

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



**“ANÁLISIS DE UN PROYECTO DE MEJORA CONTINUA  
PARA IMPLEMENTAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA,  
LOGRANDO UN SERVICIO DE VANGUARDIA Y  
COMPETITIVIDAD”.**

**ESTUDIO DE CASO**  
Que para obtener el grado de  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**  
Presenta:

**JOSÉ MANUEL LÓPEZ HERNÁNDEZ.**

**Revisores:**

**Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara.**  
**Lector: Mtra. María del Rocío Gutiérrez Fernández.**  
**Lector: Mtro. Angel Rañal González.**

México, D. F.

2004



## ÍNDICE.

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>[ 2 ]</b>
<b>HECHOS.....</b>	<b>[ 4 ]</b>
<b>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>[ 18 ]</b>
<b>ALTERNATIVAS.....</b>	<b>[ 20 ]</b>
<b>ELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA.....</b>	<b>[ 30 ]</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN DE LA DECISIÓN.....</b>	<b>[ 31 ]</b>
<b>EVALUACIÓN DE LA DECISIÓN.....</b>	<b>[ 32 ]</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>[ 33 ]</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>[ 34 ]</b>



**Análisis de proyecto de mejora continua para implementar planeación estratégica logrando un servicio de vanguardia y competitividad.**

## INTRODUCCIÓN.



Situación y acontecimientos de la empresa Continental Airlines desde 1994 hasta 2001.

Aún cuando Continental era la quinta mayor aerolínea comercial, con ingresos de cerca de 6000 millones de dólares, había reportado una pérdida neta cada año desde 1985 y aparecía en último lugar entre las 10 principales aerolíneas comerciales estadounidenses en desempeño de operaciones y satisfacción del cliente. Bethune descubrió que carecía de la autoridad y las influencias de organización para llevar a la práctica los cambios de fondo que creía necesarios.

### **La crisis de Continental Airlines en 1994.**

Continental Airlines había entrado en la protección de quiebra del Chapter 11 en 1983 y de nueva cuenta en 1990.

Según las estadísticas compiladas por el U. S. Department of Transportation (DOT, Secretaría de Transportes de Estados Unidos) y reportadas en el Air Travel Consumer Report, Continental figuraba en el último lugar de las 10 mayores aerolíneas comerciales estadounidenses en cuanto a arribos puntuales (porcentajes de vuelos que no tienen retrasos mayores de 15 minutos con respecto a la hora programada) en 1993 y a principios de 1994. Continental estaba clasificada entre las peores líneas (pero no la última) en porcentaje de pasajeros a los que involuntariamente se les negó abordar por sobrerregistro (sobrecupo) y otros problemas. Muchos empleados se encontraban



desilusionados y la moral estaba baja; la mayoría de los empleados trataban de hacer su trabajo lo mejor que podían; la meta era simplemente sobrevivir. La rotación y el uso de incapacidades eran altos; las lesiones en el lugar de trabajo estaban muy por encima del promedio del ramo. Los encargados de vender los boletos y el personal de puertas y abordaje de Continental pasaban muchas horas de estrés lidiando con pasajeros insatisfechos y coléricos. Era una empresa en la que se reverenciaba la reducción de costos, por lo cual los departamentos se disputaban con fiereza los escasos recursos; una corporación donde la comunicación interdepartamental casi no existía. El propio Bethune se decepcionó porque el director ejecutivo (CEO, Chief Executive Officer) de Continental obstaculizaba la mayoría de sus esfuerzos por mejorar las operaciones de la línea, a menos que también redujeran costos. Para fines de agosto, Bethune llegó a la conclusión de que su autoridad estaba aún demasiado limitada y que no estaba obteniendo el apoyo adecuado para los cambios radicales que quería instituir.

Aún cuando no estaba lista todavía para promover a Gordon Bethune al puesto de director ejecutivo, la junta le dijo a éste el 24 de octubre que podía dirigir a la empresa los siguientes 10 días y que se le daría entonces la oportunidad de presentar sus planes para el futuro Continental.

Continental Airlines presentaba una crisis muy significativa en 1994 la cual estaba agravando las utilidades y la reputación que la compañía podría tener en un momento determinado. En esta situación también estaba impactando la imagen ante el cliente, el cual debería estar considerado como parte integral de cualquier compañía. Esta situación era resultado de una serie de problemas en diferentes sectores de la empresa los cuales carecían de control, organización, planeación y dirección. La empresa necesitaba urgentemente operaciones de reingeniería de procesos, planeación estratégica y mejora continua para poder obtener mejores resultados y en consecuencia una mejor posición dentro de las listas de las mejores empresas en el ramo de la aviación comercial.

Era necesario que los empleados tomaran actitud de compromiso, entrega y coordinación para obtener una sinergia corporativa que se reflejara en las operaciones generales de la compañía. Estos cambios necesitaban ser percibidos por los clientes, ser difíciles de copiar por la competencia y que mejoren la posición actual de la empresa en el mercado. Así como también motivar a los empleados para crear un tipo de lealtad a la empresa que se vea reflejada en el servicio.

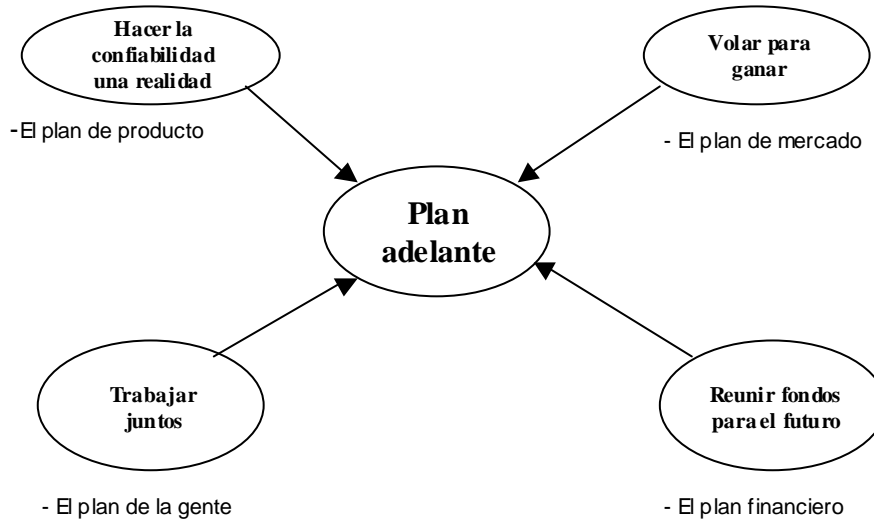
La cultura organizacional que presentaba la empresa era del tipo “pasiva” provocada por el ambiente y la desmotivación laboral la cual necesitaba urgentemente un cambio a corto plazo con objetivos claramente definidos.

Podríamos decir que la empresa carecía de objetivos ya que los problemas eran tan graves que era difícil percibir cual es un objetivo de compañía lejos de ser un problema departamental.

La crisis debería ser combatida mediante acciones prácticas, planeadas controladas y estrictamente controladas.

## HECHOS.

### EL PLAN GO FORWARD (ADELANTE) DE GORDON BETHUNE PARA CONTINENTAL.



El plan “Adelante” propuesto por Gordon Bethune reflejaba cambios en los sectores financieros, mercantiles, productivos y operativos de Continental, los cuales deberían llevarse a cabo con compromiso y al mismo tiempo para obtener resultados óptimos en el corto plazo.

La primera acción de Bethune fue que dejaba que la gente entrara libremente en cualquier momento, en vez de tener que mostrar una tarjeta de identificación para su admisión. Brenneman convino con Bethune en que Continental necesitaba una nueva dirección y un plan completo que cambiara a la compañía entera. El Go Forward Plan (Plan Adelante) constaba de cuatro partes: un plan de mercado para volar por rutas más redituables, un plan financiero para poner a la empresa en números negros en 1995, un plan de producto para mejorar la oferta de Continental a los clientes y un plan de gente para transformar la cultura de la compañía. Las cuatro partes se llevarían a cabo en forma simultánea y concertada.

Aunque le decepcionó que la junta no hubiera acogido con el mayor entusiasmo su Go Forward) Plan ni le hubiese elegido director ejecutivo por decisión inmediata y unánime, estaba agradecido por tener oportunidad de ver si podía encarrilar de nuevo a Continental.

Era evidente que el comité de Continental no tenía la visión de las necesidades que tenían los diversos sectores de Continental y que eran necesarios cambios que dieran la oportunidad a personal con talento y con el entusiasmo de integrar ideas de cambio innovadoras.



### **Gobierno corporativo.**

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, el tomó el papel de impulsor de su propia filosofía, por lo que 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, y al mismo tiempo 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 control 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.

Los resultados obtenidos por Continental indican un buen gobierno corporativo es factible de cuantificación y su impacto es positivamente significativo. Los que ha logrado continental a través de los últimos años es consolidar las estrategias y los objetivos planteados por Bethune y su junta directiva.

### **Ejecución y evolución del plan “Adelante” (go forward) de BETHUNE, 1995-2000.**

Conocimientos y habilidades de Gordon Bethune.

