

15-10-93

13/23104

NR.

15 NOV 93

P.A.	H.C.A.	
C.B.E.	MLP	
M.T.O.	EDEC	
M.Z.C.		



Av. Libertador
Bernardo O'Higgins 107
Fono: 395053
FAX: 397277
Télex: 240116
LADEC CL
Casilla 333-22
Santiago Chile

PERIODO
PRESIDENCIAL

006954

ARCHIVO

**DIRECTIVAS SINDICALES
LADECO S.A.**

Santiago, 13 de Noviembre de 1993.


Señor
Presidente de la República de Chile.
Don Patricio Aylwin Azócar
PRESENTE.

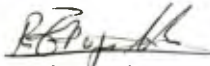
Excelentísimo Señor:


Los Directores Sindicales, más abajo firmantes, representantes de la gran mayoría de trabajadores de Ladeco S.A., vienen a ratificar lo manifestado en cartas separadas, enviadas a Ud. Los graves acontecimientos que afectan a nuestra empresa, nos sugiere solicitar, a Vuestra Excelencia, tenga a bien recibirnos para poder entregar mayores antecedentes de la grave situación que nos afecta y que pone en riesgo nuestra fuente laboral.


Deseamos manifestar la forma arbitraria y monopólica, que han tenido las empresas aéreas norteamericanas (AMERICAN AIRLINES -UNITED AIRLINES) para con nosotros, lo cual no aceptamos y haremos sentir en todas las formas legales nuestro malestar, hacia la forma casi colonial con que somos tratados en pleno Siglo XX, por estas potencias mundiales.

Esperando su buena acogida, que culmine ojalá a la brevedad en una reunión con nosotros, de Ud. atentos y seguros servidores.

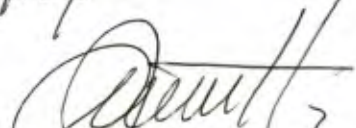

Anibal Pizarro S.
Presidente
Sindicato Mantenimiento


Raúl Trujillo F.
Presidente
Sindicato Pilotos


Juan Cárcamo A.
Presidente
Sindicato Administrativos


Juan C. Barahona T.
Director


Nelson Villar R.
Director


Ricardo Valdovinoitt
Director

93/23104

15 + CV 1993



CBE 93/23104

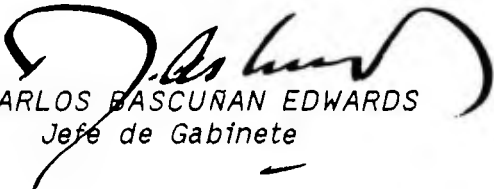
Señores
Directivas Sindicales LADECO S.A.
Presente

De mi consideración:

Por la presente acuso recibo de su petición de audiencia con S.E. el Presidente de la República.

Por especial encargo de S.E., debo comunicarle que no le es posible recibirlo personalmente, pero que considerando importante conocer sus inquietudes y planteamientos, estos se le han remitido, para su oportuna acogida, al Sr. German Molina V., Ministro de Transportes quien tiene bajo su ámbito de responsabilidades los temas que a usted le preocupan.

Sin otro particular, le saluda atentamente,


CARLOS BASCURÁN EDWARDS
Jefe de Gabinete

Santiago, Noviembre 16 de 1993

CBE/mpd



CBE 93/23104

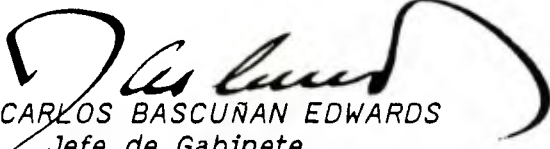
Señor
German Molina V.
Ministro de Transportes
Presente

De mi consideración:

Hemos recibido una petición de audiencia a S.E. el Presidente de la República de los Directores Sindicales de Ladeco S.A.

Dado que el Presidente no puede atender esta solicitud y que ella se relaciona con asuntos que competen a su área de trabajo, me ha solicitado que le remita a usted los antecedentes para su oportuna atención.

Sin otro particular, le saluda atentamente,


CARLOS BASCUÑAN EDWARDS
Jefe de Gabinete

Santiago, Noviembre 16 de 1993.

CBE/mpd



Av. Libertador
Bernardo O'Higgins 107
Fono: 395053
FAX: 397277
Télex: 240116
LADEC CL
Casilla 333-22
Santiago Chile

Santiago, 15 de octubre de 1993

Señor
Carlos Bascuñán
Jefe de Gabinete Presidente de la República
Palacio de la Moneda
Presente

ARCHIVO

Muy señor nuestro :

Por expreso encargo del presidente de Ladeco don José Luis Ibañez, tengo el agrado de adjuntar a Ud. para su conocimiento, la traducción de un reciente artículo aparecido en el New York Times. Este ilustra magistralmente sobre la situación desesperada de la compañía American Airlines, y permite entender de algún modo las conductas anti-competitivas detectadas en el mercado chileno.

Sin otro particular, saludamos atentamente a usted,

LADECO S.A.
Pablo Montero Bellalta
Asesor Jurídico
Coordinador Política Aérea

REPUBLICA DE CHILE			
PRESIDENCIA			
REGISTRO Y ARCHIVO			
NR.	93/21079		
A:	18 OCT 93		
P.A.A.	<input type="checkbox"/>	R.C.A.	<input type="checkbox"/>
C.B.E.	<input checked="" type="checkbox"/>	M.L.P.	<input type="checkbox"/>
M.T.O.	<input type="checkbox"/>	EDEC	<input type="checkbox"/>
M.Z.C.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

EL MATON DE LOS CIELOS LLAMA AL TIO (SAM)

POR QUE ROBERT CRANDALL AMENAZA CON SACAR A AMERICAN AIRLINES DEL NEGOCIO DE LAS LINEAS AEREAS

Artículo de Stephen D. Solomon

The New York Times - 5 de Septiembre de 1993

(Stephen D. Solomon es profesor asociado de periodismo en la Universidad de Nueva York y ex-articulista de la revista Fortune Inc.)

