

CONTINENTAL AIRLINES PUNTO DE QUIEBRE

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“CONTINENTAL AIRLINES PUNTO DE QUIEBRE”

ESTUDIO DE CASO

Para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Que presenta:

CARLOS ALBERTO FERIA BERNAL

Presidente: Mtra. Ma. Del Rocío Gonzáles Fernández.

Vocal: Dr. Sergio Levin Kosberg.

Vocal: Ángel Rañal Gonzáles.

TABLA DE CONTENIDO

1.- RESUMEN DEL CASO.	2
2.- EJECUCION DEL PLAN DE MERCADO “FLY TO WIN”	4
3.- EJECUCION DEL PLAN FINANCIERO “FUND THE FUTURE”	5
4.- EJECUCION DEL PLAN DE PRODUCTO “MAKE RELIABILITY A REALITY”	7
5.- EJECUCION DEL PLAN DE GENTE “WORKING TOGETHER”	8
6.- RESULTADOS DE LA IMPLANTACION DEL PLAN “GO FORWARD”	9
7.- ACCIONES RECOMENDADAS PARA LOS SEIS MESES POSTERIORES AL 9/11	14
8.- ANEXOS.	15
8.1.- INFORMACION FINANCIERA COMPARADA	16
8.2.- INFORMACION FINANCIERA, AMERICAN AIRLINES	18
8.3.- INFORMAION FINANCIERA, DELTA AIRLINES	22
8.4.- INFORMACION FINANCIERA NORTHWEST AIRLINES	26
9.- BIBLIOGRAFIA	30

Continental Airlines punto de quiebre

RESUMEN DEL CASO:

La Compañía Continental Airlines, inicia como Varney Speed Lines, fundada por Walter T. Varney. El primer vuelo lo realiza el 15 de julio de 1934 en ruta de Pueblo Colorado a El Paso Texas. En 1937 Robert F. Six, cambia el nombre de la compañía a Continental Airlines, conduciéndola por más de 40 años.

En Septiembre de 1983, se reorganiza al tener que sujetarse a la protección de quiebra del Chapter 11, primer proceso de bancarrota, situación que se repite en 1990 para surgir de estos procedimientos en abril de 1993.

En Febrero d 1994, llega al puesto de Presidente y Director General de Operaciones, Gordon Bethune, quien con amplia experiencia llega a una empresa que tenía innumerables problemas de operación y acepta el reto de revertir la marcha declinante de la empresa. Con la ayuda de Greg Brenneman estructura el llamado “GO FORWARD PLAN”, que constaba de cuatro partes: un plan de mercado para volar las rutas más redituables, un plan financiero para poner a la empresa en números negros en 1995, un plan de producto para mejorar la oferta de Continental a los clientes y un plan de gente para transformar la cultura de la compañía. El plan debería ser concertado y puesto en marcha en sus cuatro vertientes de manera simultánea.

El plan de mercado”: FLY TO WIN”

El plan pretendía cancelar las rutas que no eran rentables, por lo que se redujeron drásticamente los vuelos de Continental Lite, ya que un tercio de las rutas de esta, representaban el 70% de las pérdidas de Continental. Se programaron nuevas rutas que prometían generar utilidades, así también se cerró el centro operativo de Greensboro, reprogramaron la atención a vuelos desde Newark los centros operativos de Houston y Cleveland, subiendo las tarifas en aquellas rutas donde se detectó la oportunidad. La propuesta incluía deshacerse de los aviones A300, cuyo costo de operación y mantenimiento era alto y substituirlos por aviones más pequeños que irían casi a toda su capacidad, esto mejoraría el factor de carga de la compañía.

Esfuerzos para atraer pasajeros: identificado el nicho de mercado en los viajeros de negocios, se restablecerían las relaciones con las agencias de viajes a fin de ofrecer un paquete de incentivos a efecto de que estas convencieran a sus clientes de las 500 de

Fortune de que reservaran mas vuelos en Continental, restaurando el programa viajero frecuente y prometiendo mejoras radicales en el desempeño puntual y atención al cliente.

El plan financiero “FUND THE FUTURE”

Este plan pretendía obtener ganancias en 1995, para lo cual se harían algunos cambios como la renegociación de los pagos por alquiler de aeronaves, refinanciar la deuda, y diferir los pagos por amortizaciones de deuda.

El plan de producto: “MAKE RELIABILITY A REALITY”

La pieza clave del plan era enfocar la atención de los empleados en el desempeño puntual, ofreciendo un bono de 65 dólares cada mes que Continental apareciera entre las primeras cinco aerolíneas en porcentaje de arribo puntual medido y reportado mensualmente por el U.S. Department of Transportation.

El plan de gente: “WORKING TOGETHER”

Gordon Bethune consideraba fundamental cambiar de raíz la cultura corporativa de Continental. Establecer como meta corporativa, un cambio en la forma en que las personas se trataban unas a otras, encontrar formas de medir y recompensar la cooperación, en lugar de la lucha interna.

EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADO “FLY TO WIN”

Se identifico al público o mercado meta, como el viajero de negocios. Se reinstauraron las comisiones a las agencias de viajes y algunos incentivos adicionales como asensos de categoría y descuentos, por alcanzar ciertos volúmenes de viajes, se implemento una fuerte campaña de relaciones públicas encabezada por el mismo Gordon Bethune.

Se creo la página de Internet, www.continental.com, como canal de distribución, que al asociarse con Delta, United, American y Northwest, formaron la pagina www.orbitz.com que ofrecía boletos, hotel y renta de autos.

En 1996 al cancelar Continental Lite (empresa que ofrecía vuelos a tarifas bajas, con un mínimo de servicios) se creo, como una alimentadora de Continental Airlines, una subsidiaria independiente con el nombre de Continental Express.

Se pretende de esta manera, obtener utilidades al otorgar un servicio limpio, seguro y confiable, con centros operativos bien administrados a los lugares donde los clientes quieran ir haciendo mas grata la experiencia de viajar, con los beneficios de viajero frecuente.

EJECUCIÓN DEL PLAN FINANCIERO “FUND THE FUTURE”

Frente al riesgo de caer en un tercer procedimiento de quiebra, se tomaron acciones drásticas como renegociar los pagos de las rentas de los aviones, refinanciar parte de la deuda a tasas mas bajas, alargar los plazos de amortizaciones de prestamos de tres a siete u ocho años, subir las tarifas de algunas rutas (aquellas donde lo permitiera el mercado. Gracias a los buenos oficios de Bethune, se cancelo el pedido de los nuevos aviones Boeing, recuperando 29 millones de dlls. del deposito de 70 que se había otorgado como garantía no reembolsable. Esta acción y la venta de excedentes de inventarios de partes y la renegociación de los contratos de mantenimiento mejoraron considerablemente el flujo de efectivo.

