

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



“GORDON BETHUNE Y LA NUEVA CONTINENTAL AIRLINES”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRA EN ADMINISTRACION

Presenta:

EDITH QUERO SANDOVAL

DIRECTOR: MTRO. CARLOS SEDANO MARTÍNEZ
LECTOR 1: ·MTRA. ROCIO GUTIERREZ FERNÁNDEZ
LECTOR 2: ·MTRO. GIL ARMANDO SÁNCHEZ SOTO

México, D.F.

2011



ÍNDICE

I)	ANTECEDENTES.....	4
II)	HECHOS.....	8
III)	MARCO TEÓRICO.....	36
IV)	ANÁLISIS DE HECHOS.....	47
V)	DIAGNÓSTICO.....	48
VI)	PROBLEMAS.....	50
VII)	PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS.....	51
VIII)	SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.....	52
IX)	FUNDAMENTO DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA.....	53
X)	MARCO DE ACCIÓN.....	54
XI)	CONCLUSIÓN.....	55
XII)	RECOMENDACIONES.....	56

GORDON BETHUNE Y EL RETORNO DE CONTINENTAL AIRLINES

JUSTIFICACIÓN

Tras ser una de las 4 grandes aerolíneas estadounidenses, así como la importancia que ha tenido la empresa a nivel internacional y después de tres declaraciones de banca rota y la contratación y salida de 10 directores de la empresa Continental Airlines, es necesario analizar los aspectos relacionados a la quiebra y al éxito en sus diferentes etapas de la empresa, como la importancia de la contratación de Gordon Bethune a la cabeza, sus cambios, logros, éxitos y planes de acción, resultando interesante analizar su desempeño en la empresa, intentando localizar las fortalezas y debilidades de sus acciones, decisiones, y mejoras para darnos una mejor idea de el porqué sus decisiones y a donde llevaron a la empresa.

Es muy clara la relevancia de Gordon Bethune en la empresa, pues se alcanzaron las mayores utilidades históricas y periódicas, así mismo se mejoraron procedimientos tanto externos como internos, y la integración de los empleados en la empresa.

Es claro que la mayoría de los cambios y procedimientos establecidos en Continental Airlines se pueden aplicar a nuestras empresas adecuándolo a las necesidades específicas. Es seguro que obtendremos un buen resultado, pero ello es importante considerar todos los aspectos analizados en este caso, como el tiempo, forma y resultados de los mismos.

Por esto resulta fundamental analizar minuciosamente este caso, pues es muy claro como la empresa de estar en quiebra logro metas tal vez inalcanzables siendo clave para ello Gordon Bethune.

I) ANTECEDENTES

GORDON BETHUNE



Gordon M. Bethune es un ex ejecutivo de EE.UU. aerolíneas, fue el director general de Continental Airlines desde 1994 hasta su jubilación a finales de 2004. En la actualidad es miembro del directorio de Honeywell, Sprint Nextel, Prudential Financial, Willis Group Holdings y Bethune titular de un certificado de piloto comercial con habilitación de tipo en el 767 Douglas DC-3, Boeing 757 y Boeing. Bethune era conocido por asegurar que había residido algún tiempo como piloto, y al tomar un nuevo Continental Airlines Boeing 767 de Boeing y el reposicionamiento desde Seattle a Houston, su humor ingenioso que fue de lo más importante para el cambio increíble de Continental Airlines a mediados de 1990.

Antecedentes y de la Vida Marina

Era 29 de agosto de 1941 en San Antonio, Texas a Pearl Elley y Jack Bethune, quien servía en el ejército de los EE.UU. en ese momento. Bethune creció en Austin, Texas, y pasaba los veranos con su padre, que trabajaba entonces como un fumigador, en Hernando, Mississippi.

Bethune se unió a la Marina de los EE.UU. en 1958 a los 17 años, convirtiéndose en un técnico en electrónica de aviación. En enero de 1960, estaba sirviendo en el escuadrón de ataque 11 a bordo del USS Franklin D. Roosevelt. Se levantó al rango de suboficial y con el tiempo recibió su comisión como teniente. Mientras que en la Armada, Bethune se casó y tuvo tres hijos, Javier, Miguel y Grady. En 1978, se retiró con barras individuales de un teniente completo.

