

LA VERDAD NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO

**“IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES EN UNA
GESTIÓN EMRESARIAL EXITOSA Y PROPUESTAS DE
ACCIÓN. CASO: CONTINENTAL AIRLINES”.**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

IRMA CECILIA LÓPEZ DÁVILA

Director del Estudio de Caso: Dr. Sergio Levín Kosberg

Revisores del Estudio de Caso:

Mtro. Jorge Smeke Swaiman

Mtro. Angel Rañal González

INDICE

Tema	Página
1. Antecedentes	1
2. Acciones puntuales para mejorar el desempeño de la compañía aérea	3
3. Situación crítica: descripción del Problema	8
4. Comentarios y Propuestas comerciales	9
5. Bibliografía	13

1. ANTECEDENTES

En 1983, Continental Airlines entró en protección de quiebra del Chapter 11 y posteriormente en 1990.

En 1994 figuró como la quinta aerolínea comercial con ingresos cercanos a los 6,000 millones de dólares. Sin embargo sus ingresos no eran suficientes para ser una aerolínea rentable. De hecho, desde 1985 reportaba pérdidas netas anuales.

Aparecía en el último lugar entre las 10 principales aerolíneas estadounidenses en desempeño de operaciones y satisfacción al cliente. Figuraba en el último lugar en cuanto a arribos puntuales. También contaba con el número más alto de reportes de equipaje mal manejado por cada 1,000 pasajeros y con el índice más alto de quejas por cada 100,000 pasajeros.

En los últimos 10 años, Continental había tenido 10 directores generales, numerosas reorganizaciones internas, cambios de estrategia, reducción de salarios.

La rotación de personal era muy alta, al igual que el uso de incapacidades.

Cuando había problemas, el señalamiento de culpables a menudo anulaba los esfuerzos de solución constructiva de éstos. Se excusaban en el seguimiento de los procedimientos. Los empleados se avergonzaban de su compañía, estaban descontentos.

Continental era una corporación donde la comunicación interdepartamental casi no existía. En resumen el producto era un desastre.

En este mismo año, contratan a Gordon Bethune como Presidente y Director de Operaciones. Durante sus primeros seis meses en el trabajo, Bethune descubrió que carecía de la autoridad y las influencias de organización para llevar a cabo los cambios necesarios.

Bethune recibió una propuesta de United Airlines que fue contrarestada por Continental para que se quedaría, sin embargo acepto si le daban autoridad total sobre el marketing, la programación y la asignación de precios a los pasajes, pues consideraba que el control en estas áreas le ayudaría a llevar a cabo los cambios de organización que se requerían para mejorar las operaciones de Continental y hacer el servicio mas atractivo a los pasajeros.

A finales de octubre, la Junta Directiva preocupada por una nueva crisis financiera determinó que tenía que hacer un cambio en el alto mando. Decidió que le daría al director ejecutivo actual un permiso de ausencia de seis meses con la esperanza de que no regresará. El director decidió que dejaría el cargo de manera inmediata.

Gordon Bethune tiene la oportunidad de presentar un plan de acción para el futuro de Continental para los siguientes diez días. Con la ayuda de Greg Brenneman, vicepresidente de Bain & Company, elabora un plan llamado Go Forward, el cual es

presentado a la Junta Directiva que acepta la propuesta, además de nombrarlo Director Ejecutivo.

El plan Go Forward constaba de cuatro partes: plan de mercado, plan financiero, plan de producto y un plan para la gente, que se llevarían a cabo en forma simultánea y concertada para dar un giro completo a Continental.

Cada una de las partes tenía un nombre específico y acciones puntuales:

- Plan de mercado: Fly to Win
- Plan financiero: Fund the Future
- Plan de producto: Make Reliability a Reality
- Plan para la gente: Working Together

En 1994, Continental Airlines se encontraba en una situación crítica en términos económicos.

Llevaba casi diez años con pérdidas consecutivas. En este mismo periodo la dirección había tenido diez cambios de director.

