

“GORDON BETHUNE Y EL RETORNO DE CONTINENTAL AIRLINES”

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**  
SANTA FE CIUDAD DE MÉXICO

**“GORDON BETHUNE Y EL RETORNO DE CONTINENTAL AIRLINES”**

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

**GONZALO RUBIO CHÁVEZ**

Directora:

Mtra. Lourdes Linares Castro

Lectores / Revisores:

Mtra. Rocío Moro López  
Mtro. Florentino Velásquez Garaña

México, D.F.

2005

## INDICE

### **I Marco Conceptual**

1. Método del Caso.....	3
2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	4
3. El Análisis FODA.....	5
4. Las Estrategias Competitivas Genéricas de Michael Porter.....	7
5. El Concepto de Estrategia.....	8
6. Análisis Financiero.....	9
7. Comunicación Integrada de Marketing (CIM).....	11

### **II Entorno**

1. Entorno Geopolítico.....	12
2. Entorno Industrial.....	20

### **III Antecedentes.....**

42

### **IV Síntesis de Hechos Relevantes.....**

66

### **V FODA.....**

75

### **VI Problema.....**

76

### **VII Alternativas Propuestas.....**

77

### **VIII Criterios de decisión.....**

78

### **IX Evaluación de Alternativas Propuestas.....**

79

### **X Compromiso de Selección.....**

82

### **XI Bibliografía.....**

83

### **TABLAS ANEXAS .....**

85

## **I MARCO CONCEPTUAL**

### **1. MÉTODO DEL CASO**

*“El método del caso consiste en el uso de "historietas" como herramienta pedagógica para contrastar los conocimientos aprendidos en el aula con su aplicación en situaciones reales. Exige asumir el papel de protagonistas - practicantes en vez de mantener una actitud de teórica-observador y, por tanto, obliga a los participantes en un curso de formación a intentar salvar la distancia entre teoría y práctica”<sup>1</sup>.*

Este método es muy utilizado en el proceso de enseñanza aprendizaje, especialmente por las escuelas de negocios como la de Harvard.

Básicamente consiste en realizar un esfuerzo de análisis y síntesis de hechos presentados en el caso, para que partiendo de ello se identifique la problemática presentada y de manera conjunta o individual entrar a una etapa de discusión para proponer soluciones a dicha problemática obviamente fundamentadas en los hechos, entorno, competencia industrial y en las técnicas administrativas y financieras.

Para este caso consideraremos la problemática ocasionada por los ataques terroristas del 11 de septiembre y se asume la posición de Director General (Gordon Bethune), para que con base en el antecedente de la exitosa puesta en marcha del “Go Forward Plan” Continental supere la peor crisis de la industria aérea americana.

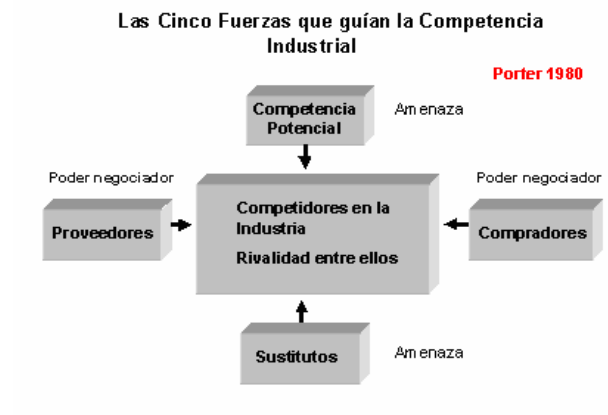
---

<sup>1</sup> Juan Carlos Cerna <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/metcasos.htm> 14/09/05

## 2. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

“Un enfoque para la planificación de la estrategia de las corporaciones ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Desde el punto de vista de Michael Porter existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento del mismo. El concepto es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial”<sup>2</sup>.



En el caso específico de la industria aérea de pasajeros y carga la amenaza de nuevos competidores no es muy importante ya que por la situación de la industria las compañías están haciendo lo posible por mantener su operación y su porción de mercado, por lo que no es muy atractivo para otros empresarios entrar a esta industria en las actuales condiciones.

<sup>2</sup> <http://ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html> 09-09-2005

Lo anterior es reforzado por la gran rivalidad entre las aerolíneas existentes, las cuales ya están muy posicionadas en su segmento de mercado y sus costos fijos son considerables.

Por otro lado el poder de negociación de los proveedores de esta industria, Boeing y Airbus, es significativo ya que es prácticamente un dúo polio y las aerolíneas no pueden integrarse hacia atrás, dependiendo 100% de la tecnología y de las condiciones ofertadas por estos dos fabricantes.

Debido a que el producto o servicio es poco diferenciado, el mercado se torna poco atractivo para nuevos competidores, sin embargo debido a que prácticamente no hay productos sustitutos reales (hablando específicamente de grandes distancias) podría pensarse que este mercado puede ser atractivo. Pero definitivamente por el momento la tecnología no ha ofrecido un producto sustituto.

Tomando en consideración estas cinco fuerzas la estrategia competitiva que Continental asume es la de diferenciar su servicio especialmente en el segmento de pasajeros de negocios proporcionándoles un viaje seguro, a tiempo y con un buen nivel de servicio a bordo, así como un muy buen plan de lealtad (plan de recompensas por ser viajero frecuente).

### **3. EL ANÁLISIS FODA**

*“FODA (en inglés SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre un negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.*

*Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación”<sup>3</sup>*

El análisis FODA consta de dos partes, la parte que involucra las variables internas del negocio y la parte que involucra las variables externas.

Las cosas internas, que no dependen más que de la operación del negocio, que se hacen bien se consideran fortalezas y las que se hacen mal se consideran debilidades.

Las variables externas a un negocio y que están fuera del control de su organización se pueden convertir en oportunidades en el caso de que influyan positivamente en el desempeño del negocio y amenazas en el caso de que tengan un efecto negativo.

De lo que se trata es de ser capaces de poder identificar las cosas que un negocio hace bien para maximizarlas e identificar las que hace mal para minimizarlas y de esa manera fundamentar nuestra estrategia competitiva considerando también el entorno, identificando las oportunidades para aprovecharlas y mejorar el desempeño de la organización, además de identificar las amenazas que afectan en el desempeño para alcanzar los objetivos organizacionales.

Continental posee grandes fortalezas derivadas de la aplicación exitosa de un plan integral para salvar a la compañía, por ejemplo la confianza generada en sus empleados en que se puede salir con éxito de los problemas y que además cuando las cosas están bien en la compañía no solo los accionistas son beneficiados sino que ellos también.

---

<sup>3</sup> <http://ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html> 09-09-2005

Por otro lado existen grandes amenazas para Continental y la industria aérea mundial, las cuales son el bajo desempeño de la economía mundial y especialmente las amenazas de nuevos atentados terroristas.

#### **4. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER**

*“Michael Porter en su libro Competitive Strategy describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.*

*Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria: Liderazgo en costos totales bajos, La diferenciación y El enfoque“.<sup>4</sup>*

La estrategia competitiva de Continental consiste en enfocarse a los pasajeros de negocios y en diferenciar su servicio de las demás aerolíneas sin embargo hace un

---

<sup>4</sup> <http://ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html> 09-09-2005



especial énfasis a la disminución de los costos de operación por lo que se podría decir que compite bajo las tres estrategias descritas por Porter. Debido a esto y al entorno cambiante, sobre todo a la inestabilidad del mercado y la economía mundial, se debe reconocer que este modelo propuesto está quedando atrás.

Por lo anterior para que las empresas puedan establecer una estrategia competitiva se requiere de modelos más dinámicos que consideren las nuevas circunstancias de los mercados globales, ya que las ventajas competitivas son imitadas muy pronto por los competidores.

## **5. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

*“Estrategia: Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal”.<sup>5</sup>*

No existe una definición única de estrategia sin embargo se pueden identificar ciertos rasgos comunes que son señalados por los diferentes enfoques, los cuales señalan a la estrategia como plan, como táctica, como una posición y como perspectiva.

Con base en el párrafo anterior la estrategia competitiva de Continental fue perfectamente definida por Gordon Bethune para dar “la vuelta” a la compañía en los años 90s y salvarla de la quiebra, asumiéndola y complementándola como plan, como táctica y como posición; sin embargo en la situación actual la estrategia se definirá

---

<sup>5</sup> Trabajo sobre el capítulo "Destreza en la estrategia" <http://monografias.com> 09/09/05

exclusivamente como un plan a corto y mediano plazo para asegurar el logro del objetivo de la empresa, el cual sería el de sobrevivir a la peor crisis de la industria aérea mundial.

## **6. ANÁLISIS FINANCIERO**

*“El análisis financiero consiste en recopilar los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la empresa.*

*La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones”.*<sup>6</sup>

El análisis financiero es la principal herramienta para determinar la conveniencia de invertir o conceder créditos a negocios; adicionalmente puede ayudarnos a determinar que tan eficiente es la administración de una empresa.

Mediante el análisis histórico de los estados financieros de una empresa y teniendo los criterios y las bases suficientes, se puede tomar entre varias la decisión que provea a la empresa los recursos necesarios para mantener su operación y que ayude al

---

<sup>6</sup> Elementos de administración de crédito y cobranza Fuentes Villaseñor,  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/analisisfinanciero.htm> 09/09/2005,

mantenimiento de las utilidades generadas en ejercicios anteriores, maximizando el patrimonio de los accionistas.

Cuando se requiere conocer o proyectar la posición financiera de una empresa, los estados pro-forma son muy útiles. Estos estados financieros son proyectados y para su elaboración se requiere hacer un pronóstico de los ingresos de la empresa y con base a este pronóstico, a la información histórica con que cuenta la empresa y estableciendo relaciones operativas también se deben pronosticar los costos esperados.

Los estados pro-forma son útiles no solamente en el proceso interno de planeación financiera, sino que normalmente lo requieren las partes interesadas en otorgar créditos a la empresa.

Es muy importante considerar que para el caso que nos ocupa, esta herramienta de evaluación de alternativas es básica ya que debido a que se tendrá que investigar la viabilidad financiera de Continental aumentando su grado de apalancamiento considerando un hecho la utilización de fondos gubernamentales.

No obstante la utilidad de esta herramienta no es suficiente contar con ella para establecer una estrategia de negocio, esto es debido a que en la mayoría de los casos el entorno de negocios es cambiante y en gran medida se requiere de visión para el futuro, cosa que no se ve reflejada en los estados financieros ni históricos ni proyectados.

## 7. COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM)

Debido a las relaciones de interdependencia que existen entre los clientes y las empresas y a la necesidad de administrarlas surge el concepto de Comunicación Integrada de Marketing.

*“En una perspectiva amplia, refinada y profunda la comunicación integrada de marketing ve a los clientes como socios de una relación permanente, reconoce las consultas que usan, admite la importancia del sistema global de comunicación y acepta las numerosas formas en que entra en contacto con la compañía o con la marca. Las empresas que la adoptan comprenden que su activo más importante no son sus productos, sus plantas, ni siquiera sus empleados, sino sus clientes”.*<sup>7</sup>

Partiendo de que la comunicación de Continental con sus clientes ha sido buena y de que la principal preocupación después de los ataques terroristas del 11 de septiembre es la seguridad, así como de la improbable cancelación de toda actividad económica y de transporte de personas, se considera echar mano de esta herramienta (CIM) para comunicar todas las medidas de seguridad tomadas por la industria y en especial por Continental para evitar que vuelva ocurrir lo del 11 de septiembre. Esto sería poniendo un especial énfasis en reforzar las relaciones mutuamente provechosas con los clientes ya que como se menciono en líneas anteriores existe y existirá una interdependencia entre las líneas aéreas y los usuarios debido a la necesidad de transportación de la gente y a la necesidad de que las compañías aéreas tengan ingresos para mantener su operación y sortear la crisis.

---

<sup>7</sup> Capitulo 7 Planeación del marketing y de la publicidad William F. Arens Séptima Edición McGraw-Hill

## **II Entorno**

### **1. Entorno Geopolítico.**

#### GEOPOLITICA DE LA EXPANSION USA<sup>8</sup>

##### INTRODUCCIÓN

Indudablemente el impacto del mega golpe terrorista del 11 de septiembre de 2001 en los Estados Unidos ha conmovido profundamente al mundo por varias razones:

Prácticamente se vio el ataque por TV "en vivo y en directo" simultáneamente en todo el mundo.

Fue un tremendo golpe al corazón económico, político y militar de la única súper potencia existente.

El impacto psicológico durará mucho tiempo y genera una sensación de inseguridad y vulnerabilidad en toda la Sociedad Mundial. No hay santuarios ni distancias frente a esta globalización de las luchas terroristas.

Obliga, necesariamente, superado el shock inicial, a repensar las cuestiones mundiales nuevamente.

Pone el tema de la Seguridad en el primer plano de la agenda mundial, hecho que redefinirá coaliciones, alianzas y prioridades.

Estos cinco puntos que actualmente se visualizan nos llevan a señalar algunas precisiones conceptuales partiendo del supuesto que hoy (NE: 22 de octubre de 2001) no conocemos todos los hechos y estamos recién a poco más de 1 mes del

---

<sup>8</sup> El texto reproducido ha sido escrito por el politólogo y geopolítico Adolfo Koutoudjian [www.harrymagazine.com](http://www.harrymagazine.com) (3/10/05)

comienzo de esta nueva fase de luchas. Por lo tanto, convendría precisar los siguientes hechos:

No se trata de pensar que comienza una nueva era sino que es una nueva fase de una nueva era que comenzara luego de la crisis energética de 1973 y que dio nacimiento a una verdadera revolución tecnológica – industrial y productiva, cuyas aristas más salientes son:

Incremento acelerado de la productividad del capitalismo norteamericano y de los flujos financieros mundiales.

Exclusión de una vasta porción de la población mundial de los beneficios económicos de la nueva globalización.

Concentración acelerada de la riqueza en algunos países, algunas regiones y algunas macrociudades (New York, Londres, Tokio, Shanghai, etc.)

Desaparición de los sistemas políticos de planificación centralizada estatal.

Obliga a pensar, a los sectores más lúcidos del poder norteamericano, su rol como potencia imperial ganadora de la Guerra Fría (1945–1990) y que no logró plasmar un Nuevo Orden Mundial sustentable política y económicamente a largo plazo.

La Sociedad Mundial Occidental se verá necesariamente obligada a repensar algunos hechos del mundo actual, a saber:

Mapa geopolítico mundial.

Modelo económico mundial vigente.

Paradigmas tecnológicos y militares.

La cuestión cultural ("choque de civilizaciones")

La cuestión poblacional (migraciones, ghettos, la esfera de lo público y lo privado, etc.)

#### BREVE PUNTUALIZACIÓN DE LA SITUACIÓN GEOPOLÍTICA MUNDIAL

A fin de situar los actuales acontecimientos en el marco de la situación internacional, conviene destacar algunos hechos:

Comienzo de una Nueva Era en los años 80, caracterizada por una Tercera Revolución Industrial y un cambio en los modelos de desarrollo tradicionales del siglo XX.

Crecimiento diferencial acelerado de algunas regiones y ciudades mundiales y regionales. Hay regiones que "ganan" y otras regiones que "pierden" sustancialmente en el reparto de la riqueza mundial.

Tendencia a la fragmentación de Estados medianos y grandes. Debilitamiento de Estados chicos. Se resquebraja la arquitectura geopolítica del siglo XX.

Hegemonía geopolítica y estratégica de EE.UU (¿Mundo Romano?). Su flota domina los 7 mares.

Redefinición del Estado–Nación. Soberanías limitadas (para los Estados sin poder).

