

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**“ESTUDIO DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD ANTE
UN ENTORNO DE CRISIS HEREDADAS Y NO
PREVISIBLES”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

BONIFACIO GONZÁLEZ AYALA

REVISORES

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara.

Lector: Mtra. María del Rocío Gutiérrez Fernández.

Lector: Mtro. Angel Rañal González.



**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

Santa Fé, Ciudad de México

Maestría en Administración

**Presentación del caso
“Gordon Bethune y el retorno de Continental Airlines”**

**Continental
Airlines** 

Bajo el Título propuesto

“Estudio de las Estrategias de Competitividad ante un Entorno de Crisis Heredadas y no Previsibles ”

Presentado por

**Bonifacio González Ayala
118997-6**

REVISORES

MTRO. ROBERTO SÁNCHEZ DE LA VARA

MTRA. MARÍA DEL ROCÍO GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ

MTRO. ANGEL RAÑAL GONZÁLEZ

ÍNDICE

| | PAG. |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| HECHOS Y DEFINICIÓN DE PROBLEMAS | 2 |
| ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN | 8 |
| FUNDAMENTACIÓN DE LA DECISIÓN | 25 |
| CONCLUSIONES | 33 |
| BIBLIOGRAFÍA | 38 |

INTRODUCCION

Gordon Bethune es el Presidente del consejo de administración y Director ejecutivo de Continental Airlines, la quinta más grande línea aérea comercial de los Estados Unidos. Bethune ingreso a Continental Airlines en febrero de 1994 como Presidente y Director de operaciones y nombrado Director Ejecutivo en noviembre de 1994 y Presidente del consejo de administración en septiembre de 1996.

Bajo el mando de Bethune, Continental ha ganado grandes premios en cuanto a la satisfacción al cliente superando a cualquier otra aerolínea comercial. Ha promovido en gran medida el crecimiento internacional de Continental, incluyendo expansiones a todo Latinoamérica y Europa, actualmente continental tiene el mayor número de destinos continuos que cualquier otra compañía, es la segunda línea aérea con mayor número de destinos a Latinoamérica y especialmente a México que cualquier otra aerolínea.

Como cualquier compañía del mundo, Continental Airlines esta expuesta a sufrir de crisis operacionales y financieras que pueden afectar su rentabilidad y sobre todo la imagen de la compañía, que puede llegar a ser en determinado momento el punto de quiebre de cualquier compañía de servicios, ya que dependen total y absolutamente de la preferencia de los consumidores para tener un crecimiento sostenido.

Los planes a largo, mediano y corto plazo que una compañía puede y debe plantear, deben ser las pautas que deben marcar las estrategias de crecimiento, sin embargo, los factores humanos como la motivación del personal pueden llegar a ser la clave para que los objetivos sean cumplidos en el menor tiempo y con los menores recursos posibles.

Al mismo tiempo que se establecen los planes de crecimiento, las acciones tomadas deberán estar alineadas a los objetivos planteados, con la finalidad de lograr los mayores avances en materia de crecimiento y consolidación de una empresa.

Algunos de los factores más importantes que pueden contribuir al desarrollo de una crisis en una compañía provienen principalmente del medio que prevalezca en ese momento, así como también pueden atribuirse gran parte de las mismas a la cultura organizacional que prevalezca en ocasiones desde mucho antes de las crisis, y en algunas ocasiones durante las mismas. La credibilidad y la confianza que tengan los trabajadores en su cuerpo directivo será siempre un factor determinante para que desarrollen sus actividades en un ambiente de cordialidad y de confianza y no sólo desarrollar las actividades para las que fueron contratados por el hecho de conservar el empleo , sino que se pueda lograr un extra en el desempeño, apoyado por algunos factores motivacionales y de incentivación.

La puesta en marcha de un plan concreto de acciones permitió a Continental bajo el liderazgo de Gordon Bethune lograr superar varias crisis en las cuales la continuidad de las acciones ante cualquier escenario fueron el punto clave para lograr la supervivencia de la compañía, y de retomar nuevamente rumbos de crecimiento y fortalecimiento financiero.

HECHOS Y DEFINICION DE PROBLEMAS

El análisis que presento en este documento he decidido dividirlo en dos partes, el antes y después de la memorable fecha del 11 de septiembre del 2001, día en que la industria aérea sufrió la peor crisis desde la historia de la misma.

La compañía antes de la administración de Gordon Bethune, una crisis heredada.

He decidido realizar este análisis utilizando el método FODA para estudio de situaciones, con el que se podrá ampliamente tener un claro panorama de la situación en que se desarrollo Continental Airlines en una de sus épocas difíciles previos a la administración encabezada por Gordon Bethune.

Continental Airlines se había ya protegido de la quiebra en dos ocasiones, en 1983 y en 1990, y abandonado esta protección hasta 1993, por lo que su situación financiera no era robusta como para emprender cualquier tipo de acción en la que se tuvieran que realizar grandes desembolsos monetarios.

Continental tenía una muy mala reputación a inicios de 1994, estaba considerada como la aerolínea con el índice mas bajo de puntualidad de las 10 comerciales más grandes de los Estados Unidos, y con el mayor número de quejas por equipaje mal manejado, y con grandes diferencias contra la penúltima, situación que obviamente repercutía en las ventas de la compañía, pero principalmente en las preferencias del consumidor.

Había sufrido de una excesiva rotación de directores, por lo que en estas circunstancias, y para cualquier empresa, es muy difícil realizar proyecciones y plantear estrategias de corto, mediano y largo plazo, ya que cualquier esfuerzo de algún director para establecer el rumbo de una empresa, no puede concretarse sin el apoyo de los accionistas, cada nuevo director sin lugar a dudas quería establecer sus propias estrategias, por lo que es imposible darle continuidad a las mismas ante tanta rotación de personal directivo. En mi opinión, el acertado establecimiento de las estrategias con un enfoque de largo plazo debe ser soportado por la continuidad de las personas que las han planteado, de otro modo, cualquier esfuerzo por lograr ciertas metas serán truncadas con la reducción de permanencia de quienes las establecieron.

Las crisis de las empresas son producto en gran parte del medio y de la cultura que prevalezca en ese momento, el personal de la empresa es el directamente responsable de las acciones y actividades que se llevan a cabo para el funcionamiento y operación de una compañía, cuando se tiene un ambiente pesado en el que entre los empleados prevalece una cultura agresiva, los resultados de una compañía no pueden ser alentadores, en Continental, el ambiente en ese momento era de lo más terrible y por consecuencia, las operaciones de la compañía estaban seriamente afectadas, y al mismo tiempo dañaban la imagen de la misma.

Para un empleado trabajar dentro de un ambiente laboral agradable es la base para que realice sus actividades y responsabilidades de forma adecuada, para los empleados de Continental sus actividades se enfocaban a cumplir con lo que indicaban los procedimientos, no estaban motivados para ofrecer a los clientes la diferenciación necesaria para poder posicionarse en las preferencias del consumidor.

La falta de credibilidad de los empleados hacia los cuerpos directivos debido al alto nivel de rotación estaba anulando las posibilidades de que ellos pudieran establecer compromisos con las estrategias y los objetivos planteados, cada cambio de dirección creaba falsas expectativas de mejora en la compañía, por lo que ya era muy difícil crear en poco tiempo un ambiente propicio para que los directores volvieran a incentivar la credibilidad en sus acciones y que los empleados se comprometieran con la imagen de la compañía.

Ver Diagrama FODA Continental Airlines 1994

Analisis FODA Continental Airlines 1994

Fuerzas

- Posee una de las flotas aéreas más grandes del mundo
- Es una de las líneas aéreas tradicionales y de mejor renombre en los Estados Unidos
- Cuenta con uno de los mejores programas para viajeros frecuentes (Continental OnePass)
- Es una de las líneas aéreas con mayor experiencia (60 años)

Debilidades

- Esta posicionada como la peor línea aérea dentro de las 10 más grandes de Estados Unidos en cuanto a puntualidad y quejas.
- Tiene una estructura financiera endeble, ya que tuvo que recurrir a la protección de la ley para evitar la quiebra.
- Tiene un ambiente laboral y cultura organizacional de muy mala calidad, por lo que la mayoría de los empleados actúan solo para conservar su empleo.
- Alta rotación de directivos, que impide establecer estrategias de corto, mediano y largo plazo que puedan ajustar el rumbo de la compañía.

Oportunidades

- Al estar considerada dentro de las 10 más grandes de Estados Unidos, podría implementar políticas que la podrían posicionar como la mejor del país.
- Mejorar la imagen de la compañía a través de ofrecer un servicio diferenciado.

Amenazas

- Quedar agobiada por las deudas, en caso de no tomar las acciones necesarias para salir del bache financiero.
- Poca credibilidad de los empleados y no tomar en serio los aspectos planteados por los directivos.
- Tirar a la basura cualquier nuevo plan de los directivos, y empeorar de esta forma la imagen de la compañía.

Continental y el impacto de los ataques terroristas del 11 de septiembre, una crisis no previsible

Uno de los sucesos de mayor impacto en la historia de la aviación y de la economía mundial dio lugar el día 11 de septiembre del 2001, fecha en la que los Estados Unidos de América sufrió el peor atentado terrorista de su historia, hecho que conmovió al mundo entero ya que dejaba ver la vulnerabilidad del país más poderoso del mundo. El impacto económico tuvo una magnitud mundial, pero sobre todo afectó a las líneas aéreas de todo el mundo, que ante la prosperidad que habían tenido en años anteriores, se enfrentaban ahora a la más grande crisis en su historia.

En mayor grado fueron afectadas las aerolíneas norteamericanas, ninguna de ellas pudo salvar ni estar al margen del impacto de los ataques terroristas, y Continental no fue la excepción. Después de haber logrado bajo la administración de Gordon Bethune un crecimiento sostenido durante los últimos 6 años, se encontró de frente a la situación más alarmante tanto financiera como operativa, creando un desplome en su crecimiento y en sus estados financieros. Bethune nunca imaginó que de repente se iba a enfrentar a una situación realmente caótica en la que la compañía tendría que acoplar toda su operación a las nuevas condiciones de un mercado que lo último que deseaba en esos días era no tener la necesidad de utilizar los servicios de las aerolíneas.

Continental, al igual que todas las otras compañías del ramo, tomó las medidas obligatorias para no incurrir en mayores pérdidas durante este periodo de crisis entre las que sobresalen:

- Reducción del 20% en su programa de vuelos largos.
- Suspensión temporal de alrededor de 12000 empleados.
- Postergar el pago de obligaciones monetarias.
- Contemplar la posibilidad de solicitar la protección por quiebra.
- Implantar niveles de asignación de personal en aeropuertos.
- Modificar el programa de viajero frecuente con el doble de puntuación.
- Implantar el programa de protección de vuelos con cerraduras especiales para puertas en todos sus aviones.

