

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



“CONTINENTAL AIRLINES: UN VUELO HACIA EL FUTURO”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRA EN ADMINISTRACION

Presenta:

MARIA LAURA PINEDA ZAPATA

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Mtro. Florentino Velazquez

Lector: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

México, D.F.

2010



Introducción	1
I. Marco Teórico	
a. Método de caso	4
b. Análisis FODA	6
c. Estrategia competitiva	9
d. Puntos a considerar al analizar una empresa	17
II. Hechos relevantes	
✓ Continental Airlines	18
✓ El Go Forward Plan	19
○ Plan de Mercado	19
○ Plan Financiero	22
○ Plan de Producto	23
○ Plan de Gente	24
✓ Año 2001	26
○ Ataques terroristas del 9/11	27
III. FODA	30
IV. Actualización de datos y diagnóstico	
a. Continental Airlines	32
b. Estados Unidos	35
c. Resto del Mundo	36
d. Diagnóstico de Continental Airlines	44
V. Alternativas de solución	51

VI.	Criterios de decisión	52
VII.	Evaluación de alternativas	53
VIII.	Elección de Alternativa(s)	54
IX.	Conclusiones.....	56
	Bibliografía y fuente de datos	57
	Anexos	
	Anexo A: Balance General (2007-2009)	60
	Anexo B: Razones Financieras	61
	Anexo C: Escenarios Propuestos	62

INTRODUCCION



La dirección empresarial es una actividad de enorme trascendencia y sumamente compleja, una responsabilidad sólo asumible por profesionales dotados de una visión global de la empresa, con capacidad de liderazgo y competentes en el uso de aquellos instrumentos y técnicas relacionadas con la función directiva.

La toma de decisiones requiere de un carácter firme y decidido, mismas que deben estar fundamentadas en un estricto proceso de análisis, diagnóstico y reflexión. La capacidad comunicativa y para el trabajo en equipo, así como el aprendizaje y creatividad, son otras aptitudes también muy necesarias para cualquier profesional cualificado que aspire a afrontar tareas de dirección.

Que el alumno adquiriera ese conjunto de habilidades es, esencialmente, el objetivo de todo MBA. De lo que se trata a fin de cuentas es de recrear fielmente la realidad de la empresa; que el alumno se enfrente a problemas de toda índole propios de la función directiva y que, además, lo haga de una manera convincente.

La formación del actuario es primordialmente matemática, pero el mundo laboral tiene inmersas muchas cuestiones que van más allá de los números.

La maestría en administración me ayudó a conocer, entender y analizar todas las áreas de la empresa, logrando así considerarla como la conjunción de todas las áreas estratégicas donde una no puede funcionar sin la cooperación y alineación de las otras.

Durante los 2.5 años que duró la experiencia de la Maestría, tuve la oportunidad de compartir puntos de vista con personas de distintas profesiones y especialidades, desde ingenieros químicos hasta arquitectos, lo que me enriqueció tanto personal como laboralmente, logrando desarrollar capacidades de negociación, de comunicación efectiva, de colaboración y de conjunción.

El método del caso fue la principal herramienta de aprendizaje utilizada y logró en mí el poder resolver un problema no de forma matemática, sino administrativamente y me hizo entender que no todo tiene una solución única, que hay que definir el problema, proponer alternativas de solución y evaluarlas cada una obteniendo así sus ventajas y desventajas, para luego, tomar una decisión, que de acuerdo a determinados criterios, sea la más adecuada.

La decisión de estudiar en la Universidad Iberoamericana se basó en el enfoque humanista de la Maestría, reforzando el hecho de que la empresa son personas y que cada decisión tomada dentro de ella afecta mucho más que al estado de resultados.

El estudiar la maestría en administración fue una gran oportunidad de conjuntar las habilidades analíticas que desarrollé durante la Licenciatura de Actuaría con las habilidades humanísticas y financieras.

Mi agradecimiento a todos los maestros, compañeros, familiares y amigos que hicieron que esta aventura se pudiera concluir. Gracias.

El presente trabajo estudia el caso de Continental Airlines en los años 1983-2001 y lo que pretende es, mediante el método de caso, aplicar los conocimientos y experiencia adquirida

durante el estudio de la Maestría en Administración y tomar decisiones a favor de la empresa.

En el primer capítulo se da un marco teórico de las herramientas y metodología que se utilizará en el desarrollo del programa y posteriormente se entra de lleno al estudio del caso para finalmente exponer alternativas de solución y conclusiones.

I. MARCO TEORICO



a. Método de caso

Para lograr el objetivo de adquirir habilidades de análisis, diagnóstico y reflexión que coadyuven a la toma de decisiones en la empresa, así como las capacidad comunicativa, el trabajo en equipo y creatividad, existe una metodología denominada “*Método de caso*”, que por su amplitud práctica, realismo y carácter integrador, es desde hace muchas décadas el recurso pedagógico utilizado por la mayoría de escuelas de postgrado.

El conocido ‘método del caso’, en realidad debe considerarse como un ‘método de métodos’ pues en él confluyen varios recursos pedagógicos que, combinados, van a conducir al alumno hacia el conocimiento útil, activando habilidades fundamentales para cualquier ámbito empresarial actual, desde la observación, la escucha y comprensión, el diagnóstico o el juicio, hasta la toma de decisiones y la participación en procesos grupales orientados a la colaboración.¹

Un caso representa una situación compleja de la vida real planteada de forma narrativa, a partir de datos que resultan ser esenciales para el proceso de análisis. Casi siempre se trata de hechos problemáticos reales a los que una empresa (real y concreta), un profesional o un equipo de profesionales han tenido que enfrentarse (a veces se ocultan nombres para proteger la privacidad de los protagonistas). Así, el estudiante deberá analizar toda la información proporcionada, discutir el problema expuesto y, al final, decidir o buscar por sí mismo, o en colaboración, una solución. De lo que se trata es, no sólo de adquirir un

¹ <http://www.mastermas.com> (Agosto 2008)

conocimiento práctico, sino también de ejercitar la capacidad de liderazgo y trabajo en equipo afrontando problemas reales.

Al buscar a construir una mente con proyección analítica y de síntesis, aplicar conceptos a situaciones reales, aprender a resolver problemas, desarrollar juicios sólidos y acostumbrar a pensar con espíritu crítico, reforzando su capacidad comunicativa, el método de caso es una excelente herramienta pedagógica.

No existen soluciones simples, por lo que el intercambio de distintos puntos de vista ayudan a analizar, crear juicio y tomar decisiones, capacidades buscadas en toda persona de negocios.²

La secuencia de operaciones que se han de llevar a cabo constituyen un proceso muy estructurado en el forma, pero con una gran flexibilidad respecto a los contenidos. Se centran básicamente en tres etapas³:

1. Familiarización con el tema y los protagonistas a través de la lectura y formación de una impresión global y general sobre el caso.
2. Análisis detenido del relato que debe finalizar con una formulación de los problemas, la naturaleza de las decisiones a tomar y la identificación de los elementos principales que influyen sobre las acciones que se puedan emprender.
3. Preparación de las recomendaciones operativas para dar solución al caso estudiado.

² <http://www.hbs.edu> (Agosto 2008)

³ <http://www.gestiopolis.com> (Agosto 2008)

Los participantes deben examinar con imparcialidad los documentos que se les proporcionan, identificar la información complementaria que necesitan, reflexionar y debatir sobre lo que debería hacerse para solucionar los problemas detectados.

Es un proceso pedagógico flexible y abierto, en que las decisiones y soluciones a los problemas no están dadas a priori, sino que pueden cambiar en función de los supuestos teóricos y metodológicos que sirvan de punto de partida a las personas concretas que realice el estudio.

La creciente complejidad de los fenómenos organizativos, lo que requiere de una investigación de carácter exploratorio y comprensivo más que de búsqueda de explicaciones causales, hace del estudio de caso el método de investigación más apropiado.⁴

b. Análisis FODA⁵

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan.

Decía Séneca: “Cuando uno no sabe a donde va, cualquier camino le sirve”. O dicho de otra manera: “cuando uno no sabe a donde va, puede llegar a cualquier parte”.

⁴ <http://www.eumed.net> (Agosto 2008)

⁵ <http://www.monografias.com> (Agosto 2008)

<http://www.imacmexico.org> (Octubre 2007)

<http://www.miespacio.org> (Agosto 2008)

Esto es fundamental en un proceso de planificación, lo primero es conocer a donde se quiere llegar y enfocar las energías hacia ello.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

La idea de implementar un diagnóstico FODA en la organización, es para reconocer en principio los elementos internos y externos que afecta tanto de manera positiva como negativa a la organización como un todo y que puede ayudarnos también para definir como los elementos pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de metas.

El diagnóstico FODA permite identificar la situación actual, que esta constituida por dos niveles; la situación interna y la situación externa.

LA SITUACIÓN INTERNA está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización mientras que la SITUACIÓN EXTERNA, se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización y a la consecución de objetivos.

Para determinar las fortalezas y debilidades debes de tener conocimiento de la empresa, de sus servicios y/o productos para poder determinarlas. Las fortalezas son los diferenciadores con respecto a la competencia; las cuales se deben de mantener. Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan.

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Se tiene un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibe el analizador) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso).

Para realizar un análisis FODA es necesario tener la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno

3. Lo bueno de lo malo

Gráficamente se tiene:

	Exterior	Interior
Positivas	O portunidades	F ortalezas
Negativas	A menazas	D ebilidades

Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa. La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas.