Robert Crandall avanza normalmente blandiendo una afilada espada apuntando hacia adelante. Es hombre de combate que no toma prisioneros. Pero éste no era día de combate, ni siquiera para uno de los más encarnizados competidores de la industria norteamericana. El presidente de la Corporación AMT, matriz de American Airlines, volaba a San José, California, para hablar a los empleados. Iba a hablarles de una reducción de los vuelos del hub de American en San José, donde la compañía estaba perdiendo alrededor de US\$ 50 millones al año.

Un ayudante le informó que Southwest Airlines había anunciado planes de invadir dos mercados servidos por American desde San José. Southwest tiene menos de la octava parte del tamaño de American Airlines, cuya participación de 20.4% del mercado la convierte en el transportador más grande de Estados Unidos. En años anteriores, Southwest se hubiera enfrentado a un Crandall dispuesto a echarla a un lado de un manotazo. Hoy era diferente. Crandall impartió una orden que habría parecido una herejía un año atrás: American Airlines dejaría de volar en esas rutas y se apartaría del camino de Southwest Airlines.

Siete semanas más tarde, volvió a ocurrir lo mismo. Esta vez, el intruso era apenas una pequeña señal en la pantalla del radar. Reno Air declaró que desafiaría a Crandall, volando en las rutas de American desde San José hacia cuatro destinos de la costa Oeste. La Reno sólo tenía once meses de existencia. Tenía nueve aviones, en comparación con la fuerza aérea de 680 de American, y sus ingresos diarios iban por los US\$ 250.000, la misma cantidad que American gasta en mani y bocadillos para los

pasajeros a mitad de mañana. (En 1992, AMR tenía ingresos de US\$ 14.4 billones, de los cuales, US\$ 13.6 billones provenía de su subsidiaria, American Airlines). Sin embargo, Crandall volvió a envainar su espada y anunció que no se enfrentaría con Reno.

Que Crandall estuviera en retirada era en verdad algo nunca visto, algo semejante a una salida del sol por el Oeste.

El mundo lo conoce como feroz competidor (Gary Wilson, co-presidente de Northwest Airlines, no hace mucho lo llamó "matón de patio de escuela"). La audaz expansión que le dio a American Airlines lo convirtió en símbolo de los bulliciosos años 80, cuando gastó US\$ 20 billones en el aumento de la participación de la línea aérea en el mercado doméstico, de 14.4% a 20.4%.

Pero el plan de crecimiento puesto en práctica por Crandall había fracasado. La expansión y el enorme gasto de capital no han significado utilidades. El futuro no se presenta tampoco promisorio. Las guerras de tarifas han hecho caer los precios de los pasajes en más del 20% en la última década, esto reajustado de acuerdo a la inflación. En algunos mercados, las tarifas están bajando en un 50% adicional o en más, al ser castigadas por los transportadores de costos bajos, tales como Southwest y Reno, que pueden obtener utilidades a precios muy inferiores. Este verano por ejemplo, la Southwest entró al mercado de la costa Este, desde Baltimore, y desató una guerra de precios que llevó las tarifas a US\$ 19 a Cleveland y US\$ 39 a Chicago. Están entrando todos los meses nuevos transportadores al mercado, y muchos de los mayores competidores de American han disminuido drásticamente sus costos, mientras estaban en quiebra.

Abrumado por los altos costos, Crandall no pudo hacer frente a tarifas más bajas. Su respuesta consistió en echarse atrás, disminuir el número de rutas, retirar aeronaves, cancelar opciones en cuanto a nuevas aeronaves, y advertir que su meta era retirar a American Airlines del negocio de operar aviones. "A menos que el mundo cambie", dice ahora, "nunca más compraremos otro avión. No reemplazaremos las aeronaves que se desgasten. Nunca más compraremos otro avión para tener crecimiento. No podemos. Con eso no ganamos dinero".

"Así es que, si miramos el camino hacia la distancia, cuando todos los aviones se desgasten", dice en tono inusualmente resignado, "sencillamente, la compañía ya no existirá".

Es una tarde de un día de Junio en Fort Worth, sofocante. Cuatrocientos invitados de etiqueta se han reunido en un comida dentro de una carpa con aire acondicionado. Se han reunido para celebrar la apertura del Museo C.R. Smith, de American Airlines, un tributo de US\$ 8.7 millones rendido a la línea aérea y a la aviación comercial en general.

En un momento, cuando Crandall toma el micrófono, todas las voces se callan. "Ya no es un secreto el que la compañía esté en tan mala situación, en verdad muy mala. Para cuando haya pasado el verano, mejorarán el tráfico y el rendimiento. Pero mientras tanto, no podemos ganar dinero en la actividad de las líneas aérea, así es que hemos decidido intentar el negocio del museo. Quiero poner un aviso comercial en la tienda de regalos del museo. Quiero que no dejen de ir allí".

Las risas con que reciben las palabras de Crandall tienen algo de nervioso. Posiblemente no sean pocas las personas del auditorio que están especulando en que hasta el último rincón del espacio de exhibición del museo puede desaparecer... ¿de qué manera? ¿En un juicio de quiebra? ¿Un aviso de lápida de sepultura en que anuncie la venta de la línea aérea? Al igual que los faraones de la antigüedad, parece que Crandall tiene el presentimiento y anticipación de construir para sí y para su línea aérea un artificioso monumento, antes que ambos abandonen el escenario.

