

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**  
Estudios con Reconocimiento Oficial por Decreto Presidencial  
Del 3 de Abril de 1981



**GORDON BETHUNE Y EL REGRESO DE CONTINENTAL AIR LINES**

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO DE ADMINISTRACIÓN**

Presenta  
**ANTONIO CASTILLO INIESTA**

Director: MTRO. MANUEL BRAVO BORREGO.  
Lectores: MTRO. JORGE SMEKE ZWAIMAN  
MTRO. FLORENTINO VELÁZQUEZ G.



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
--------------------------	----------

## **CAPÍTULO I**

<b>1.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>8</b>
------------------------------	----------

## **CAPÍTULO II**

<b>2.1 HECHOS.....</b>	<b>19</b>
------------------------	-----------

2.1.1 Plan hacia adelante (Go forward plan) .....	20
---	----

2.1.1.1 Volar para ganar (Fly to win).....	22
--	----

2.1.1.2 Fondos para el futuro (Fund the future) .....	24
---	----

2.1.1.3 Hacer que la confiabilidad sea una realidad (Make reliability a reality).....	25
--	----

2.1.1.4 Trabajando Juntos (Working together) .....	25
--	----

2.1.2 Nominaciones .....	26
--------------------------	----

2.1.3 Otras acciones importantes.....	28
---------------------------------------	----

2.1.4 Principales ejecutivos y nombramientos.....	29
---	----

## **CAPÍTULO III**

<b>3.1 ANÁLISIS DE LOS HECHOS.....</b>	<b>31</b>
3.1.1 Comportamiento de las acciones.....	31
3.1.2 Finanzas y análisis general del 2001 al 2008.....	32
3.1.3 Análisis financiero.....	36
3.1.4 Ventas, costo de operación y utilidad neta.....	39
3.1.5 Comportamiento del combustible.....	40
3.1.6 Análisis de prestaciones y servicios.....	42
3.1.7 Inversiones de la flota de aviones.....	44
3.1.8 Análisis de pasajeros.....	46
3.1.9 Análisis de las razones financieras.....	48
3.1.10 Análisis de la competencia.....	48
3.1.10.1 Principales indicadores financieros al 2007.....	49
3.1.10.2 Gastos operativos contra ingresos.....	50

3.1.10.3 Indicadores económicos al 3er. Cto. del 2008.....	51
3.1.10.4 Principales indicadores del balance.....	52
3.1.10.5 Porcentaje de deuda contra activos totales.....	53
3.1.10.6 Análisis de pasajeros.....	53
3.1.10.7 Análisis de millas disponibles y ocupadas.....	54
3.1.10.8 Costo y rendimiento por milla por asiento disponible....	56

## **CAPÍTULO IV**

<b>4.1 DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>57</b>
-----------------------------	-----------

## **CAPÍTULO V**

<b>5.1 OPCIONES DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>60</b>
--------------------------------------	-----------

5.1.1 Criterios de decisión.....	60
5.1.2 A corto plazo.....	61
5.1.2.1 Combustible.....	61
5.1.2.2 Proveedores.....	62
5.1.2.3 Deuda.....	62
5.1.2.4 Competencia.....	63

5.1.2.5 Condiciones Económicas.....	65
5.1.2.6 Recursos Humanos.....	66
5.1.3 A mediano plazo.....	67
5.1.3.1 Clima.....	67
5.1.3.2 Recursos Humanos.....	68
5.1.3.3 Consolidación.....	68
5.1.4 A largo plazo.....	70
5.1.4.1 Competencia.....	70
5.1.4.2 Condiciones Económicas.....	71
4.1.4.3 Flota.....	71
<b>5.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>5.3 BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>74</b>



## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo encontrará el análisis de cómo Continental, una empresa aeronáutica dedicada a la transportación de pasajeros, que en 1993 está a punto de declararse en quiebra y donde afortunadamente el consejo directivo toma una decisión acertada de elegir a un líder quien toma el control, elaborando una estrategia integral para convertirla en una empresa triunfadora y que ha buscado su permanencia a través de todos estos años proporcionando valor agregado a sus accionistas. Por otro lado también encontrará los hechos más relevantes y su análisis como: el valor de las acciones, de los estados financieros, del precio del combustible, prestaciones y servicios, inversiones y manejo de su flota de aviones, comportamiento de pasajeros, razones financieras, un estudio de la competencia en base a sus estados financieros y otros datos relevantes de los reportes presentados a sus accionistas, de igual forma un diagnóstico de la situación actual de la empresa al cierre de su tercer trimestre del 2008 y las soluciones que se deben de implementar para que Continental continúe siendo una compañía rentable a corto, mediano y largo plazo.

# CAPÍTULO I

## 1.1 ANTECEDENTES<sup>1</sup>

Empresa fundada en 1934 por Walter T. Varney y su socio Louis Mueller bajo el nombre de Varney Speed Lines, teniendo su primer vuelo de 530 millas de Pueblo Colorado a El Paso Texas, con parada en la Vegas, Santa FE y Albuquerque Nuevo México. En este año Varney le cedió el control a Mueller.

En Julio de 1936 Mueller le vende el 40% a Robert F. Six, quien le cambia el nombre a Continental Air Lines y la lidera por más de 40 años, para 1937 mueve su centro de operaciones del El Paso a Denver, en 1953 se une con Pioneer Airlines adicionando 16 nuevas ciudades en Texas y Nuevo México, y así en 1957 inaugura su "Gold Carpet Service" su principal ruta de Chicago a los Ángeles.

En Junio de 1959 hace su primer vuelo con un Jet 707-120, implementando un programa innovativo de mantenimiento "progressive maintenance" que le permite volar sus aviones 707 siete días a la semana 16 horas diarias. En 1963 mueve su corporativo a Los Ángeles y ayuda al gobierno a transportar tropas durante la guerra de Vietnam, esto le ayuda a obtener experiencia en vuelos mayores a 4000 millas, permitiéndole esta experiencia dar inicio con su primer vuelo de España a Honolulu en un 727 con la formación de Air Micronesia.

Entre 1969 y 1972 implementó aviones Boeing 747 de mayor capacidad, incrementando su mapa de rutas significativamente en los 70's, en 1977 Continental tiene su mayor expansión durante la presidencia de James Carter quien inaugura una nueva ruta entre Los Ángeles y Nueva Zelanda.



Para 1978 se da la desregulación de la industria aeronáutica iniciando así una época de turbulencia para Continental Air Lines, para el 31 de Octubre de 1982 se une con la línea Texas International dirigida por Frank Lorenzo, permitiéndole esta unión ampliar su servicio al norte y sur de África, Asia y Australia, con una flota de 112 aviones.

En Septiembre 23 de 1983 la compañía se declara en quiebra bajo “11 of the Federal Bankruptcy Code”, con lo cual se da una total re-organización y para Diciembre de 1984 ya reporta una utilidad de 50 millones, pudiendo así lanzar el 28 de Abril de 1985 su primer vuelo a Europa sin escalas de Newark y Houston a Londres, Paris, Frankfurt, Madrid y Munich.

Su nueva forma de operar y re-estructura le permite salir del Chapter 11, en 1986, para así convertirse en 1987 en la tercera compañía más grande de Estados Unidos con la consolidación de People Expres, Frontier y New York Air, creando su programa de viajero frecuente.

En el verano de 1990 comienza la des-asociación con Frank Lorenzo quien vende todos sus derechos directos e indirectos. Nuevamente el 3 de Diciembre de 1990 se viene el incremento del combustible con la invasión de Irak a Kuwait dejando a Continental en su segunda banca rota.

Para 1991 cambia su imagen usando los colores azul y gris. En Abril de 1993 Air Partners/Air Canadá le dan 450 millones que le permiten salir de la bancarrota, con lo

cual Continental hace un pedido de 92 nuevo aviones Boeing 737, 747, 767 y 777, permitiéndole llegar a celebrar su 65 aniversario de servicio el 15 de Julio de 1994.

Para inicio de 1995 su nuevo CEO Gordon Bethune presenta su nuevo plan “Go-forward” de 4 puntos Fly to win, Fund the future, Make reliability a reality y Working together con una serie de actividades que permitieron salir a la empresa de su precaria situación financiera e incluso hacerla merecedora de varios premios como: la compañía que incrementa más sus acciones de 6.50 a 47.50 en Diciembre de 1995, rompe record de utilidades (224 millones) en sus 61 años de historia, ser la numero 1 en desarrollo, equipaje y la número 2 en quejas, la mejor compañía aérea en 1996(air transport Word), en 1998 hace alianza con Northwest para implementar su plan code-sharing (compartir personal y oficinas) en vuelos internacionales y en 1999 en varios vuelos nacionales, nuevamente al número uno en 1999, en este mismo año hace alianza con Copa Airlines code-sharing en más de 30 destinos.

En 1999 se convierte en líder de vuelos largos sin escalas (Tel Aviv, Frankfurt, Brasil, Madrid, etc.), en Octubre de 1999 logra 18 cuartos consecutivos de ganancias con 110 millones, este año logra tener la flota de jets mas moderna con un promedio de 7.4 años de antigüedad.

En Enero del 2000 su programa Onepass frequent flyer fue nombrado como el mejor del año, obtuvo el segundo lugar como la mejor compañía por Fortune, sigue siendo la numero uno en vuelos largos. En Octubre reporta su cuarto número 22 de ganancias consecutivas, anunciando también una inversión de 350 millones en un proyecto de expansión en una Terminal en el aeropuerto de Bush. En diciembre del 2000

Continental es nominada por tercera ocasión consecutiva como una de las mejores 100 compañías para trabajar por la revista Fortune, ocupando el lugar 18.

El comité directivo aprueba una re-capitalización celebrando por tercera vez su independencia financiera. Recibe por segunda vez en cinco años el premio de la compañía del año por Air Transport World, así como otras cinco nominaciones, la mejor compañía de negocios en vuelos cortos, la mejor compañía de negocios en vuelos largos, la mejor compañía transatlántica, la mejor compañía con base en América y le mejor programa de viajero frecuente.

Entre otros premios se hizo merecedora de la compañía americana más admirada, la compañía que ofrecía más oportunidades para los latinos etc.

En Marzo del 2001 lanza el primer vuelo sin escalas de Nueva York a Hong Kong. Reporta utilidades en su primer cuarto de 9 millones (24 cuartos positivos hasta ahora), su dirigente Gordon Bethune es nombrado dentro de los 50 mejores ejecutivos del mundo por Word magazine.

En Junio 5 del 2001 Continental realiza una alianza con Transbrasil para compartir equipo y staff en todos sus vuelos internacionales, en Agosto 7 anuncia otra alianza esta vez con Air Europa para comenzar a operar el 1 de Noviembre del 2001.

El 11 de Septiembre se viene el ataque terrorista a las torres de New York, ordenando que todos los vuelos nacionales deban aterrizar y los internacionales deben ser

desviados, Continental trabajó durante los siguientes días en reacomodar y compensar a sus pasajeros.

El gobierno cerró el espacio los días 11, 12 y 13, para el 14 se abrieron los vuelos parcialmente con el incremento de normas de seguridad y puntos de revisión con lo cual el pasajero debería anticipar su llegada y hacer largas filas, se redujeron la cantidad de vuelos y los horarios durante los siguientes días, para Septiembre 20 Continental estaba cerrando su centro de operaciones de Denver y los Ángeles. El día 21 el gobierno anunció un apoyo de 4.5 billones para la industria aeronáutica y otros 10 destinados a préstamo para mitigar los daños del paro, de los cuales Continental recibió 400 millones. Continental ofrece personal, recursos y tarifas especiales para los damnificados y el área de New York.

El 1 de Octubre Continental para indefinidamente su flota de DC-10, 31 aviones chicos y 14 Express turbo.

El 3 de Octubre anuncia una asociación de code Sharing con KLM Royal Dutch Airlines.

El 28 de Noviembre hace una oferta pública de 6.74 millones de acciones de su serie B a 22.50 la acción.

Para el 2 de Enero del 2002 rompe el récord de check in por ticket electrónico (eticket) con 650,000 registros. Anuncia su cuarto cuarto de 2006 con pérdidas al igual que todo el año. Continental realiza un trabajo de equipo con Amtrak (tren) para lanzar paquetes

en todo USA. Para el 22 de Enero del 2002, es la única compañía aérea que queda dentro de las mejores 100 compañías ocupando el lugar 55.

En Abril lanza su primer vuelo trasatlántico con una nueva ingeniería de asientos que brindan mayor confort para clase ejecutiva, con mayores espacios, mayor ángulo de reclinación, etc., también implementa en su flota de 18 aviones Boeing 777 su primer asiento para dormir. Lanza su primer vuelo sin escalas entre Houston y Ámsterdam, rediseña su página web, vuelve a estar dentro de las mejores 100 compañías.

Continental reporta pérdidas durante el 2002, aunque su división de Expressjet reporta utilidad de 22.3 millones.

En 2003 vuelve a recibir varios reconocimientos como la compañía que mayor oportunidad da a los hispanos, mejor programa de check in electrónico, la compañía aérea más admirada, la mejor compañía para trabajar.

Lanza junto con US Airways y Delta su interline eticketing, comienza con otros vuelos sin escalas a Génova, Morelia y Hawaii, en Marzo anuncia un recorte de personal y gastos en la compañía, anuncia su primer cuarto con pérdidas de 221 millones, es la primera en ofrecer su servicio de email, hace convenio de code sharing con Maersk Air of Denmark para facilitar la interconexión de su vuelos en esa ciudad, también hace convenios con AeroMéxico para comenzar en el primer cuarto del 2004.

Tiene un incremento del 82% en sus ventas a través de continental.com (1.16 millones de usuarios).

El 16 de Enero del 2004 se anuncia el retiro de Gordon Bethune efectivo el 31 de Diciembre del mismo año y sería reemplazado por Larry Kelner.

Se anuncia una pérdida de 209 millones para el año 2003. Fortune vuelve a nominar a Continental como la compañía mas admirada, la compañía aérea No. 1 y la No. 2 en general. La OAG Airline la nombra como la compañía del año y la mejor compañía business class.

Continental anuncia su plan para eliminar todos los boletos en papel para Diciembre del 2004. Anuncia su primer cuarto con pérdidas de 124 millones, y 17 millones para el segundo cuarto el cual incluye un cargo de 19 millones debido a que saca de circulación los aviones MD-80 que tenía rentados.

Se nombra a Jeffrey A. Smisek como presidente, se reducen 450 empleos, se prepara la salida de Gordon Bethune decorando el avión No. 1 en su nombre, en noviembre se anuncia la reducción de 500 millones en empleos y prestaciones.

Continental sigue con su plan de expansión a Europa y México, es la primera compañía en ordenar 10 aviones 7E7 a Boeing.

En Junio 25 del 2005 inauguran su Terminal en el aeropuerto internacional George Bush, en Marzo 31 ratifica el contrato con el sindicato de trabajadores.

Continental reporta pérdidas en su primer cuarto del 2005 de 184 millones, una ganancia de 100 millones en su segundo cuarto, un tercer cuarto con ganancia de 64 millones, y finalmente una pérdida de 128 millones en el cuarto cuarto.

Continental implementa viajes sin escala a Bristol England, Belfast Irlanda, Estocolmo Suecia, aeropuerto Internacional de Alemania, Bangor Maine, Beijing y Berlín Alemania, India, con lo cual se convierte en la primera línea con mas ruta sin escala(24) al viejo continente y 67 a México y Sudamérica, iniciando rutas a Puerto Rico, Argentina, República Dominicana, Costa Rica, Curazao.

Continental recibe varios premios durante el 2005 entre los cuales se encuentran, la compañía del año por la OAG Airline, la mejor compañía en clase ejecutiva por segunda ocasión, la mejor compañía aérea de América, Fortune la nombra como la mejor en calidad, innovación, responsabilidad social y servicio entre otras nominaciones.

Continental continúa perdiendo 46 millones en su primer cuarto del 2006, pero en su segundo cuarto gana 198 millones, en su tercer cuarto gana 237 millones incluyendo 92 millones que obtuvo por la venta de una parte de Copa Airlines, para terminar el 2006 con una ganancia de 343 millones.

Continental reemplaza 69 jet regionales por un subarrendamiento de aviones 787 convirtiéndose en el cliente más importante de Boeing en aviones de gran capacidad ya que también adquiere 24 aviones 737 con lo cual consigue tener una flota renovada.

Continental continúa incrementando su itinerario de vuelos sin escalas a Europa y América, hace un acuerdo con Japan Airlines para lanzar su ticket electrónico, completando con esto su socio numero 50.

Continental aporta 71 millones para incrementa su fondo para el retiro a 317 millones.

Continental continúa recibiendo reconocimientos como la número uno en la compañía mas admirada, la mejor en productos y servicios, calidad, innovación dadas por Fortune, La mejor compañía en clase ejecutiva por cuarto año consecutivo, La mejor compañía aérea en Norteamérica por tercer año consecutivo, ambos premios otorgados por la OAG Airline, J.D. Powers la nombra como la compañía mejor rankeada en satisfacción al cliente, también se ubica como la mejor compañía en servicio de negocios de clase internacional.

En Enero del 2007 implementa su sistema de audio y video en sus aviones Boeing 757 primera clase para satisfacer la demanda de sus clientes, en Diciembre se convierte en la primera compañía en lanzar el pase de abordar electrónico a través de celulares o PDAs.

Continental reparte 111 millones de utilidades a sus empleados la mayor cantidad en su historia, también en 2006 aporta 336 millones para el fondo del retiro, sobrepasando considerablemente los 187 millones que tiene que aportar por año.

Con el fin de tener aviones con mayor eficiencia de combustible Continental ordena otros 25 aviones 787 Dreamliner que le permitirá reemplazar a sus aviones menos eficientes.



Continental implementa su 30va. Ruta transatlántica sin escala a Mombay , continuando con Athenas, Shanghai, Mont-Tremblant Canadá.

La empresa reporta utilidades de 22 millones en su primer cuarto, 228 millones en su segundo cuarto (13% de incremento comparado con el 2006), 241 millones en su tercer cuarto 73% más que el año anterior

La empresa se une China Southern Airlines y Kinfishers Airline para su programa de viajero frecuente y servicios compartidos de aeropuerto, también concreta una alianza con Skyteam que le permitirá un servicio en línea para eticket con todos sus socios incluyendo los miembros de Skyteam.

