

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de Abril de 1981



“VOLANDO ALTO EN MEDIO DE LA TURBULENCIA:
CONTINENTAL AIRLINES”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

MARIO ALBERTO SANCHEZ BRAVO

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara
Lectores: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto
Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

México, D.F.

2009

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
2. INDUSTRIA DE LAS AEROLINEAS	3
3. ACERCA DE CONTINENTAL AIRLINES.....	4
4. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	6
5. PRINCIPALES FUNCIONARIOS.....	8
6. ALIANZA SKYTEAM.....	12
7. ALIANZA STAR ALLIANCE.....	13
8. ANALISIS PESTEL.....	14
9. ANALISIS FODA	30
10. COMPETENCIA.....	31
11. ANÁLISIS FINANCIERO.	38
12. PROPUESTAS DE ACCIÓN PARA CONTINENTAL.....	41
13. CONCLUSIONES	59
14. BIBLIOGRAFÍA	62
15. CIBERGRAFIA	62
16. ANEXOS.....	64

1. INTRODUCCIÓN

Hace apenas algunos años la industria de las aerolíneas disfrutaba de un momento de expansión, se registraban crecimientos sostenibles pese a las fluctuaciones cíclicas características del sector. La economía mundial estaba en auge, los créditos seguían siendo baratos y los pedidos de aviones de las compañías aéreas civiles mantenían una clara trayectoria ascendente; pero mucho ha sucedido desde entonces: el precio del combustible casi se duplicó en el 2008 y aunque para inicios de 2009 hemos observado un ajuste importante, la volatilidad en el precio de este insumo afecta de manera importante a las empresas. El crecimiento económico se ha desacelerado en medio de una grave crisis crediticia. El escenario ha comenzado a pasar factura a las aerolíneas, algunas de las cuales se han visto obligadas a adoptar severas medidas de ajuste.

Los acontecimientos del 11 de Septiembre de 2001 trajeron indudablemente aparejados cambios decisivos en la aviación civil. Por primera vez, terroristas suicidas se servían de aviones de aerolíneas comerciales como arma fatal. La inmediata consecuencia fue la disminución masiva del número de pasajeros, por primera vez desde 1991, sobre todo desde y hacia los Estados Unidos. Las compañías de aviación redujeron sus programas de vuelo y estacionaron los aviones sobrantes en el desierto de Arizona. Las aerolíneas norteamericanas despidieron a decenas de miles de pilotos y personal de cabina. Se perdió la confianza en la seguridad de la aviación civil y se requerirán grandes esfuerzos para restablecerla. No se trata de aumentar solamente la seguridad en el avión, sino principalmente en los aeropuertos, para evitar que dichos hechos se reproduzcan en el futuro.

El horizonte no es alentador, pero la industria aérea muestra ahora más solidez que tras la crisis provocada por los fatídicos atentados del 11 de Septiembre en Estados Unidos. La industria de la aviación comenzó una nueva era en su historia como resultado de los terribles ataques terroristas contra la ciudad de Nueva York en los Estados Unidos.

La crisis en Iraq, el Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS), el nuevo virus de influenza A(H1N1), los precios récord en el petróleo y los combustibles, las masivas pérdidas financieras, la amenaza del terrorismo y la inestabilidad política han contribuido a la continua reestructura de la industria. Hoy el sector se encuentra en un

periodo de reflexión que trae como resultado que las organizaciones busquen ser más eficientes en respuesta al reciente periodo de turbulencia.

2. INDUSTRIA DE LAS AEROLINEAS

El producto principal dentro del sector aerocomercial es el servicio de transporte de pasajeros y/o carga de un lugar de origen hacia otro de destino por vía aérea. Los pasajeros que demandan servicios de transporte aéreo hacia un destino en particular, son por lo general parte de un mercado cautivo, no tienen muchas posibilidades de sustituir el servicio demandado por otro hacia un destino diferente, por ello, cada ruta constituye un mercado único, con distintos competidores, con distintas elasticidades de demanda y con distintos grados de “sustitución” con otras formas de transporte.

En particular, de acuerdo a las necesidades de los usuarios del servicio (turismo, negocios, etc.), la demanda por cada ruta puede variar en función de factores como el horario del vuelo, su itinerario, la tarifa y las condiciones provistas de acuerdo a la misma. Otra característica notoria de la demanda por este tipo de servicio es que ésta tiene una fluctuación muy irregular en el tiempo. Esta tendencia hacia picos y caídas en la demanda es el resultado de variaciones estacionales. En ese sentido, dependiendo de las motivaciones y las necesidades que originen el servicio, la demanda por el mismo tendrá diversas elasticidades. De hecho, la demanda del transporte motivada por la necesidad de hacer negocios es menos elástica a cambios en variables como el precio, en comparación con la demanda motivada por fines turísticos o de paseo.

Adicionalmente a los puntos antes mencionados, otro factor importante en el análisis de la demanda es la calidad del servicio provisto. En efecto, el servicio de transporte de pasajeros constituye un servicio personal desde el punto de vista de que el cliente del servicio es una persona, entonces, al tratarse de un servicio que implica el transporte de vidas humanas, estaríamos hablando de un servicio que tiene un determinado grado de riesgo. Por ello, dada la naturaleza personal del servicio de transporte, podemos afirmar que la calidad ofrecida en cada una de las etapas del mismo es un factor muy importante y que puede constituir un elemento decisivo de competencia. La calidad incluye, por un lado, el tipo de atención proporcionada a los clientes, y por otro lado, el mantenimiento de los estándares de seguridad adecuados que permitan proveer un mejor servicio a los usuarios y en las condiciones óptimas

necesarias. Por ejemplo aviones mal mantenidos que demoran vuelos afectan la calidad en la prestación del servicio.

La aviación comercial tiene costos fijos operativos muy altos, además, los costos fijos son independientes de la longitud de la ruta que vaya a ser operada. En ese sentido, el costo promedio de operación por kilómetro de una nave disminuye a medida que aumenta la distancia entre los puertos de origen y destino, lo que afecta a los vuelos de corta distancia, se entiende por vuelos de corta distancia a los vuelos menores a tres horas de duración, los vuelos de distancia media corresponden al transporte regional, o sea vuelos intracontinentales y los vuelos de distancia larga son los vuelos de más de 6 horas de duración y/o intercontinentales (transpacíficos y transatlánticos).

Cada tipo de vuelo, corta media y larga distancia requiere de aeronaves específicas para cumplir con requerimientos operativos y legales. Las líneas aéreas comerciales se han organizado a través del sistema conocido como los de "Hub and Spoke". Este sistema consiste en la existencia de un centro de operaciones -aeropuerto conocido como el Hub y desde el cual se distribuyen los pasajeros a distintas rutas conocidas como Spokes. La necesidad de hacer conexiones entre los distintos hubs ha permitido que se hayan ido formando a nivel internacional alianzas o acuerdos entre líneas aéreas que permiten cambiar y acceder a una nueva red disfrutando de mayor comodidad para hacer las conexiones y pagando únicamente un boleto y haciendo a las aerolíneas más rentables.

3. ACERCA DE CONTINENTAL AIRLINES

Continental Airlines es una de las aerolíneas de mayor tamaño en el mundo enfocada al transporte de pasajeros, vuelos de negocios y de transporte de mercancías y mensajería, opera alrededor de todo el mundo volando a 136 destinos en los Estados Unidos y 126 destinos internacionales, sirve a alrededor de 26 ciudades europeas, 9 en Sudamérica y otras ciudades en Asia, adicionalmente provee servicio a 40 ciudades en México y Centroamérica y además mediante su centro de operaciones ubicado en la Isla de Guam extiende su servicio hacia el Pacífico Occidental, incluyendo más ciudades japonesas que cualquier otra aerolínea en los Estados Unidos. La empresa tiene más de 3,100 vuelos diarios.

Las operaciones de la compañía están clasificadas en dos segmentos: Principal y Regional. El segmento Principal se enfoca en vuelos utilizando aviones con capacidades para 100 ó más pasajeros, mientras que el segmento Regional consiste en vuelos utilizando aviones con capacidades para 50 pasajeros ó menos. El segmento Regional es operado por Express Jet y a partir de enero de 2007 por Chautauqua Airlines a través de un contrato donde Continental maneja los itinerarios además de que es responsable de fijar precios y de realizar las ventas.

El sistema de rutas de Continental dentro de los Estados Unidos es operado a través de sus centros de operaciones ubicados en Newark International Airport en Nueva York, George Bush Intercontinental Airport en Houston y Hopkins International Airport en Cleveland. Asociado con Express Jet, Continental opera los vuelos regionales con aviones de turbohélice bajo el nombre de Continental Express. Continental Micronesia es una aerolínea certificada de transporte de mercancías, de pasajeros y de mensajería que opera en el Pacífico Occidental incluyendo Japón, Australia e Indonesia mediante su centro de operaciones en la isla de Guam.

Continental Airlines mantiene alianzas con varias aerolíneas en los Estados Unidos. Existe una alianza de largo plazo en términos globales con Northwest Airlines. La negociación incluye un sistema de código compartido y actividades conjuntas de marketing como reciprocidad en sus programas de viajero frecuente y acceso a salones ejecutivos, además Continental tiene también vuelos de código compartido con ciertas compañías filiales de Northwest Airlines de manera regional, algunas de los principales socios de Continental en códigos compartidos para vuelos domésticos son Gulf Stream International Airlines, Hawaiian Airlines, Alaska Airlines, Horizon Airlines, Sky West Airlines y CommutAir. Por otro lado sus principales socios para vuelos internacionales son Air France, Aeromexico, Maersk Air, Air Europa, British European Fly, KLM Royal Dutch Airlines, Emirates, Copa Airlines, Gulf Stream International Airlines, EVA Air y Virgin Atlantic Airways.

Continental es socio de SkyTeam, una alianza internacional de aerolíneas conformada por miembros como Aeromexico, Air France, Alitalia, CSA Czech Airlines, Delta, KLM, Korean Air y Northwest. Además también mantiene un convenio "train-to-plane" con la empresa estadounidense Amtrak y con la empresa French Rail Operator en Europa. Además posee 4.4 millones de acciones comunes de Copa Holdings, compañía tenedora de Copa Airlines.

4. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Continental fue fundada en 1934 y en el mismo año completó su primer vuelo de 530 millas (848 kilómetros) de Pueblo, Colorado hacia El Paso, Texas. Después de abastecer de aeronaves tanto en la Segunda Guerra Mundial como en la guerra de Vietnam experimentó un notable crecimiento en sus rutas operadas durante la década de los años 70, pero la expansión más notable ocurrió durante 1977 cuando obtuvo la aprobación de una nueva ruta de Los Ángeles hacia Nueva Zelanda y Australia.

El crecimiento continuó en 1982 a través de la fusión con Texas International para extender los servicios a través del norte y sur de América así como Asia y Australia. Continental realizó sus primeros vuelos sin escalas a Europa desde Newark y Houston hacia la ciudad de Londres, Inglaterra en 1985, además se incrementaron nuevos destinos como París, Frankfurt, Madrid y Munich, seguido de una consolidación de las empresas Frontier, People Express y New York Air en 1987, así Continental llegó a ser la tercera aerolínea más grande en los Estados Unidos lo que dio origen a su primera alianza internacional con Scandinavian Airline Systems.

Posteriormente se dio la alianza estratégica con Northwest Airlines en 1998 que incluye vuelos de código compartido para destinos nacionales e internacionales, reciprocidad en sus respectivos programas de lealtad y acceso a salones ejecutivos. Desde este mismo año, el slogan de Continental ha sido "Trabajar con empeño, volar con pasión." Durante el año 2000 Continental y Northwest Airlines desarrollaron la red más grande a nivel mundial en boletos electrónicos, dicha tecnología incentivaba a los clientes al uso de boletos electrónicos para vuelos de ambas compañías.

La empresa continuó con la expansión de su red de boletos electrónicos en 2002, ese mismo año se logró un nuevo convenio de código compartido con KLM Royal Dutch Airlines, además también se asoció con Amtrak para ofrecer un código conjunto aéreo-ferroviario en los Estados Unidos. Poco después se firmó también un contrato con el operador de ferrocarriles francés SNCF, TAP Portugal y Maersk Air de Dinamarca durante 2003. Adicionalmente en ese mismo año Continental, Delta y Northwest lanzaron su programa conjunto de viajero frecuente y salones ejecutivos y finalmente a finales de ese año Aeromexico y Continental firman un convenio para vuelos entre México y Estados Unidos.

En 2004 Continental ingresó al grupo SkyTeam, una alianza internacional de aerolíneas y en ese mismo año se abrió una Terminal abarcando 600,000 pies cuadrados en el Aeropuerto Internacional George Bush, no obstante durante 2004 Continental firmó un acuerdo de asociación con la unión de pilotos “Air Line Pilots Association International (ALPA)” para tratar aspectos clave en las relaciones de administración de personal. Además durante 2004 la empresa planeó eliminar los boletos impresos para finales de año en todos los vuelos de la aerolínea.

En 2005 Continental firmó un código compartido con Air France y recibió la aprobación del Departamento de Transportes en Estados Unidos (DOT por sus siglas en inglés) para iniciar servicios hacia Beijing, China desde su centro de operaciones en Newark. Durante 2006 se firmó un nuevo contrato para operar vuelos en código compartido con Alitalia, se hizo un pedido adicional de 10 nuevos aviones Boeing 787 Dreamliner y se vendieron aproximadamente 7.5 millones de acciones comunes de la serie A de Copa Holdings, empresa tenedora de Copa Airlines en 156 millones de dólares.

Continental Airlines firmó un contrato por cinco años de 258 millones de dólares con el Servicio Postal de los Estados Unidos en septiembre de 2006. El convenio incluía servicio de Mensajería Express entre Estados Unidos y Puerto Rico. Durante enero de 2007 la compañía anunció su primer vuelo directo con periodicidad diaria entre Jackson Mississippi y Newark en Nueva York que comenzó a operarse para el mes de septiembre. Adicionalmente en febrero de 2007 se anunciaron dos vuelos semanales desde el Aeropuerto Intercontinental George Bush en Houston, Texas a Loreto, México; además se convirtió en la aerolínea de los Estados Unidos que ofrecía más destinos hacia México. En el año 2007 Continental fue la aerolínea más admirada en los Estados Unidos, según la revista FORTUNE.

En 2008, Continental Airlines y United Airlines firmaron un acuerdo que se limitará a la práctica de códigos compartidos: la venta de boletos en los vuelos de las líneas asociadas y la oferta de programas recíprocos de viajeros frecuentes y de salones de descanso en aeropuertos. Continental y United dijeron que con su alianza también esperan reducir costos trabajando juntos. Las aerolíneas han reducido su capacidad y han elevado sus tarifas y cuotas a medida que sube el precio de los combustibles.

Por otro lado unirán sus redes informáticas y se unirán a la llamada Star Alliance, una de las tres coaliciones de aerolíneas que compiten en todo el mundo, eso significa que Continental dejará la alianza SkyTeam. Al llegar al acuerdo con United, Continental

puso fin a las negociaciones en busca de una alianza con American Airlines, la línea aérea más grande de Estados Unidos, y British Airways.

Mediante alianzas, las aerolíneas normalmente unen fuerzas para vender boletos en los vuelos de sus socias, a fin de aumentar sus ventas. Estas asociaciones son más fáciles de concretar que las fusiones, las cuales pueden enfrentar la oposición de sindicatos o las autoridades reguladoras. Pero las alianzas tienen sus límites. Debido a las regulaciones antimonopolios, las aerolíneas tienen prohibido acordar precios y horarios. Además, las alianzas no pueden lograr lo que las fusiones de aerolíneas, como deshacerse de rutas, aviones y trabajadores redundantes.

Continental comunicó que buscará que el Departamento del Transporte le otorgue inmunidad antimonopolios a fin de formar asociaciones en vuelos transatlánticos con United y la alemana Lufthansa, y en el futuro en los vuelos a América Latina y Asia.

5. PRINCIPALES FUNCIONARIOS¹

Larry Kellner

Chairman and Chief Executive Officer (CEO)

Desde 2004

Edad: 49 años

Larry Kellner es presidente de la junta directiva y director general de Continental Airlines Inc., la quinta aerolínea más grande del mundo. Kellner se incorporó a la aerolínea en 1995 como vicepresidente senior y director financiero, y en noviembre de 1996 fue nombrado vicepresidente ejecutivo y director financiero. En mayo de 2001, fue elegido presidente de la aerolínea e ingresó en la junta directiva, y en marzo de 2003 también fue nombrado director general de operaciones. Se convirtió en presidente de la junta directiva y director general en diciembre de 2004.

Kellner ha promovido el crecimiento internacional de Continental Airlines y ha fomentado la distintiva cultura de la compañía, haciendo hincapié en una sólida comunicación interna y brindando a los empleados las herramientas que requieren para proveer un excepcional servicio al cliente. Durante sus 13 años en Continental, la aerolínea ha ganado más premios por satisfacción al cliente que cualquier otra. En el

¹ Información al 4 de Marzo de 2009. Fuente: Relación con Inversionistas Continental Airlines

año 2009, la revista FORTUNE clasificó a Continental como la mejor aerolínea, por sexto año consecutivo, en su lista anual de "Compañías globales más admiradas" de la industria de la navegación aérea.

