

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



DEL PLAN A LA ACCIÓN. CONGRUENCIA EJECUTIVA.

ESTUDIO DE CASO.

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

Presenta:

FERNANDO RÍOS MARCOR

Revisores de Caso

Maestro Roberto Sánchez de la Vara (Director)

Maestra María del Rocío Gutiérrez Fernández

Maestro Ángel Rañal González

México, D.F.

2004

INDICE

1-INTRODUCCIÓN.....	1
2-HECHOS.....	2
SITUACIÓN CONTINENTAL, PREVIO A LLEGADA GORDON BETHUNE.....	2
INGRESO DE GORDON BETHUNE A CONTINENTAL.....	2
GO FORWARD PLAN.....	3
EJECUCIÓN DEL PLAN.....	4
Fly to Win.....	4
Fund the Future.....	4
Make Realiability a Reality.....	8
Working Together.....	10
SITUACIÓN 2001.....	13
Cambios de Dirección.....	13
RECONOCIMIENTOS.....	14
3-DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS.....	15
SITUACION DE CONTINENTAL EN 1994.....	15
4-ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	16
5-ELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA.....	17
GO FORWARD PLAN.....	17
Fly to Win.....	17
Fund the Future.....	18
Make Realiability a Reality.....	18
Working Together.....	19
ENTORNO ECONOMICO, POLITICO Y SOCIAL.....	20
6-FUNDAMENTACION DE LA DESICIÓN.....	22
ANTECEDENTES DE GORDON BETHUNE.....	22
Experiencia Académica.....	22
Experiencia Profesional.....	22
CARACTERISTICAS PERSONALES Y ADMINISTRATIVAS DE GORDON BETHUNE.....	23
7-CONCLUSIONES.....	24
8-BIBLIOGRAFÍA.....	26

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un estudio del caso de Continental Airlines, siendo la historia de la recuperación de una gran empresa que a mediados de los 90's se dirigía a una nueva crisis de quiebra (la tercera en un lapso de 10 años) y que en un breve período se posiciona en los primeros lugares de su especialidad a nivel mundial.

En mi opinión, el hacer el análisis de un caso de éxito conlleva obligadamente la necesidad de identificar todos aquellos factores que lo posibilitaron, enmarcados en el entorno que los envolvió. Particularmente sobre los aspectos de dirección y liderazgo que Gordon Bethune, su actual CEO, tuvo que implementar desde su acceso a la compañía hasta los caóticos días posteriores a la tragedia del 11 de septiembre de 2001.

Ante un caso de éxito tan sonado y reconocido, es difícil determinar alternativas de decisión distintas de las tomadas. Realizaré algunos análisis someros al respecto. Sin embargo me parece de mucho mayor utilidad, analizar los factores que determinaron el éxito de la alternativa que se eligió.

En el capítulo de Hechos, presento un resumen general de la situación en la que se encontraba Continental en 1994, el acceso a la presidencia y dirección general de Gordon Bethune, el establecimiento del plan maestro que implementó y su puesta en marcha, así como los resultados obtenidos.

En el capítulo de Definición de Problemas, identifiqué en forma global los problemas que enfrentó Gordon Bethune al ingreso de su administración. Las opciones que pudo tomar y sus características las describo en el capítulo Alternativas de Solución.

El plan maestro de acción que posibilitó el retorno tan exitoso de Continental se describe en el capítulo Elección de la Alternativa. En Fundamentación de la Decisión, analizo las características personales y administrativas de Gordon Bethune, que son dignas de estudio porque son ejemplo de dirección y administración exitosas.

Para finalizar, en Conclusiones describo las enseñanzas generales que he visualizado del estudio de este caso.

HECHOS

SITUACIÓN CONTINENTAL, PREVIO A LLEGADA GORDON BETHUNE

Continental Airlines es una línea aérea cuyos orígenes se remontan a 1934, cuando Walter T. Varney y Louis Mueller fundan Varney Speed Lines, que brindaba servicio de correo aéreo entre los estados americanos de Washington y Nevada. En 1937 cambió su nombre a Continental Airlines. A principios de los años 90s, ya era la quinta aerolínea comercial, con ingresos cercanos a los 6,000 millones de dólares. Sin embargo estaba presentando una situación general sumamente complicada.

Financieramente, había reportado pérdidas netas cada año desde 1985. En 1983 y en 1990 entró en la protección de quiebra del Chapter 11. De esta última situación estaba resurgiendo en abril de 1993.

Operativamente, la situación no era diferente. Estaba catalogada como la última entre las diez aerolíneas principales estadounidenses en relación a puntualidad, pérdida de equipajes, quejas de clientes y negativas de abordar por sobrecupo.

Administrativamente demostraba una carencia absoluta de liderazgo, contando con 10 CEO's en los últimos 10 años habiendo sufrido por ende múltiples cambios de estrategia y numerosas reorganizaciones laborales.

Laboralmente el ambiente era deprimente: empleados desilusionados y con la moral baja, con reducciones de salarios (debido a procedimientos de quiebra), alta rotación y accidentabilidad y numerosos conflictos internos. La anterior administración había manejado una política de muy escasa comunicación.

INGRESO DE GORDON BETHUNE A CONTINENTAL

Gordon Bethune ingresó a Continental en Febrero de 1994 proveniente de Boeing Commercial Airplane Group's Renton Division, siendo vicepresidente y director general,

para cubrir el puesto de presidente y director general de operaciones (COO, Chief Operating Officer).

Durante los primeros meses Gordon se dio cuenta de que no contaba con el apoyo necesario, tanto del Director Ejecutivo, CEO (Chief Executive Officer) como del Consejo de Administración. En junio recibió una oferta de United Airlines que rechazó cuando Continental le propuso una contraoferta financiera importante. Él aceptó quedarse en Continental siempre y cuando se le brindara autoridad sobre marketing, planeación y asignación de precios de pasajes. En poco tiempo se dio cuenta que su autoridad aún era limitada y sin suficiente apoyo. Ante la crítica situación de la empresa, la junta directiva decide, en octubre de 1994, prescindir de los servicios del CEO anterior y ofrecer la oportunidad a Bethune de dirigir la empresa desde su posición actual, durante un período de 10 días y presentar un plan para el futuro de la empresa.