Cuando había problemas, el señalamiento de culpables a menudo anulaba los esfuerzos de solución constructiva de éstos. En resumen, no existía el trabajo en equipo.

Adicionalmente la percepción de los pasajeros era de una compañía deficiente en manejo de equipaje y en arribos puntuales.

En las estadísticas U.S. Department of Transportation y del reporte publicado por el Air Travel Consumer Report, figuraba en el último lugar entre las 10 principales aerolíneas estadounidenses en desempeño de operaciones y satisfacción al cliente.

2. ACCIONES PUNTUALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA COMPAÑÍA AEREA

Gordon Bethune y Greg Brenneman elaboraron el plan Go Forward que debía ser puesto en práctica al mismo tiempo para las diferentes áreas para las cuales fue ideado. Era un plan integral que pretendía crear un cambio radical en la compañía, tanto dentro como fuera de ella. Sobre todo hacerla rentable.

El plan Go Forward constaba de cuatro partes:

Plan de mercado: Fly to Win

Este plan de mercado consistía en dejar de hacer las cosas que causaban que la aerolínea perdiera dinero y se concentrara en las fortalezas de mercado.

Se identificó que perdía dinero en 18% de sus rutas. Alrededor de un tercio de las rutas Continental Lite (operación de tarifa baja) eran la causa de cerca de 70% de las pérdidas de Continental.

Fly to Win implicaba hacer reducciones drásticas en los vuelos de Continental Lite y revisar a fondo el programa de rutas de Continental para enfocar los esfuerzos en los vuelos de centro y ramal en lugar de punto a punto.

Otra parte del plan, consistía en cerrar el centro operativo de Greensboro en Carolina del Norte, pues no estaba generando suficientes recursos y enfocar los esfuerzos en los centros de Newark, Cleveland y Houston.

Con la reducción de frecuencia de vuelos y destinos, existían demasiados asientos disponibles en sus aviones. Para evitar lo anterior, propusieron deshacerse de los aviones de mayor capacidad, los Airbus 300 (A300) y cubrir esos vuelos con los aviones que les seguían en tamaño y de esta manera casi al total de su capacidad. Asimismo retendrían los ingresos y los márgenes de ganancia mejorarían.

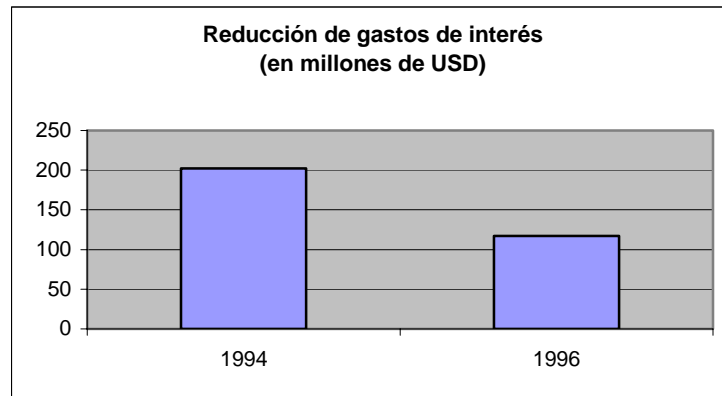
Adicionalmente enfocarían recursos para recobrar a los viajeros de negocios, restaurando el programa de viajero frecuente One Pass, disculpándose con las agencias de viajes más importantes con promesa de mejora radical en Continental, además de restablecer las comisiones altas y darle un paquete de incentivos que pudieran usar para inducir a sus clientes de las 500 empresas de Fortune a que reservaran más vuelos con Continental.

Plan financiero: Fund the Future

Este plan incluía la renegociación de los pagos de alquiler de aeronaves, la refinanciación de una parte de la deuda de Continental a tasas de interés más bajas, la postergación de algunas reamortizaciones de deuda y el incremento de las tarifas en ciertas rutas.

Con ello se pretendía generar para el año 1995 una utilidad de 45 millones de dólares, mejora considerable sobre la pérdida de 200 millones de dólares para finales de 1994.