Ante tales circunstancias y con el flujo de pasajeros tan disminuido, Continental:

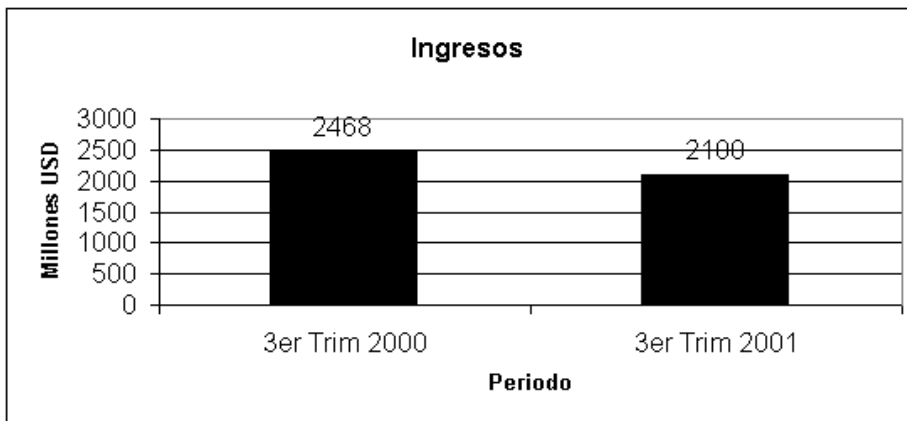
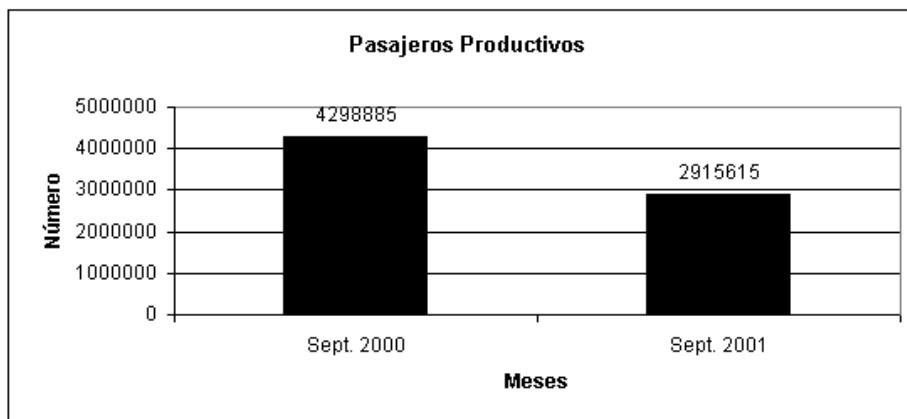
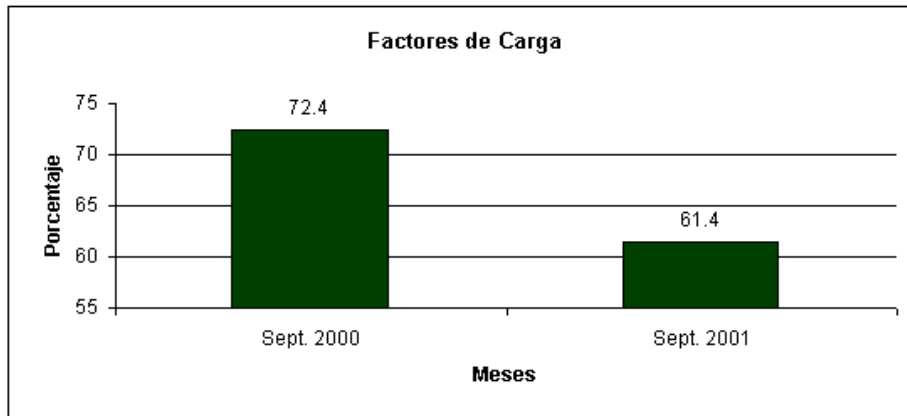
- Esperaba percibir solo la mitad de sus ingresos normales en las siguientes semanas, y aun reduciendo sus costos en un 20%, tendría pérdidas por 200 millones en ese mes.
- Con la reducción en su programa de vuelos, se interrumpió el servicio a 10 ciudades y aeropuertos.

- Con la disminución en el número de reservaciones, se cerró el centro de reservaciones de Denver, la base de asistentes en Los Angeles y varios otros sectores de mantenimiento de la compañía.

Se presenta gráficamente las principales consecuencias del atentado terrorista para continental en sus rubros más importante, con la finalidad de ver la magnitud de los hechos, comparando los datos de septiembre del 2001 con los del mismo mes del año inmediato anterior, donde podrá observarse las drásticas disminuciones para una compañía del tamaño de Continental.

Ver Gráfica Datos operativos Sep 2000 vs Sep 2001

Datos Operativos de Continental Septiembre 2000 vs 2001



En estas gráficas vemos claramente el impacto de los ataques de septiembre del 2001, se ven las dimensiones de las reducciones en estos rubros de la compañía, frente a un septiembre de prosperidad y confianza de los pasajeros.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

La administración de Gordon Bethune y el Go Forward Plan.

Ante tal panorama en Continental en 1994, y ante la oportunidad de dirigir la empresa, la mejor opción (y para decirlo duramente, la única) fue que Bethune estableciera un Plan de recuperación del negocio que ofreciera las mejores soluciones para sacar a la empresa del bache en que había caído algunos años atrás. A solicitud de los accionistas presentó un plan con el que la compañía pudiera pasar de la mala imagen y deficiencias operativas a ser una de las líneas aéreas protagonistas de la industria.

Las cuatro partes del plan Go forward abarcaron las áreas operativas, financieras, de imagen y humana:

Fly to win : En resumen Bethune se dedicó a determinar cuales eran las fortalezas reales de la empresa y cuáles eran las operaciones que le redituaban pérdida, en base, en mi opinión, a un análisis de los flujos de pasajeros y de las tarifas cobradas en esas rutas. La parte más importante para mí en esta sección, es que se detuvo a poner especial énfasis en la recuperación de clientes y de la confianza de las agencias de viajes, que son quienes dirigen el mayor flujo de pasajeros a cualquier línea aérea en el mundo, fortaleciendo su robusto programa de viajero frecuente OnePass y enfocando su segmento de mercado a clientes de empresas y un poco menos a clientes comunes, la ventaja era que el primer tipo de clientes estaba dispuesta a pagar mejor las tarifas de viaje que un cliente normal, por lo que aquí visualizo una oportunidad de negocio que podía ayudar a Continental a mejorar sus operaciones.

Fund the future: Bethune planeó una estrategia para realizar refinanciamientos de deuda con los que podría reducir el monto de pérdidas de la compañía y logrando crear números negros en los estados financieros de la corporación. Principalmente se puede mencionar el refinanciar la deuda de Continental a tasas más bajas y a plazos más amplios.

Make reliability a reality: la única estrategia que aquí planteó Bethune fue la de recompensar de manera global la eficiencia de la operación.

Working together: realmente sin acciones definidas, en esta parte Bethune expresaba que deseaba crear un ambiente cordial de trabajo, sin establecer limitaciones, mediciones ni reglas por el momento, pero sin con la firme intención de hacerlo al largo plazo.

Implantación del Go Forward Plan de Bethune

Acciones para poner en marcha el Go Forward Plan de Bethune.

- Cerrar el centro de operaciones de mantenimiento de Continental en los Angeles.
- Prescindir de toda la exagerada seguridad para tener contacto con la suite ejecutiva, instituyendo la llamada casa abierto, e invitar a los empleados de continental a conocer las instalaciones el último día hábil de cada mes.
- Se les hizo saber a los empleados que se esperaba que usaran su mejor juicio para resolver los problemas a los que diariamente se enfrentaban durante la operación en cualquier área de continental, y creó una comisión para que revisara los procedimientos y propusiera pautas que ayudaran a los empleados a tomar buenas decisiones.
- Crear una nueva imagen para la compañía a través de presentar una flota renovada de aviones, con la intención de mostrar a los clientes la renovada filosofía que estaba queriendo implantar, además de generar una mejor percepción de Continental para los clientes, tal como calidad y buen servicio.
- Uno de las acciones más importantes fue su intención de presentar su plan de manera personal en cada una de las ubicaciones base de continental, con lo cual transmitiría su verdadera intención de mostrar a los empleados que su proyecto estaba siendo tomado como prioridad, y que no iba a quedar solo plasmado en papel, este fue de vital importancia ya que así pudo percatarse del sentimiento de los empleados para la dirección, y detectar todos los obstáculos que se podrían presentar durante la implantación de go forward.

Acciones para el plan Fly to Win

- Tratar con las agencias de viajes como socios, a través de la creación de planes para incentivarlas a vender más boletos a cambio de mejores incentivos y descuentos y que esto fuera usado para el mercado corporativo, con esto trató de establecer su nicho de mercado hacía el que tiene mejores posibilidades de pagar tarifas mas altas por un boleto de avión.
- Entablar diálogos con los directores ejecutivos de los grandes corporativos que tienen la necesidad de volar con frecuencia y ofrecerles el nuevo servicio de Continental.
- Se agregaron nuevos destinos a su programa de vuelos, con la intención de abarcar más ciudades a lo largo y ancho del mundo.
- Se creó una subsidiaria independiente que estaba enfocada directamente a viajes regionales en aviones de turbo hélice y pasar paulatinamente al uso de jets regionales, con la intención de crear un servicio más frecuente, y que servían de enlace para los pasajeros que tenían que hacer viajes internacionales y que desde su ciudad no se encontraba disponible el servicio internacional.

- Para decidir que estaba directamente relacionado a un mejor servicio y un mejor desempeño, Bethune implanto una prueba en la que hipotéticamente un pasajero sentado en la quinta fila del avión podía detectar las mejoras al servicio, de ser así, se consideraban las inversiones que tenían que ver con la satisfacción del cliente, de esta forma eliminó gastos que de realizarse no hubieran sido percibidos por el cliente, y al mismo tiempo pudo identificar cuales serían las mejoras por las cuales el cliente estaría dispuesto a pagar una tarifa de transporta más alta.

Acciones para el plan Fund the future

- Renegociación de los pagos de la renta de los aviones usados por Continental.
- Refinanciar parte de la deuda de la compañía a tasas de interés más bajas
- Alargar los plazos de amortizaciones de los prestamos solicitados a un plazo mayor.
- Incrementar los precios de los pasajes en las rutas donde se había detectado la oportunidad de hacerlo.
- Cancelar pedidos de aviones que se esperaba no podría cubrir en el momento de la entrega.
- Vender excedentes de inventarios de partes y renegociar contratos de mantenimiento de los aviones que requerían de un mantenimiento especial.
- Realizar acuerdos de código compartido con otras aerolíneas con los que se combinaban las fuerzas para lograr una operación conjunta, en este, dos aerolíneas operaban un solo vuelo a un destino particular, empleando solo uno de los aviones y tripulación de una sola compañía, dando como resultado un mejor ingreso compartido y mejor costo por milla que si lo hicieran en forma separada y sin aviones a su máxima capacidad.
- Se instalaron sistemas financieros fuertes, que permitieran a la organización contar con información financiera confiable para tomarlos como base para la toma de decisiones, ya que se contaría con mediciones precisas y actuales.
- Se protegió la compra de combustible mediante la adquisición de una póliza que aseguraba a la compañía contra aumentos inesperados del precio del combustible.
- Disminuir los diferentes tipos de aviones de la compañía, con la intención de contar con solo cinco tipos diferentes en la flota, esto traería como consecuencia una reducción de costos de mantenimiento y capacitación de empleados, además con la compra de nuevos aviones se redujo la edad promedio de la flota, lo cual también contribuiría a incrementar los ahorros de mantenimiento.