GO FORWARD PLAN

Para la elaboración del plan pidió ayuda a Greg Brenneman, vicepresidente de la compañía de consultoría Bain & Company, quién había estado dando apoyo en la mejora de las operaciones de mantenimiento de Continental. El plan recibió el nombre de Go Forward Plan y estaba conformado de 4 subplanes principales:

Fly to win, que en forma general implicaba una revisión global de rutas para hacerlas redituables (dejar de hacer cosas que perdían dinero o hacían que se pierda y concentrarse en las fortalezas de la compañía).

Fund the future, cuyos objetivos globales eran dar a la compañía solidez financiera desde el primer año (1995).

Make reliability a reality, orientado a mejorar sustancialmente la oferta a los clientes.

Working together, cuya finalidad era transformar la cultura de la compañía.

El plan se presentó a la Junta Directiva los primeros días de noviembre de 1994, y ante algunas deliberaciones y la insistencia de Bethune, decidió nombrarlo CEO de la compañía.

EJECUCIÓN DEL PLAN

Para ejecutar su plan, Greg Brenneman seguiría como consultor de la compañía y asesor cercano.

En mayo de 1995 fue nombrado Director general de operaciones (COO) y ejecutor del Go Forward Plan

En septiembre de 1996, fue nombrado presidente de su área (cuando Bethune fue presidente junta directiva y CEO).

A continuación se presenta un resumen de acciones específicas llevada a cabo en cada uno de los planes.

Fly to Win

Nuevo tratamiento a agencias.- Las políticas anteriores de reducción de costos habían conseguido que las agencias de viajes buscaran otras alternativas para conseguir rentabilidad en sus operaciones, disminuyendo por consiguiente las reservaciones para Continental. Como parte de la ejecución del plan, se inició el tratamiento de dichas agencias como socios, generando incentivos sobre tarifa normal de comisión después de cierto volumen de boletos, brindando programas de ascensos a primera clase y descuentos por volumen para marketing con corporaciones y generando nuevos destinos ante las propuestas de agencias (para clientes corporativos).

Recuperación de clientes.- Con objeto de recuperar la imagen perdida, se realizaron diferentes acciones, como el envío de cartas a directores ejecutivos, mandos medios y representantes de ventas corporativos ofreciendo excusas por deficiente desempeño, presentando características del Plan y pidiendo que probaran Continental nuevamente,

agradeciendo a ejecutivos que ya hacían negocios con Continental y realizando un sinnúmero de llamadas a nuevas compañías para ofrecer el servicio. Bethune ofreció una fiesta en su casa, para los 100 viajeros frecuentes de alto kilometraje (con sus cónyuges), donde directamente se dio anuncio de los errores del pasado y externando el deseo de tener una nueva oportunidad.

Revisión de rutas.- Se analizó a fondo la rentabilidad de las rutas existentes (el 18% de las cuales generaba pérdidas, particularmente las de punto a punto y de tarifa baja). Continental Lite ofrecía estos servicios, pero sin contar con asientos de primera clase y sin servir alimentos en vuelos de menos de dos horas y media. Se determinó que los clientes prefieren pagar tarifas completas pero disfrutar de vuelos con servicio completo, particularmente los que abarcaban horas normales de comida. En 1996 descartó por completo Continental Lite y creó Continental Express para alimentar centros operativos (subsidiaria con presidente propio). Se encontró que un tercio de las rutas generaban el 70% de las pérdidas. Se decidió eliminar rutas punto a punto y concentrarse en rutas de centro y ramal y cerrar el centro operativo de Greensboro, Carolina del Norte y centrarse en Newark, Cleveland y Houston. Greensboro no generaba tráfico suficiente (Delta y US Airways dominaban el mercado). Se identificaron rutas con muchos vuelos, pocos pasajeros y tarifas bajas, cancelándolas. Adicionalmente, se detectaron oportunidades de subir tarifas en algunas rutas.

Reducción de frecuencia de vuelos y destinos y modernización de flota.- Se determinó que la flota actual ofrecía demasiados asientos disponibles y se tenían 10 diferentes tipos de aviones. Los A300 eran costosos de operar, especiales para mantener y con alquiler de 200 000 USD al mes por lo cual se tomó la decisión de deshacerse de ellos. El sobrante de asientos se eliminaba vendiendo los aviones más grandes. Soportar sus rutas con aviones que seguían en tamaño a máxima capacidad para de esta manera mantener ingresos pero con márgenes mejores. En un plazo de cinco años redujo la antigüedad de la flota de 13 años a 8 (y en años posteriores siguió disminuyendo, consiguiendo el objetivo de tener la flota más joven del mundo).

Impulso del sitio web para marketing de boletos.- Con objeto de facilitar la adquisición de boletos personales y empresariales se generó un fuerte impulso al uso del

sitio web de la compañía, llegando a cubrir en el 2000 cerca del 95% de sus destinos y obteniendo el 54% de ventas de boletos mediante este medio. En 2000 realizó una asociación con United, Delta, American y Northwest para generar un sitio web de plantación (Orbitz.com) que ofrece boletos de aerolínea, reservación hotel, renta autos y otros servicios.

En resumen Fly to win es un plan que impulsa volar donde la gente quisiera ir, dejar de hacer lo que representara pérdida, descubrir que cosas querían los clientes y dárselas y competir eficazmente contra los rivales.

Fund the Future

En 1994, Continental enfrentaba una gran deuda por su flota de aviones y deuda de 2,000 millones de dólares por procedimientos del Chapter 11 del cual estaban saliendo y se encontraba ante el riesgo de caer en una 3er quiebra.

Plan financiero inicial.- Ante esta situación se implementó de manera enérgica un plan financiero inicial que permitió a Continental: renegociar los pagos de renta de aviones, refinanciar parte de la deuda de la aerolínea a tasas más bajas (consiguiendo un ahorro de 25 millones de dólares de interés), alargar plazos de amortizaciones de prestamos, de 3 hasta 7 u 8 años; subir tarifas en rutas selectas. De este modo Continental consiguió disminuir los costos de interés radicalmente (en 1994 se pagaron 202 millones de dólares de interés mientras que en 1996 se redujo a 117 millones de dólares).

Devolución de depósito por pedido de aviones.- Un movimiento clave fue la consecución de la devolución de 29 millones de dólares de un depósito original de 70 millones que Continental había pagado a Boeing por la adquisición de aviones nuevos. En este caso, la habilidad negociadora de Bethune fue clave, por el conocimiento que tenía del presidente de Boeing, Ron Woodard, obteniendo la devolución en un plazo muy corto.