Antes de incorporarse a Continental, Kellner se desempeñó como vicepresidente ejecutivo y director de finanzas de American Savings Bank, con aproximadamente 20,000 millones de dólares en activos, donde era responsable de todas las operaciones financieras y la planificación estratégica. Kellner se graduó de la Universidad de Carolina del Sur, con el título de licenciado en Administración de Empresas. En dicha universidad, se desempeñó como presidente del alumnado. Además, la Universidad de Carolina del Sur le otorgó un premio al Alumno Distinguido en 1998.

Kellner ha tenido intensa actividad en numerosas organizaciones comunitarias y municipales. Actualmente, ocupa un cargo en la junta directiva de Marriott International y la Asociación de Transporte Aéreo. En su perfil cívico, es miembro de las juntas directivas del Greater Houston Partnership, el Hospital Metodista, la asociación YMCA del área metropolitana de Houston, Central Houston, Inc. y la fundación educativa Spring Branch, y es miembro del consejo ejecutivo nacional de Boy Scouts of America. Kellner también cumple funciones en las juntas consultivas de March of Dimes y Teach for America. Reside en Houston con su esposa, Susan, y sus cuatro hijos.

Jeffrey A. Smisek

President

Desde 2004

Edad: 53 años

Jeff Smisek es presidente y director ejecutivo de Continental Airlines, y miembro de la junta directiva. Es responsable de todas las operaciones de la aerolínea, entre las que se incluyen las operaciones de vuelos, servicios a bordo, aeropuertos, alimentos, carga, mantenimiento, operaciones técnicas, recursos humanos, relaciones laborales, bienes raíces globales, seguridad, asuntos ambientales, comunicaciones corporativas, y asuntos internacionales, estatales y locales. Está bajo las órdenes directas del director general.

Smisek se incorporó a la aerolínea en marzo de 1995 como vicepresidente superior y asesor legal y, desde entonces, ha ocupado puestos de creciente responsabilidad.

Asumió el cargo de presidente en diciembre de 2004 y el de director operativo en septiembre de 2008.

Smisek se graduó de la Universidad de Princeton, en Economía, en 1976; y de la Facultad de Derecho de Harvard, en 1982. También es miembro de la junta directiva de National Oilwell Varco, Inc. El señor Smisek y su esposa viven en Houston.

Jim Compton

Executive Vice President, Marketing

Desde 2004

Edad: 52 años

Jim Compton es vicepresidente ejecutivo de mercadotecnia de Continental Airlines Inc., puesto que ocupa desde agosto de 2004. En ese cargo, es responsable de las ventas nacionales e internacionales de la compañía, las alianzas y el desarrollo corporativo, el marketing, las reservaciones, la fijación de precios en la red, y la gestión, planificación y distribución de ingresos.

Antes de ocupar este puesto, Compton se desempeñó como vicepresidente senior de mercadotecnia desde marzo de 2003 hasta agosto de 2004. Se incorporó a Continental en febrero de 1995 como director senior de fijación de precios. Como vicepresidente, Compton tuvo un papel decisivo en el lanzamiento de Elite Access, que es el servicio prioritario de la aerolínea para sus clientes más valiosos, desde su llegada al aeropuerto hasta el reclamo de equipaje. Desde que se incorporó a la compañía, las ventas en continental.com han aumentado a más de 2,100 millones de dólares anuales.

Antes de unirse a Continental, Compton trabajó en United Parcel Service of America, desde 1993 hasta 1995, donde era responsable del desarrollo del sistema y la planificación de negocios, así como de las tarifas de entrega nacional y aérea de paquetes, negocio de la compañía que representa 15,000 millones de dólares. Fue gerente de pronósticos y análisis de ingresos de United Airlines desde 1984 hasta 1993. Compton recibió el título de licenciado en Economía de la Universidad de Illinois, en Chicago, donde también realizó su maestría en Economía. Vive en Houston con su esposa y sus dos hijos.

Zane Rowe

Executive Vice President and Chief Financial Officer

Desde 2008

Edad: 47 años

Zane Rowe es vicepresidente ejecutivo y director financiero de Continental Airlines Inc., cargo que ocupa desde agosto de 2008. En este puesto, es responsable de las operaciones financieras generales de la aerolínea, incluidas las áreas de finanzas corporativas, tesorería, planificación financiera, impuestos, contabilidad, relación con los inversionistas, flota, compra de combustible, auditoría interna y gestión de riesgos.

Desde que se incorporó a Continental en 1993, Rowe ha ocupado diversos puestos en los departamentos de finanzas y comercialización, entre los que se incluyen el puesto de vicepresidente de planificación y análisis financiero, y, más recientemente, vicepresidente superior de estrategia de redes. En los años 1999 y 2003, la revista Travel Agent lo nombró una de las "100 figuras emergentes más importantes de la industria de viajes."

Antes de unirse a Continental, Rowe trabajaba como profesor adjunto en la Universidad Aeronáutica Embry-Riddle, donde enseñaba Economía. Obtuvo su maestría en Finanzas de la Universidad Estatal de San Diego, y su licenciatura en Administración de empresas de aviación de la Universidad Aeronáutica Embry-Riddle. El señor Rowe también ocupa un cargo en el Comité consultivo de la industria de la Facultad de negocios de Embry-Riddle, y reside en Houston con su esposa y sus dos hijos.

Mark J. Moran

Executive Vice President, Operations

Desde 2003

Edad: 52 años

Mark Moran es vicepresidente ejecutivo de operaciones de Continental Airlines Inc., puesto que ocupa desde agosto de 2004. En este cargo, es responsable de las operaciones de vuelo, servicios a bordo, servicios de aeropuerto, operaciones técnicas, carga, servicios de alimentos, coordinación de las operaciones del sistema y operaciones de CMI.

Desde que se incorporó a la compañía en mayo de 1994, ha ocupado diversos puestos de creciente responsabilidad dentro de Continental. El más reciente es el de vicepresidente senior de operaciones técnicas y compras. Antes de unirse a Continental, Moran fue director de ingeniería en US Airways. Comenzó su carrera en el sector de aerolíneas en 1979, como ingeniero de diseño en Boeing Co., donde trabajó durante cinco años antes de unirse a Piedmont Airlines. Es ingeniero matriculado y posee su propia licencia de piloto privado. Moran obtuvo el título de licenciado en Ingeniería de la Universidad Marquette en 1979. Vive en Houston con su esposa y sus cuatro hijos.

Otros funcionarios importantes:

NOMBRE	CARGO
Thomas J. Barraca	Director
Kirbyjon H. Caldwell	Director
Gouglas H. Mc.Corkindale	Director
Henry L. Meyer	Director
Oscar Muñoz	Director
George G. Parker	Director
Karen H. Williams	Director
Ronald B. Woodard	Director
Charles A. Yamarone	Director
Rebecca G. Cox	Vicepresidente de Asuntos Gubernamentales
David Grizzie	Vicepresidente de Calidad
Mark Bergsrud	Vicepresidente de Ventas
Mike Bonds	Vicepresidente de Recursos Humanos

6. ALIANZA SKYTEAM

SkyTeam es una alianza de líneas aéreas, fue la segunda unión de líneas aéreas fundada en el mundo y compite con las alianzas Oneworld y Star Alliance. Nació el 22 de junio de 1999 tras la firma de un convenio entre Air France y Delta Airlines. Luego en el año 2000 Aeroméxico, Air France, Delta Airlines y Korean Air se reunieron en Nueva York para anunciar la inauguración de la alianza SkyTeam.

Miembros:

Alitalia	Aeroflot	Continental Airlines
KLM	CSA Czech Airlines	Delta Airlines
Aeroméxico	Korean Air	Northwest Airlines
Air France	China Southern Airlines	

Asociados:

Air Europa	Copa Airlines	Kenya Airways
-------------------	----------------------	----------------------

En conjunto la red de asociados Sky Team sirve a un aproximado de 428 millones de personas anualmente y ofrece un sistema global de 16,787 vuelos diarios cubriendo 905 destinos en 169 países y da acceso a una red global de 2,100 oficinas de venta de boletos alrededor del mundo. El elemento clave de esta alianza global es su sistema “hub and spoke” que provee sencillez en las conexiones de las ciudades de origen a cualquier destino para los clientes que vuelan en las aerolíneas que conforman esta alianza, además ofrece soluciones integrales en viajes a empresas multinacionales alrededor del mundo, que abarca programas corporativos de lealtad tanto para la empresa como incentivos para sus empleados, y precios más bajos.

7. ALIANZA STAR ALLIANCE

La red de aerolíneas Star Alliance, se fundó en 1997 como una alianza de aerolíneas global, capaz de ofrecer a sus clientes un servicio a escala mundial y una forma de volar segura y sin complicaciones. En su conjunto, la red Star Alliance ofrece más de 16,500 vuelos diarios a 912 destinos de 159 países.

Miembros:

Air Canada	EGYPTAIR	LOT Polish Airlines
Air China	Lufthansa	Scandinavian Airlines
Air New Zealand	Shanghai Airlines	Singapore Airlines
ANA	South African Airways	Spanair
Asiana Airlines	SWISS	TAP Portugal
Austrian	THAI	Turkish Airlines
bmi	US Airways	United

Asociados:

Adria Airways	Blue1	Croatia Airlines
----------------------	--------------	-------------------------

Es una alianza que unifica redes, Salas VIP, servicios de facturación, de emisión de boletos, así como decenas de servicios adicionales, con el fin de mejorar la experiencia de viajar y la eficacia de las compañías aéreas. Tras la incorporación de EGYPTAIR en julio de 2008, la alianza ha crecido hasta contar con un total de 21 compañías aéreas miembro y 3 miembros regionales, además de confirmarse la próxima incorporación de la compañía aérea Air India.

El principal objetivo ha sido agilizar los viajes de los clientes de las aerolíneas que conforman la red. Esto implica un acercamiento a nivel aeroportuario de las distintas compañías miembro, la introducción de nuevas tecnologías, la construcción de instalaciones comunes en los aeropuertos, la coordinación de los programas de vuelo y la instalación de equipos de conexión para agilizar las conexiones de pasajeros y equipaje.

8. ANALISIS PESTEL

Actualmente existe un esquema útil para analizar el medio ambiente en el que se desenvuelven las compañías; Este esquema sugiere que las categorías relevantes a estudiar deben dividirse en Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal. A continuación se presenta un análisis de cada uno de los componentes del modelo PESTEL en Continental Airlines:

8.1 FACTORES POLITICOS

8.1.1 Terrorismo e Inestabilidad Política.

Los primeros años de este milenio, sin duda han sido de los más complicados para la industria de la aviación. No cabe duda que los acontecimientos del 11 de Septiembre de 2001 causaron una crisis nunca antes vista. Secuestradores armados tomaron cuatro aviones en Estados Unidos y utilizaron las aeronaves para atacar el World Trade Center en Nueva York y el Pentágono en Washington, varios miles de personas perdieron la vida.

El efecto en la industria de las aerolíneas fue catastrófico, durante cuatro días el espacio aéreo del este de los Estados Unidos permaneció cerrado, teniendo como consecuencia grandes pérdidas para las aerolíneas, pero más grave aún, el terror causado por estos ataques terroristas hicieron caer la demanda en el mercado a nivel mundial.

Cabe señalar también que los frecuentes ataques de algunas organizaciones como Al-Qaeda tendrán efectos sobre algunas aerolíneas y peor aún, la industria de la aviación será vulnerable a estos ataques ya que varias compañías son fuertemente asociadas con sus naciones de origen. Además dado el crecimiento de inestabilidad en la escena política mundial, la industria de la aviación tendrá que enfrentarse a mayores costos en controles y sistemas de seguridad.

8.1.2. Desregulación y “Open Skies”.

Históricamente la industria de la aviación ha sido restringida por decisiones tomadas por políticos y gobernantes, se controlaban rutas, destinos, frecuencias, planeación del producto y su política de precios, sin embargo recientemente se han dado reformas regulatorias sustanciales, dando a las aerolíneas la oportunidad de responder a la libre economía de mercado.

Aún con estas libertades, el mercado se encuentra lejos de una verdadera desregulación, por ejemplo, una importante limitación que se mantiene hasta nuestros días en cuanto a propiedad se refiere a que necesariamente al menos el 75% de las acciones con derecho a voto en aerolíneas de los Estados Unidos debe estar en manos de ciudadanos estadounidenses para poder operar rutas domésticas en la Unión Americana.

Por otro lado, Estados Unidos comenzó a buscar acuerdos “Open Skies” ó de Cielos Abiertos en 1979, y en 1982 ya habían firmado 23 acuerdos bilaterales, principalmente con pequeños países. Durante la década de los 90 hicieron lo propio con algunos estados europeos.

El primer gran paso se dio en 1992 cuando los Países Bajos firmaron el primer acuerdo de cielos abiertos con los Estados Unidos a pesar de las objeciones por parte de las autoridades de la Unión Europea. El acuerdo concedía a los dos países total

libertad para aterrizar en el suelo del otro. Normalmente los derechos de aterrizaje se limitan a un número prefijado de vuelos semanales o a un determinado destino, y cualquier variación por pequeña que sea requiere arduas negociaciones entre los gobiernos más que entre las aerolíneas afectadas. Estados Unidos quedó tan sorprendido con la libertad con la que habían actuado los Países Bajos respecto de la Unión Europea que levantaron todas las restricciones impuestas a la alianza que Northwest Airlines y KLM Royal Dutch Airlines mantenían desde 1989 (momento en que ambas aerolíneas firmaron un acuerdo de código compartido a gran escala). Otras aerolíneas han necesitado años de disputas legales o siguen en ellas para superar las barreras internacionales.

8.1.3. Asignación de Slots.

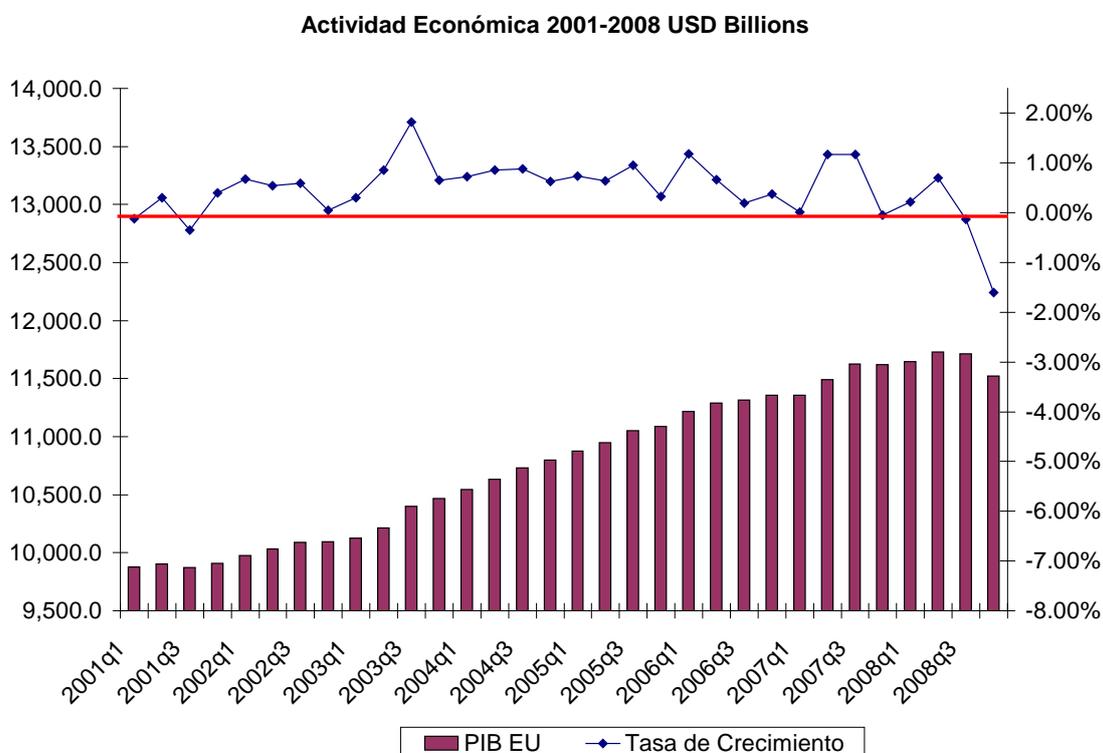
Se conocen como “Slots” a los derechos de salida y entrada en un aeropuerto, estos se conceden en la Conferencia de Coordinación de Slots, en la que los aeropuertos y las aerolíneas de todo el mundo planifican el tráfico aéreo, que coordina la International Air Transport Association (IATA). Se dividen en dos temporadas al año, que cubren los meses de octubre a marzo y marzo a octubre. La programación de vuelos para cualquier aerolínea es una piedra angular para el producto que esta ofrece.

