

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“EL RETORNO DE SKY AIRLINES”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

JUAN ANTONIO RIVERO CAMACHO

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Florentino Velázquez Garaña

Lector: Mtra. Roció Gutiérrez Fernández

México, D.F.

2010

Índice:	Página
Introducción.....	4
1) Capítulo I	
Antecedentes	
1.1 Antecedentes de Sky Airlines.....	6
1.2 Perfil del CEO (Chef Executive Officer).....	7
1.3 Perfil del CFO (Chef Financial Officer).....	8
1.4 Perfil del COO (Chef Operation Officer).....	8
2) Capítulo II	
Situación Actual de Sky Airlines	
2.1 Definición del problema “A”.....	9
2.2 Definición del problema “B”.....	9
2.3 Definición del problema “C”.....	9
2.4 Definición del problema “D”.....	9
3) Capítulo III	
Líneas de acción y soluciones propuestas a cada problema.	
3.1 Soluciones propuestas para el problema “A”.....	10
3.2 Soluciones propuestas para el problema “B”.....	13
3.3 Soluciones propuestas para el problema “C”.....	14
3.4 Soluciones propuestas para el problema “D”.....	15
4) Capítulo IV	
Síntesis y fundamento de la mejor recomendación a cada problema.	
4.1 Recomendaciones para el problema “A”.....	17
4.2 Recomendaciones para el problema “B”.....	19
4.3 Recomendaciones para el problema “C”.....	21
4.4 Recomendaciones para el problema “D”.....	22
Conclusiones.....	26

Anexos:

Anexo 1 Teorías Motivacionales (opinión personal).....	28
Anexo 2 Estadísticas financieras y operativas:	
Anexo 2.1 Resumen financiero y operativo de Sky Airlines (Período 1993-2000)	31
Anexo 2.2 Gráficas del resumen financiero y operativo.....	32
Anexo 2.3 Estadísticas comparativas de costos de operación (principales aerolíneas del sector, período 1995-2000).....	36
Anexo 2.4 Gráficas de costos de operación. (principales aerolíneas período 1995-2000).....	37
Anexo 2.5 Estadísticas operativas de Sky Airlines (período ene-jun 2000 vs ene-jun 2001).....	41
Anexo 2.6 Gráficas de estadísticas operativas (período ene-jun 2000 vs ene-jun 2001).....	42
Anexo 2.7 Flota de aviones de Sky Airlines al 30 de junio de 2001.....	44
Anexo 2.8 Gráfica flota de aviones de Sky Airlines al 30 de junio de 2001...	45
Anexo 2.9 Factores de carga de pasajero a septiembre de 2001.....	45
Anexo 2.10 Gráfica de factores de carga a septiembre de 2001.....	46
Anexo 2.11 Hoja de balance de Sky Airlines al 30 de septiembre de 2001 comparada con la del 31 de diciembre de 2000.....	47
Anexo 2.12 Estadísticas operativas de Sky Airlines (período jul-sep 2000 vs jul-sep 2001).....	48
Anexo 2.13 Gráficas de estadísticas operativas (período jul-sep 2000 vs jul-sep 2001).....	49
Bibliografía.....	51

Introducción:

El presente trabajo muestra la importancia que tiene para una organización el comportamiento de los factores internos como la cultura organizacional, el clima laboral, el estilo de liderazgo y el efecto que tienen en la motivación de los empleados. Estos factores internos cuando se combinan con factores externos que las organizaciones no pueden controlar tales como económicos (comportamiento inestable de la demanda, inflación, tipo de cambio, etc.), sociales (desconfianza de los consumidores), políticos (decisiones gubernamentales) y tecnológicos, pueden beneficiar ó afectar los resultados de cualquier organización.

Una de las más altas prioridades de una organización es mantener bajo control los factores internos y que en la medida en que esto se logre, será mayor la probabilidad de tener éxito ante las adversidades que el entorno (factores externos) presenta.

Cuando los factores internos se encuentran vulnerables ó débiles se presenta una problemática que puede generar una crisis al interior de una organización, lo cual exige una preparación y una solidez a conciencia de su ambiente laboral.

Así mismo es importante recordar que todos los recursos (humanos, materiales, financieros y operativos) con los que cuenta una organización son importantes pero en particular los recursos humanos requieren una atención especial al tratarse de personas.

La administración de los recursos humanos es una responsabilidad directa de la alta gerencia y su éxito se fundamenta en la implementación de estrategias que permitan mantener en equilibrio lo que los empleados buscan y lo que la organización espera de cada uno de ellos. Es indudable decir que el éxito ó fracaso de una organización depende en gran medida del comportamiento de los recursos humanos ya que repercute en el logro de los resultados finales.

Uno de los mayores retos de cualquier organización es lograr que todos sus empleados independientemente del nivel organizacional entiendan a dónde quiere llegar la compañía (metas y objetivos) y cómo espera lograrlo en el corto y largo plazo. Esto es sencillo sí se logra la difusión, entendimiento y ejecución de la visión, misión, valores, prioridades culturales, políticas y procedimientos que la compañía desea poner en práctica. Es responsabilidad de cada empleado reflejar a través de sus comportamientos y conductas su compromiso con las metas y objetivos de la compañía, pero es más importante el estilo de liderazgo utilizado por la alta gerencia para asegurar que esto se entienda y se mantenga sin deteriorar el ambiente laboral ya que esto puede ocasionar insatisfacción en los clientes e incluso la desaparición de cualquier compañía.

Este trabajo permitirá al lector conocer y entender a detalle la problemática que enfrentó la aerolínea SKY AIRLINES derivado de la falta de una cultura organizacional homogénea, un pobre clima laboral y sobretodo una falta de liderazgo para hacer frente a las necesidades y exigencias de los consumidores y como ello afecto la supervivencia de la compañía.

Se identificarán y se analizarán los principales problemas que la aerolínea tuvo que superar derivado de ciertos acontecimientos ocurridos, las líneas de acción necesarias para lograr una reestructuración completa y las recomendaciones que desde mi punto de vista se debieron llevar a cabo para lograr primeramente la supervivencia, la estabilización y posteriormente el crecimiento de la compañía.

El propósito de este trabajo es transmitir a los lectores la importancia que tiene el factor humano dentro de las organizaciones y como influye en sus resultados finales al interactuar con el resto de las áreas funcionales.

Capítulo I

Antecedentes

1.1 Antecedentes de Sky Airlines.

1994

- Sky Airlines estaba luchando por sobrevivir.
- Ingresos aproximadamente de 6 mil millones de dólares.
- Las finanzas de Sky Airlines estaban endeblas.
- Sky Airlines pugnaba por disminuir sus costos y ser más rentable.
- Los departamentos se disputaban con fiereza los escasos recursos (falta de presupuesto).
- El enfoque era la reducción de costos.
- Sky Airlines entró en protección de quiebra del Chapter 11 en 1983 y 1990.
- Durante los procedimientos de quiebra de 1973 se redujeron honorarios y salarios.
- Sky Airlines era la quinta mayor aerolínea comercial.
- Los aviones llegaban a destiempo y los equipajes se perdían.
- Era el último lugar entre las diez principales aerolíneas comerciales estadounidenses en desempeño de operaciones y satisfacción del cliente.
- Figuraba en último lugar de las 10 mayores aerolíneas en cuanto a arribos puntuales de acuerdo con la Secretaría de Transporte de EU.
- Tenía el número más alto de reportes de equipaje mal manejados por cada mil pasajeros.
- Tenía el índice más alto de quejas, por cada 100 mil pasajeros (tenía el 30% más de quejas que las de la aerolínea que ocupaba el noveno lugar).
- Estaba entre las peores líneas en porcentaje de pasajeros a los que involuntariamente se les negó abordar por sobre cupo (mal sistema).
- A fines de 1994, la flota de los aviones de Sky Airlines no estaban pintados de manera uniforme.
- En los últimos diez años Sky Airlines había tenido 10 directores generales (alta rotación de directores).
- La dirección anterior había tratado de librar a la empresa de los sindicatos. Disputa entre sindicato y trabajadores.
- Los empleados tenían numerosas reorganizaciones internas y muchos cambios de estrategia (no existía una estrategia definida).
- Muchos empleados se encontraban desilusionados y con la moral baja (falta de motivación de los empleados). La meta era sobrevivir.

- La rotación y el uso de incapacidades eran altos (las lesiones en el lugar de trabajo estaban por encima del promedio del rango.)
- Había conflictos internos (el señalamiento de culpables anulaba los esfuerzos de solución constructiva). El ambiente de trabajo estaba muy deteriorado con el personal.
- Los encargados de vender los boletos y el personal de puertas y abordaje, pasaban muchas horas de estrés, lidiando con pasajeros insatisfechos.
- Las estrategias administrativas, cambiaban de la noche a la mañana.
- La junta de Sky Airlines decidió que le daría al CEO un permiso de ausencia de seis meses, con la esperanza que decidiera no retornar.
- Gordon Bethune, dirigiría a la firma desde su puesto actual como COO (Chief Operations Officer).
- La junta de Sky Airlines decidió el 24 de octubre promover a Gordon Bethune como CEO (Chief Executive Officer) para dirigir a la empresa los siguientes diez días y darle la oportunidad de presentar sus planes para el futuro de Sky Airlines.
- Gordon Bethune asumió el mando temporalmente el 24 de octubre y pidió ayuda a Greg Brenneman (Vicepresidente de Bain & Company) para elaborar un plan de reestructuración.

1.2 Perfil del CEO (Gordon Bethune):

- Dejó su empleo en Boeing en febrero de 1994 para aceptar el puesto de COO (Chief Operations Officer) de Sky Airlines para mejorar el desempeño de la compañía.
- Era una persona muy experimentada en la aviación.
- Era piloto autorizado, calificado para volar aviones boeing 757 y 767, tenía licencia de mecánico de fuselajes.
- Fue gerente de instalaciones de mantenimiento en Braniff y en Western Airlines y Vicepresidente de operaciones en Piedmont Airlines en los ochentas.
- Tenía conocimientos de las estrategias de otras aerolíneas y de los ejecutivos que las dirigían.
- En sus primeros seis meses como COO de Sky Airlines carecía de la autoridad y las influencias para llevar a la práctica los cambios requeridos.
- Presentó el “Go Forward Plan” (Plan Adelante) que preparo con Greg Brenneman a la junta directiva de Sky Airlines a principios del mes de noviembre de 1994 para mejorar el desempeño de la aerolínea
- Fue nombrado CEO (Chief Executive Officer) interino en octubre de 1994 y oficialmente en noviembre del mismo año.

1.3 Perfil del CFO (Larry Kellner):

- CFO (Chief Financial Officer) de la compañía.
- Excelente CFO obteniendo grandes reconocimientos por su labor.
- Creó sistemas que permitieron a la administración contar con estimados confiables y actualizados en los renglones de ingresos, costos, ganancias y flujos de efectivo.
- Fue nombrado presidente de la compañía en 2001.
-

1.4 Perfil del COO (Greg Brenneman):

- Ejecutivo joven y colaborador de Gordon Bethune para preparar y ejecutar el “Go Forward Plan” que constaba de 4 partes:

1) Plan de mercado para volar por rutas más redituables.

2) Plan financiero para poner a la empresa en números negros en 1995.

3) Plan de producto para mejorar la oferta a los clientes.

4) Plan de gente para transformar la cultura de la compañía.

- Nombrado en mayo de 1995 COO (Chief Operations Officer) de Sky Airlines por Gordon Bethune.
- Trabajo para Sky Airlines durante varios meses logrando buenos resultados en las operaciones de mantenimiento (más alto costo y la más baja confiabilidad).
- Convino con Gordon Bethune que Sky Airlines necesitaba una nueva dirección y un plan completo que cambiará a la compañía entera.
- En septiembre de 1996 obtuvo el título de presidente de su área cuando Gordon Bethune fungía como presidente de la junta directiva y director ejecutivo.
- Renunció a sus cargos de Presidente y de Director General de Operaciones (COO) en 2001 para dedicarse a su propia compañía.

Capítulo II

Situación Actual de Sky Airlines.

Desde mi punto de vista identifico 4 problemas principales en Sky Airlines que describo a continuación:

2.1 Definición del problema A:

Pésimo desempeño en sus operaciones y satisfacción del cliente (mala calidad en el servicio, impuntualidad, quejas y pérdida de equipaje).

2.2 Definición del problema B:

Pésimo ambiente laboral en todos los niveles de la organización creando rivalidad entre los empleados y olvidándose de sus funciones básicas (falta de lealtad y compromiso de los empleados derivada de una cultura organizacional rígida, numerosas reorganizaciones internas, falta de motivación, ausentismo, señalamiento de culpables, despidos, congelamientos, reducciones de salarios y promesas incumplidas).

2.3 Definición del problema C:

Escasa comunicación entre la administración y los empleados, así como entre departamentos.

2.4 Definición del problema D:

Falta de liquidez en la compañía (falta de flujo de efectivo, altos costos de mantenimiento, flota muy diversa, rutas incosteables).

Capítulo III

Líneas de acción y soluciones propuestas a cada problema.

Problema A:

Pésimo desempeño en sus operaciones y satisfacción del cliente (mala calidad en el servicio, impuntualidad, quejas y pérdida de equipaje).

3.1 Soluciones propuestas para el problema A”:

Dentro del plan hacia adelante “Go Forward Plan” estaba “Fly to Win” (Volar para ganar) y “Make Reliability a Reality” (Hacer de la confiabilidad una realidad) se ofreció lo siguiente para mejorar las operaciones y la satisfacción del cliente.

- Revisar las rutas punto a punto y concentrarse en las operaciones de Centro y Ramal (se programaron más vuelos para rutas de ramal)
- Idear programas con ascensos a primera clase y descuentos para ciertos viajes.
- Agregar nuevos destinos cuando las agencias indicaron que esos lugares serían atractivos para sus clientes corporativos (viajeros de negocios).
- Dar tratamiento de pintura fresca a todos los aviones (a más tardar el 1 de julio de 1995).
- Enviar cartas a los Directores Ejecutivos, personal de mandos medios y representantes de ventas corporativos que volaban con frecuencia, ofreciendo excusas por el deficiente desempeño de la compañía en años pasados.
- Atraer a los viajeros de negocios del área de Houston ofreciendo una fiesta en la casa del CEO (viajeros frecuentes de alto kilometraje) en donde se les comento que la empresa había cometido errores en el pasado y quería otra oportunidad para demostrarles que se les daría un mejor servicio.
- Agregar más destinos desde sus centros operativos y añadir más vuelos a los destinos existentes durante el período 1995-2000 (en el año 2000 se tenían más de 2000 vuelos que iban a casi 90 destinos internacionales y 130 destinos dentro de Estados Unidos)
- Convertir a Guam en un cuarto centro operativo para los vuelos de la región Asia-Pacífico. Newark era el centro operativo para los vuelos a Europa y Medio Oriente. Houston era el centro operativo para los vuelos a México, Centroamérica y Sudamérica. Cleveland era el centro operativo para los vuelos Montreal, Londres, San Juan y Cancún.

- Crear una operación alimentadora en 1996 para sus centros operativos, llamada Sky Airlines Express (SAE). En 2000, SAE amplió sus operaciones para tener cerca de 1000 vuelos diarios a 70 ciudades en EU, 10 en México y 5 en Canadá. Su flota de aviones eran jets regionales y algunos aviones de turbo hélice. Esto permitiría un servicio más frecuente a ciudades pequeñas y contribuiría a factores de carga más altos, llevando pasajeros a los tres centros operativos principales y conectarlos con los vuelos regulares de la aerolínea.
- Anunciar para el año 2000 planes para ampliar el servicio a 30 ciudades europeas en los próximos 3 a 5 años.
- Emplear el sitio web de la compañía como un canal de distribución cada vez más importante para la venta de boletos de personas y empresas en el año 2000. La aerolínea tenía más de 5,800.000 millones de dólares en ventas electrónicas (representaba 54% de las ventas totales).
- Asociarse en el año 2000 con United, Delta, American y Northwest para crear un sitio web completo llamado ORBITZ (www.orbitz.com) que ofrecía boletos, reservaciones de hotel, renta de autos y otros servicios.
- Implementar la prueba de la quinta fila que consistía en preguntar si un hipotético pasajero sentado en la quinta fila de un avión estaría dispuesto a pagar un precio más alto del pasaje, para disfrutar de un beneficio propuesto (se agregarían costos sólo cuando el gasto, agregara valor al cliente).
- Empezar una campaña de marketing para recuperar a los clientes que había perdido, en especial a los viajeros de negocios.
- Ir con todos los agentes de viaje importantes, ofrecerles disculpas, restablecer las comisiones altas y darles a las agencias un paquete de incentivos. Tratar a agencias de viajes como socias, creando programas de incentivos sobre tarifa normal de comisión para las agencias que lograran objetivos de venta.
- Utilizar el porcentaje de puntualidad como el indicador principal en el desempeño de la compañía.
- Aumentar la capacidad de atención telefónica agregando más agentes y mejorando su software de sistemas de reservación.
- Automatizar las llamadas que implicaban clase económica.
- Servir coca cola en lugar de pepsi en los aviones, se aumento la variedad en cervezas y se introdujeron nuevos y mejores platillos.
- Dar prioridad a los pasajeros de primera clase en el manejo de equipaje.
- Invertir en el año 2000 12 millones de dólares en gavetas portaequipajes más grandes para valijas de mano.

- Recompensar como incentivo con un bono de \$65 dólares a los empleados cada mes, cuando Sky Airlines apareciera entre las cinco primeras aerolíneas en el logro del mejor desempeño en puntualidad (la aerolínea estaba gastando cerca de 5 millones de dólares mensuales en atender a los pasajeros que habían perdido vuelos de conexión).

El plan del bono de 65 dólares se anunció en enero 1995. El porcentaje de puntualidad de Sky Airlines fue de 71% (séptimo lugar entre las 10 principales aerolíneas) en comparación con el mes de enero del año anterior. En febrero el porcentaje de puntualidad fue del 80% (cuarto lugar). En marzo el porcentaje de puntualidad fue de 83% (primer lugar). En abril nuevamente la primera y en mayo, junio y julio el desempeño puntual no fue bueno debido a que los pilotos iniciaron una desaceleración de trabajo. Para el mes de agosto y septiembre el porcentaje de puntualidad fue el segundo mejor del ramo y en octubre tercero y noviembre el cuarto lugar.

En 1996 el bono de 65 dólares se incremento a 100 dólares siempre y cuando el porcentaje de puntualidad quedará en los primeros 3 lugares.

En 1997 Sky Airlines ajustó los requisitos del bono y para obtenerlo, tenía que tener con un porcentaje de puntualidad superior al 80%.