Bethune comprendía también que como director ejecutivo de Continental necesita inspirarse en muchas de sus propias experiencias previas. El era piloto de aerolínea autorizado, calificado para volar aviones jet Boeing 757 y 767; tenía también licencia de mecánico de fuselajes y de planta de energía. Había sido gerente de instalaciones de mantenimiento en Braniff y en Western Airlines, y vicepresidente titular de operaciones en Piedmont Airlines en la década de 1980.



Los primeros pasos de Bethune como director ejecutivo.

En mayo de 1995, Bethune nombró a Brenneman director general de operaciones de Continental. En éste puesto, Brenneman desempeñó una función clave en el intento de preparar y ejecutar el Go Forward Plan. En septiembre de 1996, Brenneman obtuvo el título adicional de presidente de su área, en tanto que Bethune fungía como presidente de la junta directiva y director ejecutivo. Se instituyeron los viernes de vestimenta informal para todos los empleados, excepto los que trabajaban en contacto directo con los clientes, en parte para hacer más accesibles a los gerentes y ejecutivos de Continental. Bethune impuso la prohibición de fumar en todas las instalaciones de la compañía, y la extendió a todos los vuelos norteamericanos y sudamericanos. Una de sus acciones más dramáticas fue reunir a unos cuantos empleados de Continental, y hacer que los empleados prendieran fuego a los manuales. Se les hizo saber a todos los empleados que se esperaba que usaran su mejor juicio para resolver los problemas y tratar los asuntos, en lugar de seguir los rígidos procedimientos descritos en el manual. Bethune ordenó que a cada uno de los aviones de Continental se le diera un tratamiento de pintura fresca para el 1o. de julio de 1995; no iba a haber excepciones. El último avión de Continental fue pintado el 30 de junio, justo a tiempo para cumplir con el plazo de Bethune. La administración quería presentar el plan en forma personal y responder a las preguntas que los empleados hicieran. Las juntas no siempre discurrían con fluidez; varios empleados externaban dudas y escepticismo, expresando abiertamente su desconfianza de lo que la dirección les estaba diciendo. En junta con los empleados en Denver a fines de 1995, Bethune se topó con otro empleado expresivo que reaccionó contra su presentación del Go Forward Plan y las acciones de retorno que estaban en marcha diciendo: “Suena bien, pero sigo sin creerlo. Hemos tenido demasiados nuevos programas aquí y no creo en esto”.

Ejecución del plan de mercado: “Volar para ganar” ( Fly to win).

Continental empezó pronto a tratar a las agencias de viajes como socias y a colaborar estrechamente con ellas. Se idearon programas con ascensos a primera clase y descuentos para ciertos volúmenes de viajes, para que los agentes de viajes los usaran en el marketing de Continental a las grandes corporaciones. Para tratar de atraer a los viajeros de negocios del área de Houston de nuevo a Continental, Gordon Bethune dio una fiesta en su casa; se enviaron invitaciones a 100 de los viajeros aéreos frecuentes de alto kilometraje de la compañía, con inclusión de conyuges. Los ejecutivos de Continental circulaban entre el gentío, agradeciendo a todos su asistencia, pidiendo perdón por sus fallas del pasado explicando lo que la compañía estaba haciendo para recuperar sus negocios. Para hacer que creciera el negocio durante el periodo 1995-2000, Continental agregó en forma gradual más destinos desde sus centros operativos y añadió más vuelos a los destinos existentes. El sitio web de la compañía ([www.continental.com](http://www.continental.com)) se empleaba como un canal de distribución cada vez más importante para el marketing de boletos para personas y empresas.



Continental Express. La dirección decidió crear una operación alimentadora para sus centros operativos llamada Continental Express, que operaba como una subsidiaria aparte con su propio presidente. Como los jets regionales disfrutaban de mejor aceptación del cliente que los aviones de turbohélice y brindaban mayor comodidad al pasajero, Continental Express se hallaba en proceso de descartar el uso de los aparatos de turbohélice y de utilizar los jets regionales en forma exclusiva para 2004.

Prueba de la quinta fila de Bethune. A su modo de ver, Fly to Win significaba que 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. Bethune insistía en aplicar lo que llamaba la “prueba de quinta fila”, que era preguntar si un hipotético pasajero sentado en la quinta fila de un avión de Continental estaría dispuesto a pagar un precio más alto de pasaje para disfrutar del beneficio propuesto. Quería que Continental agregara costos sólo cuando el gasto agregara valor para el cliente. Más bien significaba un servicio limpio, seguro, confiable, de centros operativos bien administrados; programas de vuelo convenientes a lugares a los que los clientes quisieran ir; comodidades que hicieran más grata la experiencia de viajar, y beneficios deseables de viajero aéreo frecuente.

Ejecución del plan financiero: “Reunir fondos para el futuro” (Fund the Future).

Woodard ya sospechaba que Continental estaba en terribles dificultades y que Bethune impulsaba a la aerolínea en dirección correcta; pese a su renuencia a ir en contra de la política de la compañía y devolver un depósito. Disgustado por la que consideraba información no fidedigna procedente del departamento de finanzas, Bethune procedió a instalar sistemas financieros mucho más fuertes. Se incorporó a un nuevo director financiero, Larry Kellner, para que reparara los sistemas financieros de la compañía y generara mejor información para la toma de decisiones. “Las mediciones se hacían cada vez más precisas, lo cual significaba que podíamos tomar cada vez mejores decisiones con cifras más actuales”. Se descubrió asimismo qué rutas y vuelos estaban perdiendo dinero, proporcionando de este modo una base para la revisión de los programas de vuelo de Continental; las protecciones de compra de combustible le ahorraron a Continental un estimado de tres millones de dólares conforme subían los precios del fluido. En julio de 1997, Continental inició un programa de tres años para subir los honorarios y salarios del empleado al nivel de los estándares de la industria. En ese punto, Continental emprendió otro programa de tres años para levantar los beneficios del empleado al nivel de la norma de la industria para 2003; el programa para mejorar esas prestaciones comprendían aumentos en las vacaciones, días feriados pagados, incrementos para igualar las contribuciones a los programas 401(K), y créditos de retiro de servicios pasados para la mayoría de los empleados de la tercera edad.





La alianza con Northwest Airlines. Esto formó la base de una duradera alianza global entre estas dos compañías que estipulaba que cada aerolínea pusiera su código de vuelo en gran número de vuelos de la otra y que compartiera salas de espera ejecutivas en ciertos aeropuertos. La alianza proporcionaba también actividades de marketing conjuntas, a la vez que preservaba las identidades separadas de ambas firmas. Sin embargo, dicha alianza se convirtió pronto en blanco del U.S. Department of Justice que inició un juicio antimonopolio bajo la acusación de que el control de propiedad en Continental por parte de Northwest violaba la Sección 7 de la Ley de Clayton y la Sección 1 de la Ley de Sherman.

Ejecución del plan de producto: “hacer de la confiabilidad una realidad” (Make Reliability a Reality).

Impulso al desempeño puntual. La decisión de pagar a los empleados un bono de 65 dólares por lograr un buen desempeño de puntualidad era resultado de un análisis de la empresa que mostraba que Continental estaba gastando cerca de cinco millones de dólares mensuales en atender a los pasajeros que habían perdido vuelos de conexión a causa de vuelos de arribo demorado; los gerentes de Continental no eran candidatos al bono de 65 dólares porque la empresa ya tenía un plan de bono basado en desempeño para ellos. En vista de estos resultados, Bethune decidió subir la varilla a los bonos por desempeño puntual. El nuevo estándar, programado para empezar en enero de 1996, era que Continental tenía que quedar en tercer lugar o superior para que los empleados recibieran un bono, pero éste pago de bono se aumentó a 100 dólares. Para impulsar mejor el desempeño puntual, Continental hacía correcciones de ruta de vuelos que a menudo se demoraban. Por ejemplo, en el congestionado centro operativo de Newark programaba que la mayoría de los aviones que partían a horas pico volaran rutas de ida y vuelta entre Newark y sus destinos radiales particulares en lugar de ir, digamos, a Washington, para de ahí enrutarlos a Houston o a Denver.

Mejora del manejo de equipajes. Los ejecutivos de Continental no creyeron pertinente instituir un pago de bono por poner el equipaje de los pasajeros en los aviones, pensando que era sencillamente tarea de los empleados asegurar que esto se hiciera. Bethune explicaba: ser puntual, estar a tiempo, significaba que el sistema entero estaba trabajando a tiempo, no sólo parte de él.

Otras mejoras de producto. Para acortar el tiempo que les tomaba a los agentes de reservación de Continental contestar las llamadas telefónicas y manejar la tarea de hacer una reservación, Continental aumentó su capacidad de atención telefónica agregando más agentes y mejorando su software de sistemas de reservación. En 2000, Continental gastó 12 millones de dólares en gavetas portaequipajes más grandes para acomodar valijas de mano y para brindar más espacio para objetos.



Ejecución del plan: “Trabajar juntos” (Working Together).

Gordon Bethune quería que sus empleados fueran capaces de usar su mejor juicio, pues creía que las acciones de la dirección enfocadas a darle mayor libertad al personal para hacer su trabajo tenderían puentes de confianza entre la administración y los trabajadores.