8.2 FACTORES ECONÓMICOS

8.2.1. Crecimiento Económico.

La industria de las aerolíneas es altamente cíclica y la demanda de los pasajes aéreos está altamente correlacionada con el crecimiento de las economías mundiales, es decir, la elasticidad ingreso de la demanda es demasiado alta, por lo tanto una desaceleración en las tasas de crecimiento a nivel mundial probablemente tendrá un efecto negativo sobre los resultados operativos y las condiciones financieras de la empresa. Este hecho marca un importante reto para las compañías aéreas, ya que no es suficiente implementar políticas que maximicen los beneficios económicos durante los periodos de prosperidad si estas mismas políticas generaran grandes pérdidas o incluso quiebras durante las fases restrictivas de los ciclos económicos.

Continental Airlines se ha visto envuelto un par de ocasiones en esta problemática. La siguiente gráfica muestra el comportamiento del ritmo de actividad económica en Estados Unidos para el periodo 2001-2008.



Fuente: Elaboración propia con datos de Reuters

8.2.2. Crisis Financiera (Situación Actual).

En 2008 comenzamos a experimentar una serie de acontecimientos consistentes con un deterioro generalizado de los mercados financieros en todo el mundo. El panorama en Estados Unidos, mantiene un escenario muy complejo.

¿Cuál es el origen de esta crisis? Esta problemática, convertida ya en una crisis en muchos mercados, tiene su origen en Estados Unidos a partir de la caída en el valor de los activos respaldados por hipotecas que mantienen muchas instituciones financieras en sus balances. Estos activos han disminuido su precio en virtud de los problemas de cartera vencida en el mercado de las hipotecas llamadas sub-prime (o de mayor riesgo crediticio).

¿Qué está pasando con las instituciones financieras a nivel internacional? El problema antes señalado ha afectado ya a un número relevante de instituciones financieras en el mundo. Algunas, las menos, se han declarado en quiebra, mientras que la mayoría han tenido que ser rescatadas por sus gobiernos o por bancos mejor capitalizados y más sólidos. En muchos casos se han dado esquemas mixtos de rescate entre gobierno y particulares.

Esta situación comenzó a darse en primer lugar en los bancos de inversión en Estados Unidos con sus inversiones en el mercado hipotecario pero pronto se generalizó hacia otros mercados, otros países y más recientemente hacia los bancos comerciales en estos países.

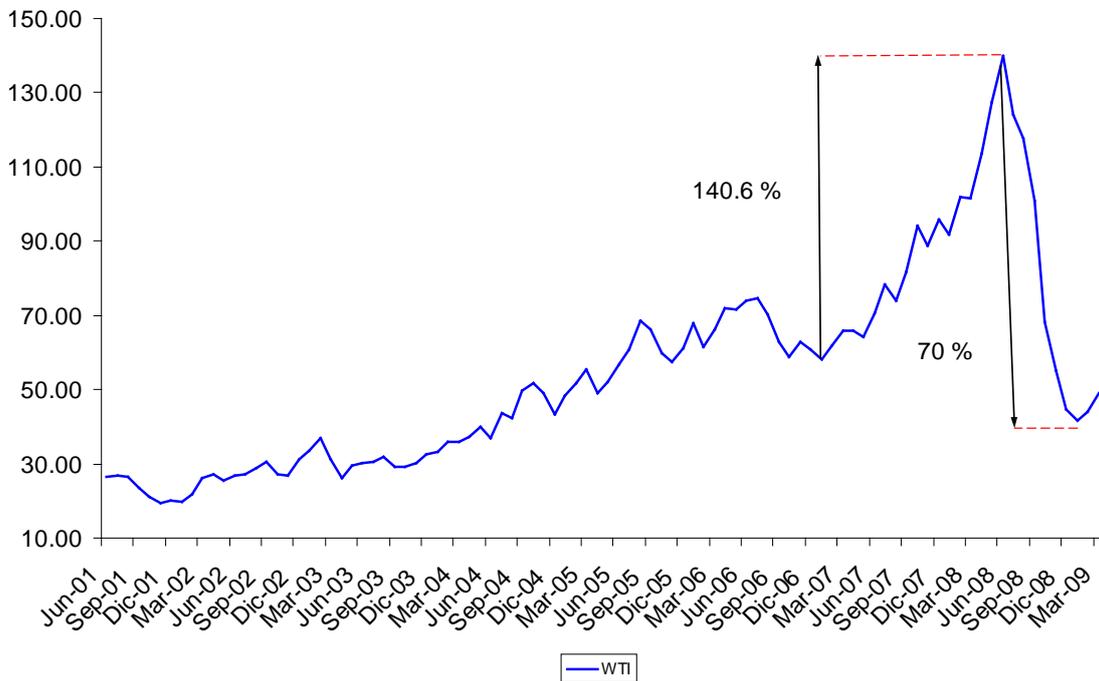
Para no tener que tomar decisiones discrecionales en cada caso, el gobierno de Estados Unidos aprobó, entre otras medidas, un paquete millonario que permite a las autoridades apoyar a las instituciones con problemas en ese país. Al mismo tiempo, otros gobiernos, en particular en Europa, han tomado acciones equivalentes, tanto de apoyo a instituciones insolventes como de aumento en el seguro de los depósitos a los ahorradores.

¿Cómo afecta esta crisis al sector de las aerolíneas? La crisis financiera de los Estados Unidos ha comenzado a derivar en una recesión económica. Con un menor otorgamiento de créditos resultante de un sistema financiero débil, en general se vislumbra un entorno complicado, con altos niveles de incertidumbre en los mercados. Frente a este escenario los consumidores serán mucho más cuidadosos, evidentemente los estadounidenses gastarán menos y tratarán de evitar el sobreendeudamiento sobre todo en bienes y servicios suntuosos, es decir que suelen no ser de primera necesidad como coches, casas, viajes, etc.

8.2.3 Costos del Combustible.

Los altos costos del combustible han continuado incrementando los costos de la empresa lo que ha disminuido notablemente su rentabilidad. A pesar de que recientemente se ha observado con éxito un incremento en los precios de los boletos de avión (incluyendo sobrecargos de combustible) en respuesta al incremento en dichos costos, los niveles actuales en los precios del combustible han tenido un efecto negativo en el resultado operativo y en las condiciones financieras de la empresa.

Precio del Petróleo USD



Fuente: Elaboración propia con datos de Reuters

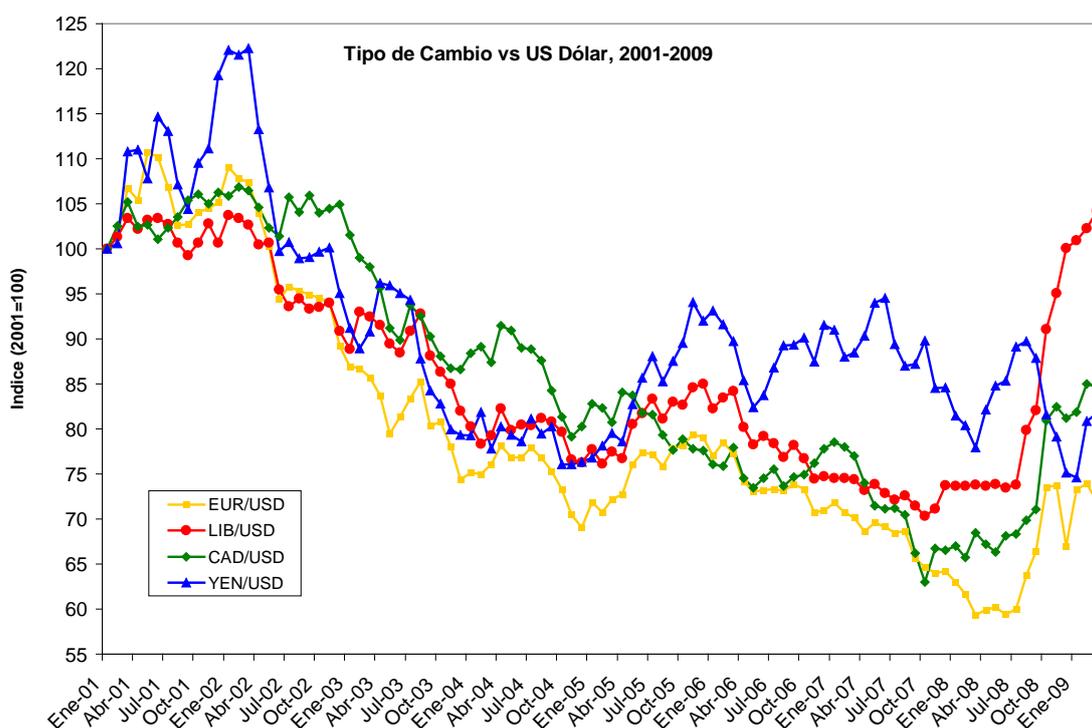
Generalmente las aerolíneas tienen tres maneras de hacer frente a los precios del combustible; Primero, las compañías tratan de mejorar su eficiencia en el uso de combustible en sus operaciones. Segundo, transfieren el incremento en los costos del combustible directamente a los consumidores como un incremento en los cargos por combustible y tercero, se trata de cubrir este incremento en costos mediante el uso de derivados financieros como opciones y futuros.

Aunque Continental tiene una flota joven de aviones que permite tener una mayor eficiencia en el consumo de combustible que los coloca con una ventaja competitiva frente a los competidores, un incremento de 1 dólar en el precio del petróleo aumenta aproximadamente 45 millones de dólares los gastos anuales de la compañía.

Para el mes de marzo de 2008 se contaba ya con una cobertura aproximada de 18% y 5% de los requerimientos de combustible proyectados para el segundo y tercer trimestre del año respectivamente utilizando contratos de opciones sobre el precio del petróleo.

8.2.4 Fluctuación del Tipo de Cambio.

Las aerolíneas internacionales como Continental obtienen ingresos por la venta de boletos en diferentes países y en diferentes monedas, incluso en países donde no se tienen operaciones, pero también incurren en gastos operativos y exportan equipo de diferentes países en distintas monedas. Resulta imposible para las empresas hacer un ajuste perfecto en los montos y en los tiempos del tipo de cambio de las divisas en que se realizan dichos ingresos y egresos, los excedentes netos obtenidos en moneda extranjera pueden ser convertidos a la moneda local, que generalmente es la moneda en la que se tienen mayores gastos. Los desfases en los tiempos de los ingresos y las erogaciones están asociados con riesgos cambiarios para las compañías.



Fuente: Elaboración propia con datos de Reuters

El Banco Internacional de Liquidaciones estima la importancia de las diferentes monedas del mundo en el mercado global de intercambio de divisas: El dólar americano ocupa el primer lugar con el 45% de la operatividad diaria del mercado, la segunda divisa más importante es el Euro con el 19% seguida del Yen japonés con alrededor del 10% y la Libra Esterlina con el 8.5%.

Las fluctuaciones en el tipo de cambio pueden tener un efecto significativo en los patrones y en el tamaño de la demanda por pasajes aéreos, por ejemplo; una apreciación del Euro frente al dólar podría ocasionar que los vacacionistas franceses prefirieran volar a Florida en vez de ir a las playas españolas.

Adicionalmente el debilitamiento del valor relativo del dólar americano frente a otras divisas, incrementan los costos en viajes internacionales para los residentes de los Estados Unidos, de ese modo se reduce la demanda afectando también de manera negativa a la compañía. Por otro lado la apreciación de las diferentes divisas frente al dólar beneficia a los competidores internacionales de Continental Airlines quienes pagan las tarifas del combustible en dólares americanos.

8.3 FACTORES SOCIALES

8.3.1. Envejecimiento de la Población.

En Estados Unidos el promedio de edad de la población se ha ido incrementando, por un lado la tasa de natalidad es menor y por otro lado los adelantos científicos en el campo de la medicina han incrementado la esperanza de vida de la población. Dados estos cambios en la estructura poblacional, las aerolíneas deberán poner mayor énfasis en las necesidades de las personas discapacitadas y en servicios médicos que ellas pudieran necesitar. Además la industria del turismo podría verse en la necesidad de ajustar sus políticas de promoción y atacar al un amplio sector de la población que comenzarán a mantenerse desocupados.

8.3.2. Cambios en costumbres laborales.

Los cambios en los mercados laborales tienen un efecto directo sobre las políticas de las aerolíneas, por ejemplo para los viajeros de negocios quienes se encuentran bajo mucha presión, es importante tener la flexibilidad de hacer viajes de ida y vuelta durante el mismo día en trayectos relativamente cortos, sin embargo, para viajes largos muchos ejecutivos valoran la comodidad de poder dormir a bordo del avión y contar con entretenimiento a bordo.

8.3.3. El género femenino en viajes de negocios.

Hasta ahora aproximadamente el 70% de los viajeros de negocios en Estados Unidos está conformado por hombres, sin embargo, el rol de las mujeres en el mercado laboral está cambiando dramáticamente en diferentes culturas. En estos días es muy usual para las mujeres regresar a sus trabajos después del nacimiento de sus hijos. Se espera que aproximadamente la tercera parte del mercado de viajeros de negocios en Estados Unidos esté conformado por mujeres para el año 2010.

Las aerolíneas se enfrentarán a cambios en sus políticas, por ejemplo, las mujeres tienden a documentar más equipaje que los hombres lo que supone un incremento en los costos de los sistemas de equipaje.

8.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

8.4.1. Video-Conferencias.

La existencia de videoconferencias disminuye la demanda por viajes aéreos ya que ahora es posible tener reuniones cara a cara maximizando el tiempo y disminuyendo costos de transporte. Dados los adelantos tecnológicos las aerolíneas dejaron de ver solo como su competencia directa a otras compañías aéreas, en adelante tendrán que visualizar a las empresas de telecomunicaciones como grandes competidores.

8.4.2. Internet.

A mediados de los 90 las aerolíneas comenzaron a interesarse en abrir sus canales de distribución a la web, hoy en día todas las compañías mantienen sofisticados websites con propósitos de promoción y que proporciona un componente interactivo para la venta de boletos además de ahorrar dinero en puntos de venta, lo que les permite reducir tarifas y comisiones.

8.5 FACTORES AMBIENTALES

8.5.1. Cambio Climático y Calentamiento Global.

En la actualidad, los factores ambientales ocupan un lugar preponderante dentro de las estrategias en la industria de la aviación, la preocupación acerca del calentamiento

global ha resultado ser controversial, con argumentos continuos acerca de las consecuencias del incremento en la temperatura a nivel mundial.

La industria de la aviación se ha visto afectada ya que con el incremento en las temperaturas se ha hecho más frecuente la presencia de tormentas tropicales y huracanes, especialmente en el Caribe y el sur de Estados Unidos lo que se ha reflejado en una contracción de la demanda en estas zonas en el periodo que comprende los meses de Agosto a Noviembre.

Por otro lado, la industria aeronáutica se encuentra bajo más y más presión por parte de grupos ambientales, por lo que las compañías deberán demostrar que están realizando grandes inversiones en desarrollos tecnológicos que incrementen la eficiencia de los aviones en el consumo de combustible.

Ningún otro sector ha logrado reducir en mayor medida la contaminación ambiental a través de la investigación sistemática de la aerodinámica, de los materiales y de su estructura, de las técnicas aplicadas y de su puesta en práctica. Los mecanismos de propulsión y las células han sido mejorados. El consumo de combustible y las emisiones de sustancias contaminantes se redujeron un 50%. Un avión de línea, utilizado para el tráfico de turistas consume actualmente menos de 4 litros de gasolina para transportar 100 kilómetros a un pasajero. Hace 30 años, consumía 10 litros. Sin embargo, el objetivo debe ser el de reducir todavía más el consumo de combustible y la emisión de sustancias nocivas.

8.5.2. Acciones para el cuidado del Medio Ambiente:

- Continental ha logrado una reducción de casi el 35% en la emisión de gases de efecto invernadero y en el consumo de combustible por milla de vuelo por pasajero con boleto pagado. Esto se ha obtenido, en gran parte, gracias a una inversión de más de \$12.000 millones de dólares en los últimos 10 años para adquirir 270 aviones y equipos relacionados de consumo eficiente de combustible.
- Todos los aviones de Continental son de doble motor, de modo que consumen menos combustible y emiten menos dióxido de carbono (CO₂) que los aviones similares de tres o cuatro motores.