En 2000 las normas del bono se alteraron. Se pagaría el bono de 100 dólares siempre y cuando Sky Airlines quedará en primer lugar entre las principales aerolíneas de EU y se daría el bono de 65 dólares si quedará segundo ó tercer lugar ó tuviera un índice de puntualidad superior al 80% (en 11 de los 12 meses del año 2000 Sky Airlines dio a sus empleados cheques por bono de 39 millones de dólares al año. Durante el período de 1995-2000 la aerolínea pago 157 millones de dólares)

Problema B:

Pésimo ambiente laboral en todos los niveles de la organización creando rivalidad entre los empleados, olvidándose de sus funciones básicas (falta de lealtad y compromiso de los empleados derivada de una cultura organizacional rígida, numerosas reorganizaciones internas, falta de motivación, señalamiento de culpables, despidos, congelamientos, reducciones de salarios y promesas incumplidas).

Dentro del “Go Forward Plan” estaba “Working Together” (Trabajar Juntos) que ofrecía lo siguiente para mejorar el ambiente laboral dentro de la compañía.

3.2 “Soluciones propuestas problema B”:

- Cambiar de raíz la cultura corporativa de la compañía, tratando a su personal de manera diferente y que la administración observara como era para los empleados ir al trabajo cada día.
- Promover que los empleados trabajaran juntos y crearan un ambiente de trabajo positivo y de confianza.
- Cambiar la forma en que las personas se trataban unas a las otras, es decir que la gente se tratara con dignidad y respeto.
- Recompensar la cooperación, en lugar de la lucha interna para alentar y lograr confianza.
- Instituir los viernes de vestimenta informal para todos los empleados, excepto los que trabajaban en contacto directo con los clientes.
- Imponer la prohibición de fumar en todas las instalaciones de la compañía.
- Aplicar la disciplina de que todas las juntas realizadas comenzaran y terminaran a las horas programadas.
- Crear listas de verificación para los pilotos en despegues y aterrizajes, para los técnicos de mantenimiento en la revisión de los motores, para las tripulaciones de vuelo en el chequeo de provisiones, para los grupos de limpieza de las aeronaves. La idea era que, si ciertas labores se dividían en una serie de pasos les sería más fácil a los empleados hacer el trabajo.
- Implementar cada año picnic’s, fiestas de helados, convivios de carne asada al aire libre y cenas de pollo frito con un costo aproximado de 20 dólares por empleado. Con estas acciones las tasas de rotación voluntaria de Sky Airlines fueron de 6.7% en 1998, 6.1% en 1999 y 5.3% en 2000.
- Despedir en 1995 a todos los gerentes y supervisores con deficiente calidad de trabajo y/o desventajas en habilidades de administración.
- Invitar a gente de fuera para que ocupará altos puestos en la compañía; algunos de ellos habían trabajado con el CEO en Piedmont Airlines.
- Retener a sus ejecutivos claves, Sky Airlines adoptó un plan muy atractivo de salario y bono, basados en el desempeño general de la compañía y en el logro de metas individuales. A mediados de 1996, el CEO vio que la empresa lograría sus objetivos ese año y decidió dar a los gerentes de la aerolínea 50 % del bono de todo 1996.
- Reunir a unos cuantos empleados y quemar los manuales que contenían reglamentos y procedimientos de la compañía (la idea era que la gente hiciera su trabajo con la mínima interferencia de sus jefes). Se creó una fuerza de trabajo para que revisara el manual entero y propusiera pautas que ayudaran a los empleados a tomar buenas decisiones (la idea era que los empleados hicieran su trabajo, dejarlos en paz a menos que pidieran ayuda).

- Iniciar en 1996 un programa para recompensar a los empleados por asistencia perfecta. Se les premiaba con un certificado de obsequio de 50 dólares y se volvían candidatos para el obsequio de camionetas Ford Explorer equipadas pagados por la compañía. (Desde la iniciación del programa, la firma había regalado 83 vehículos a un costo de 3.3 millones de dólares).

Problema C:

Escasa comunicación entre la administración y los empleados, así como entre departamentos.

Dentro del “Go Forward Plan” estaba “Working Together” (Trabajar Juntos) que también contemplaba acciones para mejorar la comunicación:

3.3 “Soluciones propuestas problema C”:

- Instituir la llamada casa abierta para los empleados cada mes (se invitaba a los empleados a hacer una visita al CEO y otros ejecutivos).
- Instalar un número 800 de correo de voz directo a la oficina de CEO para que los empleados lo usaran cuando tuvieran necesidad de hablar con él.
- Instalar otra línea 800 sólo para problemas de operaciones técnicas que brindaba ayuda los siete días de la semana.
- Implementar una línea de emergencia para pedir información sobre su paga, y prestaciones.
- Emitir un mensaje semanal de correo de voz del CEO que informaba cualquier nuevo acontecimiento en la firma, un boletín mensual de noticias llamado Sky Airlines Times y una publicación llamada Sky Airlines Quarterly que se enviaba por correo a los hogares de los trabajadores.
- Instalar para 1995 aproximadamente 600 tableros de boletines en salas de descanso y salas comunes.
- Instalar para 1997 tableros de mensajes luminosos de LED para proporcionar a los empleados las noticias de última hora.

El CEO quería que todos los empleados sintieran que podían acercarse a los ejecutivos de alto nivel y hacerle cualquier pregunta.

Problema D:

Toda persona que realiza alguna actividad y está motivada encuentra un beneficio en lo que hace y logra una satisfacción personal. Dentro del “Go Forward Plan” estaba “Fund the Future” (Reunir fondos para el futuro) cuyo principal objetivo era fortalecer a la compañía a través del flujo de efectivo.

3.4 “Soluciones propuestas problema D”

- Cerrar el centro de Greensboro en Carolina del Norte y enfocarse en los centros operativos
- Cerrar el centro de Greensboro en Carolina del Norte y enfocarse en los criterios operativos en Newark, Cleveland y Houston buscando, subir las tarifas en algunas de sus rutas.
- Reducir el tamaño de la flota (deshacerse de todos los aviones A300, eliminando la necesidad de un inventario de partes, instalaciones, personal y procedimientos especiales y así mejorar el factor de carga de la compañía.
- Renegociar los pagos de alquiler de las aeronaves.
- Postergar algunas re-amortizaciones de deuda y el incremento de tarifas en ciertas rutas.
- Refinanciar parte de la deuda de la aerolínea a tasas de interés más bajas (ahorrando unos 25 millones de dólares en pagos de interés anual. En 1994 gasto 202 millones de dólares en intereses, para 1996 los gastos de interés se redujeron a 117 millones de dólares).
- Alargar los plazos de amortizaciones de préstamos de 3 a 7 u 8 años.
- Cancelar un pedido de nuevos aviones por 70 millones de dólares a Boeing (el CEO negocio la devolución del depósito de 70 millones de dólares por los pedidos).
- Mejorar los flujos de efectivo, a través de la renegociación de contratos de mantenimiento y la venta de excedentes de partes de inventario.
- Entrar en el período de 1994-1995 en acuerdos de código compartido con otras aerolíneas, con las que se combinaban las fuerzas para lograr economías de operación conjunta (dos aerolíneas socias operaban un solo vuelo. Ambos socios podrían registrar pasajeros en el vuelo, compartir los ingresos generados y lograr un mejor factor de carga). En el período 1996-2000 Sky Airlines amplió sus esfuerzos de código compartido con otras aerolíneas nacionales como Northwest, Air Canadá y con aerolíneas internacionales como Air Italia, Air France, Air China, etc. A finales del 2001 se llegó a un acuerdo con KLM Royal Dutch Airline, que abarcaban vuelos entre Estados Unidos y Europa.

- Instalar servicios financieros más sólidos para que generaran mejor información para la toma de decisiones. (Larry Kellner creo los sistemas financieros que permitieron a la administración contar con estimados confiables y actualizados en los rubros de ingresos, costos, ganancias y flujos de efectivo). Los sistemas revelaban que los vuelos europeos eran poco rentables. La información también se usaba para agregar más vuelos y subir los precios en algunas rutas internacionales. Se descubrió qué rutas y vuelos estaban perdiendo dinero.
- Proteger las compras de combustible de jets y dar a la compañía una póliza de seguro contra aumentos inesperados. En 1995, las protecciones de compra de combustible le ahorraron a la compañía aproximadamente 3 millones de dólares.
- Incursionar en el período 1996-1998 en la reducción de costos de capacitación y mantenimiento por la disminución de los diferentes tipos de aviones de su flota.
- Iniciar en julio de 1997 un programa de 3 años para subir los honorarios y salarios del empleado al nivel de los estándares de la industria (se termino en julio del 2000).
- Empezar otro programa de 3 años para levantar los beneficios del empleado como: aumento en vacaciones, días feriados pagados y ayuda a los trabajadores de la tercera edad.
- Anunciar el cierre de las operaciones de mantenimiento de la aerolínea en Los Ángeles.

Capítulo IV

Síntesis y fundamento de la mejor recomendación a cada problema.

El “Go Forward Plan” elaborado y puesto en marcha por Gordon Bethune y Greg Brenneman contemplo acciones cuyo objetivo era mejorar los principales problemas mencionados en cada una de las áreas funcionales de la compañía (Mercadotecnia, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas) y con ello mejorar en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Sin embargo, considero que una parte fundamental de los problemas de la compañía se encontraba en la administración que se tenía en los Recursos Humanos por lo que considero que las soluciones propuestas a los problemas A, B y C son las más importantes de todo el plan sin minimizar las acciones implementadas en el plan de mercado y el plan financiero.

4.1 Recomendaciones para el Problema “A”

De todas las acciones implementadas en el plan de producto (Make Reliability a Reality) problema “A” coincido, excepto en las acciones implementadas que hacen referencia al pago del bono de \$65 ó \$100 dólares a los empleados por concepto de puntualidad por lo siguiente:

Si bien personal que laboraba en la compañía no se sentía comprometido para realizar sus actividades diarias siendo que esto es su obligación, el hecho de darles un bono para mejorar en el desempeño de sus actividades no fue lo correcto para garantizar la calidad de su trabajo.

En mi experiencia no todas las personas logran el sentido de pertenencia ó compromiso con el dinero. Existen personas que buscan poder, posición, posesión, etc., las cuales sí encuentran en el dinero su máxima realización y éxito pero existe otro grupo de personas que se sienten motivadas por el simple hecho de ser aceptados dentro de un grupo social, ser tomados en cuenta y poder contribuir con su experiencia al éxito del grupo al que pertenecen. Para éstas personas no existe el éxito ó el fracaso, sólo la plenitud ó el vacío.

Existen personas que se motivan haciéndoles ver lo importante que son para el grupo al que pertenecen. Adquieren el compromiso y el sentido de pertenencia con reconocimientos no necesariamente monetarios que llenan y atienden sus necesidades.

Dada la gran diversidad que existe en las organizaciones es muy importante identificar las necesidades de cada persona para hacerles sentir lo valioso que son para la compañía y con ello lograr su compromiso.

En el caso de Sky Airlines Gordon Bethune busco mejorar la satisfacción del cliente a través de recompensas a sus empleados con un bono para que hicieran mejor su trabajo. La compañía debió explorar otro tipo de reconocimiento para comprometer a sus empleados a realizar el trabajo con la calidad requerida.

Mi recomendación para comprometer a los empleados y lograr un buen desempeño laboral, es:

- 1.- Implementar una evaluación del desempeño para cada uno de ellos, dejándoles por escrito los objetivos que se debían cumplir, pero sobretodo involucrándolos en la fijación de objetivos.

Esta evaluación sería semestral y en función de los resultados obtenidos se darían aumentos de sueldo, comisiones ó ascensos a otros puestos de trabajo mejores.

Los objetivos fijados en las evaluaciones deberían ser establecidos por los jefes ó supervisores directos y el empleado evaluando y revisando su cumplimiento con la frecuencia establecida.

Las revisiones semestrales servirían para retroalimentar a los empleados con respecto al cumplimiento de los objetivos y dependiendo del avance obtenido, se daría una recomendación al empleado para reorientar su esfuerzo y así lograr los objetivos planteados. En los casos en que el empleado reincidiera en el incumplimiento de sus objetivos, no sería tomado en cuenta para promociones, aumentos de salario ó reconocimientos.

Caso contrario para aquellos empleados que logran ó superaran sus objetivos se les consideraría para futuras promociones ó incrementos de sueldo.

2.- Otra acción importante para lograr el compromiso de los empleados es hacerles ver y comunicarles lo importante que es el trabajo de cada uno de ellos para el éxito de la compañía. Para esto es de vital importancia dar a conocer a todos los empleados la visión, misión, valores y prioridades culturales que la compañía tiene y la relación que tiene el trabajo de cada uno de ellos con el logro de los resultados.

Es muy importante comunicar a los empleados que la visión de la compañía significa el sueño ó dicho de otra forma el lugar que quiere ocupar la compañía en el corto y largo plazo; la misión, son todas aquellas actividades operativas y administrativas que son necesarias para lograr la visión. Los valores y las prioridades culturales representarán todas aquellas conductas que cada empleado debe seguir todos los días para garantizar el éxito de la compañía independientemente de su nivel organizacional.

3.- Implementar un programa de sugerencias (ideas y mejoras) en donde todos los empleados pudieran participar sin excepción y así contribuir con ideas ó sugerencias que ayuden a mejorar las operaciones ó servicio al cliente y que además de mejorar la calidad en el servicio, representen un ahorro significativo para la empresa.

La manera de promover la emisión de ideas sería otorgando un reconocimiento económico, al emisor equivalente al 5% del total del ahorro generado al año por la idea.

4.- Implementar un programa llamado “espontaneous” el cual consiste en reconocer a un empleado ó grupo de empleados con un incentivo en especie como otorgar vales para tiendas departamentales en un rango entre 100 y 500 dólares por haber obtenido un logro que no fuera cuantificable, pero si de mucho valor para la compañía lo que reforzaría el compromiso del empleado.

Los 25 millones de dólares que se utilizaron para pagar bonos, se pudieron haber utilizado para capacitar al personal, así como para reconocer económicamente a todos aquellos empleados que generaran alguna idea que minimizara el costo de las operaciones y maximizara la satisfacción del cliente.

Desde mi punto de vista Sky Airlines gastó muchos millones de dólares por concepto de pago de bonos que le pudieron ayudar mucho a su liquidez y con ello enfrentar sus obligaciones financieras. Esta decisión fue de mucho riesgo ya que el personal se condicionó a trabajar con calidad sólo por la obtención de un bono.

4.2 Recomendaciones para el Problema “B”

De todas las acciones implementadas en el plan Trabajar Juntos (Working Together) problema “B” en general estoy de acuerdo, sin embargo cambiaría las acciones implementadas que hacen referencia a la quema y revisión del manual.

La forma de transmitir confianza a los empleados no es “quemando el manual”. La manera correcta es fomentando el trabajo en equipo y utilizando un estilo de liderazgo que le ayude a la organización apoyado en las políticas y procedimientos.

La cultura organizacional de la compañía está formada por valores y creencias, por lo que yo propondría para mejorar el ambiente laboral de la compañía las siguientes acciones:

1.- La implementación y difusión de los siguientes valores y prioridades culturales:

Valores:

- Entusiasmo del cliente: Promover y transmitir que en todas y cada una de las actividades que realizan los empleados el cliente será la razón de ser de la compañía y todo deberá hacerse con calidad buscando exceder sus expectativas.
- Trabajo en equipo: Inculcar en los empleados que el trabajo en equipo, es la base del éxito, evitando actitudes egoístas o diferencias entre departamentos que lo único que ocasionan es dividir a la organización.
- Integridad: Representa hacer lo que decimos y actuar como pensamos, es decir ser coherentes en cada una de nuestras acciones.
- Respeto y Responsabilidad: Todas las personas somos diferentes y debemos respetar sus puntos de vista, evitando burlas y promoviendo la participación de todos con igualdad de oportunidades.
- Mejora continua: Debemos recordar que los éxitos del pasado no garantizan los éxitos del presente y que en un ambiente globalizado la competencia es voraz. Por esta razón siempre se deben buscar mejores formas de hacer las cosas bajo la premisa de que todas las actividades pueden y deben ser mejoradas. La mejora continua no debe quedar en buenos deseos, debe ser una cultura de trabajo diario.

- Innovación: Promover el cambio constante es una necesidad de las compañías. El riesgo vale la pena y se requiere de mucha disciplina el promover la creatividad entre los empleados.

Por el lado de las prioridades culturales se debe promover lo siguiente:

- Actuar como una sola compañía: Se debe transmitir a los empleados que todos los departamentos son importantes y que no deben de existir rivalidades entre ellos. La idea es lograr los objetivos de la compañía de manera conjunta.
- Actuar con sentido de urgencia: Dar a conocer a los empleados que toda actividad debe ser cumplida en tiempo y forma ya que la competencia siempre buscará ser líder.
- Buscar objetivos agresivos: Los objetivos fijados deben ser de alto impacto siempre buscando hacer de la compañía la mejor y logrando una ventaja competitiva. Así mismo evaluar y reconocer los resultados que hacen la diferencia.
- D. Enfoque en el cliente y en el producto: Se deben crear productos y servicios que excedan las expectativas del cliente siempre ofreciendo productos de valor agregado y soportados en la innovación y excelencia.

2.- Trabajar con seguridad, reducir el ausentismo así como implementar un balance entre la vida laboral y vida personal. Así mismo proporcionar capacitación y darles la oportunidad a todas aquellas personas que se quieran seguir preparando y tengan un buen desempeño.

3.- Implementar un estilo de liderazgo firme y justo: Habrá personas que les gusta un estilo de liderazgo, en el que se les diga que es lo que tienen que hacer tantas veces como se requiera para que se sientan tomados en cuenta (teoría x) y habrá otras que prefieran que se les deje trabajar libremente (teoría y).

Independientemente de la teoría a utilizar por los mandos superiores, los objetivos deben lograrse y esto no se logrará automáticamente quemando ó desapareciendo un manual.

Los manuales contienen reglamentos y procedimientos y deben ser lo suficientemente sólidos para crear y soportar una cultura organizacional homogénea y en todo momento deben ser utilizados para lograr la visión y misión de la compañía. Sí bien es cierto que el liderazgo anterior de Sky-Airlines no permitía que el personal externara sus puntos de vista, y no tenía poder de decisión, el manual no debió ser quemado ya que el mensaje enviado a los trabajadores, es que la empresa empezaría de nuevo con sus políticas y procedimientos.

Mi opinión es que el manual anterior sólo debió revisarse. Debemos recordar que las políticas y los procedimientos se deben cumplir, por lo que la compañía se debió dar a la tarea de difundir todo su reglamento a su personal y dar a conocer las sanciones correspondientes por su incumplimiento.

Otro aspecto que no me pareció el correcto fue recompensar la asistencia perfecta ya que además de gastar una importante suma de dinero por algo que es obligación de los empleados, se tenía que gastar más en la compra de varias camionetas de lujo para otorgarlas a los empleados seleccionados por su record perfecto. La labor de un líder es hacer que sus colaboradores realicen su trabajo por convencimiento y no por ser premiados ó castigados.