Acciones para el Plan Make reliability a reality

- Pagar a los empleados un bono por arribos puntuales, el cual se fue mejorando para incentivar aún más el desempeño de los empleados, procurando hacer énfasis en que los arribos a tiempo incluían no solo el arribo a tiempo en sí, sino además la disminución en el número de quejas de los pasajeros por equipaje mal manejado, la evolución fue la siguiente:

| Condición | Bono USD | Año |
|---|-----------------|------------|
| Al menos quinto lugar entre las aerolíneas comerciales de los Estados Unidos en porcentaje de arribos puntuales reportado por la Secretaría de Transporte | 65 | Enero 1995 |
| Al menos tercer lugar entre las aerolíneas comerciales de los Estados Unidos en porcentaje de arribos puntuales reportado por la Secretaría de Transporte | 100 | Enero 1996 |
| Al menos tercer lugar entre las aerolíneas comerciales de los Estados Unidos en porcentaje de arribos puntuales reportado por la Secretaría de Transporte ó al menos 80% de índice de arribos a tiempo. | 100 | 1997 |
| Primer lugar entre las aerolíneas comerciales de los Estados Unidos en porcentaje de arribos puntuales reportado por la Secretaría de Transporte. Segundo ó tercer lugar entre las aerolíneas comerciales de los Estados Unidos en porcentaje de arribos puntuales reportado por la Secretaría de Transporte ó al menos 80% de índice de arribos a tiempo. | 100 65 | 2000 |

- Correcciones en las rutas de Continental en vuelos que a menudo presentaban retrasos en su tiempo de arribo, evitando de esta forma que sus vuelos se enfrentaran a horarios pico.
- Se aumento la capacidad de atención telefónica agregando mas agentes y mejorando el sistema de reservaciones.
- Automatización de las llamadas para clase económica, mediante preguntas estándar con las cuales no se requería que algún agente de viajes atendiera la llamada.
- Se mejoraron los servicios en vuelo, de acuerdo a las preferencias del consumidor, se instalaron teléfonos en los aviones, ya que su estrategia estaba enfocada a conseguir y retener a clientes ejecutivos de la compañía.
- Se realizaron inversiones para mejorar la capacidad en los aviones de transportar el equipaje personal.

Acciones para el plan Working together.

- Se crearon lista de verificación para todas las operaciones de la compañía, abarcando pilotos, personal de mantenimiento, personal en vuelo, etc., con la intención de que las funciones de cada empleado estuvieran debidamente establecidas y cumplieran su trabajo de acuerdo a sus funciones.
- Se instaló un número 800 de correo de voz directo a la oficina del director ejecutivo a disposición total de los empleados, con el que tenían contacto directo para expresar cualquier sugerencia o problema de los mismos en su entorno y un número 800 más para atender los problemas técnicos, de operación y mantenimiento que era atendida por un grupo especialista en guardia para atender cualquier problema que se pudiera presentar en cualquier momento.
- Se estableció un sistema completo de información de la empresa con los empleados, el cual consistía principalmente de mensajes vía correo electrónico, un mensaje semanal del director donde informaba cualquier nueva noticia de la compañía, un boletín mensual de noticias del empleado y una publicación de la empresa que se enviaba por correo a las casas de cada empleado.
- Se estableció un sistema completo de información de apoyo para el empleado y para el usuario en las salas de descanso, corredores de las oficinas y salas comunes, donde se proporcionaba información como noticias de última hora, porcentajes diarios de vuelo a tiempo, el precio de las acciones de continental y condiciones meteorológicas entre otras muchas.
- Sé amplió la política mensual de casa abierta para incluir juntas con los empleados dos veces al año en las principales instalaciones de Continental, con la finalidad de lograr un acercamiento entre directivos y empleados y motivar al mismo tiempo la confianza para que un empleado expresara abiertamente sus inquietudes y sugerencias.
- Se instituyó un atractivo plan de bono y salario para los altos ejecutivos, basados en el desempeño general de continental, con la firme intención de retener y mantener al cuerpo directivo que estaba en ese momento dando su mejor esfuerzo para lograr los objetivos de la compañía.
- Se ordeno que los departamentos encargados de la operación de la empresa trabajaran en forma conjunta (programación, operaciones de vuelo y mantenimiento), evitando de esta forma que se trabaja en forma separada y evitar toda clase de problemas e ineficiencias en las operaciones.
- Se instituyó un programa para compensar a los empleados por puntualidad perfecta.
- Se establecieron calendarios de convivencia entre empleados, con eventos como picnics, fiestas de helados, convivios de carne asada, con la finalidad de inspirar en el grupo un espíritu de dignidad y respeto.

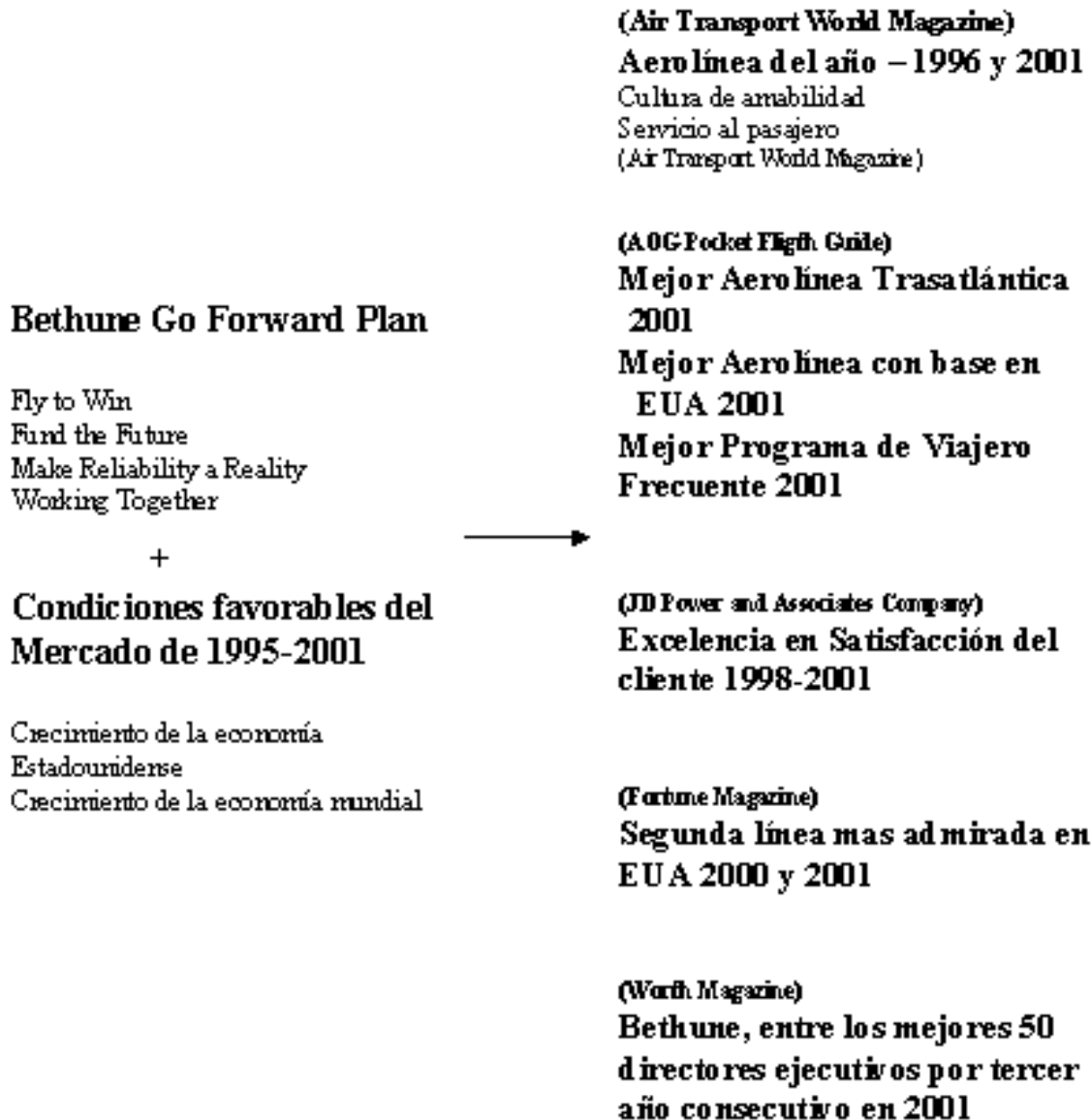
Gracias a todas estas acciones implantadas por Bethune y su cuerpo directivo, Continental logró remontar en pocos años su difícil situación financiera, operativa y de cultura organizacional, el resultado de esto fue que la empresa fuera reconocida y multipremiada como una de las mejores del mundo.

El ambiente de trabajo y la motivación a los empleados había dado sus frutos, ahora los empleados se sentían satisfechos con sus funciones, con su empresa, con sus remuneraciones, lo que hacía que su desempeño fuera superior a las expectativas.

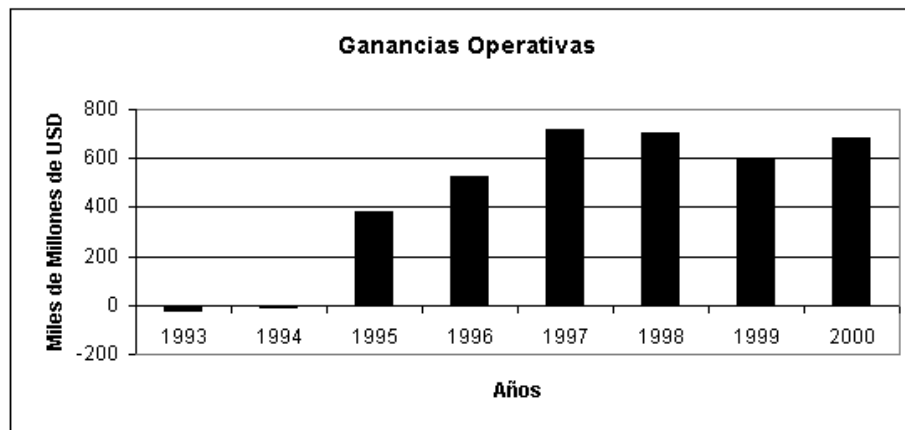
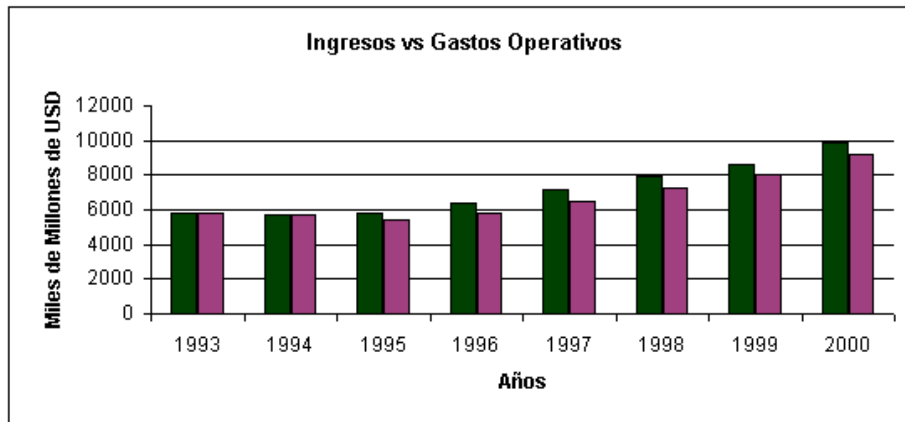
La percepción de la compañía hacia el cliente también mejoró significativamente, prueba de ello es que Continental pasó a ser la quinta línea aérea comercial de los Estados Unidos, y el incremento en el número de pasajeros trasladados por Continental era prueba de la mejoría de la imagen que había tenido con el consumidor.