Venta de excedentes de inventarios de partes y renegociación de contratos de mantenimiento.- Los flujos de efectivo se mejoraron con la ayuda de los esfuerzos del vicepresidente de compras y servicios de materiales, quien obtuvo ahorros importantes en el área de inventarios y mantenimiento.

Acuerdos de código compartido.- Un aspecto importante que ayudó a la disminución de costos fue el llevar a cabo acuerdos de código compartido con otras aerolíneas (2 compañías operan un solo vuelo a un destino particular, compartiendo costos). De este modo consiguió mejorar el factor de carga (indicador de uso de aviones en la industria aeronáutica). Algunas compañías con las cuales realizó estos acuerdos fueron Northwest, Air Canada, American Eagle, Virgin Airways, Air China, KLM.

Información confiable en finanzas.- Un aspecto importante fue la generación de sistemas de información que permitieran tomar mejores decisiones basadas en datos. Para ello contrató a Larry Kellner para el puesto de CFO (Chief Financial Officer), quien en un plazo de poco más de un año generó sistemas de información que permitían, por ejemplo, proporcionar a los ejecutivos todos los días, a las 10 AM, un reporte de recibos de tarjetas de crédito. Se mejoró un sistema para pronosticar diariamente 40 conceptos (tarjetas crédito, costos combustible, costos de mantenimiento, ingresos, costos y utilidades por milla de asiento disponible, utilidades por centro operativo y utilidades por ruta de centro operativo). Mediante dichos sistemas Continental pudo basar su toma de decisiones en datos (aumentar vuelos, subir precios de pasajes, rutas perdedoras, ofrecimiento de empleo en otros lugares a empleados cuyo trabajo se había removido, etc.)

Kellner también presentó una propuesta de protección de compra de combustible mediante una póliza de seguro contra aumentos inesperados, obteniendo un ahorro de 3 millones de dólares por este concepto.

Mejora de sueldos y prestaciones.- Como apoyo al aspecto laboral, en julio de 1997, se inició un programa de 3 años para subir honorarios y salarios a niveles estándar de la industria. En el 2000 se generó un nuevo programa de 3 años para mejorar prestaciones (aumento vacaciones, días feriados pagados, incrementos para igualar programas 401(K), créditos de retiro de servicios empleados 3ra edad).

Recompra de acciones.- Desde 1998, la aerolínea inició un programa de recompra de acciones (28.1 millones de acciones, a un costo de 1200 millones de dólares). Este programa continuó hasta diciembre del 2000.

Alianza con Northwest.- En 1998, Northwest compró 8.7 millones de acciones comunes de Continental (lo suficiente para darle control de votación de Continental). Se

generó una alianza entre las dos compañías que les permitía que cada aerolínea pusiera su código de vuelo en vuelos de la otra, compartir salas de espera ejecutivas, beneficios recíprocos de viajero frecuente, actividades de marketing conjuntas, preservando las identidades separadas de ambas compañías. Esta alianza tuvo que enfrentar un juicio antimonopolio por el US Department of Justice, el cual no impidió que entre 1998 y 2000 se ejecutaran los términos de la alianza.

Make Reliability a Reality

Un aspecto muy importante del éxito del Go Forward Plan fue el relativo a la mejora del servicio al cliente. Los aspectos más relevantes han sido:

Mejora del porcentaje de puntualidad.- Una de las mayores quejas de los clientes de Continental era la falta de puntualidad en el arribo de viajes. Las estadísticas del US Department of Transportation (DOT) ubicaban a Continental como la peor dentro de las 10 mayores aerolíneas americanas. La puntualidad se califica por los retrasos mayores a 15 minutos en el tiempo de arribo. Para obtener una mejora radical, Bethune propuso el pago de un bono de 65 dolares mensuales (a partir de enero de 1995), si Continental aparecía dentro de las 5 mejores aerolíneas en el aspecto de puntualidad. El pago de este bono resultó del siguiente análisis: la empresa gastaba 5 millones de dólares mensuales en atención de pasajeros que perdían vuelos de conexión, pago de alimentos y alojamientos nocturnos o readquisición de boletos en otra línea. Tomando la mitad de los 5 millones y dándola a los empleados (2.5 millones / 40,000 empleados) se obtendría un beneficio para Continental y para los empleados. Con esta medida, los resultados en 1995 fueron impresionantes:

Mes (1995)	Resultado
Enero	7° lugar, 71% de puntualidad (61% en enero 1994)
Febrero	4° lugar, 80% de puntualidad
Marzo	1er lugar, 83% de puntualidad
Abril	1er lugar
Mayo, Junio, Julio	No se consiguió el bono debido a algunas acciones de pilotos por las negociaciones de contrato

Mes (1995)	Resultado
Agosto, Septiembre	2° lugar
Octubre	3er lugar
Noviembre	4° lugar
Diciembre	1er lugar

A partir de 1996 se aumentó el bono a 100 dólares, siempre que se consiguiera al menos un 3er lugar. En 1997 dadas las condiciones más competidas (ya que otras compañías estaban generando campañas similares para mejorar su porcentaje de puntualidad) se mantuvo el bono de 100 dólares si se obtenía el 3er lugar o un porcentaje mayor a 80%. En el 2000 se pagó el bono de 100 dólares sólo si se obtenía el primer lugar, 65 si era 2° o 3° o superior a 80%, otorgando el bono en 11 de los 12 meses.

En total, en el lapso de 1995 al 2000, Continental pagó a sus empleados 157 millones de dólares en bonos.

Mejoras en manejo de equipajes.- Al inicio del bono, el número de valijas perdidas aumentaron, ya que la prioridad del personal era la consecución del bono de puntualidad. Bethune decidió que no se brindaría un bono especial por esto, ya que era responsabilidad de los empleados. Se informó a los empleados que el sistema entero debía trabajar a tiempo. A partir de ello se consiguieron mejoras notorias. Durante un período (30 de 31 meses), Continental estuvo dentro de las 3 mejores aerolíneas en manejo de equipaje. La administración hizo énfasis que el indicador de puntualidad se implementaba como una escala para medir la confiabilidad de toda la operación. Un avión debía partir a tiempo con todos sus alimentos, todos sus pasajeros y todas sus valijas, y llegar a tiempo.