Se realizaron alianzas con varias aerolíneas en código compartido. Y una alianza estratégica con Northwest, al venderle un bloque de 8.7 millones de acciones lo que le permitió control de la votación y mejoro para ambas compañías su posición competitiva al compartir códigos, salas de espera ejecutivas y beneficios recíprocos de viajero frecuente. Esta alianza proporcionaba también actividades de marketing conjuntas, a la vez que preservaba las identidades separadas de ambas firmas.

Se incorporo a un nuevo director financiero, quien crea sistemas de información más confiables y oportunos que permitirían obtener datos de operación de costo volumen utilidad que permitieran decidir sobre la permanencia de algunas rutas y la cancelación de otras, los posibles incrementos en las tarifas y eficiencia de los centros operativos. Consiguió una póliza para proteger las compras de combustible de aumentos inesperados en los precios del combustible. Al reducir los diferentes tipos de aviones de la flota, se redujo el costo de capacitación y mantenimiento.

Como podemos observar en la tabla siguiente, la situación financiera y operativa presentan un indudable proceso de recuperación.

Ilustración 1 Resumen financiero y operativo, Continental Airlines, 1993-2000

	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
Datos financieros (en miles de millones de dólares, excepto en los datos por acción)								
Ingresos operativos	\$9 899	\$8 639	\$7 927	\$7 194	\$6 347	\$5 825	\$5 670	\$5 767
Total de gastos operativos	9 215	8 039	7,226	6 478	5 822	5 440	5 681	5 786
Percepción operativa	684	600	701	716	525	385	(11)	(19)
Percepción neta	342	455	383	385	319	224	(613)	(39) ¹
Ganancias básicas por acción	\$5.62	\$6.54	\$6.34	\$6.65	\$5.75	\$4.07	\$(11.88)	\$(1.17) ¹
Ganancias diluidas por acción	\$5.45	\$6.20	\$5.02	\$4.99	\$4.17	\$3.37	\$(11.88)	\$(1.17) ¹
Datos operativos								
(Millares de) pasajeros productivos	46 896	45 540	43 625	41 210	38 332	37 575	42 202	38 628
(Millones de) millas por pasajero productivo ²	64 161	60 022	53 910	47 906	41 914	40 023	41 588	42 324
(Millones de) millas por asiento disponible ³	86 100	81 946	74 727	67 576	61 515	61 006	65 861	67 011
Factor de carga por pasajero ⁴	74.5%	73.2%	72.1%	70.9%	68.1%	65.6%	63.1%	63.2%
Factor de carga en equilibrio o límite de rentabilidad por pasajero ⁵	66.3%	64.7%	61.6%	60.1%	60.7%	60.8%	62.9%	63.3%
Percepción por pasajero por milla de asiento disponible (en centavos de dólar)	9.84¢	9.12¢	9.23¢	9.29¢	9.01¢	8.20¢	7.22¢	7.17¢
Costo operativo por milla de asiento disponible	9.76¢	8.99¢	8.89¢	9.04¢	8.75¢	8.36¢	8.76¢	7.90¢
Precio promedio por galón (1 galón = 3.78 litros) de combustible	86.69¢	47.31¢	46.83¢	€2.91¢	60.92¢	55.02¢	53.52¢	59.26¢
Aviones reales en la flota al final del periodo	371	363	363	337	317	309	330	316
Edad promedio de flota de aviones (en años)	8.0	8.4	11.6	14.3	14.3	n.a.	n.a.	n.a.

¹ Abarca sólo el periodo del 28 de abril al 31 de diciembre de 1993, después de que Continental salió de los procedimientos de quiebra iniciados en 1990, los resultados previos al 28 de abril no son significativos por la recapitalización de la compañía y otros asuntos pertinentes a los procedimientos de quiebra.

² Número de millas programadas recorridas en vuelo por pasajeros productivos.

³ Número de asientos disponibles para pasajeros multiplicado por el número de millas programadas, recorridas en vuelo por esos asientos.

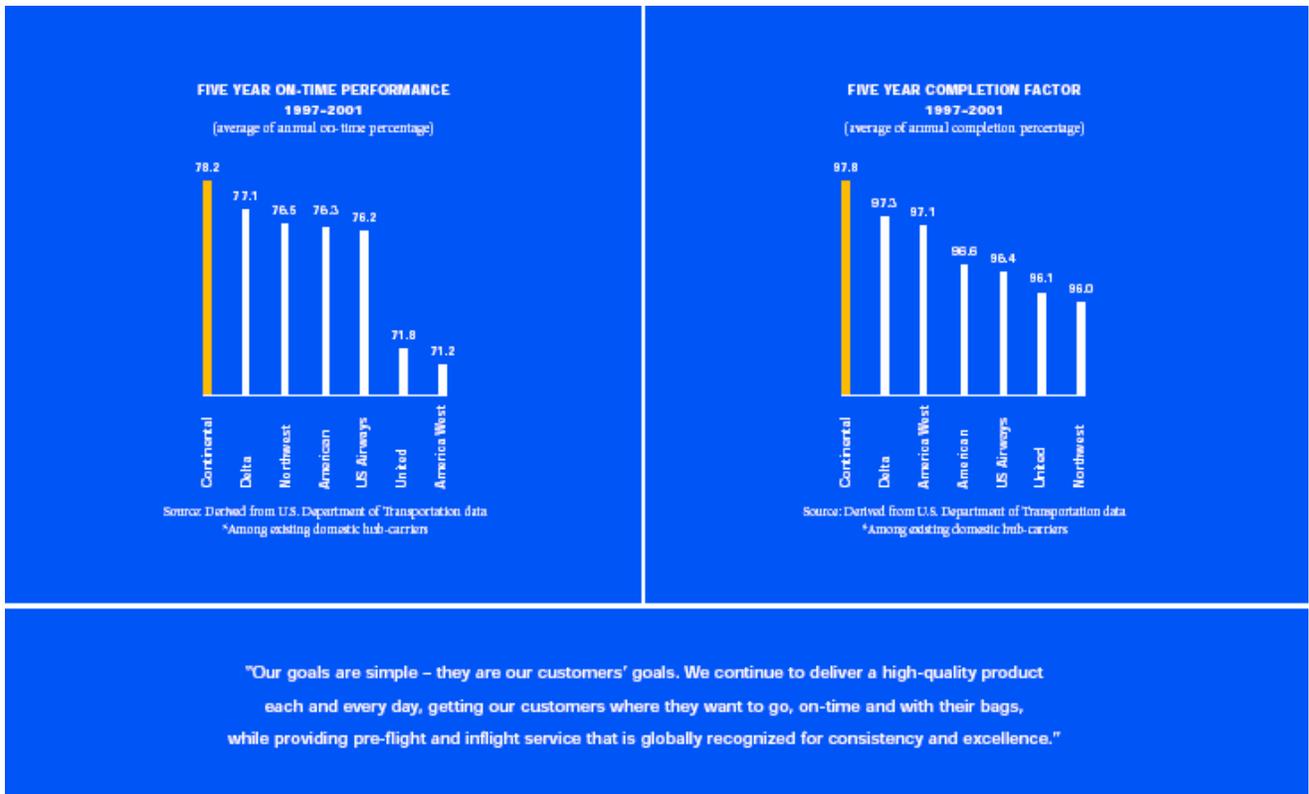
⁴ Millas de pasajero productivo divididas entre las millas de asiento disponible.