En Agosto del 2007 hace una modificación a su página continental.com, para permitir a sus clientes hacer modificaciones de vuelo en línea. En Septiembre anuncia una expansión del 40% en sus instalaciones del aeropuerto de Cleveland creando 700 empleos.

En 2007 también recibe varios reconocimientos, Fortune la nombró la compañía americana más admirada por cuarta ocasión, OAG la nombra por quinto año consecutivo como la mejor compañía en clase de negocios y por cuarto año consecutivo la mejor compañía aérea en América y por décima ocasión es la mejor rankeada en primera clase tanto dentro de Estados Unidos como internacionalmente de acuerdo a la encuesta realizada por Conde Nast Traveler.

En Enero del 2008 es la primera aerolínea en recibir los aviones 737-900ER next-generation, aviones con mayor capacidad y cobertura de mayor distancia sin escalas y

más eficientes en combustible, también realiza un convenio con liveTV que permite ver 36 canales de televisión a cada pasajero, este sistema también es implementado en sus 300 aviones 757, esto se lanzará en Enero del 2009, adicionalmente se incluirá servicio de correo y conectividad de mensajes.

Continental supera su récord de reparto de utilidades con 158 millones.

Continental es la primera en anunciar que se realizará un vuelo de demostración con bio-combustible en la primera mitad del 2009.

Debido al gran aumento en el precio del combustible Continental reporta una pérdida de 80 millones en su primer cuarto del 2008.

El combustible se ha incrementado en un 53.2% en el primer cuarto del 2008, lo que represento que continental gastará 69 millones de mas en combustible, para contrarrestar estos incrementos Continental está planeando retirar 14 de sus más viejos 737-300 tan pronto se termine el contrato de renta, adicional a 34 737-300s y 500s que se retirarán durante 2008 y 2009. También tiene planes para reducir su capacidad en sus jets regionales.

Antecedentes de 1934 a1958.

<https://www.continental.com/web/es/content/company/history/1934-1958.aspx?SID=31E9852E84CF4857922AA31D0CCCF2FD>

de 1959 a 1977

<https://www.continental.com/web/es/content/company/history/1959-1977.aspx?SID=31E9852E84CF4857922AA31D0CCCF2FD>

de 1978 a 1990

<https://www.continental.com/web/es/content/company/history/1978-1990.aspx?SID=31E9852E84CF4857922AA31D0CCCF2FD>

del 1991 a 2000

<https://www.continental.com/web/es/content/company/history/1991-2000.aspx?SID=31E9852E84CF4857922AA31D0CCCF2FD>

del 2001 al presente

<https://www.continental.com/web/es/content/company/history/2001-2010.aspx?SID=31E9852E84CF4857922AA31D0CCCF2FD>

## CAPÍTULO II

### 2.1 HECHOS

Continental Airlines es una compañía aérea dedicada a la transportación de pasajeros fundada en 1934 por Walter T. Varney y su socio Louis Mueller bajo el nombre de Varney Speed Lines.

En 1994 cuando toma el cargo Gordon Bethune la empresa se encuentra en una crisis financiera a punto de entrar en la protección de quiebra del Chapter 11, ocupando el último lugar dentro de las 10 principales líneas aéreas.

La aerolínea tenía alto índice de reportes por mal manejo de equipaje, vuelos fuera de horario, el 30% más de quejas que el promedio por mal atención a clientes.

En los últimos 10 años había tenido 10 directores generales es decir en promedio de uno por año, hasta 1994 que entro Gordon Betune.

Había un gran descontento, baja moral, alta rotación, insatisfacción, enojo y falta de trabajo en equipo del personal de tal forma que hasta se quitaban el gafete para que los clientes no los identificaran, además de salarios más bajos que la competencia.

La empresa no contaba con una estrategia bien definida y comunicada a todo su personal de tal forma que todo mundo trabajara para un mismo objetivo.

Continental mantenía rutas de vuelo en las que estaba perdiendo dinero, es decir tenía un mal producto con un mal enfoque de lo que el cliente deseaba.

Sus costos de mantenimiento eran elevados debido a que manejaba sus centros de mantenimientos en diferentes áreas y tenía una gran variedad de aviones.

Estaba perdiendo dinero al emplear aviones más grandes de los que podían llenar los pasajeros en las rutas que los asignaban.

En 1994 Gordon Bethune 4 meses después de haber entrado a Continental recibe una atractiva oferta financiera por parte de United Airlines, Continental le ofrece algo mejor y se convierte en el líder que salva a la empresa.

En Mayo de 1995 Gordon Bethune nombra a Greg Brenneman como Director General de Operaciones.

### 2.1.1 PLAN HACIA DELANTE (GO FORWARD PLAN)

Gordon Bethune con la ayuda de Greg Brenneman elaboraron el plan “Go Forward” el cual constaba de 4 fases.

Volar para ganar (Fly to win) el cual consistió en dejar de hacer aquellas cosas en las cuales no se estuviera ganando dinero.

Fondos para el futuro (Fund the future), éste fue el plan financiero con el cual la compañía pretendía hacerse de recursos para mantenerse operando.

Hacer que la confiabilidad sea una realidad (Make Reliability a Reality), estaba relacionado a buscar un producto que llevara a la gente a donde quería ir, a tiempo, segura y con su equipaje completo, además que este fuera rentable para la compañía y para el cliente.

Trabajando juntos (Working together), este se refería al personal, lograr que los 40, 000 empleados trabajaran a gusto, con un mismo propósito, en equipo, que fueran bien remunerados, es decir crear una cultura corporativa que sacara la empresa adelante.

El plan fue presentado al comité y Gordon Bethune pudo convencerlos para que lo nombraran Director ejecutivo, iniciando inmediatamente con la aplicación del plan, entre las primeras acciones más importantes que hizo para llamar la atención y comunicar que las cosas serían diferentes:

Abrir las puertas de la suite ejecutiva para que cualquier trabajador de Continental tenga acceso, promoviendo una apertura a la comunicación y al cambio.

Cierre de operaciones del centro de mantenimiento en los Ángeles despidiendo a 1800 trabajadores y concentrando su operación en Newark, Houston y Cleveland.

Quemar los manuales de procedimientos comunicando que la gente puede tomar decisiones que beneficien tanto a la empresa como el cliente y que no estén atados a un manual de procedimientos.

Declara días en los cuales la gente pueda vestirse casual para hacerla sentir mas cómoda, y hacerle ver que las cosas serían diferentes.

Se prohibió fumar en todas las instalaciones de Continental para crear un ambiente más sano.

Implementar puntualidad en las juntas, iniciar y terminar a la hora programada.

Pintar todos los aviones de un mismo color para crear una imagen corporativa e identidad del producto.

Explicar el plan a todo el personal en sus diferentes localidades para que comprendieran su contenido, el cambio de cultura que se pretendía aplicar.

Implementar un bono de 65 USD mensuales a todo el personal por puntualidad en arribos, entre otras.

Para cada uno de los puntos del plan se desarrollaron actividades específicas.

#### 2.1.1.1 VOLAR PARA GANAR (FLY TO WIN)

1. Se analizaron las rutas para quitar aquellas en las cuales se esta perdiendo dinero (18% de las rutas se cambiaron, el 30% de las rutas de Continental Lite causaban el 70% de las pérdidas). Se tenían demasiadas rutas con muy pocos pasajeros y a un costo muy bajo del que no se obtiene utilidad.

2. Se agregaron rutas de Newark a Houston y Cleveland donde así lo demandaba el cliente y se subió el precio en algunas otras rutas donde se encontró un justificante.
3. Se recortó el tamaño de la flota ya que al quitar rutas, ahora sobraban aviones, lo que se aprovechó para deshacerse de los aviones más costosos y simplificar su flota haciendo más efectivo el mantenimiento ya que se manejaron menos partes.
4. Se pintaron todos los aviones del mismo color para darle identidad de una verdadera línea aérea.
5. Se cerró el centro operativo de Greensboro en Carolina del Norte por estar perdiendo dinero ya que no estaba generando el tráfico suficiente, y sus competidores Delta y US Airways tenían mayor presencia.
6. Se establecieron rutas a donde la gente deseara ir, agregando valor que la gente deseara pagar.
7. Se reestableció el programa de viajero frecuente
8. Personalmente Gordon Bethune se disculpó con todos los agentes de ventas, socios de negocios y clientes, mostrándoles los planes y la nueva cara de la empresa, para crear confianza y mostrarles que realmente era una nueva compañía.
9. Se implementaron programas de ascenso a primera clase y descuentos para cierta cantidad de viajes.
10. Gordon Bethune realizó una fiesta en su casa con los 100 principales clientes para comunicarles el nuevo plan de la empresa.

### 2.1.1.2 FONDOS PARA EL FUTURO (FUND THE FUTURE)

1. Se renegociaron préstamos con un interés mas bajo.
2. Se renegociaron la renta de los aviones
3. Se redujo de 9 diferentes tipos de aviones a solo 5 permitiendo esto ahorros en mantenimiento e inventario de partes.
4. Se canceló un pedido de aviones con Boeing y lograr recuperar 29 millones de los 70 que se habían dado los cuales no eran negociables.
5. Se logró que los proveedores devolvieran el dinero que se les había dado por adelantado por algunos pedidos.
6. Se renegociaron deudas explicándoles honestamente a proveedores cual era la situación de la compañía y como se planeaba pagarles.
7. Se implementaron sistemas que proporcionaran de manera diaria el estado actual de la empresa ya que los que tenían proporcionaban información que pudiera usarse para tomar decisiones.
8. Se vendieron los excedentes de partes y se renegociaron los contratos de mantenimiento.
9. Se hicieron alianzas de código compartidos con otras aerolíneas para aprovechar mejor los recursos.
10. Se contrató personal bien capacitando a todo los niveles y despedir aquellos que no compartían las nuevas políticas de la empresa.
11. Se implementó un programa a tres años para aumentar los beneficios a los empleados y llevarlos al promedio de lo que pagaba la industria incluyendo prestaciones.
12. Se contrató una póliza de combustible la cual garantizaría cualquier fluctuación en el precio.



### 2.1.1.3 HACER QUE LA CONFIABILIDAD SEA UNA REALIDAD (MAKE RELIABILITY A REALITY)

1. Se quitaron las viejas prácticas de reducción de costos para enfocarse en ofrecer productos de primera clase que la gente quiere pagar.
2. Se hicieron estudios de que es lo que más le importa a gente (limpieza, seguridad, vuelos puntuales, equipaje completo), para aplicarlos en el producto y hacer que toda la gente mantenga este enfoque.
3. Se tomaron como oficiales las calificaciones de puntualidad que reporta el Departamento de Transporte de USA para que las mediciones sean imparciales.
4. Se le proporcionó un bono mensual de 65 USD a cada trabajador por cada vez que se obtuviera al menos el 5° lugar en puntualidad (Los 65 USD resultan de dividir los 5 millones que en promedio se perdían cada mes por demoras entre dos, es decir 2.5 millones para los 40, 000 empleados y 2.5 millones para la empresa) con lo cual se levanta la moral de los trabajadores y se mejoran las llegadas a tiempo de tal forma que en Marzo de 1995 logró el primer lugar, posteriormente se sube a 100 dólares cuando se logre al menos el 80% de llegadas a tiempo.
5. Los servicios fueron mejorados con una mayor variedad en comidas y bebidas, manejo de equipaje, ampliar las gavetas portaequipaje en el avión, mejorar la atención telefónica, etc.

### 2.1.1.4 TRABAJANDO JUNTOS (WORKING TOGETHER)

1. Se infundió una política donde toda la gente se de cuenta que su trabajo es importante para la empresa y que con alguien que falle el objetivo no se logra.

2. Se desarrolló una comunicación abierta y de respeto así como un ambiente de trabajo en equipo para obtener mejores resultados, de esta manera o todos ganan o todos pierden pero no se puede trabajar como un ente separado.
3. Se les proporcionó un producto que hiciera que los trabajadores estén orgullosos de su empresa, un ambiente de trabajo de armonía, un trabajo bien remunerado, y una política de la que se obtiene más cooperando que peleando.
4. Se les dio libertad de acción al personal de tal forma que usara su propio juicio para resolver problemas donde ganara la compañía y el cliente, incrementando con esto la confianza del personal.
5. Se estableció repartir las utilidades con el personal, de esta forma se comprometían a cuidar los recursos de la empresa que son los de ellos mismos.
6. Se implementaron varios canales de comunicación (boletines, correos, pizarrones, juntas, etc.) que permitieran mantener actualizado al personal de cualquier cambio que pasara en la compañía, así como que se sintieran en libertad de preguntar cualquier duda a cualquier directivo.
7. Todos los pasos anteriores dieron paso a su lema “Dignidad y respeto”.
8. Se implantó un sistema de calificaciones para el desarrollo y logro de objetivos del personal (calificación del 1 al 4).
9. Se implementaron programas de recompensa para empleados, como asistencia, picnic, fiestas, convivios, etc.

### 2.1.2 NOMINACIONES

Entre las más importantes nominaciones que consiguió Continental entre 1994 y 2008 tenemos:

Por quinto año consecutivo (2008) Continental es reconocida como la compañía más admirada en Norteamérica por la revista Fortune

Por quinto año consecutivo (2007) es nominada como la mejor en clase de confort, servicio y valor del servicio de primera clase, también gana el premio de la mejor compañía aérea en Norteamérica por tercer año consecutivo.

En el 2006 J. D. Power la nombra como la compañía que obtuvo el más alto porcentaje en satisfacción al cliente.

Por décimo año consecutivo (2007) es seleccionada sobre todas las líneas aéreas de EUA como la mejor en el servicio de clase de negocios por el Cond Nast Traveler's Ranking.

En 2007 la revista Latin Trade Magazine nombra a Continental como la mejor compañía en Latinoamérica.

En 2005 obtiene el reconocimiento por Hispanic Magazine por ocho años consecutivos como una de las empresas que dan más oportunidades a los hispanos.

Por segunda vez en 5 años recibe la nominación de la mejor Aerolínea del año por Air Transport World.

### 2.1.3 OTRAS ACCIONES IMPORTANTES QUE LLEVO A CABO CONTINENTAL

Antes de terminar el 2001 Northwest paga 450 millones de dólares por 6.7 millones de acciones comunes de los 8.7 millones que le había vendido en 1997, con lo cual se vuelve autónoma, aunque su acuerdo de código compartido con Northwest sigue en pie hasta el 2025.

Con los ataques terroristas del 11 de Septiembre del 2001 la mayoría de las líneas aéreas se vieron fuertemente afectadas teniendo que despedir personal y sufriendo grandes pérdidas, algunas estuvieron a punto de irse a la quiebra.

Continental se ve obligada a retirar el 21%(12,000 empleados) de su personal para aliviar un poco la baja de vuelos (10 ciudades), la suspensión de volar sus DC-10, reducción del 32.2% de pasajeros comparado con el año anterior, limitado flujo de efectivo y poder hacer frente a sus compromisos futuros con sus proveedores, especialmente con Boeing con el cual tenía pedidos aviones con costo de 4,500 millones. Por otro lado, como ayuda del Gobierno Continental recibió 212.6 millones de inicio y posiblemente otros 212 al final del año, y la oportunidad de poder pedir un crédito al Gobierno aunque no se conocían las condiciones.

Implementación de un programa con dobles millas, reducción de tarifas en viajes de negocio, promocionar viajes turísticos entre otras acciones para poder sortear la crisis.

## 2.1.4 PRINCIPALES EJECUTIVOS Y NOMBRAMIENTOS DE CONTINENTAL

Gordon M. Bethune Chairman and Chief Executive Office

Nació en 1941 en San Antonio Texas, estudió en la universidad de Albilene Cristian y en Harvard Business School, fue Vicepresidente en Boeing de 1988 a 1994. CEO de Continental desde 1994 hasta su retiro en el 2004, fue quien creó y llevó a cabo el plan Go Forward que salvó a Continental de la quiebra, logrando excelentes resultados, convirtiendo a la empresa en una empresa que año con año logró utilidades y ganó muchos reconocimientos.

Fue piloto certificado para Douglas DC-3, Boeing 757 y 767, también trabajó para Honeywell, Sprint Nextel, Prudential Financial y Willis Group.

Gregory D. Brenneman President and Chief Operating Officer

Se unió a Continental en 1995 Chief Operation Officer y se convirtió en la mano derecha de Gordon Bethune, ayudó a desarrollar el plan Go Forward y a implementarlo. En Mayo del 2001 decidió retirarse de la empresa para regresar como Chairman and Executive Officer a Turn Works Inc. (private equity firm), ha ocupado otros puestos como Presidente de Quiznos una cadena de restaurantes, Chairman de Burger King Corporations, President and Chief Executive officer de PwC Consulting (PricewaterhouseCoopers)

Larry Kelner Executive Vice President and Chief Financial Officer

Se unió a Continental en 1995, obteniendo el puesto de Executive Vice President and Chief Financial Officer en Noviembre de 1996, en Mayo del 2001 es nombrado Presidente and Board of Directors, en Diciembre del 2004 se convierte en Chairman and Executive Officer cuando se retira Gordon Bethune hasta la fecha sigue dirigiendo a la empresa.

Graduado en la Universidad de Princeton y Harvard Law School. Se une a Continental en Marzo de 1995, como Vice President and General Counsel, ha escalado varias posiciones hasta convertirse en president and Chief Operating Officer en Diciembre del 2004, posición que ha tenido desde Agosto del 2004, responsable de las ventas de la empresa, desarrollo corporativo, mercadotecnia, alianzas, reservaciones, precios, programación y distribución. Anterior a esta posición ocupó el puesto de Vicepresidente Senior de Mercadotecnia del 2003 al 2004. Se unió a Continental en 1995 como Director de Precios.

Mark Moran Executive Vice President of Operations a partir de 2004.

Zane Rowe Executive Vice President and Chief Financial Officer, posición que ocupa desde Agosto del 2008. Zane se une a Continental en 1993 trabajando en varias posiciones siempre dentro de finanzas.

Michael H. Campbell Senior Vice President – Human Resources and Human Relations.