La refinanciación de las tasas de interés permitió tener un ahorro aproximado de 25 millones de USD. Entre 1994 y 1996, se obtuvo un ahorro del 43%, como se ilustra en la siguiente gráfica.



Se canceló un pedido de 9 aviones y se negoció para obtener la devolución de una parte del anticipo, a pesar de que el contrato indicaba que al haber cancelación no existía reembolso de dicho pago. Sin embargo, obtuvieron un reembolso parcial, como excepción única, de 29 millones de dólares.

Vendieron excedentes de inventarios de partes y renegociaron los contratos de mantenimiento.

Para atacar la escasez de efectivo entraron en acuerdos de códigos compartidos con otras aerolíneas para lograr economías de operación conjunta.

Instalaron sistemas financieros que permitieran generar una mejor calidad de información financiera para tomar mejores decisiones.

Adquirieron una póliza de protección contra aumentos inesperados en el costo del combustible. Dicha protección les ahorró en 1995, tres millones de dólares.

En 1997, Continental inició un programa de tres años para incrementar los salarios de los empleados al nivel de los estándares de la industria. Al final de este periodo, inició otro programa para incrementar los beneficios del empleado al nivel de la industria en un periodo de tiempo similar al anterior.

A partir de 1998, Continental inició un programa de recompra de acciones que continuo hasta diciembre del 2000. En el mismo año, Northwest Airlines compró un bloque de acciones comunes de Continental Airlines. Esto formó una alianza duradera entre ambas compañías. Sin embargo el U.S. Department of Justice inició un juicio antimonopolio

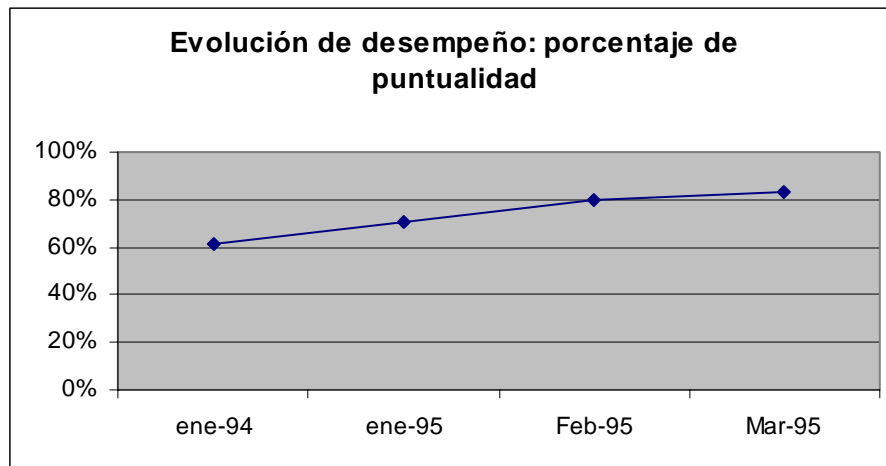
contra el control de propiedad en Continental por parte de Northwest. Ambas compañías decidieron enfrentar la demanda.

Plan de producto: Make Reliability a Reality

Este plan consistía en mejoras mensurables en cuanto al desempeño en puntualidad, el manejo de equipajes y la experiencia general de vuelo en Continental, haciendo precisamente las cosas que agradecerían a los clientes.

La parte clave del plan de producto era enfocar la atención de los empleados en el desempeño puntual, recompensándolos con un bono de 65 dólares mensuales cada vez que Continental apareciera entre las cinco primeras aerolíneas en porcentaje de vuelos de arribo puntual, medido y reportado mensualmente por el U.S. Department of Transportation.

El desempeño puntual incluía vuelos a tiempo, con equipaje, pasajeros y la tripulación, es decir, el paquete completo. La evolución de desempeño se vio mejorada en los meses siguientes a la instauración del bono.



De hecho, en los años siguientes el pago del bono continuó pero la meta a alcanzar fue modificándose, de manera tal que fuera alcanzable, mensurable y sobretodo que llevara y mantuviera a Continental Airlines dentro de las primeras tres mejores aerolíneas.