Mejorar la experiencia general de vuelo.- Para ofrecer al viajero una mejor experiencia en su vuelo con Continental, se implementaron diferentes mejoras:

Aumento de capacidad de atención telefónica y realizar reservación, mediante el aumento de agentes, mejora software, automatización de llamadas para clase económica y uso de preguntas estándar.

Mejora en servicios en vuelo, mediante encuestas (Coca en vez de Pepsi, aumento variedad de cervezas, prioridad manejo de equipaje para Primera Clase, nuevos y mejores platillos (probados por Bethune y Brenneman), teléfonos de uso en vuelo (fines 97), música cuando pasajeros abordaban.

Gavetas portaequipajes más grandes. En el 2000 invirtió 12 millones de dólares en este concepto, lo cual le dio una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Working Together

Esta parte del Go Forward Plan se concibió en su origen como una idea vaga, pero al final ha resultado una de las grandes fortalezas de la compañía.

Empowerment al personal.- Una de las primeras acciones, muy significativa, fue la quema de manuales de procedimientos, realizada en el estacionamiento de la oficina matriz de Houston. Bethune decidió realizarlo como una medida de demostrar que los rígidos procedimientos antiguos de Continental dejaban de existir, otorgando a los empleados únicamente pautas generales, permitiendo a los mismos utilizar su buen criterio en la resolución de problemas y situaciones comunes. Las nuevas políticas indicaban que la oficina matriz estaba para ayudar, no para ejercer mando dictatorial y que se buscaban tender nuevos puentes de comunicación y confianza entre la administración y los trabajadores. Estas medidas generaron cierto temor entre los grandes ejecutivos, ante la incertidumbre de que los empleados dilapidaran dinero. Los resultados, sin embargo, fueron completamente favorables. La compañía pagó 545 millones de dólares en bonos de utilidades compartidas en el período de 1995-2000.

Listas de verificación.- Con objeto de facilitar las labores del personal, se generaron listas de verificación de tareas repetitivas: para pilotos en despegues y aterrizajes, para técnicos de mantenimiento en revisión motores, para tripulaciones de vuelo en chequeo de provisiones de aviones, para grupos de limpieza de aeronaves,

Comunicación abierta y trabajo en equipo.- El mantener a TODO el personal bien informado, se tendieron varios canales de comunicación :

Numero 800 para correo de voz directo a oficina de Bethune. Normalmente recibía 2 llamadas diarias y en días anormales o con cambios mayores en política, recibía de 20-25 llamadas.

Otra línea 800 para problemas de operaciones técnicas, atendida por un equipo de operaciones (7 días a la semana)

Línea de emergencia para información de paga, prestaciones y programa 401(K)

Actualización diaria por intranet y correo electrónico

Mensaje semanal de correo de voz de 3 minutos de Bethune

Boletín mensual de noticias (Continental Times)

Publicación por correo a hogares de trabajadores (Continental Quaterly)

En 1995 se instalaron 600 tableros de boletines en salas descanso momentáneo de los empleados, en corredores de tránsito intenso y salas comunes. Diario se publicaba, por la tarde, una noticia. En 1997 se instalaron tableros con LEDS, donde se daban noticias ultima hora, % diarios de vuelos a tiempo, precio de acciones y reportes meteorológicos de aeropuertos.

Información del Go Forward Plan.- La comunicación continua y permanente de los avances del plan maestro fue otro de los aspectos que le dieron mayor fuerza. Los 4 puntos de plan se trataban en juntas de empleados, publicaciones de la compañía y tableros. La agenda de juntas bisemanales de comité ejecutivo incluía el plan.

Política de apertura.- Una de las primeras acciones que realizó Bethune fue prescindir de toda seguridad en la suite ejecutiva, de modo que cualquier empleado pudiera transitar libremente. Instituyó el concepto de casa abierta para empleados, que consistía en que el ultimo día hábil de cada mes, los empleados hacían recorrido por oficinas ejecutivas, hacían visitas a Bethune y otros ejecutivos y se servían alimentos y bebidas. Este esquema se amplió para incluir juntas de empleados 2 veces al año en 3 ubicaciones centrales e instalaciones de tamaño considerable. Se instituyó el viernes de vestimenta informal (excepto los empleados que tenían contacto con clientes).

Cambio de cultura.- La clave de cambio de cultura era que la dirección actuara diferente, tratar al personal en forma distinta, que la administración observara como era para los empleados ir al trabajo cada día y disposición para cambiar cosas que hicieran el ambiente desagradable o infelices a empleados.

Evaluaciones de personal.- Se implementaron métodos de evaluación de empleados por los ejecutivos evaluando en escala de 1-4 los conceptos de calidad de trabajo y trabajo en equipo. Durante los primeros nueve meses de 1995, se realizaron pláticas de ejecutivos con supervisores para evaluar su desempeño, resultando en puntuaciones fluctuantes. En octubre se hizo patente que había muchos administradores y mandos intermedios. Esto generó despidos gerentes y supervisores con calificación 4. Adicionalmente se presentó una rotación gradual pero grande de ejecutivos (de 61 vicepresidentes en 1994, la mitad salieron, por voluntad propia o por fallas en su evaluación).

Recompensas.- Bethune recompensaba desde el inicio e inesperadamente. Como un ejemplo, a mediados 1996, se veía que se lograrían metas del año entero. En la junta de medio año con 350 gerentes y ejecutivos les proporcionó en forma inesperada el 50 % del bono de todo el año.

En 1996, se instituyó un programa de recompensa a empleados por asistencia perfecta. Se evaluaría por períodos de 6 meses (Ene-Jun o Jun-Dic), proporcionando 50 dólares a quienes la cumplieran. Los premiados se convertían en candidatos a recibir camionetas Eddie Bauer Ford Explorers (equipadas, con impuestos, tenencias y permisos pagados). Hasta el 2000, Continental había proporcionado 83 vehículos (8 en 2000), con costo 3.3 millones de dólares. Simplemente ese año hubo, 14,980 empleados candidatos a asistencia perfecta. Lo anterior brindó a la compañía un ahorro de 20 millones de dólares por disminución de índice ausentismo.

SITUACIÓN 2001

Cambios de Dirección

- En Mayo de 2001 se realizaron una serie de cambios de dirección. Greg Brenneman (39 años) renunció para dedicarse a su propia compañía (TurnWorks Inc), dedicada a la ayuda a empresas en creación para transiciones mayores.
- Larry Kellner, fue nombrado presidente.
- C.D. McLean, vicepresidente ejecutivo de operaciones fue nombrado director general de operaciones y vicepresidente ejecutivo de Continental

Desaceleración en crecimiento.- Aunque a mediados de 2001 los ingresos superaban a los obtenidos en un mismo periodo del año 2000 las ganancias netas iban hacia abajo. Las causas eran la lentitud en la economía americana y global.