- Se ha establecido el compromiso de invertir más de \$9,000 millones de dólares en nuevos aviones y equipos terrestres de consumo eficiente de combustible, con tecnología incluso más ecológica, antes de que termine el año 2013.
- Continental es la primera aerolínea estadounidense en ordenar un Boeing 787, que estará equipado con el motor reductor de emisiones GEnx, de GE, y será el avión más avanzado del mundo en cuanto al aspecto ambiental.
- Más de 200 aviones de su flota están equipados con “aletas”, extensiones en la punta de las alas que reducen la resistencia aerodinámica, y disminuyen las emisiones y el ruido en hasta un cinco por ciento.
- Cuando es posible, el aire acondicionado y el suministro eléctrico de los aviones estacionados frente a la puerta de salida se proveen con métodos alternativos que ahorran energía, en lugar de usar las unidades de potencia auxiliar de la aeronave.
- Se ha reducido en cerca de un 75% las emisiones de óxido de nitrógeno del equipo terrestre en Houston, el centro de operaciones más grande de Continental, gracias a la implementación de equipo eléctrico de servicio terrestre y otras tecnologías nuevas.
- Para optimizar el consumo de energía, el proyecto incluyó un sistema integrado de gestión de edificios, que constantemente vigila y responde a las condiciones de iluminación, clima y demanda de energía, a través de una red de sensores y medidores remotos. Las ventanas tienen un recubrimiento de ahorro de energía que bloquea el calor y los rayos ultravioleta, a fin de reducir los requisitos de enfriamiento. El techado tiene material reflector que reduce los requisitos de enfriamiento.
- Han mantenido el compromiso de construir nuevas instalaciones aeroportuarias de conformidad con las pautas de “Liderazgo en energía y diseño ambiental” del Consejo de Edificios Ecológicos de los Estados Unidos, y las normas “Energy Star” de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos, siempre que sea factible.
- El programa de reciclaje de Continental abarca las operaciones de centros de mantenimiento, oficinas, cocinas de vuelo y aviones. Continental se ha comprometido a aumentar el reciclaje a medida que surjan nuevas oportunidades.
- Para finales del 2009, Continental planea que al menos 800 de sus agentes de reservaciones trabajen desde su hogar, con lo que se reducirá aun más el

número de empleados que tienen que viajar entre su casa y el trabajo todos los días.

8.6 FACTORES LEGALES

8.6.1. Legislación Federal.

De acuerdo a la Constitución de los Estados Unidos, la autoridad del Gobierno Federal debe regular el transporte aéreo y la aviación hacia el exterior e interior del país y garantizar al Congreso la regulación del comercio interno y externo, los tratados internacionales, el servicio postal además de proveer defensa nacional . La lógica de una regulación en la industria del transporte se debe a los siguientes factores:

8.6.1.1 Estabilización de la Industria.

La industria del transporte aéreo es importante para el bienestar social y comercial de la nación. La necesidad de estabilizar los modos de transportación que sirven al público a precios razonables supone la regulación económica del transporte marítimo, de los ferrocarriles y del espacio aéreo. Los primeros años de crecimiento del sector estuvieron caracterizados por una encarnizada competencia de empresas privadas, con precios muy fluctuantes y servicio de mala calidad. Evidentemente una atmósfera de este tipo no incentiva a inversiones de la comunidad financiera del interior ni del exterior en ningún sector y para finales de 1938 la industria del transporte aéreo sufrió un gran deterioro, muchas compañías tuvieron dificultades financieras y se fueron a la quiebra. Pero eso no es todo, estos problemas financieros se agravaron posteriormente por una serie de accidentes durante ese mismo invierno. Estos acontecimientos aunados al hecho de que el transporte terrestre ya se encontraba regulado, sentaron precedentes para la regulación del sector aéreo.

8.6.1.2 Garantizar la seguridad aérea.

La industria fue y sigue siendo muy dependiente para mantener seguro el tráfico aéreo, se reconocía que la regulación en materia de seguridad no podía llegar a su máxima efectividad si la industria era inestable y las compañías atravesaban por dificultades financieras ya que no eran capaces de invertir en dispositivos y programas de precaución.

8.6.1.3 Reducción de subsidios.

Una razón más, aunque menos importante, para la regulación del transporte aéreo era que las aerolíneas habían sido subsidiadas desde el año de 1920, entonces se creía que los subsidios debían ser reducidos para estabilizar la industria a través de la regulación. Una industria aérea económicamente sana y estable necesitaría menores subsidios del gobierno.

8.6.1.4 Principales organismos reguladores de la industria

A continuación se enumeran las instituciones y organismos más importantes que regulan el sector en Estados Unidos:

Department of Transportation (DOT). El Departamento de Transporte comenzó operaciones en 1967 por mandato del presidente Lyndon Baines Johnson y aprobación del senado, los objetivos para la creación de esta organización son: Asegurar la efectiva y coordinada administración de los sistemas de transporte del Gobierno Federal de los Estados Unidos, facilitar el desarrollo y la implementación de servicios de transporte coordinados a través de empresas privadas, fomentar la cooperación del Gobierno Federal y gobiernos locales, estimular avances tecnológicos en materia de transporte, desarrollar y asesorar al Presidente y al Congreso para la aprobación de programas y políticas de transporte considerando la necesidad de los usuarios, las empresas, la industria, el empleo y la defensa nacional.

Federal Aviation Administration (FAA). La Administración Federal de Aviación funciona como brazo operativo del Departamento de Transporte de manera coordinada con otras administraciones del mismo departamento en materia de planeación de servicios de transporte, promueve y regula a la aviación civil en los Estados Unidos para mantener el crecimiento ordenado de la industria. Dentro de sus principales responsabilidades se encuentran: La operación, mantenimiento y control del tráfico aéreo, establecer estándares relevantes para la certificación de aeronaves y pilotos, cuidar la protección al medio ambiente, administrar el programa de seguridad en aviación civil y juega un papel muy importante en asistencia técnica en la materia a otras naciones en el mundo.

Transportation Security Administration. (TSA). Su creación es de las más recientes en 2001 por el presidente George W. Bush en respuesta a los trágicos atentados del

11 de Septiembre, por primera vez en la historia de la aviación de los Estados Unidos la seguridad en los aeropuertos pasó a ser responsabilidad directa del gobierno federal. Así la TSA se encarga de proteger los sistemas de transporte de aquella nación para asegurar el libre tránsito de personas y mercancías a lo largo del país. Es responsable también de todo el monitoreo federal de operaciones de transporte aéreo de pasajeros y de toda la inteligencia y seguridad en la información de los sistemas de transporte.

National Transportation Safety Board (NTSB). Creado también en el año de 1967, es completamente autónomo e independiente en sus operaciones pero sus propósitos en el ámbito nacional se encuentran ligados al DOT, por primera vez en 2007 los cinco miembros de su junta directiva son nombrados por el Presidente con el consentimiento y la aprobación del senado. Por mandato tiene como encargo la investigación de incidentes y accidentes, es el organismo encargado de establecer recomendaciones en materia de seguridad al DOT; entonces el Secretario de Transporte deberá responder por escrito dentro de los siguientes 90 días a cada recomendación hecha.

8.6.2. Acuerdos Internacionales, el caso TLCAN.

El 7 de diciembre de 1993, los dirigentes de Canadá, México y Estados Unidos se reunieron en Washington, D.C. para discutir sobre la implementación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que entró en vigor el 1 de enero de 1994. Poco después, representantes políticos, ministros, secretarios de transporte, administradores, directores generales y otros funcionarios de alto nivel en el ámbito de la aviación de los países del TLCAN acordaron establecer la Reunión Trilateral de Aviación de América del Norte (TAAN).

El Director General de Aeronáutica Civil de México recomendó establecer un Comité Directivo Trinacional sobre Seguridad que se encargaría de supervisar los problemas de seguridad aeronáutica que afectan a los tres países. Fue así como se formó el Grupo Técnico Trinacional sobre Seguridad, al mismo tiempo que un Comité Directivo. El Comité Directivo se ocupa de los problemas en armonía con el TLCAN y otros programas mutuamente beneficiosos en materia de seguridad aeronáutica.

La primera reunión de la TAAN se celebró en abril de 1994. La primera Reunión Trinacional sobre Seguridad tuvo lugar en Fort Worth (Texas) en junio de 1994. Durante 1995, el Comité Directivo se reunió para armonizar las normas trinacionales

de seguridad específicas de los 14 servicios aéreos especializados estipulados en el TLCAN. A partir de los éxitos de ese proceso de armonización, el Director General de la DGAC de México sugirió un encuentro entre nuestros tres países a fin de compartir datos en materia de seguridad y trabajar en los problemas técnicos trinacionales de seguridad, lo que dio lugar a la creación de las reuniones técnicas trinacionales sobre seguridad.

En enero de 1996 se celebró la primera Reunión Técnica Trinacional sobre Seguridad en Ixtapa (México), que desde entonces ha tenido lugar cada año. Su Comité Directivo informa a la TAAN sobre los progresos del grupo de trabajo y transmite las recomendaciones de la TAAN a esos mismos grupos de trabajo para que las implementen. El Grupo Técnico Trinacional sobre Seguridad no interfiere ni se ocupa de los problemas relativos a la vigilancia en materia de seguridad de los explotadores de servicios aéreos, organismos de mantenimiento de aeronaves o escuelas de vuelo. Su única función es la de encargarse de las iniciativas que benefician a los tres países desde el punto de vista de la seguridad.

La Flight Standards Southwest Region (ASW200) asume las responsabilidades de vigilancia geográfica para México y representa a la FAA en el Grupo Técnico Trinacional sobre Seguridad y su Comité Directivo. El Comité Directivo Técnico Trinacional sobre Seguridad ha constituido los siguientes grupos de trabajo trinacionales sobre seguridad aeronáutica; cada grupo de trabajo está integrado por miembros procedentes de la FAA, el Ministerio de Transportes de Canadá-Aviación Civil y la DGAC de México. Se enumeran los objetivos o principales logros de cada grupo de trabajo bajo su título.

Grupo de Trabajo sobre los Factores Humanos.

Publicar una Declaración de Política que apoye la utilización de los factores humanos en aviación.

Establecer un coordinador central trinacional de las actividades relativas a los factores humanos en cada CAA.

Crear un banco de datos trinacional sobre los factores humanos.

Elaborar un folleto trinacional sobre los factores humanos en aviación que se distribuirá en los tres países.

Grupo de Trabajo sobre el Impacto contra el Suelo sin Pérdida de Control (CFIT).

Instalar sistemas de advertencia y alarma de impacto en las aeronaves de transporte de pasajeros de los transportistas aéreos.

Realizar un examen CFIT de los procedimientos de aproximación por instrumentos que no es de precisión.

Incluir el reconocimiento CFIT y las maniobras de evitación en la formación de los pilotos de los transportistas aéreos.

Establecer un coordinador central trinacional de CFIT.

Elaborar un folleto de información CFIT trinacional.

Grupo de Trabajo sobre los Servicios Aéreos Especializados

Elaborar una circular consultiva documento de política en cada uno de los tres países para los explotadores de servicios aéreos que prevén realizar operaciones en virtud de las disposiciones sobre Servicios Aéreos Especializados del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

El grupo de trabajo se reúne dos veces por año para examinar y actualizar los documentos consultivos.

Grupo de Trabajo sobre Seguridad.

Implementar las recomendaciones tal como han sido aprobadas por la dirección del Comité Técnico Trinacional sobre Seguridad y la TAAN.

Evaluar la eficacia de las estrategias implementadas centradas en América del Norte.

Fomentar la elaboración y difusión de información sobre la seguridad aeronáutica a nivel trilateral.

Grupo de Trabajo sobre el Sistema de Notificación de Accidentes/Incidentes.

Elaborar un sistema trinacional dinámico de notificación de accidentes/incidentes que pueda ser utilizado para realizar comparaciones en materia de accidentes aéreos entre los tres países.

9. ANALISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la compañía, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Desempeño Operativo.	Alta relación deuda-capital y baja tasa de
Alianzas Estratégicas.	Bajas utilidades.
Localización de sus centros de comando (Houston y Newark).	Altos costos laborales.
Fuerte posicionamiento en la industria.	Deficiencias en call center.
Cumplimiento con tiempos de salida y llegada (líder en el rubro).	Extrema relación marca-país, lo que dificulta la incursión en otros países.
Alianza Skyteam (permite llegar a más de 400 destinos).	Para llegar a varios destinos es necesario
Posee una línea aérea regional de bajo costo (Continental Express).	Los precios bajos implican a veces horarios nocturnos.
Excelente servicio al pasajero (Nicho: viajero de negocios).	En el escenario económico actual, márgenes estrechos y caídas en las utilidades.
Excelente canal de distribución vía Internet.	
La mejor aerolínea por sexto año según la revista FORTUNE	

Se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a Continental Airlines, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Expansión de tráfico aéreo de pasajeros en Asia-Pacífico.	Intensa competencia en precios.
Incremento en necesidades de carga transcontinental.	Incremento en los costos del combustible.
Auge de los negocios internacionales.	Altas tasas de interés.
Realización de vuelos prueba con biocombustible (2009).	Fluctuación del tipo de cambio.
Alianzas con nuevas aerolíneas de servicio Premium (United).	Aparición de nuevas compañías bajo el modelo low cost.
Implementación a nivel internacional de Continental Express (bajo costo).	Desaceleración de la economía mundial.
Reasignación del excedente de su flota ociosa (vuelos nocturnos).	Nuevos ataques terroristas
El plan de renovación de flota es a largo plazo por la cantidad de aviones que se tienen.	Incremento en las medidas de seguridad impuestas por el gobierno de E.U. a la industria.
Barrera de entrada a nuevos participantes al mercado	Fusión entre Delta y Northwest (Competencia)
Deterioro en la calidad de las aerolíneas a nivel nacional.	Resurgimiento del virus denominado "swine flu A1H1"
	Conflictos gopolíticos, caso Honduras
	Fuerte dependencia a los ciclos económicos

10. COMPETENCIA.

La competencia de los mercados benefician directamente a los pasajeros que, gracias a ello, han accedido a un transporte aéreo eficiente con estándares de calidad mundial y tarifas más competitivas y convenientes. Genera también compañías más eficientes en su gestión y en el servicio que ofrecen a sus clientes y ha permitido que existan cada vez más alternativas al servicio de los pasajeros y clientes de carga.

En la medida que las compañías se vuelven más productivas y eficientes, pueden traspararlo a sus pasajeros, otorgándoles tarifas más competitivas, lo que se traduce en cada vez más posibilidades de viaje para las personas.

La industria aérea de los Estados Unidos está en la más fuerte competencia de los últimos años, que está llevando a la remodelación de la flota de todas las aerolíneas, que buscan lograr varios objetivos: atender a un mayor número de viajeros, reducir los elevados costos por causa de la disparada en los precios del petróleo y cubrir nuevas rutas nacionales e internacionales.

Principales competidores de Continental:

British Airways Plc.	UAL Corporation	U.S. Airways
Delta Airlines Inc.	Mesa Air Group, Inc	AirTran
JetBlue Airways Corporation	Deutsche Lufthansa AG	Airways
Northwest Airlines Corporation	AirTran Holdings, Inc.	SkyWest, Inc.
Air France KLM	Alaska Air	Group, Inc.
Southwest Airlines Co.	Cathay Pacific Airways Limited	

La competencia de las llamadas “aerolíneas de bajo costo” en el mercado doméstico ha incrementado la capacidad y disminuido los rendimientos, adicionalmente varios de los competidores domésticos continúan incrementando su capacidad internacional dando servicio a diferentes destinos que Continental ya opera, resultando también en menores rendimientos para la empresa.

10.1 Aerolíneas de Bajo Costo.

Una aerolínea de bajo costo es una compañía que generalmente ofrece bajas tarifas a cambio de eliminar muchos de los servicios tradicionales a los pasajeros, el concepto surgió en los Estados Unidos antes de extenderse por Europa a principios de los 90 y de ahí al resto del mundo. Originalmente el término era empleado dentro de la industria de la aviación para referirse a compañías con costos de operación bajos o menores que los de la competencia; a través de los medios de comunicación de masas su significado varió y ahora define a cualquier aerolínea en la que se requiere poco dinero y la que da servicios limitados.

El modelo empresarial típico de una compañía aérea de bajo costo se basa en:

- Una única clase de pasajeros.
- Una flota compuesta de aviones de un único modelo, generalmente el Airbus A320 o el Boeing 737. Así se reducen los costos de entrenamiento y servicio. Sin embargo hay excepciones como es el caso de Kingfisher Airlines, que ha realizado un pedido del nuevo A380.
- Un único tipo de tarifa (normalmente el precio aumenta a medida que se venden los boletos, lo que busca recompensar las reservaciones con gran anticipación).
- Plazas no numeradas; los pasajeros se sientan donde eligen, acelerando el proceso de abordaje.
- Vuelos a aeropuertos secundarios, más baratos y menos congestionados. De este modo se evitan los retrasos debidos al tráfico y se aprovechan las menores tasas por aterrizaje de estos aeropuertos.

- Vuelos cortos y con muchas frecuencias.
- Rutas simplificadas, así se eliminan molestias por retrasos en la llegada de pasajeros o por pérdida de equipajes procedentes de los vuelos de conexión.
- Venta directa de boletos, especialmente a través de Internet, evitando tasas y comisiones de las agencias de viajes.
- Los empleados trabajan realizando múltiples tareas. Por ejemplo, hay auxiliares de vuelo que también limpian el avión o controlan la entrada en la puerta de embarque, reduciéndose así los costos de personal.
- El catering "gratuito" a bordo y otros servicios complementarios desaparecen o pasan a ser de pago. Esto representa un beneficio adicional para la aerolínea.
- Políticas agresivas de adquisición de combustible: las compañías compran grandes cantidades de combustible a bajo precio, de forma que si éste aumenta, dicho crecimiento no repercute directamente sobre el precio del boleto.
- "No mostrar la letra pequeña". Las tasas de aeropuerto y los cargos por emisión son descontados del precio anunciado, de forma que éste parece menor de lo que en realidad es.
- Bajos costos de operación o menores que los de la competencia tradicional.