Implementar el plan de balance vida laboral, vida personal e iniciar fuertemente una campaña en la cual el mensaje principal fuera promover la asistencia y puntualidad así como la importancia de entrar y salir del trabajo en los horarios establecidos desarrollando todas las actividades de manera eficaz y eficiente durante la jornada laboral, para permitir a todos los empleados tener el tiempo disponible y utilizarlo en alguna actividad de integración familiar ó personal tal como torneos internos de fútbol soccer, béisbol, básquetbol, etc. y haciendo ver a los jefes y subordinados que el desempeño de un empleado no está en función del horario sino en función de los resultados.

Esta situación le hubiera permitido a la compañía ahorrarse 3.3 millones de dólares.

Las acciones anteriores reforzaran la iniciativa de Gordon Bethune de iniciar y terminar todas las reuniones a la hora indicada para aprovechar más el tiempo de todos los empleados.

4.3 Recomendaciones para el Problema “C”

De todas las acciones implementadas en el plan Trabajar Juntos (Working Together) problema “C” en general estoy de acuerdo, sin embargo agregaría las siguientes acciones para mejorar la comunicación.

- Implementar una línea de alerta roja donde los empleados pudieran reportar todos aquellos hechos que pusieran en riesgo la integridad de las personas y/o la compañía. Por ejemplificar algunas situaciones que se pudieran reportar estarían: incumplimiento de los valores, hechos que alteraran el ambiente laboral, robos, faltas de respeto a cualquiera de los empleados, acoso sexual de los jefes hacia los subordinados, etc.
- Implementar un buzón del director en el cual cualquier persona independientemente de su nivel organizacional pudiera externar sus inquietudes y que por alguna razón no lo pudieran hacer por teléfono ó personalmente.
- Implementar un reporte trimestral, en el cual se informará a todos los empleados acerca del desempeño de la compañía. Una herramienta valiosa como el Intranet permitirá difundir los nuevos acontecimientos de la compañía. Para el personal que no tuviera acceso en la Intranet sería utilizar la publicación “Sky Times” ó los tableros de información.

- Implementar juntas departamentales en donde cada mes se informará a todos los empleados el desempeño de la compañía.
- Implementar juntas diagonales mensuales en cada centro ó área operativa, en donde la presencia del director del centro ó área operativa, gerentes y 15 empleados seleccionados en base a una programación sería mandataria. Esta junta tendría 2 objetivos, primero retroalimentar a los empleados acerca del desempeño del negocio y segundo habría una sección de preguntas y respuestas en donde todos los empleados tendrían la oportunidad de hacer preguntas a la administración acerca de la situación de la compañía ó bien inquietudes personales.

Los directores ó gerentes tendrán la responsabilidad de responder a las preguntas y publicar todas las preguntas y respuestas en cada uno de los tableros de información.

Todas las acciones anteriores deberían ir encaminadas a fomentar la comunicación en ambos sentidos y no solamente en un solo sentido como normalmente ocurre.

4.4 Recomendaciones para el Problema “D”

Las acciones implementadas en el plan financiero “Reunir fondos para el futuro (Fund the Future) me parecieron acertadas, sin embargo para complementar mis recomendaciones analizaré los resultados operativos y financieros mostrados en los anexos de la sección 8

Durante el período 1993-2000 y derivado de la implementación del plan hacia delante “Go Forward Plan” se observa lo siguiente:

- Un incrementó importante en los ingresos de la compañía de 5767 mil millones de dólares en 1993 hasta 9899 mil millones de dólares en el año 2000, lo que representó un 74.5% de mejora en los ingresos (Ver anexo 2.1).
- La percepción neta mejoró no sólo a números negros a partir de 1995 sino que llego a los 342 mil millones de dólares en el año 2000 cuando en el año de 1994 se tuvieron pérdidas netas de 613 mil millones de dólares, lo que representó una recuperación económica fundamental en la supervivencia de la compañía.
- El factor de carga (ver anexo 2.1) se incrementó gradualmente de 63.1% en 1994 a 74.5% en el año 2000 quedando por encima del factor de carga en equilibrio ó límite de rentabilidad.
- El precio promedio por galón de combustible se comportó de manera inestable durante este período (sobretudo en el año 2000) ocasionando una variación importante en los gastos operativos y afectando la percepción neta.
- La flota de aviones se incrementó en un 20% de 309 en el año de 1995 a 371 en el año 2000 lo que genero una disminución en la edad promedio de la flota. (Ver anexo 2.1).
- Los gastos de comisiones disminuyeron un 27% (Ver anexo 2.3).
- Los gastos por concepto de anuncios y avisos disminuyeron 56% (Ver anexo 2.3).

- Los gastos por concepto de cuotas de aterrizaje, renta y alquiler se mantuvieron constantes (Ver anexo 2.3)
- Los gastos de operación y mantenimiento aumentaron 14.7% (Ver anexo 2.3)
- El costo de las comidas aumentaron 27% (Ver anexo 2.3)
- Los salarios y beneficios aumentaron 35% (Ver anexo 2.3)
- El combustible aumento 46% y en general los gastos de operación aumentaron 17.7% (Ver anexo 2.3).

A pesar de los intentos por disminuir los gastos de operación y mantenimiento y proteger los gastos de combustible a través de la compra de una póliza de seguro, las medidas no fueron del todo efectivas por lo que considero que se debieron buscar otras oportunidades de reducir costos por ejemplo implementar el “outsourcing” en aquellas actividades que no formaran parte clave del negocio y que representaran un alto costo para la compañía. Por ejemplo las actividades de limpieza de las aeronaves, limpieza de las instalaciones en general, el abastecimiento de los alimentos en los aviones, la contratación del personal de seguridad en los aeropuertos entre otros y algunas actividades de mantenimiento.

Para el período comprendido entre enero-junio del año 2000 comparado con el mismo período del 2001, las estadísticas operativas (Ver anexo 2.5) muestran lo siguiente:

- El número de pasajeros productivos se mantuvo casi constante sólo hubo una variación del 0.8%.
- El factor de carga por pasajero productivo disminuyó 1.7% de 74.4% en el año 2000 a 72.7% en el año 2001 permaneciendo por encima del factor de carga de pasajero de punto de equilibrio del 66.1%.
- El precio promedio por galón de combustible se incrementó 5.5% de 83.49 centavos de dólar a 88.09 centavos de dólar.
- El número real de aviones se incremento en 3.9% de 363 a 377.

A la flota de aviones de 377 faltaba incluir 90 aviones que estaban en proceso de ser entregados para Sky Airlines (Ver anexo 2.7). Faltaba integrar a la flota 180 aviones de Sky Airlines Express (jets) de los cuales 157 estaban en proceso de ser entregados y sumaban un total de 557 aviones en toda la flota y 247 próximos a entregar.

Mi punto de vista de lo anterior es que considerando el factor de carga de 72.7% en ese momento la decisión de solicitar más aviones para integrarlos a la flota de aviones no fue lo mejor por el alto costo que representaba. Lo adecuado era mejorar aún más el factor de carga de la flota actual a través de ofrecer tarifas más atractivas incentivando a el cliente a través de descuentos por compra de boletos electrónicos de manera anticipada y al mismo tiempo realizar un análisis de costo-beneficio a todas las rutas establecidas y nuevas rutas a implementar con la ayuda del sistema de información implementado, elaborando un reporte mensual de las rutas costeables y reestructurar ó eliminar aquellas rutas incosteables ó poco rentables.

Para el período comprendido entre julio-septiembre del año 2000 comparado con el mismo período del 2001 las estadísticas operativas (Ver anexo 2.12) muestran lo siguiente:

- El número de pasajeros productivos disminuyó 7.4%.
- El factor de carga por pasajero disminuyó 3.8% de un factor de carga de 77.5% en el año 2000 a 73.7% en el año 2001 teniendo una fuerte caída con respecto a el factor de carga de pasajero de punto de equilibrio de 78.3%.
- El precio promedio por galón de combustible disminuyó 4.8% de 86.52 centavos de dólar a 82.37 centavos de dólar.
- El número real de aviones disminuyó de 367 a 342 un 6.8% menor.

En este período el impacto en la caída del factor de carga fueron los ataques terroristas del 11 de septiembre del año 2001 que afectaron a toda la industria aérea en general.

Para septiembre de 2001, los factores de carga que se tenían antes el 11 de septiembre eran del 72.4% (Ver anexo 2.9) y de ahí disminuyeron a 62.2% en la segunda semana de septiembre, 50.4% en la tercer semana y 54.1% en la última semana del mes impactando desfavorablemente en las finanzas de la compañía y en general de todo el sector.

Ante unos factores de carga tan bajos y para evitar la quiebra, la industria pudo sobrevivir por ayudas económicas proporcionadas por el gobierno, implementación de medidas de seguridad e incentivos para recuperar la confianza del consumidor.

Por último en cuanto a los resultados registrados en la hoja de balance (Ver anexo 2.11) al 31 de diciembre del año 2000 comparado con el 30 de septiembre del año 2001 se tiene lo siguiente:

- El total del activo aumento 6.7% de 9201 millones de dólares a 9816 millones de dólares.
- El total del activo circulante disminuyó 8.4% de 2459 millones de dólares a 2252 millones de dólares fundamentalmente por una disminución del efectivo en caja del 12.4% y de la falta de efectivo para inversiones.
- El activo fijo aumento 12% de 6742 millones de dólares a 7564 millones de dólares por concepto de propiedad y equipo.
- El pasivo total u obligaciones se incremento 6.5% de 8041 millones de dólares a 8564 millones de dólares derivado de un aumento del pasivo circulante de 3.5% de 2980 millones de dólares a 3084 millones de dólares por vencimiento actuales de deuda a largo plazo y de un 8.2% de pasivo a largo plazo de 5061 millones de dólares a 5480 millones de dólares.

De acuerdo con lo anterior, el capital de los accionistas en este período aumento 8% de 1160 millones de dólares a 1252 millones de dólares. Sin embargo, verificando la liquidez de la compañía vemos que el capital de trabajo de un período a otro disminuyo, es decir, aplicando:

La relación de capital de trabajo = activo circulante/pasivo circulante

La relación para el 31 de diciembre del 2000 es= $2459/2980= 0.82$

La relación para el 30 de septiembre del 2001 es= $2252/3084= 0.73$

Lo que significa que la compañía perdió liquidez, es decir, su pasivo a corto plazo es mayor que el activo circulante derivado de las inversiones en equipo.

Se observa un balance general al 30 de septiembre del 2001 con una fuerte disminución en el efectivo derivado de una fuerte inversión en la flota de aviones.

Conclusiones:

El caso de Sky Airlines demuestra la importancia que tiene el diseñar e implementar un plan estratégico de negocios en una organización por parte de la dirección que considere las principales áreas de la empresa como son mercadotecnia, recursos humanos, operaciones y finanzas.

El plan hacia delante “Go Forward Plan” que implemento Gordon Bethune para resurgir a Sky Airlines ejemplifica el beneficio que tiene para una organización identificar su problemática y tomar acciones en cada área funcional que provoque un resultado sobresaliente de manera integral.

La planeación estratégica resulta fundamental en toda organización independientemente de su tamaño, porque permite visualizar sus metas, objetivos, políticas, procedimientos, fortalezas y debilidades lo que ayuda a identificar las oportunidades y amenazas que tiene con respecto a sus competidores y su entorno.

El plan de mercadotecnia siempre requiere de la creación e implementación de una estrategia que contemple las 7p's, es decir, definición del producto (definición de las rutas que logísticamente fueran rentables), precio (definición de tarifas que en función del valor agregado percibido por el cliente fueran satisfactorias), promoción (utilizar promociones atractivas para clientes frecuentes y no frecuentes), plaza (utilizar los canales ó puntos de venta que faciliten la compra ó reservación de sus boletos), proceso (agilizar el proceso operativo y de servicio desde la compra de un boleto hasta el traslado de un pasajero de un punto a otro), personal (lograr que todo el personal involucrado en la satisfacción del cliente se muestre atento) y por último la evidencia física del proceso y/o servicio (creando páginas de Internet amigables para el consumidor y agencias de viajes así como también tener aviones limpios y en buen estado)

El plan operativo deberá contemplar y considerar procesos sencillos y estandarizados en donde la calidad y puntualidad en los tiempos de entrega siempre sean la constante. Para cumplir con los estándares de calidad requeridos es necesario que existan procesos documentados en donde se describan todas las actividades que cada una de las personas (empleados) realizan y se desarrollen de manera eficaz y eficiente.

El plan de recursos humanos contempla la aplicación efectiva de un estilo de liderazgo que ejerza un patrón motivacional ejemplar, una cultura organizacional y clima laboral estable en donde todos los empleados se sientan parte de la compañía ya que de esto depende su desempeño.

Ante el gran cambio que la globalización demanda y la tendencia a ser más competitivos, las organizaciones se han visto en la necesidad de cambiar y romper con las antiguas prácticas de liderazgo donde la imposición y el poder es lo que prevalecía. Para ello se debe hacer frente con un liderazgo afectivo, efectivo y justo hacia los empleados para convencerlos que el cambio es inevitable y benéfico para todos.

La cultura organizacional define la identidad de las empresas, da sentido de pertenencia a los miembros, facilita la creación de un compromiso personal, controla y da sentido a todo guiando las actitudes y el comportamiento de los individuos. Entre más homogénea se encuentre, los empleados lograrán entender mejor la visión, misión y estrategias que son la razón de toda empresa y los resultados se verán en el corto plazo.

Cuando relacionamos los factores de liderazgo, cultura organizacional y clima laboral en la problemática de Sky Airlines nos damos cuenta que cualquier compañía puede tocar fondo por la falta de compromiso y actitud por parte de los empleados independientemente del nivel organizacional que tengan, perjudicando la calidad de sus productos y/o servicios y como consecuencia afectando a los clientes que al final del camino son la razón de ser de todos los negocios.

La capacidad que tengan los directivos para identificar señales de alarma con el recurso humano de las organizaciones y tomar acciones correctivas inmediatas les permitirá fortalecerle para sobreponerse a las adversidades que se presenten ahora y en el futuro como en el caso de Sky Airlines.

El plan financiero no es la excepción. De todos es conocido que la supervivencia de toda organización depende de su liquidez y de la habilidad que muestren sus directivos para mantener el flujo de efectivo. Para mantener unas finanzas sanas dentro de la organización es importante identificar todo aquel gasto que no se justifique y que represente un valor no agregado para el cliente. Para ello es fundamental que todos los procesos operativos sean productivos y se eliminen procesos burocráticos y lentos que representan un alto costo para la empresa. Así mismo la utilización correcta de los activos fijos representa otra obligación de los directivos y es su responsabilidad aprovechar al máximo su uso minimizando el gasto por concepto de mantenimiento e inventarios.

Así el desempeño integral de toda organización se verá reflejado por el desempeño de cada área funcional.

Anexos:

Anexo 1 Teorías Motivacionales (opinión personal)

La motivación es una palabra muy utilizada y de gran importancia dentro de los círculos sociales porque tiene un impacto muy fuerte en los resultados que se logran de manera individual y en grupo.

La motivación se refiere al grado de compromiso que adquiere una persona para alcanzar un objetivo. A este grado de compromiso también se le llama sentido de pertenencia y sólo se logra conociendo y atendiendo las necesidades de cada persona. Toda persona que realiza alguna actividad y está motivada encuentra un beneficio en lo que hace y logra una satisfacción personal.

Todo grupo social al que pertenece un individuo tendrá una consecuencia positiva ó negativa derivada del desempeño de las personas que lo integran. Por está razón es muy importante analizar los factores que contribuyen a que una persona se sienta motivada al realizar sus actividades que son su responsabilidad.

Si bien es cierto que todas las personas se deben motivar por sí mismas ¿Qué es lo que sucede cuando las personas tienen un desempeño laboral inferior al esperado? ¿Por qué no se logra un objetivo cuando tienen todas las habilidades y capacidades para hacerlo?

Las organizaciones empresariales no quedan exentas de está problemática porque sus resultados dependen del desempeño de las personas que la integran y para responder a las preguntas planteadas debemos entender las bases de las diferentes teorías motivacionales que existen cada una con un enfoque único y válido.

La teoría de la administración científica explica que los trabajadores se motivan realizando tareas repetitivas e incentivando su salario.

El modelo de las relaciones humanas por el contrario argumenta que la repetición de muchas tareas aburre y disminuye la motivación y que los contratos sociales son la base para motivar.

La teoría de los recursos humanos menciona la existencia de 2 teorías la teoría X (las personas evitan responsabilidades) y la teoría Y (sostiene que el trabajo es algo natural)

Las teorías de las necesidades argumentan que las personas se sienten motivadas cuando todavía no alcanzan ciertos grados de satisfacción en su vida pasando desde las necesidades fisiológicas hasta las necesidades de realización personal (reconocimientos, asignación de responsabilidades y ascensos).

La teoría de las metas relaciona el grado de motivación con el nivel de involucramiento en la fijación, entendimiento y logro de las metas. Todas las personas se forman ciertas expectativas con respecto al logro de un objetivo y esperan una retroalimentación justa y una recompensa equitativa por el resultado obtenido. La recompensa es variable y puede ser económica (monetaria) ó no económica (felicitación, reconocimiento, etc.)

Por último existe un enfoque que clasifica a las motivaciones en disgregadoras y asociativas que encajan en 2 modalidades muy distintas de comportamiento.

Las personas que se identifican con las motivaciones disgregadoras buscan alcanzar una meta identificándola más como un logro personal que colectivo y se influyen con la posición social ó status, posesión de bienes materiales, prestigio, popularidad. Las personas que se identifican con las motivaciones asociativas buscan alcanzar una meta más por el beneficio común del equipo y se influyen con aspectos de solidaridad, servicio, sabiduría, subsistencia, salud entre otros.

Lo que nos debe quedar claro es que independientemente de la teoría de motivación que exista, podemos darnos cuenta que existen muchos factores que benefician ó afectan el desempeño de las personas dentro de una organización.

Para lograr que las personas funcionen ante la gran diversidad de factores que existen se requiere de un agente catalizador llamado liderazgo capaz de hacer mover a las personas a través de una fuerza interna conocida como motivación. El liderazgo promueve la acción y su principal función es que las cosas sucedan.

Hoy en día todas las organizaciones se enfrentan a la difícil decisión de seleccionar a sus líderes para lograr sus ansiados objetivos. En muchas ocasiones los supuestos líderes sólo se enfocan en sus metas personales olvidándose de los objetivos que la compañía persigue generando en la mayoría de las ocasiones un ambiente laboral tenso que disminuye el rendimiento de todos los empleados. Una cualidad que debe tener un buen líder no sólo es convencer a su grupo de trabajo a lograr los objetivos planteados, sino también comunicarles lo importante que es la contribución de cada persona. Dicho de otra manera se debe involucrar a cada persona creando en ellos un compromiso de lealtad y seguridad en todo lo que hacen dentro y fuera de la compañía.