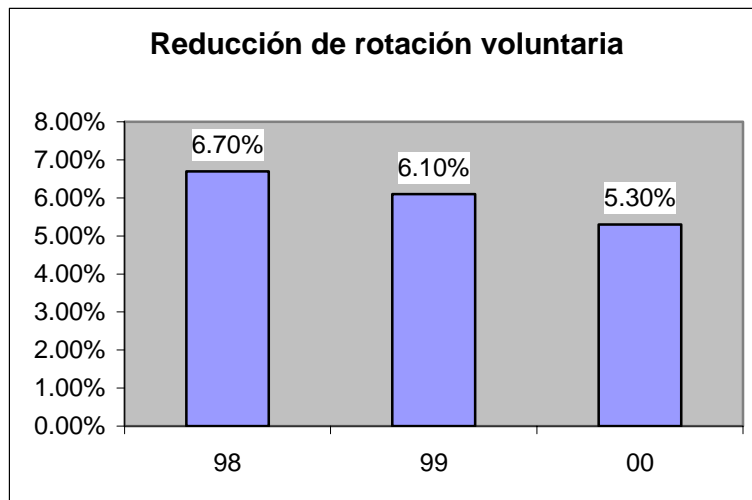
Plan para la gente: Working Together

Lo más importante del plan Go Forward, era cambiar de raíz la cultura corporativa de Continental. Sustituyó los manuales con procedimientos rígidos por uno nuevo que propusiera pautas que ayudarán a los empleados a tomar mejores decisiones. Los viernes

se instituyeron de vestimenta casual, a excepción de los empleados que tuvieran contacto con los pasajeros, entre otras acciones que ayudaran a que la gente trabajara en equipo.

Además de ser parte de este plan los aumentos de salarios y prestaciones a lo largo de los años.

Trabajo en planes que ayudaran a disminuir la ausencia del personal, instauró un programa que premiara a los empleados con asistencia perfecta. Se estimó que estas acciones repercutieron en un ahorro aproximado de 20 millones de dólares. Este programa ayudó a disminuir la rotación voluntaria.



Otras acciones posteriores:

En 1996, después de descartar la operación de Continental Lite, la dirección decidió crear una operación alimentadora para sus centros operativos llamada Continental Express que operaría como subsidiaria aparte con su propio presidente. En el 2000, la contaba con 1,000 vuelos diarios a 70 ciudades de Estados Unidos, 10 en México y 5 en Canadá.

La venta de boletos electrónicos representaba el 54% de la venta total de boletos.

En el 2000 servía a más destinos internacionales que cualquier otro transportista aéreo, con más de 2,000 vuelos diarios a 90 destinos internacionales y 130 destinos en Estados Unidos.

También Continental anunció planes para ampliar el servicio a 30 ciudades europeas en los siguientes tres a cinco años.

Continental tenía que volar adonde la gente quisiera ir, dejar de hacer aquello que representara pérdida de dinero, descubrir qué cosas querían los clientes y proporcionárselas y competir eficazmente contra sus rivales.

Estaban dispuestos a invertir en acciones que agregaran valor suficiente y por los cuales los clientes estuvieran dispuestos a pagar y que tal costo pudiera incorporarse en el precio de los pasajes.

3. SITUACION CRÍTICA: DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En el año del 2001 surgió un acontecimiento que cambio el rumbo de muchas empresas, un ataque terrorista con secuestro de aviones y los ataques a las torres del World Trade Center y al Pentágono.

Los Estados Unidos, por seguridad nacional, impidió que las aerolíneas volaran en territorio Estadounidense en los tres días siguientes al ataque. En este periodo, Continental perdió 30 millones de dólares diarios.

Continental Airlines despidió a 12,000 empleados, es decir un 21% de su fuerza laboral. Redujo un 20% su programa de vuelos largos, además de disminuir el número de vuelos cortos, cerró el centro de operaciones de Denver, junto con la base de asistentes de vuelos de Los Angeles.