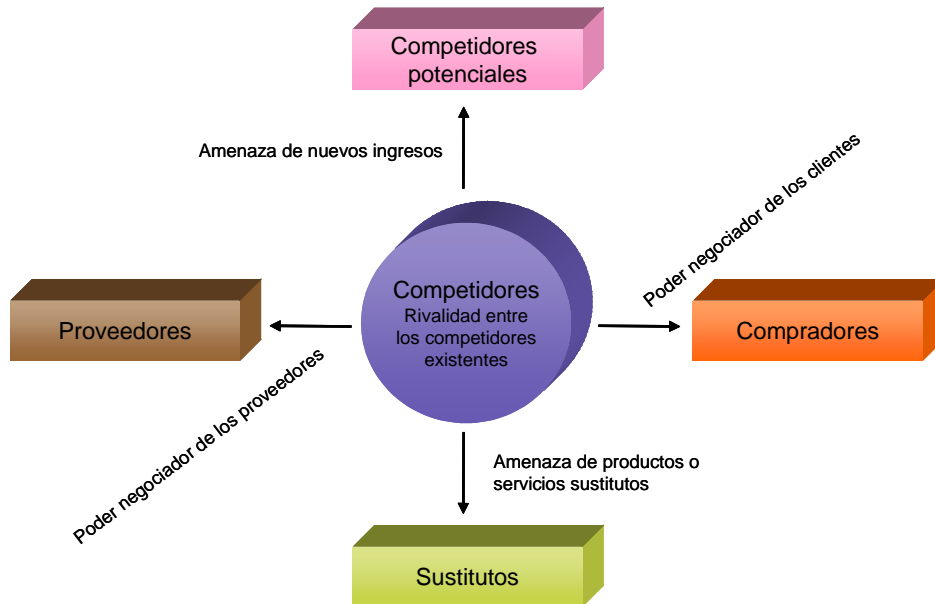
c. Estrategia Competitiva⁶

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

⁶ “Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”. Porter, Michael. 1995 – 19a reimpresión



La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas que son:



Porter define la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran

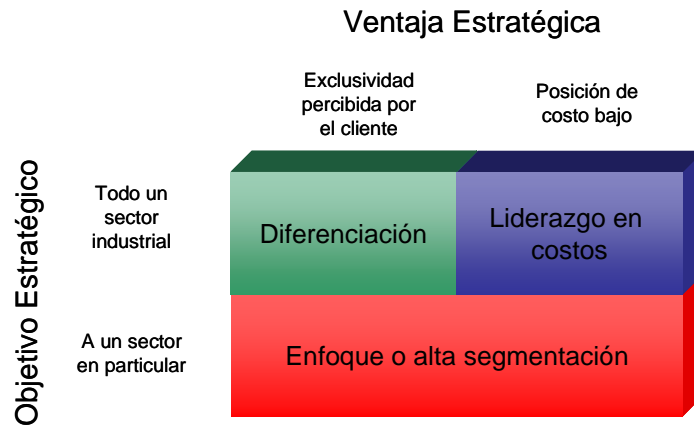
respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas, (nuevos competidores, competidores actuales, poder negociación proveedores, poder negociación compradores y productos sustitutivos), y que como resultado buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión. Esto es, las acciones que se llevan a cabo para conseguir los resultados esperados.

Tres estrategias genéricas, internamente consistentes, pueden crear esta posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores a nivel industrial. Estas son:

a. Liderazgo general en costos.- el bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas. Una estrategia de bajos costos puede en ocasiones revolucionar un sector industrial en el cual las bases históricas de la competencia han sido otras, y los competidores están mal preparados conceptual o económicamente para la minimización de costos.

b. Diferenciación.- crear algo que sea percibido en el mercado como único. Proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de bajo costo.

c. Enfoque o alta segmentación.- enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico.



Basado en "Estrategia Competitiva,..." Michael Porter

Resumiendo, la estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa lo que nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.⁷

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:

1. Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva
2. Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor
3. Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc.

⁷ <http://www.capacinet.gob.mx> (Agosto 2008)

Análisis de la industria

El continuo avance y la emergencia de agresivos rivales plantean la necesidad de estar alerta acerca de las condiciones y la evolución del sector industrial en el que se participa, para construir una estrategia superior y no quedar atrapados en un juego a ciegas.

En algunos casos el análisis del sector se limita a una revisión de la variedad de los productos que se ofrecen y sus precios, pero esto trae consigo el peligro de no advertir alguna fuerza contraria y de quedar expuesto al movimiento de algún oponente.

Por lo tanto, lo que se propone es realizar un examen que contemple los siguientes aspectos:

1. Composición del sector: Qué fuerzas intervienen en el sector.
2. Poder e influencia de cada fuerza: En que forma y bajo qué condiciones cabe esperar una mayor presión.
3. Posición competitiva: Qué capacidad tiene la empresa para resistir o evitar las fuerzas contrarias y cómo mejorar su posición.
4. Cadenas de valor: Constituye un instrumento básico para realizar el análisis interno de la firma y de sus conexiones con el medio ambiente
5. Ventajas competitivas: Qué ventajas tiene la empresa sobre sus rivales para competir en el mercado.

En primer lugar se estudia la situación que guarda el negocio respecto a las cinco fuerzas que lo envuelven, a fin de tener claro qué presiones cabe esperar y cómo afectan a la

empresa, qué se recomienda para evitar o contrarrestan su influencia; y la finalmente definir si la posición es favorable o sostenible, ya que en caso contrario lo recomendable sería salir.

En segundo lugar se vuelve la vista al interior de la empresa con el propósito de identificar cuál es su ventaja competitiva, entendida como la capacidad para llevar al mercado un producto mejor o a un menor precio que el de la competencia.

Para tal fin se requiere revisar de qué recursos o habilidades especiales se cuenta, o qué posición privilegiadas ocupa, para de ahí aclarar a qué capacidad distintiva dan lugar y qué beneficio de interés se puede llevar al cliente.

Los resultados de estos trabajos se integran más tarde con el análisis de mercado y el estudio del perfil del producto para dar forma a la estrategia competitiva.

Análisis del mercado⁸

El mercado está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, de cuyo conocimiento depende en buena medida el éxito de la empresa, por lo que con frecuencia se califica como la principal fuente de oportunidad.

En el análisis del mercado se contemplan las siguientes partes:

1. Panorama del mercado: Tiene como propósito ofrecer una visión amplia, que incluye una descripción de los productos manejados, de los principales grupos de compradores a los que se dirigen y de las formas de comercialización.

⁸ <http://www.capacinet.gob.mx> (Agosto 2008)

2. Segmentación del mercado: Como el mercado no es homogéneo, un trabajo clave consiste en identificar los sub-mercados o segmentos de que se compone.
3. Tipologías del consumidor: representan una alternativa para la división del mercado.
4. Matriz producto-mercado: Se establece la relación entre las variaciones del producto y las partes del mercado al que se dirigen.
5. Mercado meta: Es la parte del mercado hacia la que conviene dirigir la atención, tomando en cuenta tanto su atractivo como la capacidad de la empresa para servir con ventaja a esa parte.
6. Nichos de mercado: Son pequeños espacios del mercado en los que se aplican estrategias específicas para su explotación.
7. Nichos de mercado: Son pequeños espacios del mercado en los que se aplican estrategias específicas para su explotación.

Perfil del producto

El tercer elemento bajo análisis y para muchos el eje de la estrategia competitiva, está dado por las características del producto que se pone en el mercado.

El razonamiento que se sigue es que un buen producto, acompañado de un buen servicio, trae consigo el reconocimiento de los clientes, lo que lleva a ganar más mercado o a obtener mejores precios, para de esta forma tener mayores utilidades.

Con tal motivo se han vuelto en lugar común voces que hablan de la calidad, la satisfacción del cliente o la excelencia en el servicio como fórmulas garantizadas para el éxito. Lo malo

es que con frecuencia estas expresiones sólo quedan en frases amables, sin dejar claro que la calidad es algo más que hacer bien las cosas o que cumplir con una norma y que el buen servicio no se limita a un trato agradable.

El valor del producto tiene un carácter multifacético, que depende de la estimación que hace el comprador de las distintas ventajas que el producto es capaz de reportar para satisfacer sus necesidades o sus deseos, así como de la pertinencia de los servicios asociados.

Diseño de la estrategia competitiva

El diseño de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave, que son la industria, el mercado y el perfil del producto, para definir con qué capacidad competitiva se cuenta, cuáles son las necesidades del mercado y qué características debe reunir el producto.

Los puntos siguientes se refieren al desarrollo de la estrategia competitiva desde tres puntos de vista:

1. Estrategia de producto - mercado: Incluye una breve descripción de las conocidas estrategias de bajo costo, diferenciación y enfoque.
2. Estrategia de rivalidad: Cómo enfrentar a los oponente para ganar o defender una posición.
3. Estrategia comercial: Cómo atraer la atención del cliente y cómo acceder al mismo, apoyándose en las 4 P's de la mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza).

d. Puntos a considerar al analizar una empresa⁹

Los Análisis de Empresas (empresas clientes, proveedoras, competidoras, etc) pueden tener distintos enfoques y distinta extensión en función del conocimiento previo y del interés que exista sobre dicha empresa, el país en el que esté localizada, su tamaño, sector, etc.

Sin que se pretenda ser exhaustivo, el análisis de una empresa podría incluir los siguientes módulos:

- Datos generales de la empresa
- Evolución histórica de productos, servicios y relaciones con otras empresas
- Mercados en los que está presente
- Datos económico-financieros
- Gama actual de productos y servicios
- Desarrollo y compra de tecnología/producto (patentes, proyectos de Investigación y Desarrollo, etc)

⁹ <http://www.cde.es> (Agosto 2008)

II. HECHOS RELEVANTES



✓ Continental Airlines

Para 1994 aparecía como la 5ª mayor aerolínea comercial de los Estados Unidos, con ingresos de 6000 millones de dólares. Aparecía en último lugar entre las 10 principales aerolíneas comerciales en cuanto a desempeño de operaciones y satisfacción al cliente tales como:

- Arribos puntuales (porcentaje de vuelos que no tienen retrasos mayores de 15 minutos con respecto a la hora programada)
- Contaba con el número más alto de reportes de equipaje mal manejado por cada 100 pasajeros
- Índice más alto de quejas por cada 100,000 pasajeros
- De las peores aerolíneas en porcentaje de pasajeros a los que involuntariamente se les negó a abordar por sobrecupo y otros problemas.

En los últimos 10 años había tenido 10 directores generales y se había pasado por numerosas reorganizaciones internas así como por cambios de estrategia lo que generaba un ambiente hostil de trabajo.

Continental Airlines había entrado en la protección de quiebra del Chapter 11 en 1983 y de nueva cuenta en 1990, para luego surgir de estos procedimientos en abril de 1993.

En 1994 es nombrado director ejecutivo Gordon Bethune, una vez que presentó el “Go Forward Plan”, mismo que fue elaborado en conjunto con Greg Brenneman, quien en 1995 es nombrado director General de Operaciones de Continental Airlines y en 1996, obtuvo el título de presidente de su área.