Licuefacción de los Estados nacionales del llamado Segundo y Tercer Mundo.

Tendencia a un Gobierno Mundial del Grupo 7+1.

Cultura globalizante occidental vs culturas nacionales y regionales. Choque de culturas más que de civilizaciones.

Ampliación del concepto Seguridad. Predominio de conflictos intraestatales y con Actores extraterritoriales.

Volatilidad financiera mundial. Alta concentración del capital, que representa gran parte del Producto Bruto Mundial.

Los Balcanes Euroasiáticos.

Dentro de este cuadro esquemático mundial, el actual conflicto se encuadra en lo que Brzezinski, en su libro *El tablero mundial* (abril 1997), denominó "Los Balcanes Euroasiáticos". A su vez esta macroregión del Asia Central ex-soviética, con más de 8 millones de km<sup>2</sup>, ocupa el centro-sur de lo que Mackinder, en 1904, definiera como el Heartland Mundial. El mapa del gran geopolítico polaco-americano destaca muy bien las ambiciones geopolíticas de los distintos actores, a saber:

RUSIA, que perdió en pocos años el control de dicha macroregión (a la que dominó en el transcurso de 2 siglos, 1790–1990).

EEUU, que pretende el control indirecto del área como modo de asegurarse el dominio de Eurasia y el no surgimiento de ninguna potencia hegemónica rival.

CHINA, con creciente presión geopolítica hacia Occidente.

INDIA, tratando de resolver su problema de Cachemira y buscando el fracaso del cerco estratégico chino-pakistaní por el norte.

Las ex repúblicas soviéticas (Kazajstán, Uzbekistán, Kirguizistán, Tayikistán y Turkmenistán), tratando de romper el cerco geopolítico y económico que tienen, y buscando la salida a los mares cálidos.

IRÁN y PAKISTÁN, buscando la tan ansiada estabilidad interna y fronteriza.



Por último, AFGANISTÁN, tratando de jugar un rol que trascienda su destino de "Estado tapón". La denominación de "Balcanes" que señala Brzezinski, ¿prefigura un destino semejante a los Balcanes Europeos?

Geoeconomía del Asia Central.

La posición geográfica del Asia Central es indudablemente el principal problema de la Región. La razón fundamental es que su principal riqueza exportadora y virtualmente única moneda legal de cambio son las reservas de hidrocarburos.

Los datos sobre reservas mundiales de petróleo, gas y carbón muestran que la región de la ex URSS, incluyendo Afganistán tiene el 5% de las reservas mundiales de petróleo, el 10% del carbón mundial, pero un tercio (33%) de las reservas mundiales de gas. Esta única riqueza tiene fundamentalmente un mercado: Europa Occidental y, en menor grado, Japón, Corea y China. El camino más cercano al mercado efectivo es el oeste, con gasoductos y oleoductos que atraviesan Rusia, el Mar Caspio, el Cáucaso y el Mar Negro; o desde Bakú a Turquía y el Mediterráneo, atravesando el Medio Oriente. Como se ve, caminos definidos y plagados de conflictos como los de Chechenia, Abjazia, Dagestán–Karabagh, Kurdistán e Irak, etc. El camino del este es más despejado pero infinitamente más largo. El único camino aún no transitado es el del sur, al Mar Árabe que, desde el límite sur de Afganistán está a tan sólo 500 km.

Como se puede deducir, la lucha por el manejo de las reservas, la producción, los ductos y los puertos de embarque de hidrocarburos son un enorme botín que disputan compañías americanas, europeas, rusas y todo tipo de influencias políticas

y estratégicas.

Dentro de este marco, no puede dejar de mencionarse el rol de las mafias de la heroína que parten de Afganistán a Occidente y que representan las 2/3 partes de la producción mundial de esta droga. Del camino de la droga se nutren políticos, militares, compañías, etnias, gobiernos, etc.

Como puede observarse, la lucha terrorismo–antiterrorismo, de orden político e ideológico tiene un enorme sustrato económico que la condiciona.

#### LOS "AGRAVIOS" DE EEUU PERCIBIDOS POR EL MUNDO MUSULMÁN

La magnitud del ataque terrorista a EEUU, sin precedentes hasta hoy, puede ser entendida desde diversos planos:

Cultural–Ideológico

Geopolítico

Económico

Sin pretender ni remotamente comprender y/o justificar la atrocidad del ataque traicionero, es importante responder a la pregunta de gran parte de la ciudadanía estadounidense de "por qué nos odian tanto".

Nosotros pretendemos, tan sólo en el terreno geopolítico, enumerar algunos de los supuestos "agravios" del accionar estadounidense, a muchos pueblos, en especial en el mundo musulmán. El siguiente listado identifica algunos de estos conflictos aún hoy no resueltos de la "agenda geopolítica musulmana".

Estados o etnias "agraviados" por EE.UU. en Medio Oriente y el Mundo Musulmán:

Irak; Kurdistán; Palestina; Líbano; Irán; Libia; Sudán; Somalía; Yemen; Argelia;

Frente Saharaui; Afganistán; Pakistán; Filipinas; Chechenia; Indonesia; Arabia Saudita (facciones fundamentalistas).

Como se observa, el problema de la inexistencia de un Estado Palestino independiente y viable es el primero de ellos y así es percibido por la totalidad de los 1300 millones de musulmanes. Todos ellos saben que la intransigencia israelí tiene en última instancia, el apoyo prácticamente incondicional de los EEUU. Dentro de esta agenda está el Irak de Saddam, figura tolerada después de la Guerra del Golfo (1991) como glacis defensivo de equilibrio frente al Irán de los ayatollahs. También está el pueblo Kurdo y su virtual martirio en manos de turcos e iraquíes, hecho tolerado por EEUU.

Así, pueden mencionarse otros "agravios" como la partición del Líbano, la satanización de Libia, el mantenimiento de las oligarquías árabes petroleras de Arabia Saudita y el Golfo; el armado antisoviético de los talibanes y grupos terroristas en el marco de la Guerra Fría, etc.

EEUU, detentador de la hegemonía mundial, creador del mundo de la opulencia, mostrado a través de la TV a todo el mundo, arrogante la más de las veces con su "american way of life" es percibido, lógicamente, como el gran titiritero mundial. Cabe destacar especialmente algunos conceptos de mucha significación que Brzezinski escribe:

"La política exterior de los Estados Unidos debe seguir ocupándose de la dimensión geopolítica y emplear su influencia en Eurasia para crear un equilibrio continental estable en el que los Estados Unidos ejerzan las funciones de árbitro político"

"El sistema global estadounidense pone un énfasis en la técnica de cooptación (como en el caso de los rivales derrotados: Alemania, Japón y, recientemente, incluso Rusia) mucho mayor que el que ponían los viejos sistemas imperiales. Asimismo, se basa en una medida importante en el ejercicio indirecto de la influencia sobre élites extranjeras dependientes, mientras que obtiene grandes beneficios a partir del atractivo que ejercen sus principios democráticos y sus instituciones. Todo lo anterior se refuerza con el impacto masivo pero intangible de la dominación estadounidense sobre las comunicaciones globales, las diversiones populares y la cultura de masas y por la influencia potencialmente muy tangible de la tecnología de punta estadounidense y de su alcance militar global".

"La dominación cultural ha sido una faceta infravalorada del poder global estadounidense. Piénsese lo que se piense acerca de sus valores estéticos, la cultura de masas estadounidense ejerce un atractivo magnético, especialmente sobre la juventud del planeta. Puede que esa atracción se derive de la cualidad hedonística del estilo de vida que proyecta, pero su atractivo global es innegable. Los programas de televisión y las películas estadounidenses representan alrededor de las tres cuartas partes del mercado global. La música popular estadounidense es igualmente dominante, en tanto que las novedades, los hábitos alimenticios e incluso las vestimentas estadounidenses son cada vez más imitadas en todo el mundo. La lengua de Internet es el inglés, y una abrumadora proporción de las conversaciones globales a través de ordenador se origina también en los EEUU, lo que influencia los contenidos de la conversación global. Por último, los EEUU se han convertido

en una meca para quienes buscan una educación avanzada. Aproximadamente medio millón de estudiantes extranjeros entran cada año a EEUU y muchos de los mejor preparados nunca vuelven a casa. Es posible encontrar graduados de las Universidades estadounidenses en casi todos los gabinetes ministeriales del mundo."

(El gran tablero mundial, abril 1997, pág. 13, 34 – 35)

## **2. Entorno Industrial**

Efectos de los ataques del 9/11 en la industria aerocomercial<sup>9</sup>, constructores y sectores relacionados

El avión es un Boeing 767-300 de 54 metros de longitud, de unos 47 metros de envergadura y una velocidad máxima de 662 kilómetros por hora, supuestamente la velocidad del impacto si los terroristas aceleraron a fondo las turbinas en el momento del impacto. La capacidad de combustible, la carga explosiva, es de unos 53.000 litros, la capacidad de una buena piscina.

*Ataque 1:* El vuelo 11 de American Airlines sale a las 7:59 AM de Boston con destino a Los Ángeles siendo el impacto a las 8:54 AM.

*Ataque 2:* El vuelo 175 de la misma compañía aérea sale un poco antes, a las 7:58 AM con el mismo destino, Los Ángeles, siendo el impacto 18 minutos después, a las 9:03 AM.

El complejo consiste de seis edificios, incluyendo dos torres de 110 pisos cada una, ubicado en un área de unas 6,5 hectáreas, incluyendo una plaza de 2 hectáreas. La

---

<sup>9</sup> Ramón Quezada Ruiz <http://www.gestiopolis.com/> 31/08/2005

altura de las Torres Gemelas era de aproximadamente 412 metros con 104 ascensores cada una y exteriormente un verdadero palomar de cristales con 21.800 ventanas en cada torre. Sus principales ocupantes eran las Autoridades Portuarias de Nueva York y de Nueva Jersey, el Banco Sumitomo, la Aduana de los Estados Unidos y más de 1000 firmas de negocios internacionales.

El espacio útil destinado a oficinas era de 445.000 metros cuadrados y trabajaban 50.000 empleados. El espacio destinado a estacionamiento de automóviles era relativamente pequeño como es uso en Manhattan, adonde la gente se traslada desde 50 millas dejando sus autos en las estaciones de tren donde viven. Las Torres Gemelas eran una de las principales atracciones de Nueva York, siendo visitada por unas 200.000 personas diarias.

*Ataque 3:* Un Boeing 757-200 de 47 metros de longitud y 37 metros de envergadura, con una velocidad máxima de 645 kilómetros por hora y una capacidad de combustible de 35.600 litros de combustible es el “misil” que impacta al Pentágono.

El vuelo 77 de American Airlines sale del aeropuerto de Dulles a las 8:10 AM hacia Los Angeles, impactando al Pentágono a las 9:40 PM.

Se aprecia lo sensible de la zona, muy cerca de la Casa Blanca y El Capitolio. El avión da un giro en redondo aparentemente a mitad camino.

En el Pentágono cuartel general de las fuerzas armadas de Estados Unidos y uno de los edificios de oficinas más grandes del mundo, siendo la sede del Secretario de Defensa y de su Comando alberga cerca de 26.000 personas.

Entre edificio y jardines cubre un área de casi 14 hectáreas. Fue construido en el año 1941 en hormigón armado. En la figura se muestra el ataque sobre el lado sudoeste, donde el impacto arroja los escombros al jardín interior.

*Ataque 4:* Un Boeing 757-200 del vuelo 93 de United Airlines, que salió a las 8:01 AM con 45 pasajeros desde el aeropuerto de Newark hacia San Francisco, destruyéndose sobre tierra en Jennerstown a las 10:10 AM.

Al mismo tiempo el Presidente de los EEUU deja los compromisos en Sarasota, Estado de La Florida y se dirige a la base Barksdale de la Fuerza Aérea cerca de Shreveport, Luisiana, donde activa un gobierno fantasma por el temor que se produjera una guerra nuclear. Este concepto de seguridad creado por estados unidos durante la guerra fría, lo compone un grupo selecto de autoridades y personas responsables de nivel ministerial cuyo objetivo es dar continuidad al gobierno en caso de un ataque contra Washington.

## LOS EFECTOS EN LA INDUSTRIA AEROCOMERCIAL

### *En las Compañías*

*Una de las primeras medidas adoptadas por las aerolíneas tras los lamentables hechos ocurridos en Septiembre 11, 2001, y ante la drástica reducción de tráfico que se produjo, fue la de reducir capacidad, lo que trae consigo importantes disminuciones de personal. Los cuadros siguientes muestran los despidos anunciados por las aerolíneas de Europa, Norteamérica y Latinoamérica durante el cuarto trimestre de 2001, así como también la el numero de empleados por avión para cada aerolínea, antes y después de los atentados.*

Norteamérica		Despidos	Porcentaje	Nº EE por Flota	Nº EE por Flota	
FLOTA	Empleados	Anunciados	de Despidos	Pre Sept 11	Post Sept 11	
American Airlines	853	100.000	20.000	20%	117	94
United	533	76.923	20.000	26%	144	107
Delta	553	87.000	13.000	15%	157	134
Continental	348	67.000	12.000	18%	193	158
US Airways	318	47.826	11.000	23%	150	116
Northwest Air	432	50.000	10.000	20%	116	93
Canada	215	31.560	9.000	29%	147	105
America West	131	13.145	2.000	15%	100	85
Midway Air	6	2.500	1.700	68%	417	133
Transat	22	2.336	1.300	56%	106	47
Midwest Express	34	2.860	450	16%	84	71



Europa	FLOTA	Empleados	Despidos Anunciados	Porcentaje de despidos	eN° EE por Pre Sept 11	N° EE por Flota Sept 11	por Post
British Airways	246	70.000	13.000	19%	285	232	
Swissair	60	28.485	9.400	33%	475	318	
Air France	241	64.717	6.472	10%	269	242	
Lufthansa	210	43.636	4.800	11%	208	185	
Iberia	144	26.814	3.000	11%	186	165	
Aer Lingus	37	10.000	2.500	25%	270	203	
Alitalia	144	19.231	2.500	13%	134	116	
KLM	100	16.666	2.500	15%	167	142	
Virgin Atlantic	26	6.000	1.200	20%	231	185	
Austrian Airlines	34	7.700	800	10%	226	203	
Finnair	58	8.974	628	7%	155	144	
British Midland	38	3.000	600	20%	79	63	
Air Europa	27	2.081	330	16%	77	65	
Total de Despidos y Promedios de Empleados x Flota			47.730	16%	212	174	

Fuente;  
ATI; OIT

LATAM	FLOTA	Empleados	Anunciados	Despidos	Pre Sept 11	Post Sept 11
Grupo						
LanChile	46	11.106	1100	10%	241	218
Mexicana	58	6.714	70	1%	116	115
Varig	85	16.869	1700	10%	198	178
Total de Despidos y Promedios de Empleados x Flota			2.870	8%	185	170

Fuente ATI;OIT

De los cuadros precedentes se desprende la gran diferencia en cuanto a los porcentajes de reducción anunciados entre las aerolíneas por región. Mientras Norteamérica y Europa anunciaron el despido del 21% y 16% de su fuerza laboral, respectivamente, pocas aerolíneas de la región de Latinoamérica anunciaron sus intenciones de reducir personal, totalizando sólo un 8% del total de la fuerza laboral, aun cuando mantienen altos índices de Numero de empleados por avión al compararse con sus principales competidores, las aerolíneas norteamericanas.

El gráfico siguiente muestra el número. De empleados por avión para la muestra de aerolíneas por región, donde se destaca Norteamérica como la región que mantiene un menor número de empleados por avión.

