaciones mundiales.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
-Desvincular Pasivos laborales de Flujos de Operación.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro	Neutro	

-Fondo de Inversión de pensiones y jubilaciones.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro	Neutro
-Costos Laborales	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro	Neutro
-Personal orientado mas a estrategia y menos a operaciones.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
-Outsourcing de procesos no estratégicos	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
-Inversion en capacitación	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
-Capacitacion en E- Learning y presencial.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
-Procesos de Negocio con el Cliente como centro de definición.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
-Intranet como Eje de Comunicación de la empresa.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro

<b>Alternativa</b>	<b>Aspectos Concretos</b>	<b>Impacto de Largo Plazo</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Marketing y Comercial</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Tecnología de Información</b>	<b>Socialmente</b>
	-Promoción de ventas por Internet y Boleto electrónico	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
	-Venta de Boletos Tradicionales con Puntos de Venta ajenos.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
	-Disminuir la diversidad de la Flota.	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro	Positivo	Neutro	Neutro
	-Disminuir Costos de capacitación.	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro	Positivo	Neutro	Neutro

-Disminuir Costos de partes y mantenimiento.	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro	Positivo	Neutro	Neutro
-Tripulaciones Intercambiables.	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro	Positivo	Neutro	Neutro
-Optimizar el uso de Aviones, Análisis de rutas, etc.	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro	Positivo	Neutro	Neutro
-Utilización de Activos.	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro	Positivo	Neutro	Neutro
-Vuelos Punto a Punto.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro	Neutro
-Relaciones Sindicales.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro	Neutro
-CRM Interno, Atender a Empleados y colaboradores.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
-Empleados con desarrollo de Largo Plazo.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
-Promoción Interna a Empleados.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
-Plan de Vida y carrera a Empleados.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
-Aplicación de TI.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
-TI en Indicadores de Desempeño.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
-Plan de Business Continuity,	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
-Manejo de Crisis.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
-Administración de Riesgos.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Neutro
-Programas Sociales y ayuda Social	Positivo	Positivo	Neutro	Positivo	Neutro	Neutro	Positivo

<b>Alternativa</b>	<b>Aspectos Concretos</b>	<b>Impacto de Largo Plazo</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Marketing y Comercial</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Tecnología de Información</b>	<b>Socialmente</b>
Capítulo 11,	Acogerse a la Ley de Quiebras, Capitulo 11, Protección de Proveedores y Obligaciones Financieras	Desconocido	Positivo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
Fusiones y Adquisiciones	Buscar alguna Fusión con otra Empresa.	Desconocido	Desconocido	Desconocido	Desconocido	Desconocido	Desconocido	Desconocido



## **Capítulo 8. Fundamentos de las Alternativas.**

Considero que todas las alternativas planteadas permitirán a la Empresa seguir adelante, de alguna manera posible. Sin embargo creo que lo más importante y de acuerdo a la historia reciente de Continental y dadas las condiciones de la Industria a nivel mundial, es mejor tener una Visión Estratégica para orientar a la Empresa al futuro.

La Alternativa 1, No hacer nada, y dejar las cosas como están mantendrá a la empresa más o menos en la situación en que se encuentra, esperando a ver cuáles son los cambios que tienen variables como el precio de los combustibles, el futuro para la empresa será incierto de alguna manera, ya que solo se estará sujeto a otros factores que no son controlados por la empresa. Por la misma razón, es posible que más adelante se tenga que plantear alguna de las otras alternativas mencionadas como el camino a seguir, por lo que en lo personal descartaría esta opción. Considero que solo se estaría perdiendo el tiempo y sería más adelante necesario ir por alguna de las otras opciones que se plantean.

La Alternativa2, emprender una serie de cambios y acciones, orientados bajo una Estrategia de Servir al Cliente mejor, ubicándolo como el centro de las operaciones y de toda actividad de la empresa, Disminuir Costos y Mejorar las Finanzas, es la opción que me parece más viable. Se trata de una serie de proyectos y actividades que tomarán tiempo, implica de alguna manera la segunda parte del Plan Go Forward, insertar nuevos valores en la Cultura de la Empresa, promover cambios estructurales de fondo, como la desvinculación de los Pasivos y Compromisos laborales de los Flujos Operativos de la Empresa, esto por el bien de ambos, separando los recursos y al mismo tiempo protegiendo las finanzas de la empresa y protegiendo los fondos de pensiones. Desarrollando una serie de actividades de Software y tecnologías de Información, que aplicados bajo un enfoque de las estrategias mencionadas, se convierten en elementos indispensables para dar mejor atención y servicio al cliente, dar mejores condiciones a los empleados y crear la posibilidad de generar dividendos a sus accionistas, que de paso podríamos decir, es uno de los objetivos de Bethune que no se lograron cumplir, el menciono que se trataba de condiciones donde todos ganaban, Los Accionistas, los Empleados y los clientes, sin embargo, a la fecha Continental no ha tenido un pago de Dividendos. Las Condiciones de Servicio serían mejoradas, con Indicadores de

desempeño por muy diversos conceptos. Con recursos para conocer y atender mejor a clientes, CRM, con un mejor Posicionamiento de la Marca Continental y de todos sus productos. Empleados con un panorama más claro y estable, un CRM para atenderlos mejor, brindarles un Plan de Vida y Carrera, logrando Fortalecer una Ventaja Competitiva en los Recursos Humanos de la Empresa. Apoyarse en un proceso de mejora continua y aprovechar las tecnologías emergentes para lograr disminuir los costos, establecer estrategias de comunicación con colaboradores y empleados, proveedores y con los clientes. Este apoyo en Tecnologías y Redes sociales como Facebook, Tweeter, Linked In, etc.