Aunque sea poco probable, la idea de que American Airlines pudiera desaparecer definitivamente, no parece tan peregrina. Cuando las líneas aéreas dejaron de estar sujetas a reglamentación en 1978, los mayores transportadores eran United, American, Eastern y TWA. Eastern desapareció y TWA acaba de salir de custodia en virtud de un juicio de quiebra. La industria informó de pérdidas por US\$ 10.5 billones sólo en los últimos tres años, de las que American Airlines tiene US\$ 1.2 billones. Esto equivale a barrer todas las utilidades obtenidas por las compañías aéreas desde que los hermanos Wright hicieron su primer vuelo en Kitty Hawk. Virtualmente, todas las líneas aéreas, incluida American Airlines, arrastran enormes cantidades de endeudamiento en sus balances, endeudamiento que ha ido empeorando hasta el extremo de estar catalogadas sus acciones como "junk bonds". De éste modo no parece nada animadora la perspectiva de reunir grandes sumas adicionales. Si bien

American informó de pequeñas utilidades en el trimestre último, un prolongado período de depresión económica, y el continuo despido de empleados de oficina y supresión de empleos, por todo el país, pueden hacer más agudo aun el problema de American y de toda la industria de la aviación comercial.

Para American, lo que es peor que las escalofriantes cifras, es la posibilidad real de que Crandall haya creado una línea aérea inadecuada para los años 90, un transportador aéreo de alto costo que provee mucho servicio a los clientes. El resultado es que la situación competitiva de American se asemeja a la de la compañía Sears & Roebuck, cuya actividad comercial ha sido tomada en forma de rubros separados por numerosos comerciantes detallistas que ofrecen productos similares a precios más bajos y con menor servicio.

Pese a tener un sueldo anual de US\$ 500,000, Crandall hace sus compras en Wal-Mart y en Sam's Clubs, de modo que comprende por qué los clientes sienten que se les aligera el paso cuando van por el piso de concreto de las tiendas con descuento. En su propio negocio, los clientes han demostrado que prefieren pagar US\$ 59 por un asiento en la Southwest Airlines, y ...al diablo con el pollo al estragón. "La gente se siente más pobre", dice Crandall. Por lo tanto, la gente se preocupa más seriamente por obtener el máximo posible de lo que adquiere, sea en las líneas aéreas, como en los restaurantes, hoteles, productos que compra, en fin, lo que sea. Creo que el mundo ha cambiado. Pienso que estos cambios en la sociedad son reales, y darán nueva forma a nuestra actividad comercial".

Las perspectivas de American podrían parecer más favorables en el campo internacional, donde aún cuentan con un servicio excelente. Pero la aviación internacional continúa estando bajo una rígida reglamentación, y American carece de las rutas que necesita para competir eficazmente (las rutas se asignan a través de convenios bilaterales). De no existir tales restricciones, los relativamente eficientes transportadores aéreos de Estados Unidos, probablemente dominaría el mercado, aun haciendo frente a líneas aéreas nacionales suvencionadas como Air France y Lufthansa. Pero no es probable que tengan oportunidad en tal sentido. Lejos de abrir sus mercados, la mayoría de los Gobiernos están aumentando las restricciones a los transportistas aéreos extranjeros.

De modo que, por el momento, y por lo menos en el caso de American, habrá de vivir o morir en su mercado interno, en que la mayoría de las rutas son

de trayecto corto, y listas para ser tomadas por Southwest Airlines y docenas de nuevos transportadores que están dispuestos a proporcionar el mismo servicio de fantasía con tarifas más bajas. Siendo un transportador de alto costo y de servicio completo, American Airlines tiene el producto inadecuado que ofrecer en estos mercados, hecho que Crandall comprende demasiado bien. Tiene temor de que American sea un dinosaurio. "A pesar del Parque Jurásico, los dinosaurios han desaparecido.

Robert Crandall llegó a American Airlines en la primavera de 1973, siendo un hombre de 37 años, graduado en Wharton, que había pasado seis años en TWA. Fue Vicepresidente de Finanzas, y al encontrar que la compañía era una organización satisfecha de si misma, reblandecida, con escaso control de sus costos, lo hizo erizarse de rabia.

"Muy pronto Bob pudo comprobar que nadie sabía la maldita razón de por qué ni para qué se estaba gastando", dice Robert W. Baker, Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones de American. "Si uno iba donde los Gerentes y preguntaba, ¿cuánto gastaron el año pasado en sobretiempo?, contestaban que no sabían. Si alguna vez se iban a sentir responsables de lo que estaban gastando, tendrían que entender lo que estaban gastando".

El exigirles responsabilidad fue la tarea que le cayó a Crandall, y pronto se consiguió la reputación de ser un Gerente duro y exigente. Durante varios años, Crandall tuvo como tarea el interrogar a los Gerentes de Aeropuerto de la compañía, sobre sus presupuestos anuales. Un Gerente que no tomó en serio un gasto de US\$ 700 en fotocopias, se vio obligado a jubilar prematuramente. Cuando subieron los costos de electricidad, Crandall se las vio con los Gerentes que se mostraban ineficientes bajo una nueva norma que él había diseñado, kilowatt-horas consumidos por salida de avión. Crandall rebajo en US\$ 80,000 el presupuesto anual de operación de American, al eliminar las aceitunas de las ensaladas que se servían a los pasajeros, y US\$ 12,000 más al hacer quitar los palos de apio de los Bloody Marys.

Años más tarde, Crandall aun conserva un genio volcánico, el que tiene erupciones frecuentes que se desatan en torrentes de garabatos que asombrarían hasta en los muelles de Nueva York.