Ver diagrama Reconocimiento A Continental Airlines
Ver Gráfica Datos financieros 1993-2000
Ver Gráfica Datos operativos 1993-2000
Ver Gráfica Datos operativos2 1993-2000

Reconocimientos a Continental



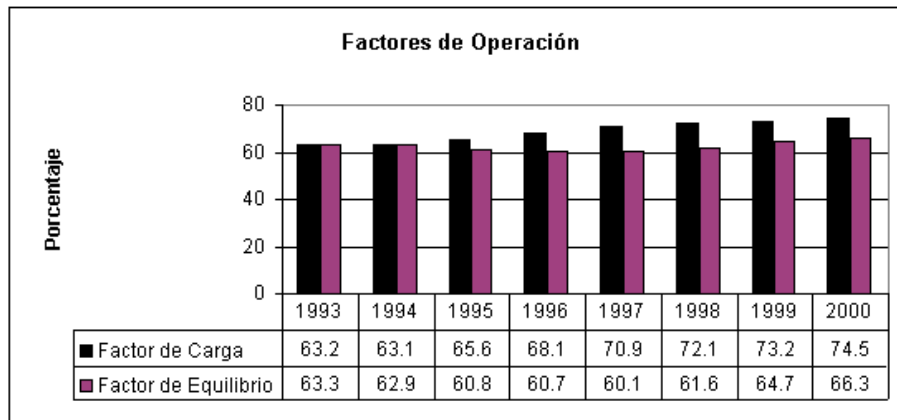
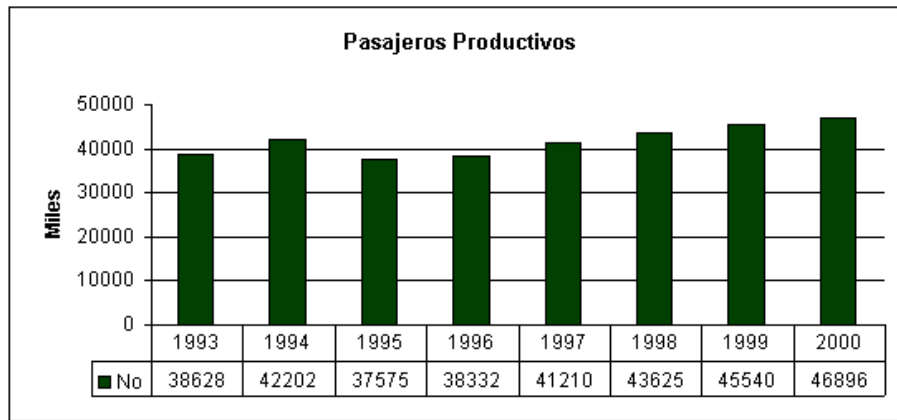
Datos Financieros de Continental entre 1993 y 2000



En la grafica superior podemos ver que Gordon Bethune tomo la administración de la compañía con número rojos en cuanto a sus ingresos y egresos, a partir del mando de Bethune en 1995, Continental dejo atrás estas cifras y revertir estas tendencias, en gran parte gracias a la implantación del Go Forward Plan, del cual uno de sus principales propósitos fue convertir a la compañía en una empresa rentable para los accionistas.

A partir de 1995, Continental comenzó con una tendencia a la alza en sus resultados financieros, las acciones que realizó Bethune al momento de implantar su plan, parecen ser bastante eficientes si tomamos como parámetros las gráficas anteriores, continental ya no estaba perdiendo dinero como en años anteriores, los resultados de la aplicación global del plan estaba dando los frutos esperados, no sería posible identificar cual acción fue la más efectiva, pero si se puede afirmar que la combinación de ellas estaban dando los resultados que se muestran.

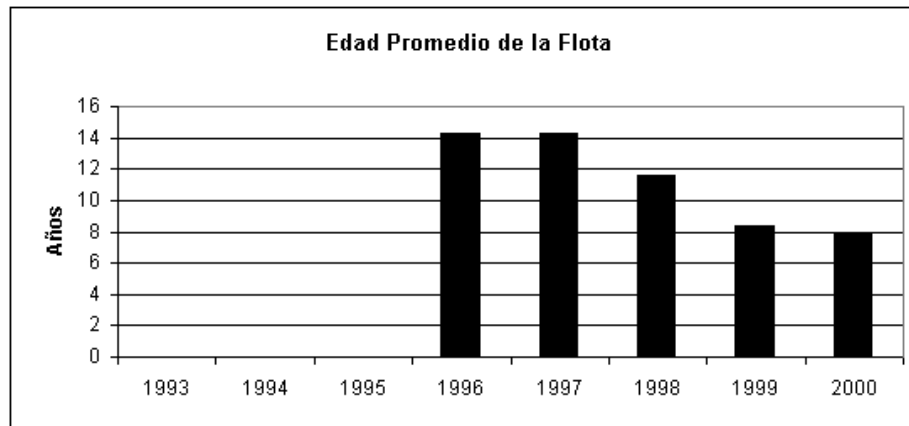
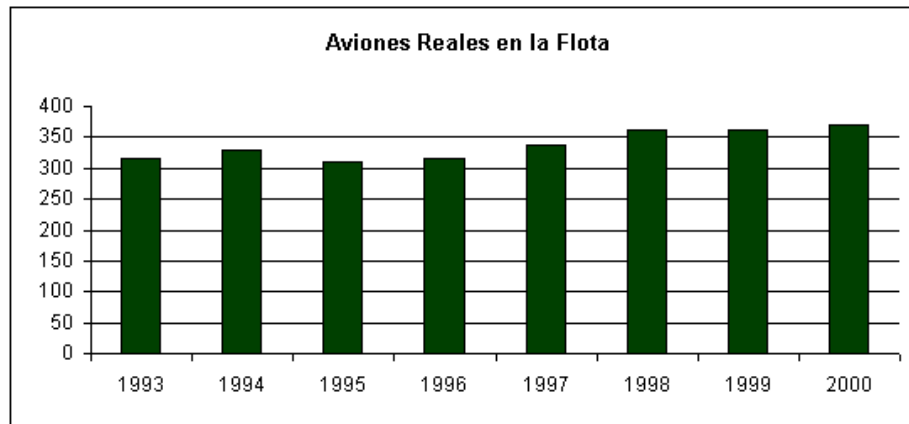
Datos Operativos de Continental entre 1993 y 2000



La primera gráfica nos muestra otro factor importante para ser medido, el número de pasajeros transportados durante el periodo inicial de la administración de Bethune, después de sufrir una baja sensible en 1995, fue paulatinamente recuperándose, lo cual nos indica que las acciones del plan Make Reliability a Reality (descritas en páginas anteriores) fueron efectivas, con lo que Continental volvió a ganar mercado.

La segunda gráfica nos muestra dos de los factores más importantes para una flota aérea, en primer lugar el factor de carga que es el porcentaje de ocupación en los vuelos y en segundo lugar el factor de equilibrio que es el punto mínimo de ocupación en vuelos antes de que la compañía incurra en pérdidas operativas. Si observamos esta gráfica y la de Ingresos y Egresos, podemos observar que existe una relación proporcional entre ambas, ya que mientras más se acentúa la diferencia entre el factor de carga y el factor de equilibrio, se podrán tener mayores ganancias. Observamos además que a pesar que el factor de equilibrio se fue incrementando, el factor de carga tuvo siempre un margen en este periodo.

Datos Operativos de Continental entre 1993 y 2000



Una de las estrategias que Bethune implantó durante los inicios de su administración fue estandarizar la diversidad de modelos de la flota a solo cinco, para lo cual la acción a seguir fue la compra de aviones nuevas y quitar de la flota los aviones con mas antigüedad y los que por su mantenimiento y renta resultaban ser bastante costosos, con lo que redujo significativamente la edad promedio de la flota y al mismo tiempo, logró la anhelada reducción en costos de operación y de mantenimiento de las unidades.

El Go Forward Plan después de los ataques del 11 de septiembre.

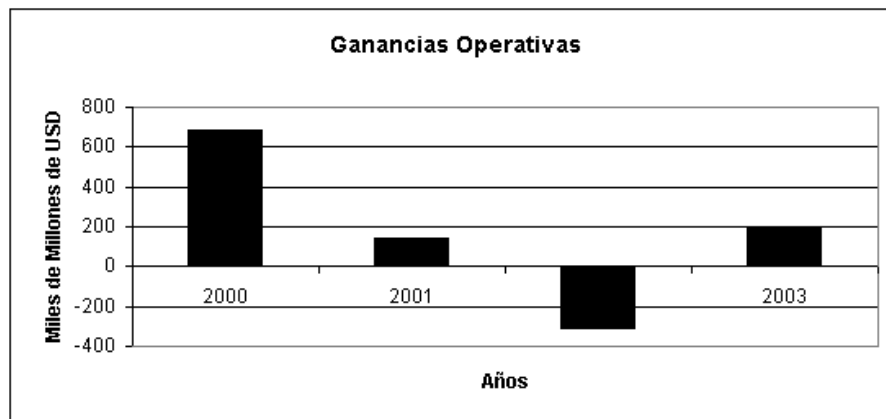
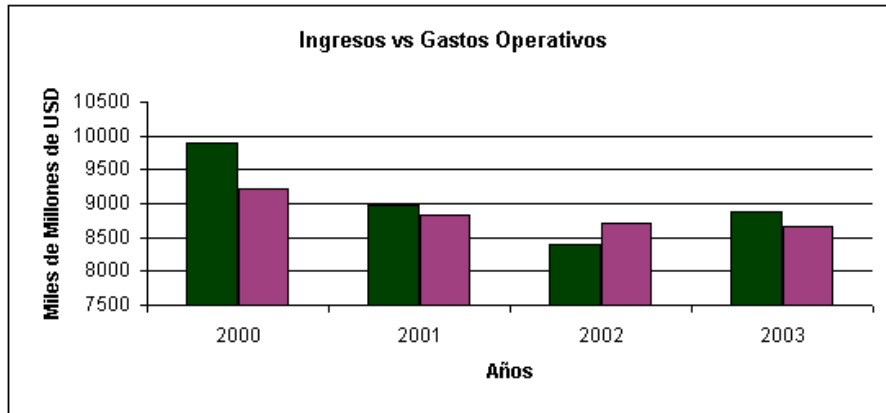
Muy a pesar de las desagradables consecuencias de los atentados del 11 de septiembre para la industria de las aerolíneas, es muy oportuno reconocer que la administración de Bethune no descuidó la continuidad del plan implantada en 1995. Seguramente no se pueden comparar las mismas acciones en ambos escenarios, pero si se puede afirmar que el enfoque del plan no sufrió desviaciones, es decir, las estrategias de mercado, producto, finanzas y gente siguieron estando debidamente planeadas, con resultados sobresalientes y que apoyaron a Continental a sobrevivir ante una crisis de tal magnitud.