Comunicaciones abiertas y trabajo de equipo. En 1995, Bethune y el jefe de comunicaciones corporativas de la compañía decidieron instalar unos 600 tableros de boletines en salas de descanso momentáneo del empleado, corredores de tránsito intenso y salas comunes, y pegar diariamente por la tarde una noticia en el mismo espacio de cada tablero de boletines; en 1997 se instalaron tableros de mensaje luminoso de LED. Los cuatro elementos del Go Forward Plan se trataban siempre en el mismo orden en las juntas de empleados, las publicaciones de la compañía y cualesquiera textos o avisos puestos en el tablero de boletines; la agenda en las juntas bisemanales del comité directivo se estructuraba también de acuerdo con los cuatro elementos del Go Forward Plan (Plan Adelante). Bethune quería que todos los empleados sintieran que podían acercarse a los ejecutivos de alto nivel y hacerles cualesquiera preguntas que tuvieran en mente. Bethune insistía en el tema de que cada empleado era parte de lo que estaba sucediendo en Continental, que la gente de Continental era la empresa, y que Working Together consistía en hacer de Continental un lugar donde la gente estuviera feliz de ir a trabajar.

El esfuerzo del cambio de cultura. A juicio de Bethune, las claves para cambiar la cultura corporativa de Continental eran que la dirección actuara de manera diferente, que la compañía tratara a su personal de modo diferente. La quema de los viejos manuales, la redacción de pautas nuevas más abiertas y el énfasis en el trabajo en equipo fueron pasos deliberados que la administración dio para demostrarle al personal que la iniciativa de Working Together en verdad representaba un nuevo día en Continental. En 1998, varios ejecutivos de Delta Airlines le dijeron a Bethune que Continental tenía el mejor equipo administrativo de cualquier aerolínea. Para retener a sus ejecutivos claves, Continental adoptó un plan muy atractivo de salario y bono.

Para crear confianza, a Bethune le gustaba recompensar a la gente desde un principio e inesperadamente. Otra acción visible fue la orden de Bethune a los departamentos para que trabajaran en forma cooperativa, específicamente en las áreas de programación, operaciones de vuelo y mantenimiento de aeronaves. Bethune requería que la gente de marketing, operaciones de vuelo y mantenimiento de aviones formara un equipo para llegar a un programa que fuera factible desde todas las perspectivas. Bethune era firme defensor del principio administrativo de que lo que es medible es lo que se administra. Su filosofía era que una empresa no puede volar simplemente en piloto automático y estar bien; debía seguir tratando de ser mejor y de mejorar en lo que hacía.



CONTINENTAL AIRLINES EN 2001.

### **Reconocimientos y premios.**

En enero de 2001, Continental Airlines fue nombrada Aerolínea del Año por Air Transport World, una de las principales revistas del ramo de la aviación. Por haber recibido la misma distinción en 1996, Continental fue la primera aerolínea en ser designada Aerolínea del Año dos veces en un periodo de cinco años. Gordon Bethune y Greg Brenneman concluyeron su carta conjunta a los accionistas de Continental en el reporte anual de 2000 emitido a principios de 2001 con la siguiente declaración: “Trabajar duro, volar bien” es más que un lema llamativo; es ejemplo de quiénes somos y de lo que hacemos. Como ya lo hemos dicho muchas veces: no vamos a otra parte que no sea para arriba.

Todo este cambio de cultura organizacional tiene impactos positivos reflejados en los muchos reconocimientos recibidos a través de la historia de la empresa, la cual ha logrado obtener un lugar significativo entre las 100 mejores empresas de la unión americana.

Los reconocimientos han sido por operaciones diversas dentro de la compañía lo cual justifica el trabajo en equipo, el compromiso con la empresa y la sinergia organizacional reflejada en los múltiples resultados obtenidos y que han sido percibidos en el mercado.

Entre los beneficios obtenidos se presenta el incremento de ingresos en comparación con los gastos en los periodos de 1994 a 2000 y que fueron el resultado del cambio de cultura organizacional para beneficio de toda la empresa en general y que ha sido significativamente productivo en todos los sectores operativos de la compañía.

### **Reconocimientos obtenidos por el servicio internacional.**

- Best Transatlantic Airline - 2001 OAG Airline of the Year Awards (2/01)

### **Reconocimientos obtenidos por el servicio de primera clase.**

- Best Short Haul Executive/Business Class - 2001 OAG Airline of the Year Awards (2/01)
- Best Long Haul Executive/Business Class - 2001 OAG Airline of the Year Awards (2/01)

### **Premios por lugar de trabajo, Administración y operaciones.**

- Airline of the Year - Air Transport World (2001 and 1996)
- No. 1 on-time performance in 2000 - U.S. Department of Transportation
- No. 2 U.S. Airline - Investor's Business Daily (2/01)



- “Best airline in the U.S.” - FORTUNE revista (12/22/99)
- No. 1 Best Managed U.S.-based Global Airline - Aviation Week & Space Technology (6/01)
- Best Airline based in North America - 2001 OAG Airline of the Year Awards (2/01)

#### Premios recibidos por servicio y captación de mercado.

- No. 1 in customer satisfaction (For short- and long-distance flights) - Frequent Flyer/J.D. Power & Associates (5/00)
- No. 1 in customer service - SmartMoney Customer Service Awards (7/01)
- Top Airline, “Excellent Service” - Ziff Davis Smart Business revista (6/00)
- No. 1 Web site - Forrester PowerRankings (12/99 and 8/00); Gomez Advisors "Internet Airline Scorecard" (9/99); NPD New Media Services for easy navigation and organization of info. (8/00); Freddie Awards from InsideFlyer (4/01)
- No. 1 Airline Innovator of Info.Technology and No. 2 out of 500 companies - InformationWeek 500 List (12/01)
- Best Frequent Flyer Program - 2001 OAG Airline of the Year Awards (2/01)
- OnePass Program of the Year, Best Elite-Level Program and Best Award - InsideFlyer's Freddie Awards (4/01)
- No. 1 in Customer Loyalty - Brand Keys Survey, NY-based research firm

La alianza con Northwest Airlines: un nuevo arreglo.

Bethune declaró que el 22 de junio de 2001 era el “Día de la Independencia” en Continental, y marcó la ocasión pagando un bono en efectivo de 100 dólares a los 54 300 empleados de la aerolínea en todo el mundo.

Cambios ejecutivos en la cima.

Larry Kellner, ex director de finanzas de Continental y uno de los primeros ejecutivos contratados por Gordon Bethune en 1995, fue ascendido al puesto de presidente; Kellner tenía la distinción en 2000 de haber llegado a ser el primer ganador en tres ocasiones de los CFO Excellence Awards.

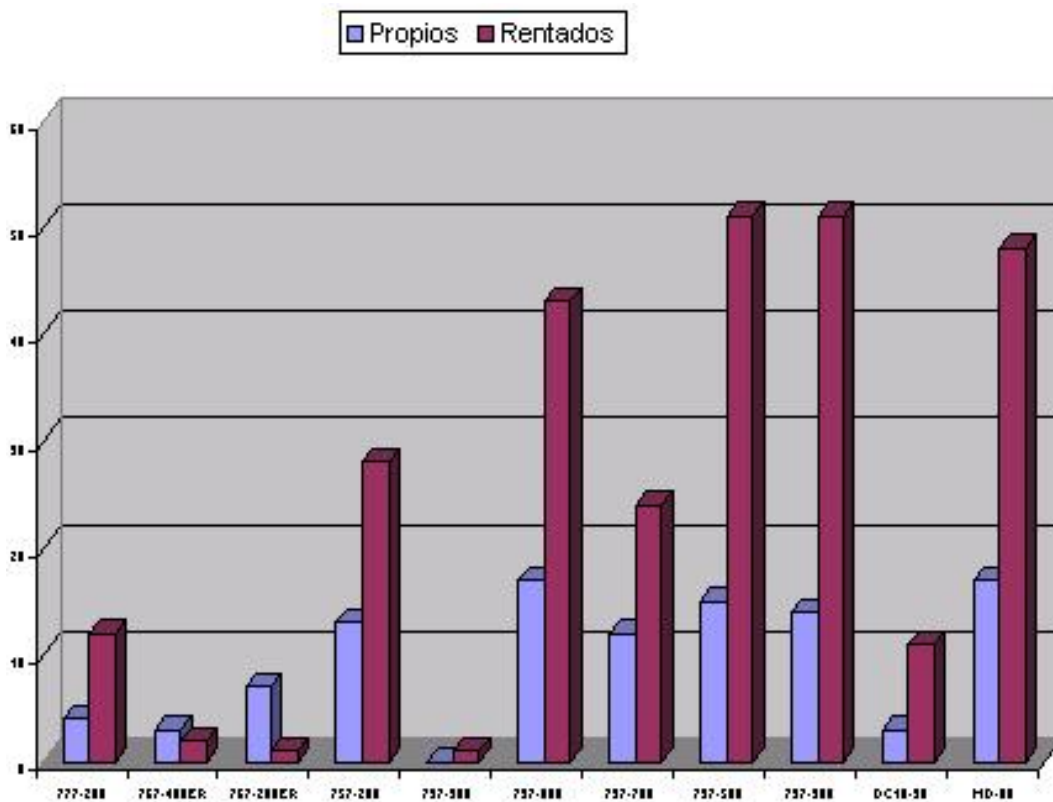
Desempeño financiero y operativo de Continental en 2001.