⁵ Porcentaje de asientos que tienen que ser ocupados por pasajeros productivos para que la aerolínea alcance punto de equilibrio o límite de rentabilidad antes de la base de impuesto sobre la renta, excluyendo cargos no recurrentes, conceptos no operativos y otros conceptos especiales.

n.a. = [dato] no accesible.

EJECUCIÓN DEL PLAN DE PRODUCTO: “MAKE RELIABILITY A REALITY”

En respuesta a los resultados de las encuestas en donde se manifestaba por los viajeros frecuentes que un factor de satisfacción del cliente era el arribo puntual, Gordon Bethune decide usar el porcentaje de puntualidad como indicador del desempeño de Continental. Los retrasos en el arribo de los vuelos, generaban costos por cerca de cinco millones de dlls., por reclamos de los pasajeros, alimentación, hospedaje y recompra de boletos etc., ante este panorama se decide otorgar un bono por puntualidad que equivaldría a 2.5 millones de dlls. mensuales a repartir entre los empleados, 65 dlls. por cada uno de los empleados, que luego se convirtieron en 100, como incentivo para el logro de los objetivos de puntualidad, pero esto no era todo, tenían que evitar el retraso y pérdida de equipaje. Se buscaba ser puntual y esto requería de un esfuerzo de todos para que los pasajeros estuvieran en tiempo con sus maletas y en un ambiente limpio y cómodo, aumento el tamaño de las gavetas porta equipaje como una ventaja competitiva y mejoro sustancialmente el servicio de alimentos y bebidas abordo.



Las graficas anteriores nos muestran los resultados en el transcurso de cinco años del desempeño de Continental en el logro de los objetivos de calidad en el servicio.

EJECUCIÓN DEL PLAN DE GENTE “WORKING TOGETHER”

El plan pretendía no solo crear la conciencia de la necesidad de trabajar en equipo, sino de cambiar la cultura corporativa de Continental y darle un giro al comportamiento y a la percepción que cada uno de los trabajadores tenía de la empresa, de sus compañeros de trabajo y del grupo dirigente. Gordon Bethune estableció un estilo de liderazgo participativo transformacional en el que como principio les da la confianza a los trabajadores seguro de aplicarían el mejor juicio en las decisiones y el desempeño de sus actividades. Propició la quema de los manuales y los substituyó por listas de verificación y una línea de comunicación directa con él y otra para apoyo técnico los 7 días de la semana. Se desarrolló un sistema de comunicación interno que mantenía informados a todos los trabajadores de los acontecimientos más importantes alrededor de la compañía por medio de boletines, por intranet correo electrónico, correo de voz, una publicación que llegaba a los domicilios de los trabajadores, etc.,

La administración tendría que observar como era para los empleados el ir al trabajo cada día y cambiar las cosas que hicieran desagradable el ambiente de trabajo. Se dieron incentivos adicionales por puntualidad y trabajo en equipo, calificando el desempeño con una escala de 1 a 4 siendo uno la calificación más alta.

Bethune requería que la gente de marketing, operaciones de vuelo y mantenimiento formara un equipo para llegar a un programa que fuera factible.

RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN “GO FORWARD”

Como consecuencia de la implantación del plan se logro mejorar sustancialmente la imagen de la compañía ante el público, las autoridades de aeronáutica de los estados unidos y otros grupos interesados en el sector como el estudio de calidad aérea que efectuó de manera conjunta la Universidad Estatal de Wichita, el instituto de aviación en la Universidad de Nebraska, que le otorgo un reconocimiento así como un sinnúmero de premios y reconocimientos de diversas revistas especializadas.

En enero del 2001, se modifico la alianza con Northwest, al recomprar Continental 6.7 millones de acciones de los 8,7 que había comprado a fines de 1997. este cambio en el estatus accionario no modifico el trato original que acordaron extender hasta el 2025

Desempeño operativo y financiero de Continental durante los primeros ocho meses del 2001 presentaron una alentadora mejoría respecto del mismo periodo del 2000, entrando el mes de septiembre, Continental y Continental Express, estaban haciendo 2500 vuelos diariamente, Continental había reportado 25 trimestres consecutivos redituables y Fortune, La había reportado entre las 100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos en 1999, 2000 y 2001.

En las ultimas listas de Fortune, Continental figuraba en el lugar numero 18.

Ilustración 3 Estadísticas operativas seleccionadas, Continental Airlines, primeros seis meses de 2001 contra primeros seis meses de 2000

	Ses meses terminados el 30 de junio		Incremento (decremento) neto
	2001	2000	
Pasajeros productivos (en miles de dólares)	23 476	23 285	0.8%
Millas de pasajero productivo (millones) ¹	32 167	31 496	2.1%
Millas de asiento disponible (millones) ²	44 271	42 334	4.6%
Factor de carga de pasajero ³	72.7%	74.4%	(1.7) puntos
Factor de carga de pasajero de punto de equilibrio o límite de rentabilidad ⁴	66.1%	66.0%	0.1 puntos
Ingreso de pasajero por milla de asiento disponible	9.63¢	9.83¢	(2.0)%
Total de ingreso de pasajero por milla de asiento disponible	10.44¢	10.64¢	(1.9)%
Costo operativo por milla de asiento disponible	9.65¢	9.71¢	(0.6)%
Precio promedio por galón (1 galón = 3.78 litros) de combustible	88.09¢	83.49¢	5.5%
Costo de transportación por pasajero productivo	\$181.68	\$178.72	1.7%
Utilización diaria promedio de cada avión ⁵	10:49	10:37	1.9%
Número real de aviones en la flota al final del periodo	377	363	3.9%
Duración promedio del vuelo de un avión (en millas)	1 179	1 143	3.1%

¹ Número de millas programadas, voladas por pasajeros productivos.