"Uno sabe que le cae bien, si empieza a echar garabatos", dice Kevin Murphy, analista de líneas aéreas en Morgan Stanley. Los que trabajan para él, saben, no obstante, que hasta el Monte St. Helens permanece inactivo

durante la mayor parte del tiempo, y es en esos períodos que Crandall trata de lograr consenso entre sus lugartenientes superiores, mediante un proceso analítico de estudio de problemas y de discutir las maneras de abordarlos. Murphy lo llama el "padrino de la gerencia de la línea aérea", porque otros transportistas, muy frecuentemente le han puesto la grúa al talento que él ha desarrollado.

El fuego competitivo de Crandall a veces amenaza con consumirlo a él mismo. Comprometido en una costosa guerra de tarifas con Braniff International, en 1982, una vez se salió del libreto por así decirlo, en una conversación telefónica con Howard Putnam, Presidente de Braniff. "Creo que es una pura idiotez, por Dios, de veras, estar sentado aquí, y estarnos sacando la(garabato), sin que ninguno de nosotros gane un (garabato)", dijo Crandall. Y continuó, "sube tus (garabato) tarifas en un 20%. Yo voy a subir las mías mañana en la mañana... Vas a ganar más plata, y yo también".

Sin que Crandall supiera, los abogados de Putnam le había aconsejado que grabara la conversación. El Departamento de Justicia entablo un juicio antimonopolio en contra de Crandall, quien logró saldarlo al cabo de dos años, sin reconocer culpabilidad (aunque aceptando no discutir de tarifas con la competencia, y en llevar un registro de todas sus comunicaciones con ejecutivos de las líneas aéreas de la competencia, durante dos años).

Las controversias también parecen salirle al paso. Este verano, el jurado, en Galveston, Texas rechazó una demanda civil entablada por Continental Airlines y Northwest Airlines, en contra de American, en que acusaban a American de fijar precios predatorios y de una guerra de tarifas el año pasado. Crandall mismo se convirtió en el primer objetivo de ataque. Joseph D. Jamall, principal abogado de Northwest, trató de desacreditar a Crandall por su fuego competitivo. "¿Qué clase de entrenador es el que dice: ve afuera y sácale los ojos?"

Un ejecutivo que atraiga ese tipo de polémicas no habría ascendido a la Presidencia en 1980, ni habría sido Presidente del Directorio y Ejecutivo máximo cinco años más tarde, merced solamente de la fuerza con que se dedicaba a rebajar costos. Aunque el copete del peinado de Crandall sugiere que el tiempo se detuvo para él en los años cincuenta, el hecho es que él ha sido uno de los ejecutivos más innovadores de la industria norteamericana. Fue uno de los pocos cabezas de líneas aéreas que

comprendió cabalmente, a mediados de los años setenta, cómo la tecnología de informática podía conferir ventaja competitiva.

Como era lo acostumbrado en toda la actividad comercial de las líneas aéreas, en ese tiempo, los agentes de viajes conseguían boletos en American, llamando por teléfono a un agente de reservas de American que tenía acceso al sistema computarizado de la compañía llamado Sabre. Comprendiendo las grandes ventajas que lograría American al obtener control de los canales de distribución, Crandall hizo poner terminales Sabre en los escritorios de los agentes de viajes. El sistema permite hacer reservas de automóviles, hoteles y con otros transportadores que están en la lista del Sabre, reservas por las que American recibe derechos. Aunque otras líneas aéreas desarrollaron sistemas competitivos, Crandall convirtió su sistema Sabre en uno de los sistemas computacionales privados más grandes del mundo, y tomó la delantera.

Los computadores también permitieron que American diseñara el programa viajeros frecuentes, que ha sido la única estrategia verdaderamente exitosa para crear lealtad por la marca. A pesar del énfasis que algunos transportadores, tales como American, ponen en el servicio, los asientos de las líneas aéreas tienden a ser el ítem de servicio que la mayoría de los viajeros elige por el precio. Premios consistentes en viajes gratis, dan a los viajeros, esencialmente a los que lo hacen a menudo por negocios, y que pagan las tarifas más altas, un enorme incentivo para viajar en una sola línea aérea.

El énfasis puesto por Crandall en la tecnología, dio a American una ventaja aun más considerable, es decir, el mejor sistema que la industria tiene para maximizar los ingresos en cada uno de sus miles de vuelos diarios. Examinando y repasando datos de pasajeros, de muchos años, American está en condiciones de predecir la demanda de asientos en diferentes niveles de tarifas de cada vuelo. Los computadores continuamente miden y calibran qué mezcla de tarifas producirá los mayores ingresos en cada vuelo, y las tarifas pueden cambiar a diario.

Debido al poder de su sistema computacional, American puede a menudo proyectar la imagen de un transportador de tarifas bajas. Puede cumplir con dar la tarifa más baja anunciada, en cualquiera de sus rutas, y a la vez, puede retener y reservar muchos de sus asientos para pasajeros que viajan, en temporada de alta, en el último minuto y que están dispuestos a pagar precios más altos.

Donald Burr, fundador de la línea aérea People Express, comprendió perfectamente las consecuencias competitivas del sistema computarizado de American, cuando su propia madre hizo reserva en un vuelo barato de American para el fin de semana de Acción de Gracias, en 1985. "Estaba un día hablando por teléfono con mi madre, y ella me dijo que podía conseguir un pasaje barato en American. Cuando oí que mi madre iba a viajar en American cuando podía volar gratis en People Express, me di cuenta del poder de la tecnología de informática que American tenía.

Ya sabíamos que estábamos enfrentando un desafío formidable. Pero cuando vi cómo American convencía al público de que People Express no era en verdad más barato, y que hasta mi propia madre se dejaba convencer, me di cuenta de que habían descubierto la manera de decir a los clientes que podían viajar en American a los precios de People Express".

A comienzos de la década de los ochenta, Crandall había colocado todas las piezas en su lugar menos una, para expandir American Airlines. Todavía le faltaba una estrategia que le permitiera bajar los costos de mano de obra, que consumían más de 35 centavos de cada dólar de ingreso.