INICIO DE SU CARRERA

Un amigo de la Marina en 1978 le preguntó si consideraría unirse a Bethune Braniff International Airways como gerente de mantenimiento. Estuvo de acuerdo, a trabajar rápidamente su camino hasta la posición de la Vicepresidencia de Mantenimiento e Ingeniería.

En 1982, cuando cerró Braniff, Western Airlines ofrece a Bethune el cargo de vicepresidente de Ingeniería y Mantenimiento. Pasados trece meses con la compañía, recibió una oferta de Piedmont Airlines para pasar de las operaciones de mantenimiento, al papel de Vicepresidente Senior de Operaciones.

En 1984, Bethune concluyó la licenciatura en ciencias de la universidad cristiana de Abilene. Luego pasó a servir como vice presidente y gerente general de la compañía Boeing división de servicios y más tarde la división de Renton, donde fue responsable de la producción de los aviones B737 y B757. En ese papel se puso en marcha la nueva bext gen aviones B737-700 y 737-800.

AÑOS DE GORDON BETHUNE EN CONTINENTAL

Bethune rápidamente dejó su marca en la compañía, reconoce que una línea aérea buena es definida por la satisfacción del cliente, no sólo por el costo de la milla por asiento disponible. Bethune ascendió a la función de director general y fue elegido presidente del Consejo de Administración en 1996.

En 1994 con los problemas que enfrentaba la compañía Continental y con dos veces el riesgo de la bancarrota y encaminando a la tercera, para salvar a la empresa la junta directiva de Continental sugirió contratar a Bethune, quien recientemente había concluido un curso de gestión avanzada en la escuela de Negocios de Harvard.

Bethune creó el Ir-Forward Plan, para arreglar los problemas en las áreas de la compañía, que incluyó la moral de los empleados, la calidad del producto y la estructura de rutas, entre otros.

En 1999 Bethune lanzó su libro "Lo peor de la primera" detallando su éxito en la compañía Continental.

Se le atribuye, junto con su equipo de gestión, la no extinción de Continental.

PREMIOS Y DISTINCIONES

En 2003, Bethune recibió el premio Tony Jannus por su destacado liderazgo en la industria de la aviación comercial.

Bethune en 2009 recibió el Premio Philip J. Klass por toda su carrera de Aviation Week & Space Technology. El premio declaró:..... "Bethune ha pasado toda una vida sin descanso en busca de maneras de hacer las cosas mejor, tiene pocos rivales tanto en sus logros, como en su popularidad con los empleados

VIDA ACTUAL

Bethune actualmente viaja por todo el país hablando sobre sus experiencias con la gestión empresarial y de negocios efectivos, también se desempeña como colaborador CNBC.

CONTINENTAL AIRLINES



Reseña histórica

En 1934 Continental Airlines comenzó a operar como Varney Speed Lines (nombre procedente de uno de sus primeros propietario, Walter T. Varney, quien fue el fundador también de United Airlines) efectuando vuelos desde el Paso y que se extendían a Albuquerque, Santa Fe, Las Vegas, Nueva York y Pueblo, comenzando sus operaciones con el Lockheed Vega, un avión de un sólo motor que podía transportar hasta cuatro pasajeros, más tarde opero con otros aviones de Lockheed, incluyendo el Lockheed L-9 Orion, el Lockheed Electra Junior, y el Lockheed Lodestar.

En 1934 después de la cancelación de todos los acuerdos de correo aéreo por la administración Roosevelt, Robert Six vio una oportunidad de compra en la división suroeste de Varney Speed Lines, que necesitaba dinero para atender la recién otorgada ruta de Pueblo a el Paso. Six fue introducido en la compañía por Louis Mueller (quien estuvo de Consejero delegado de Continental hasta el 28 de febrero de 1966). En 1934 junto con Walter T. Varney Mueller ayudó a consolidar la división suroeste de Varney. Como resultado, Six entró en la aerolínea aportando 90.000 dólares y convirtiéndose en director general el 5 de julio de 1936. Varney fue premiada con un contrato del correo aéreo entre Pueblo y el Paso; así como vuelos de pasaje.