✓ **El Go Forward Plan:**

1. Plan de mercado para volar por rutas más rentables
2. Plan financiero para poner a la empresa en números negros en 1995
3. Plan de producto para mejorar la oferta a los clientes
4. Plan de gente para transformar la cultura de la compañía

Estos planes se llevarían a cabo en forma simultánea y concertada

○ **PLAN DE MERCADO (FLY TO WIN)**

Dejar de hacer las cosas que perdían dinero o hacían perder dinero y concentrarse en las fortalezas de mercado de la aerolínea.

La empresa perdía dinero en el 18% de las rutas, muchas de las cuales eran rutas de punto a punto de tarifa baja y que se tenía una participación de mercado relativamente baja.

Continental Lite, la operación de tarifa baja de Continental Airlines, representaba pérdida y su operación consistía en: Se reemplazaron los asientos de primera clase por clase económica; Aeronaves pintadas con el logo de Continental Lite; no se servían comidas en vuelos menores a dos horas y media de duración; los Boeing volaban desde temprano en la mañana hasta tarde por la noche, para generar la mayor cantidad posible de dinero por avión; a lrededor de un tercio de los vuelos de Continental Lite eran la causa de cerca del 70% de las pérdidas de CA

Acciones iniciales:

- Hacer reducciones drásticas en los vuelos de Continental Lite y revisar a fondo el programa de rutas para concentrarse en las operaciones de centro y ramal y no en las de punto a punto.

- Se programaron más vuelos para nuevas ubicaciones de ramal que prometían generar el tránsito de pasajeros suficientes para producir ganancias.
- Cerrar el centro operativo de Greensboro (que perdía dinero) y concentrarse en Newark, Cleveland y Houston.
- Servir a Kansas City y Omaha desde Houston.
- Agregar más vuelos de Newark a los centros operativos de Houston y Cleveland.
- Subir las tarifas en algunas rutas.
- Continental Airlines contaba con 10 diferentes tipos de naves en la flota, incluidos Airbus 300 (A300), los cuales eran costosos de operar, requerían mantenimiento especial, pagos de alquiler de hasta 200 000 dólares al mes, por lo que se proponía deshacerse de todos los A300, buscando así eliminar la mayor parte de capacidad sobrante de asientos y disminuir costos en inventario de refacciones, capacitación, instalaciones, procedimientos especiales, etc.
- Empezar una campaña de marketing para recuperar a los clientes perdidos (sobre todo de negocios). Con la reducción de costos se disminuyeron las comisiones a los agentes de viajes, quienes manejaban el 80% del total de reservaciones de vuelo, prescindir de características populares del programa One Pass de viajero frecuente y eliminar atractivos extra (asientos de primera clase, cupones canjeables por bebidas,...) que los agentes podían ofrecer a los clientes corporativos para inducirlos a elegir Continental Airlines.
- Ir con cada agente de viaje importantes y ofrecer disculpas, prometer niveles de desempeño puntual y satisfacción del cliente, restablecer las comisiones altas, dar un paquete de incentivos para inducir a los clientes de las 500 de Fortune a reservar más vuelos con Continental.
- Restablecer el programa One Pass.

Acciones posteriores:

- Tratar a agencias de viajes como socias, pagando mejores comisiones, incentivos, programas de ascenso.
- Acercamiento personalizado del personal de Continental con los corporativos que volaban frecuentemente, ofrecièndo disculpas por el pasado y mostrando el Go Forward Plan.
- Expansi3n a mercados internacionales durante el periodo 1995-2000. Para el 2000 contaba con 90 destinos internacionales (servía a más destinos que cualquier otra aerolínea) y 130 destinos locales (EUA).
- En cuanto a destinos operativos, apertura de Guam para la regi3n Asia-Pacífico, Newark encargada de los vuelos a Europa y Medio Oriente, Houston para México (20 ciudades), Centro y Sudamérica. Cleveland tenía vuelos internacionales a Montreal, Toronto, Londres, San Juan y Cancún. En 2000, anunció sus planes para incrementar el servicio a 30 ciudades europeas en los siguientes 3 a 5 años y ampliar destinos del medio oriente.
- Para el año 2000 amplió su boletaje electrónico llegando al 54% de las ventas totales por este medio y se asoció con United, Delta American Airlines y Northwest para crear un sitio web completo de planeaci3n llamado Orbitz, que ofrecía boletos de las aerolíneas, reservaciones de hotel, renta de autos y otros servicios.
- Una vez que se descartó a Continental Lite por los malos resultados, se creó una alimentadora para sus centros operativos llamada Continental Express, misma que operaba como una subsidiaria y era manejada por su propio presidente. Para el 2000, Continental Express había ampliado sus operaciones para incluir cerca de 1000 vuelos diarios a 70 ciudades de Estados Unidos, 10 de México y 5 de Canadá. Contaba con jets regionales y aviones de turbohélice, mismos que planeaba descartar para 2004.
- Restauraci3n del programa One Pass de viajero frecuente.

○ **PLAN FINANCIERO (FUND THE FUTURE)**

Acciones iniciales:

- Renegociación de pagos de alquiler de aeronaves.
- Refinanciar parte de la deuda a tasas de interés más bajas.
- Postergación de algunas reamortizaciones de deuda.
- Incremento de tarifas en ciertas rutas.
- Proyección de utilidad para 1995: 45mdd y flujos de efectivo para evitar otra crisis financiera.

Acciones posteriores:

- Captación de 29 millones de dólares por devolución de un anticipo realizado a Boeing por aeronaves nuevas.
- Cierre de operaciones del centro de operaciones de mantenimiento de Los Angeles, despidiendo a cerca de 1800 empleados.
- Venta de excedentes de inventario y renegociación de contratos de mantenimiento.
- Códigos compartido con otras aerolíneas.
- Sociedades con aerolíneas para manejar el trabajo de tierra en lugares con poco movimiento.
- Creación de sistemas financieros más fuertes que permitieron contar con estimados confiables y actualizados (40 conceptos diarios).
- Ahorro de 3 millones de dólares (aproximadamente) por aumentos en combustible, mediante la compra de una póliza de seguros que los protegía contra aumentos inesperados.

- Reducción en costos de capacitación y mantenimiento mediante la disminución de los diferentes tipos de aviones (bajar de 9 a 5). Bethune consideraba que para el 2000 Continental tendría la flota más joven (y menos costosa) de Estados Unidos.
- Recompra de 28.1 millones de acciones a un costo aproximado de 1,200 millones de dólares.

- **PLAN DE PRODUCTO (MAKE RELIABILITY A REALITY)**

Mejoras medibles en desempeño de puntualidad, manejo de equipajes y experiencia general de vuelo

Acciones iniciales:

- Enfocar la atención de los empleados en el desempeño puntual, recompensándolos con un bono de 65 dólares cada mes que Continental apareciera entre las primeras cinco aerolíneas en porcentaje de vuelos de arribo puntual, medido y reportado por el departamento de transporte de EUA.

Acciones posteriores:

- Para 1996, el bono estaba sujeto a que Continental estuviera entre los 3 primeros lugares, aumentando el bono a 100 dólares (éste se comenzó a pagar a partir de diciembre de 1995 por obtener el 1er lugar). En 1997 se ajustaron de nueva cuenta los requisitos del bono para que la aerolínea quedara entre las 3 primeras aerolíneas nacionales o que tuviera un índice de arribos a tiempo de 80%. En el 2000 se volvió a modificar, pagando bono de 100 dólares si Continental ocupaba el 1er lugar de desempeño puntual y 65 dólares si quedaba en 2do o

3er lugar con índice superior al 80%. Del 95 al 2000 Continental pagó un total de 157 millones de dólares en bonos de este tipo.

- Mejora en el manejo de equipaje, estando entre las 3 primeras aerolíneas con menor número de quejas por mal manejo de equipaje en 30 de 31 meses a partir de 1995.
- Mejora en los platillos servidos durante el vuelo.
- Instalación de teléfonos de uso en vuelo.
- Ampliación en el tamaño del equipaje de mano permitido a bordo.

○ **PLAN DE GENTE (WORKING TOGETHER)**

Convertir en meta corporativa un cambio en la forma en que las personas se trataban unas a otras. Plan más importante a largo plazo.

Acciones iniciales:

- Encontrar formas de medir y recompensar la cooperación para alentar y recompensar la confianza.

Acciones posteriores:

- Pago de 545 millones de dólares por concepto de bonos de utilidades compartidas de 1995-2000.
- Listas de verificación para cada uno de los puestos dejando en claro las obligaciones y responsabilidades de cada posición.
- Comunicación abierta y trabajo en equipo.
- En 1996 se adoptó como lema de la empresa “Dignidad y respeto”.

- A partir de ese mismo año se inició un programa para recompensar a los empleados con asistencia perfecta con un certificado de 50 dólares y volviéndolos candidatos para ganar camionetas equipadas. Del 1° de julio al 31 de diciembre de 2000, hubieron 14,980 empleados candidatos para las camionetas, lo que representaba un ahorro estimado de 20 millones de dólares por ausentismo.
- Convivios periódicos con el personal.
- Disminución en la tasa de rotación voluntaria: 1998 6.7% a 5.3% en el 2000.
- En julio de 1997 se inició un programa de 3 años para aumentar los salarios para llegar a los niveles de la industria, terminando en julio del 2000. Una vez terminado este programa, se inició otro programa para aumentar las prestaciones al nivel de la norma de la industria mismo que terminaría en 2003.

De acuerdo a los datos reflejados en el Resumen Financiero y operativo de Continental Airlines, 1993-2000, se puede observar que una vez en marcha el Go Forward Plan:

- Incremento de los ingresos operativos del 69.94%
- Incremento de percepción operativa del 77.66%
- Incremento de percepción neta del 52.68%
- Incremento de factor de carga en equilibrio o límite de rentabilidad por pasajero del 9.05%
- Incremento en la percepción por pasajero por milla de asiento disponible del 20%

Es importante resaltar que estos buenos resultados se da a pesar de una variable externa, como lo es el precio promedio por galón de combustible que se elevó en un 57.56%

✓ Año 2001

En enero de este año, Continental recompró 6.7 millones de acciones comunes que Northwest Airlines había comprado a fines de 1997, pagando 450 millones de dólares en efectivo y acordaron mantener hasta 2025 su convenio maestro de alianza (que incluye código compartido, viajero frecuente, acceso compartido a salas de descanso ejecutivas y marketing conjunto), con lo que recuperaba su autonomía. Cuando se inició con esta alianza en 1998 se preveía que estaría en funcionamiento total para fines de 2001 y que produciría un aumento de cerca de 265 millones de dólares en ingreso operativo cosa que no se logró y estimaba que el faltante en beneficios financieros durante 2001 ascendería a 65 millones de dólares y que se lograrían en dos o tres años los beneficios completos.