Rafael Iturbide Corporate Sales Manager

## CAPÍTULO III

### 3.1 ANÁLISIS DE LOS HECHOS<sup>3</sup>

#### 3.1.1 COMPORTAMIENTO DE LAS ACCIONES

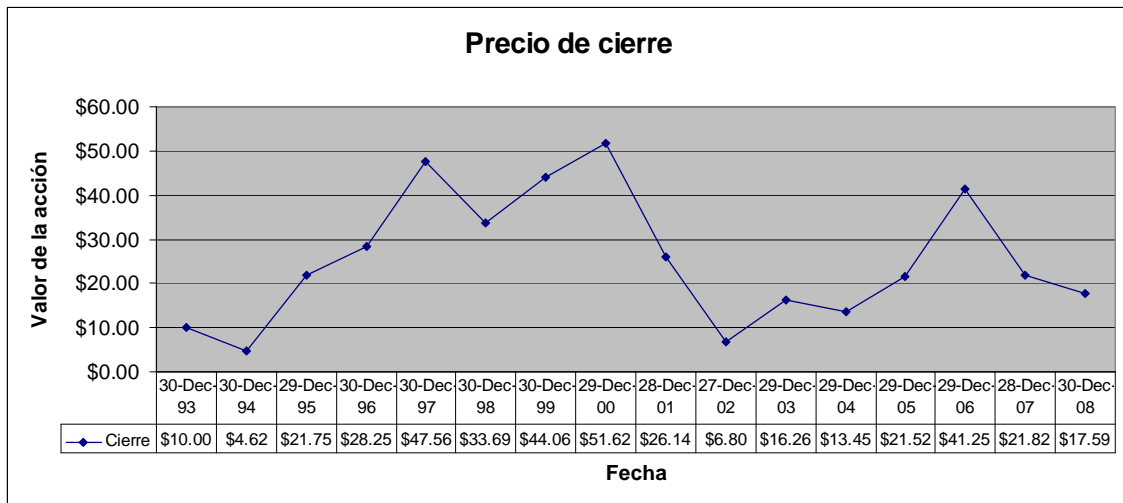
A partir de que Gordon Bethune tomó la empresa cuando las acciones tenían un valor de 4 dólares en 1994, estas comenzaron a subir hasta alcanzar un máximo de 61.62 dólares en Diciembre del 2000, posteriormente sufrieron una estrepitosa caída después de los ataques terroristas del 911, regresando a un nivel de 6.80 en Diciembre del 2002, a partir de entonces han tenido una tendencia a la alza aunque de manera más lenta para alcanzar un máximo de 41.25 el final del año del 2006, posteriormente debido al incremento del combustible tienen un descenso importante, de tal forma que al 29 de Agosto del 2008 cierran a 16.25 dólares por acción.

En la siguiente gráfica se puede observar con más detalle el comportamiento de las acciones desde el año de 1993 a la fecha.

<sup>3</sup> “El capital social es el conjunto de aportaciones de los socios considerados en la escritura constitutiva o en sus reformas.”

Se dice que la acción es la principal fuente de la empresa, estas pueden ser ordinarias y preferentes, las ordinarias tienen derecho a voz y voto pero no a un rendimiento garantizado como ocurre en las acciones preferentes.

Moreno Fernández A. Joaquín, Las finanzas en la empresa, Editorial Patria, 7ª. Edición, 2ª. Edición México, México, 2007. p47, 413 y 422



Fuente: Página de Continental

<http://finance.google.com/finance/historical?cid=140298&startdate=Nov+1%2C+2000&enddate=Dec+30%2C+2000>

### 3.1.2 FINANZAS Y ANÁLISIS GENERAL DEL 2001 AL 2008

Al 30 de Septiembre del 2001 Continental es una compañía fuertemente apalancada con muchas obligaciones a corto plazo que representan grandes sumas de dinero por cumplir, con un bajo flujo de efectivo y unas ventas a la baja por los problemas causados por el terrorismo, lo que le tomo prácticamente tres años para recuperarse, teniendo que realizar varios ajustes de producto, personal, venta de 6.74 millones de acciones, ajustes por el precio del combustible, por impuestos, el cierre de dos centros operativos Denver y los Ángeles, los acontecimientos de otras líneas aéreas que entraron en bancarrota (United Air Lines y US Airways), es decir todo el ambiente se encontraba tenso dentro de la industria aeronáutica, sin embargo Continental continua impulsando su “Go Forward Plan” que tanto resultado les ha dado, apuesta por seguir ampliando su mercado internacional al viejo continente, México y Sudamérica y continua haciendo alianzas con varias compañías de todo el mundo con su programa compartido y su programa eTicketing.



Para el 2004 logra 900 millones en reducción de costos con varias iniciativas de ahorros, termina el año con 1.7 billones en efectivo, renueva su flota para obtener ahorros en combustible, termina su Terminal E en el Aeropuerto Internacional George Bush, y completa la primera y segunda fase de su Terminal C en el mismo aeropuerto. Termina con una deuda a largo plazo de 5167 millones, logra desplazar 42,743,000 pasajeros y aún con todos los programas implementados tienen una pérdida de 363 millones.

Nuevamente en 2005 los altos precios en el combustible, los precios bajos en vuelos cortos y el incremento de competencia en vuelos nacionales llevaron a la quiebra a Northwest Airlines (14 de Sep 2005) y Delta AirLines, por lo que Continental para no seguir este mismo camino logra un acuerdo con sus trabajadores de reducir 500 millones en salarios y prestaciones aunado a un programa de reducción de costos de 1100 millones que continua aplicando, logrando al final del año más de 1 millón de dólares de estas iniciativas, lo que permite a Continental comenzar a dar frutos y para el final del 2005 sólo logran perder 68 millones, hasta ahora considerada como la sexta compañía más grande del mundo (medido por millas por pasajero productivo), integrada por Continental Airlines, Continental Express y Continental Micronesia (CMI), con un promedio de 2500 vuelos por día, continua impulsando su programa de expansión internacional con mas de una docena de destinos llegando a 126 destinos internacionales y 132 domésticos, logra una puntualidad del 78.7% con 0% de cancelaciones a pesar del mal tiempo al que se enfrenta en este año incluyendo los huracanes Katrina, y Rita, (uno de ellos los obliga a parar operaciones por 36 horas) como resultado de su buen manejo incrementa sus ventas en un 38%, fortalece su programa eTicketing, implementándolo con otras compañías(42 en total ) lo que permite al usuario viajar con varias compañías aéreas bajo un mismo itinerario. Aporta 354 millones al plan de

pensiones de los trabajadores, continua con la modernización de su flota de aviones para mejorar el ahorro de combustible (5%) y el plan de mantenimiento, termina con una plantilla de 42,200 empleados, venta de 9 millones de acciones de los 21 millones que tienen con Copa Airlines, con un importe de 172 millones de dólares y logra mejorar el servicio de equipaje a 3.96 maletas pérdidas por cada 1000 pasajeros. Para Diciembre 31 tiene suficiente efectivo (2.2 billones de dólares) para poder cubrir sus compromisos durante el 2006 en caso de que surgieran factores externos como terrorismo, incrementos en combustible y otros factores no controlados por la empresa. Con todas estas acciones comienza a convertirse nuevamente en una empresa rentable ya que en el 2006 logran una utilidad neta de 343 millones, esto como resultado de su política con la gente, de mantenerse siempre enfocado a sus objetivos básicos del negocio:

1. Entregar un servicio de transportación seguro, limpio y rentable.
2. Ofrecer al cliente un producto que quiera comprar y este dispuesto a pagar.
3. Todo esto coordinado por un equipo que disfruta trabajar y lo haga como un solo equipo.

Para el 2007 se convierte en la quinta compañía mas grande del mundo, maneja 2900 vuelos diarios, continua expandiendo su mercado ya cuenta con 134 destinos domésticos y 130 internacionales dando servicio a 41 ciudades, teniendo el 72% del aeropuerto de Nueva York, 84% del aeropuerto de Houston y el 70% del aeropuerto de Cleveland.

Ventas de 14,232 millones, utilidad neta de 459 millones(incremento del 8.4% respecto a 2006),como resultado de un incremento en sus vuelos, un incremento en el factor de

carga(más pasajeros por vuelo) y un incremento en rendimiento doméstico e internacional, para Diciembre 31 termina con 2.8 billones de dólares de efectivo para cubrir obligaciones.

Se registra un incremento en las tarifas en vuelos domésticos debido al incremento de combustible.

Para el tercer trimestre del 2008 Continental reporta unas ventas de 11,771 millones un 9% más respecto al mismo periodo del 2007, lo cual no es suficiente pues reporta una utilidad neta de -319 millones de dólares, esto es principalmente al incremento de combustible de 2,399 millones en 2007 a 3912 en el 2008, al pago por la compra de capacidad regional y otros cargos especiales principalmente.

En septiembre del 2008 reduce sus vuelos domésticos en un 13.4%, retira 33 aviones de su flota y compra 23 nuevos aviones con un consumo menor de combustible, adquiriendo una deuda de 875 millones de dólares, quedando su flota con 630 aviones, 165 propios, 390 rentados y 75 de terceras compañías. La entrega de aviones nuevos (91 entre el 2008 y el 2015) está retrasada hasta un año debido a la huelga que tiene Boeing con sus maquinistas. Las nuevas entregas son de 14 Boeing aircraft en 2009 y 16 en 2010 y se recibieron 23 en el 2008.

Sus obligaciones de deuda a quedan como sigue: 277 millones para el cuarto cuarto del 2008, 488 para el 2009, 921 para el 2010, 1,1134 para el 2011 y 508 para el 2012.

Tiene un incremento en la rentabilidad por milla volada de 0.5% (71,862 millones) y un 2.2% de incremento en oferta de asientos (ASM) (89,062 millones) con respecto al 2007.

Una pérdida en el factor de carga de 1.3 puntos respecto al 2007 (80.7%)

Al igual que una pérdida en el número de pasajeros transportados del 1.3% (51,509 millones).

Sus llegadas a tiempo son del 77% de las veces y 99.2% de las veces se completo el vuelo, es decir sólo el 0.8% se canceló (no incluye el 1.3% debido al huracán Ike).

El precio promedio del galón de combustible es de 3.86 dólares con un incremento del 74.8% en lo que va del año.

Se estima que el precio se mantenga o baje un poco para el 2009 en base al comportamiento del precio del petróleo.

Una tarifa promedio por pasajero de 236.09 dólares un 10.7% más caro que en el 2007.

Una pérdida por cambio monetario de 98 millones de dólares (3 por el dólar Canadiense, 4 por la libra esterlina, 30 por el Yen y 61 por el Euro).

### 3.1.3 ANÁLISIS FINANCIERO<sup>2</sup>

En las siguientes dos gráficas se ha realizado una consolidación de los datos más importantes donde puede observarse el desarrollo financiero de la empresa desde el año 1993 hasta la fecha, también se puede apreciar con más detalle, mucho de lo ya

expuesto como: las ventas anuales, gastos de operación, costos fijos, deuda a corto y largo plazo, utilidad neta, flujos de efectivo, datos de productividad, precios del combustible, consumo de combustible, inventario de aviones propios y algunos otros indicadores importantes dentro de la industria aérea.

Consolidated Statements of Operations									
(In millions, except per share data)									
	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
Operating Revenue:									
Passenger	8457	9308	8116	7366	6660	5871	5302		
Cargo and mail	512	360	303	275	175	154	145		
Other		231	220	310	378	335	378		
	8969	9899	8639	7951	7213	6360	5825	5670	5767
Operating Expenses:									
Wages, salaries and related costs	3021	2845	2510	2218	1814	1549	1432		
Aircraft fuel	1229	1438	771	727	885	774	681		
Aircraft rentals	903	844	771	659	551	509	497		
Commissions	364	526	576	583	567	510	489		
Maintenance, materials and repairs	568	646	603	582	537	461	429		
Other rentals and landing fees	581	532	497	414	395	350	356		
Depreciation and amortization	467	402	360	294	254	254	253		
Reservation and sales	445	455	414						
Passenger servicing	347	366	352						
Fleet disposition/impairment losses:	124		81						
Jet				65		128	0		
Turboprop				57					
Stabilization act grant	-417								
Other	1193	1161	1104	1651	1494	1300	1303		
	8825	9215	8039	7250	6497	5835	5440	5681	5786
Operating Income	144	684	600	701	716	525	385	-11	-19
Nonoperating Income (Expense):									
Interest expense	-295	-251	-233	-178	-166	-165	-213		
Interest income	45	87	71	59	56	43	31		
Interest capitalized	57	57	55	55	35	5	6		
Other, net	-65	-6	305	11	-1	20	-7		
	-258	-113	198	-53	-76	-97	-75		
Income before Income Taxes, Minority Interest and Extraordinary Charge	-114	571	798	648	640	428	310		
Income Tax Provision	19	-223	-310	-261	-237	-86	-78		
Income before Minority Interest and Extraordinary Charge	-95	348	488	387	403	342	232		
Minority Interest						-3	-6		
Distributions on Preferred Securities of Trust, net of applicable income taxes of \$7, \$8 and \$8, respectively		0	0	0	-14	-14	-2		
Income before Extraordinary Charge	-95	348	488	387	389	325	224	-613	-39
Extraordinary Charge, net of applicable income taxes of \$2, \$2 and \$4, respectively		-6	-33	-4	-4	-6	0		
Net Income	-95	342	455	383	385	319	224	-613	-39
Preferred Dividend Requirements and Accretion to Liquidation Value					-2	-5	-9		
Income Applicable to Common Shares	-95	342	455	\$383	\$383	\$314	215	-619	-42
Earnings per Common Share:									
Income before Extraordinary Charge		5.71	7.02	\$6.40	\$6.72	\$5.87	4.07		
Extraordinary Charge		-0.09	-0.48	-0.06	-0.07	-0.12	0		
Net Income	-\$1.72	5.62	6.54	\$6.34	\$6.65	\$5.75	4.07	11.88-	1.17-
Earnings per Common Share Assuming Dilution:									
Income before Extraordinary Charge		\$5.54	\$6.64	\$5.06	\$5.03	\$4.25	\$3.37		
Extraordinary Charge		-0.09	-0.44	-0.04	-0.04	-0.08	0		
Net Income	-\$1.72	\$5.45	\$6.20	\$5.02	\$4.99	\$4.17	\$3.37	\$11.80	-\$1.17
Otros datos financieros									
Flujo de efectivo	2144	2459	2606	2354	1728	1634			
Propiedades y equipo	6153	5163	4173	3065	2225	1596			
Otros activos	1494	1579	1444	1667	1877	1976			
Total de activos	9791	9201	8223	7086	5830	5206			
Obligaciones a corto plazo	3191	2980	2775	2442	2285	2104			
Deuda a largo plazo	4198	3374	2855	2267	1426	1368			
Disposición de efectivo o su equivalente al final del periodo	1132	1371	1198	1388	1010	985	603		
No acciones preferentes	0	0	0	0	0	447082	397,948		
Acciones comunes clase A		10964000	11320849	11,406,732	8,379,464	9,280,000	12,602,112		
Acciones comunes clase B		47487000	51159747	52,971,217	50,512,010	47,943,343	42,856,548		
Acciones del gobierno		16587000	9763684	399,524					
(Millones)millas por pasajero productivo	61140	64161	60022	53,910	47,906	41,914	40,023	41,588	42,324
(Millones) millas por asiento disponible	84485	86100	81946	74,727	67,576	61,515	61,006	65,861	67,011
(millares) pasajeros productivos	44238	46896	45540	43,625	41,210	38,332	37,575	42,202	38,628
Factor de carga por pasajero	72.4%	74.5%	73.2%	72.1%	70.9%	68.1%	65.6%	63.1%	63.2%
Factor de punto de equilibrio por pasajero	74.9%	67.6%	65.6%	61.4%	60.0%	60.7%	60.8%	62.9%	63.3%
Costo de operación por milla de asiento disponible(centavos)	8.98	9.84	9.12	8.93	9.07	8.77	8.36	7.86	7.90
Distancia promedio de vuelo por avión(millas)		1159	1114	1,044	967	896	836		
Flota de aviones al final del periodo	352	371	363	363	337	317	309	330	316
Edad promedio de la flota de aviones(años)	5.2	6.7	7.4	7.6	10.7	13.7	14.4	NA	NA
Precio promedio por galón de combustible(centavos)	78.32	86.69	47.31	46.83	62.91	60.92	55.02		
Galones de combustible consumidos(millones)	1424	1537	1542	1487	1,357	1,228	1,203	1,349	1,333

<http://www.continental.com/web/en-US/content/Company/> informes anuales.