Hemos comentado que todas las personas son diferentes y por consecuencia se motivan de diferente manera, por tal motivo no podemos hablar que existe un solo tipo de liderazgo. El liderazgo a utilizar siempre dependerá de la personalidad, carácter, firmeza y estilo que el líder adopte de acuerdo a la circunstancia en la que se encuentre.

El responsable de aplicar el liderazgo es el líder y representa a la persona de mayor empuje y responsabilidad en un equipo de trabajo. La función principal es dirigir los esfuerzos de cada individuo para obtener lo mejor de cada uno y asegurar el logro de los objetivos.

Un líder debe involucrar a todo su equipo en la fijación de objetivos, debe identificar y conocer las necesidades de cada integrante. Un líder constantemente atiende, escucha e influye en sus colaboradores a través del involucramiento para eliminar los obstáculos que se presenten durante la realización de sus actividades generando confianza en todo el equipo de trabajo. Un buen líder debe estar consciente que la productividad de un equipo de trabajo radica en el compañerismo y unión de todos los integrantes.

La misión fundamental de un líder es lograr que los objetivos del equipo de trabajo se cumplan y hacer que todos y cada uno de los integrantes se sientan comprometidos y satisfechos con su desempeño.

Para lograr la cohesión de un equipo de trabajo y con ello la consistencia en los resultados, el liderazgo de las organizaciones debe comprometerse a cumplir ó satisfacer las expectativas de sus integrantes. Es decir, es un proceso de ganar-ganar donde todos resultaran beneficiados.

Toda persona por su esencia espera ser reconocida cuando siente que se lo merece ya que esto alimenta su estado de ánimo y comprueba que sus acciones contribuyeron al bienestar de él y el del equipo al que pertenece. En esta reciprocidad radica la inteligencia del liderazgo de crear un ambiente de colaboración, empatía y reconocimiento en todas las acciones que por pequeñas que sean promuevan la asociación del grupo. Es responsabilidad del liderazgo no dejar pasar por alto las pequeñas acciones de colaboración del equipo ya que éstas se pueden convertir en los pilares que soportan a las organizaciones.

Muchos líderes encuentran esta reciprocidad en el reconocimiento que además de ser oportuno debe estar en función de los resultados logrados. No todos los reconocimientos se deben dar por igual, deben estar relacionados con el desempeño individual y sobretodo que sean ejemplares para el resto del equipo.

En resumen puedo decir que la motivación se logra a través de un estilo de liderazgo que promueva:

- 1) Escuchar a las personas.
- 2) Involucrar a las personas (participación)
- 3) Predicar con el ejemplo.
- 4) Valorar a las personas y crearles expectativas.
- 5) Crear un ambiente de trabajo agradable.
- 6) Generar confianza y entusiasmo.

Anexo 2 Estadísticas financieras y operativas:

Anexo 2.1 Resumen financiero y operativo (Período 1993-2000)

	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
Datos financieros (en miles de millones de dólares, excepto en los datos por acción)								
Ingresos operativos	\$9 899	\$8 639	\$7 927	\$7 194	\$6 347	\$5 825	\$5 670	\$5 767
Total de gastos operativos	9 215	8 039	7,226	6 478	5 822	5 440	5 681	5 786
Percepción operativa	684	600	701	716	525	385	(11)	(19)
Percepción neta	342	455	383	385	319	224	(613)	(39) ¹
Ganancias básicas por acción	\$5.62	\$6.54	\$6.34	\$6.65	\$5.75	\$4.07	\$(11.88)	\$(1.17) ¹
Ganancias diluidas por acción	\$5.45	\$6.20	\$5.02	\$4.99	\$4.17	\$3.37	\$(11.88)	\$(1.17) ¹
Datos operativos								
(Millares de) pasajeros productivos	46 896	45 540	43 625	41 210	38 332	37 575	42 202	38 628
(Millones de) millas por pasajero productivo ²	64 161	60 022	53 910	47 906	41 914	40 023	41 588	42 324
(Millones de) millas por asiento disponible ³	86 100	81 946	74 727	67 576	61 515	61 006	65 861	67 011
Factor de carga por pasajero ⁴	74.5%	73.2%	72.1%	70.9%	68.1%	65.6%	63.1%	63.2%
Factor de carga en equilibrio o límite de rentabilidad por pasajero ⁵	66.3%	64.7%	61.6%	60.1%	60.7%	60.8%	62.9%	63.3%
Percepción por pasajero por milla de asiento disponible (en centavos de dólar)	9.84c	9.12c	9.23c	9.29c	9.01c	8.20c	7.22c	7.17c
Costo operativo por milla de asiento disponible	9.76c	8.99c	8.89c	9.04c	8.75c	8.36c	8.76c	7.90c
Precio promedio por galón (1 galón = 3.78 litros) de combustible	86.69c	47.31c	46.83c	62.91c	60.92c	55.02c	53.52c	59.26c
Aviones reales en la flota al final del periodo	371	363	363	337	317	309	330	316
Edad promedio de flota de aviones (en años)	8.0	8.4	11.6	14.3	14.3	n.a.	n.a.	n.a.

¹ Abarca sólo el periodo del 28 de abril al 31 de diciembre de 1993, después de que Sky Airline # salió de los procedimientos de quiebra iniciados en 1990, los resultados previos al 28 de abril no son significativos por la recapitalización de la compañía y otros asuntos pertinentes a los procedimientos de quiebra.

² Número de millas programadas recorridas en vuelo por pasajeros productivos.

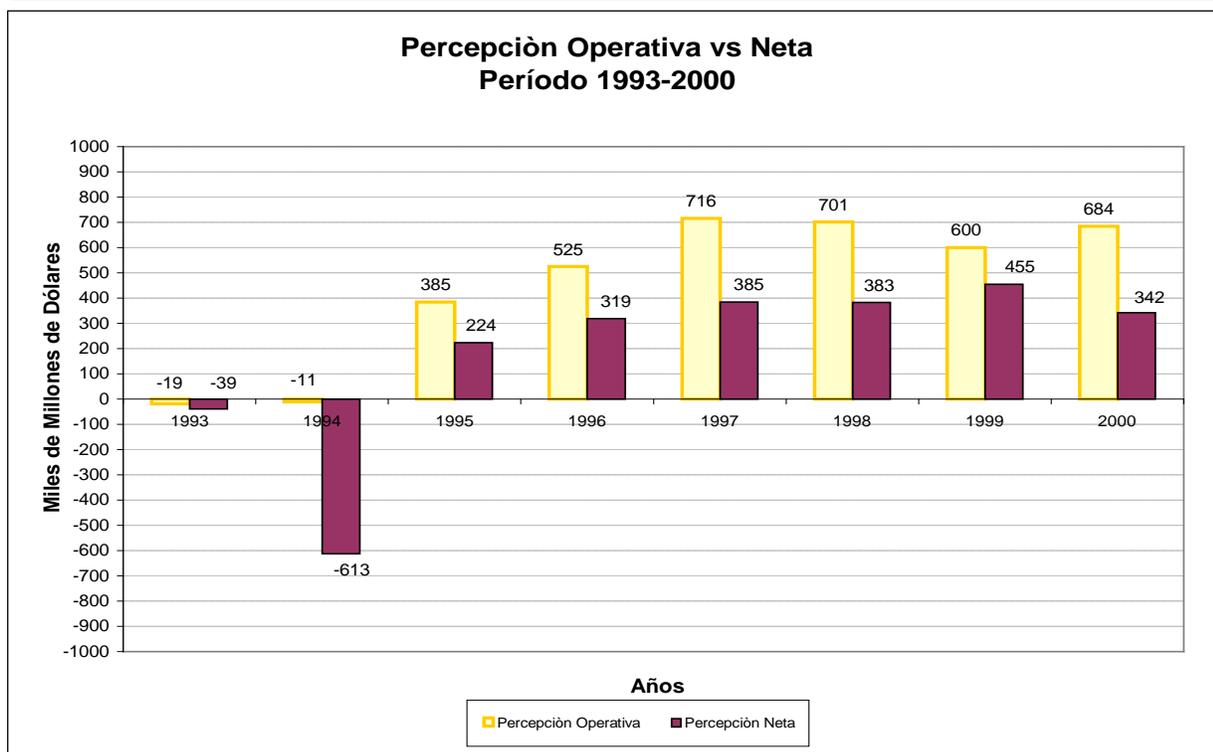
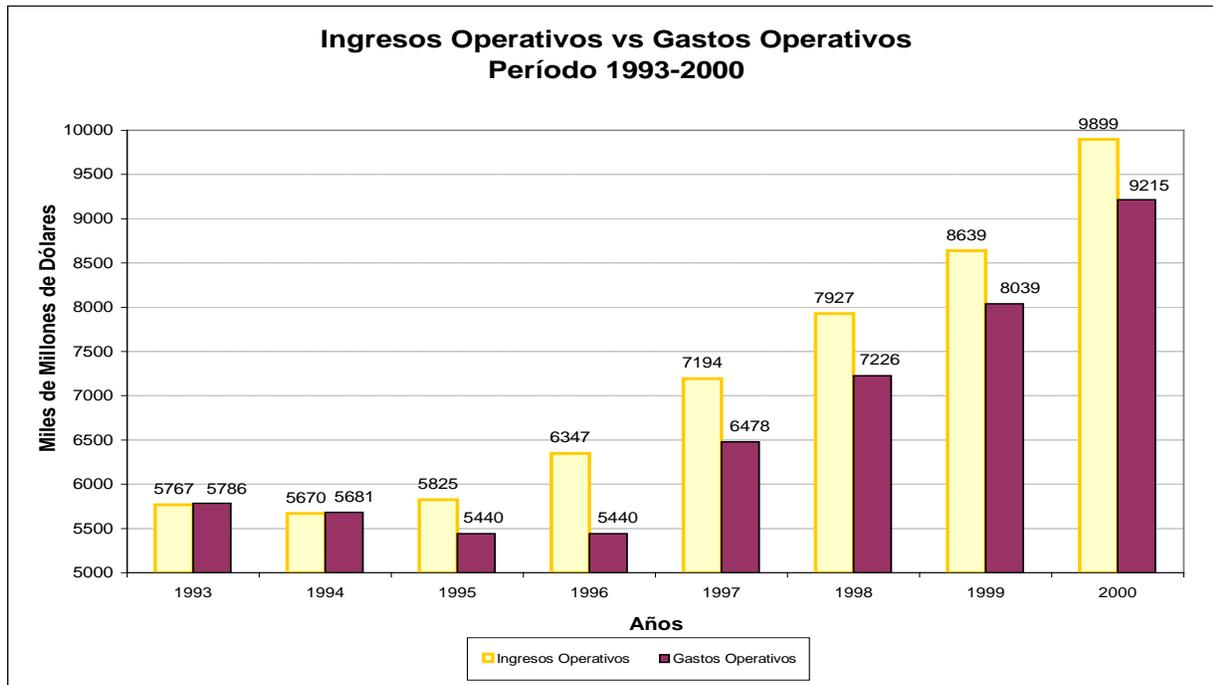
³ Número de asientos disponibles para pasajeros multiplicado por el número de millas programadas, recorridas en vuelo por esos asientos.

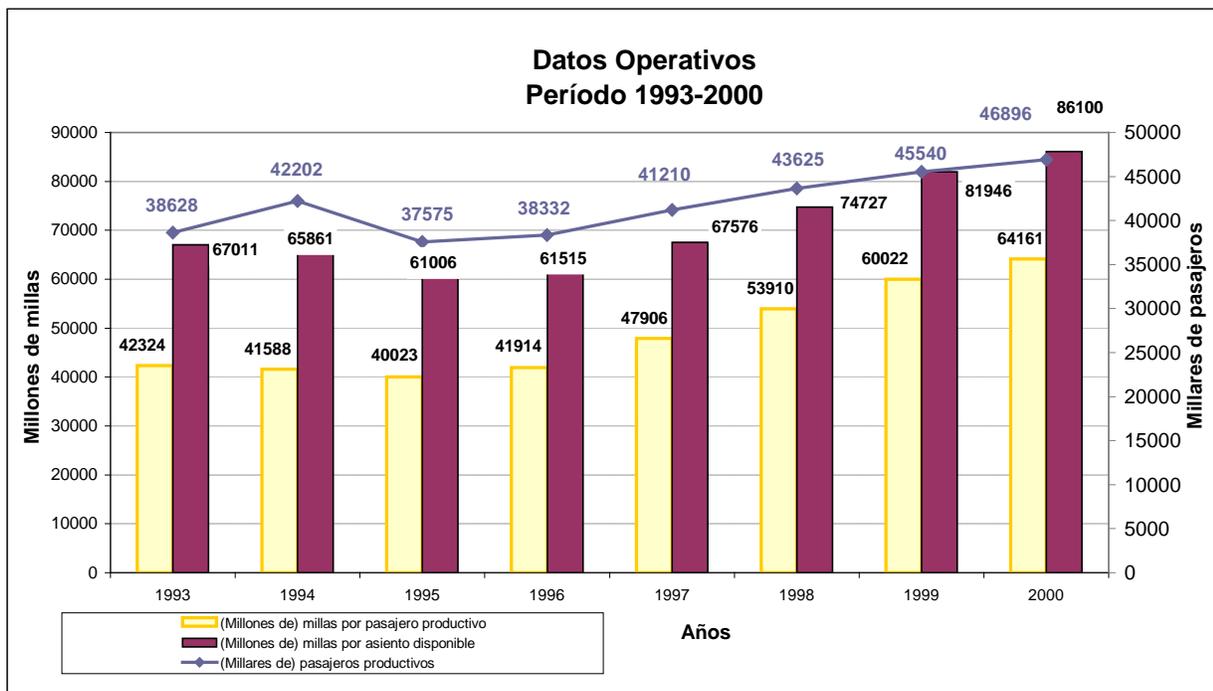
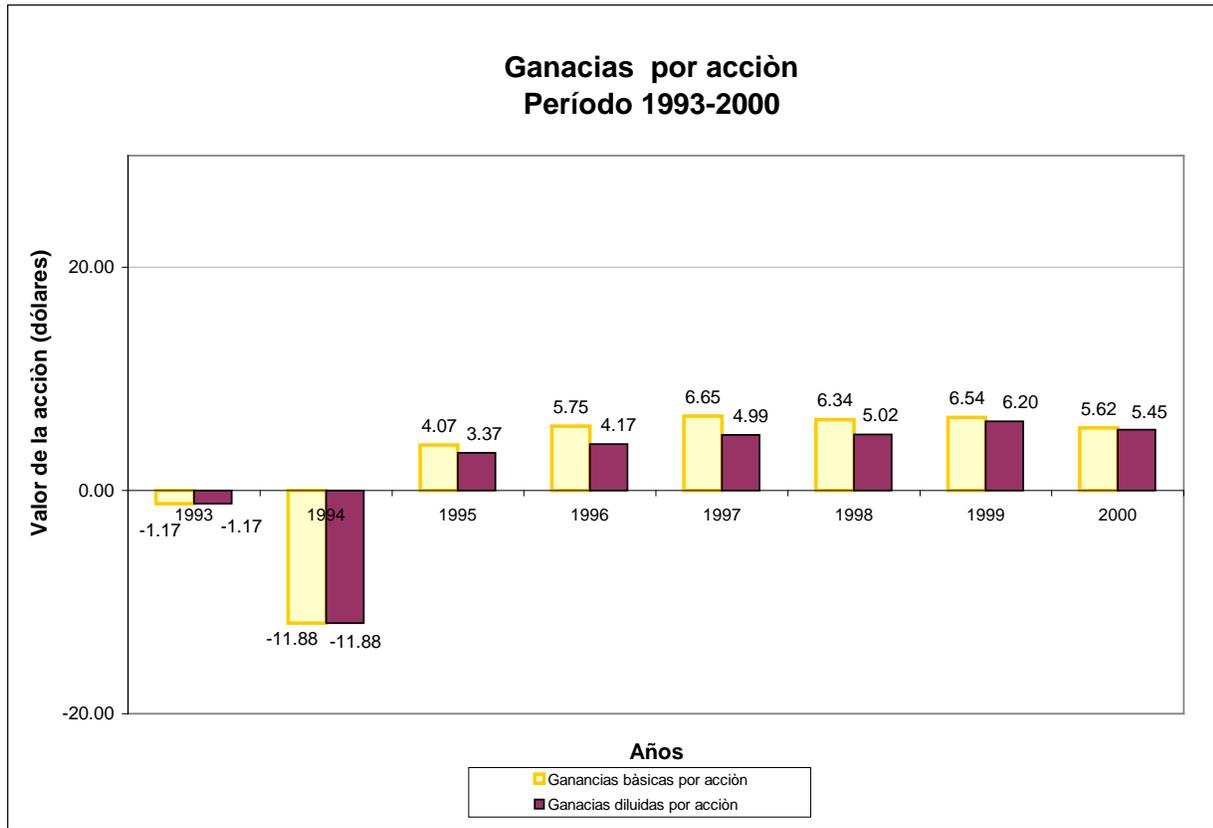
⁴ Millas de pasajero productivo divididas entre las millas de asiento disponible.