En el gráfico anterior se aprecia claramente como las aerolíneas de la región de Norteamérica se ajustaron rápidamente a la caída del tráfico quedando incluso por debajo de los estándares mundiales de 115 empleados por aeronave. Las aerolíneas de Latinoamérica y Europa aún después de las reducciones anunciadas se mantienen muy por sobre el estándar mundial de eficiencia. Es importante destacar que para los efectos de este estudio se dejó constante la cantidad de aviones, de modo de analizar los efectos sobre el empleo.

- *En el sector Industrial*

Con una caída promedio en el tráfico de pasajeros, las aerolíneas acumularán en dos años sobre 24 000 millones de dólares en pérdidas por los ataques a las Torres Gemelas de Nueva York, Según fuentes de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo para América Latina y el Caribe (IATA), se afirma que, con base en este cálculo las

---

compañías "deben bajar sus costos en 10 por ciento y aumentar sus ganancias en otro 10 por ciento" para resarcir la pérdida que golpeó a US Airways y United Airlines, los mayores operadores del sector. Aunque el tráfico aéreo se venía deteriorando desde inicios del 2001 por la desaceleración de la economía mundial, los hechos del 11 de septiembre lo profundizó. Las estrategias para bajar el alto costo de operar un avión, las hizo más vulnerables a una baja de la demanda como la actual. Se sumó la alta carga de beneficios que adquirieron las tripulaciones en las épocas de bonanza. Las líneas tradicionales fueron perjudicadas por el avance de la tecnología en la construcción de naves, se ha redistribuido la demanda aérea, pues han surgido recorridos más cortos y a precios más bajos. El alza de costos como: combustibles, impuestos aéreos y seguros, impactaron también al sector. Según IATA, las firmas que paliaron exitosamente la crisis en Latinoamérica son las que integraron sus redes de operación y aprovechan la distribución de sus pasajeros, como lo ha venido haciendo Lan Chile y el Grupo Taca. Otras compañías como US Airways, que se declaró el mismo día 11 en bancarota manifestó mantener sus rutas, excepto a Saginaw, Michigan, donde dejará ir desde septiembre. A unos años después, US Airways se declara en quiebra en un tribunal de Alexandria (Virginia).

### **El Subsidio Americano**

Tras los atentados del 11 de septiembre, el congreso aprobó en el mes de noviembre 2001, un rescate financiero de 15.000 millones de dólares para las empresas aéreas afectadas por los atentados terroristas del año pasado.

Ante la quiebra presentada por US Airways considerada la sexta en los EEUU y las repercusiones a nivel nacional con la reducción de sus vuelos en un 20% y el anunciado despido de 11.000, un juez federal aprobó un plan de emergencia de ayuda financiera por 75 millones de dólares le permitirá mantenerse operativa hasta septiembre. No obstante la empresa buscaba el apoyo a un plan de financiación de 500 millones de dólares, iniciativa que fue aprobada por un grupo bancario liderado por Texas Pacific que pasaría a tomar el control del 38% de las acciones de US Airways y que de pronto le permitiría a la aerolíneas continuar con sus vuelos regulares a más de 200 ciudades de Estados Unidos y del extranjero.

Sin lugar a dudas el anuncio de bancarrota de US Airways, afectó a la industria de aviación, que no ha logrado recuperarse por completo de los estragos causados por la ralentización económica y los atentados.

En un intento por contener sus pérdidas millonarias, la mayor aerolínea del mundo, **American Airlines**, pondrá en marcha una reestructuración sin precedentes que incluye despidos masivos, suspensión de vuelos y, fundamentalmente, un cambio en la forma en que conecta pasajeros en sus hubs o centros de operaciones. La medida incluye la eliminación del servicio de primera clase en rutas secundarias en Europa y América Latina (pero probablemente mantenida para Londres, Tokio, São Paulo y otros mercados importantes para viajes de negocios), de modo que pueda agregar más asientos de clase ejecutiva y turista en sus aviones.

La reorganización, es un esfuerzo para tratar de sacar a la línea aérea de una espiral descendente que se deriva de una recesión generalizada en el sector. En los primeros

seis meses del año 2002, las aerolíneas estadounidenses ya han perdido casi US\$4.000 millones, y AMR, la compañía matriz de American Airlines, representa US\$1.000 millones de esa cantidad.

Al igual que la solicitud de protección por bancarrota de US Airways, las medidas de AMR se traducirán en importantes cambios en el servicio, y podrían impulsar a las líneas rivales a poner en marcha cambios que podrían resultar dolorosos.

A casi un año de los atentados del 11 de septiembre, la industria aérea de Estados Unidos sigue volando en medio de una severa turbulencia. Tres aerolíneas, Midway Airlines, Vanguard Airlines y US Air, han solicitado recientemente la protección de las leyes de bancarrota, y United, la segunda línea aérea de ese país, podría ser la próxima víctima.

Este escenario hace prever que las compañías aéreas de la región tardarán de 28 a 42 meses en recuperarse del impacto del 11 de septiembre de 2001.

Ya no se puede hablar de un aterrizaje forzoso en la industria de la aviación. Por la crisis en el sector, más quiebras de aerolíneas son inminentes. Con pérdidas históricas por 12 mil millones de dólares en 2001 y en medio de quiebras, recortes de operación, competencia de otros transportes y prácticas de seguridad caras y engorrosas impuestas desde el año pasado, las líneas aéreas globales enfrentan un horizonte turbulento.

La salida no es a mediano plazo, toda vez que las pérdidas previstas para el sector al 2002 alcanzarán cifras similares a las del 2001.

Por otro lado y muy conciente de que la repercusión de la crisis es menor en Europa, también ha supuesto el tiro de gracia para algunas tradicionales compañías de bandera

como Sabena (Bélgica) o Swissair (Suiza). Otras como British Airways o Iberia se han visto forzadas a una importante reestructuración, que incluye recortes tanto en la plantilla como en la flota

#### Los Efectos en La Industria de Aviación

En el salón de Farnborough (sur de Londres) donde se ha representado una de las mejores muestras de aeronáutica mundial después de Le Bourget (norte de París), se realizó un balance sobre el estado actual del sector y de los constructores de aviones comerciales en crisis tras los atentados del pasado 11 de septiembre, previendo anticipadamente la imposibilidad de que la muestra del presente año (2002) alcance el monto récord de pedidos de hace dos años, por 52.000 millones de dólares.

La fragilidad de las compañías aéreas, y las dudas que se ciernen entorno a su capacidad de restablecer el ritmo previsto, pesan sobre la aeronáutica civil, los dos grandes rivales del mercado de aviones de más de cien plazas, Boeing (Estados Unidos) y Airbus (Europa), pero también sobre los constructores de aviones regionales, Bombardier (Canadá) y Embraer (Brasil).

"Las grandes compañías de Europa y Estados Unidos sufren una desaceleración de su ritmo de recuperación tras los atentados terroristas del año pasado, que repercuten directamente en concretar los pedidos de aviones efectuados anticipadamente.

Las previsiones de ventas y entrega de material efectuadas por Airbus alcanzaban a 300 aviones este año y el año próximo, mientras que Boeing prevé 380 en 2002 y entre 275 y 300 en 2003.

En este orden, los grandes constructores ha debido tomar medidas orientadas a soportar la baja en los pedidos y mantener una situación de competencia que ya se venía dando muy fuerte entre los dos gigantes como lo son La Boeing (americana) y Airbus (Europea), pero que a partir del 11 de Septiembre se ha agudizado. Esta competencia no ha estado exenta de serias descalificaciones y medidas extremas por ambos lados. En su plan estratégico la Boeing planea reducir su producción en 28% menos que el 2001 alcanzando su fabricación total a 380 aviones y una disminución plantilla en más de 28,000 empleados, mientras que su competidor europeo disminuirá su producción en un 8% lo que significa construir hasta 300 aviones el presente año.

El efecto del ritmo de producción de Airbus en los precios se está viendo en la competencia por vender aviones de recorridos cortos para EasyJet, la aerolínea de precios reducidos con sede en el Reino Unido.

Finalmente Boeing manifiesta que la actitud de Airbus no es sana ya que se está centrando en producir una cierta cantidad de aviones comerciales sin tener en cuenta si el mercado los demanda o no.

### **El Efecto en el Turismo**

Los acontecimientos del 11 de septiembre determinaron los resultados del turismo internacional en 2001 así como la forma en que se vieron afectados ciertos destinos y sectores, pero no fueron sino uno de los factores -aunque el más importante- del descenso de las estadísticas turísticas. La situación económica de los países occidentales, como Alemania y los Estados Unidos, había comenzado a deteriorarse a fines de 2000, y el proceso se había iniciado incluso antes en Asia, con la reducción del



turismo emisor desde Japón. Los efectos de la recesión económica en el turismo receptor de regiones como las Américas, Asia Meridional y Oriente Medio se observaban ya en los ocho primeros meses de 2001.

La saturación de imágenes de la tragedia en los medios de comunicación, la reiteración de los mensajes asociados a ella y la magnificación de las reacciones diplomáticas y militares, al principio por falta de datos precisos y luego por desbordamiento de información, originaron una contracción de los movimientos turísticos internacionales. Lo que se vio en los meses posteriores a septiembre de 2001 no fue que se renunciara a los viajes, sino que éstos se reestructuraban, dando prioridad a los destinos más cercanos, conocidos y accesibles, con medios de transporte percibidos como seguros, quizás por ser individualmente controlables. La situación en la que se encontraba el sector aéreo no hizo más que agravarse, y sus consecuencias aún perduran con un final que no es fácil predecir en este momento. En el momento actual, a un año de los sucesos, evaluar la situación del mercado turístico es un ejercicio al que han renunciado la mayoría de los operadores hasta que esté más avanzada la temporada. Simplemente no tienen información suficiente, dados los cambios que se han producido en el consumo de vacaciones. No son muchos los países que cuentan con un aparato estadístico que les permita evaluar la realidad reciente con cierto rigor. Las estimaciones sectoriales pueden estar sesgadas por intenciones voluntarias o de conveniencia, las series manejadas son de distinta naturaleza (visitantes, turistas, clientes o pernoctaciones) o corresponden a períodos distintos del año, que suelen variar desde enero-marzo a enero-julio. Quizás otro inconveniente mayor está en que no

suelen dar información sobre los meses de julio y agosto. Dichos meses son clave para la temporada de verano en el hemisferio norte, y en buen número de países del hemisferio sur el mes de julio es también mes de vacaciones importante. En otros, los meses de octubre a marzo son los meses de temporada alta, dadas sus condiciones climatológicas entre julio y septiembre.

Año	Llegadas (millones)	Aumento en absolutos (millones)	en valores	Variación anual (%)
1996	586	34		6,2
1997	610	24		4,1
1998	629	19		3,1
1999	652	23		3,7
2000	697	45		6,9
2001	692			

De acuerdo a los resultados del año 2000, un estimado de 697 millones de turistas internacionales fueron registrados. De todo el turismo internacional, la mayoría viaja en dirección a o entre Europa, generando más de 403 millones de arribos en el año 2000.

América es la segunda región más visitada, con 129 millones de arribos, seguida por Asia del Este y Pacífico con 112 millones. África ha recibido un estimado de 28 millones de arribos, mientras que el Medio Oriente generó 20 millones de arribos, seguida por el Sur de Asia con 6 millones.

De acuerdo a datos registrados por la WTO (World Tourism Organization), y presentados en un documento sobre “Tendencias del turismo internacional”, podemos observar en el gráfico anterior las llegadas de turistas por región receptora, generados en los últimos años, así como las proyecciones para los próximos 20 años.

---

Cabe destacar que para los primeros diez años de pronóstico, se espera una tasa de crecimiento anual de 3,7%, seguida por un 4,5% para los años 2010 al 2020. Este crecimiento generará un aumento en el número de llegadas de 697 millones a 1.006 millones en el año 2010. En el año 2020 se estima que las llegadas alcanzarán los 1.561 millones.

### **El efecto en las primas de Seguros**

En Europa, un elevado aumento en las pólizas de seguros por riesgos de guerra y terrorismo podría llevar a la ruina a varias líneas aéreas europeas, advirtieron los expertos en aviación. En virtud de los acontecimientos y del encarecimiento exagerado de las primas de seguros, la Comisión Europea pondrá fin al esquema de emergencia, bajo el cual las aerolíneas de los países miembros de la Unión Europea se encuentran respaldadas contra riesgos de guerra. La medida implica que las compañías aéreas tendrán que pagar tarifas comerciales completas a las empresas aseguradoras, por primera vez desde los ataques del 11 de septiembre a Estados Unidos. Los atentados del año pasado dejaron al descubierto la responsabilidad potencial de las líneas aéreas, evidenciando la posibilidad de acciones legales por parte de familiares y empresas, en caso de pérdidas materiales y humanas. Previamente las líneas aéreas europeas sólo podían cubrir responsabilidad para terceros por riesgos de guerra, si el gobierno aceptaba respaldar las pólizas, efectivamente haciendo los pagos en caso de reclamos. En julio la Unión Europea garantizó una extensión del esquema para permitir a los gobiernos nacionales cubrir los costos de seguro, pero ahora considera que la ayuda estatal ya no es necesaria. La extensión al plazo se produjo luego de que el gobierno estadounidense introdujera una medida similar. Muchos creen que un aumento en los costos no podrá ser asimilado por algunas líneas aéreas, que ya se encuentran en

aprietos económicos. Los expertos en el tema plantean que la medida podría tener graves implicaciones para la industria y significará la ruina para algunas empresas.

En septiembre los sindicatos de la línea aérea estadounidense United Airlines acordaron aceptar una disminución de US\$5 mil millones en gastos de personal, incluyendo recortes de salarios, para intentar salvar a la empresa de la quiebra.

Para el mercado latinoamericano, se triplicaron los costos de seguros para el sector aeronáutico, informó el miércoles la Federación Interamericana de Empresas de Seguros, generándose además sendos recortes de coberturas de seguros, principalmente vinculados a actos terroristas, que también han golpeado los aeropuertos. Para imaginar el impacto global en cifras se puede señalar que América Latina genera 5.8 por ciento del volumen mundial de ventas de seguros con 35 mil 670 millones de dólares, donde Brasil, la mayor economía regional, concentra 40 por ciento. Analista del sector prevén que los límites de las sumas aseguradas en los casos de seguros de aviación caerían desde mil millones de dólares hasta sólo 50 millones.

"Standard & Poor's ha informado que si las pérdidas totales por el ataque superan los 50 mil millones de dólares, algunas de las aseguradoras sufrirían problemas y eso afectaría las operaciones regionales". Estimaciones privadas indican que las pérdidas totales por los ataques a Estados Unidos, que incluyeron el derribo de las Torres Gemelas del World Trade Center en Nueva York, se acercan a unos 40 mil millones de dólares. Las aseguradoras deberán enfrentar, los reclamos por daños del World Trade Center y edificios aledaños, más los costos de la interrupción de los negocios mientras se reconstruyen. Las grandes coberturas de propiedad y responsabilidad civil son

normalmente cubiertas entre varias compañías de seguros y reaseguros para evitar que una sola sea afectada por reclamos gigantescos que compliquen hasta su patrimonio. Las líneas aéreas dueñas de los aviones también podrían presentar reclamos, donde United Airlines y American Airlines perdieron dos naves cada una.

### **En la seguridad**

La organización para la Aviación Civil Internacional (OACI) celebró del 24 de septiembre al 4 de octubre de 2001 en Montreal (Canadá) su Asamblea General, unas dos semanas después del terrible 11 de septiembre. Ha sido casualidad que las fechas casi coincidan, (esta Asamblea se celebra cada tres años en esta época), sin embargo, dicha Asamblea fue la más crítica desde la fundación de la OACI hace ya más de 50 años.