**Consolidated Statements of Operations**

(In millions, except per share data)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
							al 30 de Sept.	
Operating Revenue:								
Passenger	8457	7862	8135	8984	10253	12003	12995	10633
Cargo and mail	512	540	735	760	973	1125	453	383
Other							784	755
	8969	8402	8870	9744	11208	13128	14232	11771
Operating Expenses:								
Wages, salaries and related costs	3021	2959	3056	2819	2649	2875	3127	2197
Aircraft fuel and related taxes	1229	1023	1255	1587	2443	3034	3354	3912
Aircraft rentals	903	902	896	891	928	990	994	736
Commissions	364	212	148	552	588	650	682	558
Maintenance, materials and repairs	568	476	509	414	455	547	621	478
Other rentals and landing fees	581	633	620	646	708	764	790	643
Express Jet Capacity purchase net				1351	1572	1791	1793	1648
Depreciation and amortization	467	444	444	414	389	391	413	327
Reservation and sales	445	380	377					
Passenger servicing	347	296	297	306	332	356	389	315
Fleet disposition/impairment losses:	124	242	100					
Security fee reimbursement/special charges			-176	121				141
Regional capacity purchase net			153					
Stabilization act grantharges/Special	-417	12	0		67	27	13	0
Other	1193	1135	988	872	1116	1235	1369	1105
	8825	8714	8667	9973	11247	12660	13545	12060
Operating Income	144	-312	203	-229	-39	468	687	-289
Nonoperating Income (Expense):								
Interest expense	-295	-356	-393	-346	-326	-401	-383	-271
Gain on planes disposition of Holding shares			173		98			78
Interest income	45	24	19	118	90	192	178	68
Interest capitalized	57	36	24			18	27	25
Other, net	-65	-7	175	17	109	92	57	-30
	-258	-303	-2	-211	-29	-99	-121	-130
Income before Income Taxes, Minority Interest and Extraordina	-114	-615	201	-440	-68	369	566	-419
Income Tax Provision	19	192	-114	77			-107	100
Income before Minority Interest and Extraordinary Charge	-95	-423	87	-363	-68	369	459	-319
Minority Interest		-28	-49					
Distributions on Preferred Securities of Trust, net of applicable income taxes of \$7, \$8 and \$8, respectively								
Income before Extraordinary Charge	-95	-451	38	-363	-68	369	459	-319
Cumulative Effect of Change in Accounting Principle income taxes of \$2, \$2 and \$4, respectively						-26		
Net Income	-95	-451	38	-363	-68	343	459	-319
Earnings (Loss) per Shares								
Common Share:	-\$1.72	-\$7.02	\$0.58	\$5.49	\$0.96	\$3.86	\$4.73	-3.11
Diluted	-\$1.72	-\$7.02	\$0.58	\$5.55	\$0.97	\$3.30	\$4.18	-3.11
Otros datos financieros								
Flujo de efectivo	2144	2277	2586	2828	3427	4127	4561	4713
Propiedades y equipo	6153	6868	6488	6344	6086	6263	6558	7240
Otros activos	1494	1495	1575	1373	1016	916	986	1109
Total de activos	9791	10740	10649	10545	10529	11308	12105	13062
Obligaciones a corto plazo	2946	2926	2866	3259	3399	3955	4449	4915
Deuda a largo plazo	4198	5222	5558	5167	5057	4859	4366	5181
Disposición de efectivo o su equivalente al final del periodo	1132	1225	1116	1178	1723	2123	2128	2411
No acciones preferentes	0	0						
Acciones comunes clase A				66000	86000	92000	98000	110576
Acciones comunes clase B								
Acciones del gobierno								
(Millones)millas por pasajero productivo	61140	59349	59165	65734	71261	79192	84309	71862
(Millones) millas por asiento disponible	84485	80122	78385	84672	89647	97667	103139	89062
(millares) pasajeros productivos	45064	41777	40613	42743	44939	48788	50960	51509
Factor de carga por pasajero	72.4%	74.1%	75.5%	77.6%	79.5%	81.1%	81.7%	80.7%
Factor de punto de equilibrio por pasajero	74.9%	69.97%	87.18%					
Costo de operación por milla de asiento disponible(centavos)	9.22	9.53	9.36	9.65	10.22	10.56	10.83	11.94
Distancia promedio de vuelo por avión(millas)		1225	1270	1325	1388	1431	1450	1496
Flota de aviones al final del periodo	352	366	355	349	356	366	365	351
Edad promedio de la flota de aviones(años)	5.2	5.4	7.6	7.7				
Precio promedio por galón de combustible con impuestos(cent)	82.48	74.01	91.40	119.01	177.55	206.35	217.53	385.61
Galones de combustible consumidos(millones)	1424	1296	1257	1333	1376	1471	1542	1159

<http://www.continental.com/web/en-US/content/Company/> informes anuales.

2 “El estado de resultados son los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, en forma de un beneficio o pérdida”

El capital social es lo que aportan los socios, que están incluidos en la escritura constitutiva.

El capital contable puede llamarse también capital social y es la diferencia entre el activo y el pasivo.

Utilidad o pérdida del ejercicio es aquella parte de las utilidades retenidas que está pendiente de aplicar

El activo lo podemos definir como todos aquellos bienes y derechos reales y personales de lo que se tiene propiedad y este se divide en circulante y no circulante.

Pasivo se puede entender como todas aquellas obligaciones jurídicas por las cuales se obliga a pagar

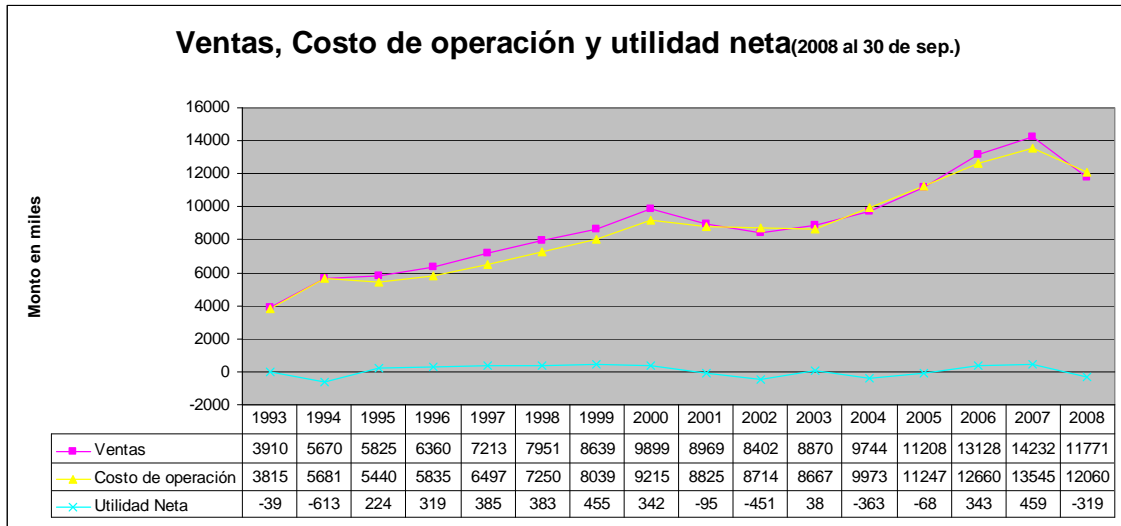
Página 20, 23, 43, 46, 47 y 49.

Moreno Fernández A. Joaquín, Las finanzas en la empresa, Editorial Patria, 7ª. Edición, 2ª. Edición México, México, 2007.

### 3.1.4 VENTAS, COSTO DE OPERACIÓN Y UTILIDAD

En la siguiente gráfica podemos observar la tendencia de Continental desde 1993 en que Gordon Bethune toma el control de la empresa donde la transforma de una compañía que está a punto de declararse en quiebra a una compañía exitosa que por seis años consecutivos tiene utilidad(1995 al 2000) y de no ser por los lamentables hechos del 11 de Septiembre del 2001, hubiera continuado con esta tendencia, estos hechos le costaron a Continental junto con el incremento en el precio del combustible prácticamente 5 años para regresar a los números negros, ya en el 2006 obtiene utilidad de 343 millones de dólares y en el 2007 459 millones lo que la señala como una compañía con una buena tendencia de crecimiento.

De la misma forma se puede observar la tendencia de las ventas y los costos de operación que van muy ligados a la misma tendencia de la utilidad neta, observando su mayor caída en 2001, 2002 y 2003 como resultado de lo ya explicado anteriormente, cuando principalmente en el 2002 los gastos de operación rebasan a las ventas.

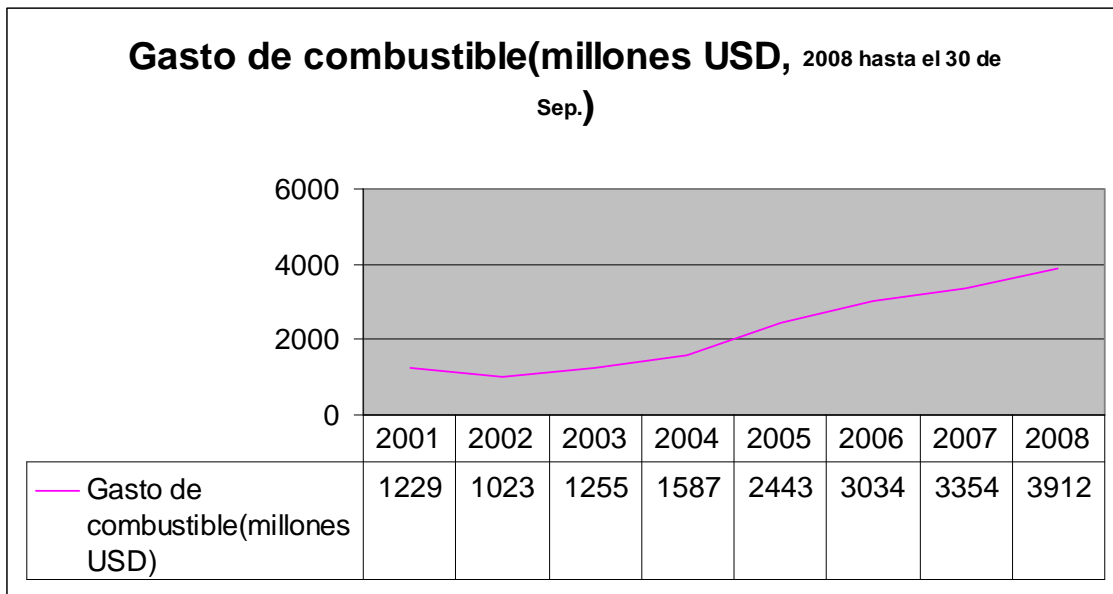


Datos sacados del resumen de los estados financieros que aparecen en Internet en la página: <http://www.continental.com/web/en-US/content/Company/>

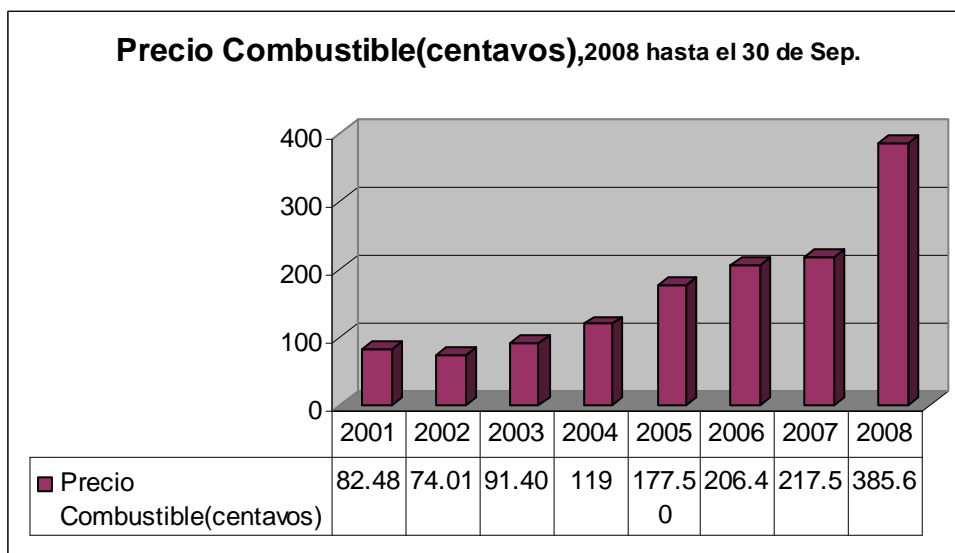
### 3.1.5 COMPORTAMIENTO DEL COMBUSTIBLE

En la siguiente gráfica se puede observar la tendencia a la alza de lo que Continental gasta año con año en combustible y sus respectivos impuestos, este es un rubro que afecta directamente los gastos de operación de la empresa y que se ha visto incrementado no tanto en un mayor consumo de combustible, si no en aumento en el precio debido al incremento en el precio del barril de petróleo que en Agosto del 2008 llegó a pasar los 130 USD por barril cuando años atrás estaba en menos de 35 USD, mermando la utilidad neta y obligando a renovar constantemente la flota de aviones para obtener ahorros en combustible y también es un factor determinante para incrementar las tarifas en los vuelos, lo que se convierte en un factor negativo para la empresa pues los clientes no siempre están dispuestos a pagar más por un boleto que les proporciona el mismo valor y difícilmente entienden el porqué del aumento.



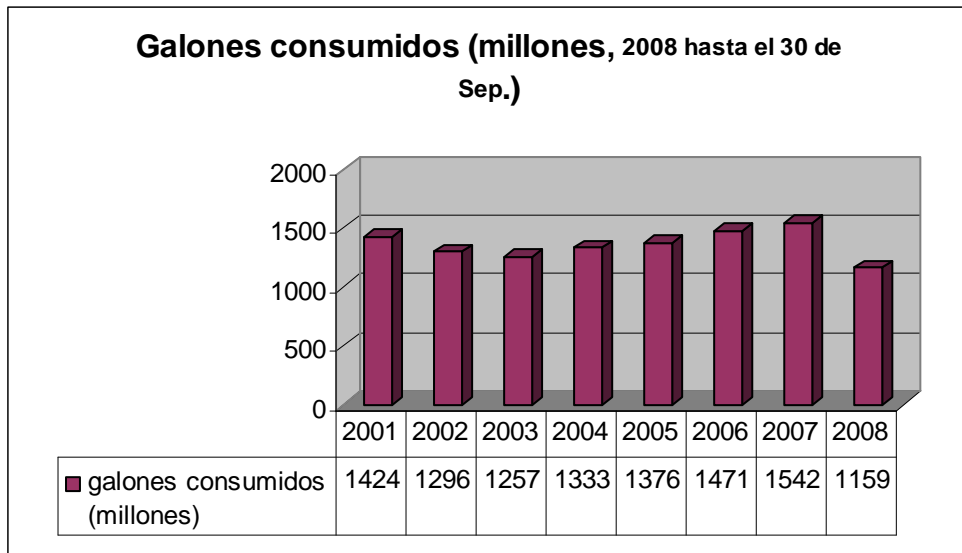


En la siguiente gráfica se puede observar como ha ido incrementando el precio del galón de combustible del 2001 al 2007, iniciando un incremento casi exponencial desde el año 2003, lo cual explica el porqué cada vez incrementa el gasto en este rubro. Lamentablemente todo los indicadores nos muestran que la tendencia seguirá a la alza.



Si comparamos las dos gráficas anteriores con la siguiente podemos concluir que no hay una relación directa entre el incremento en el gasto de lo que se paga en combustible y el incremento en los galones consumidos año con año, donde se observa un crecimiento

en el consumo del 14% entre el 2003 y el 2007, comparado con un incremento de más del 106% en el gasto por pago de combustible e impuestos del mismo, lo que nos permite asegurar que el combustible es uno de los más importantes aspectos que debe cuidar la empresa.

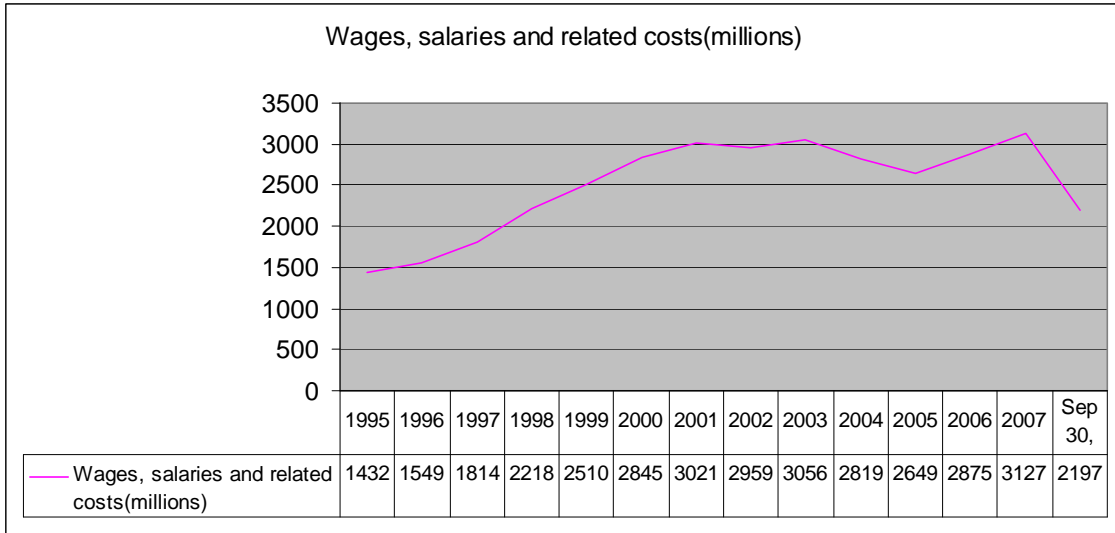


<http://www.continental.com/web/en-US/content/Company/> informes anuales.

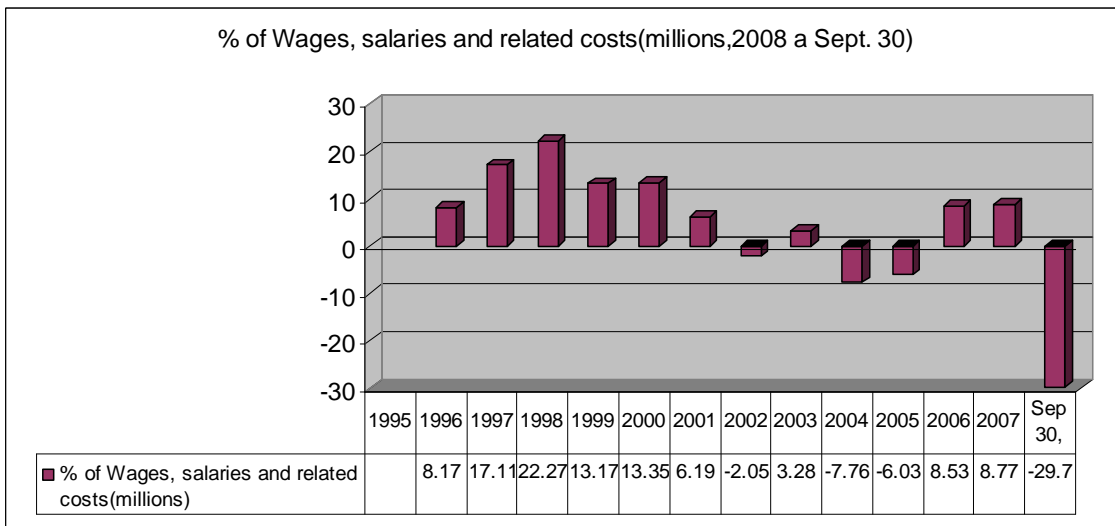
### 3.1.6 ANÁLISIS DE PRESTACIONES Y SERVICIOS

A continuación se encuentra el comportamiento que las prestaciones y salarios han tenido en Continental, una tendencia a la alza desde 1995 cuando se implementó el bono por puntualidad y un compromiso por la empresa de tener gente contenta, para lo cual Continental comenzó por nivelar los salarios de los trabajadores para que fueran competitivos con otras empresas, además del famoso bono de 65 dólares por productividad. Posteriormente en 2005 se llega a una negociación para reducir 500 millones en salarios y prestaciones con lo que muestra una disminución en este rubro, pero, la empresa en cuanto tiene utilidades vuelve a nivelar a los trabajadores y creo que debe seguir invirtiendo en este rubro ya que la gente es la que finalmente logra que se

cumplan los objetivos de una empresa, además que para Continental es ya parte integral del “Go forward” en su apartado “Working together”.