No todas las compañías de bajo costo presentan las características arriba explicadas. Por ejemplo, algunas buscan diferenciarse del resto ofreciendo plazas numeradas, operando con varios modelos de avión o vendiendo boletos a bajo precio cuando en realidad los costos de operación son relativamente elevados, de todas maneras estas características son generales, pudiendo ser aplicadas a cualquier aerolínea de este tipo.

10.1.2 Historia.

La primera compañía de bajo costo fue la estadounidense Pacific Southwest Airlines, que inició sus vuelos el 6 de mayo de 1949. A menudo y de forma errónea se concede este mérito a Southwest Airlines, aerolínea también norteamericana que no empezaría a operar hasta 1971 y a generar beneficios 2 años después. Con el proceso de desregulación vivido por la aviación a principios de los 90, el modelo se extendió a Europa para triunfar, como son los casos de la irlandesa Ryanair o la británica EasyJet.

Durante el 2004 una ola de nuevas aerolíneas de bajo costo invadió Australia y Asia, con la malaya Air Asia y la australiana Virgin Blue a la cabeza. El modelo operativo de bajo costo es aplicable en todo el mundo, aunque los mercados desregulados son más adecuados para su rápida expansión. Para 2006 se anunciaron nuevas aerolíneas de este tipo en Arabia Saudita y México.

Las compañías de bajo costo suponen una seria amenaza a las aerolíneas tradicionales de "servicio completo", pues el alto costo operativo de estas últimas no les permite competir de forma efectiva con los precios de los boletos ofrecidos por las "low-cost", y éste es el factor más importante para los clientes. De 2001 a 2003, periodo en que la industria de la aviación fue duramente golpeada por el terrorismo, la guerra y el SARS, la gran mayoría de las aerolíneas tradicionales sufrieron fuertes pérdidas mientras las compañías de bajo costo se mantuvieron en positivo.

Muchas compañías optaron por lanzar sus propias filiales de bajo costo, como Buzz de KLM, Clickair de Iberia, Go Fly de British Airways o Ted de United Airlines, pero se toparon con serias dificultades para evitar que su negocio fuese devorado por sus matrices. En el mercado de los destinos vacacionales, las aerolíneas de bajo costo también compiten con los vuelos chárter de pasajeros. Sin embargo, la inflexibilidad de los chárter (sobre todo en lo que a la duración de la estancia se refiere) los ha hecho impopulares entre los viajeros. Se ha intentado extrapolar la dinámica del bajo costo a otras industrias y negocios como la hotelera o el software.

10.1.3 Aerolíneas de Bajo Costo en Europa.

Sin duda los dos ejemplos más claros de compañías europeas de bajo costo son la británica EasyJet y la irlandesa Ryanair, que desde su nacimiento en 1995 y 1991 respectivamente no han parado de aumentar su red de destinos en el continente, y pese a su gran éxito, la tendencia es la de seguir reduciendo costos y servicios añadidos. Por ejemplo, en 2004 Ryanair anunció su intención de eliminar los asientos reclinables, los paños de los reposa cabezas o los bolsillos en los respaldos de los aviones de su flota.

La entrada de algunos países de Europa Oriental en la Unión Europea y los esfuerzos para cumplir las exigencias de la UE por parte de aquellos que aún no lo han conseguido ha llevado a una extensión del llamado Espacio Aéreo Europeo, y a su vez al establecimiento de rutas de bajo costo tanto por compañías ya existentes como por

otras nuevas como Wizz Air. De 2004 a 2006 se han establecido rutas a países como Bulgaria, Eslovenia, Polonia, Hungría o la República Checa, además de iniciar los vuelos a Turquía.

En Finlandia la competencia se produjo en sentido inverso, de manera que la compañía nacional Finnair bajó los precios de sus billetes hasta tal punto que su competidora de bajo costo Flying Finn se vio forzada a cesar sus operaciones. Tres meses después de la bancarrota de Flying Finn, otro de los operadores del país, Blue1, comenzó a volar a tres de los destinos más rentables de Flying Finn. En Noruega la primera compañía de bajo costo fue ColorAir, formada en 1998, aunque sus competidores SAS y Braathens acabaron equiparando sus precios con los de ColorAir y ésta tuvo que cerrar al año siguiente. A ColorAir la siguió Norwegian Air Shuttle, o Norwegian, que inició sus operaciones de bajo costo en septiembre de 2002 con una flota de Boeing 737. Aunque Norwegian comenzó operando solamente en rutas domésticas, hoy sus vuelos internacionales superan a los domésticos. El lanzamiento de vuelos sin escalas desde ciudades cercanas al Círculo Polar Ártico como Stavanger, Bergen o Trondheim, además de la capital Oslo, hizo que la compañía adquiriese gran popularidad. Realmente las estadísticas afirman que los noruegos son los que más vuelan del mundo, principalmente porque la geografía de su país hace difícil el transporte por carretera o ferrocarril pero también por su alto nivel de ingresos.

En cuanto a España podría decirse que la liberalización del mercado de la aviación iniciada con la privatización de Iberia y continuada con el desarrollo de las aerolíneas regulares Air Europa y Spanair así como de otras dedicadas a los vuelos chárter alcanzará su punto álgido con la próxima entrada en servicio de la primera aerolínea española de bajo costo, Clickair, participada a partes iguales por Iberia y 4 socios más, entre ellos tour operadores como Iberostar. Clickair volará desde su base del Aeropuerto de Barcelona tanto a destinos europeos (Ámsterdam, Ginebra, Zúrich, Praga, Dublín, Lisboa...) como domésticos (Málaga, Sevilla, Valencia, Bilbao).

10.1.4 Aerolíneas de Bajo Costo en Norteamérica.

En países como los Estados Unidos, a medida que el número de aerolíneas de bajo costo ha ido creciendo, estas aerolíneas han empezado a competir entre ellas además de con las tradicionales. La solución está en mantener el espíritu de compañía de bajo costo variando ciertas características del negocio que las diferencie del resto. Por

ejemplo, America West Airlines, filial de US Airways, vende boletos de primera clase; JetBlue ofrece TV por satélite en sus vuelos.

En Canadá, Air Canada está encontrando dificultades para aguantar la competencia con sus nuevas rivales de bajo costo Westjet, Canjet y Jetsgo a pesar de gozar de la posición dominante del mercado hasta el momento: Air Canada entró en suspensión de pagos en 2003, pero se recuperó en septiembre de 2004. Air Canada operaba dos subsidiarias de bajo costo, Air Canada Tango y Zip, pero esta línea de negocio fue abandonada por los problemas económicos.

En México también existe competencia en el mercado aéreo. Vivaerobus, entró en operaciones en el último trimestre de 2006 con salidas desde la ciudad de Monterrey hacia 24 destinos en la república mexicana. Avolar con base de mantenimiento y operaciones en el Aeropuerto Internacional de Tijuana, cuenta con 4 aeronaves Boeing 737-300 y 2 más Boeing 737-500. Volaris cuyas actividades comerciales dieron inicio en marzo de 2006, actualmente Volaris cuenta con una flota de 18 aviones Airbus A319, de los cuales 2 han sido ex-flota de TACA y 16 más nuevos. Volaris, ya recibió su primer Airbus A320 de los 11 que encargó a Airbus y que servirán en su plan de expansión del negocio. Tiene su base en el Aeropuerto Internacional de Toluca y con vuelos hacia 26 ciudades mexicanas, Volaris es la tercera aerolínea más importante del País en el mercado doméstico, luego de Aeroméxico y Mexicana. Su rival Interjet fue creada en 2005, la flota de Interjet esta integrada por 13 aeronaves Airbus A320, equipadas con lo último en tecnología. Además cuentan con las más altas certificaciones internacionales en cuanto a mantenimiento y seguridad, con base de operaciones en Toluca y el Aeropuerto de la ciudad de Mexico, logrando una gran competencia con las aerolíneas tradicionales Aeromexico y Mexicana junto con sus subsidiarias de bajo costo Aeromexico connect y Click de Mexicana.

10.1.5 Aerolíneas de Bajo Costo en Asia – Australia.

La primera aerolínea de bajo costo de la India, Air Deccan, entró en servicio el 25 de agosto de 2003. Las tarifas de la compañía para la ruta Delhi-Bangalore eran un 30% inferior a las de sus rivales en dicha ruta, como pueden ser Indian Airlines, Air Sahara y Jet Airways. El éxito de Air Deccan ha sido determinante para la aparición de más de una docena de aerolíneas de bajo costo en la India. Air Deccan debe afrontar ahora el reto de competir con Kingfisher Airlines, SpiceJet, GoAir y Paramount Airways. IndiGo

Airlines recientemente ha realizado un pedido de 100 Airbus A320 por valor de seis mil millones de dólares.

La primera aerolínea de Australia fue Compass, que inició sus operaciones en 1990 aunque apenas duró en servicio. En 2000 Impulse y Virgin Blue comenzaron sus operaciones de bajo costo en competencia con las principales ciudades australianas. Virgin Blue se ha convertido en la segunda aerolínea del país. Qantas ha lanzado dos aerolíneas de bajo costo: JetStar para competir en el mercado doméstico con Virgin Blue y Australian Airlines para los vuelos internacionales a Asia, también en wet leasing. Esto significa que la tripulación y flota de Australian Airlines realiza operaciones bajo los colores de Qantas. Actualmente Qantas pretende desarrollar una única compañía de bajo costo con la base de Jetstar que incluya también las rutas internacionales.

En 1995, Air New Zealand fundó una subsidiaria de bajo costo, Freedom Air, en respuesta la política de descuentos iniciada por Kiwi Airlines en los vuelos sobre el mar de Tasmania. La feroz competencia en estas rutas llevó a Kiwi Airlines a la quiebra en 1996, mientras que Freedom Air continuó operando entre Australia y Nueva Zelanda. Jetconnect, controlada al 100% por Qantas, fue creada por la aerolínea australiana como su filial de bajo costo en el país vecino, y opera varias rutas domésticas y entre ambos países utilizando la marca Qantas. Además Qantas ha lanzado vuelos entre Australia y Nueva Zelanda operados por Jetstar.

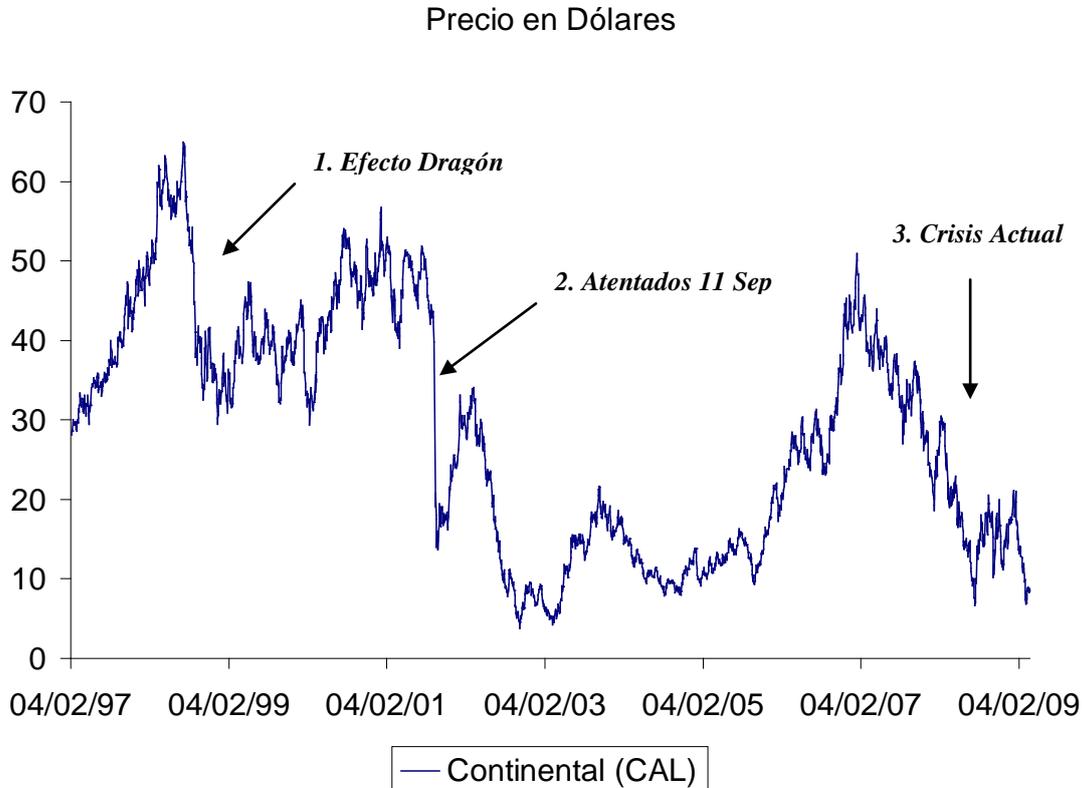
El 5 de mayo de 2004 fue lanzada la primera compañía de bajo costo de Singapur, Valuair, obligando a la compañía líder Singapore Airlines a invertir en una nueva filial de este tipo, Tiger Airways, para ganar a su competidora. A esto hay que sumar que la segunda mayor compañía del Aeropuerto Internacional de Singapur-Changi, la australiana Qantas, también inició sus operaciones de bajo costo con Asia a través de Jetstar Asia Airways, aerolínea con base en Singapur y que comenzó sus operaciones el 13 de diciembre de 2004. Por su parte, la malaya Air Asia realizó repetidos intentos de fundar una operadora de bajo costo en Singapur, pero su insistencia en utilizar el aeropuerto secundario de Seletar así como en solicitar reducciones en las tasas de aeropuerto, minimizó sus posibilidades de obtener los permisos pertinentes. Este contratiempo bloqueó la aventura de Air Asia en Singapur. En julio de 2005, los propietarios de Jetstar Asia hicieron una alianza con Valuair y fusionaron ambas compañías.

11. ANÁLISIS FINANCIERO.

11.1 El comportamiento de la acción.

Uno de los papeles fundamentales de los mercados financieros en la economía es actuar como mecanismo de descuento. Este papel es particularmente importante en el caso de la renta variable, cuyo comportamiento está directamente vinculado con las expectativas, en cualquier momento, de las ganancias futuras de las empresas. Está claro que cuanto más fiable, barata y fácil de conseguir es la información necesaria para formar estas expectativas, mejor cumplen este papel.

Las acciones de Continental Airlines cotizan directamente en el New York Stock Exchange (NYSE), su clave de pizarra es "CAL" y actualmente existen 123,531,000 acciones en circulación. Dentro del mercado de los Estados Unidos de América forma parte del sector servicios y de la industria "Major Airlines" con 40,460 empleados reportados en el último conteo. En los últimos 20 años la compañía ha experimentado tres grandes acontecimientos que han tenido repercusión directa negativa en las cotizaciones de su acción:



Fuente: Elaboración Propia con Datos de Bloomberg

11.1.2 Efecto Dragón.

A mediados de 1997 problemas de tipo de cambio afectaron a la región, conocida por una mítica fortaleza económica, del Sudeste Asiático. La crisis cambiaria se desarrolló principalmente en Malasia, Tailandia e Indonesia (que contaban con tipos de cambio fijos o semifijos de bandas), afectando también a algunas economías Sudamericanas como Brasil (razón por la que se le dio el nombre de efecto samba) y Argentina. Su sistema de tipo de cambio utiliza un consejo monetario (sistema utilizado solamente por Hong Kong y Argentina). Se puede decir que para la magnitud del llamado efecto dragón la recuperación fue rápida. Hasta ese entonces (1988) las economías que habían propiciado las tormentas habían sido relativamente pequeñas, tomando en cuenta que Hong Kong es una economía predominantemente de servicios y con pocos nexos comerciales reales con el resto del mundo. Sin embargo la situación puso a flote algunos problemas económicos del mundo como los que vivimos recientemente.

11.1.3 Atentados terroristas septiembre 2001.

Los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 dañaron irreversiblemente el clima industrial y la confianza de los consumidores en general, y desincentivaron las inversiones de los empresarios. Afectaron de forma concreta y muy negativa a sectores de la economía real, como el transporte y el turismo, e introdujeron un elemento adicional de costo de transacción en todas las dimensiones de la actividad económica por la necesidad, aumentada, de medidas de control y seguridad.

11.1.4 Crisis Económica Actual.

El efecto dragón fue la última llamada de atención a los mercados globales acerca de los riesgos implícitos en la integración mundial y el vertiginoso desarrollo de las tecnologías de la información. Muchos analistas se comenzaban a preguntar ¿Qué pasaría si por alguna razón alguna economía líder en el mundo, con grandes flujos comerciales (y por consiguiente con mayores pretextos y motivos racionales para desatar una crisis) fuera la siguiente? El efecto sería realmente desastroso. Aunque resultaba difícil pensar en un futuro como este.



Fuente: Reuters

La economía estadounidense entró en una fase de recesión a finales de 2001, después de una década de crecimiento prácticamente ininterrumpido. La actividad económica ya había mostrado señales de agotamiento antes de los atentados, con la pérdida de más de un millón de empleos en el sector industrial entre los meses de enero y septiembre.