En mayo de 2001 renuncia Greg Brenneman renuncia a sus cargos de presidente, director general de operaciones y director.

Durante el primer semestre del año, reportó ingresos de 5,000 millones de dólares (3.3% que el año anterior), utilidad neta por debajo en un 65.77% con respecto al mismo periodo del año 2000 liquidez en entredicho con activo de 2,200 millones de dólares y pasivo de 3,200 millones de dólares, fuerte apalancamiento con deuda a largo plazo por 3,700 millones de dólares y capital contable de 1,200 millones de dólares.

Estos resultados se atribuían a las situación económica estadounidense y la situación global.

En julio de 2001, Continental anunció sus planes de vender su parte minoritaria en Continental Express por medio de una oferta pública inicial de acciones. Con esto se buscaba reunir capital y estimular un poco el precio de las acciones. En ese momento, el

mercado de valores estaba asignando alto valor a las acciones de las aerotransportadoras regionales de más rápido crecimiento como Continental Express. En los 10 años anteriores, las aerotransportadoras regionales habían disfrutado de gran éxito volando jets pequeños de unos 50 asientos a aeropuertos de destino de menor tamaño, enfrentaban una competencia más débil y gozaban de una rentabilidad más uniforme que las aerotransportadoras mayores. Además habían mantenido los costos bajos por no servir alimentos y por negociar contratos de trabajo menores que las aerotransportadoras mayores.

Para agosto de este mismo año se tenía desempeño de puntualidad de 80.9% (contra 77.7% del año anterior), aumento de tráfico de pasajeros del 2.7% y 22.9% para Continental y Continental Express respectivamente.

A principios de septiembre, realizaban 2,500 vuelos diarios y había reportado 25 trimestres consecutivos rentables y la revista Fortune la incluyó entre las 100 Mejores Compañías para Trabajar en Estados Unidos en los años 1999, 2000 y 2001.

○ **ATAQUES TERRORISTAS DEL 11 DE SEPTIEMBRE (NUEVA YORK)**

El 15 de septiembre, Continental fue la primera aerolínea en anunciar que reduciría sus itinerarios de vuelos largos en aproximadamente un 20% y se vio obligada a suspender temporalmente a 12,000 de sus 56,000 empleados (21.4%). Se estimaba que los paquetes de finiquito a los empleados suspendidos y varias otras cláusulas de pago de separación y suspensión costarían poco más de 60 millones de dólares. Se programaron ferias de empleo de reubicación en los centros operativos de Houston, Cleveland y Newark.

A nivel global cerca de 120,000 empleados se vieron afectados por las disminuciones de vuelos y las medidas de ahorro de costos adoptadas.

El 21 de septiembre, el Congreso de EUA aprobó la Air Transportation Safety and System Stabilization Act, un rescate de dificultades financieras corporativas ideado para mantener a la industria de las aerolíneas estadounidenses solventes mientras el viaje aéreo se rehacía. Se daba 5,000mdd en pagos directos y les proveía hasta 10,000mdd en oportunidades de obtener préstamos. No estaban claras las reglas en base a las que se otorgarían estos préstamos, pero se esperaba que fueran severos como para descalificar a aerolíneas financieramente débiles. Más de \$400 mdd en efectivo se dieron a Continental.

El factor de carga de septiembre de 2001 fue del 61.4% contra 72.4% del año anterior. Continental Express tuvo una disminución de tráfico de 21.7% contra el 2000.

En Octubre, se suspendieron todos los vuelos de los DC-10 para ahorrar en costos de mantenimiento, detención temporal de 14 turbohélices y 31 aviones de Continental Express.

Se inició un programa para premiar con dobles millas a sus viajeros aéreos frecuentes por viajes entre el 2 de octubre y el 15 de noviembre, se redujeron las tarifas de viajes de negocios y destinos de placer en México, Centro y Sudamérica y Europa y se obtenían descuentos del 10% y 1,000 millas si se utilizaba el sitio web.

Continental había instalado protecciones de puerta en todos sus aviones para el 23 de octubre, antes de la fecha fijada por la FAA y esperaban instalar puertas más fuertes en los próximos meses.

Continental anuncia un acuerdo de código compartido con KLM Royal Dutch Airlines, efectivo a partir del 1° de Diciembre.

A pesar de los ataques terroristas, Continental anuncia su tercer trimestre con utilidad.

Continental aceptó la entrega de 14 nuevos Jets Boeing y sacó 49 aviones del servicio, estaba en negociaciones con Boeing para el aplazamiento en el pedido de algunos aviones programados para 2002 y 2005. Los descuentos de precio de pasaje para estimular el tráfico de pasajeros habían deprimido el ingreso por milla de asiento disponible, ayudando a levantar el factor de carga de punto límite de rentabilidad a 78.3%.



OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Los aviones del 9/11 no son de Continental• Redefinición de procesos globales• Nombrada en 2000 y 2001 como la segunda aerolínea más admirada, de acuerdo a la Revista Fortune• Paquete de rescate del Gobierno Federal de la industria aérea norteamericana	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad en el equipaje que se puede llevar sin documentar• Posicionamiento de la marca• Reconocimientos de distintos medios por el desempeño presentado• Go Forward Plan• Relaciones laborales• Servicio al pasajero sobre todo en el nicho de viajes de negocios• Programa de viajero frecuente “One Pass”• Gordon Bethune, CEO• Personal a nivel dirección• Al segundo trimestre de 2001, Continental había reportado 25 trimestres consecutivos redituables• Continental es una empresa autónoma• Continental Express con otra línea de negocio• Quinta línea comercial más grande• Líder en la industria en llegadas a tiempo

AMENAZAS

- Desaceleración del crecimiento de la industria de la aviación
- Tráfico aéreo
- Medidas de seguridad
- Contracción del mercado
- Competencia con “hambre” de ganar mercado
- Economía global
- Costo combustible

DEBILIDADES

- Calificada en 7° lugar por sobregistro y mal manejo de equipaje
- Cambio de COO en mayo 2001
- Situación financiera no muy sólida, se va recuperando de periodos de continuas pérdidas
- Apalancamiento con deuda a largo plazo de 3,700 millones de dólares
- Retiro anticipado de empleados lo que hace menos personal, con más roles y actividades que desempeñar

IV. ACTUALIZACION DE DATOS Y DIAGNOSTICO



El caso cuenta con datos de 1994 al 2001, pero qué ha pasado en estos 8 años tanto en Continental Airlines como en el entorno global?

a. Continental Airlines

A raíz de los atentados terroristas del 11 de septiembre, el mercado aéreo cambió totalmente y las finanzas de las aerolíneas se vieron afectadas en todos los sentidos. Continental agregó un cargo de 10 dólares por la emisión de boleto impreso si es que estaba disponible el boleto electrónico y para finales del 2001 recibieron su primer Boeing 757-300. A pesar de todos los esfuerzos realizados, terminaron el cuarto trimestre y el año 2001 con pérdidas.

La vida en Nueva York parecía volver a la normalidad con un incremento en la demanda de vuelos internacionales a esta ciudad y a principios del 2002, Continental establece el récord del volumen más alto de clientes registrados a través de sus centros de servicio electrónico. Aproximadamente 650,000 clientes estadounidenses eligieron los boletos electrónicos en lugar de los emitidos por los medios tradicionales.

Continental volvió a figurar en las 100 Mejores Empresas para trabajar en los años 2002, 2003, 2004 y 2005.

En la lista "Compañías más admiradas de los Estados Unidos" de la revista FORTUNE, donde las aerolíneas son clasificadas por su innovación, solidez financiera, talento de empleados, uso de activos corporativos, valor de inversión a largo plazo, responsabilidad social, calidad de dirección y calidad de servicio, Continental fue galardonada cada año.

Tras los hechos del 11 de septiembre, Continental anunció una serie de iniciativas para generar ingresos y reducir costos, diseñadas para lograr contribuciones anuales por más de 350 millones de dólares brutos, y de 80 millones de dólares en 2002. En 2003 se redujo la capacidad internacional por amenazas de guerra, lo que obligó a Continental a reducir un 25% su personal directivo y 15% de funcionarios, además de dar 1,200 permisos de ausencia y obtener 500 millones de dólares en ahorros adicionales. En 2004 se redujeron 425 puestos directivos y administrativos que ahorró aproximadamente 200 millones de dólares y se anunció que se necesitaba una disminución de 500 millones de dólares en sueldos y prestaciones. En 2008, aunado a la crisis financiera global que se empezaba a gestar, se redujo la capacidad, flota y personal que incluyó la eliminación de 67 aeronaves y 3,000 puestos de trabajo y se implementó un cargo por 15 dólares por la segunda maleta registrada a ciertos vuelos, con lo que se espera ganar más de 100 millones de dólares.

Continental siguió muy enfocado a Alianzas estratégicas, por lo que se unieron a su lista Amtrak, American Airlines (e-tickets), eBay (ofertas con millas One Pass), SNCF (empresa ferroviaria francesa), US Airways (e-tickets), Delta, Northwest Airlines, TAP Air Portugal, Maersk Air Dinamarca, Aeroméxico, Air France, Japan Airlines, U.S. Helicopter, China Southern Airlines, Kingfisher Airlines, Dragon Air, Star Alliance, así como la unión a SkyTeam.

Mejora continua en las aeronaves, brindando mayor comodidad y espacio por lo que Continental siempre a la cabeza en cuanto a Satisfacción al Cliente se refiere y ampliación continua de destinos llegando así a más de 2,750 salidas diarias en América, Europa y Asia, con 133 destinos nacionales (Estados Unidos) y 132 destinos internacionales. Más de 750 destinos adicionales se atienden actualmente mediante las aerolíneas asociadas. Con más de

43 000 empleados, Continental tiene centros de operaciones en Nueva York, Houston, Cleveland y Guam y, junto con sus socios regionales, transporta aproximadamente 67 millones de pasajeros por año¹⁰.

Para el 30 de septiembre de 2009, Continental opera una flota de 351 jets, con sólo tres tipos de aviones y siendo una de las más jóvenes y eficientes flotas existentes en el mercado.