Para observar con más detalle el comportamiento de los sueldos y salarios tenemos la siguiente gráfica que nos muestra el porcentaje de incremento en relación con el año anterior.



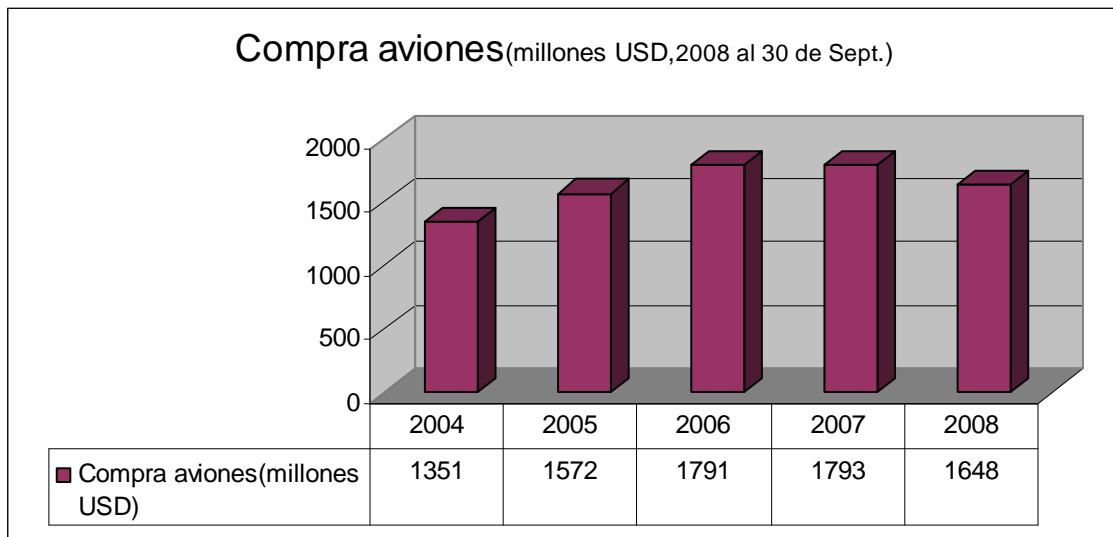
De aquí concluimos que los sueldos y salarios no han sido un factor determinante para el logro de utilidades de la empresa, por el contrario han contribuido a que la gente este contenta de trabajar en una empresa que ha logrado varios reconocimientos los cuales

ya han sido mencionados y que la han permitido colocarse entre las mejores empresas a nivel mundial.

<http://www.continental.com/web/en-US/content/Company/> informes anuales.

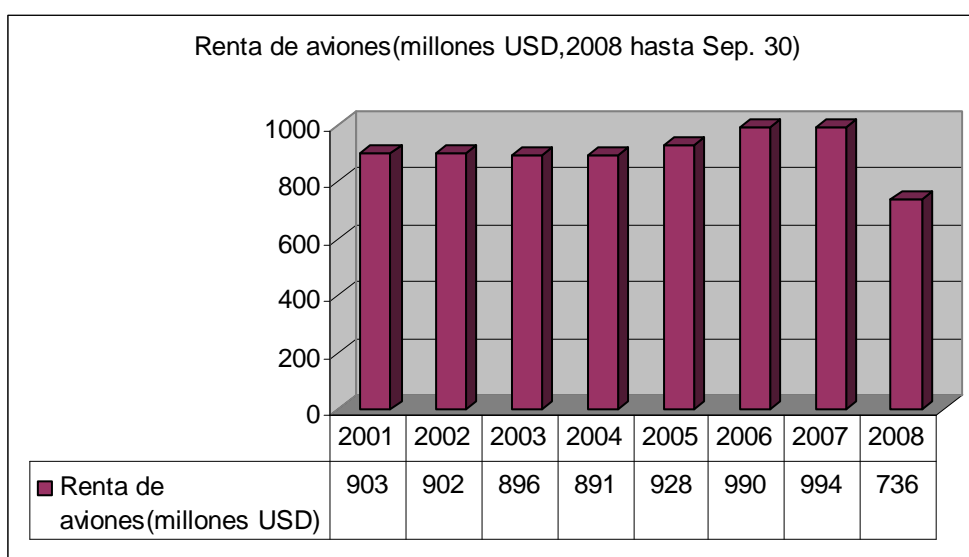
### 3.1.7 INVERSIONES DE LA FLOTA DE AVIONES

Si ahora damos un giro para revisar dos puntos que me parecen de suma importancia para el éxito de la empresa, primeramente inversión para la compra de aviones.



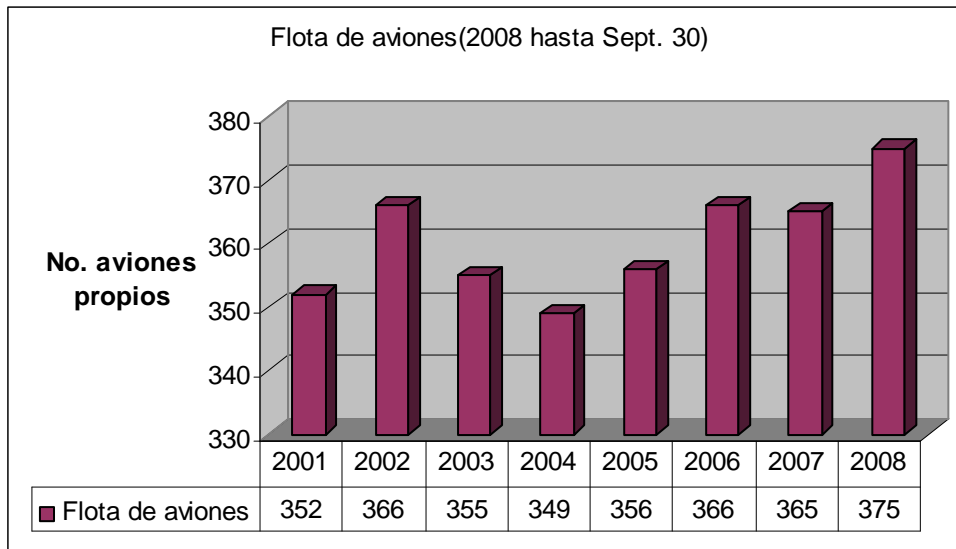
Este punto es de vital importancia ya que por un lado permite a la empresa tener una ventaja competitiva sobre sus competidores, ofreciendo a sus clientes los mejores aviones que les ofrezcan comodidad y seguridad, proporcionándoles las mejores ventajas tecnológicas que se encuentren a la fecha, como teléfono, video, y muy pronto intercambio de datos y 36 canales de TV abierta, haciendo con esto más comfortable la estancia del pasajero, con lo cual pretende incrementar su cartera de clientes leales. Por otro lado esto le permite a la empresa ahorro en combustible y reducción en gastos de mantenimiento.

La gráfica anterior indica que Continental no ha dejado de invertir en la compra de aviones ninguno de los años y que ha incrementado la inversión respecto al año anterior. En segundo lugar la renta de aviones, ya que una compañía de estas dimensiones es imposible e impráctico el querer tener una flota al 100% propia por lo cual hay que rentar aviones de acuerdo a las necesidades de la empresa al mejor precio posible como se puede observar en la siguiente gráfica.



Aquí podemos observar que en los últimos tres años Continental tuvo un incremento significativo sin que esto afecte a su utilidad neta, sin en cambio si ha permitido a Continental incrementar su mercado Nacional e Internacional, ayudándole a consolidarse entre sus competidores.

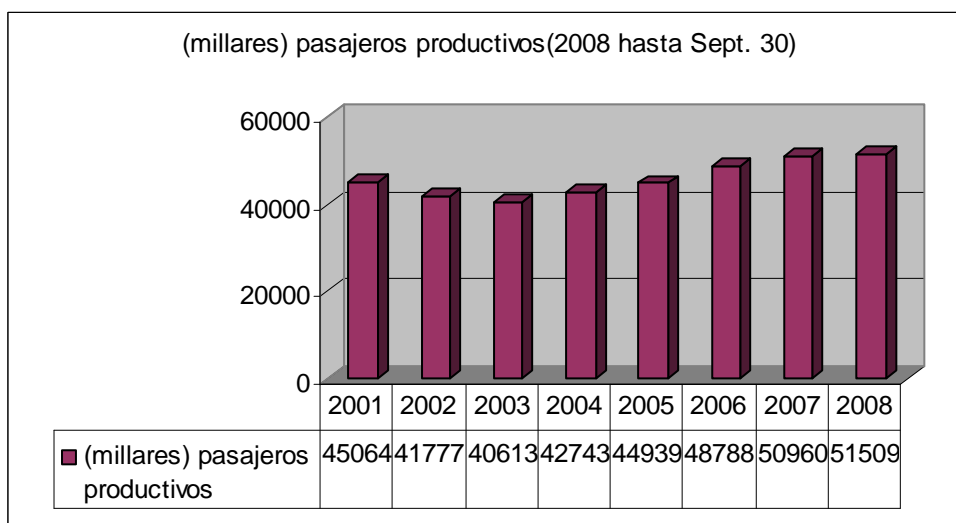
En la siguiente gráfica podemos observar la flota de aviones que Continental tiene como propios y en los cuales ha invertido grandes cantidades de dinero y para esto ha tenido que pedir préstamos sustancialmente importantes, lo que hace que su deuda a mediano y largo plazo este muy alta, pero esto es necesario para poder seguir operando eficientemente.



<http://www.continental.com/web/en-US/content/Company/> informes anuales.

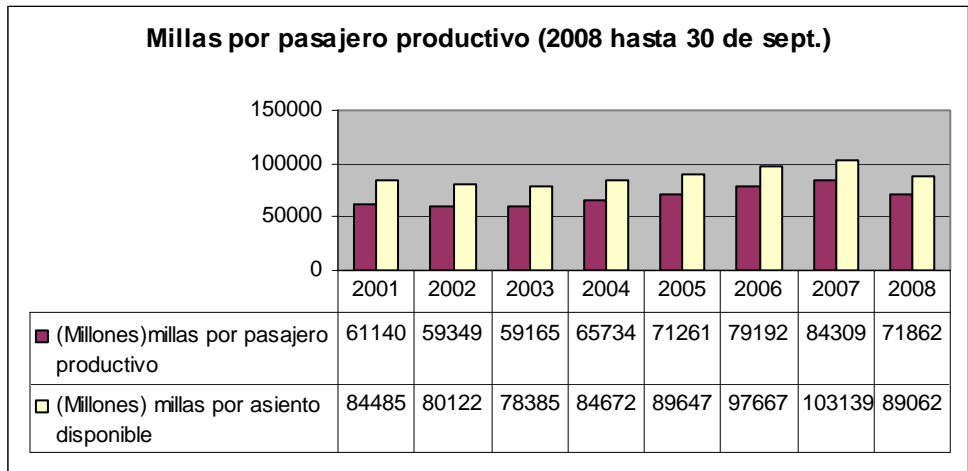
### 3.1.8 ANÁLISIS DE PASAJEROS

A continuación se puede observar como una baja considerable entre el 2001 y el 2003, esto como reflejo de la disminución de vuelos a causa de los ataques terroristas del 2001 y el incremento en el precio del combustible principalmente. A partir del 2004 se incrementa de manera importante año con año (24% de incremento entre el 2003 y el 2007).

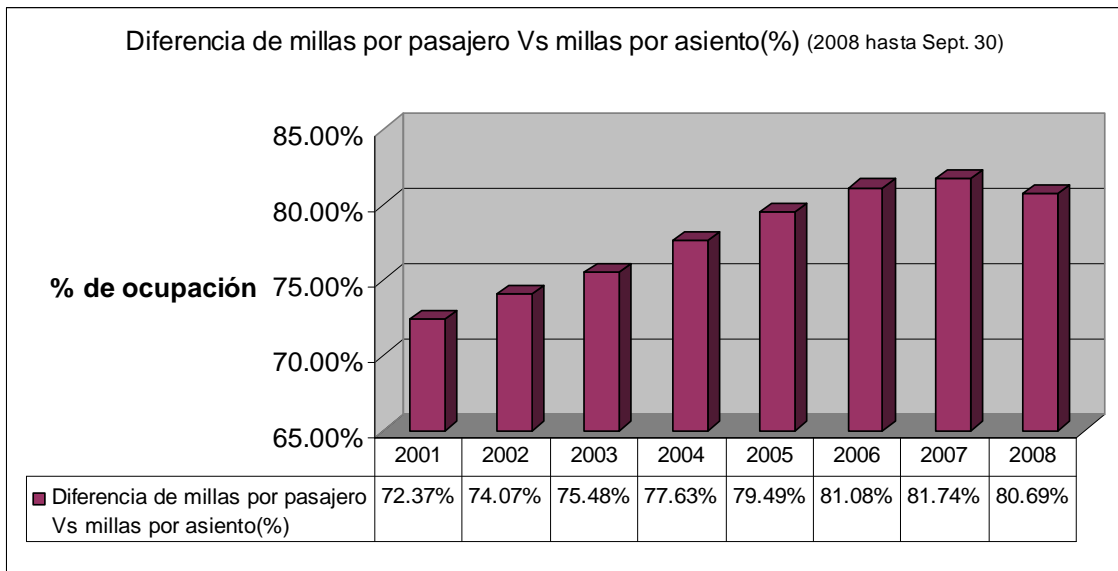


La siguiente gráfica muestra la cantidad de millas por pasajero productivo y la cantidad de millas por asiento disponible que fue ofertada, un incremento importante se ha dado

a partir del 2003 lo cual se ve reflejado directamente en el incremento de vuelos diarios y la venta obtenida por los mismos.



Es importante remarcar que ambos rubros han crecido paralelamente, pero la distancia entre ambos se ha reducido, esto quiere decir que cada vez Continental está teniendo vuelos más llenos, lo cual se puede observar en la siguiente gráfica, y esto hace que la empresa sea más productiva. Pasando del 72.37% de ocupación en el 2001 al 81.74% en el 2007, lo que significa un incremento del 9.37% de ocupación.



<http://www.continental.com/web/en-US/content/Company/> informes anuales.

### 3.1.9 ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

Información analizada al cierre del año 2007.

<b>RAZÓN</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
Razón de circulante	1.03	Mayor a 1 se considera una compañía solvente para poder pagar sus compromisos
Prueba del ácido	0.96	Menor a 1 es una compañía no solvente, pero esta muy cercana a uno
Capital de trabajo	112	Cuenta con 112 millones de dólares para cubrir el funcionamiento del negocio
Utilidad neta	3.23	Se está obteniendo el 3.23% de utilidad con respecto a las ventas netas
Rendimiento sobre la inv.	3.79	Se obtiene 3.79% de cada dólar que se tiene como activo
Rendimiento sobre el capital	29.61	Por cada dólar del capital contable se tuvo una ganancia del 29.61%
Razón de apalancamiento	6.81	Por cada dólar del capital contable se deben 6.81 dólares, esta muy apalancada
Utilidad por acción	4.18	Por cada acción se obtuvieron 4.18 dólares

Teoría de razones financieras:

<http://paginas.tol.itesm.mx/Alumnos/A00927468/Razones%20financieras.xls>

<http://www.acus.com.mx/instructivos/resumen-razones-financieras.pdf>

La empresa cuenta con solvencia para poder cubrir sus compromisos de corto plazo (razón del circulante) y poder cubrir sus operaciones de trabajo (capital de trabajo).

El rendimiento del 29.61% sobre el capital es bueno, pero también nos muestra que es una empresa que debe mucho y que cualquier factor que afecte la interrupción de su operación diaria la pondría en serios problemas, ya que puede decirse que todos sus pronósticos están basados en seguir vendiendo al menos lo que vendió el año anterior para poder solventar sus compromisos, especialmente los de largo plazo.

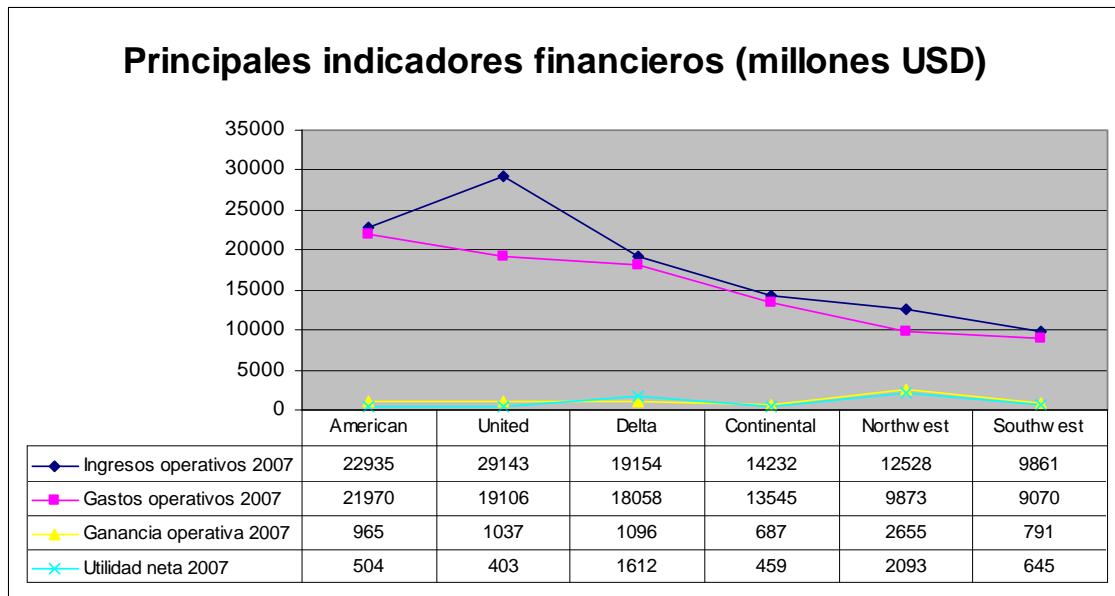
### 3.1.10 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA<sup>2</sup>

Ahora se analizará cómo se encuentra Continental contra las 5 principales compañías que representan su competencia directa, American Airlines ocupando la posición No.1,



seguida por United, Delta, Continental y Northwest de acuerdo a Chicago Tribune and Detroit Free Press, de acuerdo a la cantidad de millas voladas por pasajero productivo.