Ataques terroristas.- Como resultado de los ataques terroristas Continental tuvo que interrumpir su servicio a 10 ciudades/aeropuertos recibió 212 millones de la Air transportation safety and system stabilization act. Tuvo que realizar un recorte masivo de 12,000 empleados.

Bethune y Larry Kellner no aceptaron salario o bono en el resto del 2001.

Disminuyó un 31% de tráfico mundial y su factor de carga disminuyó de 72.4% en septiembre del 2000 a 61.4% en septiembre de 2001

Acciones.- Algunas acciones realizadas por Continental para contrarrestar los efectos de los atentados terroristas fueron:

- Implementar un programa para premiar con dobles millas a viajeros frecuentes por viajes entre 2 oct a 15 nov
 - Reducción de tarifas en rutas de negocios
 - Promociones de precio reducido en destinos a México, Centro y Sudamérica
 - Ahorro de 10% en pasajes si se reservaba por web
 - Instalación de protecciones de puerta de barra transversal o pasador trabable antes de fecha establecida por gobierno.
-

RECONOCIMIENTOS

La empresa ha recibido muchos premios a raíz de la implementación del plan:

Año	Reconocimiento	Otorgante
1996, 2001	Aerolínea del Año	Air Transport World
1996	Most admired companies	Fortune
1999	7 reconocimientos de la OAG	OAG, división de Reed Business Information
2000	Excelente en satisfacción a cliente	JD Power and Associates
2000, 2001	Segunda aerolínea más admirada (después de Southwest)	Fortune
2001	Corporate 100 providing the most opportunities for latinos	Revista Hispanic
1998- 2003	Seis años consecutivo en estar dentro de las "100 Best Companies to Work For"	Fortune
2003	Most admired internacional U.S. Airline	Fortune

y Gordon Bethune los siguientes:

Año	Reconocimiento	Otorgante
1999,2000,2001	50 Best CEOs in America	Worth Magazine
2001	Airline person of the year	Travel Agent Magazine
1996	Top 25 global managers	Business Week magazine
1998,2000	25 Most Influential Executives	Business Travel News
1998	Best Managed	Aviation Week and Space Technology

DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS

SITUACIÓN DE CONTINENTAL EN 1994

Aspecto Operativo.- Estaba catalogada como la última entre las diez aerolíneas principales estadounidenses en relación a puntualidad, pérdida de equipajes, quejas de clientes y negativas de abordar por sobrecupo. Utilización inadecuada de flota aérea. Marketing dependiente de agencias de viaje muy descuidado.

Aspecto Financiero.- Empresa con ingresos cercanos a los 6,000 millones de dólares que había reportado pérdidas netas cada año desde 1985. En 1983 y en 1990 entró en la protección de quiebra del Chapter 11. De esta última situación estaba resurgiendo en abril de 1993. Flujo de efectivo insuficiente (al ingreso de Bethune solo contaban con el suficiente para operar por seis meses mas). Este definitivamente era el aspecto más crítico y de mayor prioridad, ya que marcaba la diferencia entre seguir operando o quebrar.

Aspecto Administrativo.- Carencia absoluta de liderazgo, contando con 10 CEO's en los últimos 10 años habiendo sufrido por ende múltiples cambios de estrategia y numerosas reorganizaciones laborales. Carencia de sistemas de información adecuados para la toma de decisiones.

Aspecto Laboral.- El ambiente era de frustración, desdén y enfado en la mayor parte de los trabajadores. Empleados desilusionados y con la moral baja, con reducciones de salarios (debido a procedimientos de quiebra), alta rotación y accidentabilidad y numerosos conflictos internos. La anterior administración había manejado una política de muy escasa comunicación. Desconexión de comunicación casi total entre ejecutivos y trabajadores y entre departamentos

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Dado que el presente caso describe en forma muy particular las decisiones administrativas tomadas por Gordon Bethune, las alternativas de solución están centradas en las posibilidades que él mismo pudo tomar.

- a) **Aceptar la oferta de United.**- En Junio de 1994, antes de tener el mando completo en Continental, United Airlines lanzó un ofrecimiento a Gordon Bethune, quien lo rechazó por continuar en Continental. En su libro “From worst to first”, Gordon define las razones que lo orillaron a aceptar la contraoferta de Continental. Por una parte, su ética profesional, al sentirse moralmente obligado con los colaboradores que hasta entonces había contratado para operar en Continental. Por otra parte, el reto profesional y satisfacción de su ego, ante la oportunidad de resolver la compleja situación de Continental y la demanda de sus miles de trabajadores.

 - b) **Acogerse nuevamente a la protección de quiebra del Chapter 11.**- En Diciembre, a tan sólo un mes de haberse hecho cargo de Continental, Bethune, se detecta que tan solo tenían fondos suficientes para operar un mes mas. Ninguna compañía del tamaño de Continental había sobrevivido a un tercer procedimiento de quiebra. Bethune y Brenneman estimaban que las pérdidas que generaría esta opción serían entre 100 y 200 millones de dólares, lo cual los llevaría definitivamente a la bancarrota. Sin embargo, Bethune muestra su espíritu inquebrantable y como piloto, no se da por vencido, sin importar la gravedad de la situación.

 - c) **Hacer frente a la problemática y elaborar un plan emergente.**- Sin duda la alternativa más complicada, pero a su vez la más retadora desde el punto de vista profesional. Implicaba el determinar planes de acción emergentes y de largo plazo. La defensa que hace Gordon de su plan ante el Consejo de Administración y de su deseo de tener el mando absoluto para llevarlo a cabo es impactante.
-

ELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA

Gordon Bethune muestra sus características de líder nato al decidir hacer frente a una situación que a muchos otros ejecutivos hubiera hecho desertar.

GO FORWARD PLAN

La claridad de ideas de Gordon y el conocimiento de Continental se hace palpable cuando en alrededor de 10 días genera las bases del plan maestro que conseguirá que la compañía de “la vuelta completa” (turnaround). Y me parece que lo hace con cierta sencillez de ideas. Identifica qué es lo que requiere la empresa, los accionistas, los clientes y los colaboradores.