Crandall tenía un grave problema de costos. Al igual que las demás líneas aéreas grandes, American era un transportador de alto costo. El servicio de comidas, manejo de equipaje, el ticketing, los miles de empleados a los que había que pagar altísimos derechos sindicales, con reglas de trabajo restrictivas, todo ello representaba enormes costos incorporados en el sistema de American.

Durante cuatro décadas, El Gobierno Federal había reglamentado las tarifas y las rutas. El Consejo de Aeronáutica Civil había establecido una tasa de retorno en las tarifas, en base a los costos de operación reales de la industria, lo cual significaba que los transportistas tenían poco incentivo para operar en forma eficiente, manteniendo bajos los costos de mano de obra y otros ítems. Los costos fueron elevándose con el correr de los años.

Cuando llegó en 1978 la eliminación de la reglamentación, las líneas aéreas quedaron en libertad para agregar rutas donde quisieran, y de fijar los precios que quisieran a sus servicios. Pero esta libertad tenía a su vez un precio. La falta de reglamentación atrajo al mercado a nuevos transportadores, es decir, transportadores que podían darse el lujo de

tener menores costos, porque comenzaban con muy poco, de la nada, empleando a trabajadores no sindicalizados.

El rápido crecimiento permitiría a American lograr la magnitud y dominio del mercado que pudiera darle una ventaja competitiva. Pero Crandall comprendió que American no podía permitirse crecer, a menos que rebajara sus costos de operación,

La solución para Crandall significó el firmar un convenio con los sindicatos más fuertes en 1983, que establecía una estructura salarial a dos corridas. Esta resguardaba los sueldos de los empleados actuales y a la vez le permitía hacer nuevas contrataciones con sueldos más bajos. Aquello significaba que se lograría un crecimiento ulterior con mano de obra de bajo costo. Mientras más aceleradamente crecía American, más rápido bajarían sus costos promedios por unidad.

A los pocos meses de la firma definitiva del convenio laboral, Crandall lanzó su plan de crecimiento, con enormes pedidos de nuevas aeronaves. Entre 1985 y 1993, añadió como promedio, una aeronave a su flota por semana, lo que le permitió aumentar el tamaño de la línea aérea de 291 a 690 aviones, que fue su número más alto. Crandall expandió sus operaciones en Dallas, Fort Worth y Chicago, y construyó nuevos hubs por todo el país. Junto con eso, vinieron nuevas y grandes inversiones en bases de mantenimiento, centros de capacitación y adiestramiento y equipo terrestre.

Al igual que otros ejecutivos industriales, Crandall decidió que la manera de crecer era mediante la construcción de sistemas de hubs por todo el país. Parecía ser que la forma más eficaz de crecimiento y de expandir el servicio era transportando pasajeros desde numerosas ciudades proveedoras, que constituían los rayos del sistema, hasta puntos gigantescos de acumulación llamados hubs. Como es el caso de Amarillo, Texas que no es un mercado suficientemente grande como para justificar vuelos frecuentes sin escala a muchos destinos. American transporta a sus clientes de Amarillo al hub de Dallas, Fort Worth varias veces al día, donde se juntan con pasajeros provenientes de numerosos vuelos proveedores, en vuelos de conexión hacia sus puntos de destino final. American construyó siete de los más de veinticuatro hubs de este tipo.

Considerando todo esto en conjunto, fue uno de los más grandes acontecimientos de expansión de la historia comercial de los Estados

Unidos, durante la segunda mitad de la década de los ochenta, y pareció resultar bien. Durante 1983, el costo de operación de American era de 8.17 centavos por asiento/milla disponible, lo que constituye una medida de lo que cuesta volar cada asiento la distancia de una milla. Entonces los costos empezaron a descender, a medida que empezaban a hacerse notar los beneficios del sistema salarial de dos corridas, con lo que los costos descendieron a 7.28 centavos durante 1986.

Aunque United y Delta siguieron a Crandall con sus propios planes de expansión, American se adelantó mucho a United durante 1983, ganando la mayor participación del mercado entre las líneas aéreas domésticas. En 1988 y 1989, AMR alcanzó márgenes de utilidad post-impuesto, del orden de 4 a 5%, que es el promedio para la mayoría de las industrias, pero que constituye un sólido rendimiento en la actividad comercial de las líneas aéreas.

Pero la buena racha no iba a durar. Para Crandall, el corte de viento fue un fenómeno que habría de experimentar de manera directa.

Para 1990, estaba claro que el plan de crecimiento de Crandall estaba llegando a un desenlace rápido. Había dado a American costos más bajos en relación a los de United y Delta, aunque no en relación con los transportadores menos sofisticados. Desde el punto bajo de 7.28 centavos por asiento/milla en 1986, los costos de American se elevaron casi en un 23%, en decir a 8.93 en 1992. No solamente se había encarecido el vuelo de cada asiento adicional, sino que los gastos de operación habían aumentado con más celeridad que los ingresos y la capacidad.

Una brusca alza en los precios de los combustibles explica alguna de las alzas en los costos. Pero la piedra angular del plan de crecimiento, el sistema salarial a dos corridas se había venido abajo antes de llegar 1991, merced de la presión ejercida por el sector laboral sindicalmente organizado. Eliminada la doble banda salarial, los empleados de American gozaban de los sueldos más altos de la industria.

La fuerte inversión en aeronaves y otros bienes del activo había multiplicado el gasto en interés de la compañía. Esto agregado a los problemas cuando se retiró el plan de crecimiento durante el otoño del año pasado, American se quedó con más medios y material de lo que necesitaba. Su nueva base de mantenimiento en el Aeropuerto Alliance, en las afueras de Forth Worth, se había construido con la expectativa de que American

pronto habría de contar con 800 o más jets, muchos más que los considerados en los planes del presente.