De esta Asamblea se dio el impulso político necesario para remodelar las normas de seguridad internacionales en el sector aéreo. Una de las ponencias más fuertes de la asamblea fue la de Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte Aéreo (ITF) representada en esta reunión por una delegación de 25 personas que se hicieron escuchar por los 187 Estados miembros de la OACI y por las organizaciones sectoriales que allí estarán presentes.

La ITF va a exigir nuevos niveles de cooperación entre gobiernos, industria y sindicatos. Se debe escuchar como se merecen a los/las profesionales que viven la realidad cotidiana del transporte aéreo y cuyas vidas corren peligro cuando el sistema falla.

Si bien la OACI establece las normas internacionales mínimas en materia de seguridad aérea, cada Estado dispone sus respectivos procedimientos y métodos, que pueden variar de un país a otro. El sistema de seguridad debería alcanzar un mayor nivel de uniformidad

internacional. Sin embargo, hasta ahora las compañías y fabricantes han elegido, por principio, la “opción más barata para la seguridad,” una actitud hoy por hoy inaceptable.

No obstante la FFAA de los Estados Unidos fue la primera en poner en practica las nuevas medidas de seguridad, que van desde un exhaustivo control al pasajero y maletas hasta la colocación de cámaras, puertas de acceso a cabina herméticas y guardias armados en algunos vuelos. De pronto dichas medidas parecieran ser exageradas, sin embargo son de aplicación en todo el territorio estadounidense y extensivo a todas las líneas extranjeras que en ese país operan, especialmente en lo que a blindaje de cabina se refiere. Lo anterior tiene un impacto económico no menor en la ya malograda industria.

### **Estadísticas Financieras de las principales Aerolíneas Americanas a Septiembre de 2001<sup>10</sup>**

Comparativo entre los resultados financieros obtenidos en septiembre de 2001 (3er. Cuarto) con respecto al segundo cuarto de 2001 y tercer cuarto de 2000.

---

<sup>10</sup> Bureau of Transportation Statistics

## Airline Financial Statistics

September 2001

### Major Form 41 Carriers

Source: Bureau of Transportation Statistics

Carrier	Year	Quarter	Total Operating Revenues (Thousands of Dollars)	Total Operating Expenses (Thousands of Dollars)	Operating Profit/(Loss) (Thousands of Dollars)	Net Income/(Loss) (Thousands of Dollars)
Alaska	2000	Third	487,055	453,373	33,682	17,378
Alaska	2001	Second	474,565	463,113	11,452	4,768
Alaska	2001	Third	484,355	467,872	16,483	21,249
America West	2000	Third	582,802	583,723	(921)	(749)
America West	2001	Second	577,825	633,632	(55,807)	(43,298)
America West	2001	Third	482,423	583,349	(100,926)	(31,060)
American	2000	Third	4,832,581	4,316,393	516,188	316,112
American	2001	Second	4,403,161	5,084,653	(681,492)	(437,100)
American	2001	Third	3,801,544	4,154,951	(353,407)	(258,133)
American Eagle	2000	Third	336,104	298,934	37,170	6,452
American Eagle	2001	Second	370,868	452,136	(81,268)	(65,559)
American Eagle	2001	Third	302,679	403,878	(101,199)	(86,098)
<a href="#">American Trans Air1</a>	2000	Third	324,227	305,650	18,577	7,383
<a href="#">American Trans Air1</a>	2001	Second	327,064	308,792	18,272	6,938
<a href="#">American Trans Air1</a>	2001	Third	-	-	-	-
Continental	2000	Third	2,413,126	2,193,695	219,431	135,038
Continental	2001	Second	2,273,598	2,171,915	101,683	41,693
Continental	2001	Third	1,948,590	1,926,901	21,689	3,025
<a href="#">Delta1</a>	2000	Third	4,038,231	3,561,875	476,356	56,954
<a href="#">Delta1</a>	2001	Second	3,710,979	3,687,072	23,907	(26,773)
<a href="#">Delta1</a>	2001	Third	-	-	-	-
<a href="#">DHL1</a>	2000	Third	367,867	387,905	(20,038)	(14,465)
<a href="#">DHL1</a>	2001	Second	383,704	436,511	(52,807)	(51,885)
<a href="#">DHL1</a>	2001	Third	-	-	-	-
Federal Express	2000	Third	3,873,552	3,638,958	234,594	129,971
Federal Express	2001	Second	3,737,854	3,678,901	58,953	32,647
Federal Express	2001	Third	3,633,562	3,579,649	53,913	73,891
Northwest	2000	Third	3,075,550	2,710,941	364,609	193,888
Northwest	2001	Second	2,631,722	2,651,385	(19,663)	(57,391)
Northwest	2001	Third	2,520,867	2,670,638	(149,771)	11,495
Southwest	2000	Third	1,478,848	1,178,776	300,072	184,298
Southwest	2001	Second	1,553,800	1,262,767	291,033	175,642
Southwest	2001	Third	1,335,140	1,242,100	93,040	150,964
TWA	2000	Third	972,703	983,675	(10,972)	(34,783)
TWA	2001	Second	745,120	757,149	(12,029)	(13,750)
TWA	2001	Third	652,996	771,489	(118,493)	(79,369)
United	2000	Third	4,915,785	4,945,291	(29,506)	(111,143)
United	2001	Second	4,648,239	5,003,020	(354,781)	(293,716)
United	2001	Third	4,096,978	6,157,567	(2,060,589)	(1,179,220)

## Percent Change from Third Quarter 2000

Source: Bureau of Transportation Statistics

Carrier	Date	Total Operating Revenues (Percent)	Total Operating Expenses (Percent)	Operating Profit/(Loss) (Percent)	Net Income/(Loss) (Percent)
Alaska	Third Quarter 2000-2001	-0.6	3.2	-51.1	22.3
America West	Third Quarter 2000-2001	-17.2	-0.1	-10858.3	-4046.9
American	Third Quarter 2000-2001	-21.3	-3.7	-168.5	-181.7
American Eagle	Third Quarter 2000-2001	-9.9	35.1	-372.3	-1434.4
<a href="#">American Trans Air1</a>	Third Quarter 2000-2001	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>
Continental	Third Quarter 2000-2001	-19.3	-12.2	-90.1	-97.8
<a href="#">Delta1</a>	Third Quarter 2000-2001	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>
<a href="#">DHL1</a>	Third Quarter 2000-2001	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>
Federal Express	Third Quarter 2000-2001	-6.2	-1.1	-78.8	-43.1
Northwest	Third Quarter 2000-2001	-18	-1.5	-141.1	-94.1
Southwest	Third Quarter 2000-2001	-9.7	5.4	-69.0	-18.1
TWA	Third Quarter 2000-2001	-32.9	-21.6	-979.9	-128.2
United	Third Quarter 2000-2001	-16.7	24.5	-6883.6	-961.0
United Parcel Service	Third Quarter 2000-2001	-0.5	6.4	-53.7	-76.9
US Airways	Third Quarter 2000-2001	-16.7	-9.9	-1530.8	-3155.1



## Percent Change from Second Quarter 2001

Source: Bureau of Transportation Statistics

Carrier	Date	Total Operating Revenues (Percent)	Total Operating Expenses (Percent)	Operating Profit/(Loss) (Percent)	Net Income/(Loss) (Percent)
Alaska	Second-Third Quarter, 2001	2.1	1.0	43.9	345.7
America West	Second-Third Quarter, 2001	-16.5	-7.9	-80.8	28.3
American	Second-Third Quarter, 2001	-13.7	-18.3	48.1	40.9
American Eagle	Second-Third Quarter, 2001	-18.4	-10.7	-24.5	-31.3
<a href="#">American Trans Air<sup>1</sup></a>	Second-Third Quarter, 2001	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>
Continental	Second-Third Quarter, 2001	-14.3	-11.3	-78.7	-92.7
<a href="#">Delta<sup>1</sup></a>	Second-Third Quarter, 2001	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>
<a href="#">DHL<sup>1</sup></a>	Second-Third Quarter, 2001	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>	<a href="#">N/A</a>
Federal Express	Second-Third Quarter, 2001	-2.8	-2.7	-8.5	126.3
Northwest	Second-Third Quarter, 2001	-4.2	0.7	-661.7	120.0
Southwest	Second-Third Quarter, 2001	-14.1	-1.6	-68.0	-14.1
TWA	Second-Third Quarter, 2001	-12.4	1.9	-885.1	-477.2
United	Second-Third Quarter, 2001	-11.9	23.1	-480.8	-301.5
United Parcel Service	Second-Third Quarter, 2001	4.8	-0.9	4185.2	146.3
US Airways	Second-Third Quarter, 2001	-20.4	-13.2	-588.8	-4510.6
<sup>1</sup> American Trans Air, Delta, and DHL have not filed a Third Quarter 2001 Financial Report with BTS/OAI					
N/A = Not Applicable					

En este comparativo se puede observar que los ingresos operativos del 3er cuarto de 2001 de todas las grandes aerolíneas Americanas se ven disminuidos en porcentajes considerables con respecto al 3er trimestre del año 2000. Estas disminuciones van desde 1% hasta 33%.

Por otro lado a pesar de los grandes esfuerzos por reducir la operación para ajustarse al tamaño de la demanda y así reducir sus costos, todas las grandes aerolíneas reportan una disminución en sus ingresos operativos respecto al 3er trimestre de 2000 que van desde un 5% hasta un 10858% en el caso de America West. En el caso específico de Continental resalta que no obstante en lograr en el 3er trimestre de 2001 una disminución del 12% en sus costos operativos respecto al 3er trimestre de 2000 se tiene una pérdida operativa del 90%.

Como es de esperarse estas estadísticas reflejan el fuerte impacto de los atentados terroristas en la industria aeronáutica Americana, justificando la intervención del gobierno para rescatar dicha industria.

### **III Antecedentes**

#### **Situación de la empresa<sup>11</sup> en 1994:**

##### **Financiera:**

- Saliendo en Abril de 1993 por segunda vez de la protección de quiebra del Capítulo 11.
- Deuda de 2000 millones de dólares como consecuencia de los procedimientos de Capítulo 11 de 1993.
- Ventas de 6 000 millones.
- Reportando pérdidas netas desde 1985.
- Pérdidas probables al final del año fiscal 1994 de 200 millones de dólares.
- Problemas de falta de efectivo
- Quinta línea aérea en EU.

##### **Operativa:**

- De acuerdo a la DOT 10 lugar en arribos puntuales.
- Número más alto de reportes de equipaje mal manejado por cada 1000 pasajeros
- Índice más alto de quejas por cada 100 000 pasajeros.
- Clasificada entre las peores líneas en porcentaje de pasajeros a los que involuntariamente se les negó abordar por sobre registro (sobrecupo)
- Se tenía trabajando a Greg Brenneman (Consultor con pericia en revertir la marcha declinante de las empresas) en revertir las operaciones de

---

<sup>11</sup> Caso: Gordon Bethune y el Retorno de Continental Airlines

---

mantenimiento, ya que eran las de mas alto costo pero las de mas baja confiabilidad de despacho de la industria.

- Se tenía una política de reducción de costos.
- Los trabajos de Greg Brenneman habían producido algunos resultados positivos.

**Organizacional:**

- En los últimos 10 años, Continental había tenido 10 Directores Generales
- Los empleados habían pasado por numerosas reorganizaciones internas y cambios de estrategias.
- Muchos empleados desilusionados y con baja moral.
- Los empleados hacían su trabajo lo mejor que podían pero finalmente la meta era sobrevivir.
- Durante el proceso los procedimientos de quiebra de 1993 se habían reducido honorarios y salarios.
- Rotación y uso de incapacidades alto.
- Conflictos internos entre grupos de empleados y departamentos.
- Cuando habían problemas se señalaban culpables en lugar de buscar soluciones
- Para protegerse y evitar problemas los empleados argumentaban el seguimiento de los procedimientos.
- Había elementos del personal aeroportuario que, de salida o en intermedios de descanso, se quitaban la insignia y de Continental de sus uniformes, para no tener que contestar a preguntas incómodas de compañeros trabajadores o clientes.

### **Reducción de Costo y Marketing:**

- Debido al esfuerzo de reducción de costos se habían reducido las comisiones que se pagaban a agentes de viajes (quienes manejaban entonces 80% del total de las reservaciones de vuelos).
- Eliminación de atractivos extras que los agentes de viaje podían ofrecer a los clientes corporativos para inducirlos a elegir vuelos de Continental.
- Se prescindió de las características populares del programa OnePass de viajero frecuente

### **Gordon Betune:**

- Gordon Betune trabajaba en Boeing y fue contratado en Febrero de 1994 como presidente y COO de Continental.
- Gordon Betune se decepciono porque el director ejecutivo (CEO) de Continental obstaculizaba la mayoría de los esfuerzos por mejorar las operaciones de la línea, amenos que también redujeran costos.
- En Junio de 1994 Betune recibió una atractiva oferta de United Airlines, Continental contrataco con una jugosa oferta financiera para que se quedara.
- Gordon Betune acepta quedarse en Continental y pidió se le diera la autoridad total sobre las áreas que el pensaba le ayudarían a llevar a cabo los cambios de organización que se requerían para mejorar las operaciones de Continental y para hacer el servicio de la empresa mas atractivo para los pasajeros (marketing, programación y asignación de precios)

- Para fines de Agosto Bethune llegó a la conclusión de que su autoridad estaba aun demasiado limitada y que no estaba obteniendo el apoyo adecuado para los cambios radicales que querría instituir.
- Gordon Bethune pidió apoyo completo de la Junta Directiva ya que creía que el esfuerzo que implicaba su Plan de retorno o viraje de la compañía requería una clara e inequívoca autoridad de un jefe que fuera Director ejecutivo.
- Era piloto de aerolínea autorizado, calificado para volar aviones jet Boeing 757 y 767
- Tenía Licencia de mecánico de fuselaje y de planta de energía
- Había sido gerente de instalaciones mantenimiento en Braniff y en Western Airlines
- Vicepresidente titular de operaciones en Piedmont Airlines en la década de 1980
- Su conocimiento de operaciones en Boeing lo había familiarizado con el lado del avión en el negocio de las aerolíneas comerciales y le había dado ciertos conocimientos de las estrategias de diversas aerolíneas y de los ejecutivos que las dirigían.
- En septiembre de 1996 Bethune fungía como presidente de la junta directiva y director ejecutivo.

**Acciones tomadas por la Junta Directiva:**

- A fines de Octubre la Junta Directiva determina hacer un cambio en el alto mando y da al Director Ejecutivo un permiso de ausencia de seis meses. El Director Ejecutivo decide dejar el cargo de inmediato.

- La Junta le comunica el 24 de Octubre a Bethune que podía dirigir la empresa los siguientes 10 días y que se le daría oportunidad para presentar sus planes para el futuro de Continental.
- La Junta nombra a Gordon Bethune Director Ejecutivo después de aprobar su Plan.

**Primeras acciones tomadas por Gordon Bethune:**

- Abrió las puertas a la gente de la suite ejecutiva de Continental para cambiar la atmósfera, ya que antes estaba muy vigilada.
- Pidió ayuda a Greg Brenneman para elaborar un plan (Go Forward Plan) para cambiar la compañía entera y darle una nueva dirección.