El 8 de julio de 1937 La compañía fue bautizada como Continental. Six reubicó la base de la aerolínea en el aeropuerto de Denver Unión (más tarde Stapleton) en Denver en octubre de 1937.

Robert F. Six fue uno de los más ingeniosos innovadores, pioneros, y visionarios (incluyendo a Juan Trippe, a William A. Patterson, a Jack Frye, C.R. Smith, y a Eddie Ricken Backer) que establecieron e hicieron crecer, a la industria aérea de los Estados Unidos. Aunque en su vida, por más de 40 años Six ha tenido reputación de ejecutivo combativo y arriesgado.

En la Segunda Guerra Mundial las instalaciones de mantenimiento de Continental en Denver se convirtieron en un centro de conversión donde las aerolíneas convertían sus aviones en B-17, B-29 y P-51 para la fuerza aérea de los Estados Unidos. Los beneficios del transporte militar y de la conversión de aviones permite a Continental contemplar la ampliación y adquisición de nuevos tipos de aviones que estuvieron disponibles después de la guerra. Entre estos tipos estaban el DC-3, el Convair 240 y el Convair 340. Algunos de los DC-3 fueron adquiridos por los excedentes de aviones militares que aparecieron después de la segunda guerra mundial. Los Convairs fueron los primeros aviones operados por Continental que estaban presurizados.

La primera red de rutas de la aerolínea estaba limitada a la ruta de El Paso a Denver, así como las rutas que habían sido añadidas durante la segunda guerra mundial de Denver y Albuquerque a destinos en Kansas, Oklahoma, y Texas. En 1946 Continental amplió sus rutas desde Denver a Kansas City y a Tulsa/Oklahoma City, y desde El Paso y Albuquerque a San Antonio. Cada una de estas rutas incluía paradas intermedias en alguna de las 22 ciudades pequeñas que también tenía como destinos. En 1953 Continental registró su primera gran expansión tras fusionarse con Pioneer Airlines, obteniendo permiso para volar a 16 ciudades adicionales en Texas y Nuevo México. Estos destinos se integraron perfectamente con las rutas de Continental posteriores a la segunda guerra mundial, y generaron un impulso en la Administración de Aeronáutica Civil (CAB), regulador de la industria, para después incentivar desde Denver a los principales destinos en Texas, Nuevo México, Kansas y Oklahoma. Sin embargo, Continental era de las compañías del momento, esencialmente una aerolínea con vuelos regionales limitados. Bob Six estaba enormemente insatisfecho con esta situación. Él presionó fuertemente a la CAB para obtener rutas de mayor distancia a ciudades más grandes, como parte de su plan para transformar la compañía de operaciones regulares en una aerolínea importante como United, TWA, y American. Simultáneamente, se encontraba en conversaciones con Boeing para que Continental se convirtiese en una de las primeras aerolíneas del mundo en operar el 707, avión de reacción que sería presentado poco tiempo después. La planificación era vital, puesto que las nuevas rutas podían justificar los 707, y viceversa.



II) CRONOLOGIA

1934

- Continental Airlines fue fundada hace más de 70 años por Walter T. Varney y su socio Louis Mueller como Varney Speed Lines. El 15 de julio de 1934, esta precursora de Continental realizó su primer vuelo en una ruta de 530 millas desde Pueblo, Colorado a El Paso, Texas con escalas en Las Vegas, Santa Fe y Albuquerque, Nuevo México. El mismo año, Varney cedió el control a Mueller.

1936

- Mueller vendió el 40% de la nueva compañía a Robert F. Six, quien estuvo a cargo de ella por más de 40 años.