La inversión hecha por American en hubs había significado una verdadera sangría. Aunque los hubs son eficaces para generar tráfico, son de alto costo de operación. Debe en un momento, converger un gran número de aviones a un hub, intercambiar pasajeros y continuar vuelo. La acumulación de vuelos exige una tremenda necesidad de personal y equipos para dar servicio a los aviones y a los pasajeros a la vez. Esto, al mismo tiempo hace más fácil justificar el agregar más vuelos todavía, para ampliar el costo de las operaciones hub a una base más amplia y suministrar más pasajeros a los vuelos de salida. "Una vez creados, fueron los hubs los que estimularon la compra de más aeronaves", dice Timothy Pette, analista de líneas aéreas que trabaja con Alliance Capital Management. "Una vez que hubieron creado el monstruo, las líneas aéreas tuvieron que alimentarlo".

La alimentación del monstruo debería haber creado economías en la misma proporción, a medida que se ponían en uso más eficaz los bienes más costosos de los activos. "El pasador clave del plan de Crandall" dice un analista, "era que el costo del crecimiento fuera mínimo. El andaba buscando economías de escala tremendas, a medida que iba agregando más vuelos a los hubs. Eso no resultó. Eso no logró grandes economías a escala proporcionales, de modo que el crecimiento de American no fue tan rentable como él esperaba". Antes que Crandall frenara el plan de crecimiento, las pérdidas combinadas de San José, Nashville y Raleigh/Durham, N.C., consideradas como hubs, deben haber sobrepasado los US\$ 100 millones anuales.

Por el contrario, Southwest Airlines se expandió sencillamente de la manera en que tradicionalmente lo hacían las líneas aéreas antes que el concepto de hub se convirtiera en la norma, durante la década de los noventa. Como los aviones de la Southwest no tienen que esperar a juntar pasajeros en los hubs, de entre docenas de otros vuelos, estos pueden volver a volar en no más de 15 ó 20 minutos, en comparación con la hora o más de los aviones de American, lo que significa que la "fábrica" de la Southwest está en operación más horas al día.

La expansión de Crandall zozobró a un nivel del tráfico de pasajeros domésticos que se desarrolló después de 1987, y que continúa hasta el día de hoy. Por supuesto que Crandall no podía haber previsto el largo período

de estancamiento que apagaría su entusiasmo por el transporte aéreo. Pero, aunque resultaba inexplicable para muchos analistas, American seguía aumentando el número de asientos (hasta en un 32.5%, sólo entre 1990 y 1992) durante los peores años de la recesión.

Crandall rechaza la acusación de que su plan de crecimiento haya contribuido a producir una sobreoferta de los asientos que a su vez haya contribuido en la baja de las tarifas. Culpa a las leyes de quiebra por los males de la industria, las que han permitido que líneas aéreas sigan volando durante años bajo la supervisión de tribunales de quiebra. Si estas líneas aéreas que volaron hasta el año pasado, con el 18% de los asientos de la industria, hubieran sido liquidadas, habría poco o ningún exceso de capacidad en la industria, argumenta Crandall. Muchos expertos están de acuerdo en que los transportadores en quiebra reciben un trato demasiado favorable. Pero de hecho, cierto número de líneas aéreas fueron liquidadas. Solamente la desaparición de Eastern, Pan Am y Midway durante 1991, hizo desaparecer el 12.2% de los asientos del mercado doméstico.

Durante 1991, American recortó su programa de gasto de capital y este año aceleró el retiro de los aviones más viejos y comenzó a abandonar las rutas no rentables. Pero, que haya demorado mucho en reaccionar ante el deterioro de lo fundamental de su actividad empresarial, es una interrogante que habrá de rondarle por años.

Lo que está claro es que, hasta este verano, Crandall no había resuelto aun el problema de los altos costos, a los que había dado atención por primera vez hace diez años. La diferencia ahora es que los altos costos están incrustados en una compañía tres veces más grande. Aunque People Express y casi todas las demás compañías aéreas nuevas de los años 80 habían desaparecido, estaba surgiendo una nueva generación de transportadores de bajo costo, llenando los mercados de trayectos cortos, que las líneas aéreas mayores estaban abandonando. El Departamento de Transportes ha autorizado 22 nuevas líneas aéreas desde Enero de 1992, y están pendientes 18 solicitudes adicionales. La Southwest Airlines, que hace diez años era apenas un pequeño transportador regional, está llevando sus operaciones de bajo costo a rutas de trayecto corto en toda la nación. Competidores grandes, tales como Continental Airlines y TWA, han rebajado sus costos, mientras se reorganizaban en virtud de las leyes de quiebra.

Crandall dice "tenemos un medio en que nuevos participantes con costos muchos más bajos están apareciendo constantemente, y a los que se le permite declararse en quiebra, continúan en ella durante un período prolongado de tiempo y así reducen sus costos. Durante cierto tiempo, un porcentaje cada vez mayor de la industria ha gozado de tremendas ventajas en lo referente a costo con respecto a nosotros".

"Si no les hago ver a Uds. la situación en estos términos, me van a decir, Ud. está embromado, y yo les voy a decir, tienen razón."

Si bien el plan de crecimiento de American es ahora la fuente de sus propios problemas, no lo son menos los fundamentos de la economía de las líneas aéreas, a menudo tan extravagantes, en los que Crandall era bien versado. Gran parte de la discusión sobre las pérdidas de la industria, se centra en el exceso de capacidad, que es endémica a cualquier sistema de transporte, y razón principal de por qué virtualmente casi ningún sistema de transporte de pasajeros ha sido rentable a largo plazo. Las líneas aéreas deben tener asientos suficientes para acomodar pasajeros a las 5:00 de la tarde los días Viernes, aunque durante todo el resto de la semana, esté vacío un tercio de los asientos.

