



# MINICASO 1

## AirTran Holdings, Inc.

*Maryanne M. Rouse*

**LA HABILIDAD DE AIRTRAN AIRWAYS PARA CRECER, EN LO QUE HA SIDO DISCUTIBLEMENTE EL PEOR** ambiente durante años para las líneas aéreas, agrega un nuevo e inesperado capítulo a una de las más insólitas historias de cambio en la industria de las líneas aéreas. En 1996, cuando la aerolínea era conocida como ValuJet, interrumpió todos sus vuelos durante tres meses después de que el vuelo 592 se estrelló en los Everglades, lo que le costó la muerte a las 110 personas que iban a bordo. Afortunadamente, la aerolínea logró emitir un paquete de 150 millones de dólares en bonos de alto rendimiento justo antes del accidente en los Everglades, recursos de efectivo que demostraron ser decisivos, ya que la empresa abordó asuntos de seguridad durante el cierre y los 11 trimestres consecutivos de pérdidas que siguieron. En 1997, ValuJet se fusionó con AirTran Airways Corporation para formar AirTran Holdings, Inc. (AAI).

A fines de diciembre de 2004, AirTran operaba 508 vuelos diarios a 48 destinos, principalmente en el este de Estados Unidos, lo que la convertía en la segunda línea aérea más grande de tarifas económicas en Estados Unidos en cuanto a despegues (detrás de Southwest).

Aunque la empresa cambió sus oficinas centrales de Atlanta a Orlando, Florida, después del accidente de 1996, todavía realiza la mayoría de sus vuelos de ida y vuelta a Atlanta, tanto en vuelos directos como vuelos con una escala a través de su estación del aeropuerto de Hartsfield. AirTran ofrece una clase ejecutiva que cualquier empresa puede costear, todos los asientos asignados, un programa generoso de viajero frecuente y un programa corporativo denominado "A2B"; a diferencia de sus competidores, la aerolínea nunca exige una compra de viaje redondo ni una estancia de sábado por la noche.

La operación de aviones regionales de la firma, AirTran JetConnect, operada por su socio de empresa conjunta Air Wisconsin, opera con aviones Canadair Regional de 50 asientos, en mercados de corta distancia, de ida y vuelta a la estación de la línea aérea ubicada en el Aeropuerto Internacional Hartsfield de Atlanta. AirTran JetConnect da servicio a Greensboro, Carolina del Norte, Pensacola, Florida, y Savannah, Georgia, ciudades que eran atendidas anteriormente por AirTran. El nuevo servicio permitirá a la empresa reorganizar sus modelos 717 para incrementar la frecuencia de sus vuelos en mercados más rentables y recorridos más largos y facilitar su crecimiento en mercados más grandes no atendidos en ese

---

La profesora Maryanne M. Rouse, MBA, CPA, de la Universidad del Sur de Florida, preparó este caso como material de apoyo para discusiones en clase. Copyright © 2005 por Maryanne M. Rouse. Este caso no puede reproducirse en ninguna forma sin el permiso por escrito del titular del copyright, Maryanne M. Rouse. El titular del copyright, Maryanne M. Rouse, otorga el permiso de reimpresión únicamente al editor, Prentice Hall, para la 10ª edición de los libros *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Este caso se editó para la 10ª edición de *Administración estratégica y política de negocios* y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. El titular del copyright es el único responsable del contenido del caso. Cualquier otra publicación del caso (traducción, cualquier forma de medio electrónico o de otro tipo) o venta (cualquier forma de asociación) a otro editor constituye una violación de las leyes de derechos de autor, a menos que Maryanne M. Rouse haya otorgado un permiso de reimpresión adicional por escrito.

momento. Además, AirTran JetConnect permitirá a la línea aérea expandirse hacia otros mercados de corta distancia, así como aumentar la frecuencia de sus vuelos en mercados no atendidos.