En cuanto a resultados financieros, Continental registró pérdidas hasta el 2006, cuando comenzó a repuntar y en 2007 se realizó la mayor participación de ganancias a los empleados en la historia de la compañía. Cada año se realiza gran inyección de capital al Plan de Pensiones, incluso por encima de lo que exige la Ley (desde principios de 2002, ha contribuido aproximadamente con \$1800 millones de dólares a sus planes de pensión de beneficios definidos).

A continuación se muestran los resultados financieros de Continental del segundo trimestre de 2009 vs. 2008:

	2009	2008
Operating Revenues (mill)	3,126	4,044
Operating income (mill)	- 154	- 71
Revenue pass miles (000)	20,772	22,017
Available seat miles (000)	24,963	26,933
Load Factor (%)	83.2	81.7

Continental, preocupada por el medio ambiente, instaura un Programa de Compensación de Carbono, mediante el cual se permitirá de forma voluntaria a los viajeros calcular el

¹⁰ Continental Facts 4th quarter, 2009

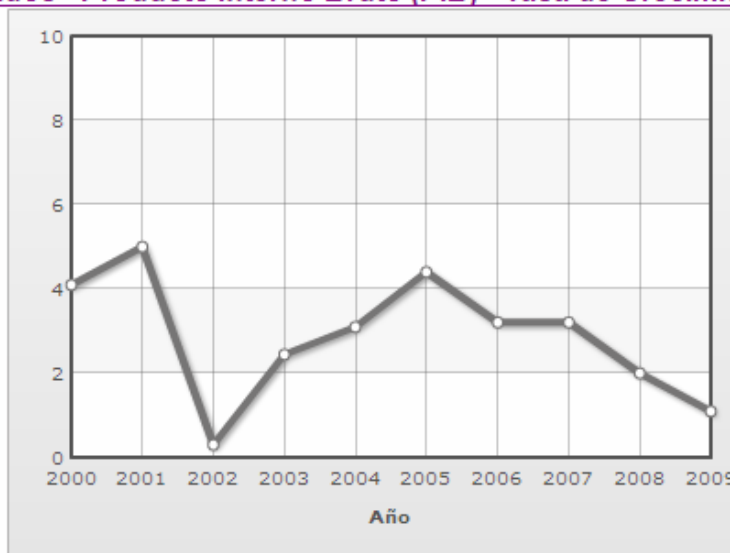
impacto de carbono de sus itinerarios reservados y comprar compensaciones de carbono en línea a Sustainable Travel International, una organización sin fines de lucro.

George Bethune es sustituido por Larry Kellner a partir del 1° de enero de 2005 para ocupar el puesto de Presidente y Director General, quien a su vez es sustituido por Jeff Smisek a partir del 1° de enero de 2010.

A 14 años de instituido el Go Forward Plan, Continental se sigue rigiendo por este plan.

b. Estados Unidos

Estados Unidos - Producto Interno Bruto (PIB) - Tasa de Crecimiento Real (%)

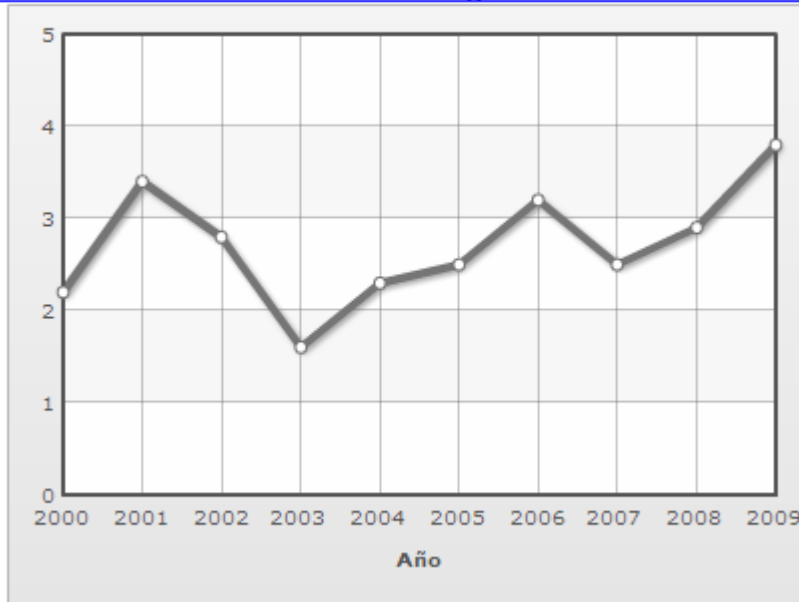


Fuente: www.indexmundi.com

En el 2009 se presentó el menor crecimiento de los últimos 7 años, con una tasa de crecimiento real del 1.1%.

En general, se proyecta que el crecimiento del PIB llegue a 2.5 por ciento en 2010 y se estabilice en un relativamente modesto 2.7 por ciento en 2011.

Estados Unidos - Tasa de inflación (precios al consumidor) (%)



Fuente: www.indexmundi.com

c. Resto del Mundo¹¹

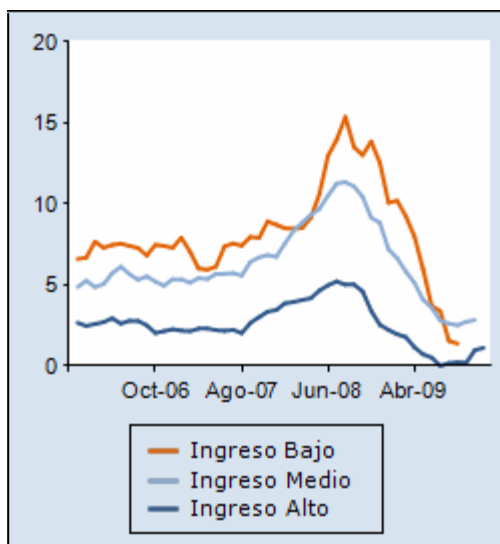
✓ Inflación

Así como el fuerte aumento en los precios de alimentos y combustibles generó una rápida aceleración de la inflación general en los países de ingresos altos y en los países en desarrollo durante 2008, la baja de los precios de los productos básicos durante el curso de 2009 y la desaceleración sin precedentes en la economía mundial han conducido a una caída drástica en la inflación general. La tasa mediana de inflación interanual de precios al consumidor en países de ingresos altos, que llegó a un pico de 5.2% a mediados de 2008, se volvió negativa en julio, pero fue de 0.6% en noviembre de 2009. La tasa mediana de inflación en los países en desarrollo ha bajado de un pico de 12.4% a mediados de 2008 a

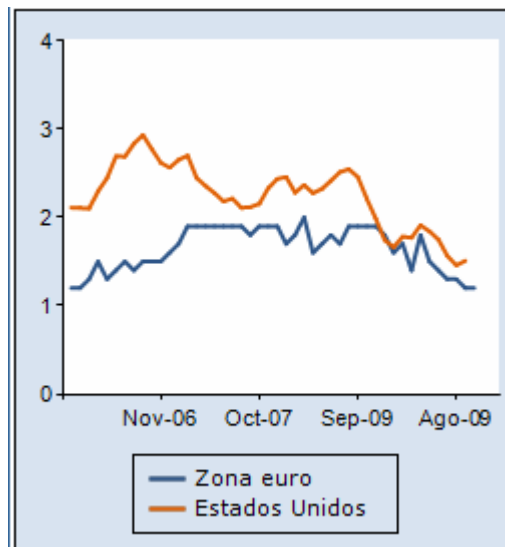
¹¹ <http://web.worldbank.org>

sólo 2.6 %. No obstante los descensos en la inflación general, la inflación básica ha permanecido relativamente estable en los países de ingresos altos. Sólo en Japón la inflación básica cayó abajo de cero. Como el grueso de la deflación de los precios de los productos básicos ha pasado ya por todo el sistema, se puede esperar que la inflación general se eleve hacia las tasas de la inflación básica en los próximos meses. Se espera que la inflación general en Estados Unidos y en los países del Grupo de los Siete (G-7) promedie 1.6% y 1.1% en 2010, respectivamente.

Los comportamientos de la inflación han cambiado en forma drástica entre los países de ingresos medios y bajos. La inflación mediana en países de ingresos bajos llegó a un máximo de 15.4 por ciento a mediados de 2008, pero a octubre de 2009 fue de 1.2%, muy abajo de los niveles observados antes del auge de alimentos y combustibles. Sin embargo, la inflación alimentaria en los países en desarrollo no ha estado cayendo tan aprisa como los precios generales en los dos tercios de los países en desarrollo para los cuales existen datos disponibles hasta mayo de 2009.



En consecuencia, hacia finales de mayo de 2009, los precios de los alimentos en países en desarrollo habían aumentado cerca de 8% más rápido que los precios no alimentarios, si se les compara con enero de 2003. Esto sugiere que los pobres en estos países tal vez no se beneficien de la disminución en los precios internacionales de alimentos en el mismo grado que los pobres de los países ricos, y que una porción significativa de los 130 millones empujados hacia la pobreza extrema durante el salto de los precios de alimentos (Banco Mundial, 2009b) no hayan salido de la pobreza, como habría sido de esperarse dada la baja en los precios internacionales de alimentos.



✓ Crecimiento mundial

Después de una profunda recesión mundial, el crecimiento económico se ha vuelto positivo, puesto que una amplia gama de intervenciones de políticas ha apoyado la demanda y reducido la incertidumbre y el riesgo sistémico de los mercados financieros. Sin embargo, se espera que la recuperación sea lenta, pues los mercados financieros permanecen deteriorados, en un futuro no muy lejano será necesario retirar las medidas de estímulo

fiscal, y los hogares en países que sufrieron deterioros en los precios de activos se ven forzados a reconstruir ahorros mientras luchan con el alto desempleo. Si bien se espera que el crecimiento global retorne a territorio positivo en 2010, el ritmo de la recuperación será lento y sujeto a incertidumbre. Luego de caer en un 2.2% estimado en 2009, se proyecta que la producción global crecerá 2.7% y 3.2% en 2010 y 2011, respectivamente (-1.0, 3.5 y 4.0% al agregar ponderaciones de paridad de poder adquisitivo).