Fly to win

Esta es la visión de empresa. Continental es una empresa de aviación y como tal debe volar a destinos que sean rentables, mejorar los beneficios atrayendo a viajeros de negocio y fortaleciendo sus mercados a través de alianzas con otras aerolíneas. Bethune refleja en este plan su conocimiento de como operar una empresa de aviación, revisando a fondo sus rutas, frecuencias de vuelo y reconsiderando las características de la flota con que cuenta. Se fija una meta y la consigue (tener la flota más joven), no solo como reto, sino por las ventajas económicas que ello conlleva (menores costos de mantenimiento).

Adicionalmente reconoce la necesidad de mejorar una imagen que Continental perdió con sus clientes con el paso de los años. Humildemente se acerca a agencias y principales clientes y pide disculpas por los errores del pasado, ofrece mejores servicios y solicita nuevas oportunidades de negocio.

Reconoce que no puede enfrentar el mercado solo y genera alianzas benéficas con otras compañías, buscando una relación ganar-ganar.

Fund the future

Esta es la visión hacia los accionistas. La finalidad de una empresa es ganar utilidades. Sin embargo, en 1994, Continental estaba haciendo todo lo contrario. Y Bethune visualiza acciones de corto y largo plazo. Se plantea la meta de conseguir que en un año la empresa pase de tener pérdidas a generar utilidades, consiguiéndolo (en 1994 reportó 663 millones de dólares de pérdidas y en 1995 generó 224 millones de utilidad). Qué realizó? Un sin fin de negociaciones, tendientes a mejorar el flujo de efectivo. Demuestra su habilidad negociadora al obtener devoluciones millonarias (pedido de aviones a Boeing), alianzas con otras compañías para operar vuelos de código compartido y asociaciones de negocio (caso Northwest).

Un aspecto que demuestra su profesionalismo, es la creación de sistemas de información que permitan a los ejecutivos de la empresa contar con los datos suficientes para tomar decisiones diarias y no cuatrimestrales como anteriormente. La información que proporcionan estos sistemas le ha permitido a Continental basarse en una serie de indicadores definidos para controlar su operación. Inclusive fue de gran ayuda para simular las nuevas condiciones a las que se enfrentaba la compañía en los días subsiguientes a los atentados terroristas del 11 de Septiembre de 2001.

Make Reliability a Reality

Esta es la visión hacia el cliente.- En este sentido el objetivo global era “hacer mas grata la experiencia de volar” y consigue varias de las mejoras mas notorias de la compañía, que la convierten de la peor en la mejor. El porcentaje de puntualidad es uno de ellas. En este sentido Gordon demuestra la importancia que los colaboradores tienen para la consecución de los objetivos de la empresa. Si la empresa gana, todos ganan. Con la aplicación del bono de 65 dólares consigue no solo que Continental pase de ser la última a la primera dentro de las 10 mayores aerolíneas estadounidenses en sólo 3 meses sino que consigue ganar la confianza de los trabajadores y le da impulso al trabajo en equipo. Los empleados saben que si desempeñan bien su labor, la compañía gana y ellos también.

Sin embargo Bethune muestra su claridad de ideas al enmarcar que otro indicador, el de pérdida de equipajes, debe disminuir como parte integrante de las medidas, siendo responsabilidad de los trabajadores y que por lo tanto no debiera premiarse por separado. “*Un avión debe partir a tiempo con todos sus alimentos, todos sus pasajeros y todas sus valijas, y llegar a tiempo*”. El sentido de todas estas mejoras no es el de conseguir premios o reconocimientos sino el de brindar a los clientes servicios de la calidad que esperan. Y ejemplos hay muchos: mejores platillos, teléfonos de uso en vuelo, gavetas portaequipajes más grandes, mayor capacidad de atención telefónica, etc.

Working Together

Esta es la visión hacia los empleados. Uno de los hechos más llamativos de la administración de Bethune fue la quema de manuales operativos. Gordon sabe de la importancia de las imágenes para un liderazgo efectivo. Aquí se posiciona como un líder ambivalente: por un lado orientado a la gente: demuestra confianza y respeto mutuo, preocupación por las necesidades de los empleados y por su bienestar y por otro orientado a resultados, asignando tareas específicas (listas de verificación), asegurando que los empleados sigan las reglas (evaluaciones del personal por calidad de trabajo y trabajo en equipo) e impulsando a los empleados a dar su mejor esfuerzo.

Gordon reconoce también la necesidad y conveniencia de mantener una política de libros abiertos y de comunicación extensiva. Deja en claro la fuerza y peso que el plan tiene, dándolo a conocer a todos y cada uno de los miles de empleados de la compañía, de modo que consigue que todos “vivan” el plan. Otro aspecto notorio es la importancia que se da a la comunicación. Abre la suite ejecutiva a todos los empleados, mantiene comunicaciones periódicas por diferentes medios, establece viernes casual como medida de liberación de barreras e igualdad entre ejecutivos y empleados.

A Bethune le gusta recompensar desde el inicio e inesperadamente. Premia a ejecutivos en juntas semestrales, adelanta bonos de puntualidad, premia la asistencia perfecta. Con todas estas medidas y con una actitud personal congruente (le gusta rondar por la empresa y conocer y sentir de primera mano las expectativas y sentimientos de los

colaboradores) consigue que los empleados encuentren el gusto de trabajar, sentirse felices de su desempeño y de su resultado y hacerlos competitivos. “Trabajar duro, volar bien”.