² Número de asientos disponibles para pasajeros multiplicado por el número de millas programadas que esos asientos recorren en vuelo.

³ Millas de pasajero productivo divididas entre las millas de asiento disponible.

⁴ Porcentaje de asientos que tienen que ir ocupados por pasajeros productivos para que la aerolínea llegue al punto de equilibrio o límite de rentabilidad en un ingreso, antes de la base de impuesto sobre la renta, excluyendo cargos no recurrentes, conceptos no operativos y otros conceptos especiales.

⁵ Número promedio de horas por día que un avión volado en servicio productivo es operado (desde el paso por la puerta de abordar al paso por la puerta de arribo).

Fuente: Reporte 10-Q de Continental Airlines de julio de 2001.

A finales de septiembre, la situación operativa y financiera de la compañía presentaban una condición muy distinta a la del mes anterior, como consecuencia del ataque terrorista a las torres del World Trade Center y al Pentágono, Continental redujo su programa de vuelos en 20%, ponía en suspensión temporal a 12000 de sus 56000 empleados. La posibilidad de un estado de quiebra en Continental estaba presente.

Ilustración 7 Estadísticas operativas seleccionadas de Continental Airlines, periodo de tres meses terminado el 30 de septiembre de 2001, comparado con el de 2000 (las cifras no incluyen operaciones de Continental Express)

	Periodo de tres meses terminado el 30 de septiembre		Incremento (decremento) neto
	2001	2000	
(Millares de) pasajeros productivos	11 254	12 155	(7.4)%
(Millones de) millas de pasajero productivo ¹	16 206	17 325	(6.5)%
(Millones de) millas de asiento disponible ²	21 994	22 356	(1.6)%
Factor de carga de pasajero ³	73.7%	77.5%	(3.8) puntos
Factor de carga de pasajero de límite de rentabilidad ⁴	78.3%	67.4%	10.9 puntos
Ingreso de pasajero por milla de asiento disponible (dólares)	8.59¢	10.06¢	(14.6)%
Total del ingreso por milla de asiento disponible (dólares)	9.33¢	10.89¢	(14.3)%
Costo operativo por milla de asiento disponible (dólares)	9.34¢	9.58¢	(2.0)%
Precio promedio por galón (1 galón = 3.78 litros) de combustible (dólares)	82.37¢	86.52¢	(4.8)%
Aviones reales en la flota al final del periodo	342	367	(6.8)%
Duración promedio de vuelo de avión (en millas)	1 208	1 187	1.8%

¹ Número de millas programadas, recorridas en vuelo por pasajeros productivos.

² Número de asientos disponibles para pasajeros multiplicado por el número de millas programadas, recorridas en vuelo por esos asientos.

³ Millas de pasajero productivo divididas entre las millas de asiento disponible.

⁴ Porcentaje de asientos que tienen que ir ocupados por pasajeros productivos para que la aerolínea llegue al punto de equilibrio o límite de rentabilidad en un ingreso antes de la base de impuesto sobre la renta, excluyendo cargos no recurrentes, conceptos no operativos y otros conceptos especiales.

Fuente: Boletín de noticias de la compañía, 31 de octubre de 2001.

Como se puede observar en la tabla anterior, los datos estadísticos de operación de Continental, presentaban una condición que llevaría a la compañía a recibir solo la mitad de los ingresos normales en las próximas semanas. El gobierno federal otorgo apoyo financiero a las aerolíneas por 5000 millones de dls. en pagos directos y 10000 en prestamos para financiar los flujos de efectivo negativos. Continental recibió 212.6 millones en efectivo y esperaba 212 mas antes de terminar el año; de manera adicional se contaba con activos sin gravamen con valor en libras de aproximadamente 1000 millones.

Para enfrentar la crisis, Continental inicia un programa para premiar con dobles millas a viajeros frecuentes, redujo las tarifas de viajes de negocios durante 2001 y promociono los destinos internacionales a precios reducidos.

Gracias a estas acciones y al apoyo gubernamental, los resultados al final de ejercicio no eran tan dramáticos como se esperaba, sin embargo la situación financiera de la compañía respecto del apalancamiento seguían teniendo un alto riesgo.

Financial Highlights

(In millions except per share data)	YEAR ENDED DECEMBER 31,				
	2001	2000	1999	1998	1997
Total Operating Revenue	\$ 8,969	\$ 9,899	\$ 8,639	\$ 7,927	\$ 7,194
Total Operating Expenses	8,825	9,170	8,024	7,226	6,478
Operating Income	144	729	615	701	716
Income (Loss) Before Income Taxes, Cumulative Effect of Accounting Changes, Extraordinary Charges and Special Items ⁽¹⁾	(385)	562	553	770	640
Income (Loss) Before Cumulative Effect of Accounting Changes and Extraordinary Charge	(95)	348	488	387	389
Net Income (Loss)	(95)	342	455	383	385
Basic Earnings (Loss) per Share	(\$ 1.72)	\$ 5.62	\$ 6.54	\$ 6.34	\$ 6.65
Diluted Earnings (Loss) per Share	(\$ 1.72)	\$ 5.45	\$ 6.20	\$ 5.92	\$ 4.99
Diluted Earnings (Loss) per Share Adjusted for Cumulative Effect of Accounting Changes, Extraordinary Charges and Special Items ⁽¹⁾	(\$ 4.79)	\$ 5.45	\$ 4.61	\$ 6.03	\$ 5.03

⁽¹⁾ Special items in 2001 include a \$146 million charge for fleet impairment losses, costs associated with fuel leases and company-owned leases and other items. In addition, special items included a \$417 million grant under the Air Transportation Safety and System Stabilization Act. Losses for 2000 include a \$9 million one-time gain for the sale of the Company's investment in America West. Special items in 1999 include a fleet disposition/impairment loss of \$81 million and a net gain on the sale of non-strategic assets of \$12.6 million (primarily Amadeus Global Travel Distribution S.A.) and in 1998 special items include a fleet disposition/impairment loss of \$122 million.