La Alternativa 3, declarar la Quiebra de la Empresa y acogerse al Capítulo 11 de la Ley de Quiebras, le permitiría tener tiempo para implementar cambios y obtener la protección de sus Obligaciones Financieras. Continental sabe bien lo que es estar bajo esta ley, que llamaría en automático a la reestructuración de la empresa, es decir, el hecho de seleccionar esta alternativa implicaría tener que seleccionar algunos puntos de la alternativa 2 u otras acciones y cambios que no están contempladas en este proyecto. Considero que no es el momento de seleccionar la quiebra, pero si es el momento de hacer los cambios necesarios y de trazar la Estrategia necesaria para evitar que en un futuro la empresa tenga que volver a pasar por el estatus de Quiebra o bancarrota.

La Alternativa 4, Fusiones y Adquisiciones, no es viable como decisión propia por el momento, ya que tendría que ser resultado de una oferta externa, o bien de una estrategia de expansión de Continental, donde ellos salieran a buscar la compra de otras líneas aéreas, lo que implica fuertes montos de capital, que no están disponibles y de igual manera implicaría una Estrategia de Expansión que por el momento no es visible en la Dirección de la Empresa. Además de que hablar de una fusión puede resultar un poco desconcertante, ya que la posición de Fusionado o Fusionado es totalmente diferente, saber que cultura es la que prevalece, que modelos de administración, que marcas, que áreas funcionales y que cuerpos de empleados. Normalmente en estos procesos se logran ciertas sinergias y se adquieren ciertas ventajas competitivas, pero también implica reducir personal, recortes de empleados y procesos de integración difíciles. Por ahora creo que no sería una opción viable.

## **Capítulo 9. Compromiso de la Alternativa Seleccionada.**

Considero que con el Criterio Decisional que seleccione como eje de toda la actividad, la Alternativa 2, para emprender cambios con una Visión Orientando la Estrategia de la Empresa al Servicio, al Mercado y Disminuir los Costos es la que debe de ser aplicada.

Es un momento en que Continental viene de hacer cambios mayores, que le dieron la posibilidad de salir de los problemas que enfrentaba, obteniendo nuevas fortalezas, Generando una Cultura de Empresa caracterizada por Valores positivos, de trabajo, de dignidad, respeto, trabajo en equipo, respeto por sus clientes, respeto por la Dirección de la Empresa, respeto por los empleados, etc.

Desarrollar una segunda iniciativa de cambios y de estrategias para darle viabilidad a la empresa en el largo plazo, haciéndola más competitiva, rentable, aprovechando la fortaleza y ventaja competitiva de sus recursos humanos, considerando que muchos de los artífices del cambio del Plan Go Forward siguen dentro de la empresa y siguen ejerciendo un liderazgo.

Se requiere de un fuerte compromiso, al igual que se hizo hace 10 años, pero se trata de lograr a una empresa con características de competitividad, rentabilidad y con una Cultura que se caracterice por ser un “Lugar Especial para Trabajar”.

## **Capítulo 10. Conclusiones Aplicables a una Micro, Pequeña y Mediana Empresa.**

Considero que el caso es de una gran riqueza, ver el proceso de transformación aplicado con éxito en una empresa global, con las características de Continental es muy representativo de lo que se puede lograr con Visión, Liderazgo, Estrategia, Trabajo en Equipo, Producto y Determinación.

Para mi es de vital importancia extraer algunos conceptos y experiencias de éxito para aplicarlos el ámbito de una pequeñas empresa mexicana, una empresa propia o de empresas a las que se les atiende en la comercialización de Consultoría.

Pienso que lo más importante de todo este proceso es el tener claro la importancia que tiene el conceptuar a la empresa como un Compromiso de Largo Plazo. Una Visión de Largo Plazo, que lleve a desarrollar estrategias para empezar una empresa, o un pequeño negocio propio que sea sustentable en el tiempo, que muchas veces deberá de ser auto financiable y que su rentabilidad se verá en el largo plazo.