Las líneas aéreas tienen un fuerte incentivo de aumentar el número de vuelos entre pares de ciudades que sirven. Las que operan el mayor número de vuelos entre cualquier par de puntos, tiende a transportar un número desproporcionado de pasajeros. De este modo, se puede ver un mercado que ya está bien servido, en que los transportadores agregan nuevos vuelos, compitiendo por la participación en el mercado.

La necesidad de atraer más pasajeros durante los períodos de baja, es lo que los lleva a las guerras de tarifas. Los asientos de avión son del inventario, del mismo modo que lo son las latas de sopa, pero las latas de sopa que no se venden, pueden dejarse para la venta del día siguiente, lo que no ocurre con los asientos de las líneas aéreas ya que son perecibles. Cuando un avión despegue, los asientos vacíos entran al inventario como definitivamente perdidos. Cuando el tráfico de pasajeros es débil, se producen las guerras de tarifas, a medida que las líneas aéreas tratan de obtener los ingresos que puedan de los asientos, que de otro modo, volarían vacíos. Y con los sistemas computarizados de reservas, todos saben lo que está cobrando el otro, y así la competencia se vuelve encarnizada.

El problema empeoró, a medida que más y más transportadores caían en el Capítulo 11, a menudo, durante años seguidos. Desesperados por conseguir efectivo, las líneas aéreas en quiebra se han embarcado en guerras de tarifas. Un estudio hecho esta primavera, por Aviation Forecasting and Economics, que es un grupo de consultores de las líneas aéreas, llegó a la conclusión que "además de sus propias pérdidas, los transportadores en quiebra han costado directamente al resto de la industria de las líneas aéreas norteamericanas de itinerario, por los menos con US\$ 3 billones en los últimos tres años".

Virtualmente ya no hay tope en la rebaja de las tarifas. El costo "marginal" de volar un pasajero extra, que consiste en comidas, combustible extra que se consume, y comisión sobre la venta del boleto, es menos de un cuarto del costo total. De este modo, un transportador desesperado por vender asientos vacíos, puede racionalizar un fuerte descuento, en tanto los pasajeros paguen un dólar más que los costos marginales muy bajos, de ponerlos a bordo del avión. Casi el 90% de los viajeros consiguen un gran descuento, incluidos empleados de grandes corporaciones que negocian rebajas en tarifas desde un 30 a un 55% del precio total. Las líneas aéreas perderían dinero en algunos vuelos, aunque llenaran todos los asientos, y metieran una pocas personas extra en los portaequipajes superiores.

En Abril del año pasado, Crandall tenía una última carta por jugar. Hizo una osada movida para ganar mayor control en los precios. En lugar de docenas de tarifas disponibles en cada vuelo, anunció un sistema simplificado, denominado "precios por valor" en virtud del cual, se redujeron en 35% las tarifas totales normales, y se eliminó la mayoría de los descuentos.

El plan pareció dar resultado ... durante unos pocos meses. Entonces, la Northwest Airlines inició una promoción que consistía en regalar un boleto de adulto por cada boleto de niño comprado. Crandall, que se había comprometido a eliminar todas las tarifas de tipo especial, respondió con la oferta de descuentos de hasta un 50% a los pasajes comprados con anticipación. Esto inició una guerra de tarifas que llenó los vuelos todo el verano, a la vez que vaciaba más de un billón de dólares de los bolsillos de las compañías aéreas.

Para el otoño, había muerto el precio por valor. Y ese fracaso terminó de convencer definitivamente a Crandall, de que no había solución para los

problemas que estaba enfrentando. En los meses siguientes, anunció lo que él llamó un "plan de transición". Pero la visión futura del plan era extraordinariamente opaca. No estaba claro hacia qué American estaba haciendo una transición, excepto que en 10 ó 20 años más, la compañía ya no estaría operando aviones, y se convertiría en una compañía de servicios a las líneas aéreas.

Durante los próximos años, Crandall jura que American se retirará gradualmente de las rutas de trayecto corto. Retirá aviones y despedirá empleados. Traslada recursos a las rutas de trayecto más largo, en que la reputación de buen servicio que tiene American, le da ventaja competitiva y se concentrará en la expansión de empresas subsidiarias rentables.

Sin duda, reanudará su lucha por reducir los costos de mano de obra. A decir verdad, es creencia generalizada, que Crandall ha hecho públicos sus problemas y su amenaza de retirarse del negocio de operación de aviones, principalmente para dar base a una campaña de concesiones salariales y de productividad. Pero jura que no se irá a las manos con el sector laboral. "Lo definitivo aquí es que manejamos una empresa de servicios" dice. "No hemos pedido a nuestra gente que reciba un 20% de rebajas salariales y renuncie a beneficios, y que cambie las reglas de trabajo, y la razón que no tenemos es que son las actitudes de la gente lo que estamos vendiendo".

De modo que ha optado por apretar el torniquete, de una muesca a la vez, con la esperanza de que los empleados convengan en las concesiones, antes de que los echen de sus puestos. En Julio, Michael J. Durham, funcionario jefe de finanzas de American, lanzó la idea de conceder propiedad accionaria a los empleados a cambio de concesiones salariales y de productividad.

Ya ha comenzado la reducción del tamaño de American. Al retirar aviones más viejos, y cancelar opciones de adquisición de nuevas aeronaves, Crandall llevará su flota desde un máximo de 690 jets este año, hasta 648 para fines de 1995. A nadie le sorprenderá si las disminuciones fueran mayores. Podrá vender activos tales como instalaciones de capacitación y adiestramiento, o una base de mantenimiento, y hasta el hub de Raleigh/Durham.