Operating Statistics

(Jet operations only, excluding regional jets operated by ExpressJet)	2001	2000	1999	1998	1997
Revenue Passengers (thousands)	44,238	46,896	45,540	43,625	41,210
Revenue Passenger Miles (millions) ⁽⁴⁾	61,140	64,161	60,022	53,910	47,906
Available Seat Miles (millions) ⁽⁴⁾	84,485	86,100	81,946	74,727	67,576
Passenger Load Factor ⁽⁵⁾	72.4%	74.5%	73.2%	72.1%	70.9%
Break-even Passenger Load Factor ⁽⁶⁾⁽⁷⁾	74.9%	67.6%	66.4%	61.6%	61.0%
Passenger Revenue per Available Seat Mile	8.98¢	9.84¢	9.12¢	9.23¢	9.29¢
Operating Cost per Available Seat Mile ⁽⁸⁾	9.58¢	9.68¢	8.98¢	8.89¢	9.04¢
Average Yield per Revenue Passenger Mile ⁽⁹⁾	12.42¢	13.20¢	12.45¢	12.79¢	13.11¢
Average Price per Gallon of Fuel	78.32¢	84.21¢	46.56¢	46.83¢	62.91¢
Fuel Gallons Consumed (millions)	1,424	1,533	1,536	1,487	1,357
Actual Aircraft in Fleet at End of Period ⁽⁹⁾	352	371	363	363	337

⁽⁴⁾ The number of scheduled miles flown by revenue passengers.

⁽⁵⁾ The number of seats available for passengers multiplied by the number of scheduled miles those seats are flown.

⁽⁶⁾ Revenue passenger miles divided by available seat miles.

⁽⁷⁾ The percentage of seats that must be occupied by revenue passengers in order for us to breakeven on an income before income taxes basis, excluding non-recurring charges and other special items.

⁽⁸⁾ 2001 excludes \$146 million of fleet impairment, severance and other special charges and a \$417 million Stabilization Act grant. 2000 excludes a \$9 million one-time gain for the sale of our investment in America West. Also excludes an \$81 million fleet disposition/impairment loss and a \$526 million net gain primarily resulting from the sale of our interest in Amadeus Global Travel Distribution S.A. and other asset sales in 1999 and a \$122 million fleet disposition/impairment loss in 1998.

⁽⁹⁾ 2001 excludes \$124 million of fleet impairment, severance and other special charges and a \$417 million Stabilization Act grant. Also excludes an \$81 million and \$122 million fleet disposition/impairment loss in 1999 and 1998, respectively.

⁽¹⁰⁾ The average revenue received for each mile a revenue passenger is carried.

⁽¹¹⁾ Excludes the following aircraft that are either temporarily or permanently removed from service: 24 DC-10-30 aircraft, two 747-200 aircraft, two 727-200 aircraft, 25 MD-80 aircraft and six 737-300 aircraft removed from service as of December 31, 2001. Excludes nine DC-10-30 aircraft, three 747-200 aircraft, one A-300 aircraft and two 727-200 aircraft removed from service as of December 31, 2000. Excludes three DC-10-30 aircraft, three 747-200 aircraft, three DC-9-30 aircraft, one A300 aircraft and two 727-200 aircraft removed from service as of December 31, 1999 and four all cargo 727 aircraft at our wholly owned subsidiary Continental Micronesia, Inc. Excludes six all cargo 727 aircraft at Continental Micronesia, Inc., one A300 aircraft and one 747-200 aircraft at December 31, 1998. Excludes six all cargo 727 aircraft at Continental Micronesia, Inc., two 737-100 aircraft (removed from service in 1997) and three DC-10-30 aircraft (that were delivered in 1997 but were not placed into service until 1998) at December 31, 1997.

Condensed Consolidated Balance Sheets

(In millions)	AS OF DECEMBER 31,	
	2001	2000
Assets		
Current Assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 1,132	\$ 1,371
Short-term investments	—	24
Accounts receivable, net	404	495
Spare parts and supplies, net	272	280
Deferred income taxes	192	137
Prepayments and other	144	152
Total Current Assets	2,144	2,459
Property and Equipment, net	6,153	5,163
Total Other Assets	1,494	1,579
Total Assets	\$ 9,791	\$ 9,201
Liabilities and Stockholders' Equity		
Current Liabilities:		
Current maturities of long-term debt and capital leases	\$ 355	\$ 304
Accounts payable	1,008	1,016
Air traffic liability	1,014	1,125
Accrued payroll and pensions	523	297
Accrued other liabilities	291	238
Total Current Liabilities	3,191	2,980
Long-Term Debt and Capital Leases	4,198	3,374
Total Deferred Credits and Other Long-term Liabilities	998	995
Continental-Obligated Mandatorily Redeemable Preferred Securities of Subsidiary Trust Holding Solely Convertible Subordinated Debentures	243	242
Redeemable Common Stock	—	450
Stockholders' Equity:		
Preferred stock	—	—
Class A common stock	—	—
Class B common stock	1	1
Additional paid-in capital	1,071	379
Retained earnings	1,361	1,456
Accumulated other comprehensive income (loss)	(132)	13
Treasury stock	(1,140)	(689)
Total Stockholders' Equity	1,161	1,160
Total Liabilities and Stockholders' Equity	\$ 9,791	\$ 9,201

Las decisiones tomadas por Gordon Bethune y su equipo, lograron estabilizar la operación de la compañía y con el apoyo de los fondos federales, reducir el margen de pérdida consecuencia del desplome en la demanda del mercado, el riesgo de quiebra se mantendrá en tanto no se disminuya el grado de apalancamiento que presenta Continental.

ACCIONES RECOMENDADAS PARA LOS SEIS MESES POSTERIORES AL 9/11

PLAN FINANCIERO: “FUND THE FUTURE”

De manera adicional a las acciones tomadas por la administración habría sido conveniente considerar la reducción de los costos fijos de administración y ventas y analizar en que medida se podrían reducir los costos de operación, a efecto de mejorar el factor de carga de pasajero de límite de rentabilidad.

PLAN DE MERCADO: “FLY TO WIN”

Presentar un programa de reactivación del mercado más agresivo, no dejando de atender algunas ciudades y aeropuertos como Atlantic City, Houston/Hobby, Abilene, Tyler, Waco y San Angelo en Texas, Daytona Beach, Melbourne, en Florida; Dusseldorf y Londres, sino que ante la reducción de la demanda hacer uso de aviones de menor capacidad y reconsiderar la frecuencia de los vuelos, bajar las tarifas por un periodo de tres meses, compras anticipadas de boletos para los primeros tres meses del año 2002

PLAN DE GENTE: “WORKING TOGETHER”

Rediseñar la estructura organizacional, haciéndola mas plana ante un nuevo escenario que demandaba una mayor eficiencia en el aprovechamiento de los recursos y reacciones más rápidas.