La administración atribuyó las ganancias más bajas en 2001 a la lentitud que acusaba tanto la economía estadounidense como la global. Sin embargo, la liquidez de la compañía estaba en entredicho con activo actual de 2 200 millones de dólares y pasivo actual de 3 200 millones. Continental y Southwest Airlines fueron las únicas dos aerolíneas mayores estadounidenses en reportar una utilidad en los primeros seis meses de 2001.

Situación de Continental en agosto de 2001. Entrando en septiembre de 2001, Continental y Continental Express estaban haciendo 2 500 vuelos diariamente. Continental había reportado 25 trimestres consecutivos redituables y Fortune la había incluido entre las 100 Best Companies to Work for in América.

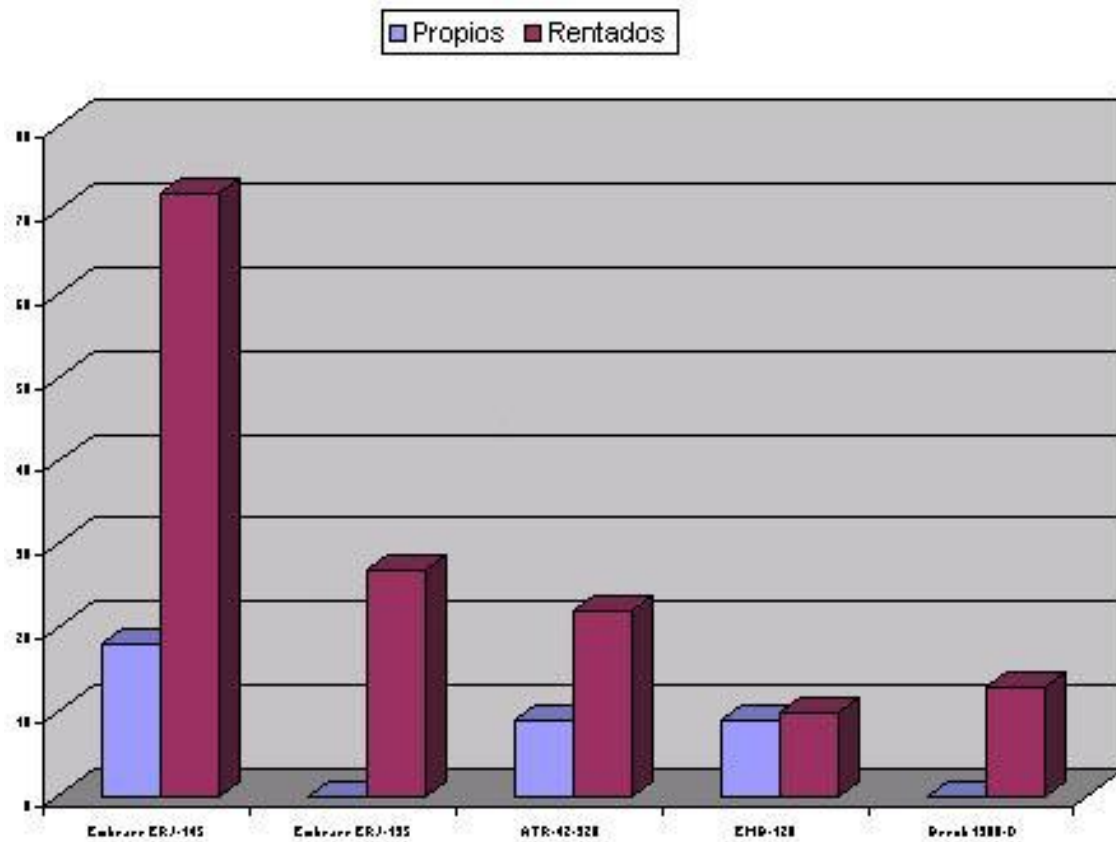
En la siguiente gráfica se muestra la flota aérea de Continental la cual refleja el alto posicionamiento logrado durante el año 2001.

#### Flota aérea de Continental Airlines.



En la siguiente gráfica se muestra la flota aérea de Continental express, los cuales representan la operación alimentadora para los centros operativos que presenta la compañía para proporcionar un servicio más completo y cubrir las necesidades del pasajero en su totalidad.


### Flota aérea de Continental Express.




### Características de la flota de Continental.

Además de contar con diversos aeroplanos para proporcionar un servicio completo, Continental cuenta con aviones con características de vanguardia para que la estancia del pasajero durante su viaje sea placentera


<i>Boeing 767-400ER Micronesia 20/236 Configuration (767)</i>		
	<b>Business first</b>	<b>Clase turista</b>
<b>Filas</b>	1--4	10--46
<b>Número de asientos</b>	20	236
<b>Separación estándar entre asientos</b>	55"	32"
<b>Ancho estándar de los asientos</b>	21"	17.9"
<b>Ancho estándar de los asientos(excepciones)</b>	Ninguna	45 AB y 45KL: 17"
<b>Filas junto a una salida</b>	Ninguna(salidas sobre las alas)	Ninguna(salidas sobre las alas)
<b>Filas sobre el ala</b>	Ninguna	17--29
<b>Puertos de alimentación para PC (se requiere adaptador eléctrico)</b>	Todos los asientos	Filas 10 a 15:




<i>Boeing 737-800 (738)</i>		
	<b>Business first</b>	<b>Clase turista</b>
<b>Filas</b>	1--4	5--29
<b>Número de asientos</b>	14	141
<b>Separación estándar entre asientos</b>	38"	31"
<b>Ancho estándar de los asientos</b>	21"	17.2"
<b>Ancho estándar de los asientos (excepciones)</b>		Filas 27 a 29: 16.2"
<b>Filas junto a una salida</b>		12 A-F, 14 A-F
<b>Filas sobre el ala</b>		9--18




<i>Boeing 777-200ER (777)</i>		
	<b>Business first</b>	<b>Clase turista</b>
<b>Filas</b>	1--10	16--45
<b>Número de asientos</b>	48	235
<b>Separación estándar entre asientos</b>	55"	31"
<b>Ancho estándar de los asientos</b>	22"	17.9"
<b>Ancho estándar de los asientos(excepciones)</b>		Filas 16 y 32: 17" Asientos 42 ABC JKL: 17" Asientos 42 ABC JKL: 17"
<b>Filas junto a una salida</b>		32 A-C, 32 J-L
<b>Filas sobre el ala</b>		9--28
<b>Puertos de alimentación para PC (se requiere adaptador eléctrico)</b>	Todos los asientos	Filas 17 a 23




<i>Boeing 767-400ER (764)</i>		
	Business first	Clase turista
Filas	1--7	16--45
Número de asientos	35	200
Separación estándar entre asientos	55''	32''
Ancho estándar de los asientos	21''	17.9''
Ancho estándar de los asientos(excepciones)	Ninguna	45 AB y 45KL: 17''
Filas junto a una salida	Ninguna	Ninguna
Filas sobre el ala	Ninguna	17--29
Puertos de alimentación para PC (se requiere adaptador eléctrico)	Todos los asientos	Filas 16 a 23




<i>Boeing 767-200ER (762)</i>		
	Business first	Clase turista
Filas	1-5	16--37
Número de asientos	25	149
Separación estándar entre asientos	55''	32''
Ancho estándar de los asientos	21''	17.9''
Ancho estándar de los asientos(excepciones)		37 KL: 17''
Filas junto a una salida		19 AB, 19 KL
Filas sobre el ala		16--26
Puertos de alimentación para PC (se requiere adaptador eléctrico)	Todos los asientos	Filas 16 a 23



<i>Boeing 757-300 12/210</i>		
	Business first	Clase turista
Filas	1-3	5--42
Número de asientos	12	210
Separación estándar entre asientos	38''	32''
Ancho estándar de los asientos	20.75''	17.2''
Ancho estándar de los asientos(excepciones)	Ninguna	Ninguna
Filas junto a una salida		21 A-F, 22A-F y 34 A-F
Filas sobre el ala		18--27




<i>Boeing 757-200 Nacional (752)</i>		
	Business first	Clase turista
Filas	1-6	7--34
Número de asientos	24	159
Separación estándar entre asientos	38''	31''
Ancho estándar de los asientos	20.75''	17.2''
Ancho estándar de los asientos(excepciones)		Fila 34: 16.2''
Filas junto a una salida		15 A-F, 15A-F
Filas sobre el ala		11 -- 21









<i>Boeing 737-800 (738)</i>		
	<b>Business first</b>	<b>Clase turista</b>
Filas	1-4	5-29
Número de asientos	14	141
Separación estándar entre asientos	38''	31''
Ancho estándar de los asientos	21''	17.2''
Ancho estándar de los asientos(excepciones)		Filas 27 a 29: 16.2''
Filas junto a una salida		12 A-F, 14 A-F
Filas sobre el ala		9--18




<i>Boeing 737-700 (73G)</i>		
	<b>Business first</b>	<b>Clase turista</b>
Filas	1-3	5-25
Número de asientos	12	112
Separación estándar entre asientos	38''	31''
Ancho estándar de los asientos	21''	17.2''
Ancho estándar de los asientos(excepciones)		Filas 23 a 25: 16.2''
Filas junto a una salida		12 B-E, 14 A-F
Filas sobre el ala		8--17