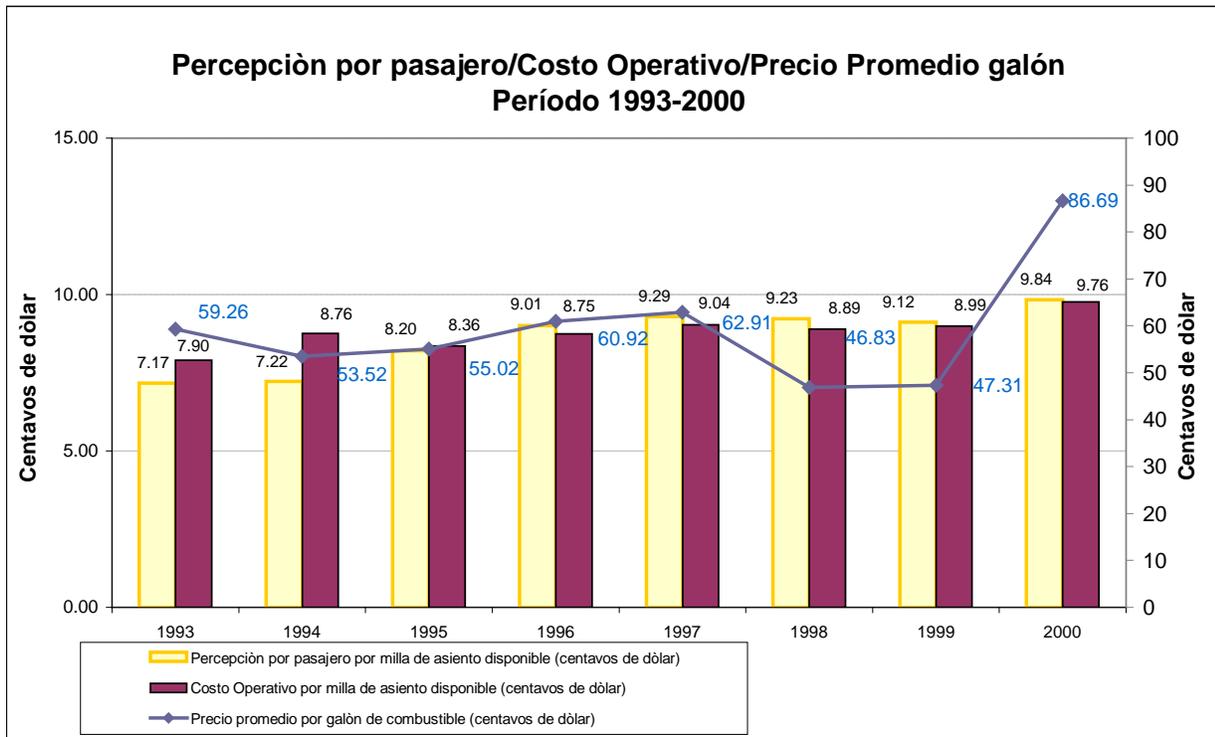
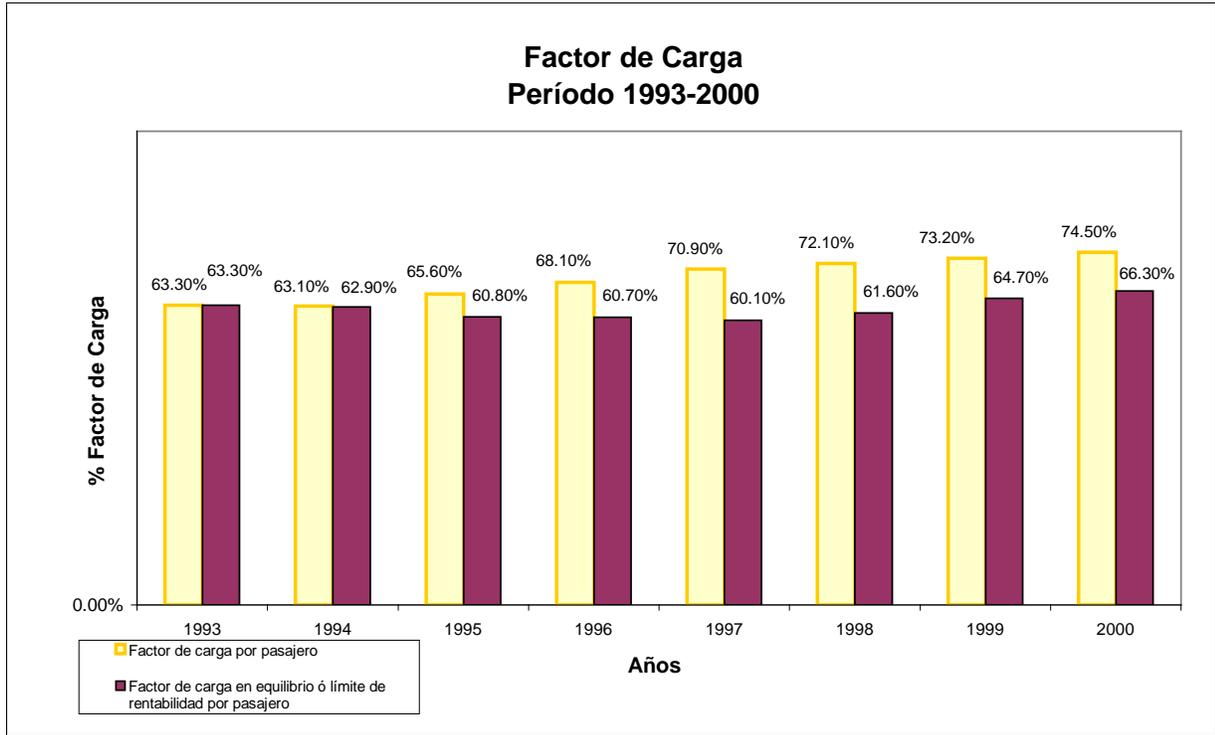
⁵ Porcentaje de asientos que tienen que ser ocupados por pasajeros productivos para que la aerolínea alcance punto de equilibrio o límite de rentabilidad antes de la base de impuesto sobre la renta, excluyendo cargos no recurrentes, conceptos no operativos y otros conceptos especiales.

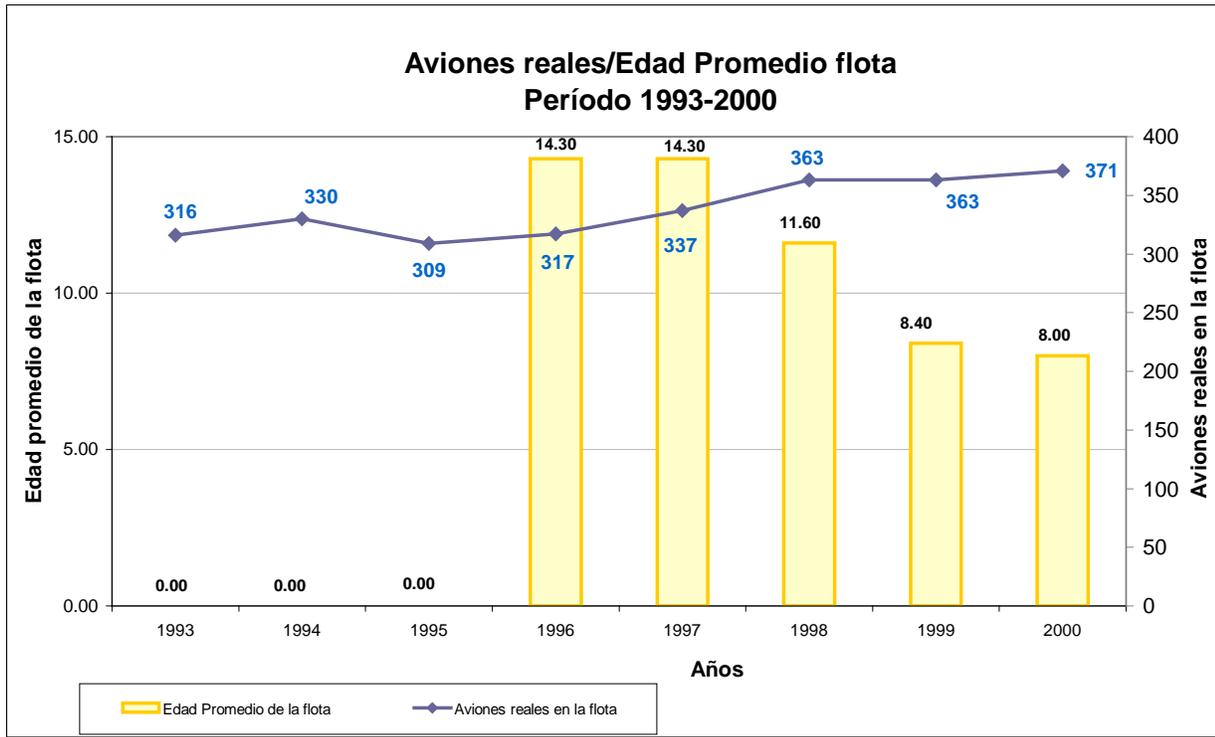
n.a. = [dato] no accesible.

Anexo 2.2 Gráficas del resumen financiero y operativo (Período 1993-2000)









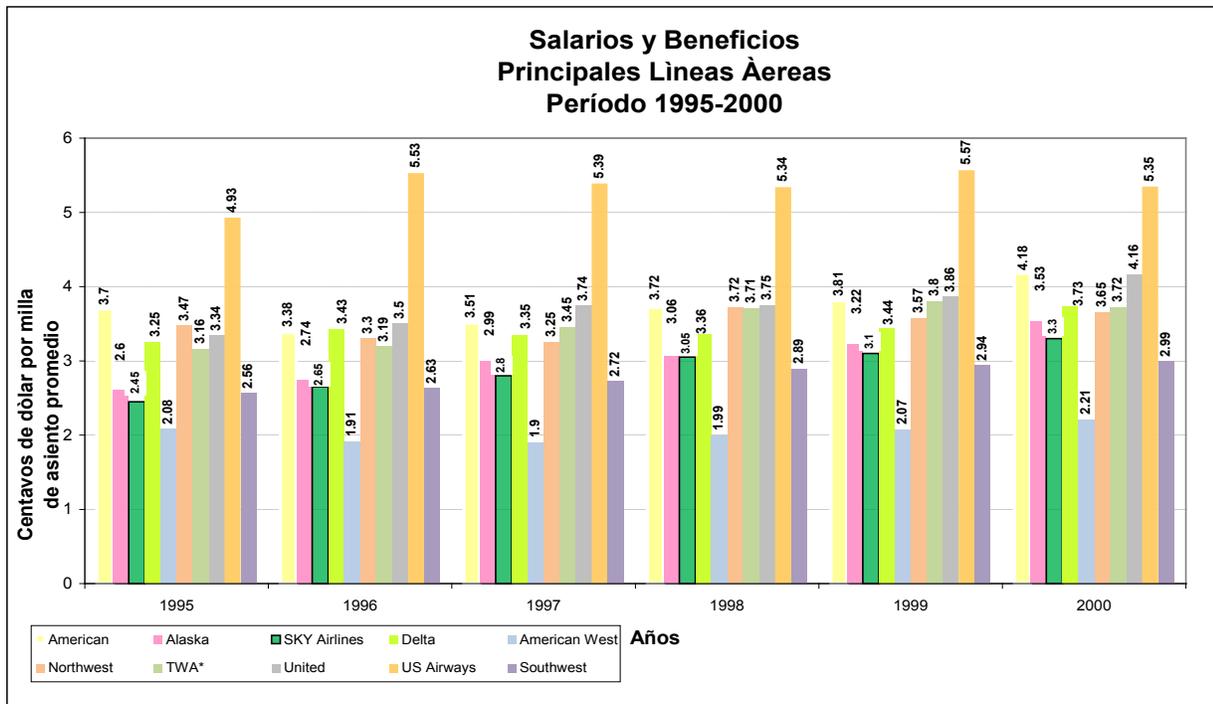
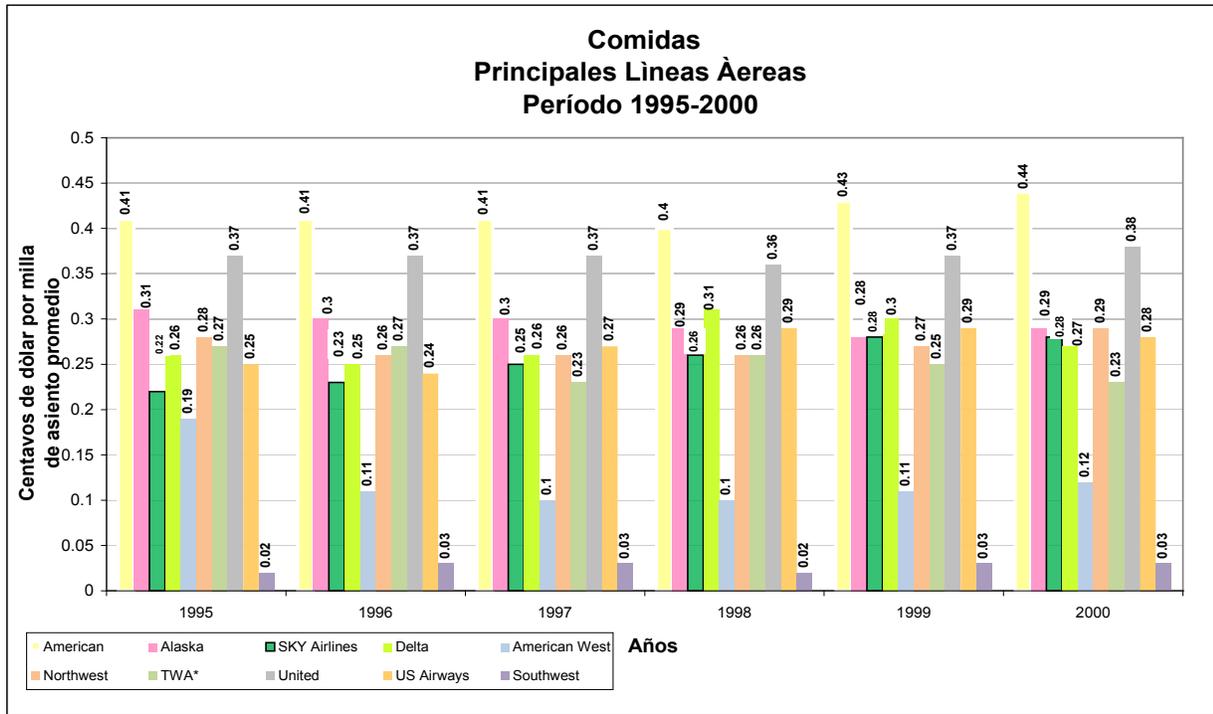
Anexo 2.3 Estadísticas comparativas de costos de operación
(principales aerolíneas del sector, período 1995-2000).

