

Caso 3-1

Southwest Airlines Corporation

En enero de 2005, los resultados financieros de Southwest Airlines Corporation (Southwest) mostraban que la compañía había acumulado 32 años consecutivos de rentabilidad, un récord sin precedente en el sector de la aviación. Southwest, fundada en Texas, comenzó a dar servicio a los clientes el 18 de junio de 1971, con tres naves Boeing 737 que enlazaban tres ciudades: Dallas, Houston y San Antonio. En 2004 se ufanaba de poseer una flota de 417 aviones Boeing 737 y daba servicio a 60 aeropuertos de 31 entidades de Estados Unidos. Southwest se ha consolidado como una aerolínea de bajo costo y alta satisfacción de sus clientes (consulte en la ilustración 1 las principales cifras financieras de un quinquenio).

Southwest tiene la estructura de costos operativos más baja de la aviación estadounidense y ofrece continuamente las tarifas más bajas y simples. En 2004, la aerolínea tenía 31 000 empleados y generaba ingresos operativos totales de 6 500 millones de dólares con un factor de carga de pasajeros de 69.5%. El nombre con que la empresa cotiza en la bolsa es LUV ("amor"), en referencia a la sede de Southwest, el aeropuerto Love Field de Dallas y al lema de sus relaciones con los empleados y los clientes.

En 2005, por noveno año consecutivo, la revista *Fortune* señaló a Southwest como la aerolínea más admirada del mundo y la colocó en el quinto lugar en la lista de las 10 corporaciones estadounidenses más admiradas. Desde 2002, la revista *Business Ethics* incluye a Southwest Airlines entre sus "100 mejores ciudadanos corporativos", una lista que clasifica a las compañías privadas según sus servicios

ILUSTRACIÓN 1 Datos financieros comparativos de compañías selectas

	Promedio de cinco años, 1999-2004				
	Southwest	United	American	Delta	JetBlue
Rendimiento sobre el capital social (porcentaje)	10.91	ND	ND	-85.33	ND
Crecimiento de ventas (porcentaje)	6.64	-1.88	-1.14	1.01	ND
	Datos de 2004				
Ventas (miles de millones de dólares)	6.5	16.4	14.3	18.6	1.3
Como porcentaje de las ventas:					
Costo de ventas	68.8	77.3	98.1	81.1	63.3
Margen bruto	29.2	22.7	1.9	18.9	33.5
Ingreso operativo	8.5	-5.2	-23.3	-0.8	9.0
Ingreso neto	4.8	-10.5	-36.4	-4.1	3.8
Rendimiento sobre capital social (porcentaje)	6.6	ND	ND	ND	5.3

Este caso fue reseñado por el profesor Vijay Govindarajan, Julie B. Lang (T'93) y Suraj Prabhu (T'06), de la Escuela de Negocios Tuck de Dartmouth © Trustees of Dartmouth College.

Fuentes: www.southwest.com; "What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business", por Joan Magretta, © 2002 The Free Press, *NUTS! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*, por Kevin Freiberg y Jackie Freiberg, © 1996 Bard Press, Inc.; Southwest Aims East (condensado), estudio de caso escrito por Steven Sullivan bajo la supervisión de Paul W. Harris, Escuela Darden de la Universidad de Virginia, caso núm. UVA-M-0464, "The Talent Myth", en *The New Yorker*, 22 de julio de 2002.

corporativos a diversos grupos de interesados. En 2005, el índice estadounidense de satisfacción de los clientes (ACSI, *American Customer Satisfaction Index*) reconoció a Southwest Airlines como líder de la industria y la revista *InsideFlyer* la premió por mejor servicio a clientes, mejores promociones y mejor redención de puntos en 2004.

La diferencia de Southwest

Southwest no utiliza el sistema de vuelos con conexiones que usan otras aerolíneas importantes, como United, American y Delta. Su método es de rutas cortas y medias y de punto a punto (por ejemplo, Dallas-Houston, Los Ángeles-Phoenix). Por eso aproximadamente 80% de sus pasajeros vuelan sin escalas. El vuelo promedio general de pasajeros es de 1 220 kilómetros a una tarifa promedio de 91.15 dólares. Southwest no tiene asientos asignados; paga a la tripulación por viaje y usa los aeropuertos menos congestionados (por ejemplo, Baltimore en lugar de Dulles o Reagan, de Washington, y Manchester, en lugar de Boston). Alrededor de 60% de los ingresos de Southwest por pasaje se generan mediante reservaciones en línea a través de southwest.com. *PhoCusWright* publicó que southwest.com ocupaba el primer lugar entre los sitios electrónicos de aerolíneas por generación de ingresos, y *Nielsen/Net Rating* señaló que era al más visitado. En 2005, Southwest siguió impulsando su presencia en la red y lanzó varios servicios automatizados, como Ding!, un programa que ofrece promociones exclusivas.