**Los primeros pasos de Bethune como director ejecutivo**

- Anuncio el cierre de las operaciones de mantenimiento de Continental en Los Angeles, (1800 personas trabajaban en L.A.) ya que Continental estaba cambiando su foco de atención a sus centros de en Newark, Houston y Cleveland.

**Greg Brenneman**

- Vicepresidente de Bain and Company con pericia en revertir la marcha declinante de las empresas.
- Trabaja con la antigua dirección en revertir las operaciones de mantenimiento de Continental, con algunos buenos resultados.
- Colabora con Bethune en darle forma al Plan Go Forward.

- Bethune le pide a Greg Brenneman que siguiera como consultor de la compañía y como asesor cercano.
- En Mayo de 1995 Bethune nombra a Brenneman director general de operaciones de Continental.
- En Septiembre de 1996 obtiene el título adicional de presidente de su área.

#### **Plan Go Forward (Adelante)**

- Este plan estaba dividido en cuatro partes: Plan de Mercadeo para volar por rutas más redituables, Plan Financiero para poner a la empresa en números negros en 1995, 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.

#### **Plan de Mercado: Fly to Win (Volar para Ganar)**

- Continental dejara de hacer las cosas que estaban perdiendo dinero o haciendo que la compañía lo perdiera, concentrándose en aprovechar sus fortalezas de mercado.
- Se hicieron reducciones drásticas en los vuelos de Continental Lite y se reviso a fondo el programa de rutas para concentrarse en las operaciones de centro y ramal en lugar de las rutas de punto a punto.
- Se programaron mas vuelos para nuevas ubicaciones de ramal que prometían generar el transito de pasajeros suficientes para producir ganancias.
- Se cerró el eje o centro operativo de Greensboro, Carolina del Norte ya que perdía dinero y no estaba generando el tráfico suficiente de las diversas



---

ubicaciones de ramal para justificar el intento de seguir ganando participación de mercado en el sureste, donde Delta y US Airways tenían una fuerte presencia.

- Se agregaron más vuelos de Newark a los centros operativos de Houston y Cleveland ya que los patrones de viaje aéreo lo justificaban.
- Se aumentaron tarifas en algunas rutas.
- Debido a las reducciones de las frecuencias de vuelos y destinos se recorta el tamaño de la flota de aviones eliminado los mas costoso de operar (A300).
- Se mantienen las rutas de los A300 pero con aviones menos grandes, mejorando así los márgenes de ganancias.
- Todas las correcciones de programa y flota iban encaminadas a posicionar mejor a Continental en los mercados de mayor tráfico y reducir costos de mantenimiento, permitiendo reasignar recursos a los esfuerzos de fortalecer las operaciones centrales de Continental; así como mejorar el factor de carga en general de la compañía.

**Esfuerzos para atraer pasajeros (Marketing):**

- Se emprende una campaña concertada de marketing para recuperar a los clientes que se habían perdido, especialmente a los viajeros de negocios.
- Para tratar de recuperar la confianza y los negocios de las agencias de viajes se fue con los agentes de viajes importantes para:
  - 1) Ofrecer disculpas por previos errores.
  - 2) prometer que los niveles de desempeño puntual y la satisfacción del cliente de Continental iban a mejorar en forma radical.
  - 3) Restablecer las comisiones altas.

4) Darles un paquete de incentivos que pudieran usar para inducir a sus clientes de los 500 de Fortune a que reservaran mas vuelos en continental.

- Se restaura el programa One Pass de viajero aéreo frecuente.

**Continental Lite:**

- Continental Lite, la operadora de tarifa baja, representaba una importante perdida de dinero ya que sus costos eran demasiado elevados en relación con los ingresos generados por sus procedimientos de tarifa baja.
- Bethun decía que así como una pizzería podría hacer una pizza tan barata que nadie quisiera comprarla, uno también podría crear una aerolínea tan barata que nadie quisiera volar por ella.
- Los analistas indicaron que alrededor de un tercio de las rutas de Continental Lite eran la causa del cerca del 70% de las perdidas de Continental.

**El Plan Financiero: Fund the Future (Reunir fondos para el futuro)**

- Se pone como objetivo generar un plan “creíble” para generar una utilidad de 45 millones de dólares en 1995 las cuales producirían flujos de efectivo suficientes para evitar otra crisis financiera, mediante las siguientes acciones:
- Renegociación de los pagos de alquiler de aeronaves
- Refinanciamiento de las deudas de Continental a tasas de interés mas bajas
- Postergación de algunas reamortizaciones de deuda
- Incremento de tarifas en ciertas rutas
- Objetivo de generar

**El Plan de Producto: Make Reliability a Reality (Hacer de la confiabilidad una realidad)**

- Llevar a cabo mejoras mensurables en cuanto a:
- Puntualidad
- Manejo de Equipaje
- Experiencia general de vuelo de Continental, haciendo las cosas que agradan a los clientes y que influirían en la decisión de volver a volar por Continental (diferenciación en la experiencia de vuelo)
- Enfoque de los empleados en el desempeño puntual recompensándolos con un bono de 65 dólares mensuales si Continental aparecía entre las primeras cinco aerolíneas en porcentaje de vuelos de arribo puntual en el reporte mensual del U.S. Department of Transportation.

**El Plan de la Gente: Working Together (Trabajando juntos)**

- Cambiar de raíz la cultura corporativa de Continental, haciendo que los empleados trabajaran juntos y crearan un ambiente de trabajo positivo.
- Encontrar formas para medir y recompensar el trabajo en equipo.
- Convertir el cambio de cultura en un concepto general más que en una lista específica de acciones.

**Ejecución y Evolución del Go Forward Plan de Bethune, 1995-2000**

- Bethune reconocía que los empleados de Continental verían sus acciones con sospecha y que necesitaría crearse credibilidad ante ellos.

- Bethune comprendía también que como director ejecutivo de Continental necesitaba inspirarse en muchas de sus propias experiencias previas.
- Instituye la llamada casa abierta para los empleados el último día hábil de cada mes
- Se instituye los viernes vestimenta informal para todos los empleados, excepto los que trabajaban en contacto directo con los clientes, en parte para hacer más accesibles a todos los gerentes y ejecutivos de Continental.
- Impone la prohibición de fumar en todas las instalaciones de toda la compañía y la extiende a todos los vuelos con poco efecto patente en las ventas de pasajes.
- En las primeras juntas no se sentaba en la cabecera de la mesa en la sala de juntas ejecutiva e insistía en que las juntas comenzaran y terminaran a las horas programadas.
- Reunió a unos cuantos empleados de Continental junto con algunos de los manuales que contenían los reglamentos y procedimientos de la compañía y salió al lote de estacionamiento afuera de la oficina matriz de Houston, e hizo que los empleados le 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.
- Se creó una fuerza de trabajo para que revisara el manual entero y propusiera pautas que ayudaran a los empleados a tomar buenas decisiones y a llevar a cabo acciones apropiadas.

- Bethune les decía a los empleados que Houston quería que ellos hicieran su trabajo y que los quería dejar en paz a menos que ellos pidieran ayuda y, que aun que no lo creyeran, si ellos necesitaban ayuda, Houston quería ayudarles.
- Con el fin de enviar un mensaje a clientes y empleado de que continental estaba haciendo una mejor operación, Bethune ordeno que cada uno de los aviones de Continental se le diera un tratamiento de pintura fresca para el 1º. De julio de 1995. El personal de operaciones de la flota de Continental decía que era un plazo demasiado corto para repintar 200 aviones; Bethune rehusó a considerar el plazo y los amenazo si no cumplían el plazo fijado.
- Para presentar y explicar a los empleados como el Go Forward Plan abordaba todos los problemas de Continental se realizaron juntas en todos los sitios de la compañía.
- Las juntas no se llevaron siempre con fluidez; varios empleados externaban dudas y escepticismo, expresando abiertamente su desconfianza de lo que la dirección les estaba diciendo.
- Bethune decía que su verdadero trabajo como ejecutivo en jefe era hacer que la gente haga su trabajo, reunir al equipo adecuado, fijar el rumbo en el mapa grande, comunicarlo y hacerse a un lado confiando que la gente hará su labor.

#### **Ejecución del Plan de Mercado: Fly to Win (Volar para Ganar)**

- Se paga a las agencias de viaje incentivos sobre las tarifas normales si vendían cierto volumen de boletos o si alcanzaban otros objetivos de ventas.

- Se idearon programas con asensos a primera clase y descuentos por ciertos volúmenes de viajes, para que los agentes de viaje lo usaran en el marketing de Continental a las grandes corporaciones.
- Se agregan nuevos destinos cuando la retroalimentación informativa de las agencias indico que esos lugares serian atractivos para sus clientes corporativos.
- Continental quería trasladar su negocio de la multitud de mochila y sandalias a la multitud de abrigo y corbata, creyendo que tales viajeros solían estar dispuestos a pagar pasajes más caros para no poner en riesgo su comodidad y conveniencia.
- Para ayudar a las agencias en el marketing de Continental con los viajeros de negocios, se envían cartas a directores ejecutivos, personal de mandos medios y representante de ventas corporativos que volaban con frecuencia, ofreciendo excusas por el deficiente desempeño de la compañía en años pasados, presentando las características del Go Forward Plan dedicadas al cliente y pidiéndoles que hicieran de nuevo la prueba con Continental.
- 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. Particularmente en los mercados internacionales. En 2000 servia a mas destinos a internacionales que cualquier otro transportista aéreo.

- El sitio Web de la compañía se empleaba como un canal de distribución cada vez mas importante para el marketing de boletos para personas y empresas; en 2000, Continental amplio boletaje electrónico a cerca del 95% de sus destinos.
- En el 2000 continental había vendido más de 5800 millones de dólares en ventas de boletos electrónicos que representaba el 54% de las ventas totales.
- En 2000 Continental se asocia con United, Delta, American y Northwest para crear un sitio web completo de planeación llamado Orbitz, que ofrecía boletos de aerolínea, reservaciones de hotel, renta de autos y otros servicios.

**Continental Express:**

- Surge de descartar por completo en 1996 a Continental Lite.
- Es la línea alimentadora para sus centros operativos, que opera como una subsidiaria aparte con su propio presidente.
- En 2000 había ampliado sus operaciones para incluir cerca de 1000 vuelos diarios a 70 ciudades en Estados Unidos, 10 en México y 5 en Canadá
- Su flota de aviones consta principalmente de jets regionales con algunos aviones de turbohélice.
- Su flota permitía un servicio mas frecuente a ciudades pequeñas a costos más bajos y contribuía a factores de carga más altos.
- Debido a que los pasajeros brindaban mayor comodidad al pasajero, Continental Express puso en marcha un plan en 2000 para que en 2004 la flota tuviera solo jets regionales.

### **Prueba de la quinta fila de Bethune:**

- Bethune quería que Continental agregara costo solo cuando el gasto agregara valor para el cliente.
- Bethune insistía en aplicar lo que el llamaba la “prueba de la 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 mas alto de pasaje para disfrutar el beneficio propuesto.
- La definición de éxito y buen desempeño desde el punto de vista de los clientes 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 mas grata la experiencia de viajar, y beneficios deseables de viajero aéreo frecuente.

### **Ejecución del plan financiero Fund the Future (Reunir fondos para el futuro)**

Se alivio a corto plazo en gran medida el potencial de una crisis financiera tomando las siguientes medidas a fines de 1994 y principios de 1995:

- Renegociar los pagos de la renta de los aviones.
- Refinanciar la deuda a tasas mas bajas (ahorrando unos 25 millones de dólares en pagos de interés anual)
- En 1994 continental incurrió en un costo de interés de 202 millones de dólares en 1996 se habían reducido a 117 millones de dólares.
- Alargar los plazos de amortizaciones de prestamos de tres a siete u ocho años
- Subir las tarifas en rutas selectas.



- Bethune llamo a su intimo amigo Roon Woodard, presidente de Boeing, para pedirle la devolución del deposito de 70 millones por los pedidos cancelados, porque Continental tenia grandes urgencias de efectivo. Woodard accedió a enviarle un reembolso parcial de 29 millones.
- El vicepresidente de compras y servicios de materiales vendió excedentes de inventario de partes y renegocio contratos de mantenimiento, mejorando aun más los flujos de efectivo.
- Se entro en acuerdos de código compartido con otras aerolíneas para lograr economías de operación conjunta.
- A los empleados en ubicaciones en las que se discontinuaba el servicio (o en las que se ponía en practica el código compartido) se les ofrecía empleo en otras partes de la compañía siempre que era posible.
- Durante el periodo 1996-2000, Continental amplio sus esfuerzos de código compartido con aerolíneas nacionales e internacionales.
- A propuesta de Kellner Continental adquirió una póliza de seguro contra aumentos inesperados en costos del combustible.
- En 1995, las protecciones de compra de combustible le ahorraron a Continental un estimado de 3 millones de dólares.
- Se incorporo un nuevo director financiero, Larry Kellner, para que reparara los sistemas financieros de la compañía y generara mejor información para la toma de decisiones, creando sistemas que permitían a la administración contar con estimados confiables y actualizados regularmente en los renglones de ingresos,

---

costos ganancias y flujos de efectivo. Inclusive los sistemas llegaron a producir pronósticos diarios de 40 conceptos como: costos de combustible, costos de mantenimiento, ingresos por milla de asiento disponible, etc.

- De acuerdo a Bethune las mediciones se hacían cada vez mas precisas, lo cual significaba que se podían tomar cada vez mejores decisiones con cifras más actuales.
- Durante el periodo 1996-1998, Continental redujo costos de capacitación y mantenimiento mediante la disminución de los diferentes tipos de aviones que componían su flota.
- La meta era contar solo con 5 tipos de aparatos para fines de 1999 ya que en 1995 se contaba con 9.
- Se logran mas ahorros en mantenimiento en 1997 y 1998 al recibir de Boeing nuevos aviones, reduciendo la edad promedio de la flota.
- En julio de 1997, Continental inicio un programa de tres años para subir los honorarios y salarios del empleado al nivel de los estándares de la industria; el programa llego a su término de acuerdo a lo programado.
- En julio de 2000 Continental emprendió otro programa de tres años para levantar los beneficios del empleado al nivel de la norma de la industria para 2003.
- A partir de 1998, Continental inicio un programa de recompra de acciones por el cual adquirió un total de 28.1 millones de acciones a un costo de aproximadamente 1200 millones de dólares. El cual continuo hasta diciembre de 2000

### **La alianza con Northwest Airlines:**

- En 1998, Northwest Airlines compro un bloque de 8.7 millones de acciones comunes de Continental, suficientes para darle el control de la votación de Continental. Existían Cláusulas que restringían la capacidad de Northwest de ejercer control de las votaciones sobre Continental.
- La alianza estipulaba que cada aerolínea pusiera su código de vuelo en gran numero de vuelos de la otra y que compartieran salas de espera ejecutivas en ciertos aeropuertos, axial como beneficios recíprocos de viajero aéreo frecuente, axial como, actividades de marketing conjuntas
- EL U.S. Department of Justice inicio un juicio antimonopolio bajo la acusación de que se violaba la sección 1 de la ley Sherman ya que la alianza tenía el efecto de aminorar la competencia real y potencial en diversas formas y en varios mercados geográficos.

### **Ejecución del plan de producto Make Reliability a Reality (Hacer de la confiabilidad una realidad):**

#### **Impulso al desempeño puntual**

- Debido a que para los viajeros el arribo oportuno era el factor más importante de satisfacción, Bethune opto por usar el porcentaje de puntualidad como indicador principal de que tan bien se desempeñaba Continental.
- Continental estaba gastando cerca de cinco millones de dólares mensuales en atender las consecuencias de la falta de puntualidad en sus vuelos, por lo tanto en enero de 1995 Bethune decide tomar la mitad de los cinco millones y dar un

---

bono de 65 dólares mensuales a cada empleado (40 000 empleados) como incentivo para lograr un buen desempeño en puntualidad.