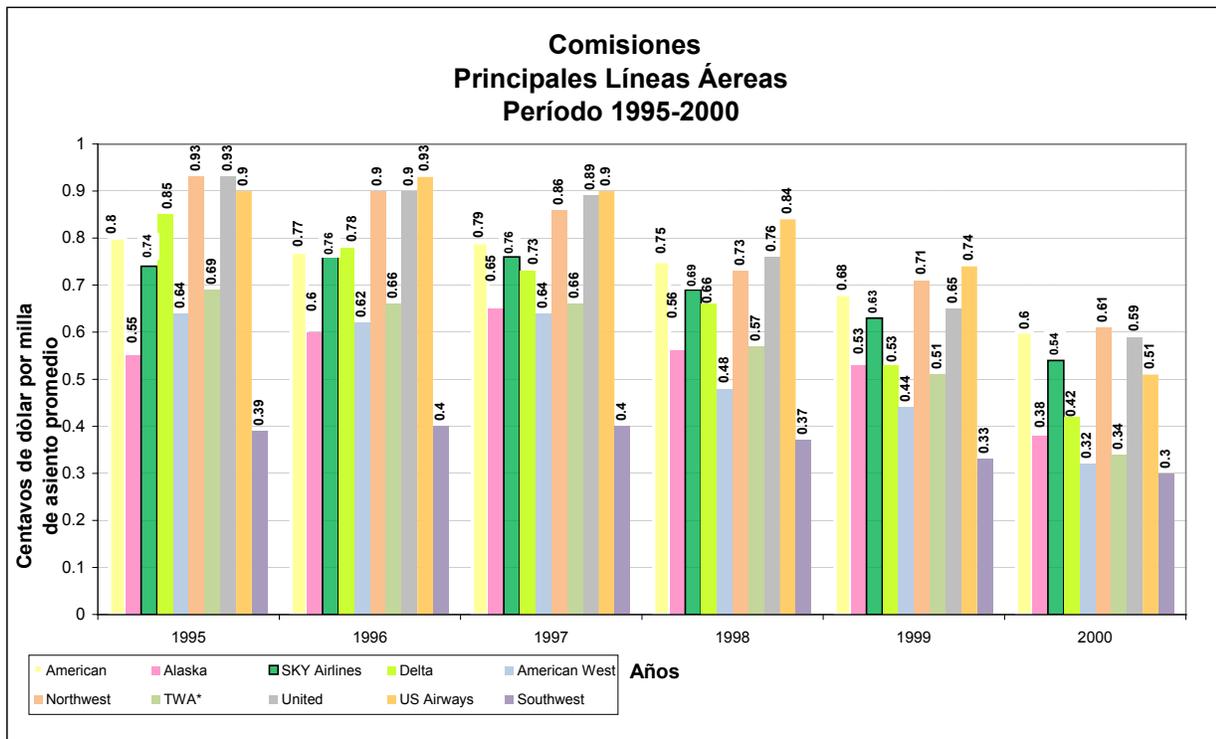
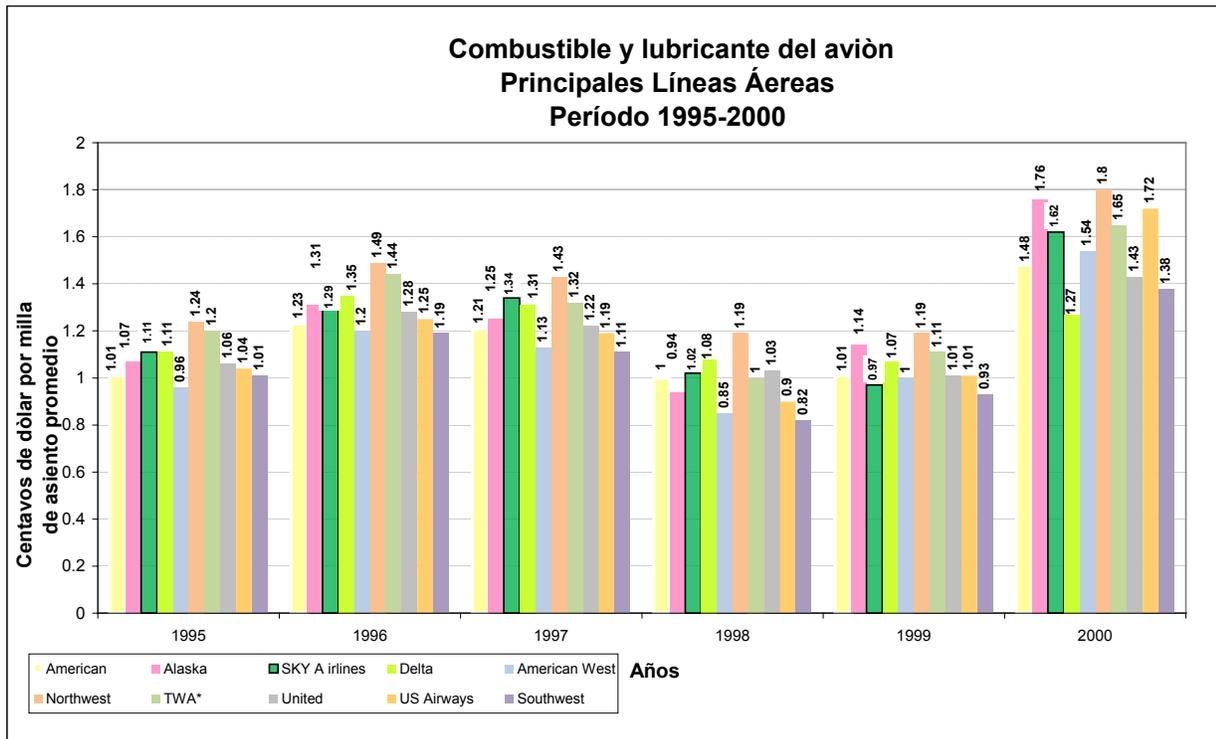
Aerolínea	Año	Comidas	Salarios y beneficios	Combustible y lubricante del avión	Comisiones	Cuotas de aterrizaje	Anuncios y avisos	Otros gastos de operación y mantenimiento	Total de gastos de operación	Cuotas de renta y alquiler	Interés
American	1995	0.41c	3.70c	1.01c	0.80c	0.15c	0.15c	3.23c	9.45c	0.73c	0.38c
	1996	0.41	3.38	1.23	0.77	0.16	0.13	2.97	9.05	0.71	0.24
	1997	0.41	3.51	1.21	0.79	0.16	0.11	3.18	9.37	0.69	0.11
	1998	0.40	3.72	1.00	0.75	0.15	0.12	3.24	9.38	0.68	0.00
	1999	0.43	3.81	1.01	0.68	0.16	0.12	3.33	9.54	0.71	(0.02)
	2000	0.44	4.18	1.48	0.60	0.17	0.13	3.49	10.49	0.74	(0.00)
Alaska	1995	0.31c	2.60c	1.07c	0.55c	0.15c	0.12c	3.10c	7.89c	1.17c	0.29c
	1996	0.30	2.74	1.31	0.60	0.15	0.12	3.03	8.26	1.17	0.20
	1997	0.30	2.99	1.25	0.65	0.16	0.11	3.13	8.60	1.15	0.14
	1998	0.29	3.06	0.94	0.56	0.15	0.13	3.13	8.27	1.15	0.08
	1999	0.28	3.22	1.14	0.53	0.16	0.15	3.29	8.77	1.13	0.06
	2000	0.29	3.53	1.76	0.38	0.18	0.38	3.72	10.25	1.08	0.14
Sky Airlines	1995	0.22c	2.45c	1.11c	0.74c	0.18c	0.16c	3.82c	8.67c	1.20c	0.33c
	1996	0.23	2.65	1.29	0.76	0.20	0.13	4.05	9.31	1.18	0.23
	1997	0.25	2.80	1.34	0.76	0.20	0.15	3.77	9.27	1.12	0.18
	1998	0.26	3.05	1.02	0.69	0.18	0.14	4.08	9.41	1.16	0.16
	1999	0.28	3.10	0.97	0.63	0.18	0.14	4.21	9.51	1.22	0.23
	2000	0.28	3.30	1.62	0.54	0.18	0.07	4.21	10.20	1.23	0.23
Delta	1995	0.26c	3.25c	1.11c	0.85c	0.20c	0.13c	3.06c	8.86c	0.81c	0.19c
	1996	0.25	3.43	1.35	0.78	0.19	0.09	3.45	9.54	0.69	0.15
	1997	0.26	3.35	1.31	0.73	0.18	0.10	3.15	9.07	0.68	0.12
	1998	0.31	3.36	1.08	0.66	0.16	0.09	3.37	9.04	0.71	0.10
	1999	0.30	3.44	1.07	0.53	0.16	0.10	3.50	9.11	0.73	0.15
	2000	0.27	3.73	1.27	0.42	0.16	0.08	3.51	9.43	0.72	0.28
America West	1995	0.19c	2.08c	0.96c	0.64c	0.16c	0.19c	3.07c	7.29c	1.30c	0.32c
	1996	0.11	1.91	1.20	0.62	0.16	0.15	3.69	7.84	1.31	0.22
	1997	0.10	1.90	1.13	0.64	0.15	0.13	3.29	7.35	1.32	0.17
	1998	0.10	1.99	0.85	0.48	0.14	0.08	3.72	7.36	1.37	0.14
	1999	0.11	2.07	1.00	0.44	0.13	0.05	3.80	7.60	1.41	0.11
	2000	0.12	2.21	1.54	0.32	0.13	0.09	4.17	8.57	1.58	0.08
Northwest	1995	0.28c	3.47c	1.24c	0.93c	0.27c	0.16c	2.80c	9.15c	0.70c	0.27c
	1996	0.26	3.30	1.49	0.90	0.24	0.17	2.84	9.21	0.64	0.21
	1997	0.26	3.25	1.43	0.86	0.23	0.14	2.89	9.06	0.62	0.21
	1998	0.26	3.72	1.19	0.73	0.23	0.20	3.34	9.68	0.64	0.32
	1999	0.27	3.57	1.19	0.71	0.24	0.14	3.03	9.15	0.61	0.35
	2000	0.29	3.65	1.80	0.61	0.24	0.13	3.24	9.96	0.67	0.31
TWA*	1995	0.27c	3.16c	1.20c	0.69c	0.19c	0.16c	2.88c	8.56c	0.71c	0.40c
	1996	0.27	3.19	1.44	0.66	0.18	0.17	3.34	9.25	0.74	0.31
	1997	0.23	3.45	1.32	0.66	0.18	0.14	3.21	9.20	1.02	0.31
	1998	0.26	3.71	1.00	0.57	0.19	0.17	3.74	9.65	1.33	0.34
	1999	0.25	3.80	1.11	0.51	0.21	0.15	4.23	10.26	1.54	0.27
	2000	0.23	3.72	1.65	0.34	0.20	0.11	3.89	10.14	1.79	0.24
United	1995	0.37c	3.34c	1.06c	0.93c	0.21c	0.13c	2.84c	8.89c	0.94c	0.21c
	1996	0.37	3.50	1.28	0.90	0.21	0.13	2.95	9.34	0.90	0.13
	1997	0.37	3.74	1.22	0.89	0.21	0.14	2.97	9.53	0.87	0.11
	1998	0.36	3.75	1.03	0.76	0.20	0.15	2.99	9.25	0.83	0.15
	1999	0.37	3.86	1.01	0.65	0.21	0.16	3.15	9.41	0.84	0.17
	2000	0.38	4.16	1.43	0.59	0.20	0.20	3.64	10.60	0.88	0.19
US Airways	1995	0.25c	4.93c	1.04c	0.90c	0.19c	0.11c	4.18c	11.61c	1.16c	0.51c
	1996	0.24	5.53	1.25	0.93	0.22	0.09	4.64	12.90	1.16	0.49
	1997	0.27	5.39	1.19	0.90	0.20	0.08	5.56	13.58	1.20	0.43
	1998	0.29	5.34	0.90	0.84	0.19	0.06	5.72	13.34	1.15	0.42
	1999	0.29	5.57	1.01	0.74	0.20	0.07	6.09	13.97	1.15	0.30
	2000	0.28	5.35	1.72	0.51	0.20	0.08	5.73	13.88	1.11	0.36
Southwest	1995	0.02c	2.56c	1.01c	0.39c	0.23c	0.27c	2.61c	7.09c	0.71c	0.16c
	1996	0.03	2.63	1.19	0.40	0.24	0.29	2.73	7.51	0.70	0.09
	1997	0.03	2.72	1.11	0.40	0.25	0.27	2.63	7.40	0.67	0.10
	1998	0.02	2.89	0.82	0.37	0.24	0.27	2.72	7.32	0.64	0.06
	1999	0.03	2.94	0.93	0.33	0.23	0.28	2.73	7.47	0.60	0.04
	2000	0.03	2.99	1.38	0.30	0.22	0.26	2.55	7.72	0.55	0.07

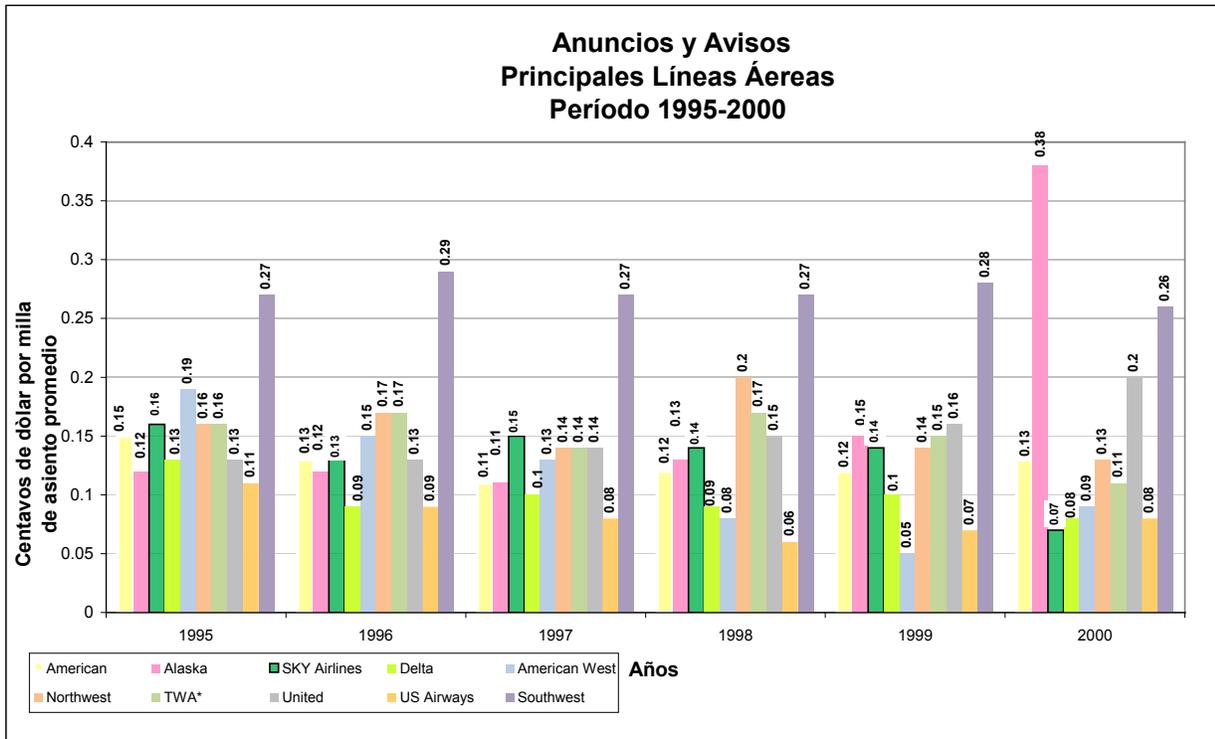
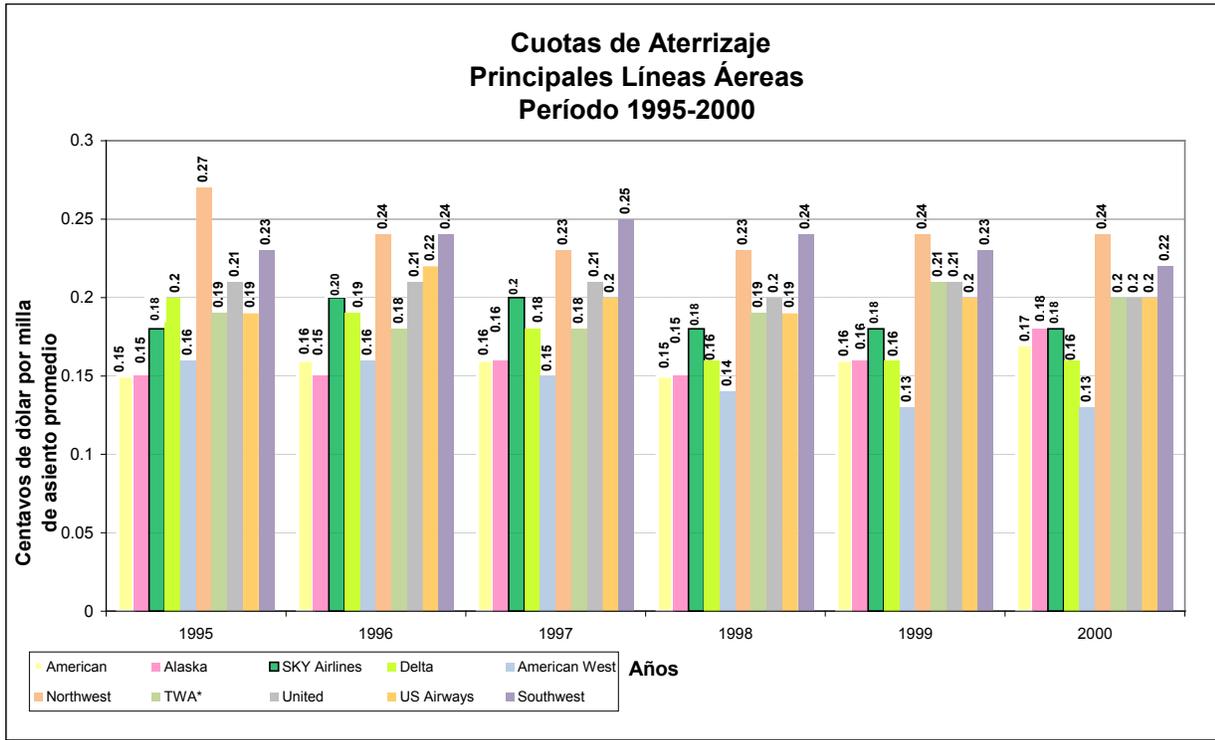
* Adquirida por American Airlines a fines de 2000.

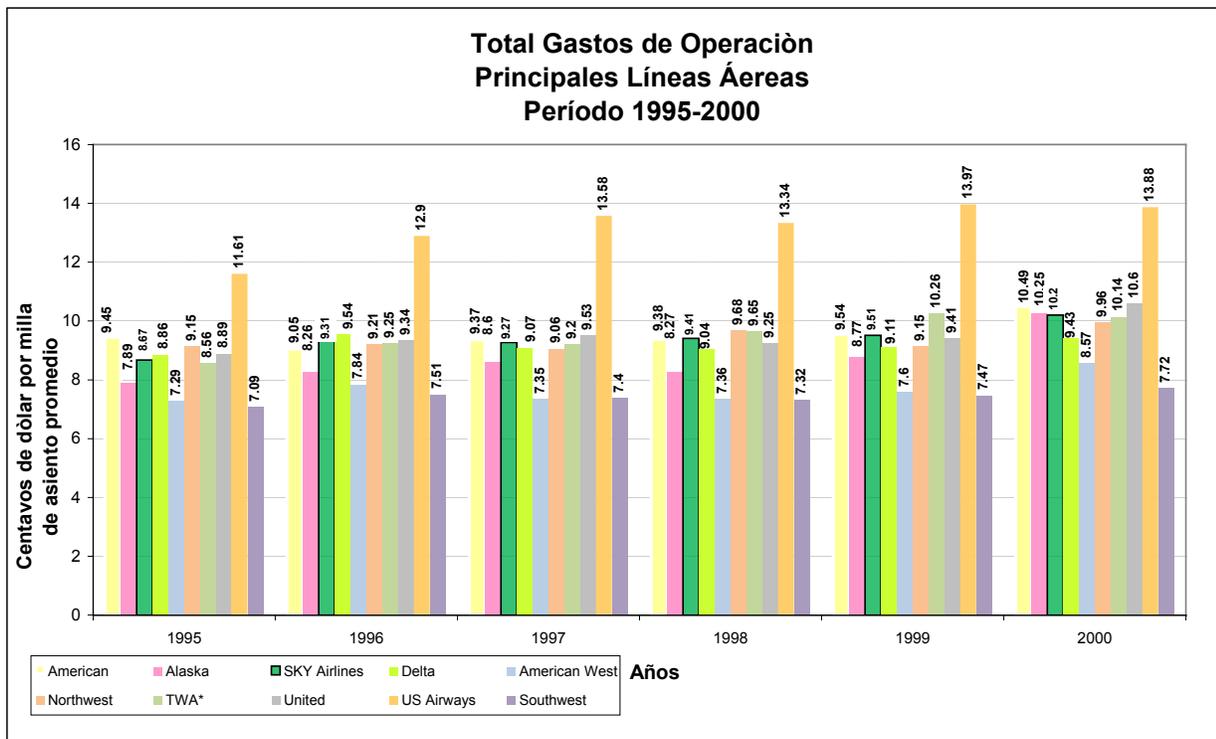
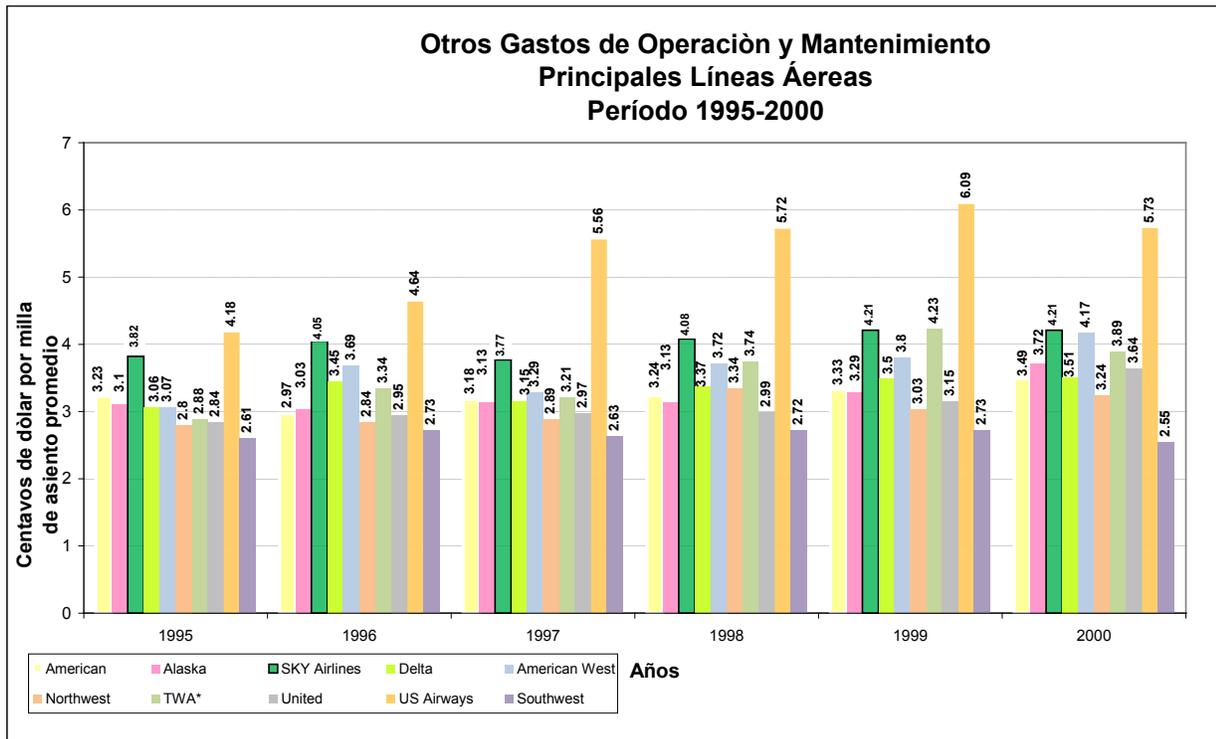
Fuente: Secretaría de Transportes de Estados Unidos, Departamento de Estadísticas de Transportes, Oficina de Información de Aerolíneas, Form 415, Form 41P, Form T100.