Lo que puede ser una forma de desprenderse de rutas, fue un trato que American hizo con la Reno Air, en la primavera pasada. American dio en

arrendamiento varias vías de su hub de San José a Reno, y efectivamente traspasó al nuevo transportador sus vuelos norte-sur en la ruta de la costa Oeste. Los pasajeros que vuelen en Reno, obtienen millas de pasajero frecuente, aspecto crucial del trato que Crandall espera que el programa de millaje pueda mantener la lealtad de estos pasajeros con American, cuando vuelen en rutas hacia la costa Este.

Pero la estrategia de Crandall se centra alrededor de diversificaciones aparte de la actividad de los vuelos. De no tener las operaciones de la línea aérea, la Corporación AMR sería rentable. Este año, AMR espera que sus otros negocios, incluida la red de reservas Sabre, y los servicios de procesamiento de datos, de US\$ 240 millones de utilidades operacionales en ingresos de US\$ 1.7 billones.

El convenio que Crandall hiciera con Canadian Airlines en Diciembre pasado, es el que muestra mejores perspectivas en su estrategia. American convino en invertir US\$ 195 millones en Canadian, y se firmó un contrato por veinte años se servicios por US\$ 2 billones. A su vez, Canadian contará con el uso de los computadores de American, con el fin de maximizar sus ingresos y atender las reservas, el ticketing y el programa de viajeros frecuentes.

Muchos de los nuevos clientes de American son de fuera del negocio de las líneas aéreas. La compañía está diseñando un sistema de reservas computarizado para la red ferroviaria francesa de alta velocidad, y otro sistema que operará en el túnel del Canal de la Mancha. Holiday Inn Worldwide comprará una versión del sistema de administración de rendimiento de American, para destinarlo a las reservas de sus hoteles.

La industria parece estar preparada para seguir a Crandall en su plan de reducción de economía. United y Delta han descartado sus planes de crecimiento, y han empezado a recortar las operaciones menos rentables. La necesidad de bajar los costos de obra de mano está transformando a muchos transportadores en compañías que tienen un vasto componente forma por propiedad en manos de los empleados. Recientemente TAW y Northwest han dado a sus empleados, grandes bloques accionarios, a cambio de concesiones y United está actualmente negociando un trato similar con sus sindicatos. Otras están en busca de inversiones en el extranjero, como ayuda para mantenerse a flote. No hace poco, British Airways compro un porcentaje en US Air.

Pero el cambio más considerable que está por venir, puede ser el despliegue de los transportadores de bajo costo, para servir las rutas domésticas de trayecto corto. Las tarifas en esas rutas podrían bajar drásticamente. Los megatransportadores se verán obligados a concentrarse en las rutas domésticas e internacionales más largas. Aun así, los grandes estarían enfrentando un futuro incierto de fusiones, quiebras y consolidaciones. Si la tendencia actual persiste, es posible que algún día, la industria llegue a consistir en relativamente pocos megatransportadores domésticos e internacionales y un enjambre de esqueléticas líneas aéreas domésticas, luchando por los mercados locales.

Un analista de líneas aéreas dice que el plan de crecimiento ha sido un fracaso fenomenal de US\$ 20 billones. Han gastado por término medio del orden de US\$ 3 a US\$ 4 billones al año desde mediados de los ochenta. Ha sido un fracaso, y Crandall lo sabe.

No son estos los días más felices para Crandall. Ya tiene 57 años y con vista a retirarse. Que sea la arrogancia originada por el rápido crecimiento o la economía básica de la línea aérea la culpable, lo que sí está claro es que su gran proyecto para American Airlines fue un fracaso. Para Crandall no existe una píldora más amarga de tragar.

Crandall por temperamento es un hombre que quisiera compararse con ejecutivos de compañías estelares tales como Coca-Cola, Johnson & Johnson y Procter and Gamble. Pero no puede lograrlo. A fin de cuentas, no le queda otra que medirse a sí mismo en comparación con la heterogénea muchedumbre, el grupo de competidores de su propia industria. Para un competidor tan tenaz, símbolo visible de la empresa de Estados Unidos, no era ésa la manera en que esperaba que resultara.

"No he tenido el menor esparcimiento durante los últimos tres años", dice. "No tiene nada de placentero el verse enfrentado a tendencias negativas, y el tener que decir cosas negativas. Trabajo a matarme todo el año, y al término del año, tenemos grandes pérdidas. Eso me convierte en perdedor. A nadie le gusta ser perdedor. De modo que la respuesta es, no tiene nada de divertido".

"Creo que sería muchísimo más grato, y muchísimo más recompensador, el estar manejando una compañía que no estuviera sujeta a estas características inherentes. Pero como ustedes saben, eso es lo mismo que

decir que habría deseado ser astronauta, policía o bombero, como nos pasa cuando somos niños. No es eso lo que hago. Soy ejecutivo de línea aérea."

"Me encuentro más malhumorado que lo que solía. Creo que lo que me sucede se manifiesta de esa manera. Uno hace intentos desesperados y, le diré, hemos intentado un montón de cosas distintas. No hemos sido capaces de descubrir una solución satisfactoria. Y eso nos frustra a todos. A todos nos pone de mal genio contra nosotros mismos y contra los demás. Por lo mismo, debido a esa frustración, es como haber llegado a pensar que, si somos capaces de hacerlo mejor que otra personas enfrentadas a los mismos desafíos, entonces tenemos derecho a creer que estamos haciendo un magnífico trabajo".

"Esa norma bien modesta de logro, la de hacer las cosas mejor que el otro, no es pues una norma muy alta. Eso no me hace muy feliz que digamos. Pero como lo hemos intentado todo lo demás, no deja de darme cierta satisfacción el tener esa norma de logro y realización, o si no, es mejor tirar todo por la borda".

"Todo el mundo quiere triunfar. Nosotros no lo hemos logrado".