## Marketing y operaciones

La estrategia de marketing de AirTran tiene por objeto desarrollar una identidad de marca innovadora que la distinga de sus competidores de tarifas bajas y servicio completo. La empresa se centra en dos segmentos principales: viajeros de negocios sensibles al precio y viajeros de placer, sobre todo en el este de Estados Unidos. Para atraer a los primeros, la aerolínea lanzó un producto de clase ejecutiva que es, en términos de comodidad, el equivalente al servicio de primera clase ofrecido por sus rivales de servicio completo. La cabina de clase ejecutiva está equipada con asientos de gran tamaño, de 60 x 60 centímetros, lo que proporciona mucho más espacio de asiento y para piernas que una cabina típica de clase económica. Los cambios de clase económica a ejecutiva, dirigidos a los viajeros de negocios sensibles al precio, cuestan sólo 25 dólares.

AirTran ofrece una gama de tarifas basadas en compras anticipadas de 14 días, siete días, tres días y tarifas diarias. Todas las tarifas son de viajes sencillos y la mayoría no es reembolsable; no obstante, las reservaciones pueden cambiarse antes del despegue, con un cargo por servicio.

La empresa también ofrece un programa popular de viajero frecuente, A+ Rewards, que permite a sus miembros obtener viajes gratuitos más rápidamente que con sus competidores, y por el doble del número de créditos de vuelo, puede comprar incluso a sus miembros un boleto nacional gratuito en cualquiera de las grandes aerolíneas. El programa A+ Rewards ofrece diversas formas de ganar viajes gratuitos, incluyendo el uso de la tarjeta AirTran Visa, rentas de automóviles Hertz y ganancia en bonos para la clase ejecutiva.

En la primavera de 2003, AirTran introdujo un nuevo programa de lista de espera, dirigido sobre todo a viajeros jóvenes (y específicamente a estudiantes universitarios) de entre 18 y 22 años de edad. Esta iniciativa de marketing, denominada Programa de lista de espera X-Fares ([www.xfares.com](http://www.xfares.com)), permite a los que son elegibles volar en lista de espera a casi cualquier destino de AirTran por 55 dólares por segmento (75 dólares por segmento de "recorrido largo").

Además de centrarse en viajeros de negocios individuales, AirTran se ha enfocado en desarrollar asociaciones de viajes con empresas de todos los tamaños, desde pequeñas empresas de una y dos personas hasta grandes corporaciones como BellSouth, State Farm y John Deere. Bajo los términos de su programa de viajes corporativos A2B, los empleados de empresas registradas obtienen cambios confirmados gratuitos en clase ejecutiva cuando pagan tarifas completas de clase económica, exenciones por reembolsos o cambios de boleto y asignaciones de asientos por adelantado. A diferencia de su rival Southwest, AirTran estableció boletaje entre líneas y acuerdos de equipaje con Delta, United, US Airways y American Trans Air y convenios de boletaje con importantes servicios de viaje en línea, como Orbitz, Priceline, Expedia y Travelocity.

La empresa ha sido persistente en su búsqueda de apoyo corporativo y comunitario a través de asociaciones públicas y privadas que permitan a la aerolínea desplazar una mayor parte del riesgo de expansión a las comunidades y empresas que esperan beneficiarse de las tarifas generales más bajas en sus mercados. La parte "pública" comprende garantías de ingresos que proporcionan ciudades, condados u otras entidades municipales para proteger a AirTran contra pérdidas durante la etapa inicial de sus operaciones; la parte "privada" crea "bancos de viajes" en los que las empresas se comprometen a gastar una cantidad específica en boletos. Ambos elementos ayudan a fomentar la lealtad y sirven como un respaldo contra pérdidas tempranas por expandirse hacia una nueva ciudad y la reacción invariable de competidores más grandes que responden a menudo mediante la reducción de sus tarifas y la ampliación del servicio. Como la llegada de AirTran a un mercado reduce generalmente las tarifas hasta en 50%, tanto las ciudades como las empresas consideran las garantías de asociación como dinero bien invertido. Por ejemplo, cuando AirTran comenzó a dar servicio a Wichita, Kansas, en mayo de 2002, la tarifa completa promedio del vuelo Wichita-Washington, DC, cayó de 1667 a 460 dólares. Wichita, que competía con otras ciudades para atraer a AirTran, calculaba que la entrada de la aerolínea de bajo costo generaría ahorros anuales en tarifas aéreas de 43 millones de dólares a viajeros de negocios y de placer.