Aún antes de los trágicos eventos del 11 de septiembre, las condiciones económicas no habían sido del todo buenas, la industria entera experimento un dramático descenso en sus operaciones de tráfico, aún con estas condiciones, Continental fue una de las dos empresas que obtuvo ganancias operativas durante el primer semestre del 2001. Llegó entonces el 11 de septiembre y los impactos financieros para la industria fueron masivos, ya que ésta depende de un fuerte flujo de pasajeros, la dramática caída en los viajes aéreos fue devastadora. Se enfatiza nuevamente que se vio en la necesidad de reducir en 20% sus programas de vuelos y de prescindir de los servicios de 12000 empleados, de los cuales la mitad fueron restablecidos a finales del 2001. Para Bethune, Continental, de menor tamaño, continua con sus misma prioridades, entregando un producto de alta calidad todos los días, llevando a sus pasajeros a donde ellos desean ir, enfatizando sus objetivos de puntualidad y manejo de equipaje y proporcionando servicios antes y durante el vuelo mundialmente reconocidos por su calidad y excelencia.

Durante varios años, continental a seguido un claro y entendible plan que les permite asegurarse cuales son sus objetivos y desafíos, y que les ha permitido dar unos de los más sorprendentes giros en la historia de las corporaciones americanas.

Ver Gráfica Datos financieros después del 2001
Ver Gráfica Datos operativos después del 2001
Ver Gráfica Datos operativos2 después del 2001

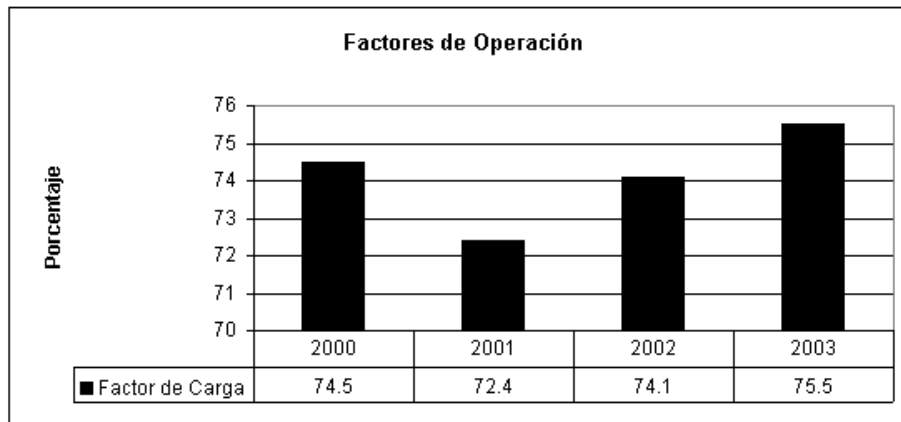
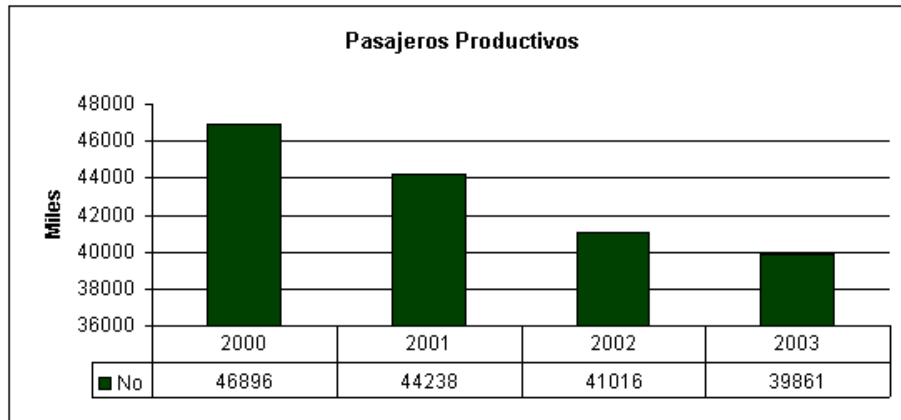
Datos Financieros de Continental entre 2001 y 2003



Después de un periodo de incremento gradual en los ingresos de la compañía, se enfrenta a una racha de disminución de los mismos, afectado por los atentados terroristas del 2001, y como consecuencia al temor de los pasajeros por utilizar servicios aéreos. La inercia de los meses en crecimiento de enero a septiembre y el apoyo del gobierno en el momento de la crisis ayudo de manera importante a que no se reflejara un balance negativo entre ingresos y egresos, no así en el 2002, ya que se vio reflejado las consecuencias de la reducción del flujo de pasajeros despues de septiembre del 2001 y durante el transcurso del año.

Conforme se esta recuperando la confianza del pasajero apoyada por la inversiones y planes en materia de seguridad en aviones y aeropuertos, los ingresos nuevamente se empiezan a recuperar dando lugar a un nuevo crecimiento en las ganancias operativas.

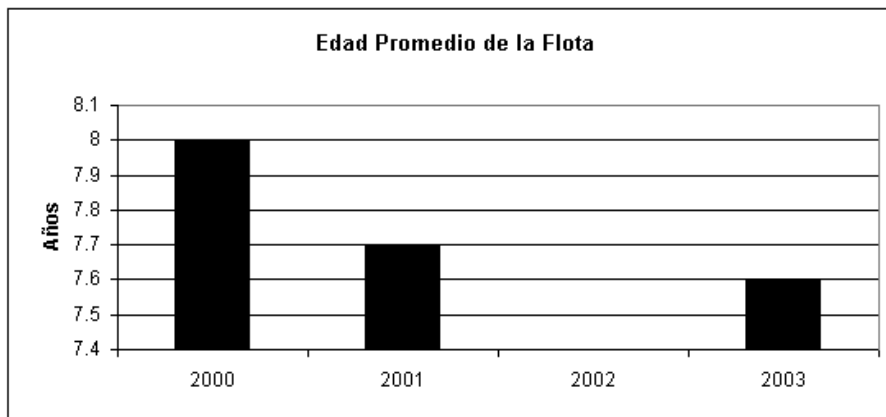
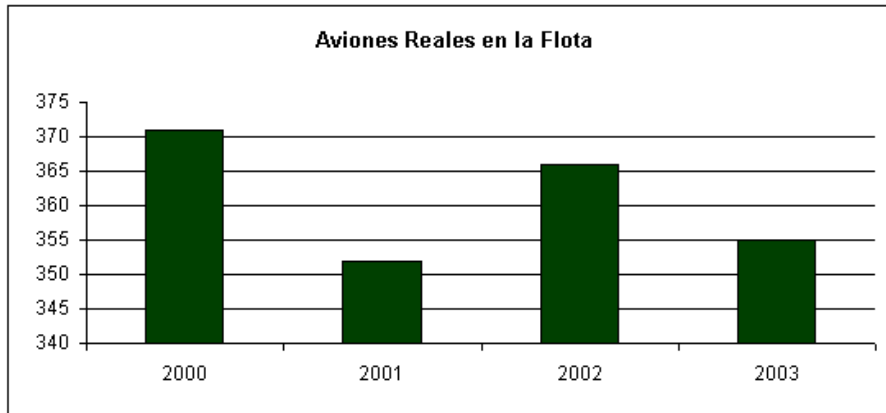
Datos Operativos de Continental entre 2001 y 2003



El flujo de pasajeros transportados por Continental a partir del 2001 se vió severamente disminuido resultado del temor generado por lo atentados de Septiembre y en segundo punto a la debilidad de la economía estadounidense.

Al realizar disminuciones en los programas de vuelo en aproximadamente un 20 % posterior a los ataques terroristas, se pudo mantener en numeros aceptables el factor de carga de la empresa, por lo que este analizando la gráfica no significa necesariamente que se haya tenido una mejoría real, sino que es resultado de la compactación de la operación en Continental.

Datos Operativos de Continental entre 2001 y 2003



Una de las decisiones importante y que son dignas de reconocimiento para la administración de Bethune se refiere a su estrategia de mantener con poco margen de variabilidad el número de aviones de la flota, y además de seguir con la tendencia a la baja de la edad promedio de la misma, con lo que proporciona a los pasajeros la seguridad de que es usuario de una de las compañías mas modernas y con la mas avanzada tecnología aérea.

Durante los años posteriores, el seguimiento del Go forward Plan a dado resultados alentadores para la empresa, entre los principales se encuentran:

Año 2001

FLY TO WIN

- Lograr ganancias operativas en los tres primeros trimestres del 2001, a pesar de la recesión de la economía mundial.
- Continuaron ofreciendo a sus clientes servicios a bordo, de reservaciones en muchas ciudades y confortables salas de espera después del 11 de septiembre, mientras la mayoría de las aerolíneas las redujeron o eliminaron muchos de sus servicios.
- Se incrementó el porcentaje de ventas de boletos vía internet al 59.5 por ciento del total de boletos vendidos por la empresa.
- Lograron una reducción en los costos de distribución de boletos.
- Se logró una venta de 487 millones a través del portal continental.com.

FUND THE FUTURE

- Uno de los eventos mas significativos de este año para continental fue la apertura de la nueva terminal en el aeropuerto internacional de Newark, Nueva Jersey.
- Se abrió un nuevo centro de reservaciones en el norte de Houston.
- Se completo el financiamiento y se inicio la construcción de la nueva terminal E en Houston, lo cual agregó la facilidad de conexión en el servicio para América Latina.
- Se continuó con la renovación de la flota aérea, con la adquisición de 36 jets Boeing y 41 jets regionales Embraer, logrando una mejoría en la edad promedio de la flota.
- Se mantuvo un balance en el flujo de efectivo de al menos de 1 billón de dólares, finalizando el año con un balance real de 1.3 billones.

MAKE RELIABILITY A REALITY

- Continental quedo ubicada en el número uno entre las mayores aerolíneas comerciales por puntualidad.
- Durante este año, se lograron 32 días de vuelos sin cancelaciones, los empleados recibieron el mayor número de bonos por el concepto de puntualidad desde que se implantó el plan, 11 de 12 meses.
- Se agregaron exitosamente los nuevos modelos B737-900 y B757-300 a la flota de la compañía.
- Se realizaron grandes inversiones en materia de seguridad, implementando más de 90 diferentes directivas de seguridad, incluyendo el reforzamiento de los seguros de las puertas de los aviones, reforzar las revisiones de equipaje, y hacer convenios con Boeing para el reemplazo de las puertas de los aviones con unas mas fuertes e impenetrables.
- La compañía desarrollo y operó la primer ruta polar entre Nueva York y Hong Kong.