### 3.1.10.1 PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

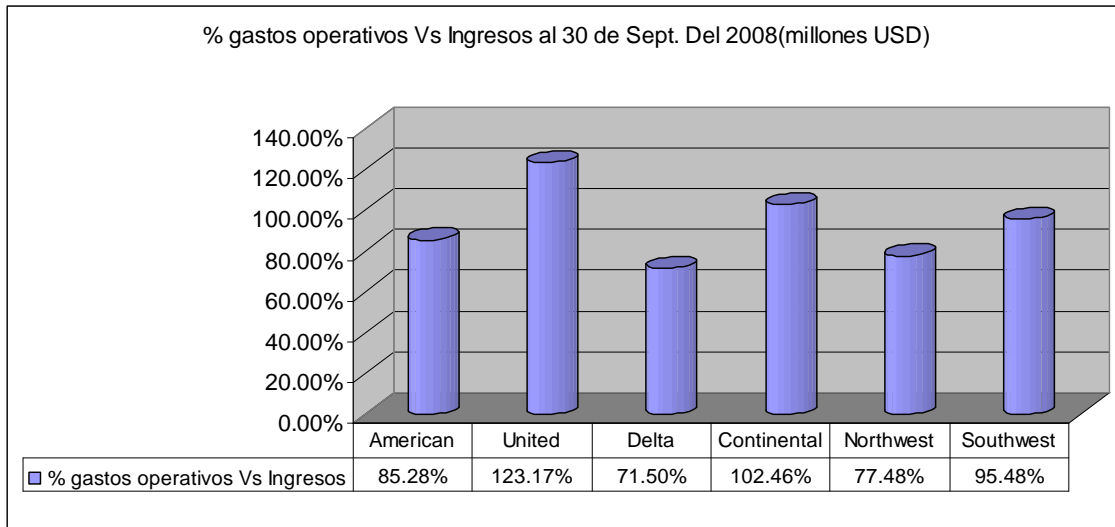


Clasificación de aerolíneas de acuerdo al Chicago Tribune.  
[http://blogs.usatoday.com/sky/2006/05/continental\\_now.html](http://blogs.usatoday.com/sky/2006/05/continental_now.html)

En la gráfica anterior podemos observar que las seis principales compañías en el 2007 tuvieron utilidades, destacando Northwest y United, seguida por American y Continental, también podemos clasificarlas de acuerdo al volumen de ventas durante el 2007, esto sería American, United, Delta, Continental, Northwest y Southwest.

Analizando que porcentaje representan los gastos operativos respecto a las ventas al 30 de Septiembre del 2008, tenemos que American y Delta tienen costos operativos menores por lo tanto resultan más eficientes en sus procesos y operación durante este año del 2007(Northwest sólo está actualizada al 2do. cuarto del 2008).

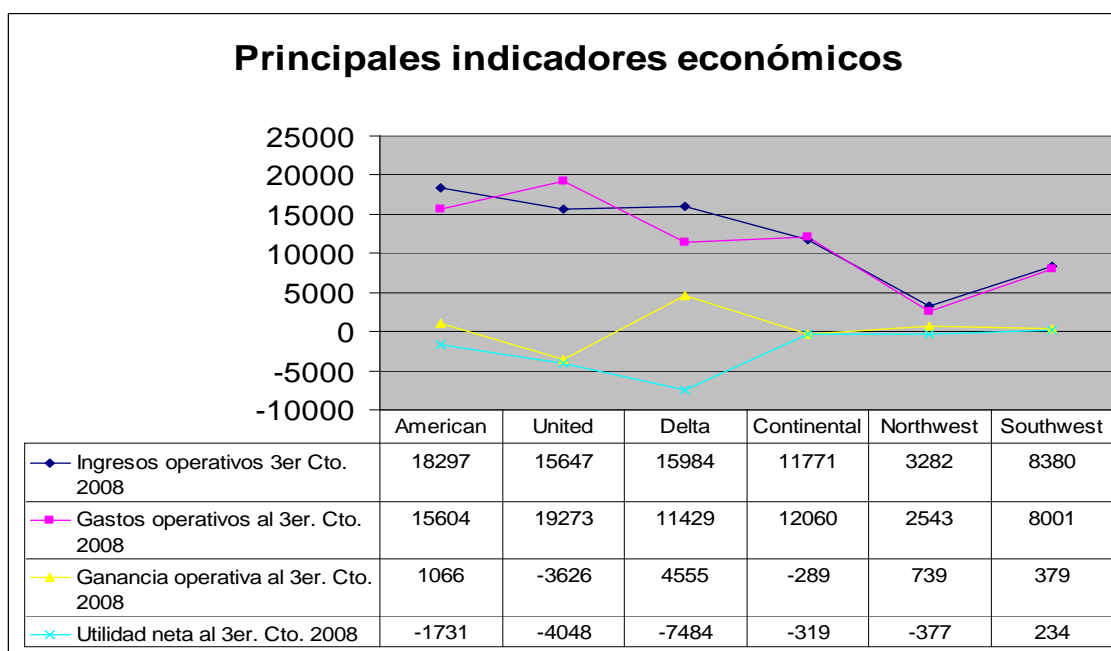
### 3.1.10.2 GASTOS OPERATIVOS CONTRA INGRESOS



Ahora analizando al 30 de Septiembre del 2008 (tercer cuarto operativo), de estas 6 compañías encontramos los siguientes resultados, donde podemos observar que contrariamente a los buenos resultados, la mayoría están en terreno negativo, Excepto Southwest quien lleva una utilidad de 234 millones de dólares.

Continental aún obteniendo el resultado de todos los planes que está llevando a cabo, terminará el año con números rojos, debido a la rescisión importante a todas las empresas, y por supuesto los precios del combustible suben en mayor escala a lo previsto, aún cuando en el último cuarto ha bajado su precio en el barril de petróleo esto no se ha reflejado de igual manera en el precio del combustible, ya que no todos los países cuentan con un sistema efectivo de ajustes.

### 3.1.10.3 INDICADORES ECONÓMICOS 3ER CUARTO. DEL 2008.



Al 22 de Julio del 2008, United pagó 773 millones más en combustible (55% de incremento) y reporta una pérdida de 2719 millones o 151 si no considera algunos cargos de cuentas que no son en efectivo (non-cash special charges 2.6 billions), planea quitar 100 aviones B737 y 747 con lo cual reducirá su capacidad en un 15.5% y planea por lo tanto quitar a 7000 empleados para finales del 2009, también planea hacer alianza con Continental para vuelos nacionales donde esta última es muy eficiente.

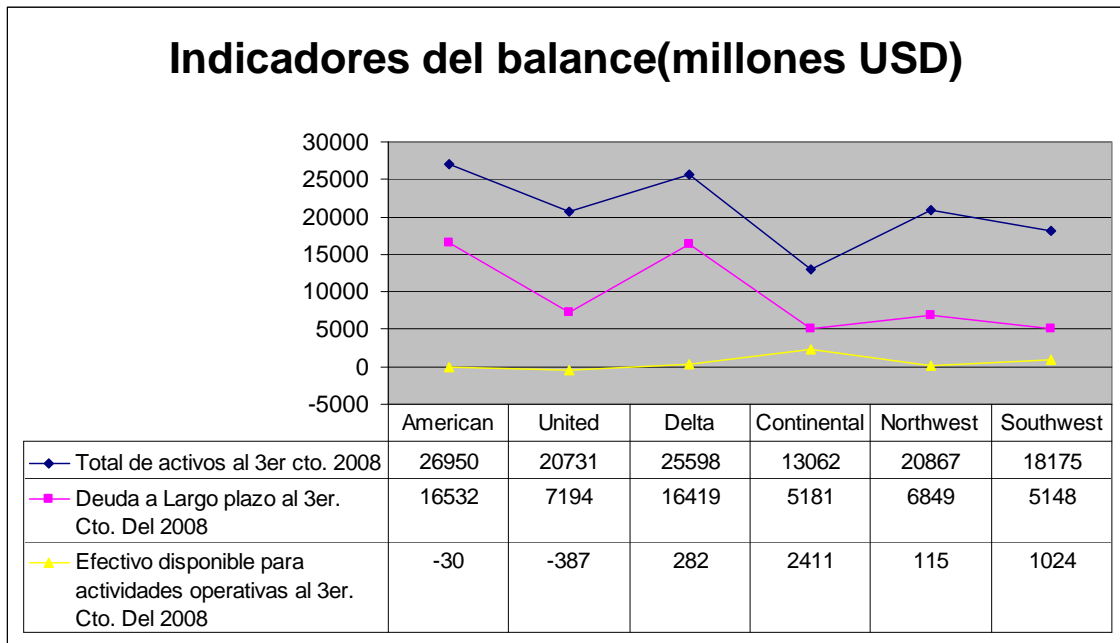
Iniciativas de United:

1. Reducir el tamaño del negocio retirando aviones viejos y quitando capacidad para afrontar los altos costos del petróleo.
2. Trasladar algunos costos al cliente como incrementos del combustible.
3. Cambiar algunas políticas para poder ofrecer un servicio a la carta como cobrar por inspeccionar una segunda maleta.
4. Reducción de costos.
5. Reducir gastos de capital.

<http://www.united.com/press/detail/0,6862,59665,00.html>

Al igual que United, American Airlines tiene una pérdida de 1731 millones de dólares de los cuales 1200 millones corresponden a cargos que no son en efectivo (non-cash impairment charges). American también ha resentido los incrementos en los combustibles (838 millones más que el año anterior 53%) para lo cual también esta planeando reducir su flota de aviones A300.

### 3.1.10.4 PRINCIPALES INDICADORES DEL BALANCE



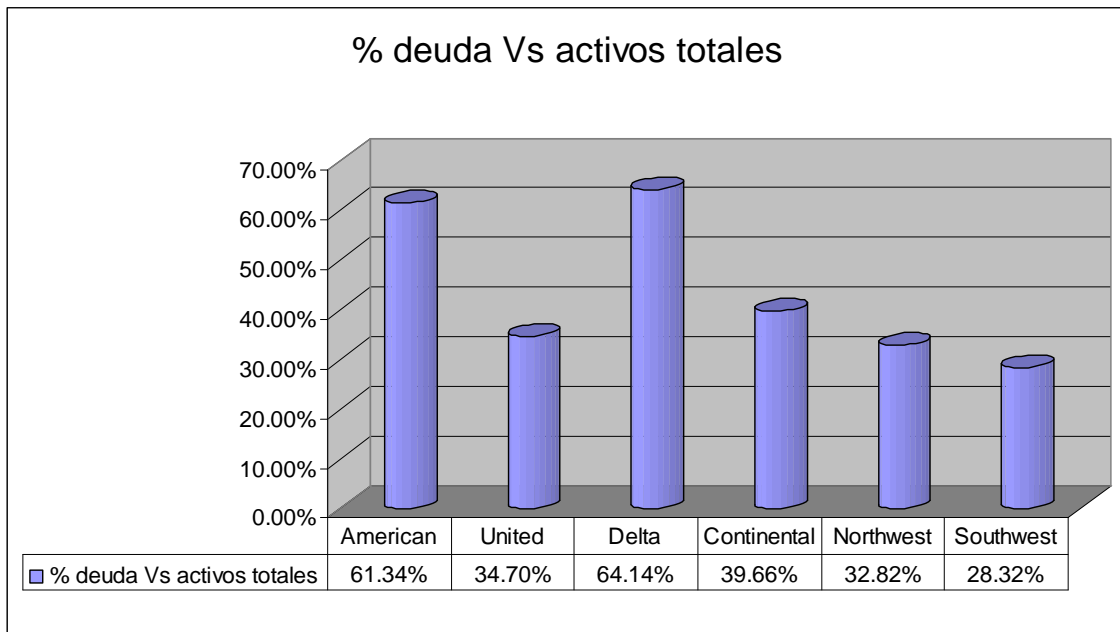
En la gráfica podemos observar el activo total que poseen las 6 empresas analizadas, siendo la más grande American Airlines, seguida por Delta, Northwest, United, Southwest y finalmente Continental, pero de ninguna manera indica que necesariamente quien más activos tiene es más eficiente o logra mayor utilidad neta para sus accionistas, puede resultar una carga el tener muchos activos y no estarlos utilizando eficientemente como se observó en los resultados de utilidades para el tercer cuarto del 2008.

También esta gráfica nos indica el efectivo que tienen disponible para poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo, donde se observa particularmente a American y

United que tiene números rojos para cubrir sus obligaciones, es posible que tenga que financiarse para tener liquidez.

También se muestra apalancamiento de las empresas, pero para analizar este rubro se muestra la siguiente gráfica con el porcentaje de deuda respecto al activo total, podemos observar que American y Delta están fuertemente apalancadas por arriba del 50%, y que en algún momento los intereses pueden consumir la utilidad de la empresa, y podría correr el riesgo de perder el control y hasta perder la empresa.

### 3.1.10.5 PORCENTAJE DE DEUDA CONTRA ACTIVOS TOTALES



### 3.1.10.6 ANÁLISIS DE PASAJEROS

Antes de pasar al análisis operativo la disponibilidad de asientos, costos operativos por asiento, rendimiento por asiento ocupado, etc., es importante definir algunos términos:

ASM (Available seat mile).- es el número de asientos disponibles para su venta por milla volada.

CASM (Cost per available seat mile).- Costo por asiento disponible por milla volada.

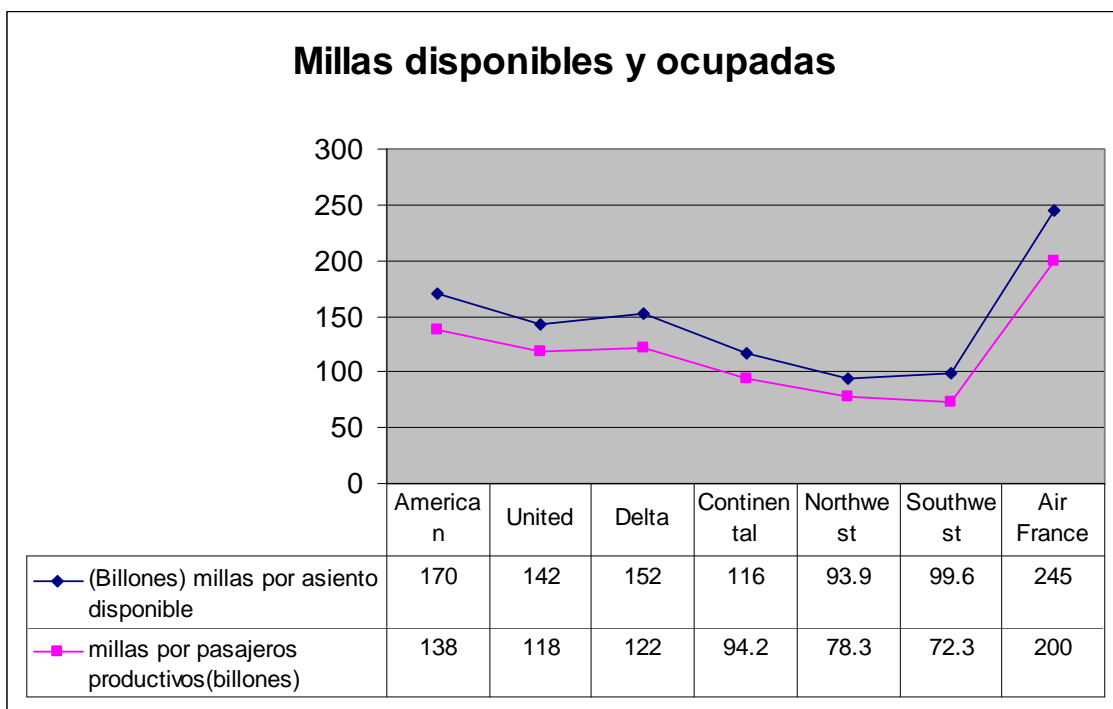
$$\text{CASM} = \text{Costo operativo} / \text{ASM}$$

RASM (Revenue per available seat mile).- Rendimiento por asiento disponible por milla volada.

$$\text{RASM} = \text{utilidad operativa} / \text{ASM}$$

El factor de carga por pasajero nos señala el porcentaje de ocupación promedio del total de vuelos efectuados en un período y esto es el resultado de dividir el total de asientos disponibles para su venta por milla volada entre el total de asientos que fueron ocupados.

### 3.1.10.7 ANÁLISIS DE MILLAS DISPONIBLES Y OCUPADAS



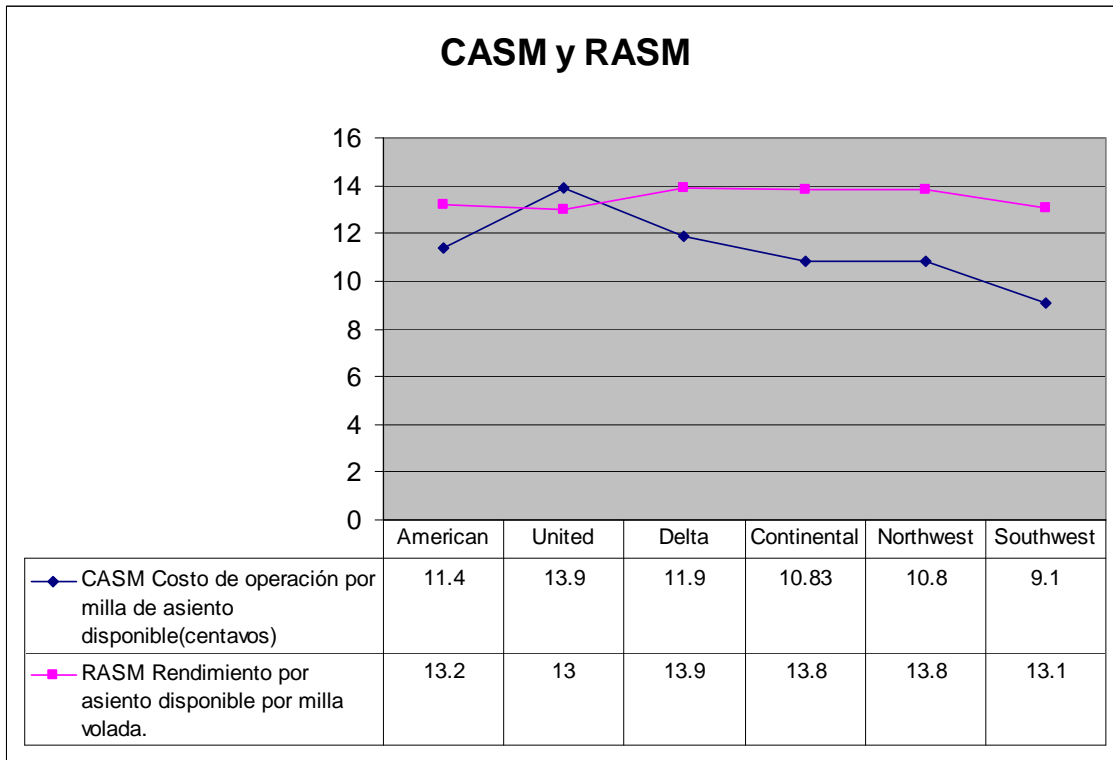
La gráfica anterior nos muestra las capacidades ofrecidas por cada una de las compañías al cierre del 2007(se incluyó Air France para ver que es mucho más grande que cualquier norteamericana), esto tiene que ver directamente con su flota de aviones disponibles y con la cantidad de vuelos que realizan al año.