El ingreso por pasajero/milla disminuyó en un 14.6% con relación al año anterior.

4. COMENTARIOS Y PROPUESTAS COMERCIALES

La industria de la aviación ha tenido serios problemas que aún no se resuelven. Varias aerolíneas estarán anunciando grandes pérdidas a finales del 2004. United se declaró en quiebra por el capítulo 11, y varias más podrían terminar este año en la misma situación.

Entre precios récord del combustible, la incertidumbre en la economía mundial, una lenta recuperación después del 11 de septiembre en los viajes, aunado a los anuncios de la enfermedad del SARS en Asia y Canadá, la recuperación financiera de las aerolíneas es crítica y deben tomarse medidas drásticas y efectivas que les permitan seguir siendo competitivas.

Entre los retos que deberá enfrentar Continental, así como las aerolíneas tradicionales, será tratar de que sus costos sean al menos igual de bajos a los del competidor con los menores costos, de acuerdo al consultor de aerolíneas Stanley L. Pace.¹

Aunque el razonamiento anterior no sea totalmente realista, es un hecho que las aerolíneas no solo deben cuidar sus costos, sino reducirlos. Se estima que dicha reducción debe estar alrededor de un tercio de sus gastos.²

Uno de los grandes problemas de las aerolíneas, así como de Continental, son los contratos laborales, que han obstruido las eficiencias en el desempeño debido a las restricciones que existen en el contrato, tal es el caso de horarios no flexibles.

Recientemente el Director Ejecutivo de Continental, el Sr. Bethune anunció que dejaran pasar la oportunidad de reducir los salarios en su negociación del contrato laboral con los pilotos, si pueden obtener una disminución de sus costos en otras áreas.³

Sin embargo se recomienda que Continental debería aprovechar esta oportunidad de reducir, tal vez no salarios, pero si los beneficios o concesiones que permitieran a la aerolínea una mayor productividad, como mayor flexibilidad en horarios y mayores horas de vuelo al mes. También debería considerar algunos cambios en el sistema de pensiones. Esto último ayudaría a disminuir algunos costos operativos. Sus rivales cercanos se han beneficiado recientemente de las concesiones obtenidas en los contratos laborales, tal es el caso de American Airlines y United Airlines

Asimismo US Airways logró transferir la obligación del plan de pensión de pilotos a la Corporación de Garantía de Pensiones y Beneficios del Gobierno a regañadientes de la Asociación de Pilotos de Aerolíneas. Este movimiento le representó un ahorro cercano a los 700,000 millones de dólares en los próximos seis años.

¹, ² Seller, W., Arndt, M., Can anything fix the airlines?, *Business Week Online*, Abril 7, 2003

³ McCarthy, S., Continental Airlines chief says pay cuts should be avoidable, *Wall Street Journal*, Mayo 15, 2003, p.B. 16

Otros de los aspectos que Continental deberá cuidar son los gastos innecesarios como excesos de inventarios en piezas para mantenimiento y reparaciones de aviones. Así como los gastos de capacitación del personal encargado de esta área. Continental podría tener una reducción de estos gastos, al tener una flota más homogénea en su composición y relativamente nueva. Continental pasó de tener 12 tipos distintos de aviones en el 2001, a 11 diferentes a finales del 2003. En cambio para su operación de Continental Express desincorporó los aviones de turbohélices para quedarse sólo con tres tipos distintos de jets.