Anexo 2.4 Gráficas de costos de operación (principales aerolíneas período 1995-2000)









Anexo 2.5 Estadísticas operativas de Sky Airlines
(período ene-jun 2000 vs ene-jun 2001)

	Seis meses terminados el 30 de junio		Incremento (decremento) neto
	2001	2000	
Pasajeros productivos (en miles de dólares)	23 476	23 285	0.8%
Millas de pasajero productivo (millones) ¹	32 167	31 496	2.1%
Millas de asiento disponible (millones) ²	44 271	42 334	4.6%
Factor de carga de pasajero ³	72.7%	74.4%	(1.7) puntos
Factor de carga de pasajero de punto de equilibrio o límite de rentabilidad ⁴	66.1%	66.0%	0.1 puntos
Ingreso de pasajero por milla de asiento disponible	9.63¢	9.83¢	(2.0)%
Total de ingreso de pasajero por milla de asiento disponible	10.44¢	10.64¢	(1.9)%
Costo operativo por milla de asiento disponible	9.65¢	9.71¢	(0.6)%
Precio promedio por galón (1 galón = 3.78 litros) de combustible	88.09¢	83.49¢	5.5%
Costo de transportación por pasajero productivo	\$181.68	\$178.72	1.7%
Utilización diaria promedio de cada avión ⁵	10:49	10:37	1.9%
Número real de aviones en la flota al final del periodo	377	363	3.9%
Duración promedio del vuelo de un avión (en millas)	1 179	1 143	3.1%

¹ Número de millas programadas, voladas por pasajeros productivos.

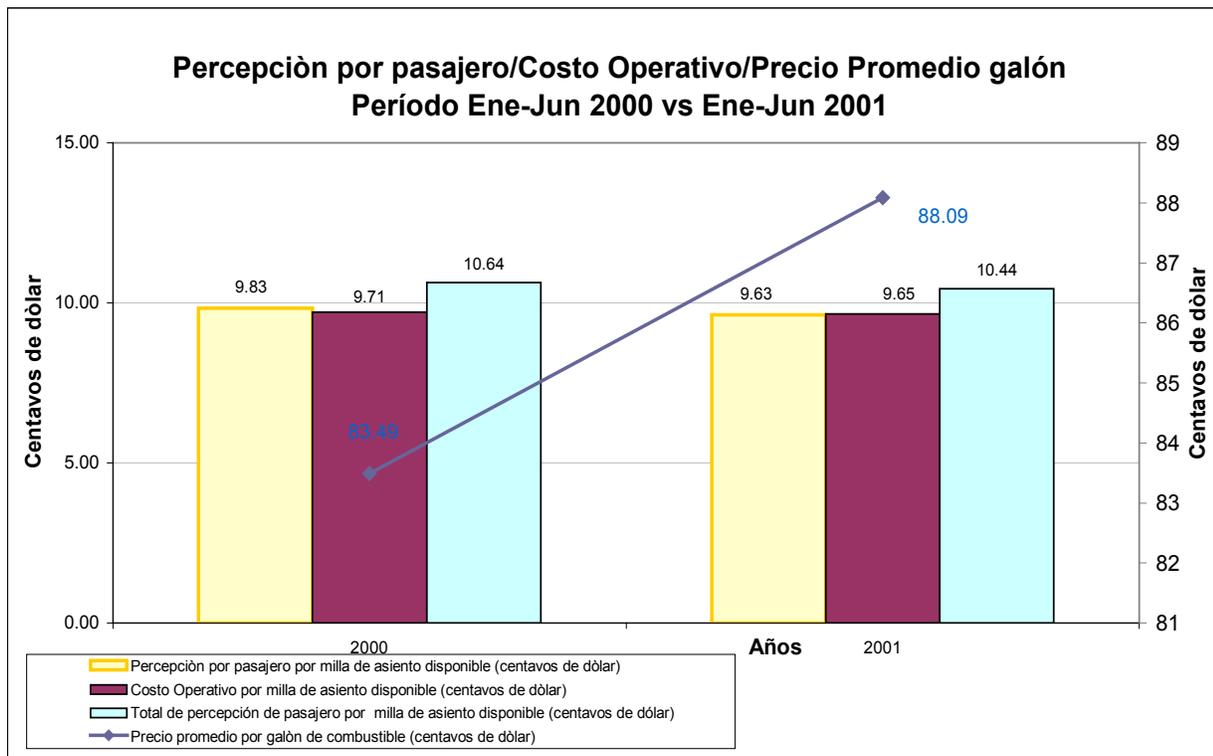
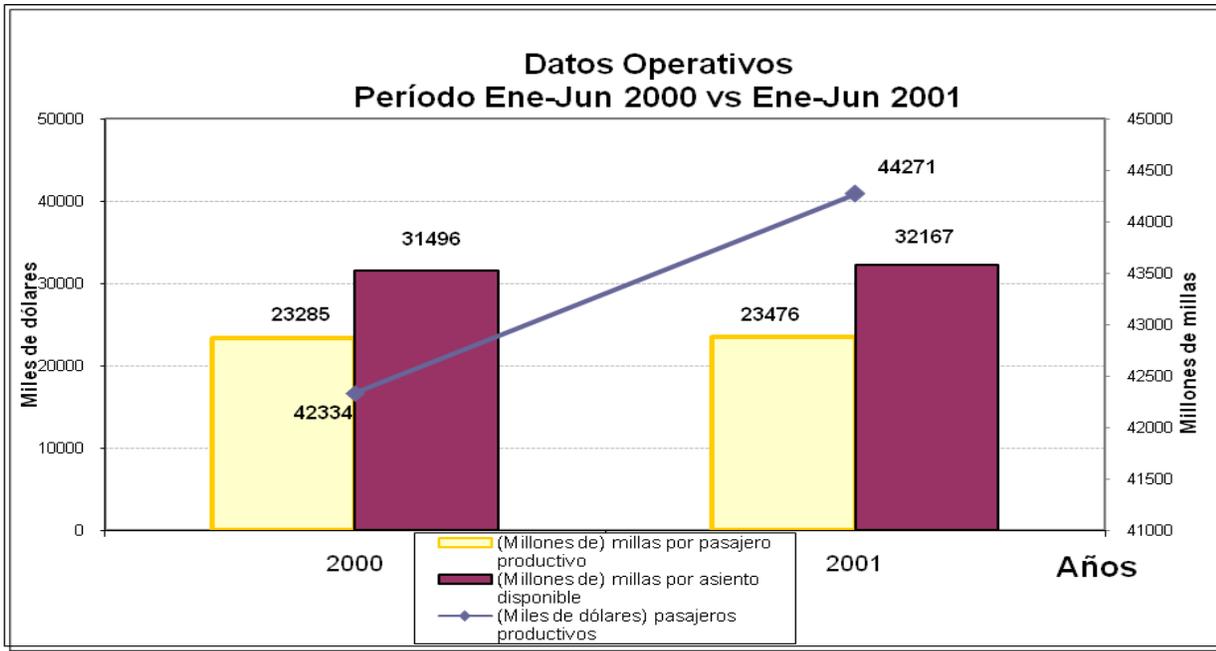
² Número de asientos disponibles para pasajeros multiplicado por el número de millas programadas que esos asientos recorren en vuelo.

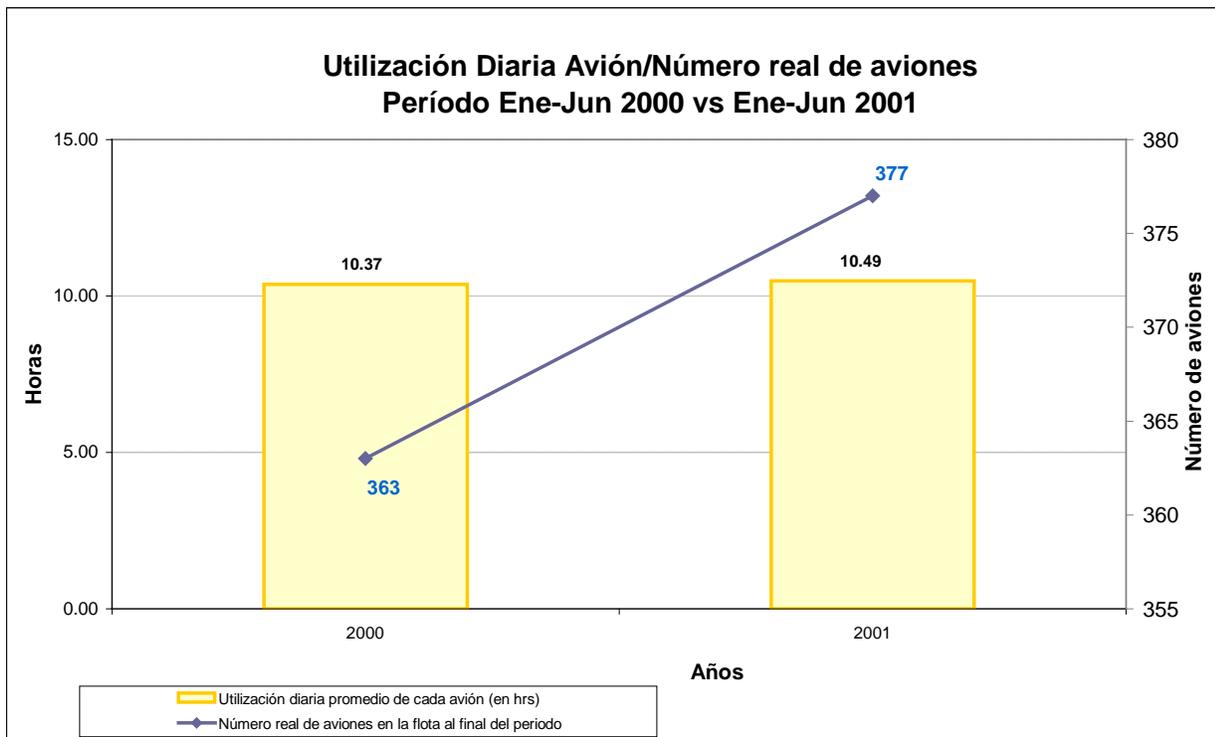
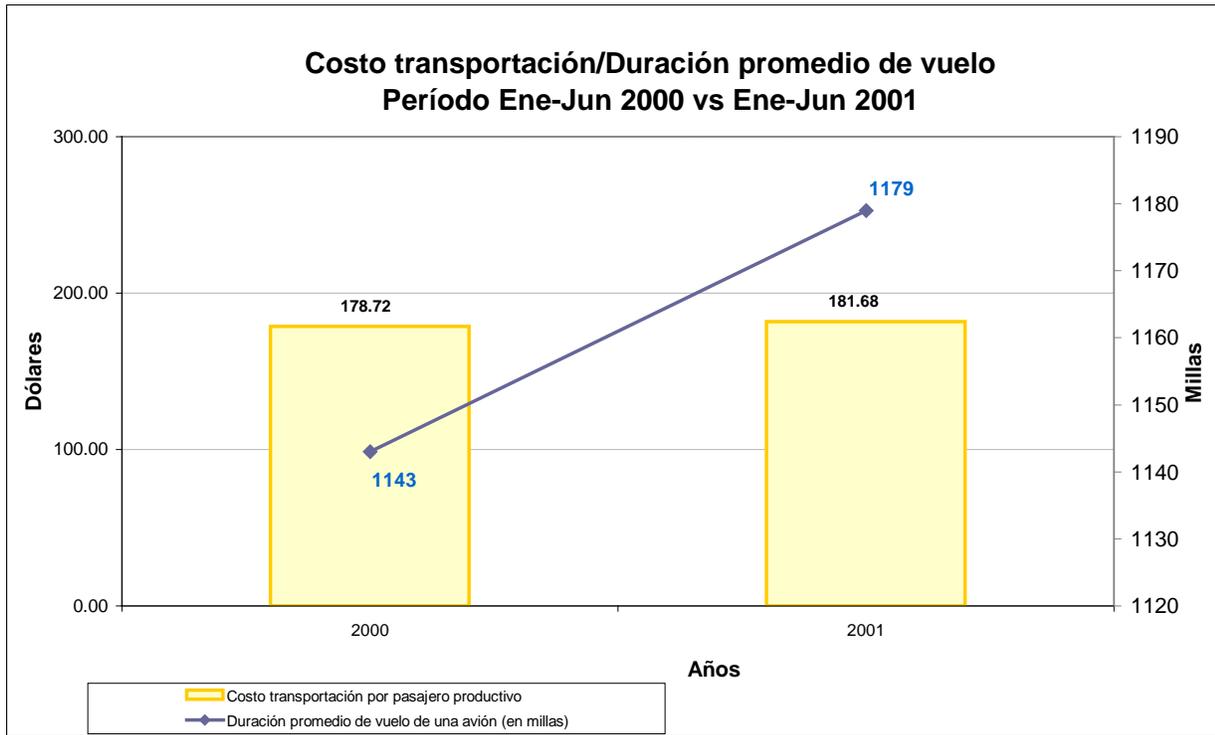
³ Millas de pasajero productivo divididas entre las millas de asiento disponible.

⁴ Porcentaje de asientos que tienen que ir ocupados por pasajeros productivos para que la aerolínea llegue al punto de equilibrio o límite de rentabilidad en un ingreso, antes de la base de impuesto sobre la renta, excluyendo cargos no recurrentes, conceptos no operativos y otros conceptos especiales.

⁵ Número promedio de horas por día que un avión volado en servicio productivo es operado (desde el paso por la puerta de abordar al paso por la puerta de arribo).

Anexo 2.6 Gráficas de estadísticas operativas (período ene-jun 2000 vs ene-jun 2001)





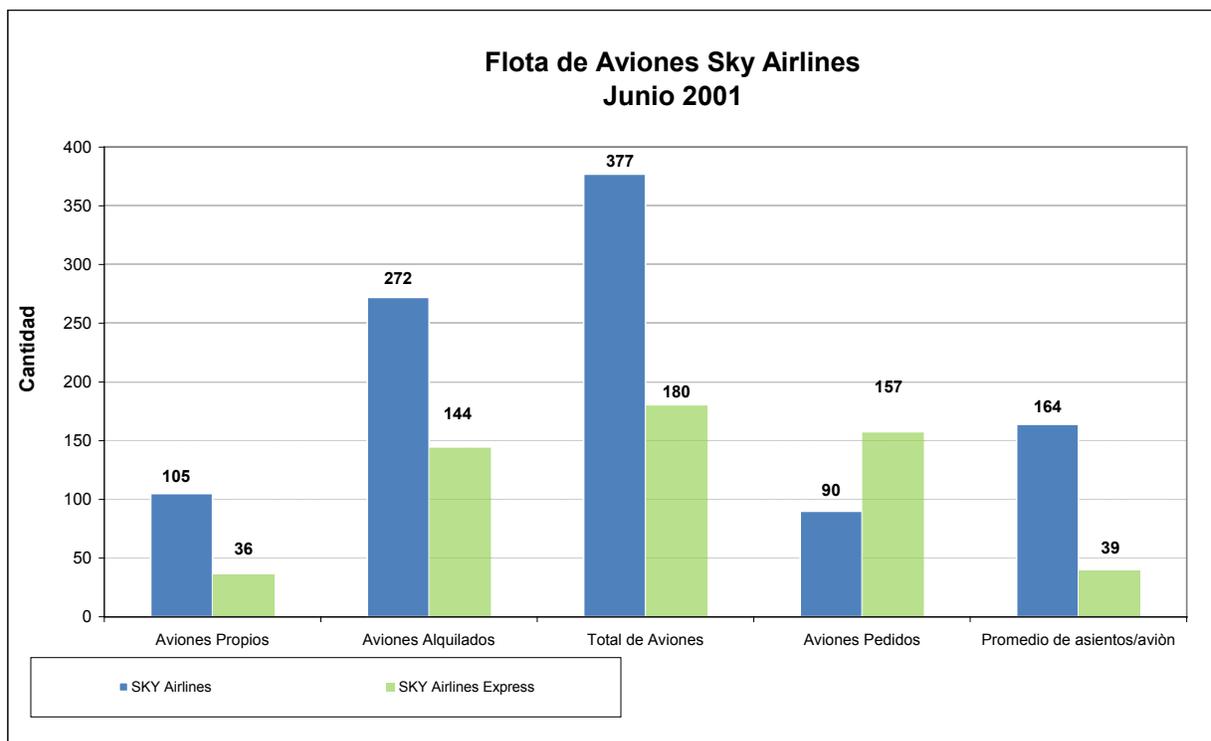
Anexo 2.7 Flota de aviones de Sky Airlines al 30 de junio de 2001.

Tipo de avión	Total de asientos	Aviones propios	Aviones alquilados	Total de aviones	Edad promedio*	Aviones en pedido
Sky Airlines						
Boeing 777-200	283	4	12	16	1.7	2
Boeing 767-400ER	235	3	2	5	0.2	19
Boeing 767-200ER	174	7	1	8	0.1	2
Boeing 757-300	210	—	—	—	—	15
Boeing 757-200	172	13	28	41	3.9	—
Boeing 737-900	167	—	1	1	0.1	14
Boeing 737-800	155	17	43	60	1.3	33
Boeing 737-700	124	12	24	36	2.0	5
Boeing 737-500	104	15	51	66	4.7	—
Boeing 737-300	124	14	51	65	13.4	—
DC10-30	242	3	11	14	25.5	—
MD-80	141	17	48	65	15.9	—
Sky Airlines		105	272	377		90
Express						
Jets						
Embraer ERJ-145XR	50	—	—	—	—	75
Embraer ERJ-145	50	18	72	90	1.9	59
Embraer ERJ-135	37	—	27	27	0.7	23
Total de jets		18	99	117		157
Turbohélices						
ATR-42-320	46	9	22	31	10.8	—
EMB-120	30	9	10	19	11.0	—
Beech 1900-D	19	—	13	13	4.8	—
Total de turbohélices		18	45	63		—
Total		141	416	557		247

* En años, para fin del año 2000.

Nota: **Sky Airlines** preveía aceptar la entrega de 36 aviones Boeing en 2001 (de los cuales, nueve se pusieron en servicio en la primera mitad de 2001) **Sky Airlines express** preveía aceptar la entrega de 41 jets regionales Embraer en 2001 (de los cuales, 21 fueron puestos en servicio en la primera mitad de 2001) **Sky Airlines** planeaba retirar 14 de sus aviones de turbohélice durante la segunda mitad de 2001. Al 30 de junio de 2001, los costos estimados de **Sky Airlines** por los aviones Boeing que tenía pedidos totalizaban 4 200 millones de dólares; su compromiso de aviones jet regionales Embraer era de unos 2 500 millones de dólares. Para el 30 de junio de 2001 **Sky Airlines** tenía arreglados aproximadamente 1 300 millones de dólares de financiamiento para futuras entregas de aviones Boeing.

Anexo 2.8 Gráfica de la flota de aviones al 30 de junio de 2001.

