

I. Introducción.

El objetivo principal de este trabajo es hacer un diagnóstico de la situación general de la empresa y en base a el proponer alternativas que pudieran mejorar sus resultados o estar de acuerdo en que la administración ha hecho una buena gestión en el manejo de la misma. Para entender mejor el desempeño de Continental, es importante contar con una visión amplia del entorno Global de la Industria de las líneas aéreas comerciales y de igual modo del entorno Nacional de la misma en los Estados Unidos de América, por lo que el presente trabajo abarca un análisis del mismo. Es importante enfatizar que el presente trabajo me permitirá poner a prueba los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración y será la base para mi examen profesional.

El trabajo parte del caso “Gordon Bethune y el retorno de Continental Airlines”, que esta ubicado en los inicios de 1994 hasta septiembre de 2001, después de los ataques terroristas a los Estados Unidos (11/09/2001). Debido a la fecha actual considere de mayor interés investigar como ha evolucionado Continental Airlines hasta el cierre de 2004, por lo que para el diagnóstico, análisis y propuestas considerare todos los datos recopilados hasta esa fecha y algunos datos e información del presente año 2005. La investigación realizada esta basada principalmente de fuentes primarias (Continental Airlines, U.S. Department of Transportation, etc.) y secundarias (Satandard & Poor’s, Reuters, varios sitios de internet, etc.). El trabajo esta elaborado de acuerdo a la estructura solicitada, en la Normatividad para la titulación mediante la modalidad de Estudio de Caso del Posgrado en Administración de la UIA.

Como introducción, presento una breve historia de los inicios de Continental Airlines:

“1934. Continental Airlines fue fundada por Walter T. Varney y su socio Louis Mueller como Varney Speed Lines. El 15 de julio de 1934, esta precursora de Continental realizó su primer vuelo en una ruta de 530 millas desde Pueblo, Colorado a El Paso, Texas con escalas en Las Vegas, Santa Fe y Albuquerque, Nuevo México. El mismo año, Varney cedió el control a Mueller.

Julio de 1936. Mueller vendió el 40 por ciento de la nueva compañía a Robert F. Six, quien estuvo a cargo de ella por más de 40 años.

1º de julio de 1937, Robert F. Six cambió el nombre de la compañía a Continental Airlines.

10 de diciembre de 1953, Continental firmó un acuerdo de fusión con Pioneer Airlines que sumó 16 nuevas ciudades en Texas y Nuevo México a su mapa de rutas cada vez mayor.

8 de junio de 1959, Se realizó el primer vuelo en aviones jet de Continental (un Boeing 707-120). Para mantener su pequeña flota de aviones jet, Continental desarrolló un programa innovador de “mantenimiento progresivo” que permitía que la flota de aviones jet 707 realizará vuelos los siete días de la semana, durante 16 horas por día.

1970-1978. El mapa de ruta de Continental experimentó un crecimiento significativo. La liberalización de la industria de la navegación aérea en 1978 dio comienzo a más de una década de turbulencia para Continental.

31 de octubre de 1982. La aerolínea se fusionó con Texas International, dirigida por Frank Lorenzo (aunque conservó el nombre Continental), se abocó a ofrecer servicios a tres continentes (América del Norte y del Sur, Asia y Australia) con una flota de 112 aviones.

23 de septiembre de 1983. Continental presentó una demanda para reorganizarse bajo el Capítulo 11 del Federal Bankruptcy Code (Código de Bancarrota Federal). La reconstrucción de la compañía comenzó inmediatamente y a finales de 1984, Continental registró ganancias de \$50 millones de USD¹.

30 de junio de 1986. Continental salió del Capítulo 11.

¹USD United States Dollar (dólares de los Estados Unidos), en este trabajo se usaran estas iniciales para identificarlos.

1º de febrero de 1987. Se convirtió en la tercera aerolínea más grande de los Estados Unidos con la consolidación de Frontier, People Express y New York Air.

4 de octubre de 1988. Formó la primera alianza global con Scandinavian Airline Systems (SAS).

3 de diciembre de 1990. El aumento en los costos del combustible debido a la invasión iraquí en Kuwait generó una segunda demanda de bancarrota para reorganizarse bajo el Capítulo 11 del Federal Bankruptcy Code.

12 de febrero de 1991. Continental presentó su nueva identidad azul y gris.

27 de abril de 1993. Air Partners/Air Canada invirtieron \$450 millones en Continental, lo que llevó a un segundo resurgimiento después de la bancarrota.

12 de mayo de 1993. Con vistas al futuro, Continental realizó un pedido de 92 aviones Boeing nuevos, incluidos aviones 737, 757, 767 y 777³².

El caso de estudio, Gordon Bethune y el retorno de Continental Airlines, está ubicado a partir de Febrero de 1994, fecha en que ingreso a Continental Airlines Gordon Bethune y lo amplié con datos e información hasta su salida Diciembre de 2004.