El principal lastre en el crecimiento global proviene de los países de ingresos altos, cuyas economías, se prevé, se habrán contraído 3.3% en 2009. Japón, que sintió las consecuencias de la crisis mundial en forma más severa que otros países de ingresos altos, experimentó la contracción más severa del crecimiento (-5.4%). En 2010 se esperan tasas de crecimiento de 2.5 y 2.9%, respectivamente, para Estados Unidos y los países de ingresos altos que no son miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

La crisis económica mundial afectó a los países en desarrollo, primero y sobre todo mediante un pronunciado descenso en la actividad industrial global, debido a un súbito recorte en los programas de inversión, la demanda de bienes de consumo duradero y a un esfuerzo muy grande por reducir inventarios ante las inciertas condiciones futuras. El descenso en la demanda de exportaciones, en los precios de los productos básicos y en los flujos de capital exacerbó y extendió la depresión. En general, se estima que en los países en desarrollo en su conjunto el crecimiento descendió a 1.2% 2009, cuando fue de 5.6% en 2008.

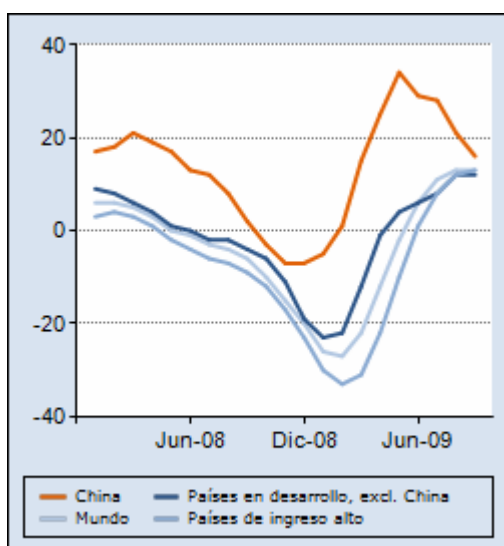
Entre las regiones de países en desarrollo, las economías de Europa y Asia central fueron las más golpeadas por la crisis, con un descenso de 6.2% en el PIB (la Federación Rusa se contrajo 8.7%). Las principales causas fueron la baja de precios del petróleo (Rusia) y las dificultades para financiar grandes déficits en cuenta corriente en un entorno adverso al riesgo.

El crecimiento en las regiones de Asia oriental y el Pacífico (en particular en China) y Asia meridional (India en particular) ha demostrado capacidad de recuperación, respaldado por un cuantioso paquete de estímulos en China y el buen manejo macroeconómico en India. Entre 2008 y 2009, se estima que el crecimiento en la región de Asia oriental y el Pacífico se habrá reducido en sólo 1.2 puntos porcentuales a 6.8%, en tanto el crecimiento de Asia meridional se ha mantenido estable en 5.7%. Se calcula que el crecimiento del PIB en China se ha reducido de 9% en 2008 a 8.4% en 2009, pero se espera que se recupere a 9% durante el resto del periodo de pronóstico.

Estos comportamientos también se han reflejado en la producción industrial mundial, la cual descendió fuertemente a raíz de la crisis financiera global. En febrero de 2009, la producción industrial caía a un ritmo anualizado de 27%, pero hacia principios de abril/mayo comenzó a recuperarse, impulsada en un principio por un crecimiento acelerado en China luego de la adopción del paquete de estímulos fiscales por 575 mil millones de dólares (a lo largo de cinco trimestres). Una mayor demanda china de importaciones pronto se propagó a otros países, al registrar la producción industrial un crecimiento positivo en los países emergentes (excluido China) hacia marzo de 2009, y en los países de ingresos altos hacia mayo del mismo año. A medida que los beneficios de las medidas de estímulo comenzaron a declinar, las tasas de crecimiento de la producción industrial comenzaron a

moderarse. Si esta desaceleración señala una transición a un crecimiento más lento, más en línea con los patrones de demanda subyacentes, o los principios de una doble recesión, dependerá en gran medida de que la demanda de consumidores y empresas se recupere en los meses por venir.

Crecimiento de la Producción Industrial



Se estima que la producción en los países de ingresos altos en 2009 se contrajo 3.3%, primera vez desde 1960 que el PIB agregado de estos países ha disminuido. La producción industrial y los flujos comerciales entre los países de ingresos altos tuvieron particularmente dificultades, pues la primera registró descensos de máximo a mínimo superiores a 20% en países como Alemania, Estados Unidos, Japón y Reino Unido.

Un pronunciado repunte del crecimiento está en camino. El vuelco inicial fue impulsado por un repunte en la inversión en los países en desarrollo, en particular China y las economías recientemente industrializadas de Asia oriental, que se ha extendido a países de ingresos altos exportadores de equipos de capital, como Alemania y Japón. Los países de

ingresos altos comienzan ahora a hacer mayores aportaciones a la producción mundial y al crecimiento del comercio, conforme los efectos de las medidas de estímulo rinden frutos en el fomento de la demanda interna y las importaciones, y un giro en el ciclo de inventarios apuntala ganancias en la producción.

Con el apoyo de grandes programas de estímulos, Alemania, Francia y Japón comenzaron a crecer en el segundo trimestre de 2009, en tanto el PIB de Estados Unidos se expandió 2% en el tercer trimestre. También se presenta un ascenso continuo de la producción de Japón, con tasas de crecimiento 1.3% durante el tercer trimestre del 2009 (tasa anual desestacionalizada).

Se proyecta que el repunte del crecimiento en países de ingresos altos pierda vigor en el curso de 2010, cuando el impacto de las medidas de estímulo y el reabastecimiento de inventarios dejen de impulsar el crecimiento. Durante las fases más profundas de la recesión, las variaciones en el abasto de existencias se recortaron 2.4 % (primer trimestre de 2009) del crecimiento anualizado. Se espera que el ciclo de inventarios sea un elemento importante que alimente la recuperación en Estados Unidos y en las economías recientemente industrializadas porque el desabasto durante la fase aguda de la crisis fue particularmente fuerte en esas economías. En Europa, si bien una acumulación de inventarios más lenta había actuado como un lastre sobre el crecimiento, los inventarios continúan creciendo, aunque con lentitud. En consecuencia, se espera que el ciclo de inventarios en Europa sea menos profundo y de corta duración.

En la Europa de ingresos altos, se prevé que el PIB se incremente sólo 1.0 por ciento en 2010. El apoyo de la política fiscal y monetaria a la demanda interna, así como la mejora de

la demanda global, probablemente impulsen el desarrollo en la región. Sin embargo, es probable que los actuales problemas de balance de los bancos de la Zona euro sigan siendo un lastre para las condiciones del financiamiento. Hasta ahora los bancos comerciales han hecho poco uso de los paquetes de rescate de los gobiernos, y éstos tienen todavía que enmendar esos planes. En consecuencia, es probable que las restricciones crediticias sigan siendo un lastre para el desembolso de capital.

✓ **Industria aérea**

La demanda de transporte aéreo sufrió en 2009 un declive histórico marcándolo como el peor año en la historia, de acuerdo a la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), que vaticinó que el conjunto de aerolíneas perderá 5,600 millones de dólares en 2010¹².

El desempeño económico del sector significó que éste perdió 2.5 años de crecimiento en el mercado de pasajeros y hasta 3.5 años en el tráfico de mercancías.

En términos porcentuales, la demanda de asientos bajó el 3.5 por ciento el año pasado, mientras que el comercio aéreo cayó el 10.1 por ciento.

De acuerdo a esta asociación, el rendimiento para las compañías aéreas ha comenzado a mejorar gracias a las estrictas condiciones vigentes entre oferta y demanda en los últimos meses, aunque ese rendimiento sigue estando entre el 5 y el 10% por debajo de los niveles de 2008.

¹² www.diariolasamericas.com (28/01/2010)

En diciembre de 2009, el tráfico de pasajeros progresó el 1.6% (tras el ajuste estacional de las cifras) con respecto al mes anterior y el 4.5% con respecto a diciembre de 2008. El transporte de carga se mantuvo prácticamente en el mismo nivel en diciembre frente a noviembre, pero mejoró el 24.4% con respecto a un año antes.

Las compañías aéreas de Asia-Pacífico, Europa y Norteamérica experimentaron declives en la demanda de pasajeros del 5.6%, 5.0% y 5.6%, respectivamente, pero las de la primera región registraron una recuperación notable en diciembre, con un crecimiento del 8%.

Las aerolíneas del Oriente Medio y Extremo Oriente lideraron el crecimiento del sector.

En América Latina, el crecimiento de la demanda se estancó (0.3%), una situación que la IATA atribuyó al impacto de la pandemia de gripe en el segundo y tercer trimestre del año.

Asimismo, el atentado fallido de diciembre pasado, aumentó las medidas de seguridad en los aeropuertos y aviones, lo que implica un aumento en costos. Actualmente las aerolíneas ya gastan 5,900 millones de dólares anuales en medidas de seguridad.

d. Diagnóstico de Continental Airlines

Antes de realizar el diagnóstico de Continental Airlines al 2010, a continuación se muestran algunos datos financieros y de competencia que nos darán un mejor entendimiento de la situación actual de la compañía.

✓ Costos

Debido principalmente a una fuerte reducción en los costos de combustible para jets, el costo por milla por asiento disponible disminuyó un 8.6% en el cuarto trimestre del 2009,

en comparación con el mismo período del año anterior. El precio promedio por galón de combustible de la línea principal bajó un 31.7% con respecto al año pasado, y el consumo de combustible de la línea principal bajó un 1.5%. Si se mantiene constante el índice de combustible y se excluyen los cargos especiales, el costo por milla por asiento disponible de la línea principal en el cuarto trimestre de 2009 aumentó un 1.4% en comparación con el cuarto trimestre de 2008. La reducción del gasto en combustible se debió a un decremento en el precio del combustible y a que se retiró de servicio las aeronaves más viejas y al agregar aeronaves modernas con alta eficiencia de combustible.

Adicionalmente, Continental seguirá invirtiendo en sus naves como en la instalación de winglets en toda su flota de fuselaje estrecho, asientos de cama plana, DirectTV y audio y video a petición.

Continental tiene programado recibir 12 aeronaves Boeing 737 y dos aeronaves Boeing 777 en 2010, y espera recibir una aeronave Boeing 757-300 arrendada en el primer trimestre de 2010. Para finales del primer trimestre de 2010, la compañía espera retirar de servicio sus tres últimas aeronaves Boeing 737-300.

✓ **Efectivo y Liquidez**

Continental terminó el cuarto trimestre con \$2640 millones de dólares en dinero en efectivo sin restricciones e inversiones a corto plazo.