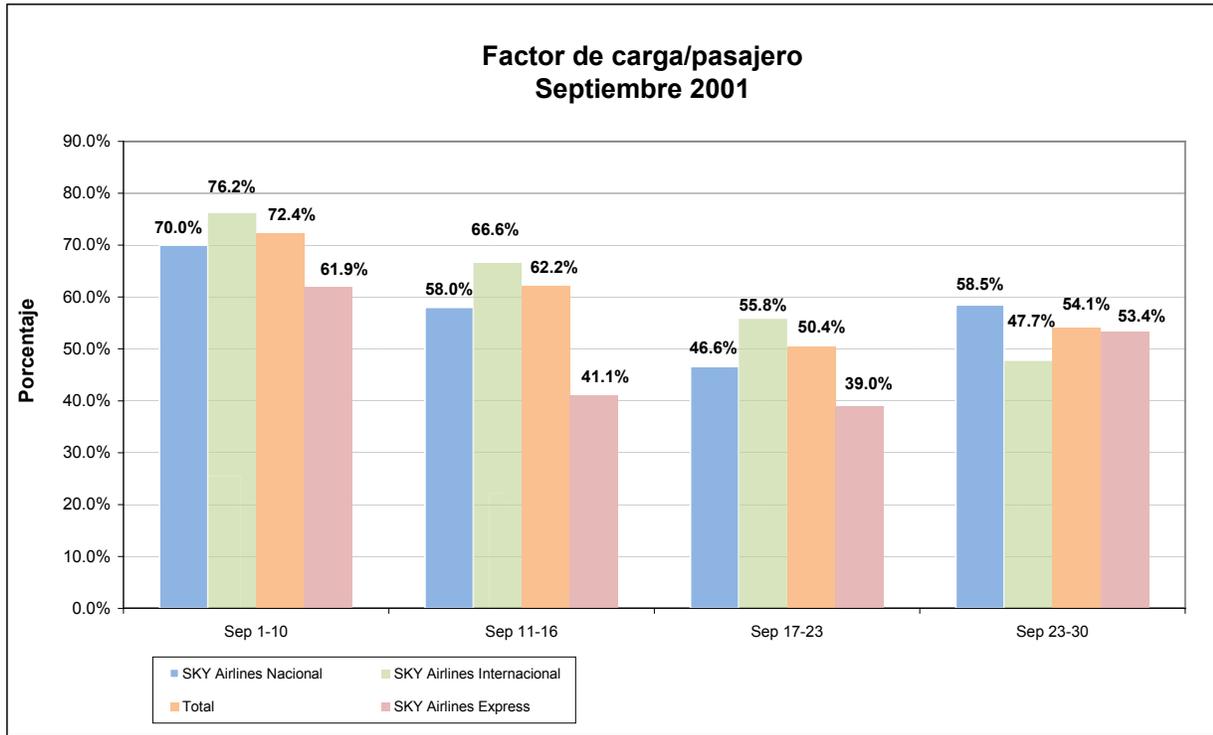


Anexo 2.9 Factores de carga de pasajero a septiembre de 2001.

	Sept. 1-10	Sept. 11-16*	Sept. 17-23	Sept. 23-30
Sky Airlines				
Nacional	70.0%	58.0%	46.6%	58.5%
Internacional	76.2	66.6	55.8	47.7
Total	72.4	62.2	50.4	54.1
Sky Airlines Express	61.9	41.1	39.0	53.4

* Sólo 32% de la capacidad planeada operó durante este periodo.
 Fuente: Archivos de la compañía.

Anexo 2.10 Gráfica de factores de carga a septiembre de 2001.



Anexo 2.11 Hoja de balance de Sky Airlines al 30 de septiembre de 2001 comparada con la del 31 de diciembre de 2000.

	30 de septiembre de 2001	31 de diciembre de 2000
Activo		
Activo circulante		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$1 201	\$1 371
Inversiones a corto plazo	—	24
Cuentas por cobrar, neto	455	495
Partes de refacción y suministros, neto	290	280
Otros	306	289
Total del activo circulante	2 252	2 459
Total de propiedad y equipo	6 063	5 163
Rutas, puertas de abordar y espacios, neto	1 048	1 081
Otros conceptos de activo, neto	453	498
Total del activo	<u>\$9 816</u>	<u>\$9 201</u>
Pasivo y capital contable de los accionistas		
Pasivo circulante (obligaciones actuales o a corto plazo)		
Vencimientos actuales de deuda a largo plazo y de arriendo de capital	\$ 349	\$ 304
Cuentas por pagar	988	1 016
Deudas de tráfico aéreo	1 124	1 125
Otras deudas acumuladas	623	535
Total de pasivo circulante	3 084	2 980
Deuda a largo plazo y de arriendo de capital	4 092	3 374
Otras obligaciones a largo plazo	1 145	995
Compromisos y contingencias		
Valores preferentes obligatoriamente redimibles de deuda de Sky Airlines de fideicomiso subsidiario retenedor de obligaciones subordinadas únicamente convertibles [en acciones]	243	242
Acciones comunes redimibles	—	450
Capital contable de los accionistas		
Acciones preferentes	—	—
Acciones comunes clase A	—	—
Acciones comunes clase B	1	1
Capital adicional pagado	885	379
Ganancias retenidas	1 510	1 456
Otros ingresos (pérdidas) amplios(as) acumulados(as)	(4)	13
Acciones de Tesorería	(1 140)	(689)
Total de capital contable de los accionistas	<u>1 252</u>	<u>1 160</u>
Total de pasivo y capital contable de los accionistas	<u>\$9 816</u>	<u>\$9 201</u>

Fuente: Boletín de noticias de la compañía, 31 de octubre de 2001.

Anexo 2.12 Estadísticas operativas (período jul-sep 2000 vs jul-sep 2001)

	Periodo de tres meses terminado el 30 de septiembre		Incremento (decremento) neto
	2001	2000	
(Millares de) pasajeros productivos	11 254	12 155	(7.4)%
(Millones de) millas de pasajero productivo ¹	16 206	17 325	(6.5)%
(Millones de) millas de asiento disponible ²	21 994	22 356	(1.6)%
Factor de carga de pasajero ³	73.7%	77.5%	(3.8) puntos
Factor de carga de pasajero de límite de rentabilidad ⁴	78.3%	67.4%	10.9 puntos
Ingreso de pasajero por milla de asiento disponible (dólares)	8.59¢	10.06¢	(14.6)%
Total del ingreso por milla de asiento disponible (dólares)	9.33¢	10.89¢	(14.3)%
Costo operativo por milla de asiento disponible (dólares)	9.34¢	9.58¢	(2.0)%
Precio promedio por galón (1 galón = 3.78 litros) de combustible (dólares)	82.37¢	86.52¢	(4.8)%
Aviones reales en la flota al final del periodo	342	367	(6.8)%
Duración promedio de vuelo de avión (en millas)	1 208	1 187	1.8%

¹ Número de millas programadas, recorridas en vuelo por pasajeros productivos.

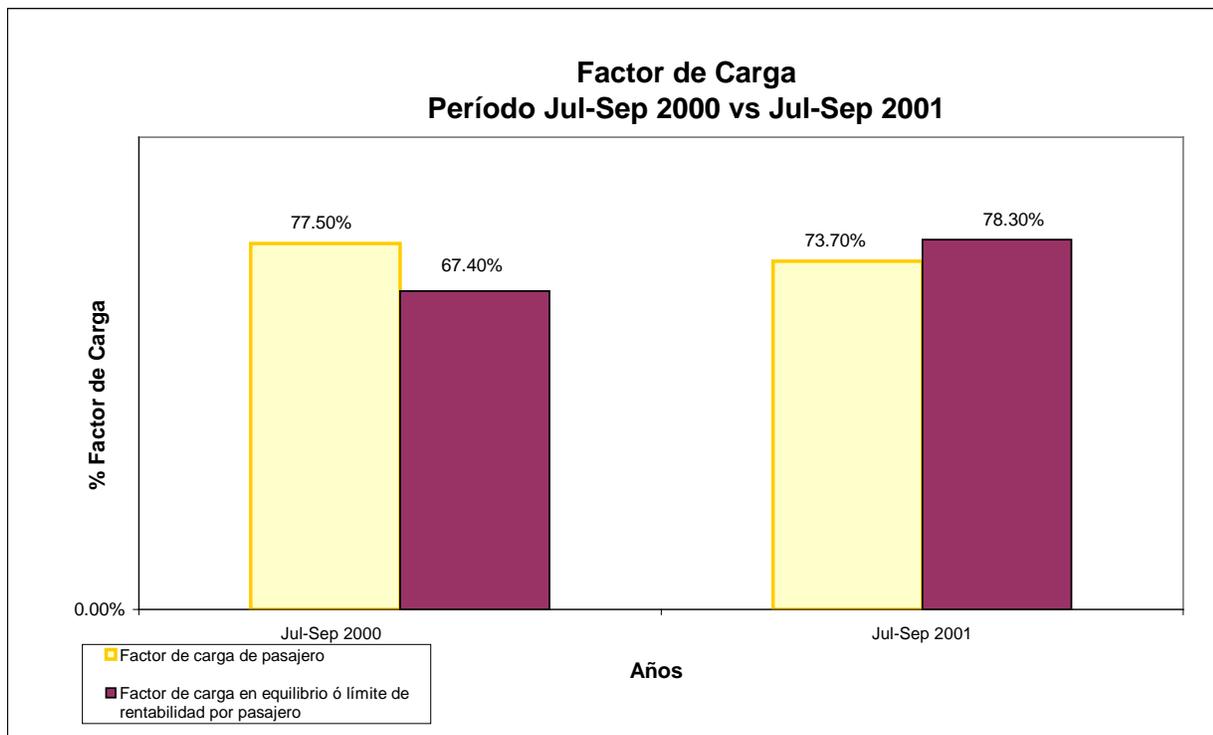
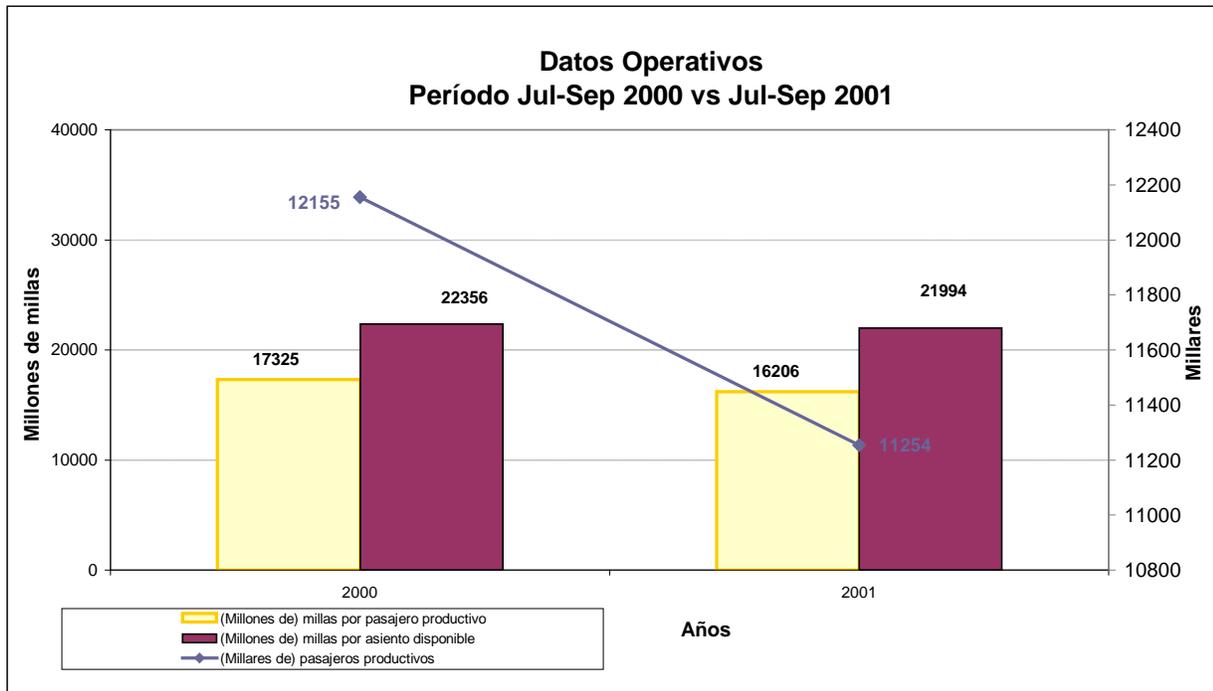
² Número de asientos disponibles para pasajeros multiplicado por el número de millas programadas, recorridas en vuelo por esos asientos.

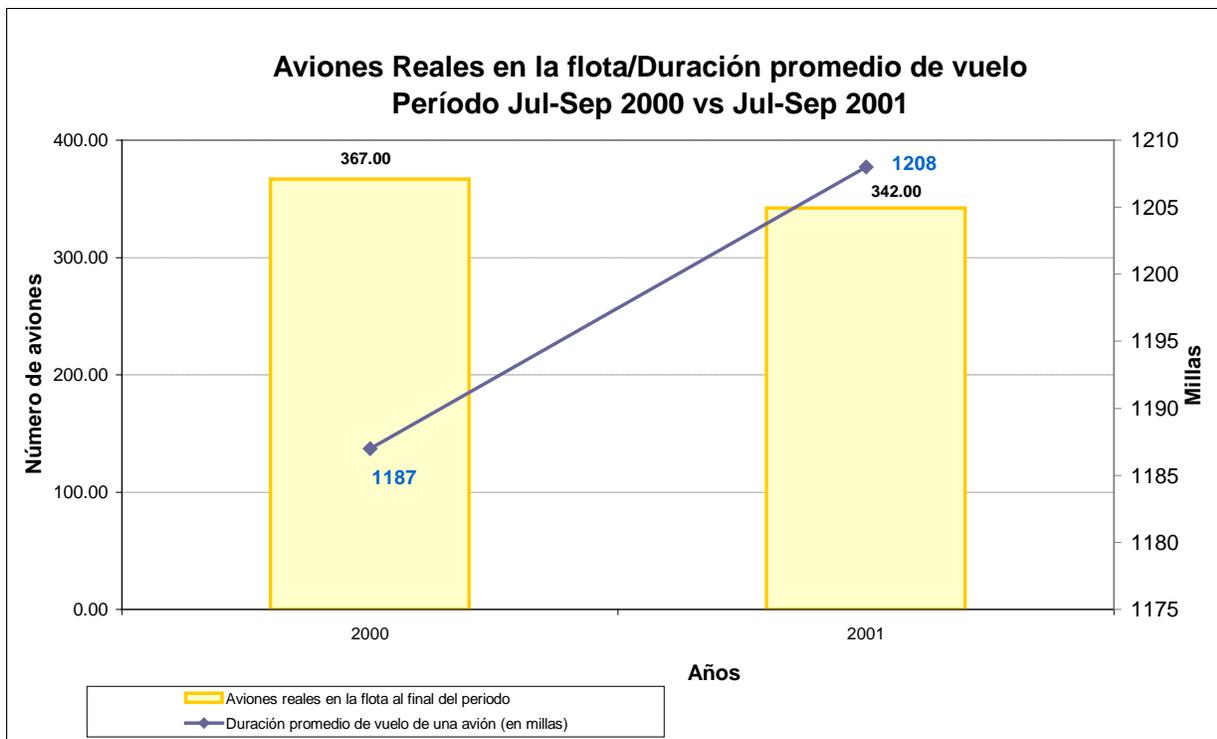
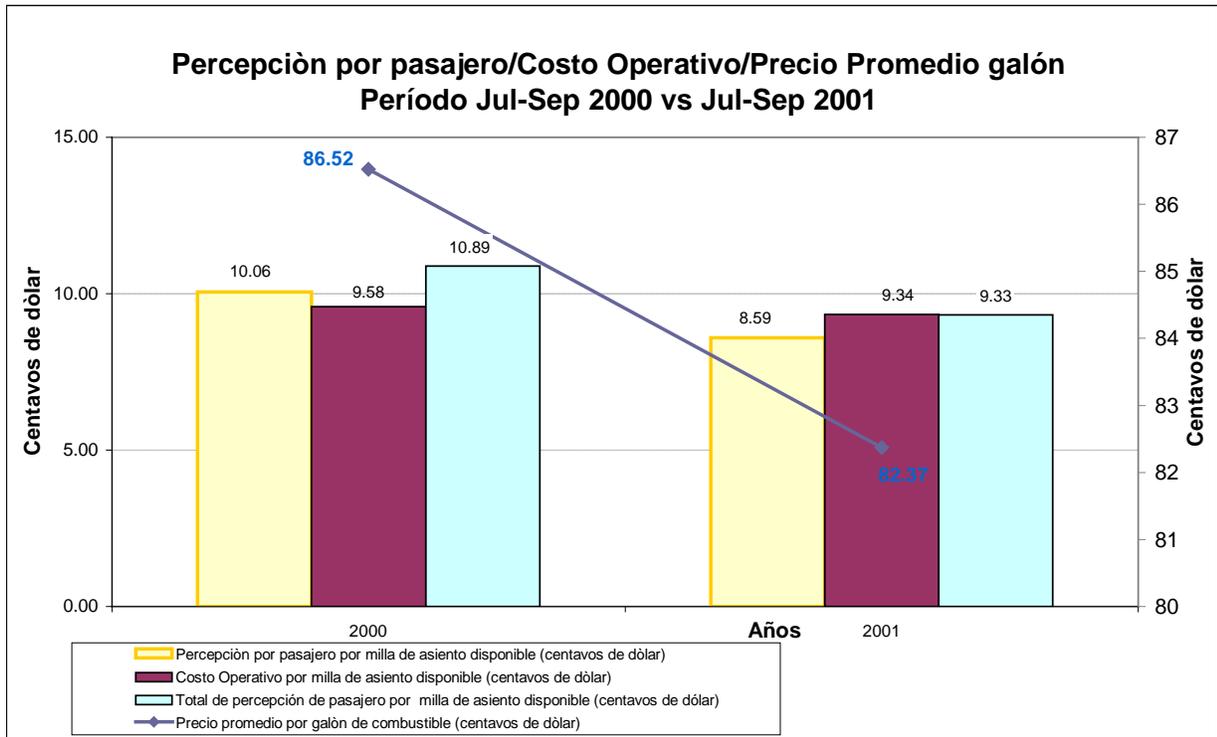
³ Millas de pasajero productivo divididas entre las millas de asiento disponible.

⁴ Porcentaje de asientos que tienen que ir ocupados por pasajeros productivos para que la aerolínea llegue al punto de equilibrio o límite de rentabilidad en un ingreso antes de la base de impuesto sobre la renta, excluyendo cargos no recurrentes, conceptos no operativos y otros conceptos especiales.

Fuente: Boletín de noticias de la compañía, 31 de octubre de 2001.

Anexo 2.13 Gráficas de estadísticas operativas (período jul-sep 2000 vs jul-sep 2001)







Bibliografía:

- Llano Cifuentes Carlos. El Empresario y su medio. Ed. Mc. Graw- Hill. México. 1991. 202 pp.
Stoner. James. Administración. Ed. Pearson Educación. México 1996. 690 pp.
Goleman Daniel. Boyatzis Richard. El líder resonante crea más. Editorial Novoprint. México 2004. 357 pp.