FLOTA DE AVIONES DE CONTINENTAL al 30 de junio, 2001 al 30 de diciembre del 2003

Tipo de avión	Total asientos	Total aviones	Edad Promedio	Total aviones	Edad Promedio	% cambio
Continental						
Boeing 777-200	283	16	1.7	18	4.3	
Boeing 767-400ER	235	5	0.2	16	2.3	
Boeing 767-200ER	174	8	0.1	10	2.8	
Boeing 757-300	210	-	-	4	2.0	
Boeing 757-200	172	41	3.9	41	6.9	
Boeing 737-900	167	1	0.1	12	2.3	
Boeing 737-800	155	60	1.3	81	3.6	
Boeing 737-700	124	36	2.0	36	5.0	
Boeing 737-500	104	66	4.7	63	7.7	
Boeing 737-300	124	65	13.4	51	17.3	
DC10-30	242	14	25.5	-	17.8	
MD-80	141	<u>65</u>	15.9	<u>23</u>	-	
		377	6.3	355	7.6	-6.2%
Continental Express						
Jets						
Embraer ERJ-145XR	50	-	-	54	1.0	
Embraer ERJ-145	50	90	1.9	140	3.6	
Embraer ERJ-135	37	<u>27</u>	0.7	<u>30</u>	<u>3.3</u>	
Total de jets		117		224	5.8	47.8%
Turbohélices						
ATR-42-320	46	31	10.8	-		
EMB-120	30	19	11.0	-		
BEECH 1900-D	19	<u>13</u>	4.8	-		
Total turbohélices		63				
TOTAL		557		579		3.8%

* Continental Airlines, Annual Report 2003 (www.continental.com)

Continental debería negociar con las compañías proveedoras de piezas para reparaciones, que dicho material sea entregado a consignación en los centros de mantenimiento, proponiendo una facturación semanal del material empleado, y al mismo tiempo solicitando la reposición del mismo. Siendo la sexta aerolínea más grande del mundo y con una flota de aviones de dos proveedores distintos, bien podría usar su poder de compra para llevar a cabo esta negociación.

Adicionalmente, Continental podría considerar la opción de realizar el mantenimiento de su flota vía outsourcing y dar la primera opción de hacer este trabajo a sus empleados. Es decir, incentivar a los mecánicos a abrir una compañía de mantenimiento y ofrecerles un contrato por un tiempo determinado. También podría ponerlos a competir al final del periodo con otras compañías. Como beneficios adicionales, Continental podría esperar una mejora en el desempeño del servicio, con mejor calidad, a costos mas bajos.

Una manera más de obtener ahorros en la parte operativa, sería simplificar las operaciones de vuelo. Lo anterior podría llevarse a cabo al modificar el modelo de los centros operativos eje (hub) y de escala (spoke). Es decir, en lugar de llevar varios vuelos a un determinado lugar a una hora pico determinada para que los pasajeros realicen las conexiones necesarias y tener a todo su personal tratando de lograr la mejor operación posible. Podrían simplificar esta operación dando un mejor aprovechamiento al personal, a las salas, hangares y demás, si trataran un esquema similar pero con un horario menos ajustado. Esto se lograría a costa del tiempo de los pasajeros, quienes deberían esperar más para un vuelo de conexión. Tal vez la espera para los pasajeros se realizaría en las salas con mayor comodidad, en lugar de esperar a despegues y aterrizajes en horas pico dentro de las aeronaves, como sucede en la actualidad.

Se recomienda que Continental continúe con las pólizas de protección contra incrementos de combustible, debido a la inestabilidad que ha presentado el precio del petróleo. El precio del barril se encuentra cercano a los 50.00USD. Además de que no se vislumbra un acuerdo en la producción que ofertaran los países productores.

Además de buscar ahorros a través de la disminución de gastos, deberá enfocarse al mercado. Continental debería de revisar las rutas que realmente estén generando ganancias y si esta cubriendo la demanda existente. En caso que la demanda sea mayor a su oferta, deberá considerar poner más vuelos a disposición de las rutas que generen utilidades, o bien cambiar de aeronaves a otras con mayor capacidad. De esta manera lograría tener más utilidades por los mismos gastos. Tal vez éstos se incrementen un poco pero ganaría mas. Esta medida deberá ser rápida pues las aerolíneas de descuento, como Southwest y JetBlue están ansiosas de ganar terreno en estas rutas.