Durante el cuarto trimestre, Continental completó la venta de \$644 millones de dólares en certificados de inversión en equipo mejorado garantizados por un total de 19 aeronaves propias. Una parte de lo que se obtenga de la venta de los certificados lo utilizará la

compañía para financiar la compra de nueve aeronaves Boeing 737-800 y dos Boeing 777 nuevas, y el resto se utilizará para propósitos corporativos generales. Se espera recibir los fondos durante el primer semestre de 2010.

También en el cuarto trimestre, la compañía emitió \$230 millones de dólares de 4.5% de deuda convertible. Los pagarés vencen el 15 de enero de 2015, y son convertibles a acciones ordinarias de Continental a un precio de conversión inicial de aproximadamente \$19.87 (USD) por acción.

Reunió aproximadamente \$1700 millones de dólares de la emisión de certificados de inversión en equipo mejorado, otros nuevos préstamos con garantía, deuda convertible y acciones ordinarias.

✓ Competencia

	Continental Airlines	AMR Corporation	Delta Airlines	SouthWest Airlines	Industria (Major Airlines)
Capitalización del Mercado:	3.06B	2.92B	10.32B	9.58B	3.10B
Empleados:	39,640	78,900	81,106	34,726	44.15K
Crecimiento de Ingresos	-8.30%	-7.40%	1.40%	-0.80%	8.40%
Ingresos	12.59B	19.92B	28.06B	10.35B	16.34B
Margen Bruto para los 12 meses previos	20.01%	19.74%	16.33%	22.04%	18.73%
Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) para los 12 meses previos	463.00M	334.00M	1.62B	944.00M	619.29M
Margen de Operaciones para los 12 meses previos	-0.01%	-3.87%	0.30%	3.17%	1.94%
Ingresos Netos para los 12 meses previos	-282.00M	-1.47B	-1.24B	99.00M	N/A
Ganancias por acción (EPS)	-2.186	-4.993	-1.496	0.134	-1.54
Precio/Ganancia (P/E)	N/A	N/A	N/A	96.19	37.42
Incremento de Ganancias Esperadas (PEG)	0.48	N/A	0.25	3.65	0.47
Precio Venta (PS)	0.25	0.15	0.37	0.93	0.24

✓ **Estados Financieros**

Operaciones consolidadas (línea principal y regionales) al 31 de diciembre de

	2009	2008	% incremento (decremento)
Pasajeros (miles)	62,809	66,692	-5.8%
Millas-pasajero que genera ingreso (millones)	89,136	92,686	-3.8%
Millas-asiento disponible (millones)	109,554	115,511	-5.2%
Factor de carga de pasajeros	81.40%	80.20%	1.2%
Ingresos por pasajero por milla de asiento disponible (centavos)	10.17	11.89	-14.5%
Rendimiento promedio por milla por pasajero que genera ingreso (centavos)	12.5	14.82	-15.7%
Precio promedio por galón de combustible (incluyendo impuesto)	1.97	3.27	-39.8%
Galones de combustible consumidos	1,681	1,809	-7.1%

Operaciones de línea principal (CASM) (centavos)
Año que terminó el 31 de diciembre de,

	2009	2008	% incremento (decremento)
Costo por milla por asiento disponible (CASM)	10.75	12.44	-13.6%
(-) Cargos especiales	0.13	0.15	-13.3%
CASM sin incluir cargos especiales	10.62	12.29	-13.6%
Costo de combustible del año actual por milla por asiento disponible	2.83	-	n/a
(-) Costo de combustible del año actual al precio de combustible del año anterior por milla por asiento disponible	4.69	-	n/a
(+) Si se mantiene constante el índice de combustible y se excluyen los cargos especiales	12.48	12.29	1.5%

Estas medidas financieras permiten a la dirección y a los inversionistas medir y vigilar el desempeño de Continental de manera uniforme
 El costo y la disponibilidad del combustible están sujetos a muchos factores económicos y políticos que están fuera del control de Continental

**Estado de Operaciones para los años que terminan el 31 de diciembre
(en millones de dólares)**

	2009	2008	% incremento (decremento)
Ingresos Operativos			
Pasajeros (excluyendo cargos e impuestos de \$355 usd, \$345 usd, \$1,476 usd y \$1,531 usd)	11,138	13,737	-18.9%
Carga	366	497	-26.4%
Otros	1,082	1,007	7.4%
Total	12,586	15,241	-17.4%
Gastos operativos			
Combustible para aeronaves e impuestos relacionados	3,317	5,919	-44.0%
Sueldos, salarios y costos relacionados	3,137	2,957	6.1%
Alquiler de aeronaves	934	976	-4.3%
Compra de capacidad regional, neto	848	1,059	-19.9%
Cargos de aterrizaje y otros alquileres	841	853	-1.4%
Costos de distribución	624	717	-13.0%
Mantenimiento, materiales y reparaciones	617	612	0.8%
Depreciación y amortización	494	438	12.8%
Servicios para pasajeros	373	406	-8.1%
Cargos especiales	145	181	-19.9%
Otros	1,402	1,437	-2.4%
Total	12,732	15,555	-18.1%
Ingresos operativos (pérdida)	-146	-314	-53.5%
Ingresos no operativos (gasto)			
Gastos por interés	-367	-376	-2.4%
Intereses capitalizados	33	33	0.0%
Ingresos por intereses	12	65	-81.5%
Otros, neto	29	-103	-128.2%
Total	-293	-381	-23.1%
Pérdida antes de impuesto sobre la renta	-439	-695	-36.8%
Beneficio de impuesto sobre la renta (Gasto)	157	109	44.0%
Ingresos netos (pérdida)	-282	-586	-51.9%
Total de ingresos (pérdida) por acción			
Básica	-2.18	-5.54	-60.6%
Diluida	-2.18	-5.54	-60.6%

Por lo anterior, podemos observar que el número de pasajeros ha disminuido y de acuerdo a la IATA esto puede continuar en el corto plazo. A pesar de los recortes de personal, vemos que el renglón de sueldos y salarios se incrementó 6.1% en el último año y este rubro

representa el 24.64%, sólo superado por el gasto en combustible e impuestos relacionados, que como ya mencionamos no depende de la compañía, pero que ha disminuido considerablemente (44%) debido al menor volumen y a la eficiencia de las nuevas aeronaves.

Otro renglón que debemos analizar es el de “Alquiler de aeronaves” que representa el 7.34% de los gastos operativos del 2009. Este gasto puede disminuir con la adquisición programada de nuevas aeronaves durante el 2010. Hemos también que en cuanto a costo de mantenimiento, estos se han mantenido constantes gracias a la “unificación” que se ha llevado a cabo en la flota de Continental (sólo 3 tipos de aeronaves).

Los resultados netos de la compañía no son favorables (2009 con pérdida de 282 millones de dólares) pero se puede observar que hay una recuperación contra el 2008 y se espera se siga recuperando la economía global y de los Estados Unidos para que estos resultados se reviertan.

Analizando el Balance al 31 de diciembre de 2009 (ver Anexo A) y el estado de operaciones antes mostrado, podemos resaltar que a pesar que la empresa tiene una buena liquidez (prueba del ácido) no contamos con solvencia para cubrir las deudas. Asimismo, podemos observar que al ser el margen de utilidad negativo la empresa no es eficiente y no se está dando una utilidad a los inversionistas. El detalle de las razones financieras se muestra en el Anexo B.

Por lo descrito anteriormente y por el fin primero de las empresas: GENERAR UTILIDADES, Continental se debe enfocar a revertir el resultado y conseguir utilidad de operación.

¿Qué estructura de costos debe adoptar Continental Airlines en el 2010 y en el futuro para lograr que el resultado final sea positivo?

FODA 2010

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economía Estados Unidos y global en recuperación • Paquete de rescate del Gobierno Federal de la industria bancaria norteamericana 	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la marca • Relaciones laborales • Aeronaves y eficiencia de combustible • Business first y valores agregados
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tráfico aéreo • Medidas de seguridad • Contracción del mercado • Costo combustible 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación financiera • Nuevo CEO

V. ALTERNATIVAS DE SOLUCION



ESCENARIO 1

Suponiendo un panorama conservador, donde el ingreso (de pasajeros y carga) del 2010 se incrementa en un 2% con respecto al 2009, y se logra una disminución de 100 millones de dólares en sueldos y prestaciones y el gasto por mantenimiento baja a 4%. Se asumirá que los demás costos no varían.

ESCENARIO 2

Otra forma de lograr revertir el resultado negativa es aumentado los ingresos. Ya en el 2007 se logró un incremento de 100 millones de dólares por el cargo por servicio de 15 dólares por la segunda maleta registrada. Si se agrega un cargo de 5 dólares por la primera maleta registrada y de acuerdo a los pasajeros que maneja Continental, asumiendo que el 80% de ellos viajan con equipaje, se obtendrían \$250,000,000 dólares al año adicionales de ingreso. Adicionalmente el ingreso del 2010 (pasajeros y carga) se incrementa en un 2% con respecto al 2009, el gasto de mantenimiento se fija en 4% y reducción en salarios de 50 millones de dólares . Se asumirá que los demás costos no varían.

ESCENARIO 3

Eliminar la capacidad regional, lo que generaría un ahorro neto de 848,000 dólares al año, el ingreso del 2010 se mantiene con respecto a 2009, y gasto de mantenimiento del 4%. Se mantienen sueldos y prestaciones y se asumirá que los demás costos no varían.

VI. CRITERIOS DE DECISION



1. Supervivencia de la empresa
2. Mantenimiento de la operación.
3. Estructura de costos competitiva y sustentable.
4. Regulaciones gubernamentales
5. Impacto social de las decisiones tomadas
6. Patrimonio de los accionistas

VII. EVALUACION DE ALTERNATIVAS



En función al estado de Resultados del 2009, se tienen los siguientes resultados¹³:

ESCENARIO 1

Se obtendría una utilidad neta antes de impuesto de 15 millones de dólares

ESCENARIO 2

Se obtendría una utilidad neta antes de impuesto de 185 millones de dólares

ESCENARIO 3

Se obtendría una utilidad neta antes de impuesto de 523 millones de dólares

¹³ Ver Anexo C

VIII. ELECCION DE ALTERNATIVA(S)



Como ya se ha mencionado es necesario lograr un esquema de costos que hagan que la operación de la empresa sea rentable. Las oportunidades se vislumbran en reducir el costo en salarios, sueldos y prestaciones así como disminuir el costo de mantenimiento a quedar en 4%. Esto último es posible debido a que la flota cada vez es más moderna y joven. Por considerar que el costo del combustible no es una variable de la que Continental se pueda hacer cargo, este rubro lo despreciaremos pero no se debe olvidar el ahorro que obtuvieron al comprar los seguros para protegerse en contra de cambio en los precios de los combustibles. Esta es una política que se debe seguir adoptando en lo subsecuente.