Creo que los puntos más importantes a considerar son los siguientes:

- ✓ Viabilidad de Largo Plazo.
- ✓ Establecer la Visión, Misión y Objetivos de la Empresa.
- ✓ Desarrollar y Aplicar una Estrategia para Proyectar a la empresa en el largo plazo, como la suma o el cúmulo de las acciones que todos del día a día, como la suma de nuestros esfuerzos cotidianos y de las decisiones que todos los días tomamos.
- ✓ Contar con una estrategia Clara para manejar a la empresa y para asegurar que se realizan inversiones y no gastos, que cada peso invertido en la empresa sea aplicado en Generar Valor.
- ✓ Construcción de un Grupo de Trabajo que funcione, opere y se beneficie como un Equipo de Trabajo autentico, como un Equipo deportivo, donde la labor de todos es importante y los beneficios sean para todos.

- ✓ Contar con Productos de Calidad, que satisfagan necesidades concretas del cliente.
- ✓ Desarrollar un Plan de Marketing Básico para cada producto, Sus nichos de mercado, El producto en sí, Precio, Promoción y Distribución.
- ✓ Desarrollar una Estrategia para crear una marca de la empresa y de cada uno de sus productos, aun cuando se trate de una empresa pequeña y que en apariencia no tenga importancia la existencia de una marca, el pensar en desarrollar una Marca hará que el Posicionamiento sea un Proceso Natural.
- ✓ Establecer Sistemas de Indicadores de Gestión y Servicio.
- ✓ Apoyarse en Sistemas y Tecnologías de Información para controlar, para operar, para evaluar, para atender al cliente y para crecer.
- ✓ Controlar el Dinero y Recursos de la empresa.
- ✓ Medir la rentabilidad de la empresa de forma periódica.
- ✓ Garantizar el servicio y Calidad a Nuestros Clientes.
- ✓ Aun cuando se trate de una empresa pequeña, se debe de Establecer al Cliente como el Centro de todas las operaciones y Actividades.
- ✓ Identificar, Diferenciar, Interactuar con el cliente y darle una atención personalizada. Conocer a nuestros clientes. Detectar lo que esperan y lo que necesitan, y darles soluciones reales y una Atención Personalizada.
- ✓ Implementar Procesos de Negocio estandarizados y adoptados por todos los miembros de la empresa.
- ✓ Apoyase en tecnologías emergentes para desarrollar estrategias de marketing y relaciones públicas, a fin de crear comunidades que nos retroalimenten sobre productos y servicios, así como alcanzar mercados globales, y desarrollar una estrategia de branding para nuestra empresa, sus productos y servicios y su posicionamiento.

## **Bibliografía.**

### **Artículos y Casos.**

#### **Caso Gordon Bethune y el Retorno de Continental Airlines**

Arthur A. Thompson, The University of Alabama.

John E. Gamble, University of South Alabama.

#### **Artículo: Marketing 202; What the Gurus Are Telling Us Today**

Harvard Business Review

#### **Artículo: Right Away and All at Once: How We Saved Continental**

Greg Brenneman

Harvard Business Review

#### **Artículo: Brands and Branding**

Douglas B. Holt

Harvard Business Review

#### **Artículo: Southwest Airlines: Using Human Resources for Competitive Advantage.**

Graduate School of Business Stanford University

Harvard Business Review

#### **Artículo: IKEA Invades America**

Youngme Moon

Harvard Business School

#### **Artículo: A calling for Change**

Pamela Babcock

HR Magazine, Interne.

## **Libros**

### **Administración de los Recursos Humanos**

Arthur W. Sherman Jr.  
George W. Bohlander  
Grupo Editorial Iberoamerica  
México 1994.

### **From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback**

Gordon Bethune  
George W. Bohlander  
John Wiley & Sons, Inc.  
USA 1998.

### **Extreme Management**

Mark Stevens  
Warner Business Books  
USA 2001

### **The Future of Marketing; Practical Strategies for marketers in the post-internet age**

Cor Molenaar  
Prentice Hall  
Great Britain 2002

### **La Inteligencia Emocional**

Daniel Goleman  
Ediciones B Mexico  
Mexico 2005

### **One to One FieldBook**

Don Peppers  
Martha Rogers  
Currency Doubleday  
USA 1999.

### **Posicionamiento**

Al Ries  
Jack Trout  
Mexico 1999

### **The New Rules of Marketing & PR**

David Meerman Scott  
USA 2007-2009

## **Sitios de Internet**

- ✓ Revista Forbes
- ✓ Revista Fortune
- ✓ Revista Business Week
- ✓ Departamento del Transporte del Gobierno de Estados Unidos
- ✓ Society for Human Resources Management
- ✓ Yahoo Finanzas.
- ✓ Continental.
- ✓ Aviation Consumer
- ✓ Bureau of Transportation Statistics
- ✓ DM review
- ✓ Harvard Business On Line
- ✓ Stanford, Graduate School of Business
- ✓ New York Times
- ✓ USA Today
- ✓ Enciclopedia on Line Wikipedia
- ✓ Cornell Law
- ✓ New York Times
- ✓ Yahoo
- ✓ Google
- ✓ Boeing
- ✓ Web Site de Continental.
- ✓ Web site de Unted Airlines
- ✓ Web Site de Delta.
- ✓ Web site de American Airlines