En diciembre de 2004 AirTran perdió una batalla cuando trató de ganar la licitación para adquirir el arrendamiento de 14 andenes del Aeropuerto Midway, de Chicago, pertenecientes a ATA Holdings,

una empresa en quiebra. La empresa, que agregó siete vuelos desde Midway a destinos de Florida en enero de 2004, hizo planes para crear una estación en el Medio Oeste y diversificar su sistema de rutas a través de la adición de más vuelos entre este y oeste. A pesar de la pérdida desalentadora de andenes que experimentó a favor de Southwest, AirTran cree que puede aumentar sus utilidades si incluye nuevos destinos (Sarasota, Indianápolis y tres ciudades no identificadas) y agrega vuelos para enlazar ciudades ya incluidas en su sistema.

Nombrada la “Mejor Línea Aérea de Bajo Costo” en 2001 y 2002 por la revista *Entrepreneur*, la estructura de costos de AirTran está entre las más bajas de la industria de las líneas aéreas nacionales en cuanto a costo por millas por asiento disponible (ASM, por sus siglas en inglés, *Average Seat Miles*). La postura de bajo costo de la empresa se apoya en la importancia que otorga a los controles de costos, costos de distribución más bajos (reservaciones, boletaje) y alta productividad de los empleados. Los costos laborales de la empresa equivalen aproximadamente a 25% de los ingresos (el mismo porcentaje que Frontier y JetBlue), por debajo del 30% de Southwest y muy por debajo de la cifra mayor de 40% de las aerolíneas de servicio completo. Un sitio web premiado que facilita la reservación de vuelos en línea ha ayudado a AirTran a desplazar 52.5% de sus ventas al sitio (uno de los porcentajes más altos de la industria) con 13% adicional de reservaciones provenientes de otros sitios de viajes. La empresa calcula su costo por reservación en línea en menos de un dólar, un ahorro significativo sobre el costo promedio de 8.50 dólares a través de un agente de viajes.

En septiembre de 1999, la empresa se convirtió en el cliente para lanzar el nuevo Boeing 717, un avión comercial innovador, barato y amigable para el ambiente que redujo los altos costos de combustible y mantenimiento relacionados con los DC-9, con los que inició sus operaciones (la flota actual de la empresa incluye 77 Boeing 717-200 y cinco Boeing 737-700). Además, AirTran ha establecido relaciones cercanas con Boeing y Boeing Capital Corporation, un proveedor de servicio completo de servicios financieros, que incluye préstamos y arrendamientos basados en activos. Boeing Capital, una subsidiaria indirecta de propiedad total de Boeing Company, refinanció 201 millones de dólares de los bonos de alto rendimiento de AirTran en 2001 (y también acordó financiar los 20 Boeing 717 que se entregarían en 2002, 22 aviones 717 usados y uno nuevo en 2003 y cinco aviones 737-700 en junio de 2004), lo cual permite a AirTran continuar la rápida modernización de su flota.

## Finanzas

---

AirTran fue una de las pocas líneas aéreas nacionales que reportó operaciones rentables en el año fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2003, pues registró un ingreso operativo de 86.3 millones de dólares e ingresos netos de 100.5 millones de dólares. La empresa también fortaleció su balance general por medio de la emisión de 145.9 millones de dólares en acciones comunes y 125 millones de deuda convertible a 7%, el pago al mismo tiempo 76.5 millones de dólares de deuda a largo plazo a 11.27%, la redención de 12.7 millones de dólares de deuda a largo plazo a 13% y la conversión de 5.5 millones de dólares de deuda a 7.75% convertible a capital, todo lo cual mejoró considerablemente su razón de deuda a capital.