Lo ideal es que ambos medidores fueran iguales lo cual indicaría vuelos llenos al 100%, lo que nos lleva directamente a mayor utilidad.

De la gráfica anterior podemos concluir que prácticamente todas las compañías están por encima del 80% que es el porcentaje de ocupación recomendado para que una empresa pueda cubrir todos sus gastos y obtener utilidad, la única que está por debajo es Southwest pero fue la que mayor crecimiento obtuvo del final del 2007 al segundo cuarto del 2008 con un 6.21%, de ahí siguen Delta con 5.14%, American con un 4.32%, Northwest con un 4.31%, United con 3.40% y al final Continental con 2.89%.

La siguiente gráfica muestra los costos por asiento disponible por cada milla volada (CASM) y el rendimientos por asiento disponible por cada milla volada (RASM), nunca el CASM debe ser más alto que el RASM (como pasa aquí con United Airlines), ya que si esto ocurre entonces la empresa no está recibiendo utilidades pues sus costos son más altos que sus ganancias.

3.1.10. 8 COSTO Y RENDIMIENTO POR MILLA POR ASIENTO DISPONIBLE.



□ Página donde se encuentran los informes de las líneas aéreas analizadas.

<http://www.historycentral.com/Aviation/Domestic.html>

Información de American Airlines

<http://quicktake.morningstar.com/StockNet/Income10.aspx?Country=USA&Symbol=AMR>

<http://moneycentral.msn.com/investor/invsub/results/statemnt.aspx?Symbol=amr>

American Airlines reporte financiero del segundo cuarto del 2008.

[http://www.aa.com/content/cn/aboutUs\\_en/2Q08Result.jhtml;jsessionid=TDEMHEFDOIF3REAJJNHSKJEQBFFUGVMD](http://www.aa.com/content/cn/aboutUs_en/2Q08Result.jhtml;jsessionid=TDEMHEFDOIF3REAJJNHSKJEQBFFUGVMD)

Información accionaria de American Airlines

[http://www.wikinest.com/stock/American\\_Airlines\\_\(AMR\)](http://www.wikinest.com/stock/American_Airlines_(AMR))

Estado de resultados de United Airlines

<http://finance.google.com/finance?fstype=ci&q=NASDAQ:UAUA>

<http://ir.united.com/phoenix.zhtml?c=83680&p=iro1-reportsAnnual>

<http://www.united.com/press/detail/0,6862,59665-1,00.html>

Reporte del segundo cuarto del 2008 de United Airlines

<http://www.united.com/press/detail/0,6862,59665,00.html>



## CAPÍTULO IV

### 4.1 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se desarrolla en base a hechos detallados con anterioridad, especialmente a los últimos tres años.

El recurso humano.- Debido a las condiciones actuales donde hay tantos despidos se va a dar una fuga de talentos en las empresas, para lo cual hay que cuidar este aspecto para no perder principalmente a la gente que conoce el negocio.

La competencia.- El incremento de competencia tanto en vuelos nacionales como internacionales se sigue dando en mayor medida a lo esperado con lo que se corre el riesgo de perder participación de mercado y por consiguiente la utilidad disminuirá para Continental.

Costos del combustible.- Por datos históricos es muy posible que sigan incrementando los precios de petróleo aún cuando en el último cuarto del 2008 han tenido una tendencia a la baja, por lo tanto esto disminuirá las utilidades como ha pasado en el tercer cuarto del 2008, teniendo que incrementar los precios de los boletos lo cual puede tener un efecto negativo en las ventas. Es importante señalar que este factor le afecta por igual a las demás compañías aéreas y que para continental ha traído pérdidas mayores a las pronosticadas.

Consolidación de la industria.- Se observa un ambiente propicio debido a los problemas que ha ocasionado la crisis principalmente la baja en ventas, para que aquellas compañías aéreas que no están suficientemente sólidas puedan unirse con otras como ya pasó con Delta que compra a Northwest , con lo que las empresas que se unen se convierten en empresas más fuertes ya que pueden reducir duplicidad de actividades reduciendo gastos de operación y costos fijos y ampliar su participación de mercado, por lo cual Continental debe analizar cuidadosamente esta posibilidad.

Flota.- Como se pudo observar en los estados financieros el costo del combustible representa un porcentaje importante en los gastos de operación (hasta el 33%) por lo cual es de vital importancia seguir actualizando la flota de aviones para mantener la operación rentable, con bajo consumo de combustible, bajos costos de mantenimiento y poder ofrecer un servicio de primera a los pasajeros, ofreciendo lo último en el mercado en sistemas de entretenimiento y comunicación para estar a la vanguardia con lo cual se conservarán los clientes leales y se conseguirán nuevos.

Deuda.- Con la crisis financiera los créditos se han contraído notablemente esto implica que será más difícil poder cumplir con los pagos de obligaciones contraídas para conservar el buen crédito con el que se cuenta en la actualidad y evitar caer en moratoria lo cual llevaría a la empresa a declararse en quiebra debido a su deuda tan grande que maneja. Continental tiene los siguientes vencimientos de deuda, 277 millones al 31/12/08, 488 en 2009, 921 en 2010, 1134 en 2011 y 508 en 2012.

Condiciones económicas.- Varios economistas de EUA han reportado que la economía se esta moviendo muy lento tanto que ya se ha declarado una recesión económica, lo cual afecta directamente a la industria de la aviación ya que inmediatamente la gente deja de volar o vuela solo lo necesario, disminuyendo considerablemente el mercado y

los ingresos de la compañía, como ya pasó en el tercer cuarto donde Continental reporta pérdidas. Otro factor que afecta directamente es la relación del cambio del dólar con otras monedas más fuertes como la Lira o el Euro ya que para la gente de USA le resulta más caro viajar al extranjero y se ve reducida la frecuencia con que lo hace y para el tercer cuarto del 2008 ya le ha traído pérdidas a Continental de 98 millones de dólares.

Condiciones políticas.- 2008 es un año de elecciones y puede darse una situación adversa que afecte a la industria aeronáutica por lo cual se debe estar preparado para poder solventar los compromisos contraídos, lo que era un pronóstico ahora es una realidad el partido republicano cede el poder a los demócratas y las esferas políticas de ese país están sufriendo ajustes importantes en sus políticas y el nuevo equipo que gobernará al país.

Si continua estancada la economía de Estados Unidos es muy probable que varias empresas de diferentes sectores se declaren en suspensión de pagos afectando el valor de las acciones en la bolsa y la economía en general de tal forma que se requiera la intervención del estado.

Se han comenzado a hacer ajustes importantes de costos que no estaban previstos como consecuencia de los altos precios del petróleo y la crisis financiera, dentro de los cuales están los costos fijos por mano de obra la cual ocupa un porcentaje importante de estos, y se puede llegar a incrementar si no se toman las medidas apropiadas.

Condiciones climatológicas.- El mal clima es otro factor que cada vez ocurre con mayor frecuencia afectando directamente las operaciones, se deben tomar precauciones para que esto no se convierta en un problema que interrumpa los vuelos y deje insatisfechos a los clientes.

## CAPÍTULO V

### 5.1 OPCIONES DE SOLUCIÓN

#### 5.1.1 CRITERIOS DE DECISIÓN

Se seleccionaron como criterios de decisión aquellos que tienen un impacto mayor en las utilidades y el futuro de la empresa como: el combustible, por su incremento en el precio que ha tenido en los últimos años y su impacto directo a la utilidad, condiciones económicas que con la crisis mundial ha provocado una disminución importante en la demanda, condiciones económicas y políticas donde no se sabe con el cambio de poder en Estados Unidos cual será la política del nuevo partido, consolidación debido a la baja tan importante en las ventas y bajos recursos de las empresas es necesario estar al pendiente de una posible unión con otras empresas para poder salir adelante, RH hay que cuidar y motivar a las personas quien finalmente son el principal valor de la empresa y quien hace que sea posible que se cumplan los objetivos, así como otros factores, competencia, deuda, clima etc.

Se optó por dar soluciones a corto mediano y largo plazo en base a la criticidad de los criterios seleccionados, es decir a corto plazo se deben atacar aquellos factores que permitan la sobre vivencia de la empresa para poder sortear la crisis mundial, a mediano plazo aquellos que se deben llevar a cabo para hacer que la empresa sea rentable y estable en el corto plazo y a largo plazo aquellos que le den permanencia a más de 5 años y que si no los hacemos de inmediato no afecta a la empresa siempre y cuando se lleven a cabo los anteriores a este plazo.

## 5.1.2 A CORTO PLAZO

### 5.1.2.1 COMBUSTIBLE

Encontrar una fórmula que permita disminuir los impactos del combustible, lo cual puede ser afrontado de tres formas o la combinación de ellas.

1. Comprar un seguro como un futuro que nos garantice una estabilidad en el precio del combustible por un período razonable de tiempo.
2. Impactar la variación del precio del combustible en el costo del boleto, donde una parte del costo del boleto sería variable dependiendo del costo del combustible, para lo cual se debe hacer una alianza con las demás compañías aéreas para solicitar al gobierno que apruebe esta iniciativa para no quedar en desventaja con la competencia externa y evitar el impacto directo en las utilidades.
3. Buscar el desarrollo de tecnologías alternas<sup>□</sup>, para utilizar motores que usen diferentes tipos de combustibles, como ya se está comenzando a dar en la industria automotriz con motores híbridos que pueden usar otros combustibles diferentes a la gasolina por ejemplo la electricidad y nitrógeno.

□ “El brasileño Expedito Parente, padre del biodiésel, desarrolla actualmente un "bioqueroseno" para aviones, en espera de que el mundo se convenza de que la mejor solución para sus problemas de medio ambiente es la energía solar.”

"El etanol es un combustible solitario, pues solo sirve para motores pequeños, de vehículos particulares o motocicletas. El biodiésel, en cambio, sirve para buques, trenes o para la generación de energía eléctrica"

“Brasil producirá este año 350 millones de litros de biodiésel -fabricado a partir de plantas oleaginosas- y por una disposición del presidente Luiz Ignacio "Lula" da Silva el gasoil vendido en las gasolineras deberá tener una mezcla de 2% de ese combustible a partir de 2008 y de 5% a partir de 2013.”

<http://www.laflecha.net/canales/ciencia/noticias/brasil-trabaja-en-bioqueroseno-como-combustible-para-aviones>

“El Coordinating Research Council está desarrollando un protocolo de aprobación del combustible sintético, que será adoptado por el D02.J0. El objetivo es definir un proceso genérico de modo que los productores de combustible sintético sepan exactamente qué demanda la aprobación de sus combustibles sintéticos para el uso en la aviación. Afortunadamente, la adopción de este protocolo de aprobación estimulará el uso extendido de combustible sintético para aviones.”

La síntesis FT se conoce desde hace décadas. Fue desarrollada en las décadas del 20 y el 30, y fue utilizada por Alemania para producir combustible durante la Segunda Guerra Mundial. Más recientemente, Sasol ha utilizado el proceso FT para producir combustibles sintéticos en Sudáfrica.

<http://www.astm.org/SNEWS/SPANISH/Q207/q207aprhemighaus.html>

### 5.1.2.2 PROVEEDORES

También es importante señalar que cualquier interrupción en el suministro de combustible por parte de los proveedores, ya sea por factores internos o por factores externos, como guerras, ciclones, escasez, etc. Impactará directamente a los costos de operación, por lo cual hay que tener un plan alternativo, es decir tener proveedores alternos para cubrir cualquier eventualidad.

### 5.1.2.3 DEUDA<sup>3</sup>

Debe seguir cumpliendo con el pago de créditos en general para seguir siendo una empresa, a la cual los bancos quieran seguirle prestando para la compra de equipo y otras operaciones. Sin estos créditos difícilmente podría seguir operando debido al apalancamiento tan alto que tiene, en renta y financiamiento de aviones, renta de aeropuertos y otras facilidades, como obligaciones de fondo de pensiones, etc., para lo cual debe prever de donde saldrá el dinero para pagar sus deudas y así poder cubrir los 5181 millones de deuda a largo plazo tiene los siguientes plazos para pagos (millones).

4to. Cuarto del 2008	277
2009	488
2010	921
2011	1134
2012	508

Más los compromisos que se realizan para el cambio de aviones.

□ “El mejoramiento de la rentabilidad de una empresa a través de su estructura financiera y operativa se le llama apalancamiento.”

Existen dos tipos de apalancamiento, el operativo y el financiero

El apalancamiento operativo es el que mide la utilidad antes de los intereses e impuestos y puede definirse como “el cambio porcentual en las utilidades generadas en la operación excluyendo los costos de financiamiento e impuestos.”

El apalancamiento financiero nos va a medir “el efecto de la relación entre el porcentaje de crecimiento de la utilidad antes de intereses e impuestos y el porcentaje de crecimiento de la deuda, o bien el número de veces que UAIT contiene la carga de la deuda.”

El apalancamiento óptimo es “aquella mezcla entre deuda, recursos propios y rendimientos operativos el valor de una compañía a precio de mercado.”

Se dice que no hay una regla fija que nos señale cual debe ser la proporción entre los recursos de la empresa y lo que pedimos prestado, esto dependerá de la política de cada empresa.

Página 426, 427 y 435.

Moreno Fernández A. Joaquín, Las finanzas en la empresa, Editorial Patria, 7ª. Edición, 2ª. Edición México, México, 2007.

#### 5.1.2.4 COMPETENCIA

Debido a la desventaja que tiene en recursos Continental contra otras líneas aéreas es muy posible que se vea afectada, ya que en temporada baja la demanda<sup>1</sup> es menor y las demás líneas ofrecen promociones a sus tarifas y si es necesario las mantienen por períodos prolongados de tiempo, también esto afecta a la penetración de mercado ya que a tarifas más bajas llenan más sus rutas, donde continental perdería clientes, si a esto le sumamos el incremento en la competencia<sup>2</sup> tanto nacional como internacional, el precio del combustible y la crisis principalmente, esto nos lleva a que continental debe reducir su capacidad de oferta<sup>3</sup> tomando acciones para contrarrestar estos efectos, debe

concentrarse en aquellas rutas donde tiene ventajas competitivas, clientes leales, mayor presencia y por supuesto utilidad, proporcionando un excelente servicio□ para poderse mantener.

Realizar una campaña de publicidad que les permita seguir ganando clientes y consolidando a los que ya tienen como clientes leales, explotando la gran cantidad de reconocimientos con que cuenta la empresa, para hacer que la gente los conozca mejor, sus avances tecnológicos implantados en sus aviones, el gran compromiso de la gente, su exitoso programa de ticket electrónico, su programa de millas, su gran experiencia en vuelos internacionales sin escalas a todo el mundo y todos aquellos puntos que tenga a su favor para que el cliente conozca mejor el producto y pueda convencerse de que volar por Continental es obtener un valor agregado.

Continuar impulsando el programa de viajero frecuente para mantener y hacerse de nuevos clientes y así convertirse en una empresa más grande, de no hacerlo así perdería penetración de mercado.

Continuar promocionando el programa de eTicketing para incrementar las ventas y la optimización de personal, pago a agencias de viajes, renta de espacios, etc., esto trae ahorros en recursos y una mayor utilidad a la empresa.

1 “La demanda de un bien es la cantidad de ese bien que están dispuestos a adquirir los compradores en un determinado período de tiempo, y puede depender de factores como el precio, la renta de los compradores, los gustos, el diseño, etc.”.

2 Competencia perfecta

“En los mercados que funcionan en régimen de competencia perfecta hay un elevado número de compradores y un elevado número de vendedores, y la cantidad que cada uno compra o vende es insignificante con respecto al total”.



3 “En una economía capitalista la oferta y la demanda son las que fijan el precio de un producto sin que intervenga el estado”.

4 “Los bienes y servicios son el objeto de la actividad económica, ya que ésta consiste en la producción y el intercambio de mercancías.”

García Jaén Manuel, Mateos Palma Luís, Introducción a la microeconomía, Editorial Pirámide, 1ª. Edición, Madrid España, 2004. p238, 85, 33 y 25.

Seguir posicionando la marca utilizando los pocos recursos de manera inteligente es decir primeramente hacer un estudio para detectar en este momento cual es el medio más efectivo para llegar a nuestros clientes de tal forma que con esta mercadotecnia se pueda buscar llegar al punto que cuando el cliente piense en volar inmediatamente lo relacione con Continental, como por ejemplo ya sucede en otras marcas, “en que piensan cuando quieren un refresco de cola o unas papas fritas”. Este proceso debe ser continuo, no se puede dejar en el olvido.

#### 5.1.2.5 CONDICIONES ECONÓMICAS

El cuarto cuarto del 2008 y primera mitad del 2009 se presenta financieramente muy difícil, la economía de Estados Unidos esta en crisis, hay empresas que se empiezan a declarar en quiebra, el sistema financiero se está colapsando, la crisis de bienes raíces no tiene para cuando recuperarse, hay un nuevo presidente con diferente partido<sup>1</sup> por lo que hay que hacer inversiones muy inteligentes para cuidar los recursos disponibles, es decir sólo aquellas inversiones que sean necesarias para seguir operando o las que nos den una ventaja competitiva, las demás se pueden llevar a cabo a mediano plazo cuando se tenga un mejor panorama de la economía y política de ese país.