Promover los retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas, si esto no fuera suficiente, antes que determinar la suspensión temporal de los trabajadores, apoyado en la nueva cultura corporativa y a efecto de no trastocarla, determinar paros técnicos y/o reducción de sueldos en tanto se estabiliza el mercado.

ANEXOS

ANEXO 1

INFORMACION FINANCIERA

COMPARADA 2000/ 2001

INFORMACIÓN FINANCIERA:

Año 2000.

Concepto	Continental Airlines	American Airlines	Delta Airlines	Northwest Airlines
Razón Circulante	.83	.74	.61	.57
Razón de Pasivo total a Activo Total	.80	.73	.75	.91
Pasivo Circulante a Pasivo Total	.41	.37	.32	.36
Margen Neto de Utilidad	.03	.04	.05	.02
Ganancias Básicas por Acc.	5.62	5.43	6.58	3.09
Ganancias Diluidas por Acc.	5.45	5.03	6.28	2.77

Año 2001

Concepto	Continental Airlines	American Airlines	Delta Airlines	Northwest Airlines
Razón Circulante	.67	.87	.56	.91
Razón de Pasivo Total a Activo Total	.86	.84	.83	.98
Pasivo Circulante a Pasivo Total	.38	.27	.33	.33
Margen Neto de Utilidad	.0	.0	.0	.0
Ganancias Básicas por Acc.	(\$1.72)	(\$11.43)	(\$9.99)	(\$5.03)
Ganancias Diluidas por Acc.	(\$1.72)	(\$11.43)	(\$9.99)	(\$5.03)

ANEXO 2

INFORMACION FINANCIERA

AMERICAN AIRLINES

CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

(in millions)	December 31,	
	2001	2000
Assets		
Current Assets		
Cash	\$ 120	\$ 89
Short-term investments	2,872	2,144
Receivables, less allowance for uncollectible accounts (2001 - \$52; 2000 - \$27)	1,414	1,303
Inventories, less allowance for obsolescence (2001 - \$383; 2000 - \$332)	822	757
Deferred income taxes	790	695
Other current assets	522	191
Total current assets	6,540	5,179
Equipment and Property		
Flight equipment, at cost	21,707	20,041
Less accumulated depreciation	6,727	6,320
	14,980	13,721
Purchase deposits for flight equipment	929	1,700
Other equipment and property, at cost	4,202	3,639
Less accumulated depreciation	2,123	1,968
	2,079	1,671
	17,988	17,092
Equipment and Property Under Capital Leases		
Flight equipment	2,658	2,618
Other equipment and property	163	159
	2,821	2,777
Less accumulated amortization	1,154	1,233
	1,667	1,544
Other Assets		
Route acquisition costs and airport operating and gate lease rights, less accumulated amortization (2001 - \$556; 2000 - \$498)	1,325	1,143
Goodwill, less accumulated amortization (2001 - \$110; 2000 - \$83)	1,392	385
Other	3,929	870
	6,646	2,398
Total Assets	\$ 32,841	\$ 26,213

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

(in millions, except shares and par value)	December 31,	
	2001	2000
Liabilities and Stockholders' Equity		
Current Liabilities		
Accounts payable	\$ 1,785	\$ 1,267
Accrued salaries and wages	721	955
Accrued liabilities	1,471	1,276
Air traffic liability	2,763	2,696
Current maturities of long-term debt	556	569
Current obligations under capital leases	216	227
Total current liabilities	<u>7,512</u>	<u>6,990</u>
Long-Term Debt, Less Current Maturities	8,310	4,151
Obligations Under Capital Leases, Less Current Obligations	1,524	1,323
Other Liabilities and Credits		
Deferred income taxes	1,627	2,385
Deferred gains	520	508
Postretirement benefits	2,538	1,706
Other liabilities and deferred credits	5,437	1,974
	<u>10,122</u>	<u>6,573</u>
Commitments and Contingencies		
Stockholders' Equity		
Preferred stock – 20,000,000 shares authorized; None issued	-	-
Common stock – \$1 par value; 750,000,000 shares authorized; 182,278,766 shares issued	182	182
Additional paid-in capital	2,865	2,911
Treasury shares at cost: 2001 – 27,794,380; 2000 – 30,216,218	(1,716)	(1,865)
Accumulated other comprehensive loss	(146)	(2)
Retained earnings	4,188	5,950
	<u>5,373</u>	<u>7,176</u>
Total Liabilities and Stockholders' Equity	<u>\$ 32,841</u>	<u>\$ 26,213</u>

CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS

(in millions, except per share amounts)	Year Ended December 31,		
	2001	2000	1999
Revenues			
Passenger – American Airlines	\$ 15,780	\$ 16,394	\$ 14,724
– AMR Eagle	1,378	1,452	1,294
Cargo	662	721	643
Other revenues	1,143	1,136	1,069
Total operating revenues	<u>18,963</u>	<u>19,703</u>	<u>17,730</u>
Expenses			
Wages, salaries and benefits	8,032	6,783	6,120
Aircraft fuel	2,888	2,495	1,696
Depreciation and amortization	1,404	1,202	1,092
Other rentals and landing fees	1,197	999	942
Maintenance, materials and repairs	1,165	1,095	1,003
Commissions to agents	835	1,037	1,162
Aircraft rentals	829	607	630
Food service	778	777	740
Other operating expenses	3,695	3,327	3,189
Special charges, net of U.S. Government grant	610	-	-
Total operating expenses	<u>21,433</u>	<u>18,322</u>	<u>16,574</u>
Operating Income (Loss)	<u>(2,470)</u>	<u>1,381</u>	<u>1,156</u>
Other Income (Expense)			
Interest income	110	154	95
Interest expense	(538)	(467)	(393)
Interest capitalized	144	151	118
Miscellaneous – net	(2)	68	30
	<u>(286)</u>	<u>(94)</u>	<u>(150)</u>
Income (Loss) From Continuing Operations Before Income Taxes and Extraordinary Loss	<u>(2,756)</u>	<u>1,287</u>	<u>1,006</u>
Income tax provision (benefit)	(994)	508	350
Income (Loss) From Continuing Operations Before Extraordinary Loss	<u>(1,762)</u>	<u>779</u>	<u>656</u>
Income From Discontinued Operations, Net of Applicable Income Taxes and Minority Interest	-	43	265
Gain on Sale of Discontinued Operations, Net of Applicable Income Taxes	-	-	64
Income (Loss) Before Extraordinary Loss	<u>(1,762)</u>	<u>822</u>	<u>985</u>
Extraordinary Loss, Net of Applicable Income Taxes	-	(9)	-
Net Earnings (Loss)	<u>\$ (1,762)</u>	<u>\$ 813</u>	<u>\$ 985</u>
Earnings (Loss) Per Share:			
Basic			
Income (loss) from continuing operations	\$ (11.43)	\$ 5.20	\$ 4.30
Discontinued operations	-	0.30	2.16
Extraordinary loss	-	(0.07)	-
Net earnings (loss)	<u>\$ (11.43)</u>	<u>\$ 5.43</u>	<u>\$ 6.46</u>
Diluted			
Income (loss) from continuing operations	\$ (11.43)	\$ 4.81	\$ 4.17
Discontinued operations	-	0.27	2.09
Extraordinary loss	-	(0.05)	-
Net earnings (loss)	<u>\$ (11.43)</u>	<u>\$ 5.03</u>	<u>\$ 6.26</u>