Southwest busca constantemente nuevas maneras de ser más eficiente y lograr que su reducción de costos se traduzca en ahorros para sus pasajeros. Para 2004, Southwest había reducido su cuota de pasajeros por avión a 74, de 85 en 2003. Tenía cubierto alrededor de 85% de su suministro de combustible y aceite y, por ende, ahorró alrededor de 455 millones de dólares. Entra en aeropuertos nuevos después de un proceso de formalidades legales, con una actitud de compromiso con las personas a las que atiende (en toda su historia, Southwest sólo se ha retirado de cinco aeropuertos).

Los pilotos de Southwest son los únicos, entre las principales aerolíneas estadounidenses, que no pertenecen a un sindicato nacional. Las reglas de los sindicatos nacionales limitan las horas de vuelo. Pero los pilotos de Southwest se sindicalizaron por su cuenta y se permiten volar muchas más horas que los pilotos de otras aerolíneas.

Otros trabajadores de Southwest pertenecen a sindicatos nacionales (la sindicalización total de la fuerza de trabajo era de 81% en 2005), pero sus contratos eran bastante flexibles para dejarlos ofrecer su ayuda en otras áreas, cualquiera que fuera el trabajo de que se tratara. Del momento en que aterriza un avión de Southwest hasta que está listo para despegar pasan de 20 a 25 minutos y se requiere una cuadrilla de cuatro trabajadores de tierra, más dos en la puerta de abordaje. En comparación, el tiempo de rotación de United Airlines es de cerca de 35 minutos y requiere una cuadrilla de 12 personas, más tres agentes en la puerta.

El director ejecutivo y fundador de Southwest, Herb Kelleher, está comprometido con la filosofía de poner en primer lugar a los empleados. "Si están contentos, satisfechos, dedicados y llenos de energía, atenderán bien a los pasajeros. Si éstos están contentos, vuelven, y eso pone contentos a los accionistas."¹ Las paredes de Southwest están llenas de fotos de sus empleados. Más de 1 000 parejas casadas (2 000 empleados) trabajaban en la aerolínea. Los empleados de Southwest están entre los

¹ Joan Magretta, *What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business*, The Free Press, 2002, p. 199.

mejor pagados de la industria y la compañía experimenta una baja rotación laboral para los estándares de la industria.

La cultura de Southwest, basada en trabajo duro, dinámico, divertido, de autonomía local y creatividad, se refuerza mediante la capacitación en la University of People, la promoción de concursos en los vuelos y el reconocimiento a la iniciativa personal.

Estar en el negocio de la gente implica tener un método riguroso para contratar a los nuevos empleados. En 2004, Southwest revisó 225 895 currículos y contrató 1 706 nuevos empleados. El proceso de contratación de la compañía es bastante peculiar: los compañeros examinan a los candidatos y realizan las entrevistas: los pilotos contratan pilotos, los agentes de abordaje contratan agentes de abordaje. Para entender mejor qué busca la compañía en los candidatos, Southwest se entrevista con los principales empleados de cada área (por ejemplo, pilotos, agentes de abordaje, maleteros, cuadrillas de tierra) e identifica sus fortalezas comunes. Luego usa esos perfiles para detectar a los mejores candidatos en las entrevistas. Southwest contrata tanto por la actitud como por la aptitud. Como observó el director ejecutivo Kelleher: "Queremos que la gente haga las cosas bien, con gracia y risas."²

Southwest emprendió el primer plan de participación de utilidades de la aviación estadounidense en 1974 y desde entonces ofrece esta prestación a sus empleados todos los años. Con este plan los empleados son propietarios de aproximadamente 10% de las acciones de la compañía. En el año fiscal 2003 Southwest entregó a sus empleados 126 millones de dólares en participación de utilidades.

Preguntas de análisis

1. ¿Cuál es la estrategia de Southwest? ¿Cuál es la base de su ventaja competitiva?
2. ¿En qué forma los sistemas de control de Southwest ayudan a ejecutar la estrategia de la empresa?

² Kevin Freiberg y Jackie Freiberg, *NUTS! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*, Bard Press, Inc., 1996, p. 65.