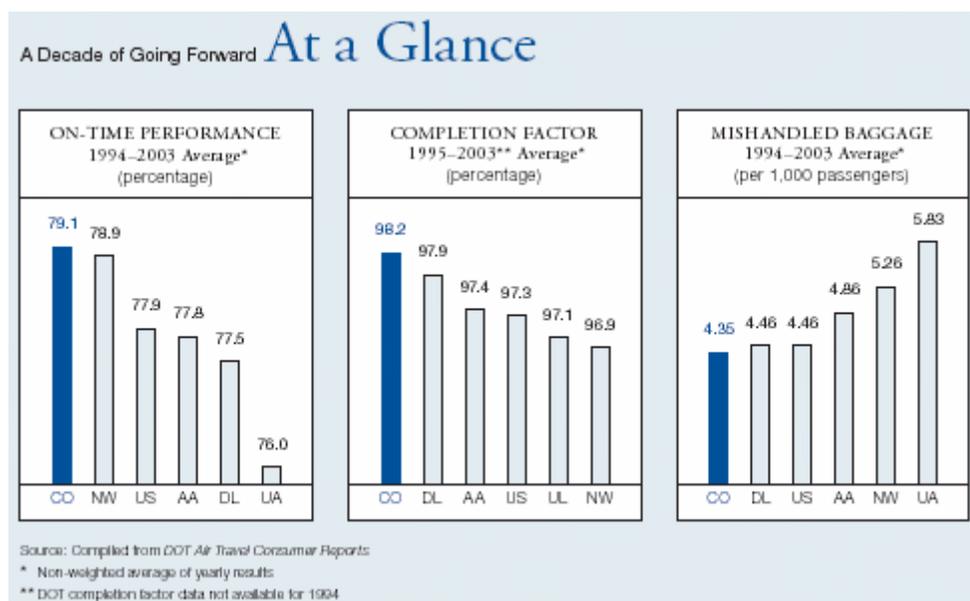
ENTORNO ECONOMICO, POLITICO Y SOCIAL

Es importante determinar el marco global en donde se presentaron todos los acontecimientos que permitieron a Gordon y a Continental realizar el “turnover” tan exitoso. Durante la década de los 90s, Estados Unidos vivió una época de bonanza económica bajo la presidencia de William Clinton. Pujanza económica y crecimiento fueron las constantes durante sus dos períodos y sin duda permitieron a Continental contar con un ambiente externo propicio para cimentar las mejoras detectadas. Durante un período de 6 años, Continental consiguió records y reconocimientos mundiales (como por ejemplo seis años consecutivos de estar dentro de las “100 Best Companies to Work For”, de acuerdo a Fortune o ser nombrada dos veces Aerolínea del año, por Air Transport World).

A partir del 2000 se empieza a denotar en el entorno una desaceleración del crecimiento que afecta los resultados de Continental. Los atentados terroristas del 2001 incrementaron esta situación y complicaron aún más el panorama, deteniendo la continuidad de trimestres con reportes de utilidades netas. Las siguientes tablas muestran en forma resumida los principales indicadores financieros y operativos en la última década. La recuperación, tras los eventos del 2001 apenas empieza a arrojar cifras positivas

Indicadores financieros	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ingresos operativos	5,767	5,670	5,825	6,360	7,213	7,927	8,639	9,899	8,969	8,402	8,870
Gastos operativos	5,786	5,681	5,440	5,835	6,497	7,226	8,039	9,215	8,825	8,714	8,667
Percepción operativa	-19	-11	385	525	716	701	600	684	144	-312	203
Percepción neta	-39	-613	224	319	385	383	455	342	-95	-451	38
Indicadores operativos											
Miles de pasajeros productivos	38,628	42,202	37,575	38,332	41,210	43,625	45,540	46,896	44,238	41,016	39,861
Millones de millas por pasajero productivo	42,324	41,588	40,023	41,914	47,906	53,910	60,022	64,161	61,140	59,349	59,165
Millones de millas por asiento disponible	67,011	65,861	61,006	61,515	67,576	74,727	81,946	86,100	84,485	80,122	78,385
Factor de carga por pasajero	63.2%	63.1%	65.6%	68.1%	70.9%	72.1%	73.2%	74.5%	72.4%	74.1%	75.5%
Aviones en flota	316	330	309	317	337	363	363	371	352	366	355

Valores más bajos
Valores mas altos



COMPARATIVO ENTRE PRINCIPALES AEROLINEAS

	Continental	Delta	United	American
Indicadores financieros	2003	2003	2003	2003
Ingresos operativos	8,870	13,303	13,724	17,440
Gastos operativos	8,667	14,089	15,084	18,284
Percepción operativa	203	-786	-1,360	-844
Percepción neta	38	-773	-27	-1,228
Indicadores operativos				
Miles de pasajeros productivos	39,861	104,452	66,000	120,328
Millones de millas por pasajero productivo	59,165	98,674	104,464	120,272
Millones de millas por asiento disponible	78,385	134,383	136,630	165,209
Factor de carga por pasajero	75.5%	73.4%	76.5%	72.8%
Aviones en flota	355	833		770
Antigüedad de la flota (años)	7.6	8.9		11.0

Como se puede ver en el último cuadro comparativo, Continental es la única, dentro de las grandes aerolíneas que en el 2003 empieza a reflejar utilidades.

FUNDAMENTACIÓN DE LA DECISIÓN

Para poder entender las acciones tomadas por Gordon Bethune, es importante conocer sus antecedentes y características personales.

ANTECEDENTES DE GORDON BETHUNE

Experiencia académica:

- Science degree en la Abilene Christian University de Dallas (con especialidad en negocios y administración)
- Graduado del Programa de Administración Avanzada, en Harvard, 1992.

Experiencia profesional

- Oficial de mantenimiento de aeronaves en la U.S. Navy
- Piloto comercial de aviones 757 y 767
- Licencia de mecánico de fuselajes y planta de energía
- Gerente de instalaciones de mantenimiento de Braniff y Western Airlines
- Vicepresidente de operaciones de Piedmont Airlines (en decada 80's)
- Vicepresidente y director general de Boeing.

Como se puede ver, Gordon cuenta con una gran experiencia profesional en el área de aviación, que le da la sensibilidad de conocer diferentes aspectos operativos (mantenimiento, operación, administración). Me parece que este aspecto es uno de los que más le ayudaron en la reorganización de Continental, pues en relativamente poco tiempo (8 meses, de febrero a octubre) fue capaz de detectar una gran cantidad de áreas de oportunidad. Su formación administrativa definitivamente apoyó el esfuerzo, pero más desde un aspecto de coordinación y formación de equipos de trabajo.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y ADMINISTRATIVAS DE GORDON BETHUNE

A través de la lectura del caso y de diferentes referencias, se hacen notorias las características de liderazgo de Gordon. Como indica Max de Pree, autor del libro *Leadership is an art*, “*La primer responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es dar las gracias. En medio, el líder es un servidor*”. Me parece que Bethune tuvo la habilidad de identificar la realidad de Continental y de plasmar en planes y acciones concretas, las mejoras que requería la empresa. Su espíritu de empuje y dirección queda claro desde el inicio, cuando busca a toda costa tener el mando completo de la compañía, no para beneficiarse de ello sino para poder llevar a cabo las mejoras que había identificado.