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

ANEXO 3

INFORMACION FINANCIERA

DELTA AIR LINES

Consolidated Balance Sheets

December 31, 2001 and 2000

Assets	2001	2000
<i>in millions</i>		
Current Assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 2,210	\$ 1,364
Short-term investments	5	243
Accounts receivable, net of an allowance for uncollectible accounts of \$43 at December 31, 2001 and \$31 at December 31, 2000	368	406
Expendable parts and supplies inventories, net of an allowance for obsolescence of \$139 at December 31, 2001 and \$124 at December 31, 2000	181	170
Deferred income taxes	518	345
Fuel hedge contracts, at fair market value	55	319
Prepaid expenses and other	230	358
Total current assets	3,567	3,205
Property and Equipment:		
Flight equipment	19,427	17,371
Less: Accumulated depreciation	5,730	5,139
Flight equipment, net	13,697	12,232
Flight equipment under capital leases	382	484
Less: Accumulated amortization	262	324
Flight equipment under capital leases, net	120	160
Ground property and equipment	4,412	4,371
Less: Accumulated depreciation	2,355	2,313
Ground property and equipment, net	2,057	2,058
Advance payments for equipment	223	390
Total property and equipment, net	16,097	14,840
Other Assets:		
Investments in debt and equity securities	96	339
Investments in associated companies	180	222
Cost in excess of net assets acquired, net of accumulated amortization of \$253 at December 31, 2001 and \$196 at December 31, 2000	2,092	2,149
Operating rights and other intangibles, net of accumulated amortization of \$246 at December 31, 2001 and \$236 at December 31, 2000	94	102
Restricted investments for Boston airport terminal project	475	—
Other noncurrent assets	1,004	1,074
Total other assets	3,941	3,886
Total assets	\$ 23,605	\$ 21,931

Liabilities and Shareowners' Equity

in millions, except share data

	2001	2000
Current Liabilities:		
Current maturities of long-term debt	\$ 260	\$ 62
Short-term obligations	765	—
Current obligations under capital leases	31	40
Accounts payable and miscellaneous accrued liabilities	1,617	1,634
Air traffic liability	1,224	1,442
Income and excise taxes payable	1,049	614
Accrued salaries and related benefits	1,121	1,170
Accrued rent	336	283
Total current liabilities	6,403	5,245
Noncurrent Liabilities:		
Long-term debt	7,781	5,797
Long-term debt issued by Massachusetts Port Authority	498	—
Capital leases	68	99
Postretirement benefits	2,292	2,026
Accrued rent	781	721
Deferred income taxes	465	1,220
Other	464	388
Total noncurrent liabilities	12,349	10,251
Deferred Credits:		
Deferred gains on sale and leaseback transactions	519	568
Manufacturers' and other credits	310	290
Total deferred credits	829	858
Commitments and Contingencies (Notes 3, 4, 5, 8, 10 and 11)		
Employee Stock Ownership Plan Preferred Stock:		
Series B ESOP Convertible Preferred Stock, \$1.00 par value, \$72.00 stated and liquidation value; 6,278,210 shares issued and outstanding at December 31, 2001, and 6,405,563 shares issued and outstanding at December 31, 2000	452	460
Unearned compensation under employee stock ownership plan	(197)	(226)
Total Employee Stock Ownership Plan Preferred Stock	255	234
Shareowners' Equity:		
Common stock, \$1.50 par value; 450,000,000 shares authorized; 180,890,356 shares issued at December 31, 2001 and 180,764,057 shares issued at December 31, 2000	271	271
Additional paid-in capital	3,267	3,264
Retained earnings	2,930	4,176
Accumulated other comprehensive income	25	360
Treasury stock at cost, 57,644,690 shares at December 31, 2001 and 57,750,685 shares at December 31, 2000	(2,724)	(2,728)
Total shareowners' equity	3,769	5,343
Total liabilities and shareowners' equity	\$ 23,605	\$ 21,931

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

Consolidated Statements of Operations

For the years ended December 31, 2001, 2000 and 1999

in millions, except per share data	2001	2000	1999
Operating Revenues:			
Passenger	\$ 12,964	\$ 15,657	\$ 13,949
Cargo	506	583	561
Other, net	409	501	373
Total operating revenues	13,879	16,741	14,883
Operating Expenses:			
Salaries and related costs	6,124	5,971	5,194
Aircraft fuel	1,817	1,969	1,421
Depreciation and amortization	1,283	1,187	1,057
Other selling expenses	616	688	626
Passenger commissions	540	661	784
Contracted services	1,016	966	824
Landing fees and other rents	780	771	723
Aircraft rent	737	741	622
Aircraft maintenance materials and outside repairs	801	723	594
Passenger service	466	470	498
Asset writedowns and other nonrecurring items	1,119	108	469
Stabilization Act compensation	(634)	—	—
Other	816	849	753
Total operating expenses	15,481	15,104	13,565
Operating Income (Loss)	(1,602)	1,637	1,318
Other Income (Expense):			
Interest expense, net	(410)	(257)	(126)
Net gain from sale of investments	127	301	927
Miscellaneous income (expense), net	(47)	27	(26)
Fair value adjustments of SFAS 133 derivatives	68	(159)	—
Total other income (expense)	(262)	(88)	775
Income (Loss) Before Income Taxes and Cumulative Effect of Change in Accounting Principle	(1,864)	1,549	2,093
Income tax benefit (provision)	648	(621)	(831)
Net Income (Loss) Before Cumulative Effect of Change in Accounting Principle, Net of Tax	(1,216)	928	1,262
Cumulative Effect of Change in Accounting Principle, Net of Tax of \$64 Million in 2000 and \$35 Million in 1999	—	(100)	(54)
Net Income (Loss)	(1,216)	828	1,208
Preferred Stock Dividends	(14)	(13)	(12)
Net Income (Loss) Available to Common Shareowners	\$ (1,230)	\$ 815	\$ 1,196
Basic Earnings (Loss) per Share Before Cumulative Effect of Changes in Accounting Principles	\$ (9.99)	\$ 7.39	\$ 9.05
Basic Earnings (Loss) per Share	\$ (9.99)	\$ 6.58	\$ 8.66
Diluted Earnings (Loss) per Share Before Cumulative Effect of Changes in Accounting Principles	\$ (9.99)	\$ 7.05	\$ 8.52
Diluted Earnings (Loss) per Share	\$ (9.99)	\$ 6.28	\$ 8.15