Los ataques terroristas agravaron la situación al reducirse fuertemente el consumo como consecuencia del estado de psicosis de la población, que evitaba visitar sitios concurridos o viajar. El sector aéreo fue uno de los más afectados, pues la demanda de vuelos comerciales se redujo drásticamente, debido sobre todo al temor de que se repitieran las acciones terroristas, y también a la resistencia del público a someterse a las medidas rigurosas de seguridad en los aeropuertos. En un intento por aliviar esta situación, el Congreso aprobó un paquete financiero de 15 000 millones de dólares para el sector aéreo, en tanto que el gobierno del presidente George W. Bush adelantó un recorte adicional de los impuestos para revitalizar el consumo; esta medida tuvo efectos negativos en el presupuesto, ya de por sí mermado por los gastos de la guerra.

11.2 Continental comparado con algunos de sus competidores²:

	CAL	AMR	LUV	UAUA	Industria
Capitalización del Mercado:	1.20B	996.05M	4.61B	722.30M	1.02B
Empleados:	40,460	84,100	35,499	50,000	45.47K
Crecimiento de Ingresos:	-1.50%	-3.80%	9.70%	-9.60%	8.40%
Ingresos:	15.24B	23.77B	11.02B	20.19B	20.19B
Margen Bruto para los 12 meses previos:	16.13%	19.15%	22.07%	4.88%	16.13%
Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) para los 12 meses previos:	278.00M	531.00M	1.05B	-813.00M	278.00M
Margen de Operaciones para los 12 meses previos:	-0.87%	-2.84%	4.07%	-8.47%	-1.64%
Utilidad Neta para los 12 meses previos:	-585.00M	-2.07B	178.00M	-5.35B	N/A
Ganancias por acción:	-5.519	-7.996	0.241	-42.2	-8
Precio/Ganancia (P/E):	N/A	N/A	25.85	N/A	N/A

AMR = AMR Corporation
LUV = Southwest Airlines Co.
UAUA = UAL Corporation
Industria = Major Airlines

12. PROPUESTAS DE ACCIÓN PARA CONTINENTAL

Continental es una de las aerolíneas que mejor desempeño han tenido en los últimos años a partir de 1994, cuando Gordon Bethune tomó el mando de la compañía experimentando uno de los más impresionantes regresos en la historia de los negocios. Pasó de ser la peor aerolínea a ser la mejor según la revista Fortune en rubros como puntualidad, servicio, manejo de equipaje, flexibilidad, etc., a través de la implementación de su exitoso programa denominado “Go Forward”

Las propuestas hechas en este apartado tienen la intención de reforzar el plan “Go Forward” y consta de cuatro partes: Un Plan de Mercado, un Plan Financiero, un Plan de Producto y un Plan de Personal. Con estas acciones, Continental Airlines podría facilitar su toma de decisiones y mejorar su situación financiera que le permita tener una mejor posición ante sus competidores en un entorno de crisis mundial y de incertidumbre en el corto y mediano plazos. En general se propone atacar nuevos mercados e intensificar la presencia en segmentos que actualmente ya se cubren, disminución de costos, manejo de la incertidumbre y motivación a la planta laboral.

² Fuente: Bloomberg

12.1 Plan de Mercado “Volar Para Ganar”

El objetivo básico de este plan es que Continental deje de hacer cosas en las que se pierde dinero y concentrarse en las fortalezas de mercado de la aerolínea, se proponen algunos cambios al rumbo original marcado por Bethune.

12.1.1. Viajes de negocios y turismo de clase media-alta.

Antes que nada propongo que Continental Airlines trate de posicionarse en el mercado como una aerolínea de nicho, enfocada primordialmente a empresarios y profesionales para viajes de media y larga distancia (más de tres horas de duración). Es deseable que los consumidores no solamente asocien el nombre de Continental como una aerolínea más en el mercado, sino como una solución integral para las necesidades de transportación.

Es necesario posicionar la marca de Continental como el activo más importante de la compañía, con elementos y atributos que diferencien este servicio del resto del mercado denotando un sentimiento de status entre los usuarios del sector, para ello se debe ir más allá de lo que ofrece la industria, adoptando una serie de procedimientos orientados a mejorar la eficiencia en los procesos de reserva, venta, posventa, atención al cliente y servicio abordo. Adicionalmente es necesario llevar a cabo alianzas y convenios con empresas del mismo segmento como American Express, Four Seasons, Financial Times, Louis Vuitton, Taylor Made, etc.

Evidentemente la amenaza más clara en la industria en general son las aerolíneas de bajo costo que al principio se dedicaron a atacar al turista de presupuesto acotado y desde hace pocos años atacan también el segmento de los viajes de negocios; aunque la mayoría de las aerolíneas que operan con este esquema operan vuelos cortos, para ello, las principales compañías que operan en Estado Unidos, ofrecen vuelos en las franjas clave y más conexiones con los centros económicos de mayor importancia en el país.

Por otro lado es importante mencionar que con esta propuesta la marca “Continental” ofrece a la empresa cierta defensa contra la competencia por precio, ya que se puede cobrar un precio más alto que los competidores porque Continental tendría una calidad percibida más alta y gozaría de gran credibilidad.

12.1.2 Segmento DINK

El término "DINK" fue acuñado por el sociológico Millward Brown en el Reino Unido. Se trata de un nuevo segmento de consumidores compuesto por jóvenes parejas o matrimonios de entre 25 y 35 años, que perciben doble ingreso y que están dispuestas a invertir en sí mismas, con un trabajo bien remunerado y sin intenciones de tener hijos en lo inmediato. La sigla en inglés DINK (double income, not kids -doble sueldo, ningún hijo) define a la perfección el concepto de este nuevo segmento. La conformación de una familia tradicional es un objetivo que postergan casi hasta el límite de la capacidad reproductiva de la mujer. Así tienen tiempo de disfrutar de la vida en pareja y de aprovechar su preparación profesional desarrollando una carrera exitosa y productiva.

Sobre estas parejas están poniendo cada vez más sus ojos quienes manejan los hilos del comercio, las ventas, la publicidad y el mercado; Es por eso que Continental Airlines debe atacar de lleno este nicho de mercado, aprovechando que son personas que, precisamente porque no tienen hijos, están dispuestas a invertir en todo aquello que refleje un estilo de vida sofisticado, moderno, interesante, entretenido y lleno de comodidad, como son los viajes, ya sea en el ámbito laboral o simplemente para descansar.

Principales características del segmento:

- Suelen optar por alquilar viviendas y las decoran con diseños extremos, por ejemplo con muebles funcionales y minimalistas.
- Su atención se centra en intereses personales y profesionales.
- Quieren progresar, buscan avanzar profesionalmente, viajar y estudiar antes que comprometerse con una familia.
- Son personas de mente abierta que quieren conocer el mundo; de ahí que viajar antes de tener una familia es importante para ellos.
- Por el trabajo excesivo, suelen tener la necesidad del relax y la recreación, algo que se transforma en un ítem de consumo relevante. Además suelen optar por tomar sus vacaciones en lugares exóticos y adoran todas aquellas actividades vinculadas al turismo aventura.
- Hay otro aspecto que identifica a estas personas: el cuidado estético para verse siempre bien y su salud, tratan de llevar un estilo de vida sano donde el ejercicio y la alimentación son fundamentales.

- Amantes de lo “Premium”: Como éste es un grupo de alto nivel de ingresos, se ha convertido en un blanco atractivo para las empresas de consumo masivo, porque si bien planifican racionalmente sus gastos e incluso pueden turnarse para financiar las metas de cada uno, están dispuestos a gastar en sí mismos y en todo lo que les genere placer por separado y en conjunto.
- “Veta tech”: Estudios sobre el segmento reflejan además que una de las grandes pasiones de estas parejas suele ser la tecnología, de hecho las empresas tecnológicas apuntan a estos jóvenes consumidores que se vuelcan desde navegar por la web hasta hacer compras a través de Internet. Prefieren el celular al teléfono fijo y se desviven por los equipos de música, los televisores y las cámaras fotográficas o de video digitales.
- También les preocupa el equipamiento y la decoración del hogar y aunque concurren a shoppings y supermercados, algunos prefieren tiendas o boutiques lo que les permite encontrar productos más exclusivos.
- Todavía no piensan mucho en servicios financieros como seguros e inversiones a largo plazo.

Estas tendencias favorecen el consumo de productos en categorías más sofisticadas y de mayores precios en edades más tempranas, cuando en otras épocas las parejas se enfocaban en satisfacer necesidades básicas familiares. Hay muchas características de estas parejas jóvenes que están siendo capitalizadas por las marcas de forma indirecta. Si bien esta tendencia está en ascenso en las parejas heterosexuales, ya vemos como las parejas homosexuales llevan años practicando esta tendencia, por lo cual su estilo de vida ha sido mas elevado que el de las parejas heterosexuales, y dado a la apertura del mercado en los últimos años esta tendencia irá en aumento.

12.1.3. Mercado “BRIC”.

En economía internacional, se emplea la sigla BRIC para referirse conjuntamente a Brasil, Rusia, India y China, que tienen en común una enorme población (Rusia y Brasil por encima de los cien millones, China e India por encima de los mil millones), un enorme territorio, lo que les proporciona dimensiones estratégicas continentales y una enorme cantidad de recursos naturales, y lo que es más importante, que en los últimos años han presentado cifras de crecimiento de su PIB y de participación en el comercio mundial enormes, lo que les hace atractivos como destino de inversiones.

Actualmente Continental cubre los siguientes destinos en este mercado: Sao Paolo y Río de Janeiro (Brasil), Delhi y Mumbai (India), Beijing y recientemente Shanghai (China), para Moscú, únicamente se operan vuelos a través de Lufthansa con conexión en Alemania y con Swiss International Airlines con conexión en Zurich.

Goldman Sachs³ argumenta que el potencial económico del Brasil, de Rusia, de la India, y de China es tal que pueden convertirse en las cuatro economías dominantes hacia el año 2050. Estos países se estima que tendrán más del 40% de la población mundial y tendrán un PIB combinado de \$34,951 billones de dólares. En casi cada escala, serían las entidades más grandes en la escena global. Sin embargo, es importante observar que no es el intento de Goldman Sachs el de argumentar que estos cuatro países forman una alianza política (tal como la Unión Europea).

La tesis BRIC⁴ reconoce que Brasil, Rusia, India y China han cambiado sus sistemas políticos para abrazar al capitalismo global. Goldman Sachs predice que China e India, respectivamente, serán los proveedores globales dominantes de tecnología y de servicios mientras que el Brasil y Rusia llegarán a ser semejantemente dominantes como proveedores de materias primas, aún que los dos últimos ya empezaron a aumentar de manera estupenda sus parques industriales. Se presume que el paso siguiente será la cooperación dentro del BRIC puesto que Brasil y Rusia juntos constituyen los mayores surtidores de materiales y alimentos al mundo actual. Así, el BRIC tiene el potencial de formar un bloque económico de enorme alcance con un estatus mayor que del actual G8 (G7 + Rusia). Brasil es dominante en Biodiversidad, mineral de hierro, Etanol y en alimentos, mientras que Rusia tiene una potente industria de armamentos, enormes fuentes de petróleo y gas natural. La tesis de Goldman Sachs documenta así como las materias primas, el trabajo, la tecnología, y las compañías se han difundido hacia fuera de los Estados Unidos a través del mundo.

Después del final de la guerra fría, o aún antes, los gobiernos del BRIC llevaron a cabo reformas económicas o políticas encaminadas a permitir que sus países se incorporaran a la economía mundial. Para competir, estos países han fortalecido mucho la educación, la inversión extranjera directa, el consumo doméstico, la división de los ingresos y el espíritu de empresa doméstico. Según el estudio, India y Brasil tienen el potencial de crecimiento más rápido entre los cuatro países de BRIC durante próximos 30 o 50 años. Una razón importante para esto es que la disminución de la

³ La tesis fue propuesta por Jim O'Neill, economista global en Goldman Sachs.

⁴ Defendida en el ensayo "Dreaming with BRICs: The Path to 2050".

población en edad de trabajar sucederá mucho después en India y Brasil que en Rusia y China.

12.2 Plan Financiero “Reunir fondos para el futuro”

Históricamente Continental Airlines ha pasado muchas dificultades por falta de liquidez, altos niveles de deuda y todos los procedimientos referentes al Chapter 11 en dos ocasiones. Este plan tiene como objetivo reunir una serie de medidas para la disminución en costos de la empresa para incrementar la rentabilidad de los accionistas y producir flujos de efectivo suficientes para evitar otra crisis financiera dentro de Continental.

12.2.1 Reducción en Costos.

Actualmente todas las aerolíneas alrededor del mundo están llevando a cabo medidas inéditas para disminuir los costos de operación en medio de la crisis mundial actual. Continental no puede ser la excepción a esta tendencia ya que es necesario incrementar la productividad y eficientar los gastos para obtener resultados favorables en relación a la industria.

Se propone apostar por fórmulas clásicas para reducir sus costos:

- Adelgazar las plantillas con despidos de personal.
- Rebajar el sueldo de algunos empleados, con especial incidencia en el cuerpo de pilotos.
- Una combinación de cambios en salarios, pensiones y otros beneficios para garantizar la viabilidad de la aerolínea.
- Seguir modernizando su flota para enfrentar el aumento en el precio de la turbosina y así lograr el uso eficiente de este combustible.
- Solicitar al gobierno de EEUU analizar el estado actual que guardan las aerolíneas con el objetivo de lanzar un plan de incentivos fiscales, en virtud de que algunas están a punto de entrar en quiebra.
- Generalizar la utilización de aeronaves de turbohélice en la empresa filial de bajo costo.
- Eliminar las rutas menos rentables.

- Incrementar el uso de servicios electrónicos para disminuir costos en oficinas de boletos.
- Eliminar los boletos de papel y reemplazarlos por una clave electrónica.
- Convenios con empresas Premium en servicios a bordo.

12.2.2. Diseño de nuevos esquemas de compensación para ejecutivos.

En cuanto a la parte de compensaciones y administración del personal, se propone un ambicioso plan de reducción de gastos, que debe comenzar por la congelación de los sueldos de la dirección y/o reducción de los bonos, pero para no causar una gran controversia y asegurar la fidelidad de los mejores elementos se puede pensar el lanzar un plan basado en compensación a través de acciones. Actualmente en la mayoría de las grandes empresas los bonos de los altos directivos se han visto disminuidos y están perdiendo importancia para inclinarse cada vez más por los llamados "stock options".

Una "stock option" es simplemente una opción de comprar una acción de la empresa a un precio determinado. Por ejemplo, suponiendo que le dan a un directivo de Continental Airlines la "opción" de comprar un millón de acciones a 10 dólares dentro de un año. Si, cuando llega el día, las acciones valen 50, el ejecutivo podrá comprar a 10 y vender a 50, por lo que ganará 40 millones de dólares en cuestión de minutos. Si las acciones valen menos de 10, él no ejercerá su opción y no ganará, aunque tampoco perderá nada.

En mi opinión muchas veces los bonos anuales son los causantes de que los directivos trabajen con una visión de corto plazo, sobre todo en el sector financiero y en los altos mandos de las grandes compañías, sin embargo, me parece que el Consejo de Administración deberá enfrentar el reto de equilibrar la necesidad de retener al alto potencial y a los mejores funcionarios y las presiones del mercado para ajustar los niveles retributivos de los directivos.

Por otro lado las "stock options" pueden llegar a crear algunos tipos de incentivos perversos. Primero, dado que si las acciones suben, el directivo gana y, si bajan, no pierde nada, éste tiene la tentación de embarcarse en proyectos excesivamente arriesgados en los que se puede ganar mucho, pero en los que también se puede perder todo. Segundo, cuando hay pérdidas, tiene tentaciones de encubrirlas durante

unos meses para que no bajen las acciones mientras él ejecuta sus opciones, y gana dinero. Es decir, las "stock options" explican, a la vez, el riesgo excesivo y los intentos de camuflar pérdidas.

Para evitar que esta situación desemboque en una fuga de directivos, Continental Airlines tendría que apostar por los incentivos a largo plazo con el objetivo de retener, involucrar y fidelizar a sus mejores empleados. Generalmente, los programas de "stock option" se diseñan a largo plazo (más de 5 años).

Adicionalmente, como sucede generalmente cuando golpea una crisis económica, se debe considerar también la posibilidad de recortar la plantilla de personal en tanto los indicadores económicos y financieros no den señales de una pronta recuperación en el sector. Sin dejar de lado la parte humana se propone también anunciar un plan para los empleados de retiro voluntario a cambio de tener una participación accionaria en la empresa, a final de cuentas, se debe tener el tamaño correcto de aviones, en los mercados adecuados, para que equivalgan al número de clientes que quieren comprar boletos, y se debe tener también el número de empleados necesarios para servir a esos clientes.