WORKING TOGETHER

- Lograr por cuarto año consecutivo una posición entre las 100 mejores empresas para trabajar de la revista Fortune.
- Se logró una exitosa comunicación con la audiencia interna y externa en los momentos críticos posteriores al 11 de septiembre.
- Se entregaron 18 camionetas Ford Explorer a empleados con puntualidad perfecta.
- La revista Hispanic incluyó a la compañía entre “Corporate 100 providing the most opportunities for latinos” por tercer año consecutivo.

Año 2002

FLY TO WIN

- Continuaron ofreciendo a sus clientes servicios a bordo, de reservaciones en muchas ciudades y confortables salas de espera después del 11 de septiembre.
- Se incrementó en el cuarto trimestre del año el porcentaje de ventas de boletos vía internet al 77%, por arriba del 61% del mismo periodo del año 2001.
- Se logró estar a la vanguardia del mercado con el mayor número de kioscos para la venta de boletos electrónicamente, llegando a la cifra de 675.
- Se expandieron alianzas con Delta, Amtrak y SNFC French rail, para lograr mayores oportunidades de negocio.

FUND THE FUTURE

- Se mantuvo un balance en el flujo de efectivo de más de 1.3 billones.
- Se redujo el costo de mantenimiento especiales de la flota principal de la compañía en un 3.8%.
- Se continuó con el trabajo de expansión de la nueva terminal E en Houston.
- Se adquirieron siete nuevos aviones Aircraft a precios competitivos.

MAKE RELIABILITY A REALITY

- Se logró el récord de arribos y llegadas a tiempo durante cinco meses consecutivos.
- Se logró el mejor récord de puntualidad en la historia de Continental.
- Se logró el más alto nivel de factor de carga entre las aerolíneas americanas.
- Se logró el récord de 103 días de vuelos sin cancelaciones.
- Se cumplió satisfactoriamente con la implantación de medidas de seguridad solicitadas por el gobierno.

WORKING TOGETHER

- Lograr por quinto año consecutivo una posición entre las 100 mejores empresas para trabajar de la revista Fortune.
- La revista Hispanic incluyó a la compañía entre “Corporate 100 providing the most opportunities for latinos” por quinto año.

Año 2003

FLY TO WIN

- Se incrementó en el año el porcentaje de ventas de boletos vía internet al 84%, por arriba del 67% del año 2001.
- Se completó la instalación de kioscos para la venta electrónica de boletos en todos los aeropuertos de Continental en Estados Unidos, totalizando 779 unidades.
- Se logró un exitoso crecimiento del portal continental.com, logrando a través de éste ventas superiores a 1 billón de dólares, 81% mas alto que en el 2002.
- Se establecieron alianzas estratégicas con Delta, KLM, AeroMéxico, Virgin Atlantic, Emirates, Maersk, TAP air Portugal, SNCF FrenchRail y SkyWest

FUND THE FUTURE

- Se mantuvo un balance en el flujo de efectivo de más de 1.6 billones.

- Se logró identificar un ahorro en costos que ascendería a 500 millones de dólares, agregándose esto a los 400 millones ahorrados por este concepto durante este mismo año.
- Se concluyó la construcción de la nueva terminal E en el aeropuerto internacional de Houston.
- Se realizó una contribución de 372 millones de dólares para el plan de pensiones de los empleados.
- Se adquirieron quince nuevos aviones Aircraft a precios competitivos.

MAKE RELIABILITY A REALITY

- Se logró el récord de 82% promedio en arribos y llegadas a tiempo.
- Se logró un nuevo récord en el nivel de factor de carga de 75.5%, un punto porcentual arriba del récord anterior.
- Se logró un índice de 99.2% de factor de cumplimiento de vuelos, el más alto entre las aerolíneas comerciales de Estados Unidos.
- Se logró el récord de 104 días de vuelos sin cancelaciones, superando al logrado el año anterior.
- Se cumplió satisfactoriamente con la implantación de medidas de seguridad solicitadas por el gobierno.

WORKING TOGETHER

- Lograr por sexto año consecutivo una posición entre las 100 mejores empresas para trabajar de la revista Fortune.
- Lograr por tercer año consecutivo estar en la lista de “las 100 empresas globales mas admiradas” de la revista Fortune.
- La revista Hispanic incluyó a la compañía entre “Corporate 100 providing the most opportunities for latinos” por sexto año.
- Se entregaron nueve camionetas Ford Explorer a los empleados con puntualidad perfecta, haciendo un total de 120 en los últimos 7 años.
- Se realizaron pagos por bonos de puntualidad por 13 millones de dólares.

FUNDAMENTACION DE LA DECISION

En mi opinión personal, Fly to win no es más que detectar las áreas donde la compañía tiene pérdidas, lo que no es redituable en la operación, en cuestión de rentabilidad, dudo mucho que ninguno de los directores previos a Bethune no se hubiese percatado de la realidad, si existían rutas que no estaban generando utilidades para la empresa, la mejor reacción fue eliminarlas o reducirlas al máximo solo con la intención de tener presencia, que para los clientes este punto llega a ser determinante al momento de seleccionar alguna línea aérea, y no con la de generar utilidades exageradas, tratar de mantener la operación en estas rutas en un punto de equilibrio donde por lo menos la ganancia sea mínima. En cuanto a los centros operativos, aplicó la misma filosofía que para los vuelos, reducir o eliminar los que no estaban siendo rentables, lo cual, en cualquier tipo de empresa, se debe sanear a la brevedad posible.

El punto más importante en mi opinión dentro de éste esquema del plan y que tiene mucho mérito el que Bethune lo haya planteado, es el que concierne a la recuperación de clientes, en estas condiciones y con tantas agraviantes en contra de Continental, la posición humilde que planteó Bethune para sus clientes y su fuerza de ventas, fue la más adecuada, realmente la compañía no estaba en posición de exigir que las agencias de viajes voltearan a ver nuevamente a Continental de la noche a la mañana. Cuando un negocio no está generando nuevos clientes y está batallando mucho para retener a los actuales, es muy loable optar una posición de humildad y de empezar a entablar nuevas relaciones con los mismos, que ayuden a recuperar la confianza del cliente hacia el producto o servicio, no olvidemos la frase famosa que abarca y justifica este tipo de acciones “El cliente siempre tiene la razón”, ya que sin dudarlo, una empresa sin clientes está destinada al fracaso total, los clientes son la parte crítica dentro de la administración y operación, por lo que una empresa que no se preocupe por la permanencia de sus clientes, difícilmente podrá sobrevivir, o lo que es más, desaparecerá sin lugar dudas.

La parte financiera era primordial en ese momento, y con Fund the future se pretendía sanear la empresa, cuando una empresa se encuentra en crisis financiera, normalmente es agobiada por deudas y obligaciones monetarias, es el caso de Continental Airlines en 1994, en cuanto al plan de rescate financiero de Bethune, más que plan en mi opinión son acciones de rescate de deuda de la compañía con sus acreedores en un momento crítico, las estrategias que planteó son muy cerradas y realmente no se pudo dar el lujo de elegir entre alternativas de acción. Al igual que cualquier país o empresa en situación de deuda extrema, lo más conveniente siempre es buscar refinanciamientos para plazos más amplios, buscar tasas de interés más bajas, aunque realmente con esto solo estamos postergando los montos más próximos, no evitando la deuda, por lo que desafortunadamente solo estamos pasando la deuda a otros plazos, lo que se verá reflejado nuevamente en periodos posteriores.

Además es muy acertado decir que realmente es un punto del cual no podemos afirmar que se tiene un porcentaje alto de confiabilidad, la decisión de la aceptación o rechazo esta en manos de los acreedores, por lo que las estimaciones de Bethune en este caso son muy ambiguas, ya que él estaba considerando la seguridad de establecer los refinanciamientos, pero habría que esperar a ver la reacción de los acreedores. Este parte del plan de Bethune considero que es la más vulnerable a ser modificada, y por lo mismo de ser aceptada como una alternativa confiable para sacar a la empresa de los números rojos.

Para la parte Make reliability a reality Bethune estableció una buena filosofía, todos los que nos empleamos para una compañía lo hacemos con el fin de obtener una remuneración por nuestro trabajo, en este punto Bethune estableció una estrategia clave para lograr que los empleados pusieran su mejor esfuerzo en desempeñar sus actividades de una manera correcta, la remuneración es en gran medida un motivador natural para el empleado, muchas empresas utilizan este tipo de estrategias para obtener mejores resultados de su fuerza laboral, llámense bonos de productividad, premios de puntualidad, etc., que en el estricto sentido laboral, no tendrían por que ser implantados, ya que el salario o sueldo es el pago por nuestro trabajo, sin embargo estas estrategias son bastante eficientes en la medida en que la empresa desea obtener un desempeño con calidad de sus empleados.

Si un empleado es motivado de esta forma, se obtiene en consecuencia un mayor esfuerzo para que pueda lograr obtener los ingresos extras, esto Bethune lo tenía muy en cuenta, y además utilizo un sistema de medición bastante confiable, para no dejar lugar a manipulaciones ni alteraciones, con lo que seguramente crearía un ambiente en el que los empleados confiarían plenamente en los resultados emitidos, y asegurando con esto que llegará a darse algún conflicto entre ambas partes.

Estoy convencido que Bethune vio esto más como una inversión que como un gasto, y el único riesgo que podría presentarse era que no se mejorará la imagen de la compañía, sin embargo, en caso contrario, obtendría mejorar en operación, eficiencia, imagen, financieramente, en pocas palabras, en toda la compañía y lograría posicionarla como una de las mejores líneas aéreas no sólo de Norteamérica, sino del mundo.

La cultura organizacional es y será siempre un tema de controversia, puedo comentar que esta puede definir el destino de una empresa, existe amplia bibliografía en la que podemos apoyarnos para afirmar que esta parte es una de las más complejas, ya que en este caso se esta tratando con actitudes mas que con capacidades, ya que cuando nos enfrentamos a problemas de actitud derivados de las falsas expectativas creadas a lo largo de varios años, es difícil darle rumbo a la cultura, es decir, no es sencillo romper con paradigmas ya establecidos y en los que no sabemos cual será el resultado de aplicar un cambio, de aquí que los cambios paradigmáticos deben ser hasta cierto punto drásticos si queremos ver realmente cambios significativos, por tal motivo, y soportando la opinión de Bethune, este tipo de cambios mas bien deben ser conceptuales y establecidos conforme se va midiendo la eficacia de lo establecido previamente e ir avanzando paulatinamente.

En un ambiente tan viciado y hostil como al que se enfrentó Bethune al tomar el mando de Continental, debía ser el líder el que comenzara por el cambio de cultura organizacional, predicar con el ejemplo y tratar de contagiar de este espíritu a sus colaboradores. Working Together pretendió ser la parte que resolviera el conflicto cultural según Bethune.

Una vez definidas y aceptadas sus propuestas por la Junta directiva, Bethune puso en marcha la implantación, la parte más importante de esta fase es en mi particular punto de vista la que concierne al cambio en la cultura organizacional, ya que son los empleados los que mueven a las compañías, por lo tanto, un empleado motivado y laborando en un ambiente de trabajo armonioso es el mejor activo con que cuenta una compañía.

La incertidumbre de la continuidad del plan Go Forward después de los atentados.