<i>Boeing 737-500 (735)</i>		
	<b>Business first</b>	<b>Clase turista</b>
Filas	1-3	5-21
Número de asientos	10	94
Separación estándar entre asientos	38''	31''
Ancho estándar de los asientos	20.75''	17.2''
Ancho estándar de los asientos(excepciones)		Filas 19 a 21: 16.2''
Filas junto a una salida		9 B-E, 10 A-F
Filas sobre el ala		6--14




<i>Boeing 737-300 (733)</i>		
	<b>Business first</b>	<b>Clase turista</b>
Filas	1-3	5-25
Número de asientos	12	112
Separación estándar entre asientos	37''	31''
Ancho estándar de los asientos	20.75''	17.2''
Ancho estándar de los asientos(excepciones)		Filas 24 y 25: 16.2''
Filas junto a una salida		12 B-E, 14 A-F
Filas sobre el ala		8--17






<i>Embraer R.J145 (ER4,ERJ)</i>		
	<b>Business First</b>	<b>Clase turista</b>
<b>Filas</b>		1-19
<b>Número de asientos</b>		50
<b>Separación estándar entre asientos</b>		31"
<b>Ancho estándar de los asientos</b>		17.3"
<b>Reclinación standard de los asientos</b>		3"
<b>Filas junto a una salida</b>		1A, 12A, 12BC
<b>Filas sobre el ala</b>		10-16



<i>Embraer R.J135 (ER3,SRJ)</i>		
	<b>Business First</b>	<b>Clase turista</b>
<b>Filas</b>		1-14
<b>Número de asientos</b>		37
<b>Separación estándar entre asientos</b>		31"
<b>Ancho estándar de los asientos</b>		17.3"
<b>Reclinación standard de los asientos</b>		3"
<b>Filas junto a una salida</b>		9A,9BC
<b>Filas sobre el ala</b>		7-12



## DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

**El impacto de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos.**



El ramo de las aerolíneas estadounidenses se halla en una crisis financiera sin precedente. “Nuestra nación necesita acciones inmediatas del Congreso para que el sistema de transporte aéreo del país sobreviva”. Los funcionarios de Continental indicaron asimismo que la solicitud de estado de quiebra era una de las opciones que se estaban considerando para enfrentar su previa crisis de caja. Bethune indicó que Continental esperaba percibir sólo la mitad de sus ingresos normales en las siguientes semanas y que, incluso si reducía los costos 20%, Continental incurriría en pérdidas de 200 millones de dólares al mes con esos niveles de recaudación. La mayoría de las reducciones de vuelo puestas en práctica por Continental en la segunda mitad de septiembre de 2001 consistía simplemente en disminuir el número de vuelos entre lugares determinados.

El paquete de rescate del Gobierno Federal.

Si el Gobierno Federal requería que las aerolíneas proporcionaran bienes de activo sin gravamen para garantizar cualesquiera préstamos que pudieran pedir, las aerolíneas fuertemente apalancadas como Continental podían verse en aprietos, porque tenían muy pocos activos libres de hipotecas que comprometer.

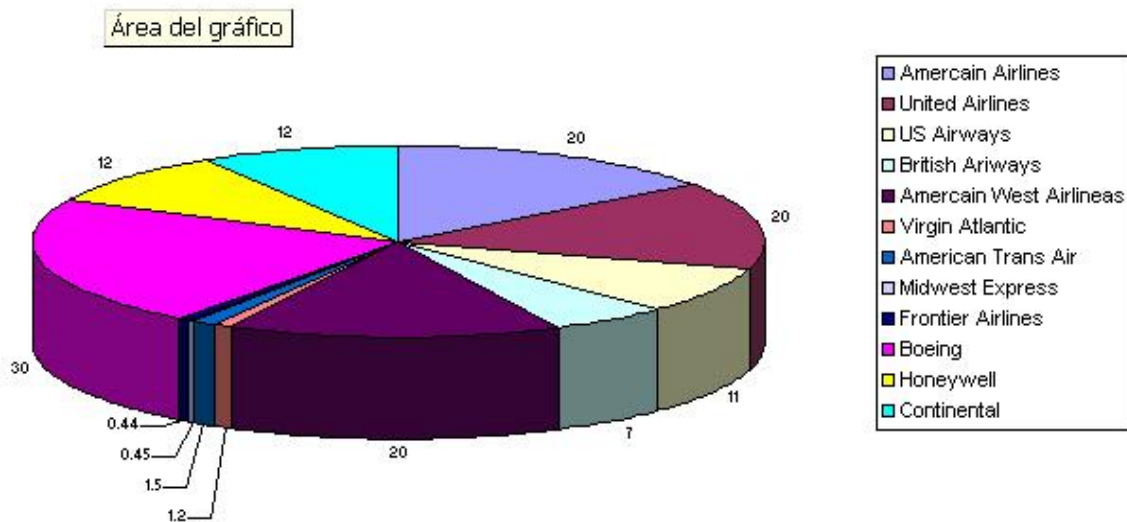
Otros acontecimientos en Continental Airlines.

El 26 de septiembre de 2001, Gordon Bethune anunció que él y Larry Kellner, presidente de Continental, no aceptarían salario o bono alguno en lo que restaba de 2001. El 1o. de octubre de 2001, Continental inició un programa para premiar con dobles millas a sus viajeros aéreos frecuentes por viajes entre el 2 de octubre y el 15

noviembre; redujo asimismo las tarifas de viajes de negocios en la mayoría de las rutas de negocios por el resto de 2001.

En la siguiente gráfica se puede apreciar el impacto que tuvieron los atentados terroristas en el personal de la compañías aéreas y se puede percibir que hubo bajas considerables en cada una de las empresas de este entorno operacional.

### Suspensiones y/o recortes en las aérolíneas (en miles).





## ALTERNATIVAS,

### Consecuencias de los atentados enfocados a las acciones del plan “Adelante”

Impactos sobre las acciones del plan “reunir fondos para el futuro” (Fund the future).

- Decremento de los diferentes tipos de aviones de la compañía, con la finalidad de contar con solo algunos tipos diferentes en la flota, y así tener como resultado una reducción de costos de mantenimiento y capacitación de empleados, además de que con la compra de nuevos aviones se redujo la edad promedio de la flota.

Con la reducción del programa de vuelos, se vio forzada a mantener inactivos buena parte de la flota de la compañía, esto ofrecía una oportunidad para realizar mantenimientos intensivos a las naves ya que la inversión en incrementar la flota fue suspendida por lo que era necesario tener en excelentes condiciones los aparatos existentes.

- Protección de la adquisición de combustible mediante la obtención de una póliza que aseguraba a la compañía en contra de aumentos sin previo aviso del precio del combustible.

Acciones similares eran necesarias, ya que la situación de la empresa era precaria y aspectos como el combustible se volvían vulnerables en una situación delicada. Esta podría ser una oportunidad para solicitar la ayuda del gobierno para evitar alzas en el precio del combustible.

- Instalación de sistemas financieros fuertes, que permitieran a la organización contar con información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones, ya que se contaría con mediciones precisas y reales.

Era imprescindible en esos momentos contar con información confiable, veraz y oportuna para poder contrarrestar la crisis que estaba ahogando a la mayoría de las empresas de aviación. Por lo que se debían convertir en un activo de alto valor para la empresa, ya que en el pasado gracias a un sistema de este tipo se pudieron tomar decisiones correctas y oportunas.

- Establecimiento de acuerdos de vuelos compartidos con otras aerolíneas con los que se combinaban las posibilidades para lograr una operación conjunta para realizar un vuelo específico. Dando como resultado un mejor ingreso compartido y mejor costo por milla que si lo hicieran en forma aislada y con aviones a media capacidad.

Esta acción era una alternativa viable para poder seguir operando a una capacidad máxima a un costo mínimo

- Venta de excedentes de inventarios de partes y manejo de contratos de mantenimiento de los aviones que requerían de un mantenimiento especial.

Esta acción no tuvo efectos ante la crisis de los ataques terroristas.



- Cancelación de solicitudes de aviones que se especulaba no tener la capacidad de cubrir al momento de la entrega.

Redujo las posibilidades de inversión en incrementar su flota aérea que en el pasado formaba parte de las prioridades a corto plazo de la compañía.

- Incremento del precio de los pasajes en las rutas donde se había detectado la oportunidad de aumento.

También se vio en la necesidad de reducir sus tarifas durante los últimos meses del 2001 con la finalidad de incentivar el incremento de flujo de pasajeros, apoyándose además en un programa para premiar con dobles millas a viajeros frecuentes .

- Prolongar los plazos de amortizaciones de los préstamos solicitados.

Aunque no se especifica el plazo para el pago de los préstamos del gobierno, surge la necesidad de alargar todos los plazos para poder tener mayores posibilidades de solventarlos ante las condiciones adversas.

- Refinanciamiento de la deuda de Continental Airlines a tasas de interés con porcentajes más bajos

En esos momentos no había necesidad de deuda alguna sin embargo el escenario reflejaba la posibilidad de que las deudas se presentaran nuevamente en la empresa mediante préstamos en efectivo hechos a las aerolíneas por parte del gobierno con el fin de mantenerlas solventes mientras se recuperaba el tráfico aéreo.

- Renegociación de la deuda de la renta de los aviones usados por Continental.

La crisis generada por los ataques terroristas hace necesario retomar la negociación de la renta ya que las finanzas fueron directamente afectadas por la disminución de operaciones.