- El bono se otorgaría si Continental estaba dentro de las primeras 5 aerolíneas en la lista de puntualidad.
- El porcentaje de puntualidad de Continental en Enero de 1995 fue de 71%, 10% mejor que en Enero de 1994 y en Febrero de 1995 Continental tiene un 80% de porcentaje de puntualidad clasificándose en cuarto lugar. En Marzo de 1995 Continental obtiene el 83% de puntualidad quedando en 1er lugar.
- Durante el periodo 1995-2000, Continental pagó a sus empleados un total de 157 millones de dólares en bonos de arribo a tiempo.
- Para impulsar el desempeño puntual, Continental hacia correcciones de ruta de vuelos que a menudo demoraban.

#### **Mejora del manejo 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.
- La administración enfatizo que el porcentaje de puntualidad se estaba empleando como escala para medir la confiabilidad de la operación entera de la compañía ya que “hacer de la confiabilidad una realidad” significaba que un avión de Continental debería partir a tiempo con provisión completa de alimentos, todos sus pasajeros y todas sus valijas y luego tenia que llegar a tiempo.

**Otras mejoras del producto:**

- Par acotar el tiempo que los agentes requerían para hacer una reservación Continental aumento su capacidad de atención telefónica agregando mas agentes y mejorando su software de sistemas de reservación
- Se mejoraron los servicios en vuelo con base a encuestas de preferencias del consumidor.
- En 2000, Continental gasto 12 millones de dólares en gavetas porta equipaje mas grandes para acomodar valijas de mano y para brindar mas espacios para objetos.
- Para proteger su ventaja competitiva Continental demando y a United Airlines reclamando que había puesto en puntos de verificación de seguridad escalas de medición de equipaje que impedían el paso de las valijas mayores de los pasajeros de Continental. Continental gano la demanda.

**Ejecución del plan Working Together (trabajar juntos):**

- 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 tendería puentes de confianza entre las administración y los trabajadores; pensaba incluso que si la empresa empezaba a ganar dinero y que el plan de utilidades compartidas con el personal diera resultados, la gran mayoría de los empleados de Continental lo pensaría dos veces antes de “echar la casa por la ventana”.

- Durante el periodo 1995-2000, Continental les pago a los empleados 545 millones de dólares en bonos de utilidades compartidas; la cantidad repartida en 2000 por igual concepto (pagada en febrero de 2001) fue de 98 millones de dólares.
- Se crearon listas de verificación para dividir ciertas labores en una serie de pasos con el fin de facilitar a los empleados el trabajo para el cual habían sido contratados.

#### **Comunicaciones abiertas y trabajo de equipo.**

- Se instalo un número 800 de correo de voz directo a la oficina de Bethune para que los empleados lo usaran cuando se sintieran particularmente frustrados o tuvieran necesidad de hablar con el director ejecutivo. En un DIA normal Bethune podía recibir un par de llamadas.
- Se instaló otro número 800 solamente para problemas de operaciones técnicas que atendía los siete días de la semana.
- Había un alineo de emergencia a la que podía llamar el personal para pedir información sobre su paga, prestaciones y programa de retiro 401(K)
- La oficina matriz corporativa distribuía una actualización diaria por intranet de la empresa y correo electrónico para mantener a los empleados al corriente de los movimientos de la compañía.
- Gordon Bethune informaba de cualquier nuevo acontecimiento a través de un mensaje semanal de correo de voz de tres minutos.
- Boletín mensual de noticias del empleado llamado Continental Times.

- Publicación de la empresa llamada Continental Quarterly que se enviaba por correo a los hogares de los trabajadores.
- En 1995 se instalaron 600 tableros de boletines en salas de descanso momentáneo de los empleados, corredores y salas comunes
- En 1997 se instalaron tableros de mensaje luminoso de LED para proporcionar las noticias de ultima hora, % de vuelos a tiempo, precio de las acciones de Continental y reportes meteorológicos de aeropuertos
- Bethune consideraba indispensable dirigirse a los empleados en términos de igualdad y franqueza a diferencia de la antigua practica administrativa que decía a los empleados lo menos posible.
- Los cuatro elementos del Go Forward Plan se trataban siempre en el mismo orden en las juntas de empleados
- En cualquier publicación, texto o aviso se estructuraba también de acuerdo a los cuatro elementos del Go Forward Plan
- 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 estuviera feliz de ir a trabajar; era efecto s decir que nunca había tenido noticias de una empresa exitosa que no tuviera un buen producto y en la que la gente no le

---

gustara trabajar, y solía comentar que dirigir una aerolínea era como conducir al mayor equipo deportivo del mundo.

**El esfuerzo de cambio de cultura:**

- En forma deliberada la administración se dispuso a cambiar las cosas que hacían desagradable el ambiente de trabajo o que hacían infelices a los empleados.
- La meta era que cada trabajador tratara a sus compañeros de trabajo como clientes o miembros de su familia.
- Dignidad y respeto se convirtió en lema de la compañía en 1996
- A principios de 1995 los ejecutivos de alto nivel clasificaban a todos los empleados gerentes y supervisores en una escala del 1 al 4 respecto a la calidad de su trabajo y de si eran jugadores de conjunto, con calificación de 1 si eran buenos y de 4 indicando deficiente calidad de trabajo y/o desventajas en habilidades de administración de personal.
- En octubre de 1995, cuando se hizo patente que Continental tenía demasiados administradores, en especial mandos medios, Continental decidió despedir a todos los gerentes y supervisores con calificación de 4.
- Cuando asumió Bethune la dirección cerca de la mitad de los vicepresidentes abandono la empresa por propia voluntad o se les despidió por razones de gerencia ineficiente o falla en el trabajo en equipo.
- Para sustituir a los altos puestos, Bethune llamo gente de fuera que habían trabajado con el en otras compañías o gente que identifico pidiendo referencias.
- En 1998, varios ejecutivos de Delta Airlines le dijeron a Bethune que tenia el mejor equipo administrativo de cualquier aerolínea.



- Para retener a los ejecutivos clave Continental un plan muy atractivo de salario y bono
- Los empleados tenían bonos mensuales por desempeño puntual y un plan de utilidades compartidas basado en el desempeño que les retribuía hasta 15% de utilidades.
- Los ejecutivos obtenían bonos basados en el desempeño general de Continental y en logro de metas personales.
- Bethune estaba a favor del trabajo en equipo entre los ejecutivos titulares y en contra del abuso del poder y de los que traicionaban y maniobraban en pos de puestos así como los departamentos que no cooperaban con otros.
- Para crear confianza Bethune recompensaba a la gente desde un principio y en forma inesperada.
- Bethune dio la orden a los departamentos de trabajar en forma cooperativa, específicamente en las áreas de programación, operación de vuelo y mantenimiento de aeronaves.
- Bethune requería que la gente de marketing, operaciones de vuelo y mantenimiento de aviones formaran un equipo para llegar a un programa que fuera factible desde todas las perspectivas, ya que antes los programas trazados creaban toda clase de problemas e ineficiencias en operaciones de vuelo y mantenimiento, y ningún departamento se inclinaba a colaborar con el otro para resolver las dificultades.

- Continental inicio en 1996 un programa para recompensar a los empleados por asistencia perfecta.

## **IV Síntesis de Hechos Relevantes**

### **CONTINENTAL AIRLINES EN 2001<sup>12</sup>**

#### **Reconocimientos y premios:**

- En enero de 2001 Continental Airlines fue nombrada aerolínea del Año por Air transport World, siendo la primer aerolínea en ser designada dos veces en un periodo de 5 años.
  - Mencionando la cultura amable con el empleado
  - Decía que continental tenía las mejores relaciones laborables de cualquier aerolínea importante de centro operativo y destino radial de Estados Unidos.
  - Señalaba también que Continental tenía un “servicio al pasajero superior”, en especial por lo concerniente a los viajeros de negocios.
- En 2001, OAG nombro a Continental Mejor Aerolínea Trasatlántica y Mejor Aerolínea con base en Norteamérica
  - Honro a Continental por tener el mejor programa de viajero aéreo frecuente.
- J.D. Power and Associates había nombrado a Continental excelente en satisfacción del Cliente en cuatro de los pasados cinco años.
- En 2000 y 2001, la revista Fortune nombro a Continental la segunda aerolínea más admirada de Estados Unidos detrás de Southwest Airlines en ambos años.
- En el estudio de Air Quality Rating 2001, Continental figuro en 7° lugar entre las diez principales aerolíneas de Estados Unidos, descendiendo del 2° lugar del año anterior.

---

<sup>12</sup> Gordon Bethune y el Retorno de Continental Airlines

- Pese a ir a la cabeza del ramo con 78.1% de llegadas a tiempo, Continental fue calificada en 7º lugar por sobre registro (18/100000-3.4/100000) y mal manejo de valijas (535/100000 de 442/100000) en 2001.
- La revista Worth, en su número de abril de 2001, nombro a Gordon Bethune uno de los mejores directores ejecutivos por tercer año consecutivo.
- En junio de 2001, Aviation Week & Space Technology otorgo a Continental su calificación más alta por “administración sobresaliente”.
- La revista Hispanic incluyo a Continental por cuarto año consecutivo en su lista de las “Corporate 100 Providing the Most Opportunities for Latinos”
- El repote anual de 2000 emitido a principios de 2001 a los accionistas Gordon Bethune y Greg Brenneman concluyeron su carta conjunta a los accionistas con la siguiente declaración:

Seguiremos construyendo a partir de la confianza y seguridad que recíprocamente nos tenemos. Seguimos empeñados en procurar que cuando ganemos, ganemos todos: empleados, clientes y accionistas por igual.

“Trabajar duro, volar bien” es más que un lema llamativo; es ejemplo de quienes somos y de lo que hacemos

Como ya lo hemos dicho muchas veces: no vamos a otra parte que no sea para arriba.

### **La alianza con Northwest Airlines: un nuevo arreglo**

- En enero de 2001, Continental re compró 6.7 millones de acciones comunes de los 8.7 millones de acciones que Northwest había comprado a fines de 1997, pagando 450 millones de dólares en efectivo.
- Continental a pesar de la recompra de acciones firma con Northwest extensión del convenio maestro de alianza hasta 2025.
- Continental queda liberada de manera efectiva del control por parte de cualquier entidad externa, por primera vez desde que se había formado la empresa.
- Gordon Bethune declara que el 22 de junio de 2001 era el “Día de la Independencia” en Continental pagando un bono en efectivo de 100 dólares a los 54 300 empleados ( 5,430,000 USD)
- La Administración de Continental en 1998 prevenía que la alianza para fines de 2001 iba a provocar un ingreso operativo de 265 millones de dólares y para 2001 se estimo que solo se tenía alrededor de 200 millones debido a demoras en el establecimiento de plataformas comunes.

### **Cambios ejecutivos en la cima**

- En mayo de 2001, Greg Brenneman, de 39 años, renunció a sus cargos de presidente, director general de operaciones y director, decidió dedicarse de tiempo completo a su propia compañía, Turn Works, Inc. Que se especializaba en ayudar a empresas en creación a sortear transiciones mayores.
- Larry Kellner, exdirector de finanzas de Continental 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
- C.D. McLean, ex vicepresidente ejecutivo de operaciones, fue nombrado director general de operaciones y vicepresidente ejecutivo de Continental.

### **La derivación planeada de Continental Express**

- En julio de 2001, Continental anuncio planes de tener un interés minoritario en Continental Express por medio de una oferta publica inicial (OPI) de acciones con el objeto de reunir capital y estimular un poco el precio de las acciones de Continental
- Debido a una economía perezosa y a un débil tráfico aéreo el precio de las acciones de Continental (al igual que el de otras aerolíneas) había descendido.
- Debido a que Continental Express había estado creciendo alrededor de 30% anual en los pasados 7 años, Continental esperaba que sus accionistas aprovecharan el premio de alzas de precio más altas que se estaba otorgando a las aerotransportadoras regionales.

### **Desempeño Financiero y operativo de Continental en 2001**

- Durante los primeros seis meses de 2001, Continental reporto ingresos por 5 000 millones de dólares (3.3% arriba de los 4850 millones de dólares en ingresos de los primeros seis meses de 2000)
- Ganancias netas del periodo (primeros 6 meses) 51 millones de dólares, mucho menos que en el mismo periodo de 2000, 149 millones.

- La administración atribuyó las ganancias más bajas en 2001 a la lentitud que acusaba tanto la economía estadounidense como la global
- La liquidez de la compañía estaba en entre dicho con activo actual de 2 200 millones de dólares y pasivo actual de 3200 millones.
- Fuerte apalancamiento con una deuda de largo plazo de 3 700 millones de dólares y capital contable de los accionistas de 1 200 millones de dólares
- 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**

- En los primeros ocho meses de 2001 Continental informó de un desempeño en puntualidad de 80.9% (contra 77.7% del mismo periodo de 2000)
- Aumento en el tráfico de pasajeros de 2.7% para Continental y de 22.9% para Continental Express.
- En agosto de 2001, Continental reportó un factor de carga record de 78.1% (contra 76.8% en agosto de 2000)
- El tráfico de pasajeros en agosto fue de 4.8% sobre los primeros niveles del año
- Continental Express informó de un factor de carga record de agosto de 66%, 2.98% por encima de los niveles de agosto de 2000
- El tráfico de pasajeros de agosto de 2001 en Continental Express fue de 26.3% sobre los niveles anteriores del año.

- Continental había reportó 25 trimestres consecutivos redituables y Fortune la había incluido entre las 100 Best Companies to Work for in America en 1999, 2000 y 2001.

### **El impacto de los ataques Terroristas de Septiembre de 2001 en Estados Unidos**

- Cuatro días después de los secuestros de aviones y ataques terroristas a las torres del World Trade Center y al Pentagono, Gordon Bethune anuncio que Continental Airlines reduciría inmediatamente su programa de vuelos largos aproximadamente 20% sobre una base de milla por asiento disponible en toda la extensión del sistema
- También anuncio que pondría en suspensión temporal a alrededor de 12 000 de sus 56, 000 empleados actuales de acuerdo con sus reducciones de vuelos. Esto costaría aproximadamente a la empresa 60 millones de dólares
- Se programan ferias de empleo para reubicación de los empleados en los centros operativos de Continental de Houston, Cleveland y Newark.
- El martes 17 de septiembre de 2001, Continental anuncio que haría los pagos de 70 millones de dólares de su adeudo que vencía ese día, dentro del periodo de gracia de 10 días.
- Los funcionarios indicaron que la solicitud de estado de quiebra era una de las opciones que se estaban considerando para enfrentar su prevista crisis de caja.



- Bethune indico que Continental esperaba percibir la mitad de los ingresos normales y que aún reduciendo los costos en 20% se incurrirían en perdidas de 200 millones de dólares al mes y pedir la protección de quiebra en Noviembre
- Bethune recurrió al Gobierno Federal para que activara un paquete de ayuda mayor debido al desplome de trafico de pasajeros y al incremento de las medidas de seguridad
- La reducción del programa de vuelos resulto en la interrupción del servicio de Continental a 10 ciudades y/o aeropuertos, suspensión de vuelos de todos los DC-10, detención temporal de 14 turbohélices y otros 31 aviones.