1937

- Robert F. Six cambió el nombre de la compañía a Continental Airlines y trasladó las oficinas centrales de Continental desde El Paso a Denver.

1940s

- Durante la segunda guerra mundial, Continental Airlines construyó el Denver Modification Center en donde se modificaron los aviones B-17 Flying Fortresses y B-29 Super Fortresses para los fines bélicos de Estados Unidos.

1953

- Continental firmó un acuerdo de fusión con Pioneer Airlines que sumó 16 nuevas ciudades en Texas y Nuevo México a su mapa de rutas cada vez mayor.

1957

- Continental inauguró "Gold Carpet Service" en su primera ruta importante desde Chicago a Los Ángeles.

1959

- Se realizó el primer vuelo en aviones jet de Continental (un Boeing 707-120). Para mantener su pequeña flota de aviones jet, Continental desarrolló un programa innovador de "mantenimiento progresivo" que permitía que la flota de aviones jet 707 realizara vuelos los siete días de la semana, durante 16 horas por día.

1960s

- Continental presentó una nueva identidad corporativa en 1968, una insignia rectangular que representaba la estela de los aviones jet en un esquema de color anaranjado, rojo y dorado.

1963

- Continental trasladó sus oficinas centrales a Los Ángeles. Durante la guerra de Vietnam, Continental transportó tropas estadounidenses a Oriente.

1968

- La experiencia en el pacífico que adquirió Continental durante la guerra llevó a la formación de Air Micronesia. Su primer vuelo cubrió más de 4000 millas con siete escalas desde Saipan a Honolulu en el 727-100 apodado Ju Ju.

1969

- Comenzó el primer servicio Mainland-Hawai de Continental.

1970

- Continental voló su primera aeronave de fuselaje ancho, un Boeing 747.

1972

- Comenzó el servicio del DC-10, de fuselaje ancho.

1976-1977

- El mapa de ruta de Continental experimentó un crecimiento significativo en la década de 1970.
- En agosto de 1976, la Civil Aeronautics Board (C.A.B.) otorgó a Air Micronesia rutas entre Saipan y puntos en Japón.
- Para Continental, la expansión más significativa fue la aprobación del presidente Carter de una nueva ruta desde Los Ángeles a Nueva Zelanda y Australia en 1977.

1978

- La liberalización de la industria de la navegación aérea en 1978 dio comienzo a más de una década de turbulencia para Continental.

1982

- La aerolínea se fusionó con Texas International, dirigida por Frank Lorenzo (aunque conservó el nombre Continental), y se abocó a ofrecer servicios a Norteamérica y Sudamérica, Asia y Australia con una flota de 112 aeronaves.

1983

- Continental presentó una demanda para reorganizarse bajo el Capítulo 11 del Federal Bankruptcy Code (Código de Bancarrota Federal). La reconstrucción de la compañía comenzó inmediatamente y, a finales de 1984, Continental registró ganancias de \$50 millones (USD).

1985

- Se inauguró el primer servicio sin escalas a Europa con vuelos desde Newark y Houston a Londres. Posteriormente, también se viajaría a París, Fráncfort, Madrid y Munich.

1986

- Continental salió del Capítulo 11.

1987

- Se convirtió en la tercera aerolínea más grande de Estados Unidos con la consolidación de Frontier, People Express y New York Air.
- Se creó el programa de viajero frecuente One Pass.

1988

- Formó la primera alianza global con Scandinavian Airline Systems (SAS).

1990

- Para dar comienzo a una desvinculación completa de Continental, Frank Lorenzo vendió la mayoría de sus inversiones directas e indirectas en la aerolínea.
- El aumento en los costos del combustible debido a la invasión iraquí en Kuwait generó una segunda declaración de bancarrota de Continental.

1991

- Continental presentó su nueva identidad azul y gris.

1992

- Dio comienzo el servicio galardonado Business First en vuelos transoceánicos.

1993

- Air Partners/Air Canada invirtieron 450 millones de dólares en Continental en noviembre de 1992, lo que llevó a un resurgimiento después de la segunda bancarrota.