Las condiciones del mercado de las aerolíneas dio un giro dramático después de los atentados terroristas, ahora las compañías aéreas se enfrentaban al principal problema que nunca haya existido, cuando por naturaleza la gente prefiere la comodidad y facilidad de transportarse en avión, de repente la mayoría de la gente prefiere no tomar esa vía a menos que sea una necesidad urgente, el gran mercado de los usuarios de la aviación se convirtió en unas cuantas horas en un segmento, las grandes flotas de aviones de repente vieron disminuidas sus operaciones y su porcentaje de usuarios transportados.

Como se mencionó anteriormente, Continental sufrió como todas las aerolíneas del mundo, de estas condiciones que reeditaron en declives desastrosas en las ganancias, en el flujo de operaciones, y en lo que es el punto siempre más vulnerable ante cualquier crisis, en los niveles de empleo que cualquier industria puede ofrecer.

Un escenario de crisis en el que era indispensable tomar decisiones, ya que las condiciones requerían de acciones inmediatas y concretas, en primer lugar, para salvaguardar la integridad de los pasajeros, y en segundo lugar, para detener el desplome inminente de las operaciones de las aerolíneas.

Como cualquier compañía que pasa por una crisis, la continuidad y seguimiento de los programas previamente establecidos, o de aquellos que surjan como consecuencia para evitar y/o minimizar las crisis, se convierte en uno de los factores claves para asegurar la continuidad de la empresa, Continental optó por no abandonar y dar continuidad al exitoso plan Go forward, a pesar de que las condiciones eran sumamente distintas, fue conveniente en mi opinión no abandonar sus estrategias y su visión a mediano y largo plazo, el plan había proporcionado grandes beneficios durante varios años, que Bethune estaba convencido que el mismo plan podría ayudar a la empresa a sortear esta difícil situación.

Aunque debieron modificarse muchas de las acciones, a continuación comento lo que desde mi punto de vista debieron ser los puntos que se debieron haber tomado o rechazado de acuerdo a las nuevas condiciones.

Continuidad del plan Fly to win.

Las acciones de Bethune de acercarse a los agentes de viajes fueron acertadas, pero ahora, desgraciadamente la incertidumbre ante nuevos ataques terroristas provocó que los usuarios tuvieran temor a viajar en avión, que solo usaran este medio en caso de ser estrictamente necesario, y esto se reflejará directamente en las ventas de las agencias de viajes, ya que algunos viajeros suspendieron sus planes de vuelo y no era fácil convencerlos rápidamente de volverlo a hacer, el punto prioritario en este momento era hacer sentir a la gente que la empresa había incrementado sus medidas de seguridad y apoyarse en los agentes de viajes para que esto fuera lo que diferenciara el producto.

Ante tal escenario el único factor que podría darle ventaja a Continental de su competencia era la implantación de nuevas medidas de seguridad tanto en terminales aéreas como en aviones, para ofrecer un ambiente de viaje seguro al viajero y a los mismos empleados.

La fuerte disminución de la demanda forzó a Continental a reducir su programa de vuelos, sin embargo, conforme se fuera recuperando la confianza del pasajero, Bethune debería ir incrementando paulatinamente sus programas y continuar con su plan de expansión de rutas, con la intención de ser siendo parte fundamental de la industria aérea mundial.

La prueba del pasajero ficticio en la quinta fila resulto ser un medidor indispensable en la toma de decisiones de Continental, ahora los esfuerzos deberían enfocarse en el sentido de hacer que los pasajeros pudieran percibir un ambiente de seguridad al utilizar este tipo de transporte, que los mantuviera lo más alejados de la posibilidad de ser blanco de ataques que pudieran poner en peligro su vida. De hecho aquí se descubre una aérea delicada a considerar como prioritaria entre los factores que agregan valor al servicio y que cambiará la manera de viajar en la historia de la aviación.

Continuidad del plan Fund the future

La decisión de realizar un plan financiero dio a Bethune la pauta para poder usar los financiamientos y renegociaciones de las deudas de la compañía, la crisis generada por los ataques terroristas hace necesario retomar la negociación de finanzas que fueron directamente afectadas por la disminución de operaciones. La oportuna intervención del gobierno con medidas y apoyos económicos fueron piezas fundamentales para evitar la quiebra del sistema, asegurar que la compañía incurriera en las mínimas pérdidas posibles deberían ser parte insustituible del plan financiero y asegurar nuevamente el camino con finanzas sanas la estrategia a mediano plazo.

Al verse forzada la empresa a reducir sus tarifas en el ultimo trimestre de este año y aumentar los incentivos a pasajeros frecuentes, es conveniente planear la recuperación paulatina de los mismos conforme se vayan normalizando las operaciones. Continuar implementando su sistema de alianzas con otras aerolíneas es una estrategia aceptable y que podría ayudar a reducir costos de operación y apoyar el mantenimiento del factor de carga superior al factor de equilibrio.

Al ser los ingresos el primer y mayor consecuencia de los ataques, Fund the future se convierte en el plan estratégico para mantener la continuidad de las operaciones de Continental, por lo que tomar acciones para aminorar los efectos de la crisis financiera deben ser los objetivos a corto y mediano plazo, sin descuidar además la inercia de operaciones de años anteriores y cumplir con todos los compromisos adquiridos y tratar en

la medida de lo posible de alargar sus plazos y aminorar los porcentajes de intereses, que en esta situación podrían ser manejables apoyados por las acciones del gobierno. Otra acción que puede ayudar a las compañías y que el consejo de administración debería tomar en cuenta es el ahorro que en materia de combustible se podría lograr y que posiblemente pudiera ser subsidiado por el gobierno durante cierto tiempo.

El crecimiento proyectado de la compañía desafortunadamente sufrió una baja, sin embargo, no debería salirse de las estrategias del plan financiero la conservación y renovación de la flota, en menores dimensiones pero siempre cuidando la edad promedio de la flota, por lo que las futuras adquisiciones estimadas son susceptibles de reducir en cantidad, mas no en calidad. Además tomar en cuenta que las naves que en ese momento no estaban realizando vuelos, podrían ser sujetas de revisiones y mantenimientos intensivos para de esta forma compensar con flota en buen estado la reducción de las adquisiciones.

Continuidad del plan Make reliability a reality

A pesar de los recortes de personal que se suscitaron en plena crisis, para los empleados que permanecieron en la compañía era muy importante seguir contando con sus motivaciones, ya que eran ahora parte de la efectividad desarrollada en su trabajo, la presencia de bonos aunque sean significativos seguirán tomando un papel importante, por lo que la compañía no debería tomar el rubro de estas prestaciones dentro del plan de reducción de costos, una reducción sería aceptada, no así su eliminación, mantener estos incentivos debe ser componente de la estrategia del plan a cualquier plazo, La administración de Bethune obtuvo muy buenos resultados con esto y lo puede seguir haciendo si no se pierde esta motivación.

Para la compañía era de vital importancia continuar ofreciendo servicios rentables, corrigiendo rutas y adecuando los itinerarios de salida, ya que estos no deberían verse afectados ya que son aspectos perceptibles para el pasajero y que dieron resultado ante las crisis anteriores ya que ayudaron a posicionar a la compañía en una empresas de mejor prestigio en la unión americana. Ante la crisis y con la disminución de la afluencia de pasajeros y por consecuencia del programa de vuelos, la compañía debería ajustar sus rutas para que se cubrieran el mayor número de destinos posibles con el menor número de aviones posible, y de esta manera no descuidar al cliente y cuidar los ingresos.

Otro aspecto importante que no debe descuidarse es el nivel de servicio de atención telefónica a clientes, la disminución de la capacidad con la salida de agentes debe verse compensada con acciones que permitan a la compañía seguir ofreciendo a sus clientes un servicio diferenciado, una atención que permita al cliente percibir que la compañía esta anteponiendo a los clientes. Dicho enfoque debe aplicarse para todo aquello que tenga que ver con los puntos de encuentro con el cliente. Sin embargo ahora existe el aspecto más importante con el que el cliente puede sentir que realmente esta siendo bien atendido, y es

la seguridad, entre más percepciones de seguridad tenga el cliente a partir de este momento, serán mayores las posibilidades de que la compañía pueda retener a la mayoría de sus usuarios.

Continuidad del plan Working together:

Una vez ya implantadas las listas de verificación de operaciones, éstas mismas podrían ser parte de un nuevo programa de verificación de operaciones y seguridad en todos los puntos de la operación de la empresa, que permitan asegurar que las revisiones están siendo cuidadosamente realizadas, acciones como estas tendrían un papel de mayor impacto ya que sería vital evitar trabajos que pudieran representar costos extras a la compañía, además de que deberían ser intensificadas estas revisiones como parte de los planes de seguridad que la compañía implemente.

Al mismo tiempo, La comunicación interna ante una situación de crisis toma un papel de importancia considerable ya que cualquier detalle puede costar caro a la compañía y todos los problemas o situaciones de emergencia deberían ser debidamente canalizados y resueltos con un nivel de profesionalismo adecuado.

Utilizar los canales de comunicación anteriormente implantados en las salas y con los empleados se vuelven las herramientas más importantes a partir de la crisis, dichos canales de comunicación podrían ser usados para además de motivar, comunicar cualquier aspecto relacionado con la situación precaria de la empresa, ya que era necesario que todos los empleados estuvieran informados de lo que estaba ocurriendo en la compañía para la cual trabajan. También representaban una oportunidad para eficientar la comunicación de las acciones de seguridad a tomar ante nuevos ataques terroristas.

El acercamiento debería ser más frecuente ante la situación que se presentaba en esos momentos, ya que todos deberían tener actitud de compromiso y profesionalismo para tener un margen mínimo de errores. La administración de Bethune ahora deberá dar mayor facilidad y flexibilidad para que cualquier empleado pueda reportar cualquier situación que se presente, tanto en el aspecto operacional como en los de seguridad, tener este tipo de canales abiertos puede ser la diferencia entre las reacciones que pueden tomar los empleados ante cualquier imprevisto.

A finales del año 2001, ejecutivos como Bethune y Kellner rechazaron los bonos que se les intento dar, sin embargo el repetir esta acción en todo el cuerpo directivo tendría consecuencias de rotación, descontento y desmotivación hacia ellos, por lo que el proporcionar un bono acorde a las posibilidades de la empresa sería una ayuda para exhortarlos a continuar proporcionando sus servicios a la compañía. Los altos directivos deberán concientizarse del difícil momento por el que pasará la empresa por lo que su apoyo será una parte vital de la continuidad de la operación, en este aspecto será

complicado poder retener bonos o forzar que sean rechazados, lo importante es hacer ver a los ejecutivos que la compañía requiere de acciones por parte de ellos, ahora más que nunca.

La cooperatividad eleva su nivel de importancia para que los empleados eviten problemas ya que la diversidad de opiniones hacia una situación crítica permite encontrar la solución más adecuada en menos tiempo.

Aspectos como la puntualidad no deberían ser descuidados ya que la imagen de la empresa podría verse afectada por empleados desmotivados a pesar de que era una prestación difícil de eliminar.