12.2.3. Coberturas Financieras mediante el uso de Instrumentos Derivados.

La distinción que hace el economista Frank Knight entre "riesgo", como aleatoriedad con probabilidades conocidas, e "incertidumbre", como aleatoriedad sin probabilidades conocidas, es particularmente relevante en este caso⁵. Desde este punto de vista, se podría argumentar que mientras que los mercados, como se puede observar, superan las dificultades de estimar el riesgo financiero con relativa facilidad, la existencia de una incertidumbre seriamente aumentada podría impedir de forma definitiva su capacidad de funcionar. Siguiendo con los conceptos de Knight, acontecimientos como los atentados terroristas corresponden a una aleatoriedad donde no solamente son desconocidas las probabilidades de cada acontecimiento sino donde no es posible, ex ante, definir el universo de acontecimientos.

Opciones. Una opción es un contrato entre dos partes por el cual una de ellas adquiere sobre la otra el derecho, pero no la obligación, de comprarle o de venderle una cantidad determinada de un activo a un cierto precio y en un momento futuro. Las

⁵ *Risk, Uncertainty and Profit* (1921).

opciones generalmente tienen la característica de ser de tipo americano, es decir, se pueden ejercer en cualquier momento hasta la fecha de vencimiento, utilizando el precio de cierre del subyacente, para realizar la liquidación de las opciones.

Al igual que los contratos de futuros, las opciones se negocian sobre tasas de interés, divisas, índices bursátiles y commodities, pero adicionalmente se negocian opciones sobre acciones y opciones sobre contratos de futuros.

Las opciones quizá son el mejor instrumento para cubrir cualquier riesgo sobre el precio del Activo Subyacente. Con la opción estamos traspasando el riesgo de pérdida a un tercero mientras conservamos en nuestro poder la posibilidad de seguir obteniendo beneficios, en caso de una evolución favorable de los precios. Podemos imaginarla como una Póliza de Seguro. Pagamos una prima a cambio de cubrir un riesgo, si el evento productor del riesgo no se materializa, continuaríamos disfrutando del bien asegurado, perdiendo solo la prima pagada. La cobertura con otros instrumentos, como por ejemplo futuros, implicaría que estaríamos transfiriendo, tanto nuestros riesgos de pérdida, como la posibilidad de obtener beneficios caso que los mismos se produjeran.

Para el caso de Continental Airlines, existen dos grandes variables que durante los últimos años han presentado altos índices de volatilidad y que se han visto directamente reflejados sobre sus resultados. La primera es el riesgo de tipo de cambio, que mide las pérdidas, o menores beneficios, que pueden originar variaciones en el tipo de cambio de la moneda nacional frente a otra divisa

Ejemplo 1 Opción sobre tipo de Cambio:

Supongamos que la empresa Continental Airlines tiene una deuda en Euros y decide comprar un “seguro” (contrato de opción) que le proteja ante una eventual depreciación del dólar frente al euro. Mediante el pago de una prima, compra una opción que le otorgue el derecho a comprar euros. Llegado el vencimiento de esta opción, Continental podrá ejercer su derecho en caso de que la paridad dólar/euro se encuentre por arriba del precio pactado (precio de ejercicio). Es decir, habrá establecido un precio máximo al cual se encuentra dispuesto a adquirir los euros que necesita para hacer frente a su deuda.

De encontrarse la cotización del euro, en el mercado de contado, por debajo del precio pactado en la opción de compra, no ejercerá su derecho, ya que le será más conveniente comprarlos directamente. No obstante, habrá limitado su pérdida máxima ante un posible movimiento en su contra.

La segunda variable que afecta considerablemente los costos de operación de Continental son los costos del combustible, ya que un incremento en el precio de dicha materia prima reduce la rentabilidad de la empresa. Ya que no hay mercados de opciones para el precio de combustible de aviones, las aerolíneas compran contratos sobre petróleo y combustible para calefacción. Ya que esos precios siguen de cerca los precios del combustible para aviones, las ganancias de esos contratos se pueden aplicar para comprar el combustible.

Ejemplo 2 Cobertura mediante opciones sobre precio del petróleo:

Continental Airlines tiene una gran exposición al riesgo de movimientos abruptos en el precio del combustible que se encuentra altamente correlacionado con el precio del petróleo y decide comprar un “seguro” (contrato de opción) que le proteja ante una eventual subida en el precio de dicho commodity. Mediante el pago de una prima, compra una opción que le otorgue el derecho a comprar petróleo. Llegado el vencimiento de esta opción, Continental podrá ejercer su derecho en caso de que el precio del energético se encuentre por arriba del precio pactado (precio de ejercicio). Es decir, habrá establecido un precio máximo al cual se encuentra dispuesto a adquirir el combustible que necesita para hacer frente a sus operaciones.

De encontrarse la cotización del petróleo, en el mercado de contado, por debajo del precio pactado en la opción de compra, no ejercerá su derecho, ya que le será más conveniente comprarlo directamente. No obstante, habrá limitado su pérdida máxima ante un posible movimiento en su contra. Adicionalmente con este tipo de medidas la empresa puede beneficiarse al no mantener inventarios de combustible en exceso.

Aunque no es materia de este caso, otro claro ejemplo de la bondad de este tipo de instrumentos es el caso del gobierno de México, el pasado 13 de noviembre de 2008, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), anunció que durante los últimos meses había realizado en los mercados financieros internacionales, operaciones de cobertura contra el riesgo de reducciones en los precios del petróleo, con el propósito

de proteger el nivel de ingresos petroleros del Gobierno Federal previstos en la Ley de Ingresos de la Federación 2009 aprobada por el H. Congreso de la Unión.

Las operaciones de cobertura que se realizaron recientemente consistieron en la adquisición de “Opciones PUT” sobre el precio promedio de la mezcla mexicana de exportación para el ejercicio fiscal 2009. Dichas opciones le otorgan al Gobierno Federal el derecho (más no la obligación) de vender petróleo a un precio promedio de 70 dólares por barril de la mezcla mexicana durante 2009. Las opciones PUT funcionan como un seguro en el que se paga una prima al momento de su adquisición y en caso de que el precio promedio de la mezcla mexicana observado durante el año 2009 se ubique por debajo de 70 dólares por barril, otorgarían un pago al Gobierno Federal que compensaría la disminución observada en los ingresos presupuestarios.

Volviendo a la materia, atentados terroristas repetidos podrían seguramente introducir un elemento de estrés en los mercados financieros e implicar una prima de riesgo grande y constante. Pero el proceso de aprendizaje de los mercados también los va preparando cada vez mejor para manejar este tipo de riesgo en su formación de precios. Por esto, hay ciertas esperanzas de que las reacciones traumáticas de los mercados financieros se vayan moderando en vez de traducirse en una volatilidad al alza o en una incapacidad para funcionar, en beneficio de la estabilidad macroeconómica en general.

12.3 Plan de Producto “Hacer de la confiabilidad una realidad”

Originalmente este plan apuntaba hacia mejoras mesurables en cuanto al desempeño en puntualidad, el manejo de equipaje y la experiencia general de vuelo. En esta ocasión me gustaría dar un giro y proponer nuevas alternativas que lograrán identificar a Continental como una empresa líder ofreciendo servicios con valor agregado que hagan la diferencia del resto de los competidores.

12.3.1. Creación de un Océano Azul (Un espacio nuevo en el mercado).

Para comprender este concepto, imaginemos que el universo competitivo está compuesto por dos tipos de océanos: los océanos rojos y los azules. Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad, es el espacio conocido del mercado donde las fronteras están definidas y se conocen las reglas del juego. En ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales con la finalidad de ganar una mayor participación de la demanda existente. A medida que se satura el espacio

del mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento; “los productos y servicios se convierten en bienes genéricos y la competencia a muerte tiñe de sangre el agua del océano rojo”.

Por otro lado los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente, es el espacio desconocido del mercado, espacios no aprovechados. Representan grandes oportunidades para la rentabilidad ya que se crea la demanda y la competencia pierde validez porque las reglas del juego todavía no existen.

La primera propuesta de este apartado fue enfocarse a los vuelos de negocios, porque pienso que la masa más rentable de clientes en la industria de la aviación son los ejecutivos de las empresas, y es justamente aquí donde Continental puede crear un océano azul. Actualmente los ejecutivos a la hora de viajar tienen dos alternativas, por un lado pueden volar en clase ejecutiva o en primera clase de una aerolínea comercial y por otro lado algunas compañías compran sus propios aviones o los rentan a precios muy altos.

Generalmente la mayoría de las empresas se inclinan a volar en aerolíneas comerciales por una sola razón: los costos. Pero estas empresas compran obviamente sólo el número de boletos que necesitan en el año para sus ejecutivos, disminuyendo los costos variables y reduciendo la posibilidad de no utilizar el tiempo de vuelo que suele asociarse con el hecho de tener aviones corporativos propios.

Continental en cambio, puede ofrecer una tercera opción que es la de vender a las compañías una participación sobre una aeronave y pagar una cantidad fija anual (más los costos mensuales del piloto y el mantenimiento entre otros) lo que le daría a la empresa el derecho de volar “X” número de horas por año compartiendo la aeronave con un número limitado de empresas.

Esta solución ofrece a los clientes “aviones privados” para recortar drásticamente el tiempo total de viaje, para reducir los contratiempos derivados de la congestión de los aeropuertos, para permitir los desplazamientos punto a punto y para gozar del beneficio de unos ejecutivos más productivos que llegan a su destino con la energía necesaria para comenzar a trabajar de inmediato. Esta opción se puede hacer aún más atractiva si se asegura que el avión esté siempre disponible con pocas horas de

⁶ Cham, Kim en “The Blue Ocean Strategy”, 2005.

previo aviso y si no llegara a haber avión disponible Continental podría cubrir los costos de fletar un avión.

12.3.2 Calidad en el servicio.

Esta propuesta puede sustentarse como el manejo del producto Premium de la compañía, aprovechando que, según el informe sobre "Calidad de las aerolíneas", que elabora desde hace 20 años la Universidad de Whichita (Kansas), encontró que han empeorado las calificaciones en las cuatro áreas estudiadas: puntualidad, denegación al pasajero de acceso al vuelo, pérdidas de equipaje y quejas de los usuarios.

La calidad del servicio promueve la satisfacción del cliente, estimula el deseo de regresar y alienta recomendaciones. La satisfacción del consumidor aumenta las ganancias, la participación del mercado y el retorno de las inversiones. En un ambiente altamente competitivo de las líneas aéreas, los ejecutivos de Continental deben encontrar formas para hacer que sus servicios se destaquen de los demás. Para lograr esto, deben comprender las necesidades de sus clientes y hacer todo lo posible para satisfacer esas necesidades.

Los puntos propuestos a atacar son los siguientes:

Aviones limpios y modernos	Puntualidad en partidas y llegadas
Calidad del catering de abordó	Transporte entre ciudad y aeropuerto
Limpeza de los baños	Compensación en caso de pérdida o peligro
Confort de los asientos del avión	Disposición de personal de salud en vuelo
Calidad del aire acondicionado de abordó	Ubicación de las oficinas de ventas
Nivel de instrucción y experiencia de los empleados	Frecuencia de vuelos
Imagen elegante y presentable del personal	

En vuelos de mediana y larga duración se debe vender la idea de comodidad y servicio abordó que es indispensable para el buen desempeño de los ejecutivos de las compañías o para una grata experiencia en los viajeros de turismo, además de beneficios emocionales que, a su vez generan actitudes como la lealtad, Continental debe hacer sentir al consumidor que, así como sus decisiones de compra, él es importante para la empresa. El ejemplo clásico son las actividades de servicio posventa.

12.3.3. Re-posicionamiento de Continental Express

Prácticamente cada vez las empresas permiten menos viajes en primera clase a sus empleados y los pequeños y medianos empresarios no están dispuestos a pagar altos

precios por lujos innecesarios en vuelos cortos, es por ello que Continental debe echar mano de su filial de bajo costo (Continental Express) para el segmento de vuelos cortos.

Una empresa ubicada en el mercado alto o medio como se propone para el caso de Continental, puede atacar líneas de servicio más bajas a lo que Philip Kotler llama “estiramiento de línea” por tres razones:

- Buenas oportunidades de crecimiento en la parte baja a medida que los competidores de ese segmento atraen un número creciente de compradores que buscan volar a un precio más económico.
- Continental podría buscar inmovilizar a competidores del extremo inferior que de otra manera podrían tratar de invadir una parte más alta del mercado.
- Finalmente por considerar que el mercado medio-alto está pasando por una etapa de estancamiento o decadencia.

Es importante señalar que desplazarse hacia abajo en el mercado implica riesgos. La empresa ha decidido mantener su nombre en el estrato bajo con una sub-marca (Continental Express). Sin embargo, dada la propuesta de enfocarnos a los viajes de negocios y turismo de clase media alta, el nombre de Continental puede perder parte de su imagen de calidad.

Debido a este riesgo propongo atacar el mercado de bajo costo con un nombre distinto sin mencionar a Continental, aunque debo aclarar que hay que destinar recursos para promover la nueva marca y es posible también que algunos consumidores no acepten siquiera la marca si no lleva el nombre de Continental.

Pero para captar a esos pasajeros y competir con las compañías de bajo costo hay que ofrecer vuelos a horas tempranas (pero que no obliguen a madrugones innecesarios, entre las 7.30 y las 8.30), que permitan llegar a reuniones hacia las diez de la mañana, con posibilidad de regreso por la tarde, además de conexiones más frecuentes con los grandes centros económicos del país.

12.3.4. Alianzas Estratégicas.

En un ambiente de desaceleración de las principales economías y mayor competencia, las líneas aéreas han encontrado en las fusiones y las alianzas una forma de poder

sobrevivir ante los altos precios de los combustibles que llegan a representar hasta el 40% del costo total de operación. En el 2000, el precio del barril de petróleo costaba 25 dólares, en 2008 se acercó a los 140 dólares. “Cada dólar que sube el petróleo, le cuesta a la industria 1,600 millones de dólares⁷”. Se prevé que la industria aérea mundial perderá este año alrededor de 6,000 millones de dólares. De esta forma en los últimos seis años se han llevado a cabo o están en proceso cinco fusiones de aerolíneas internacionales. A continuación se enlistan las fusiones más relevantes desde 2006 a la fecha:

Air France – KLM. Entre 2004 y 2006 se concretó la fusión entre Air France y KLM con lo que crearon el líder europeo de la aviación. El Estado francés poseía el 54.4% de la aerolínea francesa y el holandés el 14% de KLM. Tras la fusión, inversionistas privados poseen el 81,4% de la compañía (37% en propiedad de ex accionistas de Air France y 21% en propiedad de ex accionistas de KLM, mientras que el Gobierno francés posee el restante 18,6%) .La compañía alcanzó ingresos anuales por 19,000 millones de euros y ganancias superiores a los 351 millones. La nueva empresa, con más de 500 aviones tiene las ventajas de una red que enlaza a Europa con el resto del mundo, con vuelos y la posibilidad de combinar las tarifas.

Delta – Northwest. Las dos compañías unieron sus operaciones y marcas, prevaleciendo Delta en abril de 2008 con lo que alcanzaron un valor de 17,700 millones de dólares. Con base de operaciones en Atlanta, Georgia, la compañía, cuya operación de compra alcanzó los 3,100 millones de dólares, espera que la unión les genere 1,000 millones de ingresos extra. La nueva compañía opera en 67 países con una flota cercana a los 800 aviones e ingresos totales estimados en 35,000 millones de dólares. Sin embargo en el segundo trimestre del 2008 reportó pérdidas por 1,000 millones mientras continua enfrentando el alza de los combustibles, por lo que redujo en 14% su capacidad de vuelo.

Gol – Varig La aerolínea de bajo costo, con siete años en el mercado, adquirió las operaciones internacionales de Varig, la que llegó a ser la mayor aerolínea latinoamericana. Con un pago de 275 millones de dólares, Gol aprovechó la bancarrota de la compañía para ofrecer servicios a Estados Unidos y Europa. La

⁷ Según reportes de la Asociación Internacional de Tráfico Aéreo (IATA por sus siglas en inglés)

operación anunciada en 2007, espera transportar a más de 20 millones de pasajeros al año en más de 70 aeronaves.

Iberia-British Airways. La más reciente fusión anunciada es la de estas aerolíneas española y británica que creará a la tercera mayor compañía aérea del mundo con una capitalización conjunta de unos 8,000 millones de dólares. Por el momento el acuerdo sería sólo en acciones y se espera que se concrete en varios meses más. La alianza tendría una flota de 450 aviones que permitirá a ambas compañías alcanzar sinergias relevantes y beneficios comerciales. Analistas esperaban desde algunos meses una nueva ola de fusiones entre las aerolíneas europeas, en medio de una escalada de los precios del combustible a máximos históricos y de una menor demanda de los consumidores. La que recientemente fue negada fue la de China Eastern y Shanghai Airlines, pero la primera dijo que no contemplaba ninguna reestructuración hasta pasados los Juegos Olímpicos que se celebraron en Pekín.