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

ANEXO 4

INFORMACION FINANCIERA

NORTHWEST AIRLINES

CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

Northwest Airlines Corporation

<i>(in millions)</i>	December 31	
	2001	2000
ASSETS		
<i>Current Assets</i>		
Cash and cash equivalents	\$ 2,512	\$ 693
Restricted short-term investments	100	35
Accounts receivable, less allowance (2001—\$20; 2000—\$16)	512	534
Flight equipment spare parts, less allowance (2001—\$121; 2000—\$131)	273	313
Deferred income taxes	122	108
Maintenance and operating supplies	64	103
Prepaid expenses and other	207	228
Total current assets	3,790	2,014
<i>Property and Equipment</i>		
Flight equipment	7,015	6,498
Less accumulated depreciation	1,981	1,896
	5,034	4,602
Other property and equipment	1,886	1,826
Less accumulated depreciation	854	794
	1,032	1,032
Total property and equipment	6,066	5,634
<i>Flight Equipment Under Capital Leases</i>		
Flight equipment	846	846
Less accumulated amortization	303	281
Total flight equipment under capital leases	543	565
<i>Other Assets</i>		
Intangible pension asset	943	375
International routes, less accumulated amortization (2001—\$333; 2000—\$310)	634	657
Investments in affiliated companies	213	836
Other	766	796
Total other assets	2,556	2,664
Total Assets	\$ 12,955	\$ 10,877

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

<i>(in millions, except share data)</i>	December 31	
	2001	2000
LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' EQUITY (DEFICIT)		
<i>Current Liabilities</i>		
Air traffic liability	\$ 1,275	\$ 1,307
Accrued compensation and benefits	737	549
Accounts payable	691	592
Collections as agent	298	112
Accrued aircraft rent	253	229
Other accrued liabilities	476	476
Current maturities of long-term debt	223	191
Current obligations under capital leases	193	62
Total current liabilities	4,146	3,518
<i>Long-Term Debt</i>	4,828	3,051
<i>Long-Term Obligations Under Capital Leases</i>	393	494
<i>Deferred Credits and Other Liabilities</i>		
Long-term pension and postretirement health care benefits	1,749	882
Deferred income taxes	1,005	1,353
Other	546	558
Total deferred credits and other liabilities	3,300	2,793
<i>Mandatorily Redeemable Preferred Security of Subsidiary Which Holds Solely Non-Recourse Obligation of Company - Note 5 (Redemption value 2001—\$530; 2000—\$610)</i>		
	492	558
<i>Preferred Redeemable Stock (Liquidation value 2001—\$228; 2000—\$233)</i>		
	227	232
<i>Commitments and Contingencies</i>		
<i>Common Stockholders' Equity (Deficit)</i>		
Common stock, \$.01 par value; shares authorized—315,000,000; shares issued (2001—110,344,796; 2000—110,088,522)	1	1
Additional paid-in capital	1,451	1,459
Accumulated deficit	(518)	(94)
Accumulated other comprehensive income (loss)	(305)	(5)
Treasury stock (2001—25,136,582 shares; 2000—26,994,364 shares)	(1,060)	(1,130)
Total common stockholders' equity (deficit)	(431)	231
Total Liabilities and Stockholders' Equity (Deficit)	\$ 12,955	\$ 10,877

CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS

Northwest Airlines Corporation

<i>(in millions, except per share amounts)</i>	Year Ended December 31		
	2001	2000	1999
Operating Revenues			
Passenger	\$ 8,417	\$ 9,653	\$ 8,692
Cargo	720	857	732
Other	768	730	709
Total operating revenues	9,905	11,240	10,133
Operating Expenses			
Salaries, wages and benefits	3,963	3,610	3,393
Aircraft fuel and taxes	1,727	1,872	1,191
Depreciation and amortization	690	617	500
Aircraft maintenance materials and repairs	669	640	635
Other rentals and landing fees	533	513	486
Commissions	500	663	736
Aircraft rentals	447	423	355
Other	2,244	2,333	2,123
Total operating expenses	10,773	10,671	9,419
Operating Income (Loss)	(868)	569	714
Other Income (Expense)			
Airline Stabilization Act funds	461	—	—
Interest expense	(369)	(350)	(379)
Interest capitalized	29	23	16
Interest of mandatorily redeemable preferred security holder	(25)	(27)	(27)
Investment income	66	62	40
Earnings of affiliated companies	(5)	92	84
Other, net	41	66	39
Total other income (expense)	198	(134)	(227)
Income (Loss) Before Income Taxes	(670)	435	487
Income tax expense (benefit)	(247)	179	187
Net Income (Loss)	(423)	256	300
Preferred stock requirements	(1)	(1)	(1)
Net Income (Loss) Applicable to Common Stockholders	\$ (424)	\$ 255	\$ 299
Earnings (Loss) Per Common Share:			
Basic	\$ (5.03)	\$ 3.09	\$ 3.69
Diluted	\$ (5.03)	\$ 2.77	\$ 3.26

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

Bibliografía:

- (1) Continental Airlines. www.continental.com
- (2) American Airlines. www.americanairlines.com
- (3) Delta Airlines. www.delta.com
- (4) Northwest Airlines www.nwa.com
- (5) Peter Wright, Mark J. Kroll & John Parnell.” Strategic Management”, Prentice Hall., 1996
- (6) Henry Mintzberg y James Brian Quinn.”El proceso Estratégico”, Prentice Hall, 1993
- (7) Anne Marie Francesco & Barry Allen Gold. “International Organizational Behavior”. Prentice Hall., 1997
- (8) Arthur A. Thompson, Jr. Y A.J. Strickland III. “Administración Estratégica”. McGraw-Hill., 2003
- (9) Robert W. Johnson y Ronald W. Melicher.”Administración Financiera” CECSA., 2002