El mercado latinoamericano y el Caribe son plazas que están creciendo. Continental tiene una buena presencia en ambos mercados por su alianza con Copa Airlines. Debe aprovechar el descontento de gran número de pasajeros, que no quieren volar a los Estados Unidos para vuelos de conexión estos destinos, por los inconvenientes que encuentran en las revisiones de seguridad. Esta una ventaja competitiva frente a American Airlines que tiene su centro de conexión en Miami. Deberá ganar fidelidad de estos pasajeros para evitar que vuelvan a volar vía Estados Unidos, cuando dichas medidas se vuelvan más flexibles.

Deberá continuar haciendo uso de la tecnología que le permita tener ahorros, al mismo tiempo de brindar un mejor servicio a los pasajeros. Tal es el caso de la venta de e-boletos, a través de su sitio continental.com, tuvo un incremento del 67% en el 2002 al

84% en el 2003, con ventas de mas de \$1 billón de dólares, 81% mas que en el año anterior.⁴

Continental tiene poco tiempo con el sistema de registro en línea, que seguramente traerá ahorros importantes. Considero que el soporte de apoyo al pasajero deberá tener una buena respuesta para que el pasajero se familiarice con esta nueva tecnología, y así evitar que se vuelva renuente a los cambios que se están generando. Además que promover que el pasajero se dé cuenta del beneficio de ahorro de tiempo. De esta manera se evita esperas en largas filas para ser atendido por un asesor.

Así mismo deberá tratar de reducir al mínimo su apalancamiento, pues el costo de los intereses en comparación con aerolíneas poco apalancadas o no apalancadas hace la diferencia en una mejor rentabilidad.

Se considera que el plan Go Forward implementado hace diez años por el Sr. Gordon Bethune ha sido una experiencia positiva en Continental Airlines. Año con año es modificado en base a los objetivos que se persiguen, tomando en cuenta, las cuatro áreas que se consideran estratégicas para el futuro de Continental: plan de mercado, plan financiero, plan de producto y un plan para la gente.

La estrategia seguida por Bethune ha sido consistente, buena y basada en el fundamento del trabajo en equipo, con información verídica y transparente.

Recientemente Continental ha anunciado el retiro del Sr. Bethune a finales del año 2004, su sucesor será Larry Kellner, como Director Ejecutivo, y el presidente será Jeffery Smisek. Ambos han sido miembros directivos por casi diez años, y se han elegidos por ser personas que continuaran capitalizando las fortalezas de Continental, y la ayudaran a crecer y prosperar.⁵

⁴ Continental Airlines, Annual Report 2003, "A decade of going forward"

⁵ Continental Airlines Press Release, Continental Airlines Names Smisek to Succeed Kellner as President, *New York Times*, Agosto 12, 2004

5. BIBLIOGRAFIA

www.airconsumer.ost.dot.gov página del Departamento de Transporte de los Estados Unidos de Norteamérica, División de Protección al Consumidor de Aviación, donde se encargan de las reclamaciones relacionadas con el servicio de las aerolíneas americanas.

www.continental.com página corporativa de la compañía Continental Airlines donde se encuentran noticias recientes, reportes anuales, etcétera.

Continental Airlines, Annual Report 2003 “A decade of going forward”.

Continental Airlines Press Release, Continental Airlines Names Smisek to Succeed Kellner as President, *New York Times*, Agosto 12, 2004

Field, D., From Worst to Bad, *Airline Business*, Mar. 2003, London, Vol. 19, Iss. 3 p. 77

McCarthy, S., Continental Airlines chief says pay cuts should be avoidable, *Wall Street Journal*, Mayo 15, 2003, p.B. 16

Molina, Carlos, Tomando Vuelo, *America Economía Online*, Febrero 1, 2003

Seller, W., Arndt, M., Can anything fix the airlines?, *Business Week Online*, Abril 7, 2003

Seller, W., Arndt, M., How to fix the airlines, *Business Week Online*, Abril 14, 2003

Tsao, A., Seven Solutions to the Airlines’ Woes, *Business Week Online*, Agosto 24, 2004

Zellner, W., Travel: Folks are finally packing their bags, *Business Week Online*, Enero 12, 2004