Finalmente en junio de 2008 se presentó la oportunidad para Continental Airlines, cuando se firmó un acuerdo con la aerolínea norteamericana United Airlines para compartir redes y servicios. En mi opinión, es una oportunidad muy buena para Continental ya que la compañía puede buscar generar nuevas oportunidades de ingresos, ahorros y obtener otras sinergias. De aquí el anuncio de que Continental se suma a Star Alliance lo que beneficiará sus redes de cobertura tanto a escala nacional como internacional.

La primera oportunidad que recomiendo atacar es en el mercado doméstico, donde las dos aerolíneas pueden poner en marcha un amplio programa de códigos compartidos, lo cual facilitaría la creación de itinerarios usando ambas aerolíneas, así como la reciprocidad de programas para viajeros frecuentes, de reconocimiento de clientes elite, y de las salas VIP en los aeropuertos.

12.4 Plan de la Gente “Trabajar juntos”

Uno de los grandes aciertos de Continental Airlines es que ve a su planta laboral como lo más importante para cambiar de raíz la cultura corporativa de la empresa, la idea fue convertir en meta corporativa un cambio en la forma en que las personas se trataban unas a otras, encontrando formas de mediar y recompensar la cooperación, en lugar de la lucha interna.

12.4.1 Motivación

La motivación del personal de Continental se traduce en mejor personal y en mejor servicio, lo cual es el factor clave para que los clientes la prefieran, sobre todo en un entorno como el actual donde mucha gente teme perder su puesto de trabajo por el difícil ambiente de la industria de las aerolíneas. Se propone hacer mejoras en los siguientes rubros para mantener motivada a la gente.

12.4.2 Ambiente de trabajo positivo

Es necesario fomentar la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, las puertas abiertas, Continental debe estrechar la comunicación entre los niveles jerárquicos más elevados y los más bajos, de manera que el empleado se sienta más comprendido y tomado en cuenta por los directivos.

12.4.3 Participación en las decisiones

La empresa debe facilitar a los empleados un ámbito para que tomen sus decisiones y respetarlas. La directiva debe solicitar opiniones a los empleados con respecto a sus inquietudes dentro de la empresa, con la finalidad de analizarlas y llevar a cabo las que mejor se adapten y se puedan cumplir de manera coherente.

12.4.4 Involucrar a la gente en los resultados

Es necesario hacerle saber al empleado cómo puede afectar su trabajo a los resultados del departamento o de la aerolínea, así cada uno de ellos tendrá una guía sobre la cual basarse y saber el rumbo o la dirección que siguen sus actividades.

12.4.5 Sentido de pertenencia al grupo

Como hasta hoy se ha hecho en Continental, los empleados se deben identificar con la identidad corporativa de la empresa, por ejemplo, facilitando tarjetas de presentación y mediante eventos periódicos donde se resalte el objetivo común y lo que significa trabajar para la empresa.

12.4.6 Ayudar a crecer

Es indispensable proveer de capacitación a los trabajadores, se deben potencializar sus habilidades y aprovecharlas en los rubros débiles de la compañía, es importante que los altos directivos jueguen el papel de mentores para los escalafones inferiores.

12.4.7 Premiar la excelencia

Para todo empleado es necesario reconocer y premiar a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario, y no todo se recompensa con dinero, por ejemplo se pueden establecer premios esporádicos a los empleados que mejor se desempeñen con viajes a distintos destinos nacionales e internacionales de Continental Airlines.

13. CONCLUSIONES

Los profundos cambios ocurridos en el ámbito mundial producto de la era de la globalización y de los adelantos científicos más acelerados, han provocado que la totalidad de empresas u organizaciones hayan tenido que variar sus funciones y estrategias como medida de adaptación, para así poder afrontar con posibilidades en este nuevo mundo caracterizado por la alta competencia y la diversidad de servicios.

Según la International Air Transportation Association (IATA)⁸, las aerolíneas mundiales perderán este año alrededor de 4 mil 700 millones de dólares debido a la crisis económica, y los ingresos bajarán aún más que tras los atentados terroristas del 11 de septiembre en Estados Unidos. Las estimaciones de pérdidas se incrementan casi el doble que el anterior pronóstico emitido en diciembre, reflejando el rápido deterioro de las condiciones económicas globales. El estado de la industria de las aerolíneas es hoy sombrío, la demanda se ha deteriorado mucho más rápidamente con la desaceleración económica de lo que podía haber sido anticipado incluso hace unos pocos meses. La reorganización de la industria será mucho más difícil que los ajustes que vimos tras el 9/11 o el Síndrome Respiratorio Agudo Severo.

Los ataques del 2001 en Estados Unidos tuvieron un gran impacto en la industria aeronáutica. Los ingresos del sector bajaron 7%, unos 23 mil millones de dólares, del 2000 al 2002. El brote del 2003 del Síndrome Respiratorio Agudo Severo en Asia ocasionó igualmente un gran retroceso en la industria del transporte aéreo de pasajeros, especialmente en la región. La presión a que está sometido el balance de la industria es extrema, la única salvedad en esta tendencia es América del Norte, donde las aerolíneas seguramente obtendrán este año en conjunto utilidades de unos 100 millones de dólares aproximadamente, según la IATA. Las aerolíneas estadounidenses se beneficiarán con la eliminación de rutas no productivas y haber evitado el almacenamiento de combustible cuando los precios eran elevados. Adicionalmente se espera que el tránsito de pasajeros descienda 5.7% este año, y el transporte de carga 13%.

El pasado 21 de Julio, Continental Airlines entregó su reporte de actividades al New York Stock Exchange, donde se menciona que gracias al entorno mundial de recesión

⁸En declaraciones del Director General de la IATA Giovanni Bisignani en Conferencia de Prensa en Ginebra el 24 de Marzo de 2009.

se tienen pérdidas por segundo trimestre consecutivo en el año que ascienden a 213 millones de dólares (1.72 dólares de pérdida diluida por acción)

El segundo trimestre de este año resultó adverso por la disminución significativa del tráfico aéreo ya que muchos viajeros de negocios han preferido comprar boleto más económico dado el debilitamiento de la actividad económica en Estados Unidos.

Por otro lado el virus A(H1N1) trajo una reducción en los ingresos de alrededor de 50 millones de dólares. Los gastos por combustible disminuyeron en 762 millones de dólares (46.1% menos que en el segundo trimestre de 2008 pero las utilidades disminuyeron en 918 millones de dólares en comparación con el mismo trimestre de 2008. en respuesta a esta significativa disminución en la rentabilidad, Continental anunció una serie de medidas que ayudarán a disminuir los costos y a incrementar las utilidades:

- Eliminación de aproximadamente 1,700 posiciones de trabajo a todos los niveles de la organización adicionalmente a un anuncio previo de terminar la relación con 500 agentes de reservaciones.
- Eliminación de 700 sobrecargos, aunque inicialmente la empresa anunció un programa de retiro voluntario para minimizar el retiro involuntario de trabajadores.
- Incremento en las cuotas de documentación de equipaje en 5 dólares por pasajero cuando no se prepaguen vía online a partir del 19 de agosto de este mismo año.
- Incremento en las cuotas de reservación telefónica en 5 dólares por pasajero de manera inmediata.

Nuevas medidas serán anunciadas en próximos días.

Durante el segundo trimestre de 2009 los empleados de Continental ganaron cerca de 9 millones de dólares en incentivos monetarios por haber sido la mejor aerolínea en llegadas puntuales entre los meses de mayo u junio según el DOT. El porcentaje de llegadas a tiempo fue de 78.7% en el segmento principal.

Por otro lado el DOT aplicó el beneficio de inmunidad antimonopolio para la alianza con United Airlines y otras ocho aerolíneas miembro del grupo Star Alliance, asegurando una competencia segura a nivel global con otras alianzas de aerolíneas

promoviendo el acuerdo “open skies” entre EEUU y otras naciones y a finales de este año terminará con la transferencia de Sky Team a Star Alliance.

También en el segundo trimestre de 2009 Continental hizo aportaciones por 50 millones de dólares a su plan de pensiones de contribución definida y continuó con la instalación de DirecTV en 16 de sus aviones, dando a sus clientes una gama de posibilidades de 77 canales de televisión (más que cualquier otra línea aérea) incluyendo deportes, noticias, clima y entretenimiento para niños. La compañía espera completar la instalación en todos sus aviones Boeing 737 y en los de segunda generación Boeing 757-300 para el primer trimestre de 2011.

La empresa ha continuado también con la modernización de su flota para incrementar la eficiencia en el consumo de combustible con la adquisición de dos nuevos Boeing 737-900ERs uno de los cuales fue pintado de manera retro en conmemoración del 75 aniversario y adicionalmente removió cuatro aviones Boeing 737-500s y planea sacar de su flota 29 aviones más para enero de 2010.

El 1 de julio de 2009 Continental colocó en el mercado de valores 390 millones de dólares en certificados para financiar las dos aeronaves que adquirió y adicionalmente llegó a un acuerdo comercial con bancos comerciales para financiar la adquisición de nuevos aviones.

14. BIBLIOGRAFÍA

Morrell, Meter S. (2007), Airline Finance. Ashgate Publishing Company. London, United Kingdom. Third Edition.

Shaw, Stephen. (2007), Airline Marketing and Management. Ashgate Publishing Company. London, United Kingdom. Sixth Edition.

Wensveen, Jonh G. (2007), Air Transportation, a Management Perspective. Ashgate Publishing Company. London, United Kingdom. Sixth Edition.

Bethune, Gordon. Huler, Scott. (1998), From Worst to First, Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback. Jonh Wiley and Sons, Inc. New York, United States of America.

Stoner, James. Freeman, Edward and Gilbert Jr., Daniel (1996). Management. Prentice Hall. United States of America. Sixth Edition.

Cham, Kim. Mauborgne Renée (2005), Blue Ocean Strategy, How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, United States of America.

Levitt, Steven. Dubner, Stephen (2006). Freakonomics. B Editions, First Edition.

Continental Airlines (2008). Annual Report for United States Securities and Exchange Commission

15. CIBERGRAFIA

Continental Airlines. www.continental.com

International Air Transport Association. www.iata.org

Reuters Electronic Data System

Bloomberg Electronic Data System

The Datamonitor Group. www.datamonitor.com

U.S. Department of Transportation. www.dot.gov

Sky Team Global Air Alliance. www.skyteam.com

Star Alliance Global Air Alliance. www.staralliance.com

16. ANEXOS

ANEXO 1

Balance General (Cifras en miles de dólares americanos)

PERIODO QUE VENCE	31-Dec-08	31-Dec-07	31-Dec-06
Assets			
Activo Circulantes			
Efectivo y equivalentes	2,355,000	2,307,000	2,388,000
Inversiones a Corto Plazo	478,000	675,000	361,000
Neto de Ingresos por Cobrar	669,000	865,000	747,000
Inventario	235,000	271,000	217,000
Otros Activos Circulantes	610,000	443,000	416,000
Total de Activo Circulante	4,347,000	4,561,000	4,129,000
Activo Fijo			
Inversiones de Largo Plazo	-	69,000	81,000
Propiedad Planta y Equipo	7,327,000	6,558,000	6,263,000
Fondo de Comercio	-	-	-
Activos Intangibles	804,000	706,000	604,000
Amortización Acumulada	-	-	-
Otros Activos	208,000	211,000	231,000
Cargos Diferidos de Activos de Largo Plazo	-	-	-
Todos los Activos	12,686,000	12,105,000	11,308,000
Liabilities			
Pasivo Circulante			
Cuentas Por Pagar	3,955,000	3,797,000	3,381,000
Deuda a Largo Plazo Descubierta/Corriente	519,000	652,000	574,000
Otros Pasivos Circulantes	-	-	-
Total de Pasivo Circulante	4,474,000	4,449,000	3,955,000
Obligaciones de Largo Plazo			
Deuda de Largo Plazo	5,371,000	4,366,000	4,859,000
Otras Obligaciones	2,520,000	1,381,000	1,982,000
Cargos Diferidos de Obligaciones de Largo Plazo	216,000	359,000	165,000
Interés de Minoría	-	-	-
Fondo de Comercio Negativo	-	-	-
Total de Pasivos	12,581,000	10,555,000	10,961,000
Stockholders' Equity			
Opciones Acciones Seguridades Misceláneos	-	-	-
Acciones Preferidas Redimibles	-	-	-
Acciones Preferidas	-	-	-
Acciones Comunes	1,000	1,000	1,000
Ganancias Retenidas	-137,000	448,000	-11,000
Acciones de la Tesorería	-	-	-
Superávit de Capital	1,997,000	1,606,000	1,370,000
Otro Patrimonio Neto del Inversor	-1,756,000	-505,000	-1,013,000
Total de Capital Neto del Inversor	105,000	1,550,000	347,000

Estado de Resultados (Cifras en miles de dólares americanos)

PERIODO QUE VENCE	31-Dec-08	31-Dec-07	31-Dec-06
Total de Ventas	15,241,000	14,232,000	13,128,000
Costo de Ventas	12,782,000	11,068,000	8,566,000
Utilidad Bruta	2,459,000	3,164,000	4,562,000
Gastos Operativos			
Investigación y Desarrollo	-	-	-
Gastos Administrativos	2,154,000	2,051,000	3,676,000
No Recurre	181,000	13,000	27,000
Otros	438,000	413,000	391,000
Total de Gastos Operativos	2,773,000	2,477,000	4,094,000
Utilidad Operativa	-314,000	687,000	468,000
Ingresos de Operaciones Continuas			
Total Neto de Otros			
Ingresos/Ganancias	-38,000	235,000	284,000
Ganancias Antes de Intereses e Impuestos	-352,000	922,000	752,000
Gastos de Interés	332,000	356,000	383,000
Ingresos Antes de Impuestos	-684,000	566,000	369,000
Gastos de Impuestos de Ingreso	-99,000	107,000	-
Interés de Minoría	-	-	-
Ingresos Netos Derivados de Operaciones Contínuas	-585,000	459,000	369,000
Eventos que No Recurren			
Operaciones Discontinuadas	-	-	-
Detalles Sobresalientes	-	-	-
Efecto de Cambios en la Contaduría	-	-	-26,000
Otros Detalles	-	-	-
Utilidad Neta	-585,000	459,000	343,000

MEDIDAS DE VALUACIÓN

Capitalización del mercado (intradía):	1.20B
Valor de empresa (27-mar-09):	4.51B
Precio/Ganancias a plazo (fye31-Dec-10):	2.2
Coefficiente PEG (estimado 5 años)±:	0.25
Precios/Ventas:	0.08
Precio/Libro:	12.04
Valor de empresa/Ingresos :	0.3
Valor de empresa/EBITDA :	16.239

EVENTOS FINANCIEROS DESTACADOS

Año fiscal	
Año fiscal termina:	31-Dec
Trimestre más reciente (mrq):	31-Dec-08
Rentabilidad	
Margen de ganancia :	-3.84%
Margen operativo :	-0.87%

EFICACIA DE LOS DIRECTIVOS

Retorno en activos para los 12 meses previos :	-0.67%
Retorno encima del Patrimonio Neto para los 12 meses previos:	-70.69%
Declaración de Ingresos	
Ingresos :	15.24B
Ingresos por acción:	143.783
Crecimiento de ingresos :	-1.50%
Ganancia bruta :	2.46B
Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) para los 12 meses previos :	278.00M
Ingreso Neto Disponible para Mercados Comunes (tm):	-585.00M
EPS Diluido :	-5.52
Crecimiento de ganancias:	N/A

HOJA DE BALANCE

Efectivo total :	2.64B
Efectivo total por acción :	21.395
Deuda total :	5.89B
Deuda total/Patrimonio neto :	N/A
Coeficiente corriente:	0.972
Valor de libro por acción :	0.852

DECLARACIÓN DE FLUJO DE FONDOS

Flujo de Operaciones:	-324.00M
Flujo de fondos libres :	-144.63M

INFORMACION SOBRE TRANSACCIONES

Historia del precio de la acción	
Beta:	1.03
Variación en 52 semanas:	-49.11%
Variación en 52 semanas (relativa a S&P500):	-37.96%
Máximo en 52 semanas ():	23.42
Mínimo en 52 semanas ():	5.91
Promedio Móvil en 50 días:	10.01
Promedio Móvil en 200 días:	14.52

ESTADÍSTICAS ACCIONARIAS

Promedio de volumen (3 meses):	7,790,520
Promedio de volumen (10 día):	6,922,830
Acciones pendientes:	123.53M
Acciones en manos del público:	123.35M
% Controladas por ejecutivos:	0.15%
% Controladas por instituciones:	93.80%
Acciones vendidas en descubierto (as of 10-Mar-09):	16.05M
Volumen diario (as of 10-Mar-09):	N/A
Coefficiente de ventas en descubierto (as of 10-Mar-09):	1.6
Acciones vendidas en descubierto como % de las Acciones en Manos del Público (as of 10-Mar-09):	14.50%
Acciones vendidas en descubierto (mes anterior):	16.89M
Dividendos & Splits	
Dividendo anual:	N/A
Rendimiento del dividendo:	NaN%
Fecha de dividendo:	N/A
Fecha sin dividendo:	N/A
Ultimo factor split (nuevo por viejo):	02:01
Ultima fecha split:	17-Jul-96