#### **Suspensión y/o recortes de personal en otras aerolíneas**

- Otras Aerolíneas en Estados Unidos y en todo el mundo estaban también recomponiendo sus programas de vuelo para proteger sus finanzas y responder a la reducción de pasajeros, incremento en las medidas de seguridad.
- Muchas aerolíneas anunciaron reducciones de su fuerza de trabajo, adicionalmente se estaban tomando medidas tales como: cancelación de pedidos o aplazando entregas de nuevos aviones.
- Cerca de 120 000 empleados fueron afectados en toda la industria como consecuencia de recortes, disminución de producción de aviones y ahorro de costos.

### **El paquete de rescate del Gobierno Federal**

- El congreso aprobó la Air Transportation Safety and System Stabilization, esta ley daba a las aerolíneas 5 000 millones de dólares en pagos directos y les proveía hasta 10 000 millones de dólares oportunidades de obtener préstamos
- Debido a la nueva ley Continental recibió 212.6 millones de dólares en efectivo y esperaba recibir una inyección adicional de 212 millones de dólares en efectivo antes de que terminara 2001.
- Debido a que el gobierno estaba aun determinando las garantías para otorgar préstamos de emergencia, Continental no sabía la cantidad que podía solicitar y recibir del programa. Sin embargo se corría el riesgo de verse en aprietos ya que Continental tenía muy pocos activos libres de hipotecas.
- Pese a los préstamos de efectivo, destacadas aerolíneas estadounidenses reportaron graves pérdidas para el tercer trimestre de 2001.

### **Otros acontecimientos en Continental Airlines**

- El 26 de septiembre de 2001, Gordon Bethune anuncio que el y Larry Kellner, no aceptarían salario o bono alguno en lo que restaba de 2001. El sacrificio ascendía aproximadamente a 25% o 242 000 dólares para Bethune y 145 000 dólares para Kellner
- Durante Septiembre de 2001 Continental Airlines y Continental Express transportaron un total combinado de 2 915 615 pasajeros, una caída de 32.2 % respecto a septiembre de 2000.

### **Desempeño financiero y operativo de tercer trimestre de Continental**

- Continental reporto ingresos netos de tercer trimestre de 3 millones de dólares, incluyendo la concesión federal de 243 millones de dólares (154 millones después de impuestos) conforme a la ATSSSA y 85 millones de costo de recorte de personal y otros cargos especiales.
- Excluyendo los cargos especiales y la concesión federal, Continental habría reportado una pérdida de 97 millones.
- El ingreso de tercer trimestre fue de 2100 millones de dólares, 14.9% por debajo del mismo periodo de 2000
- La compañía indicaba que el flujo de caja o efectivo de las operaciones seguía siendo negativo 4 o 5 millones de dólares

**V FODA**

<b>Variables Externas</b>	<b>Variables Internas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o En 2000 y 2001, la revista Fortune nombro a Continental la segunda aerolínea más admirada de Estados Unidos detrás de Southwest Airlines en ambos años.</li> <li>o Las mayores aerolíneas estadounidenses no reportaron utilidad en los primeros seis meses de 2001</li> <li>o Paquete de rescate del Gobierno Federal de la industria aérea norteamericana</li> </ul> <p><b>(Oportunidades)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Continental fue calificada en 7º lugar por sobre registro (18/100000-3.4/100000) y mal manejo de valijas (535/100000 de 442/100000) en 2001</li> <li>o Nuevo COO ya que en mayo de 2001, Greg Brenneman, de 39 años, renuncio a sus cargos de presidente, director general de operaciones y director, decidió dedicarse de tiempo completo a su propia compañía, Turn Works, Inc.</li> <li>o Problemas de liquidez con activo actual de 2 200 millones de dólares y pasivo actual de 3200 millones.</li> <li>o Fuerte apalancamiento con una deuda de largo plazo de 3 700 millones de dólares y capital contable de los accionistas de 1 200 millones de dólares</li> </ul> <p><b>(Debilidades)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Desaceleración de la economía estadounidense y global</li> <li>o Ataques terrorista del 11 de Septiembre que desataron la peor crisis de la industria aérea al disminuir el trafico de pasajeros drásticamente</li> <li>o Incremento de medidas de seguridad impuestas por el gobierno a la industria</li> </ul> <p><b>(Amenazas)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Continental Cuenta con un plan integral de mercado, financiero, de producto y un plan para la gente "Go Forward Plan" que ha demostrado con resultados su eficacia para superar crisis y mejorar el desempeño de la compañía.</li> <li>o Buenas relaciones laborales (las mejores de la industria)</li> <li>o Muy buen servicio al pasajero sobre todo en el nicho de viajeros de negocios</li> <li>o Cuenta con el mejor programa de viajero aéreo frecuente de la industria.</li> <li>o Cuenta con uno de los mejores y mas reconocidos directores ejecutivos de la industria Gordon Betune</li> <li>o Cuenta con uno de los mejores y mas reconocidos equipos de administradores de la industria</li> <li>o Cuenta con el mejor y mas reconocido CFO de la industria</li> <li>o Continental había reportado 25 trimestres consecutivos redituables (hasta el segundo trimestre de 2001)</li> <li>o Continental es una empresa totalmente autónoma ya que ninguna entidad externa tenia control sobre sus decisiones.</li> <li>o Extensión del Convenio maestro de alianza con Northwest hasta 2025.</li> <li>o Cuenta con una línea aero transportadora regional (Continental Express) con crecimientos de alrededor de 30% anual en los pasados 7 años.</li> <li>o Continental es una de las dos aerolíneas mayores estadounidenses en reportar utilidad en los primeros seis meses de 2001</li> <li>o Líder en la industria con 78.1% de llegadas a tiempo</li> </ul> <p><b>(Fortalezas)</b></p>

## **VI Problema**

- Reducción de pasajeros por atentados terroristas
- Problemas de programación de vuelos y asignación de personal debido a cancelaciones y retrasos en vuelos.
- Aumento de medidas de seguridad
- Perdidas operativas de 97 millones en el tercer trimestre
- Problemas de flujo de efectivo
- Problemas de Liquidez
- Fuerte apalancamiento

## **VII Alternativas Propuestas:**

1.- Mantener la operación, reforzando el “Go Forward Plan” ajustando el tamaño de la operación con base a la reducción de la demanda, solicitando la ayuda financiera del gobierno (Ley de seguridad y estabilización del sistema del transporte aéreo) de alrededor de 900 millones de dólares y estableciendo e implementando una estrategia de marketing integrado de comunicación reforzando especialmente a los clientes el aspecto de seguridad en los vuelos de Continental.

Esta estrategia reforzaría la ventaja competitiva por diferenciación alcanzada hasta ahora por el nivel de servicio brindado especialmente en el nicho de pasajeros de negocios, adicionando a esto el nivel de seguridad demandado ya que la principal demanda era sentirse seguro al viajar. Esto se lograra mostrando a los clientes que debido a las medidas de seguridad tomadas, ahora es mas seguro volar.

Por otro lado se pondría especial énfasis al plan de reducción de costos operativos mediante alianzas con otras compañías y aumento de vuelos en código compartido, reduciendo el tamaño de la flota sacando a los aviones de mayor costo operativo, reforzando el plan de renovación de la flota, así como reduciendo personal.

2.- Venta de la compañía.

3.- Solicitud de estado de quiebra (Capítulo once)

### **VIII Criterios de decisión**

- Sobre vivencia de la empresa y mantenimiento de su operación
- Impacto social (menor disminución de plazas de trabajo)
- Conservar el patrimonio de los accionistas.

## **IX Evaluación de Alternativas Propuestas:**

### 1. Ver Tablas Anexas.



"Evaluacion de  
alternativa 1.xls"

Comentarios a los estados financieros de Continental al 30 de Septiembre de 2001 con respecto al 30 de septiembre de 2000:

- Los ingresos disminuyeron un 15.22%
- Los gastos operativos como porcentaje de las ventas disminuyen de un 10.03% a 3.91% como resultado de la política de reducción de costos operativos (incluyendo compensación de estabilización).
- Los ingresos netos como porcentaje de las ventas disminuyen drásticamente de 5.15% a 0.13%
- La liquidez disminuye de 0.83 a 0.73

Comentarios a los estados financieros pro-forma de Continental para final de año de 2001, 2002 y 2003.

- Para elaborar los estados financieros pro-forma se considera como base el Pronostico de la demanda en la aviación para los años fiscales 2002-2013 elaborado por el U.S. Department of Transportation y los estados de resultados de 2000 publicados en el 2000 Anual Report de Continental Airlines.



- Se considera un préstamo del Gobierno Americano de 900 millones de dólares, lo cual significa alrededor de 9% del paquete de rescate de la industria aérea de hasta 10000 millones de dólares, garantizados por activos de Continental sin gravamen con un valor en libros ligeramente mayor a 1000 millones de dólares al 30 de septiembre de 2001.
- Las razones de endeudamiento (apalancamiento, 0.87 y pasivo-capital, 4.38) varían muy poco con respecto a las de 2000 (apalancamiento, 0.87 y pasivo-capital, 4.36).

2. La venta de la compañía no es una buena opción ya que la industria en su totalidad esta en crisis y seguramente el precio en la que alguien compraría la compañía seria muy bajo ya que revisando la razón de endeudamiento, pasivo a capital es de 4.38 y empresas como Southwest Airlines es de 0.80 (Ver análisis de estados de resultados de Southwest Airlines 1995-2003).

3. Esta alternativa es muy drástica y debido a que el gobierno esta con el programa de apoyo a la industria solo se tomaría en caso de no contar con el apoyo total de los 900 millones para enfrentar la crisis de caja. Desde el punto de vista de conservar el patrimonio de los accionistas esta medida seria la que mas afectaría ya que el precio de las acciones bajaría mucho. Por lo tanto creo que es más factible salir de la crisis si no se solicita esta protección debido a que se tendría más apoyo y confianza de proveedores y empleados.

Esta alternativa afectaría más que la primera a los empleados ya que seguramente se tendría que reducir en mayor medida la operación de la compañía y se tendría que despedir a más empleados que en la primera alternativa.

## **X Compromiso de Selección**

De acuerdo a los criterios de selección la alternativa numero uno es la mas viable ya que con el apoyo a la industria por parte del gobierno de los Estados Unidos en alrededor de año y medio o dos años se ve factible llegar a un nivel de operación y ventas similar al que se tenia a mediados de 2001 poniendo así a la compañía en el camino de volver a tener resultados positivos y una vez alcanzándose esa meta se planearía una estrategia de reducción de pasivos a largo plazo. Esta alternativa cumple con el criterio de sobre vivencia de la empresa, así como la de tener un impacto menor desde el punto de vista social al no cerrar la fuente de trabajo. Adicionalmente se conserva el patrimonio de los accionistas al volver a tener la compañía resultados positivos.

## **XI Bibliografía**

R.E Stake, “Investigación con Estudios de Casos”, Julio 1998

Selma Wassermann, “Estudio de casos como método de enseñanza”, Abril 1999

Xavier Coller, “Estudio de Casos”, Junio 2001

<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/metcasos.htm> 14/09/05

Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

Michael E. Porter, 1980

<http://ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html> 09-09-2005

El Proceso Estratégico

H. Mintzberg y J.B. Quinn

Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993.

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/analisisfinanciero.htm>

09/09/2005

Elementos de administración de crédito y cobranza

Fuentes Villaseñor Emilio

Editorial Trillas

Publicidad

William F. Arens

Séptima Edición

McGraw-Hill

GEOPOLITICA DE LA EXPANSION USA

[www.harrymagazine.com](http://www.harrymagazine.com) (3/10/05)

LA INDUSTRIA AEROCOMERCIAL

Ramón Quezada Ruiz

<http://www.gestiopolis.com/> 31/08/2005

Bureau of Transportation Statistics

Gordon Bethune y el Retorno de Continental Airlines

[www.faa.gov/data\\_statistics/aviation/aerospace\\_forecasts/2002-2013/](http://www.faa.gov/data_statistics/aviation/aerospace_forecasts/2002-2013/) 3/10/05

## **TABLAS ANEXAS**

**Continental Airlines Hoja de Balance**

	30 de Septiembre de 2001 (miles de millones de USD)		30 de septiembre 2000 (miles de millones de USD)		Comparacion con respecto al 30 de septiembre de 2000	Pro-Forma 2001	Pro-Forma 2002	Pro-Forma 2003
<b>Activo</b>								
Activo circulante								
Efectivo y equivalentes de efectivo	1201	12%	1371	15%	-12%	1200.98	1201.01	1201.01
Inversiones a corto plazo	0	0%	24	0%	-100%	0.00	0.00	0.00
cuentas por cobrar, neto	455	5%	495	5%	-8%	454.99	455.00	455.00
Partes de refaccion y suministros, neto	290	3%	280	3%	4%	290.00	290.00	290.00
Otros	306	3%	289	3%	6%	306.00	306.00	306.00
<b>Total del activo circulante</b>	<b>2252</b>	<b>23%</b>	<b>2459</b>	<b>27%</b>	<b>8%</b>	<b>2251.97</b>	<b>2252.02</b>	<b>2252.02</b>
Total de propiedad y equipo	6063	62%	5163	56%	17%	6062.91	6063.04	6063.06
Rutas, puertas de abordar y espacios, neto	1048	11%	1081	12%	-3%	1047.98	1048.01	1048.01
Otros conceptos de activo, neto	453	5%	498	5%	-9%	452.99	453.00	453.00
<b>Total del activo</b>	<b>9816</b>	<b>100%</b>	<b>9201</b>	<b>100%</b>	<b>7%</b>	<b>9815.86</b>	<b>9816.07</b>	<b>9816.10</b>
<b>Pasivo y Capital Contable de los accionistas</b>								
Pasivo circulante (obligaciones actuales de deuda a largo plazo)								
Vencimientos actuales de deuda a largo plazo y de arriendo de capital	349	4%	304	3%	15%			
Cuentas por pagar	988	10%	1016	11%	-3%			
Deudas de trafico aereo	1124	11%	1125	12%	0%			
Otras deudas acumuladas	623	6%	535	6%	16%			
<b>Total de pasivo circulante</b>	<b>3084</b>	<b>31%</b>	<b>2980</b>	<b>32%</b>	<b>3%</b>	<b>3084</b>	<b>3084</b>	<b>3084</b>
Deuda a largo plazo y de arrendamiento de capital	4092	42%	3374	37%	21%	4092	4092	4092
Otras obligaciones a largo plazo	1145	12%	995	11%	15%	1145	1145	1145
Compromisos y contingencias								
Valores preferentes obligatoriamente redimibles de deuda de Continental de fideicomisos subsidiario retenedor de obligaciones subordinadas unicamente convertibles (en acciones)	243	2%	242	3%	0%	243	243.7	243.7
Acciones comunes redimibles	0	0%	450	5%	-100%	0	0	0
<b>Capital contable de los accionistas</b>								
Acciones preferentes	0	0%	0	0%		0	0	0
Acciones comunes clase A	0	0%	0	0%		0	0	0
Acciones comunes clase B	1	0%	1	0%	0%	1	1	1
Capital adicional pagado	885	9%	379	4%	134%	885	885	885
Ganancias retenidas	1510	15%	1456	16%	4%	1510	1510	1510
Otros ingresos (perdidas) amplios(as) acumulados(as)	-4	0%	13	0%	-131%	-4.14	-4.63	-4.60
Acciones de Tesoreria	-1140	-12%	-689	-7%	65%	-1140	-1140	-1140
<b>Total de capital contable de los accionistas</b>	<b>1252</b>	<b>13%</b>	<b>1160</b>	<b>13%</b>	<b>8%</b>	<b>1251.86</b>	<b>1251.37</b>	<b>1251.40</b>
<b>Total de pasivo y capital contable de los accionistas</b>	<b>9816</b>	<b>100%</b>	<b>9201</b>	<b>100%</b>	<b>7%</b>	<b>9815.86</b>	<b>9816.07</b>	<b>9816.10</b>
<b>Razones Financieras</b>								
<b>Liquidez</b>								
Capital neto de trabajo (Pasivo Circulante-Activo Circulante)	832		521		60%	832.03	831.98	831.98
Liquidez (Activo Circulante/Pasivo Circulante)	0.73		0.83		-12%	0.73	0.73	0.73
<b>Endeudamiento</b>								
Aplancamiento(Endeudamiento) (Pasivo Total/Activo Total)	0.87		0.87		0%	0.87	0.87	0.87
Pasivo - Capital (Pasivo a largo Plazo / Capital Contable)	4.38		4.36		0%	4.38	4.38	4.38