A pesar de un mar de tinta roja, sobrecapacidad y quiebras en la industria, la empresa superó intensas guerras de precios y escasas reservaciones en octubre, gracias a lo cual obtuvo una utilidad de 1.1 millones de dólares o un centavo de dólar por acción en el cuarto trimestre de 2004. Aunque esta utilidad estuvo por debajo de los 21.7 millones de dólares o 24 centavos de dólar por acción en el cuarto trimestre de 2003, AirTran superó el cálculo consensuado de los analistas de una pérdida de nueve centavos de dólar. Tanto las guerras de tarifas nacionales como los costos crecientes del combustible dañaron la utilidad de la empresa, que reportó un aumento de 70.3% en los costos de combustible. El factor de carga de AirTran de ese periodo disminuyó 0.5%, a 69.3, en comparación con el del cuarto trimestre de 2003; sin embargo, los ingresos por millas de pasajeros se incrementaron 22.6% al aumentar la capacidad 23.4 por ciento.

Los cuatro huracanes que azotaron el estado de Florida en 2004 produjeron, y seguirán produciendo, un fuerte efecto económico en la zona que azotó el siniestro, lo que representa alrededor de 51% de los flujos normales de tráfico de la línea aérea, y trastornó en forma grave los vuelos normalmente gestionados del Día del Trabajo. Tanto las oficinas generales como el hangar de la empresa en Orlando

sufrieron daños que dificultaron aún más las operaciones. El efecto de los huracanes, junto con un ambiente de ingresos débil y altos costos de combustible, afectaron los resultados financieros de AirTran del tercero y cuarto trimestres.

La empresa reportó una utilidad para todo el año de 12.3 millones de dólares, o 14 centavos por acción, para convertirse en una de las dos únicas líneas aéreas estadounidenses (la otra era Southwest) en reportar una utilidad general en ese periodo.

El sitio web de la empresa ([www.airtran.com](http://www.airtran.com)), *The Wall Street Journal* ([www.wsj.com](http://www.wsj.com)) y FreeEdgar presentan información financiera anual y trimestral completa.

## La industria

---

En la mañana del 11 de septiembre de 2001, los ataques terroristas provocaron el cierre de la industria estadounidenses de las líneas aéreas. La Administración de la Aviación Federal (FAA, por sus siglas en inglés, Federal Aviation Administration) suspendió todos los vuelos comerciales en un plazo de horas después de los ataques a las Torres Gemelas del World Trade Center y al Pentágono y, aunque algunos vuelos se reanudaron tres días después, el 14 de septiembre, la industria aún no se había recuperado nueve meses más tarde. Las preocupaciones continuas sobre la seguridad de los vuelos, una recuperación económica más débil de lo esperado y retrasos debidos a una seguridad más estricta y menos vuelos produjeron una disminución del tráfico de pasajeros año tras año de aproximadamente 12% entre las nueve líneas aéreas estadounidenses más importantes en los tres primeros trimestres de 2002.

Las grandes aerolíneas, muchas de las cuales difirieron o cancelaron las entregas de nuevos aviones, redujeron las cantidades de vuelos y dieron permisos a sus empleados después del 11 de septiembre, se han demorado en aumentar su capacidad a los niveles anteriores. Algunas de las grandes empresas han eliminado hasta 5% de su capacidad total, principalmente de aviones grandes, viejos y que consumen mucha gasolina, como aviones DC10 y 727. Además, en tanto que los analistas y los directores de finanzas de las líneas aéreas aceptan que eliminar los aviones ineficientes es un paso positivo hacia la rentabilidad en una industria que ha sufrido de sobrecapacidad, gran parte de esa capacidad es reemplazada por líneas aéreas de nueva creación y bajo costo, muchas de las cuales todavía están creciendo, y por aerolíneas regionales de aviones pequeños. Por ejemplo, JetBlue Airways, con sede en Nueva York, aunque todavía pequeña (500 millones en ingresos por millas de pasajeros en abril de 2002, alrededor de 10% de lo que Continental transportó en el mismo periodo), ha ganado un número significativo de viajeros de negocios en rutas de largos recorridos que han estado dentro de la competencia de las grandes aerolíneas de servicio completo durante años. JetBlue está fuertemente capitalizada y bien dirigida y los analistas predicen que puede crecer a una tasa anual de 25% en los próximos cinco años, apropiándose de la participación de mercado de las grandes líneas aéreas. De modo similar, tanto Frontier Airlines como American Trans Air han ganado tráfico a expensas de United Airlines, procedentes de Denver y otras ciudades del oeste de Estados Unidos.