Impactos sobre las acciones del plan: “Hacer de la confiabilidad una realidad” (Make reliability a reality).

- Incremento de inversiones para mejorar la capacidad en los aviones con respecto al transporte del equipaje personal.

El equipaje personal debería de ser revisado minuciosamente ya que este podría ser el canal de un nuevo ataque terrorista ante la inseguridad percibida por los pasajeros. Así también la revisión no deberá prolongar la estancia del pasajero en la terminal aérea.

- Incremento de calidad de los servicios en vuelo, de acuerdo a las preferencias del consumidor, al instalar teléfonos en los aviones.

Tales aspectos perceptibles para el pasajero pasarían a segundo término ya que el pasajero estaba urgido de seguridad y era un problema que debería ser resuelto en el corto plazo sin descuidar la comodidad de los servicios a bordo.



- Automatización de las llamadas para clase económica, mediante preguntas estándar que requería de algún agente de viajes para atender la llamada.

Estas operaciones prácticamente no tuvieron efectos durante la crisis provocada por los atentados ya que presidían de personal que de momento la compañía no tenía empleada.

- Aumento de capacidad de atención telefónica agregando mas agentes y mejorando el sistema de reservaciones.

Ante la disminución del flujo de pasajeros y tráfico aéreo, el sistema de reservaciones tuvo un impacto considerable ya que fue necesario disminuir la capacidad de atención telefónica prescindiendo de agentes. Pero dicha disminución no debía afectar el nivel de servicio para que el pasajero siga teniendo las mismas atenciones que condujeron al éxito en situaciones anteriores.

- Pago de un bono a los empleados por Puntualidad,

Ante la carencia de capital para bonos, no era posible continuar con esa clase de incentivos sin embargo era necesario mantener como prioridad el servicio al pasajero, ya que de no ser así podrían resurgir situaciones que afectaron la imagen de la compañía en el pasado, por lo tanto la presencia de bonos aunque sean significativos se convertía en un mal necesario.

- Correcciones en las rutas de vuelo de Continental que frecuentemente presentaban retrasos en su tiempo de llegada.

Este tipo de servicios 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.

- Servios que actualmente ofrece Continental reforzando el plan del producto.

Ante la situación adversa que actualmente tienen las empresas de aviación, Continental ha tomado la actitud de ofrecer servicios adicionales a los pasajeros con el fin de hacer más placentero su viaje y así mantener diferencias notables entre las preferencias que los usuarios buscan cuando van a desplazarse de un lugar a otro por medio de un avión. Continental percibe que entre el mercado de pasajeros existen algunos que necesitan de servicio adicional o especial y es por eso que ofrece diversos servicios enfocados a ese sector de mercado

- Asistencia en vuelo para pasajeros con problemas de salud.

Los auxiliares de vuelo ofrecerán asistencia a los clientes semi ambulatorios para moverse hacia y desde su asiento durante el abordaje y el descenso y desde y hacia el baño a bordo. Pueden ayudarle a cargar y descargar equipaje de mano y otros aparatos

ortopédicos guardados a bordo de la aeronave. Asimismo, le ayudarán con los preparativos de las comidas, abriendo paquetes e identificando los artículos. No pueden ayudarle con ningún servicio médico, dentro del baño ni con la alimentación en sí.



- Sugerencias para que su viaje se saludable.

Viajar largas distancias, por más emocionante que sea, también es agotador. Los clientes deben seguir estas sugerencias para reducir el estrés y la fatiga que pueden producirse en los viajes de largas distancias, así como combatir el desfase horario que puede ocurrir al cruzar husos horarios en su travesía:

Se debe dormir bien antes de viajar y descanse todo lo posible durante el vuelo

Mientras se esté de viaje, el cliente debe dormir las mismas horas por día que dormiría normalmente en su casa. Tomar siestas cortas de 30 ó 40 minutos lo refrescarán hasta que se adapte al nuevo huso horario.

El cliente debe Tomar comidas livianas durante el vuelo así como evitar las bebidas con cafeína y alcohol.

- Viajeras embarazadas:

Continental acepta transportar mujeres en cualquier etapa del embarazo.

La política de Continental requiere un certificado médico dentro de los 7 días previos a la fecha probable de parto. Esta situación se informará al hacer la reservación. Sin embargo, el abordaje sólo se rechazará si se presentan síntomas de trabajo de parto.

Las mujeres que han superado los siete meses de embarazo deben consultar un médico antes de viajar.

Deben observarse las normas relativas al uso de los cinturones de seguridad.

- Asientos para niños.

Si lo desean, los clientes pueden utilizar un asiento para bebés aprobado por la Dirección Federal de Aviación. El asiento para bebés debe ser utilizado en un asiento del avión no ocupado y no se puede colocar en el regazo de un adulto. El asiento para bebés debe permanecer correctamente asegurado al asiento en todo momento, a menos que el pasajero eventualmente decida guardar el asiento como asiento de transporte. Los asientos para bebés no se puede utilizar en una fila junto a una salida ni en la fila inmediatamente anterior o posterior a la fila junto a una salida.

Continental ofrece moisés en vuelos internacionales y transcontinentales selectos para bebés de hasta 22 libras (10 kg aproximadamente) . Los moisés son solicitados al hacer la reservación, ya que las cantidades son limitadas.

- Tarifas especiales (por enfermedad o fallecimiento de un familiar)

Continental Airlines ofrece tarifas especiales en caso de fallecimiento o enfermedad grave (que requiera hospitalización o cuidados paliativos) de un pariente cercano. Estas tarifas especiales tienen una política de cambio muy flexible y no es necesario comprar los boletos con anticipación; sin embargo, es posible que los boletos comprados con





anticipación y con mayores restricciones tengan tarifas más bajas. Las tarifas especiales no se pueden reservar en línea.

Impactos sobre las acciones del plan: “Volar para ganar” (fly to win).

- Política de la quinta fila, ofreciendo a la pasajero la experiencia de la percepción de las mejoras de servicio. Incremento de inversiones para mejorar el servicio al cliente y al mismo tiempo animarlo a pagar una tarifa más alta por mayor comodidad.

Aquí era necesario que la seguridad tomara un papel importante ya que era el aspecto que tomaba más énfasis ante un escenario de peligro que el pasajero percibía cada vez que abordaba un avión en cualquier ciudad de los Estados Unidos, Continental debía poner a trabajar gran parte de sus recursos para poder tener el liderazgo en este aspecto en el sector de mercado en que operaba.

- Creación de una subsidiaria independiente enfocada directamente a viajes regionales en aviones de turbo hélice y pasar paulatinamente al uso de jets regionales

Sin la demanda suficiente de servicios de este tipo, Continental experimentaba escasez de recursos que le impedirían seguir ofreciendo este tipo de servicios y al mismo tiempo reducir la diversidad de rutas a los pasajeros.

- Integración de nuevos destinos a su programa de vuelos.

Ante el decremento de la demanda de vuelos, Continental tuvo que eliminar del programa de vuelos aquellos que le fueran menos rentables de operar.

- Convencimiento de los directores ejecutivos de los grandes corporativos que tienen la necesidad de volar con frecuencia y mostrarles el nuevo servicio de Continental.

La seguridad en los aviones y en las terminales aéreas se ocuparía un papel de alta prioridad para que Continental tuviera diferencias en contra de su competencia ya que tenía que ofrecer la misma comodidad y mayor seguridad a los pasajeros.

- Trato con las agencias de viajes como socios.

Ante la crisis generada por los atentados terroristas, muchos pasajeros sentían pavor al abordar un avión y esto tuvo un impacto directamente en las ventas de pasajes realizadas por la mayoría de las agencias de viajes ya que no era fácil reanudar el número de vuelos en el corto plazo.

Impactos sobre las acciones del plan: “Trabajar juntos” (Working together).

- Implementación de calendarios de convivencia entre empleados.

El ambiente de trabajo entre los empleados no debería ser mermado por la eliminación



de prestaciones como esta, sin embargo reducirlas justificando que la situación es crítica tendría un efecto de impulso para seguir ofreciendo sus servicios a la empresa.

- Implementación de un programa para compensar a los empleados por puntualidad perfecta

Al impulsar y motivar a los empleados a ser puntuales tiene reacciones positivas ya que anima a los empleados a ser mejores en su trabajo y así reflejar un mejor servicio e imagen de la empresa ante los clientes. En un situación de crisis como la de los atentados era difícil tener este tiempo de prestación sin embargo la compañía debería hacer énfasis en esto y hacer conciencia de que son momentos críticos y que para recuperar esa prestación es necesario el compromiso y la lealtad de todos los empleados.

- Implementación de trabajo en equipo (Programación, operaciones de vuelo y mantenimiento).

Toda sinergia que la compañía pudiera obtener podría ser utilizada para reducir costos y eliminar gastos innecesarios al eliminar trabajos duplicados y al mismo tiempo provocar mejoras en la compañía.

- Se instituyó un plan atractivo de bono y salario para los altos ejecutivos, basados en el desempeño general de continental.

eliminación de bonos entre el personal de Continental podría tener efecto negativos ya que el personal podría sentirse desmotivado y esto provocaría alta rotación y generaría un ambiente de descontento general en la compañía, por lo que Continental debería continuar con este tipo de prestación de acuerdo a las posibilidades que se tengan y así obtener la lealtad de sus empleados que hayan demostrado compromiso y profesionalismo a la empresa,

- Ampliación de la política mensual de casa abierta para incluir juntas con los empleados dos veces al año en las principales instalaciones de Continental..