	Seis meses terminados el 30 de junio		Incremento (decremento) neto	Periodo de tres meses terminado el 30 de septiembre (1)		Incremento (decremento) neto
	2001	2000		2001	2000	
Pasajeros productivos (en miles de dolares)	23476	23285	0.8%	11254	12155	-7.4%
Millas de pasajero productivo (millones)	32167	31496	2.1%	16206	17325	-6.5%
Millas de asiento disponible (Millones)	44271	42334	4.6%	21994	22356	-1.6%
Factor de carga de pasajero	72.70%	74.40%	-1.7%	73.7	77.5	-3.8
Factor de carga de pasajero de punto de equilibrio o limite de rentabilidad	66.1	66	0.1	78.3	67.4	10.9
Ingreso de pasajero por milla de asiento disponible	9.63	9.83	-2.0%	8.59	10.06	-14.6%
Total de ingreso de pasajero por milla de asiento disponible	10.44	10.64	-1.9%	9.33	10.89	-14.3%
Costo operativo por milla de asiento disponible	9.65	9.71	-0.6%	9.34	9.58	-2.5%
Precio promedio por galon	88.09	83.49	5.5%	82.37	86.52	-4.8%
Costo de transportacion por pasajero productivo	181.68	178.72	1.7%			
Utilizacion diaria promedio de cada avion	10.49	10.37	1.9%			
Numero real de aviones en la flota al final del periodo	377	363	3.9%	342	367	-6.8%
Duracion promedio del vuelo de un avion (en millas)	1179	1143	3.1%	1208	1187	1.8%
(1) Nota:						
Las cifras no incluyen operaciones de Continental Express						

**Factores de carga de pasajero de Continental, septiembre de 2001**

	Sept. 1 - 10 (1)	Sept. 11 - 16 (2) (*)	Sept. 17 - 23 (3)	Sept. 23 - 30 (4)
Continental				
Nacional	70	58	46.6	58.5
Internacional	76.2	66.6	55.8	47.7
Continental Total	72.4	62.2	50.4	54.1
Continental Express	61.9	41.1	39	53.4

(\*) Solo 32% de la capacidad planeada operó durante este periodo

Fuente: Archivos de la compañía.

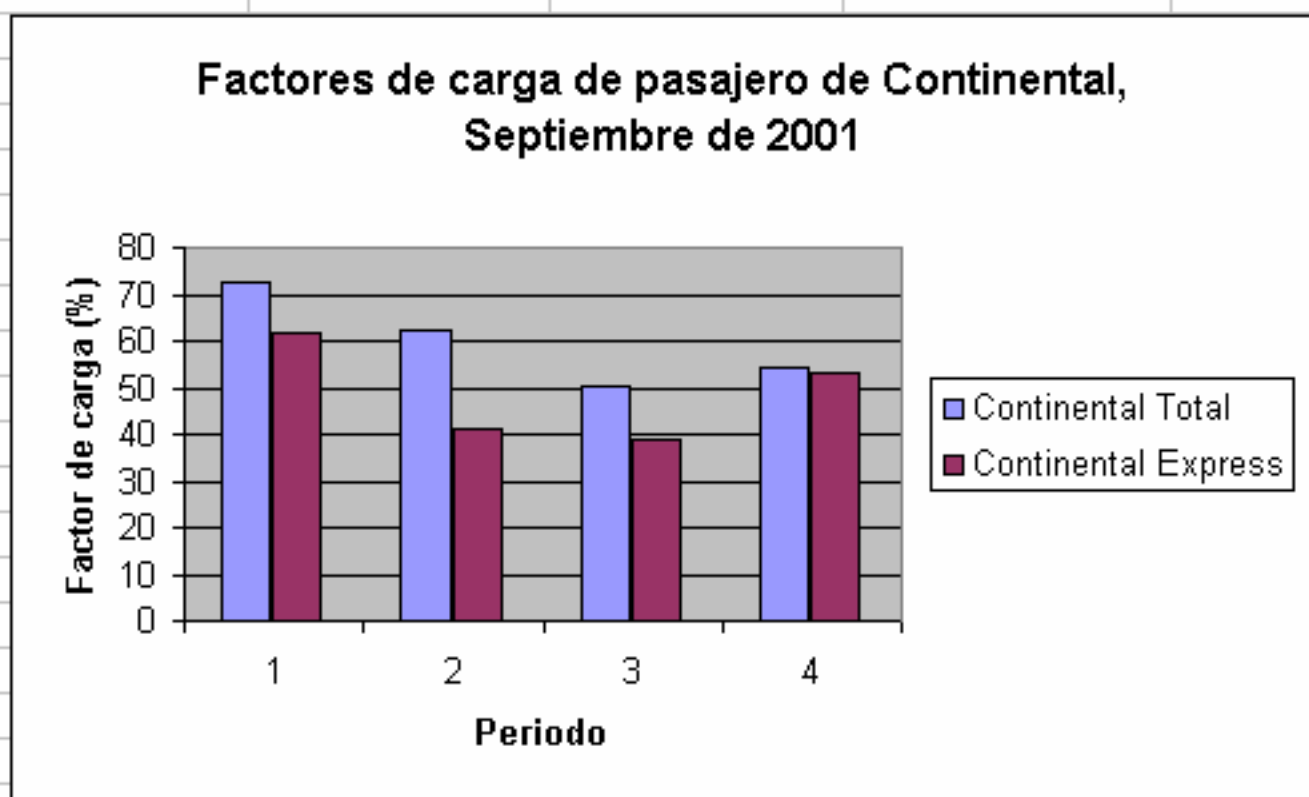


TABLE I-2

**AVIATION DEMAND FORECASTS  
LARGE AIR CARRIERS--PASSENGERS**

**FISCAL YEARS 2002-2013**

AVIATION ACTIVITY	HISTORICAL			FORECAST			PERCENT AVERAGE ANNUAL GROWTH					
	1995	2000	2001	2002	2003	2013	95-01	00-01	01-02	02-03	03-13	01-13
<b>U. S./Foreign Flag Carriers</b>												
<u>Total Passengers to/from</u>												
United States (Millions)	104.8	140.7	131.0	131.2	140.2	225.6	3.8	(6.9)	0.2	6.8	4.9	4.6
Atlantic	37.0	53.0	47.9	48.5	52.5	76.9	4.4	(9.6)	1.3	8.2	3.9	4.0
Latin America	32.1	40.8	39.6	41.0	42.5	77.4	3.5	(2.9)	3.6	3.5	6.2	5.7
Pacific	20.8	26.0	24.1	23.4	24.5	42.6	2.5	(7.3)	(2.8)	4.7	5.7	4.9
Canadian Transborder	14.8	21.0	19.5	18.3	20.8	28.8	4.7	(7.2)	(6.0)	13.4	3.3	3.3
<b>U.S. Air Carriers</b>												
<u>Enplanements (Millions)</u>												
Domestic	496.3	605.8	594.9	515.2	591.3	858.7	3.1	(1.8)	(13.4)	14.8	3.8	3.1
International	48.6	54.8	55.0	50.0	55.1	95.4	2.1	0.4	(9.1)	10.3	5.6	4.7
Atlantic	16.2	20.9	20.5	18.1	20.7	31.6	3.9	(2.1)	(11.4)	14.0	4.3	3.7
Latin America	18.0	22.7	23.1	22.1	23.8	45.5	4.3	2.2	(4.4)	7.5	6.7	5.8
Pacific	14.3	11.2	11.4	9.7	10.7	18.4	(3.8)	1.6	(14.6)	9.9	5.6	4.1
System	544.9	660.6	649.9	565.1	646.4	954.1	3.0	(1.6)	(13.0)	14.4	4.0	3.3
<u>RPMs (Billions)</u>												
Domestic	392.6	503.3	499.3	439.5	501.0	758.5	4.1	(0.8)	(12.0)	14.0	4.2	3.5
International	144.3	181.4	182.9	162.0	181.0	318.6	4.0	0.8	(11.4)	11.7	5.8	4.7
Atlantic	64.4	87.1	86.2	77.7	88.8	139.7	5.0	(1.0)	(9.9)	14.3	4.6	4.1
Latin America	24.4	36.0	37.2	35.1	38.1	83.6	7.3	3.4	(5.5)	8.3	8.2	7.0
Pacific	55.5	58.4	59.4	49.2	54.1	95.3	1.2	1.8	(17.2)	10.0	5.8	4.0
System	536.9	684.8	682.2	601.5	682.0	1,077.1	4.1	(0.4)	(11.8)	13.4	4.7	3.9
<u>Fleet (Large Jets Only)</u>												
Passenger	3,897	4,482	4,069	4,055	4,079	5,606	0.7	(9.2)	(0.3)	0.6	3.2	2.7
Hours Flown (Millions)*	12.0	14.3	14.5	13.4	13.6	19.4	3.2	1.9	(7.5)	1.1	3.6	2.4

Source:1995-2001; U.S. Air Carriers, Form 41, U. S. Department of Transportation; Total Passengers, INS Form I-92, U.S. Department of Commerce 2002-2013; FAA Forecasts

\* Includes both passenger (excluding regional jets) and cargo aircraft.

Pronostico de variacion de la demanda con respecto a 2000 US Air Carriers: 2001 -1.62%, 2002 -14.45%, 2003 -2.14%

Southwest Airlines										
Balance Sheet										
Assets \$Mil										
		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Cash and Equiv		581.8	581.8	623.3	378.5	418.8	523	2279.9	1815.4	1865
Short-Term Investments										
Accts Rec		73.4	73.4	76.5	88.8	73.5	138.1	71.3	174.4	132
Inventory		51.1	51.1	52.4	50	65.2	80.6	70.6	86	93
Other Current Assets		44.6	44.6	54.2	56.8	73.6	89.9	98.5	156.2	223
Total Current Assets		750.9	750.9	806.4	574.1	631.1	831.6	2520.3	2232	2313
Net PP&E		2969.2	2969.2	3435.7	4137.6	5008.2	5819.7	6445.5	6445.5	7443
Intangibles										
Other Long-Term Assets		3.3	3.3	4	4.2	12.9	18.3	31.4	76.3	122
Total Assets		3723.4	3723.4	4246.1	4715.9	5652.2	6669.6	8997.2	8753.8	9878
Liabilities and Stockholder's Equity \$Mil										
		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Accts Payable		214.2	214.2	160.9	157.4	156.8	312.7	504.8	362	405
Short-Term Debt		12.3	12.3	121.3	12	7.9	108.8	514.6	130.5	206
Taxes Payable		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accrued Liabilities		380.8	380.8	427	477.5	535	499.9	547.5	529.1	650
Other Short Term Liabilities		158.1	158.1	159.4	203.8	260.8	377.1	672.3	412.2	462
Total Current Liabilities		765.4	765.4	868.6	850.7	960.5	1298.5	2239.2	1433.8	1723
long-Term Debt		650.2	650.2	628.1	623.3	871.7	761	1327.2	1552.8	1332
Other LongTerm liabilities		659.5	659.5	740.5	844.1	984.1	1158.9	1416.7	1545.5	1771
Total Liabilities		2075.1	2075.1	2237.2	2318.1	2816.3	3218.4	4983.1	4532.1	4826
Total Equity		1648.3	1648.3	2009	2397.9	2835.8	3451.3	4014.1	4421.6	5052
Total Liabilities & Equity		3723.4	3723.4	4246.2	4716	5652.1	6669.7	8997.2	8953.7	9878
<b>Razones Financieras</b>										
<b>Liquidez</b>										
Capital neto de trabajo (Pasivo Circulante-Activo Circulante)		14.5	14.5	62.2	276.6	329.4	466.9	-281.1	-798.2	-590
Liquidez (Activo Circulante/Pasivo Circulante)		0.981	0.981	0.928	0.675	0.657	0.640	1.126	1.557	1.342
<b>Endeudamiento</b>										
Aplancamiento(Endeudamiento) (Pasivo Total/Activo Total)		0.557	0.557	0.527	0.492	0.498	0.483	0.554	0.518	0.489
Pasivo - Capital (Pasivo a largo Plazo / Capital Contable)		0.795	0.795	0.681	0.612	0.654	0.556	0.684	0.701	0.614

**Southwest Airlines**

Southwest Airlines										
Income Statement										
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	
Revenue	2872.8	3406.2	3816.8	4164	4735.6	5649.6	5555.2	5521.8	5937	
COGS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Gross Profit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Operating Expenses \$Mil										
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	
SG&A	868	999.7	1136.5	1285.9	1455.2	1683.7	1856.3	1992.5	2224	
R&D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Other	1691.2	2055.6	2156	2194.4	2498.8	2944.7	3067.8	3111.9	3230	
Operation Income	313.6	350.9	524.3	683.7	781.6	1021.2	631.1	417.4	483	
Other Income and Expenses \$Mil										
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	
Net Int Inc & Other	-8.4	-9.5	-7.3	21.5	-8	-3.8	196.5	-24.7	225	
Earnings Before Taxes	305.2	341.4	517	705.2	773.6	1017.4	827.6	392.7	708	
Income Taxes	122.5	134	199.2	271.7	299.2	392.1	316.5	151.7	266	
Earnings After Taxes	182.7	207.4	317.8	433.5	474.4	625.3	511.1	241	442	
Acctg Changes	0	0	0	0	0	-22.1	0	0	0	
Disc Operations	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ext Items	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Net Income	182.7	207.4	317.8	433.5	474.4	603.2	511.1	241	442	
Razones Financieras										
Rentabilidad										
Margen Bruto (MB)(Ventas Netas - Costo de lo vendido / Ventas Netas)	0.106	0.100	0.135	0.169	0.163	0.180	0.149	0.071	0.119	
Margen de Utilidades Operacionales (MO) (Ventas Netas - Costos de Operación / Ventas Netas)	0.109	0.103	0.137	0.164	0.165	0.181	0.114	0.076	0.081	
Margen Neto de Utilidades (MN) (Ingresos Netos / Ventas Netas)	0.064	0.061	0.083	0.104	0.100	0.107	0.092	0.044	0.074	
Rotacion del Activo Total (Ventas Anuales (del periodo) / Activos Totales)	0.772	0.915	0.899	0.883	0.838	0.847	0.617	0.631	0.601	
Rendimiento de la Inversion (Utilidades Netas / Activos Totales)	0.049	0.056	0.075	0.092	0.084	0.090	0.057	0.028	0.045	
Cobertura										
Veces que se ha ganado el interes (Utilidad operativa / Interes anual (del periodo))	37.333	36.937	71.822	-31.800	97.700	268.737	-3.212	16.899	-2.147	
Cobertura Total (Ganancias antes de pagos de arrendamiento, intereses e Impuestos / Interes + Abono al pasivo principal+pagos de arrendamiento)	0.569	0.637	0.741	0.986	0.973	1.036	0.364	0.389	0.366	