La industria de las líneas aéreas es altamente competitiva en cuanto a tarifas, beneficios de viajero frecuente, rutas y servicio. Los niveles de utilidades en ella son muy sensibles a los cambios en los costos operativos y de capital y al grado en el que los competidores intentan igualar las tarifas y servicios de los demás, así como a las tendencias económicas generales. Los precios del combustible siguen un derrotero imprevisible: a los precios favorables del primer trimestre de 2002 siguieron incrementos marcados en abril y mayo. Las líneas aéreas aumentaron sus costos debido al impuesto de seguridad aplicado a los boletos, las cuotas mensuales de seguridad pagadas al Departamento de Transporte (DOT, por sus siglas en inglés, Department of Transportation), una prima de seguro contra riesgos de guerra, la implementación de normas federales, como puertas de cabinas más fuertes, y los asientos de primera clase para funcionarios aéreos federales. Recientemente, cuando testificaron ante un comité del Congreso, directivos de líneas aéreas afirmaron que si Estados Unidos ataca a Irak, los resultados serán desastrosos para la industria porque los viajes, sobre todo los internacionales, caerán abruptamente al mismo tiempo que se elevarán los precios del petróleo.

Una preocupación creciente de las aerolíneas es el número cada vez mayor de viajeros de negocios que practican lo que una analista de la industria denomina "evasión de líneas aéreas". El servicio deficiente y los precios complejos, agravados por reglas, regulaciones y restricciones rebuscadas sobre el

cambio de reservaciones, han creado un ambiente en el que las empresas y las personas compran aviones, adquieren una propiedad parcial en los aviones o deciden conducir por carretera. Tantos viajeros eligen esto último que Delta Air Lines (DAL) lanzó una oferta de pasajes a fines de marzo de 2002 con el propósito específico de proporcionar al cliente un incentivo adicional para volar en lugar de manejar. El mercado de corta distancia es decisivo para la rentabilidad de las aerolíneas de servicio completo porque, en general, los viajeros pagan más por milla al realizar viajes cortos.

Cada vez más viajeros usan sitios web para reservar boletos de avión, habitaciones de hotel y renta de automóviles. De acuerdo con el grupo de análisis por internet Júpiter Media Metrix, se esperaba que los consumidores invirtieran alrededor de 36,800 millones de dólares en sitios de viajes en 2004, una cifra superior a los 24,000 millones de dólares de 2001. El Congreso, preocupado por los precios y las prácticas de los servicios de viajes en línea, creó una comisión de nueve miembros para investigar los precios, las prácticas y los acuerdos de marketing exclusivos de diversos sitios de líneas aéreas e independientes.

La industria está sujeta a la regulación de diversos departamentos y organismos federales, estatales y locales. El DOT posee una jurisdicción reguladora sobre las líneas aéreas de pasajeros, en la que la FAA regula el mantenimiento y las operaciones de aviones, incluyendo equipo, instalaciones de tierra, licencias y comunicaciones. La Ley de Seguridad de Aviación y Transporte de 2001 estableció una nueva Administración de Seguridad del Transporte (dentro del DOT) responsable de las funciones de seguridad de la aviación, entre ellas la inspección de pasajeros y equipaje.