1993

- Con vistas al futuro, Continental realizó un pedido de 92 aviones Boeing nuevos, incluidos aviones 737, 757, 767 y 777.

1994

- Se conmemoró el 60° aniversario del servicio. aniversario de servicio.

1995

- El presidente y gerente general de Continental, Gordon Bethune, presentó el plan Go Forward de cuatro puntos, diseñado para mejorar el desempeño operativo de Continental y el ámbito laboral de los empleados, y para lograr una rentabilidad continua.

El plan Go Forward:

- Vuele para ganar
 - Financie el futuro
 - Que la confiabilidad sea una realidad
 - Trabajando juntos
-
- Continental tenía a nivel nacional el desempeño de horarios número uno entre las diez aerolíneas más grandes de Estados Unidos por primera vez desde que el departamento de transporte* comenzó a elaborar su Informe al consumidor en septiembre de 1987. En abril, Continental volvió a ganar como campeón de horarios.
 - Greg Breneman fue designado director de operaciones y se unió a la junta directiva de Continental.
 - Continental anunció la ganancia trimestral más importante en su historia.
 - Continental obtuvo por cuatro meses consecutivos el primer lugar en el manejo de equipaje a nivel nacional, entre las diez aerolíneas estadounidenses más grandes, según el Informe al consumidor de transporte aéreo mensual del departamento de transporte.
 - *Business Week Magazine* designó a Continental la mejor acción de la bolsa de valores de Nueva York del año. Las acciones ordinarias Clase B de Continental aumentaron desde sólo \$6.50 (USD) por acción a principios de enero hasta \$47.50 (USD) en diciembre.
 - Continental finalizó el año 1995 con la ganancia anual más importante en sus 61 años de historia (\$224 millones (USD)). Además, para el cuarto trimestre de 1995, la aerolínea era la número 1 en desempeño de horarios, en manejo de equipaje** y la segunda en recibir menos quejas.



1996

- Continental lanzó el plan *Gó Forward* de 1996 diseñado para continuar el impulso de uno de los cambios corporativos más importantes del siglo XX.
- Anunció su ganancia anual más importante (224 millones de dólares) en sus 61 años de historia.
- Recibió el premio J.D. Power por mejor aerolínea en vuelos de 500 millas o más.

1997

- Fue nombrada *Air Transport World* Airline of The Year (Aerolínea Mundial de Transporte Aéreo del año) en 1996.
- Se convirtió en la primera aerolínea en recibir el premio J.D. Power en forma continua por ser la mejor aerolínea en vuelos de 500 millas o más.
- Anunció la intención de adquirir 35 nuevos aviones boeing de fuselaje ancho, incluidos aviones 777 y 767.
- Inició sus primeros vuelos a Brasil.
- Anunció un plan para consolidar las oficinas centrales en Houston (en el centro de la ciudad), en el Houston Continental Center.

1998

- Anunció su ganancia anual récord de \$640 millones (USD) en 1997. Anunció un plan para formar una alianza global estratégica con North West Airlines.
- Anunció su intención de adquirir 15 aviones boeing 737-900 de última generación, lo que llevó a Continental a ser la aerolínea más grande que agrega estas aeronaves a su flota.
- National Airline Quality Rating calificó por segundo año consecutivo a Continental como la aerolínea que demostró haber implementado más mejoras.
- Inició sus primeros vuelos a Irlanda.
- Inició sus primeros vuelos a Escocia.
- Los resultados del estudio de satisfacción del consumidor de J.D. Power Customer calificaron a Continental como la mejor en muchas categorías fundamentales, a pesar de obtener una segunda posición en la clasificación general.
- Recibió los primeros aviones boeing 777 y se preparó para el servicio sin escalas a Tokio desde Newark y Houston.
- Continental Airlines y Northwest Airlines anunciaron formalmente su alianza para mejorar la competitividad y las opciones de viaje del consumidor.
- Continental anunció un pedido de 10 aeronaves de rango extendido Boeing 767-200 para ser utilizadas en destinos internacionales en Europa y Sudamérica. La entrega comenzará en el año 2000.