<sup>1</sup>La teoría del riesgo político se extiende a la teoría partidista y predice los riesgos de los partidos por un gobierno indefinido que están asociados con altos intereses, inflación e incertidumbre, lo que afectará a la sociedad y las empresas, y esto dependerá en gran medida del tamaño de la diferencia con que un partido gane las elecciones.

Fowler H. James, Smirnov Oleg, Mandates, Parties and Voters, How Elections Shape the Future, Editorial Temple University Press, 1ª. Edición, USA 2007. p134.

Mantener relaciones sanas y cuidar mucho a las terceras compañías regionales que dan servicio a Continental ya que estas alimentan pasajeros de líneas locales a sus líneas principales y cualquier interrupción tendría un efecto inmediato en los resultados financieros.

#### 5.1.2.6 RECURSOS HUMANOS

El recurso humano ha sido uno de los factores más importantes para el éxito de esta empresa a lo largo de sus 14 años de análisis y que la ha llevado a ocupar el cuarto lugar a nivel nacional por lo que se debe:

Continuar trabajando con la gente mediante:

1. Programas de capacitación para que la gente pueda formar una carrera de la empresa y pueda mantenerse actualizada<sup>2</sup>.
2. Seguir con el bono de puntualidad.
3. Mantener una comunicación abierta y continua y a todos los niveles de la empresa
4. Buscar una nivelación de salarios de acuerdo a como se este moviendo el mercado y la competencia.
5. Mantener una política de ganar ganar en las negociaciones con los tres sindicatos.

<sup>2</sup>El objetivo Funcional de toda empresa es: “Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.”

Werther B. William, Davis Keith, Administración de los recursos humanos, El capital humano de las empresas, Editorial Mc Graw Hill, 6ª. Edición, México, 2008. p10.

6. Si se tiene que hacer recortes por necesidades de la empresa hay que comunicarlo adecuadamente y en tiempo a la gente, explicando el motivo y bajo que condiciones se realizará (programas de retiro voluntario, paquetes especiales, etc.), esto permitirá mantener unido al equipo<sup>1</sup>.

### 5.1.3 A MEDIANO PLAZO

#### 5.1.3.1 CLIMA

Buscar o desarrollar un instrumento financiero o un seguro que le permita a la empresa disminuir los riesgos por mal tiempo y hacerse de los recursos para atender adecuadamente a los clientes, ya que cada vez con mayor frecuencia se presentan, huracanes, terremotos, tornados, que afectan directamente el desempeño y crean grandes molestias en los usuarios<sup>2</sup>.

□ “Para lograr los objetivos de la empresa “el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes a obtener, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas que tengan las características necesarias”.

Werther B. William, Davis Keith, Administración de los recursos humanos, El capital humano de las empresas, Editorial Mc Graw Hill, 6ª. Edición, México, 2008. p11.

□ En 1988 las Naciones Unidas preocupadas por el calentamiento global instituyeron un panel científico IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change), para que asesorara a los gobiernos sobre la magnitud de la amenaza que implica el calentamiento global. En 1997 este grupo estimó que la temperatura de la superficie aumentará un grado centígrado para el 2030 y tres grados para antes de que termine el siglo 21. Entre sus efectos se predicen huracanes, inundaciones, sequías, pestilencias, desequilibrio de ecosistemas, el blanqueamiento del coral, la circulación de mares con olas muy grandes, incendios, etc. los cuales ponen en riesgo el futuro de toda la industria y hasta la vida misma.

Legget Jeremy, El calentamiento del planeta, Fondo de Cultura Económica, 1ª. Edición, México, 1996.p7 a 17.

### 5.1.3.2 RECURSO HUMANO

Realizar un estudio para ver cuanto de su personal podría ser remplazado con mano de obra de otros países que resulte mas barata<sup>1</sup>, creo que aún siendo una de las empresas que más le da oportunidad a los latinos, tiene gran oportunidad en este rubro y no sólo en Latinoamérica también en otros países como China, Pakistán, India, etc.

### 5.1.3.3 CONSOLIDACIÓN<sup>2</sup>

Hacer un análisis para determinar como sigue la tendencia aeronáutica en cuanto a la unión de empresas para poder tomar la decisión si continua siendo una empresa independiente o se tiene que elegir una compañía con la cual asociarse (En el segundo cuarto del 2008 se eliminó el compromiso con Northwest el cual ataba a Continental a poder hacer alianzas con otras empresas).

Si se decide unirse con otra empresa se debe tomar en cuenta lo siguiente entre otros aspectos importantes:

1. Tamaño de la empresa a elegir, se recomienda una empresa de igual o menor tamaño, para poder seguir teniendo cierto control y no convertirse sólo en un espectador como sería el caso si se uniera con American Airlines.
2. La política de la otra empresa debe ser lo más compatible con la de Continental, para que no exista un fuerte choque cultural como paso con Chrysler y Mercedes que al final nunca se entendieron y terminaron por separarse.
3. Se debe definir como quedarán los puestos claves de la empresa y ocupados por quien.

4. Se debe definir un plan para comunicar adecuadamente a los empleados de ambas empresas, ya que habrá duplicidad de puestos y al menos el 30% de los empleados tendrán que ser dados de baja.
5. Se debe desarrollar un plan para la integración de almacenes, talleres, equipos, espacios en aeropuertos, agencias de viajes, terminales, sistemas, publicidad, etc.
6. Es importante tener bien definida la forma en que se comunicará al público, para causar el mejor impacto y no perder clientes, por el contrario ganar más.
7. Tener un plan cronológico de actividades para la integración de empresas en cada uno de sus departamentos.
8. Definir los acuerdos a mediano y largo plazo, también como se manejarán los compromisos contraídos a la fecha por ambas empresas.
9. Verificar ante las autoridades competentes que no exista ninguna limitante de tipo legal para llevar a cabo la unión.
10. Cómo afectará esta unión a las acciones en las bolsas del mundo y el impacto que tendrá para la nueva empresa.

Tener bien definidas y estudiadas las diferentes alternativas que se tienen en caso de no poder pagar alguna parte de la deuda contraída, para evitar tener un impacto mayor que nos pueda llevar a la bancarrota.

<sup>1</sup> “En el entorno global del capital humano la administración de los recursos humanos han sufrido cambios profundos afectados por la economía global, el costo de la mano de obra su disponibilidad, la administración de las prestaciones, aunado a las nuevas demandas del personal, como flexibilidad de horarios, la posibilidad de trabajar desde casa, mayores prestaciones, han tenido una mayor exigencia para las organizaciones y los gerentes que las administran”

Werther B. William, Davis Keith, Administración de los recursos humanos, El capital humano de las empresas, Editorial Mc Graw Hill, 6ª. Edición, México, 2008. p5.

<sup>2</sup> “La fusión es el efecto de unirse varias sociedades en una sola entidad jurídica independiente” La fusión debe entenderse como la disolución de una o mas empresas para dar paso al nacimiento de una nueva que absorba todos los derechos y obligaciones de las sociedades fusionadas.

Se dice que existen principalmente 3 razones para fusionarse, que haya disputas internas, muerte del personal clave, dirección débil, etc., donde se considera que la mejor opción en ese momento es la venta o fusión para asegurar el éxito de la empresa, también puede ser para juntarse con otra empresa que cotice en la bolsa con la cual se pueda ampliar el mercado y así dejar un patrimonio a sus herederos.

También puede ser para alcanzar una alta competencia y productividad donde se busquen nuevos desarrollos, tecnologías, franquicias, o incrementar su capital para poder ser más competitivos en mercados internacionales.

Otra opción donde puede darse una fusión es para eliminar competencia, o incrementar los rendimientos y productividad por reducción de costos o mejoras en procesos, administrativas e incluso de impuestos.

“Es importante señalar que se provocarán problemas, principalmente de organización, administración y de personal, que se irán resolviendo gradualmente”.

Lo anterior debe estar apoyado por una investigación en la que se definan los objetivos que se buscan, probando la viabilidad financiera a través de estados financieros combinados o consolidados con el fin de conocer cual será la estructura financiera de la empresa y el resultado de las operaciones. También es necesario revisar el capital de trabajo, las inversiones permanentes, la situación del personal, del sindicato, la dirección de la empresa, las estrategias de administración, productividad del negocio, pruebas de mercado etc. y finalmente la información sobre liquidez y solvencia financiera.

La venta puede darse por el valor del negocio o por el intercambio de acciones por lo cual es muy importante hacer una buena valuación donde se indique cuanto va a recibir el que compra por lo que ahora esta pagando y cuando está recibiendo el que vende por lo que su negocio puede producir en un futuro.

p 569, 570, 573 y 574

Moreno Fernández A. Joaquín, Las finanzas en la empresa, Editorial Patria, 7ª. Edición, 2ª. Edición México, México, 2007.

## 5.1.4 LARGO PLAZO

### 5.1.4.1 COMPETENCIA

Estudiar la tendencia que seguirán los clientes para viajar en el futuro, para que la compañía avance en la misma dirección y se este preparando y actualizando para estar

siempre cumpliendo las necesidades y gustos del cliente y siempre un paso adelante a la competencia con lo cual se puede también incrementar el tamaño de la empresa.

#### 5.1.4.2 CONDICIONES ECONÓMICAS Y POLÍTICAS

Dentro de la estrategia de negocio tener un plan bien definido y las posibles alternativas, tomando en cuenta los factores, políticos, sociales, ecológicos, culturales, climáticos, tendencias, modas, avances tecnológicos, inflación, paridad monetaria, crecimiento poblacional y globalización entre otros que puedan afectar el curso de la compañía y esto la afecte para cumplir sus obligaciones a largo plazo y también los créditos que se tenga programado pedir en el futuro.

#### 5.1.4.3 FLOTA

Un plan de reemplazo de la flota de aviones, como pagarlos, cuando cambiarlos, cuantos mas se requerirán para seguir creciendo en el mercado, etc., para seguir a la vanguardia con aviones que ofrezcan las últimas tecnologías y no quedarse obsoletos y evitar perder clientes e incurrir en gastos mayores por mantenimiento y refacciones.

Se tiene un programa para cambiar 91 aviones entre 2008 y 2015, para lo cual se necesitará conseguir parte del financiamiento.

De los 15 aviones que se cambiarán entre Julio del 2008 y el primer cuarto del 2009, ya se ha conseguido crédito para 12, falta conseguir para 3, se debe tener en cuenta que si no se puede cumplir con este compromiso se pierde el adelanto que se dio.

Programa para renta y construcción de espacios en aeropuertos, oficinas, talleres, contratos con proveedores, etc., para tener todo previsto y realizarlo a tiempo de tal forma que nunca se vea interrumpida la operación y el crecimiento de la empresa.

## **5.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Debido a las situaciones tan adversas del entorno como la crisis que se está gestando en Estados Unidos y el mundo en general, el incremento del combustible para el tercer cuarto, aunque en el 4to. Cuarto será menor, el cambio monetario que está inestable, la compañía tendrá pérdidas al final del periodo del 2008.

Debido a la baja de demanda como resultado del punto anterior, Continental tendrá que reducir su oferta, retirando los aviones con más años de vida y con más alto consumo de combustible, por otra parte, debido a la huelga que sufre Boeing con sus maquinistas, la entrega de aviones ya programados se retrasará al menos un año, por lo que se tendrá que cuidar y dar mayor mantenimiento al equipo que se tiene.

De igual forma tendrá que reducir su personal para cortar costos fijos y evitar tener mayores pérdidas.

Durante el 2009 la industria en general reducirá su crecimiento como consecuencia de la crisis financiera, es muy posible que varias empresas se declaren en quiebra y Continental tendrá que enfrentar la inestabilidad económica, la volatilidad del Dólar, la reducción en la demanda, la dificultad para conseguir créditos, la competencia donde algunas compañías se unirán para reducir sus costos y ser más eficientes, como es el



caso de Delta con Northwest y Air France-KLM que han conseguido inmunidad para formar un joint venture etc., forzosamente Continental tendrá que unirse con otras compañías para no quedar en desventaja, además Continental está preparada para enfrentar estos problemas ya que cuenta con liquidez de 2.4 billones y créditos concretados para poder salir adelante, y si la crisis se prolongara, el gobierno tendría que soportar a este sector como lo ha hecho en otras ocasiones debido a la gran cantidad de empleos que esta industria representa.

Continental seguirá creciendo en el momento en que pase la crisis si aplica las soluciones propuestas y su plan go forwar o como le quieran llamar en un futuro, el cual encierra muchos de los factores importantes que toda compañía debe seguir, aunque se verá limitada su capacidad de crecimiento a la entrega de nuevos aviones por parte de Boeing.

## 5.3 BIBLIOGRAFÍA

Página principal de continental donde se encuentra su historia y todos sus estados financieros.  
<http://www.continental.com/web/en-US/content/Company/>

Antecedentes  
de 1934 a 1958.

<https://www.continental.com/web/es/content/company/history/1934-1958.aspx?SID=31E9852E84CF4857922AA31D0CCCF2FD>

de 1959 a 1977

<https://www.continental.com/web/es/content/company/history/1959-1977.aspx?SID=31E9852E84CF4857922AA31D0CCCF2FD>

de 1978 a 1990

<https://www.continental.com/web/es/content/company/history/1978-1990.aspx?SID=31E9852E84CF4857922AA31D0CCCF2FD>

del 1991 a 2000

<https://www.continental.com/web/es/content/company/history/1991-2000.aspx?SID=31E9852E84CF4857922AA31D0CCCF2FD>

del 2001 al presente

<https://www.continental.com/web/es/content/company/history/2001-2010.aspx?SID=31E9852E84CF4857922AA31D0CCCF2FD>

Página donde se puede consultar el valor de la acción de continental a diferentes fechas

<http://finance.google.com/finance/historical?cid=140298&startdate=Nov+1%2C+2000&enddate=Dec+30%2C+2000>

Página que muestra las noticias más recientes de Continental, como factor de carga, número de acciones, etc.

<https://www.continental.com/web/es/content/company/investor/default.aspx?SID=80500C3DE3634CCF925816F4A2AAD2DF>

Hoja financiera donde se puede consultar el estado de resultados, flujo de efectivo, balance general, datos históricos, etc.

<http://www.marketwatch.com/tools/quotes/financials.asp?symb=CAL>

<http://www.continental.com/web/en-us/content/company/investor/financialnews.aspx>

Actualizaciones recientes, noticias, acontecimientos y más.

<https://www.continental.com/web/es/content/company/investor/default.aspx?SID=80500C3DE3634CCF925816F4A2AAD2DF>

Clasificación de aerolíneas de acuerdo a Google API

<http://www.geneffects.com/briarsearch/popular/airlines.html>

Clasificación de aerolíneas de acuerdo a Tribune Free Press

[http://blogs.usatoday.com/sky/2006/05/continental\\_now.html](http://blogs.usatoday.com/sky/2006/05/continental_now.html)

Líneas aéreas de Estados Unidos

<http://www.historycentral.com/Aviation/Domestic.html>

Información de American Airlines

<http://quicktake.morningstar.com/StockNet/Income10.aspx?Country=USA&Symbol=AMR>

<http://moneycentral.msn.com/investor/invsub/results/statemnt.aspx?Symbol=amr>

American Airlines reporte financiero del segundo cuarto del 2008.

[http://www.aa.com/content/cn/aboutUs\\_en/2Q08Result.jhtml;jsessionid=TDEMHEFDOIF3REAJJNHSKJEQBFFUGVMD](http://www.aa.com/content/cn/aboutUs_en/2Q08Result.jhtml;jsessionid=TDEMHEFDOIF3REAJJNHSKJEQBFFUGVMD)

Información accionaria de American Airlines

[http://www.wikinvest.com/stock/American\\_Airlines\\_\(AMR\)](http://www.wikinvest.com/stock/American_Airlines_(AMR))

Estado de resultados de United Airlines

<http://finance.google.com/finance?fstype=ci&q=NASDAQ:UAUA>

<http://ir.united.com/phoenix.zhtml?c=83680&p=irol-reportsAnnual>

<http://www.united.com/press/detail/0,6862,59665-1,00.html>

Reporte del segundo cuarto del 2008 de United Airlines

<http://www.united.com/press/detail/0,6862,59665,00.html>

Reporte financiero de United Airlines para el 2007

[http://library.corporate-ir.net/library/83/836/83680/items/306724/UAUA\\_2007\\_10k.pdf](http://library.corporate-ir.net/library/83/836/83680/items/306724/UAUA_2007_10k.pdf)

Información de Delta Airlines

<http://quicktake.morningstar.com/stocknet/cashflow10.aspx?Country=USA&Symbol=DAL>

Segundo cuarto del 2008 de Delta Airlines

<http://www.marketwatch.com/tools/quotes/financials.asp?symb=dal&sid=2690057&report=3&req=2>

Estados financieros de Northwest Airlines

<http://finance.google.com/finance?fstype=ii&q=NYSE:NWA>

<http://www.nwa.com/>

<http://moneycentral.msn.com/investor/invsub/results/statemnt.aspx?symbol=luv>

Teoría de razones financieras

<http://paginas.tol.itesm.mx/Alumnos/A00927468/Razones%20financieras.xls>

<http://www.acus.com.mx/instructivos/resumen-razones-financieras.pdf>

Moreno Fernández A. Joaquín

Las finanzas en la empresa

Editorial Patria

7ª. Edición, 2ª. Edición México.

México, 2007.

García Jaén Manuel, Mateos Palma Luís

Introducción a la microeconomía

Editorial Pirámide

1ª. Edición

Madrid España, 2004.

Legget Jeremy

El calentamiento del planeta

Fondo de Cultura Económica

1ª. Edición

México, 1996.

Werther B. William, Davis Keith  
Administración de los recursos humanos  
El capital humano de las empresas  
Editorial Mc Graw Hill  
6ª. Edición  
México, 2008.

Fowler H. Fowler, Smirnov Oleg  
Mandates Parties and Voters  
How Elections Shape the Future  
Editorial Temple University Press  
1a. Edición  
USA, 2007.