Prestaciones como estas serían susceptibles a ser eliminadas ya que la empresa tendría compromisos de mayor índole, además de que reduciría los costos de estos tipos de convivencias ante la caída inminente de sus ingresos. Sin embargo, conforme se vaya recuperando la confianza y el flujo de pasajeros, podrían en su momento volver a ser implantadas.

CONCLUSIONES

Una vez analizadas las diversas situaciones a las que se ha enfrentado Continental Airlines, tres aspectos importantes, en mi opinión, juegan un papel crucial en la vida de esta empresa, los cuales han contribuido en grandes proporciones al crecimiento de la compañía y a afrontar las múltiples situaciones de crisis.

Como todas las empresas, Continental ha encontrado de frente situaciones críticas durante su desarrollo, muchas de ellas más graves que otras, con diferentes características, para las que no siempre se pueden aplicar las mismas acciones, ni los mismos planes ni las mismas estrategias, sin embargo, siempre será efectivo contar con objetivos claros a corto, mediano y largo plazo que rijan el rumbo de las acciones y decisiones, tanto de nivel operativo como administrativo.

Cualquier empresa debe tener bien definidas las variables de su entorno, pero sobre todo, debe aplicar el filtro estratégico para poder conocer su potencial, es decir, debe definir claramente sus oportunidades (podría?), sus fuerzas y sus recursos (puedo?), sus objetivos (quiero?) y su responsabilidad social (debo?) y de esta forma tener definido el rumbo de la empresa..

El primer aspecto sobresaliente dentro del caso Continental, es mencionar que a partir del inicio de la administración de Bethune, se definieron los objetivos de la empresa, su rumbo, su visión a través del Go forward Plan, aplicando los principios básicos de la innovación estratégica, que por definición es el proceso mediante el cual se mantiene una actitud abierta para efectuar cambios en las actividades básicas de la empresa que la hagan distinta competitivamente, mas rentable con beneficios perceptibles para el cliente y que represente una ventaja ofrecida por los competidores. Bethune plasmo en la compañía a través de la implantación de su plan las diferenciaciones que la empresa podía ofrecer para salir de los baches en que se encontraban, y eliminar todas las barreras existentes para que la empresa tuviera una estrategia bien definida.

Las acciones que Bethune implantó fueron entonces las que lograron darle a Continental la definición de su estrategia y los planes de corto, mediano y largo plazo que la compañía requería, logrando colocar a la empresa entre una de las más rentables y de mejor imagen dentro del mercado de las líneas aéreas.

El segundo aspecto dentro de este caso, es como el plan de Bethune permitió cambiar la cultura que prevalecía antes de su llegada, la cual de acuerdo a sus características se puede calificar como pasiva, con todas las consecuencias que originó, ya que prevalecía una insatisfacción generalizada al ver que la gente temía ver amenazada su permanencia y actuaba en función de su seguridad, existía una falta de compromiso y el personal se escondía detrás de la burocracia.

El plan Working Together finco las bases para llevar a cabo una transformación total del ambiente laboral, las acciones realizadas durante los últimos años permitieron una enorme mejoría en la integración y en el compromiso del empleado con su empresa, en un muy corto periodo de tiempo la cultura de ser pasiva para convertirse en una cultura constructiva, con lo que se convirtió en una organización entusiasta y comprometida con el largo plazo, los lugares de trabajo se convirtieron en sitios agradables para trabajar y ofrecer servicios, la gente se sentía comprometida por dar esfuerzos extras los cuales fueron percibidos por los clientes.

De nada hubiesen servido los esfuerzos y los planes de Bethune si no tuviera en cuenta que primero debía componer el ambiente de trabajo, cualquier plan, estrategia, objetivos que no sean apoyados por una fuerza laboral con empuje, difícilmente podrán lograrse en ésta y en cualquier otra compañía

Con esto nuevamente se confirma que el capital humano es el mayor bien de una empresa, y el que puede lograr transformaciones sorprendentes dentro de una organización, aunque también puede llevar a una empresa a la ruina.

La motivación que Bethune dio a sus empleados logró cambiar el pensamiento de la compañía y facilitó las acciones para lograr los objetivos planteados, así como permitir ofrecer un producto totalmente diferenciado proporcionado con el mejor nivel de servicio y de esta forma captar la confianza de los usuarios. Todo esto no fuera posible si no se hubiesen implementado los bonos de productividad, convivios, prestaciones y demás acciones para el personal.

El tercer y último aspecto de suma relevancia que considero es el empuje que dio Bethune como líder del grupo Continental, dudo que los anteriores directores hayan tomado los problemas que tenía la empresa en su momento con la importancia debido, el punto aquí fue que el nuevo director pudo convencer a la junta directiva, el gobierno corporativo que en 1994 tenía Continental no estaba comprometido con el desarrollo y la visión a largo plazo de la empresa, la junta directiva no estaba totalmente convencida de la grave problemática que planteaba Bethune, por lo que es conveniente mencionar que al tomar el mando de la junta de administración, y ya con el compromiso adquirido de demostrar que su plan fue la mejor herramienta para poder sacar a la compañía de la crisis, él tomó el papel de impulsor de su propia filosofía, y con el apoyo del consejo de administración, tuvo en sus manos la completa implantación de las estrategias con excelentes resultados, y que lo confirmaron durante ya varios años.

El tema de gobierno corporativo toma gran importancia dentro de continental ya que proporcionó beneficios tangibles para la empresa, tales como agregar valor y ganar la confianza de los inversionistas, el contar con un consejo de administración que apoye las decisiones de la dirección, permite integrar un plan de trabajo para cada una de las

reuniones, que con el tiempo se reflejan en mejorías específicas y permanentes en las distintas áreas y objetivos del negocio. Con las anteriores situaciones de quiebra y con las regulaciones del gobierno, la empresa ha podido lograr implantar un estricto control regulatorio tanto en el ramo interno como externo. Se logra alta visibilidad de los objetivos, estrategias y avances logrados por la compañía, así como posibles limitaciones y dificultades.

Desde el inicio de su gestión, Bethune tomo en consideración la implantación de sistemas financieros confiables que le permitan al consejo de administración contar con datos reales y recientes que les han permitido tomar decisiones acertadas y bien estudiadas.

El impacto de los resultados obtenidos por Continental indican a un buen gobierno corporativo que son factibles de cuantificación y medición, y su resultado es positivamente significativo. Lo que ha logrado Continental a través de los últimos años es consolidar las estrategias y los objetivos planteados por Bethune y su junta directiva.

Finalmente quiero agregar, como parte complementaria a estos tres aspectos, que la integración y el desempeño de cada uno esta directamente ligado con el desarrollo de la empresa, ninguna es independiente y ninguna por si sola pueden traer el éxito a la empresa, y además deseo recalcar que para mí estos son las más importantes en este caso en específico, pero no son los únicos ni tampoco necesariamente tienen que ser los mismos para cada empresa, todo depende de las características de cada una y del entorno con el que le toca lidiar.

Cada compañía puede sufrir en diversas situaciones crisis muy particulares, sin embargo, cada una debe tener claro que las amenazas pueden ser convertidas en oportunidades y así enfrentar el futuro, con anticipación, para que en lugar de aceptarlo y ver un riesgo multiplicado, pueda ser diseñado y lograr así un riesgo calculado.

Estoy seguro que a pesar de los problemas a que se ha enfrentado Continental Airlines, durante los próximos años esta seguirá en franca recuperación y crecimiento, ya que las condiciones que tenemos actualmente en el mundo estarán apoyando la buena ruta de Continental, los principales factores que contribuirán al auge de las compañías aéreas son:

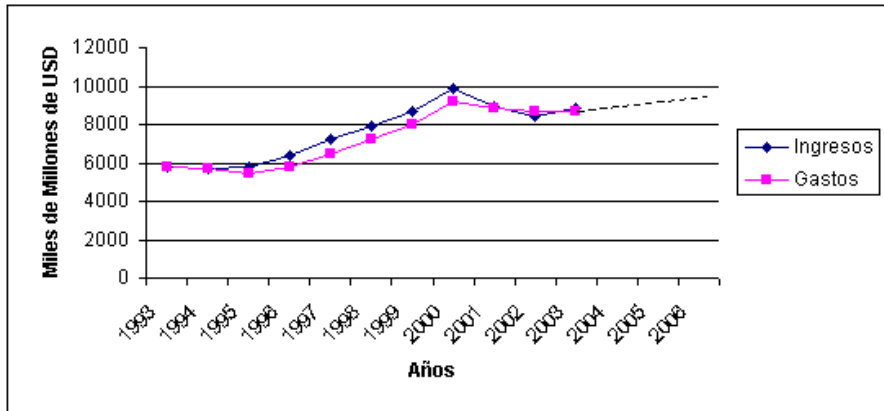
- Recuperación de la economía estadounidense, desde el 2003 se empiezan a percibir la salida del estancamiento de la economía de los Estados Unidos, principal motor de la economía mundial, lo que apoyara el flujo de pasajeros y de turistas en todo el mundo.
- Los planes de seguridad en aeropuertos y aviones, que tan estrictamente ha implementado el gobierno de los Estados Unidos, los cuales a pesar de ser catalogados en ciertos momentos como gastos que las compañías aéreas nunca debieron hacer, ahora se convierten en elementos claves para recuperar la confianza de los consumidores, quienes al ver con hechos la aplicación de estas políticas y reglas de seguridad, vuelven a tomar a las aerolíneas como uno de los principales medios de transporte.

- Las medidas de seguridad para que el gobierno este al tanto de los acontecimientos que puedan llegar a afectar la economía del país, tales como la seguridad en las fronteras, el registro de migrantes y turistas que entran al país, la seguridad en carreteras y todas aquellas medidas que permiten a los habitantes del país más poderoso del mundo vivir con el menor temor posible de enfrentar nuevamente cualquier ataque terrorista.

En suma, con estas acciones, Continental esta destinada a continuar siendo una de las aerolíneas más grandes de los Estados Unidos, su crecimiento financiero también será visible así como su crecimiento operacional, es muy poco probable que se detenga en sus planes de expansión y de inversión en nueva flota aérea, así como en sus planes de integración y de formación de alianzas con otras aerolíneas.

Ver Gráfica Datos financieros proyección 2006

Datos Financieros de Continental Proyección 2006



En la gráfica podemos observar el impacto que tuvieron los ataques terroristas del 11 de septiembre en la posición financiera de continental airlines, sin embargo, a pesar de las grandes pérdidas sufridas por todas las aerolíneas del mundo, la recuperación financiera de Continental esta nuevamente en franca recuperación, ya que gracias a las medidas de seguridad implantadas tanto por las compañías como por el gobierno, se esta logrando la recuperación de la confianza de los usuarios.

Para el 2006, en mi opinión, se espera un crecimiento sostenido y la normalización de casi todas las disponibles de Continental, así como la recuperación de casi toda su planta de empleados existentes antes de los ataques terroristas.

Bibliografía

Continental Airlines Reporte anual 2001 de www.continental.com

Continental Airlines Reporte anual 2001 de www.continental.com

Continental Airlines Reporte anual 2002 de www.continental.com

Continental Airlines Reporte anual 2003 de www.continental.com

Apuntes Seminario “Estrategia competitiva”
Raúl Alvarado Herroz