No debemos olvidar que la economía mundial y de Estados Unidos aún no se recupera del todo, por lo que en caso de que alguna o algunas aerolíneas se vean obligadas a cerrar por la situación económica y no son rescatadas por el Gobierno Federal, las que se mantengan en el mercado, tendrán mayor oportunidad de ganar mercado.

Tanto en el escenario 1 como en el 2 se plantea reducción en sueldos y prestaciones, que si bien se ha dado en el pasado no es una tarea fácil de ganar. Un punto a favor que tiene Continental, es que a través del Go Forward Plan, han mantenido comunicación abierta con los empleados y los funcionarios han también participado en ocasiones anteriores en reducción de ingresos personales.

El escenario 3 no afecta el rubro de sueldos y prestaciones pero sugiere eliminar la capacidad regional, lo que pondría en desventaja a Continental frente a sus competidores y todo el trabajo realizado en el pasado se tiraría por la borda.

Por lo anterior, considero que el escenario 2 es el más conservador y de acuerdo a los criterios decisionales mencionados anteriormente es la que cumple mejor con cada uno de ellos. Si bien se agregará un cargo de 5 dólares por maleta a pasajero éste no será una causa para que el mercado que se ha dedicado a atender Continental (business) cambie de proveedor de viajes aéreos.

IX. CONCLUSIONES



El caso de Continental Airlines es un caso que enseña de forma práctica cómo elaborar e implementar un plan extratéxico, pone de manifiesto temas como liderazgo, cultura organizacional, planeación financiera, etc.

Desde el inicio del “GO FORWARD PLAN” de Bethune se tuvo la visión global del entorno y su experiencia y conocimiento llevaron a definir claramente sus oportunidades, fuerzas, recursos y objetivos. Considerando todos estos puntos se definió el plan a seguir. Es importante recalcar que esta estrategia tiene el menor riesgo social al mantener la fuente de trabajo y les promete a los accionistas el volver a tener una compañía con resultados positivos. La relación que se siga manteniendo con lo empleados será fundamental para los resultados del mismo. El plan está tan bien fundamentado que sigue vigente a 14 años de su instauración.

Continental no ha dejado de enfrentarse a grandes retos: los ataques terroristas del 2001, crisis económicas, desastres naturales, aumento en precios de combustibles, pero ha demostrado ser una empresa enfocada en el negocio, comprometida con su gente y con sus accionistas y fiel a los valores de la misma. La forma en que se estructure el programa de costos será esencial para lograr que la empresa tenga utilidades y maneje finanzas sanas.

A fechas recientes los problemas económicos y la situación financiera a nivel mundial muestran la necesidad de una estrategia financiera sustentable que pueda “garantizar” la supervivencia de las empresas y continuar “Su vuelo hacia el futuro”.



“ESTRATEGIA COMPETITIVA. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”

Porter, Michael E.

Compañía Editorial Continental, SA de CV

Decimonovena Reimpresión

México, 1995

“INVESTIGACION CON ESTUDIOS DE CASO”

R.E Stake

Julio 1998

“ADMINISTRACION DE PERSONAL”

Dessler, Gary

Ed. Prentice Hall, 4a edición

México, 2000

“ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES”

Kast, Fremont E & Rosenzweig, James E

Ed. Mc Graw Hill, 4a edición

México, 1992

“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Conceptos controversias y aplicaciones”

Robbins, Stephen P

Ed. Prentice Hall, 6a edición

México, 1994

“PLANEACION ESTRATEGICA. Lo que todo director debe saber”

Steiner, George A

Ed. CECSA, 1a edición

México, 2004

“STRATEGIC MANAGEMENT”

Thompsin, Arthur AA & Strickland III, A.J.

Ed. McGraw Hill-Irwin, 13a edición

USA, 2003

<http://www.mastermas.com/Reportajes/P1.asp?Reportaje=685> (Agosto 2008)

<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/metcasos.htm> (Agosto 2008)

<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml> (Agosto 2008)

http://www.imacmexico.org/ev_es.php?ID=30373_201&ID2=DO_TOPIC (Oct 2007)

<http://www.miespacio.org/cont/aula/foda.htm> (Agosto 2008)

<http://www.capacinet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaIV.html> (Agosto 2008)

<http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/2c.htm> (Agosto 2008)

http://www.cde.es/index.php?option=com_content&task=view&id=111&Itemid=316
(Agosto 2008)

<http://www.apuntesgestion.com/2007/01/30/estrategia-competitiva/> (Oct 2007)

http://en.wikipedia.org/wiki/Chapter_11 (Agosto 2008)

<http://www.continental.com>

<http://www.hbs.edu/mba/academics/casemethod.html> (Agosto 2008)

<http://web.worldbank.org>

<http://www.diariolasamericas.com> (28/01/2010)

<http://www.indexmundi.com>



Anexo A: Balance General

Balance General para el periodo que vence el			
(cifras en miles)			
PERIODO QUE VENICE	31-Dec-09	31-Dec-08	31-Dec-07
Activos			
Activos Corrientes			
Efectivo y equivalentes	2,546,000	2,355,000	2,307,000
Inversiones a Corto Plazo	310,000	478,000	675,000
Neto de Ingresos por Cobrar	697,000	669,000	865,000
Inventario	254,000	235,000	271,000
Otros Activos Corrientes	566,000	610,000	443,000
Total de Activos Corrientes	4,373,000	4,347,000	4,561,000
Inversiones de Largo Plazo	0	0	69,000
Propiedad Planta y Equipo	7,178,000	7,327,000	6,558,000
Activos Intangibles	778,000	804,000	706,000
Otros Activos	452,000	208,000	211,000
Todos los Activos	12,781,000	12,686,000	12,105,000
Obligaciones			
Obligaciones Corrientes			
Cuentas Pagaderas	1,559,000	3,955,000	3,797,000
Deuda a Largo Plazo			
Descubierta/Corriente	975,000	519,000	652,000
Otras Obligaciones Corrientes	1,855,000	0	0
Total de Obligaciones Corrientes	4,389,000	4,474,000	4,449,000
Deuda de Largo Plazo	5,291,000	5,371,000	4,366,000
Otras Obligaciones	2,308,000	2,520,000	1,381,000
Cargos Diferidos de Obligaciones de Largo Plazo	203,000	216,000	359,000
Total de Obligaciones	12,191,000	12,581,000	10,555,000
Stockholders' Equity			
Acciones Comunes	1,000	1,000	1,000
Ganancias Retenidas	-442,000	-137,000	448,000
Superávit de Capital	2,216,000	1,997,000	1,606,000
Otro Patrimonio Neto del Inversor	-1,185,000	-1,756,000	-505,000
Total de Patrimonio Neto del Inversor	590,000	105,000	1,550,000
Activos Tangibles Netos	-\$188,000	-\$699,000	\$844,000

Anexo B: Razones Financieras

Razón circulante= activo circulante/pasivo circulante
0.9964

Prueba del ácido= (activo circulante-inventario)/pasivo circulante
0.9385

Razón deuda a capital= deuda total/capital social
20.6627

Flujo de efectivo a pasivos totales=EBITDA/pasivos totales
0.0120

Flujo de efectivo a deuda a largo plazo=EBITDA/deuda a largo plazo
0.0276

Cobertura de flujos de efectivo de intereses=EBITDA/pagos anuales por intereses
0.3978

Margen de utilidad neta=utilidad neta despues de impuestos /ventas
-2.24%

ROE=(utilidad neta despues de impuestos-dividendos)/capital social
-47.8%

ROA=utilidad neta después de impuesto/activos totales
-2.21%

Tasa de rendimiento de las utilidades netas de operación=utilidades antes de intereses e impuestos /activos totales
-2.29%

Rotación de activos=ventas /activos totales
98.47%

Capacidad de obtener utilidades=(ventas/activos totales)*(utilidades netas despues de impuesto/ventas)
-2.21%

Anexo C: Escenarios propuestos

Estado de Operaciones para los años que terminan el 31 de diciembre (en millones de dólares)

	Escenario 1 2010	Estructura de costos	Escenario 2 2010	Estructura de costos	Escenario 3 2010	Estructura de costos
Ingresos Operativos						
Pasajeros (excluyendo cargos e impuestos de \$355 usd, \$345 usd, \$1,476 usd y \$1,531 usd)	11,361		11,361		11,138	
Carga	373		373		366	
Otros	1,082		1,332		1,082	
Total	12,816	100.0%	13,066	100.0%	12,586	100.0%
Gastos operativos						
Combustible para aeronaves e impuestos relacionados	3,317	25.9%	3,317	25.4%	3,317	26.4%
Sueldos, salarios y costos relacionados	3,017	23.5%	3,087	23.6%	3,137	24.9%
Alquiler de aeronaves	934	7.3%	934	7.1%	934	7.4%
Compra de capacidad regional, neto	848	6.6%	848	6.5%	-	0.0%
Cargos de aterrizaje y otros alquileres	841	6.6%	841	6.4%	841	6.7%
Costos de distribución	624	4.9%	624	4.8%	624	5.0%
Mantenimiento, materiales y reparaciones	513	4.0%	523	4.0%	503	4.0%
Depreciación y amortización	494	3.9%	494	3.8%	494	3.9%
Servicios para pasajeros	373	2.9%	373	2.9%	373	3.0%
Cargos especiales	145	1.1%	145	1.1%	145	1.2%
Otros	1,402	10.9%	1,402	10.7%	1,402	11.1%
Total	12,508	97.59%	12,588	96.34%	11,770	93.52%
Ingresos operativos (pérdida)	308	2.41%	478	3.66%	816	6.48%
Ingresos no operativos (gasto)						
Gastos por interés	-367		-367		-367	
Intereses capitalizados	33		33		33	
Ingresos por intereses	12		12		12	
Otros, neto	29		29		29	
Total	-293		-293		-293	
Utilidad antes de impuesto	15		185		523	