Otro aspecto clave es la autoconfianza. El sabe lo que quiere y se siente con la fortaleza suficiente para enfrentar el reto que ha aceptado. Textualmente enfrenta las críticas comentando: “*Estoy volando, son mis alas y mis recursos. Si no le gusta, la rampa de abordar está conectada todavía*”. Pero además sabe que para conseguir el éxito, requiere contar con un equipo adecuado. Al inicio se apoya de Greg Brenneman, un consultor mas joven que él, para la generación de su plan maestro. Y a la hora de presentarlo ante la Junta de Consejo de Continental, lo hace dando el reconocimiento a Greg de su colaboración. Reconoce también que debe apoyarse de él para su ejecución, nombrándolo COO (Chief Operating Officer). Advierte la necesidad de contar con información suficiente para poder tomar decisiones basadas en datos y por ello contrata a Larry Kellner, financiero de reconocido prestigio, a quien le encomienda la reordenación financiera de la empresa y la implementación de un sistema de información envidiable. (Brenneman se separó de la empresa en el 2001 para dedicarse a sus negocios, y recientemente fue nombrado CEO de Burger King; Kellner continúa en Continental y próximamente será el sucesor de Bethune).

Como un buen estratega, Gordon reconoce que lo importante es orientar las acciones, pero deja que los colaboradores las realicen: “*reunir el equipo adecuado, fijar el rumbo en el mapa grande, comunicarlo y hacerse a un lado*”. El deja en claro el marco de referencia y exige que no haya desviaciones importantes, pero da la libertad para que sean los colaboradores quienes tomen las decisiones.

CONCLUSIONES

El análisis del retorno de Continental, en la década de los 90's bajo el comando de George Bethune es sumamente rico en enseñanzas de un liderazgo eficiente. Este caso muestra en forma muy completa cómo la comunión de aspectos empresariales y humanos hacia un objetivo común consigue resultados impresionantes.

Liderazgo.- Si consideramos 3 características principales de un líder, Visión (pasión con un plan), Integridad (hacer lo que se dice que se hará) y Servicio (desarrollar e impulsar a los demás) me parece que Gordon Bethune las cubre ampliamente. La convicción de que el éxito y buen desempeño no significa pasajes baratos, aviones más grandes, tecnología más avanzada, ni vuelos a lugares exóticos. Si significaba servicio limpio, seguro, confiable, centros operativos bien administrados, programas de vuelo convenientes, a lugares que los clientes quisieran ir, con comodidades que hicieran más grata la experiencia de volar y con beneficios deseables de viajero frecuente.

Planeación estratégica.- Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la **eficacia** – la habilidad para hacer las cosas “correctas” – y la **eficiencia** – la habilidad para hacerlas “correctamente” . De estos dos criterios, Drucker sugiere que ;la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la **planeación**: establecer las metas ‘correctas’ y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo. Gordon Bethune tiene la habilidad de un visionario de definir un plan global, estableciendo metas concretas y objetivas, medibles y así mismo de hacerse rodear de gentes que entiendan a detalle dichos planteamientos y los concreten eficientemente.

Comportamiento organizacional.- Gordon demuestra que conoce bien como afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones y de qué manera se puede orientar las diferentes visiones hacia metas y objetivos comunes. Comunicación, motivación, sentido de logro, autodisciplina,

evaluación, aprendizaje, desarrollo de habilidades, son ejemplos vivos en la administración de Gordon.

Ventajas competitivas.- Michael Porter las define como “el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en una forma mejor y mas barata que sus competidores”; Gordon incita a su personal a descubrir nuevas formas de innovar y presentar alternativas a sus clientes que permitan a Continental ponerse a la vanguardia de las aerolíneas. Orienta las decisiones hacia acciones que tengan un valor agregado para los clientes y que no ofrezcan los competidores.

Empowerment.- Gordon identifica claramente que parte del éxito de su proyecto se basa en dejar que el personal tome las decisiones correctas. Modifica los rígidos manuales por guías de acción y lineamientos generales, permitiendo al personal tomar el mando en sus ámbitos de acción. Corre el riesgo, aún teniendo la negativa de muchos ejecutivos que dudan de las capacidades del personal para decidir lo mejor para los clientes y la empresa.

Tomar las decisiones apropiadas, basado en sus conocimientos de la industria y de la empresa, respetarlas y hacerlas respetar, formar un equipo de trabajo, dar las indicaciones apropiadas y dejarlo actuar, comunicar eficientemente, buscar que si la empresa gana, los colaboradores ganen, crear un ambiente de confianza, orgullo y respeto son algunos de los logros de Gordon Bethune. No considero a Gordon un genio o un fuera de serie. El éxito no fue únicamente de él. Seguramente encontró una empresa cansada de tantos intentos de progresar sin conseguirlo. Pero tuvo la habilidad de plasmar un objetivo común, transmitirlo y conseguir la comunión de propósitos. Tal vez Continental necesitaba una figura carismática a quien seguir. Bethune tuvo la inteligencia suficiente para determinar que hacer, plasmarlo en un plan, difundirlo y darle seguimiento. Del plan a la acción. Congruencia ejecutiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Caso “**Gordon Bethune y el retorno de Continental Airlines**” elaborado por Arthur A. Thompson (University of Alabama) y John E. Gamble (University of South Alabama)
 - **From Worst to First**, Gordon Bethune y Scott Huler, John Wiley & Sons, Inc.
 - **2003 Annual Report**, Continental Airlines
 - **2001 Annual Report**, Continental Airlines
 - **2000 Annual Report**, Continental Airlines
 - **1997 Annual Report**, Continental Airlines
 - **2003 Annual Report**, Delta Airlines
 - **2003 Annual Report**, American Airlines
 - **2003 Annual Report**, United Airlines
 - **How Leaders Turns things around**, 2003 By William A. Cohen, PhD, The Institute of Leader Arts, www.stuffofheroes.com
 - **Why vision matters more than ever**, by Martha Lagace, Senior Editor, HBS Working Knowledge
 - Larry Kellner - Continental Airlines Inc. CFO - The Best of 1998 - **Cover Story CFO, Magazine for Senior Financial Executives**, Sept, 1998 by Russ Banham
 - Larry Kellner - **CFO of Continental Airlines CFO**, Magazine for Senior Financial Executives, Oct, 2000 by Tim Reason
-