Los planes de trabajo de la compañía así como los acuerdos llevados a cabo para cualquier operación debían ser claramente informados al personal responsable para llevar a cabo acciones que permitan recuperar la reputación en un escenario de impactos negativos y así disminuir al máximo la posibilidad de cualquier error.

- Implementación de un sistema completo de información de apoyo para el empleado y para el usuario.

La calidad de dicho servicio en relación con la seguridad del pasajero podría ser de gran utilidad ya que era necesario crear un ambiente agradable y confortable para conservar y atraer clientes a volar en los aviones que ofrecía de Continental.

- Implementación de un sistema completo de información de la empresa con empleados.



Todas las vías de comunicación instaladas en la compañía era de gran utilidad ya que cualquier información incompleta representaba un posible error operativo y que este tuviera efectos negativos ante la percepción de algún servicio por parte de los clientes. Al mismo tiempo sería de gran utilidad como canal de comunicación para reflejar los planes de seguridad para el viajero que Continental pudiera ofrecer en un momento determinado.

- Instalación de un número 800 de correo de voz directo a la oficina del director ejecutivo a disposición total de los empleados para la solución de diversos problemas,

Uno de los aspectos que más necesitaba la compañía en forma estructurada y fluida era la comunicación ya que era necesario que la mayoría de los empleados estuvieran enterados de las operaciones que la empresa estaba realizando para poder aportar ideas o mejoras en momentos de la planeación de algún plan de contingencia.

- Implementación de lista de verificación y control total para todas las operaciones de la compañía,

Tales controles ayudarían a la compañía Continental a recuperar su posicionamiento y diferenciación en el mercado ya que era necesario reforzar los recursos enfocados a las medidas implementadas por la compañía en relación con la seguridad de los pasajeros.

### **Análisis del ambiente interno.**

#### **FORTALEZAS:**

1. Estructura operativa sólida.
2. Flota diversa de aeroplanos.
3. Apoyo de un póliza de seguros de combustible.
4. Sistemas financieros confiables, eficientes y eficaces.
5. Alta calidad de servicio en los vuelos.
6. Sistema de automatización de llamadas para la clase económica.
7. Capacidad de atención telefónica suficiente.
8. Prestaciones de bonos a empleados.
9. Diversidad de vuelos a diferentes rutas.
10. Asistencia a pasajeros discapacitados.
11. Promociones de viajes atractivas.
12. Flota para vuelos regionales.
13. Alianzas con agencias de viajes
14. Personal comprometido y profesional.
15. Trabajo en equipo coordinado.
16. Programas de carrera .
17. Reconocimientos por desempeño en diversos sectores.
18. Alto posicionamiento en el mercado.



19. Estructura organizacional constructiva.
20. Control efectivo de operaciones.
21. Herramientas de comunicación de vanguardia.
22. Sistemas de información flexibles.
23. Comunicación fluida y oportuna.
24. Política de puertas abiertas.
25. Experiencia en el sector en el que opera.

#### DEBILIDADES:

1. Rutas no cubiertas.
2. Personal no capacitado en cuestiones de seguridad.
3. Atención insuficiente de seguridad al pasajero.
4. Revisión de pasajeros ineficiente e insuficiente.
5. Necesidad de incremento de tarifas.
6. Suspensión temporal y definitiva de personal.
7. Necesidad de eliminación de descuentos.
8. Ingresos insuficientes para incrementar o mejorar la flota aérea.
9. Reducción de operaciones.
10. Salarios reducidos.
11. Posibilidad de quiebra.
12. Ingresos insuficientes.
13. Reducción considerable de utilidades.

#### **Análisis del ambiente externo.**

#### OPORTUNIDADES:

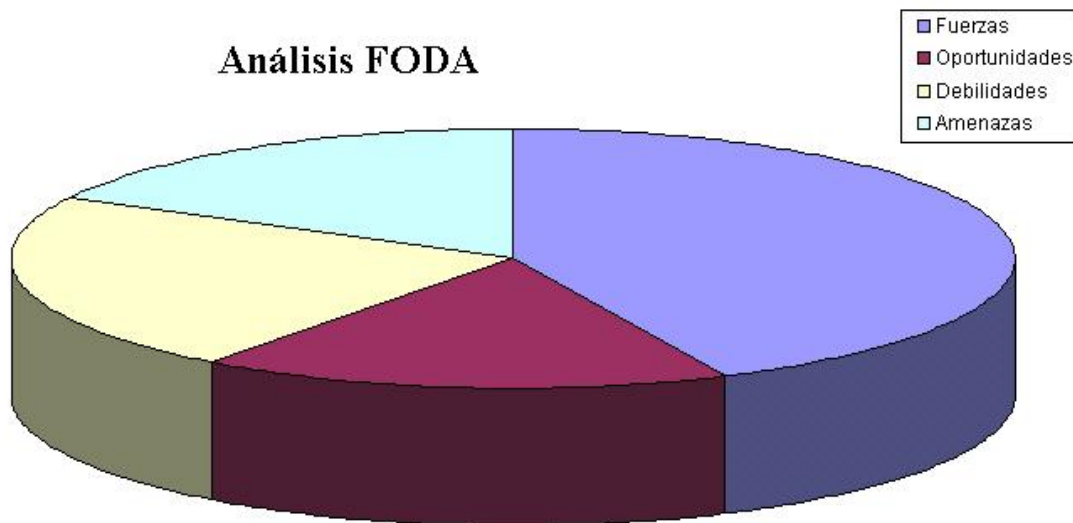
1. Programas de promociones de captación de mercado en torno a la seguridad.
2. Recorte de personal de empresas competidoras.
3. Negociación de deudas a largo plazo.
4. Necesidad de medidas de alta seguridad.
5. Rutas no cubiertas por vuelos de empresas competidoras.
6. Alianzas con empresas de seguros de vida.
7. Captación de pasajeros ejecutivos.
8. Instalaciones de seguridad no cubiertas.
9. Programa de carrera de agentes propios de seguridad.
10. Clientes desconcertados a viajar en avión.

#### AMENAZAS:

1. Aumento de deudas.
2. Disminución de tráfico aéreo.
3. Terminales aéreas obsoletas.

4. Riesgo de atentados terroristas.
5. Demanda insuficiente.
6. Desacuerdos con alianzas ante la falta de demanda.
7. Policía local ineficaz e ineficiente.
8. Apoyo gubernamental insuficiente.
9. Aumento de renta de aviones obsoletos.
10. Aumento de recortes o suspensiones de personal.

En la siguiente gráfica se puede apreciar que en el análisis de la empresa predominan las fuerzas lo cual coloca a la empresa en una posición competitiva cómoda en relación a su entorno operacional.





En el siguiente cuadro se presenta una comparación de gastos contra ingresos, el cual refleja la posición de la empresa dentro de 2 años con porcentajes de aumento y disminución continuos, y lo que se aprecia es que la empresa empezará a tener pérdidas considerables lo cual indica cambios en las estrategias competitivas para lograr mejores resultados en el futuro a pesar de la posición fuerte que representa actualmente.

**Ingresos vs egresos**  
**(En millones de dólares)**  
**Proyección al año 2006**  
**del primer semestre del año terminado al**  
**30 de junio**

Concepto	(% Incremento / Decremento)	2003	2004	2005	2006
		<b>Ingreso operativo</b>			
Por pasajero (excluyendo a los de tarifas de \$509 y \$451 respectivamente.					
Línea aérea principal	10.30%	3310	3651	4027	4442
Regional	30.40%	588	767	1000	1304
Carga, correo	1.40%	360	365	370	375
	<b>12.30%</b>	<b>4258</b>	<b>4783</b>	<b>5371</b>	<b>6032</b>
<b>Gastos Operativos.</b>					
Sueldos, salarios y gastos relacionados.	-9.20%	1541	1399	1270	1153
Combustible de aviones.	5.90%	680	720	762	807
Capacidad de los jets y capacidad		0	645	740	950
Renta de aviones.	-0.90%	446	442	438	434
Tarifa de aterrizaje y otras rentas	4.90%	304	319	335	351
Mantenimiento, refacciones y reparación.	-17.70%	260	214	176	145
Depreciación y amortización.	-8.40%	226	207	190	174
Descuentos y promociones.	4.10%	193	201	209	218
Servicio al pasajero.	1.40%	143	145	147	149
Comisiones	5.60%	72	76	80	85
Otros	-11.50%	477	422	373	331
Daños a la flota y otros cargos especiales.	7.60%	79	85	91	98
reembolso por seguridad		-176	0	784	1530
	<b>14.80%</b>	<b>4245</b>	<b>4875</b>	<b>5597</b>	<b>6425</b>
<b>Ingreso operativo (Pérdidas)</b>		<b>13</b>	<b>-92</b>	<b>-225</b>	<b>-393</b>

## ELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA.

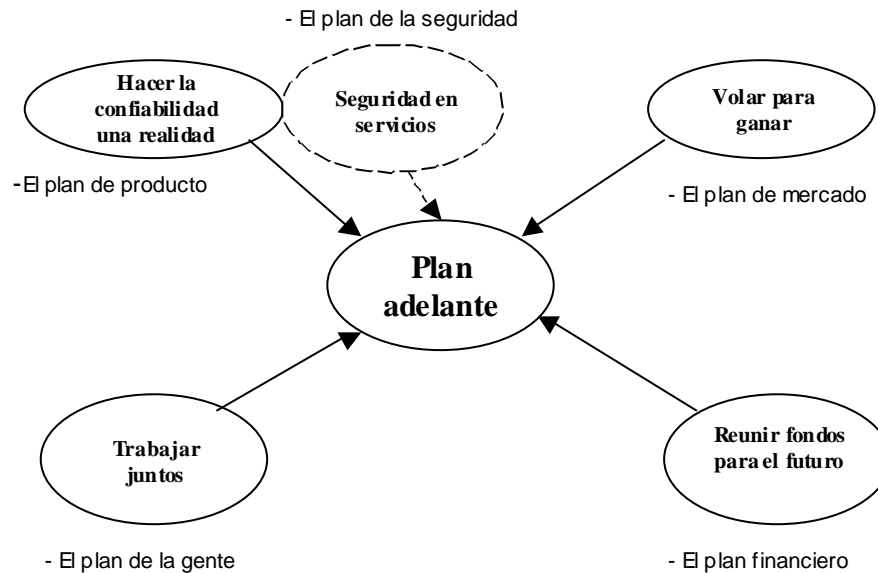
Integración de un plan de seguridad.

La crisis provocada por los atentados del 11 de septiembre hacen necesaria la seguridad tanto en vuelos como en terminales aéreas, es por eso que se propone implementar un programa que complemente el programa “adelante” (Forward) propuesto por el ingeniero Gordon Bethune.

Dicho programa debe ser ejecutado al mismo tiempo que los demás para lograr la integración necesaria y que esta sea percibida por el pasajero para no viajar con el temor de ser víctima de un siniestro inesperado.

Este plan debe reflejar la sinergia necesaria junto con el resto de los planes para lograr la captación de mercado necesaria para que la compañía pueda obtener mejores ingresos y no verse afectada en crisis que representen escenarios adversos.

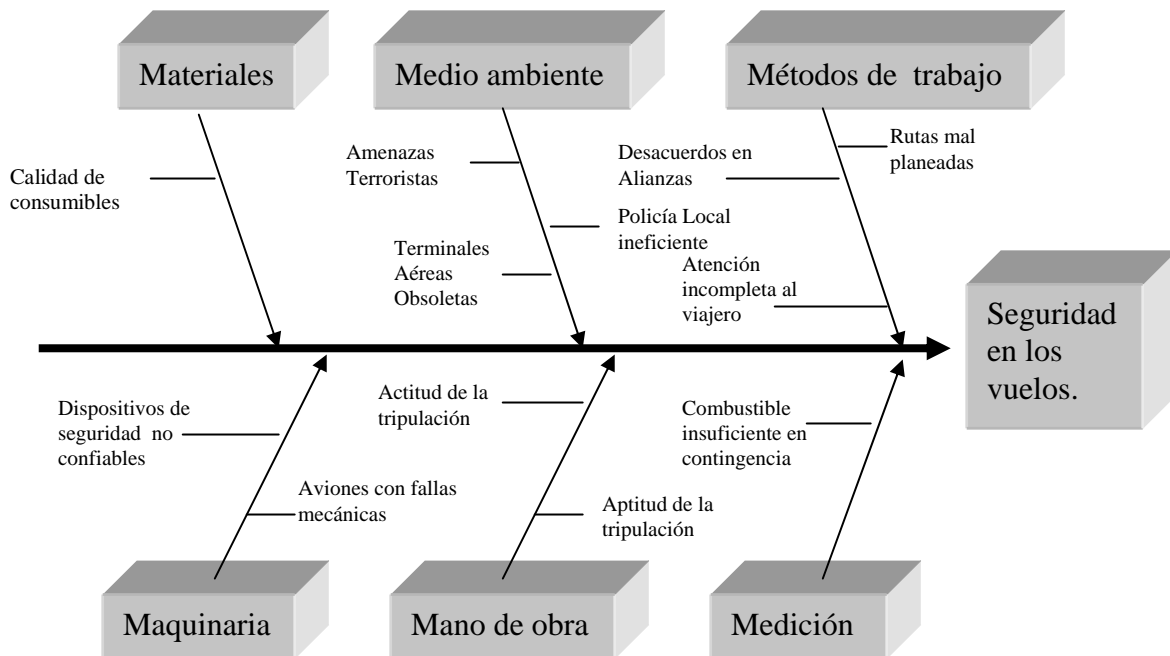
En el siguiente diagrama se muestra la integración del plan propuesto para lograr la estrategia competitiva y mejorar el servicio al pasajero.



## FUNDAMENTACIÓN DE LA DECISIÓN.

### Identificación de las variables que intervienen en el problema.

En el siguiente diagrama se muestran las variables identificadas en cada uno de los factores que intervienen en la seguridad en vuelos., la cual se debe mejorar en un ambiente de seguridad para el pasajero.



Si bien, el impacto más grande que se tuvo ante los atentados terroristas del 11/sep/01 en Nueva York, es la inseguridad ante dichos atentados, consideramos que Continental debe complementar el programa que le dio resultado exitoso desde 1994 al 2001 realizando mejoras considerables en sus operaciones con un plan adicional el cual muestra a Continental como la línea aérea con más seguridad en aviones y aeropuertos con un agresivo plan promocional publicitario que muestre las nuevas características de la tripulación que será la encargada de cubrir las necesidades de los pasajeros.





## EVALUACION DE LA DECISIÓN.

-Integración de un elemento de seguridad en la tripulación del avión, equipado con gas lacrimógeno, esposas, macana, etc, para poder evitar cualquier acción fuera de la ley que se presente durante los vuelos. El contar con tripulación capaz de frenar cualquier atentado contra los pasajeros, provoca un ambiente de seguridad el cual es percibido por los pasajeros y esto colocar a la compañía dentro de su preferencia para futuros vuelos.

-Intensificar la revisión de artículos metálicos en los aeropuertos para reducir la posibilidad de que algún pasajero ponga en peligro el vuelo, documentando e identificando todos y cada uno de los artículos metálicos que el pasajero lleve consigo y asegurar que no puedan entrar al avión retirándoselos al pasajero y proporcionándoselos de regreso cuando hallan llegado al destino del vuelo, tener algún sustituto de plástico u otro material inofensivo que pueda hacer la función ya sea de hebilla, broche, etc, el cual sea necesario para el pasajero durante el vuelo.

Con estas acciones los pasajeros podrán estar seguros de que no existe artículo metálico alguno en el avión, y con esto disminuir los ánimos de algún pasajero a realizar alguna acción ilícita.

El contar con personal policíaco genera confianza y seguridad entre los pasajeros al saber que cuentan con alguien con autoridad y equipo para detener a cualquier pasajero que intente lastimar a alguien entre los pasajeros ó tripulación.

Continuar con el plan exitoso en estos momentos en el que el escenario presenta variantes que impactan las operaciones que hasta el día de los atentados habían tenido un resultado exitoso, es por eso que se sugiere que se dé continuidad a dicho plan ya que ahora se necesita no descuidar cualquiera de los aspectos que el plan mejore.



## CONCLUSIONES.

No siempre un escenario pesimista representa debilidades y amenazas para las empresas, ya que como se ha visto la empresa analizada en el presente caso refleja una gran cantidad de oportunidades y fuerzas que venía desarrollando con anterioridad.

El contar con personal comprometido y entusiasta tiene como consecuencia el que las empresas mejoren su posición competitiva y superen crisis que en apariencia parecieran insuperables.

La continuidad de métodos y procesos que han servido para colocar a las empresas en posiciones competitivas impulsan al personal a ser leales y a continuar brindando el apoyo útil y necesario para enfrentar escenarios adversos.

Las decisiones estratégicas oportunamente aplicadas colocar a la empresa en una posición difícilmente alcanzada para sus competidores, los cuales se ven obligados a actuar para no verse afectados en el sector de mercado en el que se despeñan.

Las crisis generadas por los cambios de escenarios pueden utilizarse para aplicar mejoras continuas o procesos de reingeniería que permitan cubrir necesidades que son tomadas como oportunidades y que pueden impulsar fortalezas en el sector interno de la empresa.

Una cultura organizacional constructiva tiene como resultado efectos positivos en la empresa debido a que el personal se siente confortable, protegido, motivado y entregado que la empresa le corresponde y lo considera en cualquier momento que sea oportuno y necesario.

La innovación representa siempre oportunidades que pueden ser utilizadas por las empresas para alcanzar mejores posiciones competitivas en relación con sus competidores, tal fue el caso del plan propuesto por el Ingeniero Bethune el cual reflejo un enorme potencial para la empresa.

Tanto la estructura operacional sólida y vanguardista como el personal comprometido y entusiasta en una empresa la convierten en una entidad altamente competitiva y con altas posibilidades de liderazgo de mercado en el sector específico en que se desarrolla.



## BIBLIOGRAFÍA.

Website: [www.continental.com](http://www.continental.com)

Título: Desarrollo de una cultura de calidad.

Autor: Humberto Cantú Delgado.

Editorial: Mc Graw Hill.