- Continental formó una alianza cooperativa de mercadeo con Avant Airlines, con base en Santiago, Chile.
- Continental fue nombrada uno de las "100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos" por la revista FORTUNE en un estudio realizado en conjunto con el Great Place to Work Institute de San Francisco.
- Continental y North West comenzaron a utilizar el código compartido en 28 vuelos internacionales semanales entre Estados Unidos y Japón.

1999

- Continental y North West comenzaron a utilizar el código compartido en vuelos nacionales.
- Continental Airlines obtuvo siete premios en la clasificación "aerolínea del año" de la OAG como mejor aerolínea estadounidense a partir de los votos de viajeros frecuentes que se suscribieron a los servicios de información impresos y electrónicos de viajes de OAG.
- Continental anunció su 15° trimestre rentable consecutivo y finalizó el año en forma positiva. La compañía anunció una ganancia bruta anual récord en toda su historia en el año 1998 de \$770 millones (USD).
- El programa de viajero frecuente One Pass de Continental Airlines, arrasó con los prestigiosos premios Freddie Awards, acumulando cinco premios que incluyen el mayor reconocimiento por "programa del año" y "mejor programa de nivel elite". Durante la 11° ceremonia anual de los premios *Inside Flyer's* Freddie Awards, el programa One Pass también fue distinguido con el galardón "Mejor premio" en reconocimiento de sus actualizaciones internacionales Business First, y también con el premio "mejor servicio al consumidor" y "mejor sitio web" en 1998.
- Inició su servicio sin escalas diario desde Houston a Tokio, Japón.
- Se retiró el último boeing 747-200 y el último 737-200.
- Por segundo año, Continental ganó el premio Gold Award como "mejor aerolínea en norteamérica" en los premios European Travel Awards de 1999.
- Completó una prueba aérea exitosa del Año 2000 (Y2K) con la que evaluó el sistema de comunicaciones de las aeronaves.
- Gordon Bethune fue nombrado uno de los 50 mejores gerentes generales en Estados Unidos por la revista *Worth*.
- Continental y Alaska Airlines comenzaron a operar vuelos de código compartido.
- Continental Airlines anunció su 16° trimestre rentable consecutivo con un ingreso neto en el primer trimestre de 78 millones de dólares.
- Continental Airlines cambió su símbolo accionario para sus acciones ordinarias clase B (de CAI.B a CAL), y cambió también el símbolo para sus acciones ordinarias de clase A (de CAI.A a CAL.A).
- Calificada nacionalmente como la aerolínea No.1 en satisfacción del cliente para vuelos de larga distancia (500 o más millas) en un estudio realizado por la revista *Frequent Flyer* y J.D. Power and Associates.
- Continental Airlines anunció que Kirbyjon H. Caldwell fue elegido para su junta directiva. Reemplazó al ex senador estadounidense Lloyd Bentsen, quien declinó ser nominado para reelección por razones personales.

- Por segundo año, Continental fue nombrada la aerolínea con mejor clase business transatlántica y mejor Clase Business en los premios Business Travel Awards de *Condé Nast Traveler's*.
- El sitio web de Continental (www.continental.com) fue calificado como el número uno en la categoría de satisfacción y lealtad del cliente por la NPD Online Research, una división del NPD Group.
- Continental y Copa Airlines comenzaron a compartir códigos en más de 60 vuelos a 30 destinos.
- Continental anunció su 17º trimestre rentable consecutivo con un ingreso neto en el segundo trimestre de 137 millones de dólares.
- Continental inició su servicio diario sin escalas entre Nueva York y Tel Aviv.
- Deborah Mc. Coy fue nombrada vicepresidente senior de Continental en el área de Operaciones de vuelos. Mc. Coy es la primera mujer en el país en dirigir un grupo de pilotos de una importante aerolínea comercial.
- Continental firmó para ser patrocinadora corporativa de NYC2000, y anunció su plan de celebrarlo con un avión jumbo jet pintado por Peter Max.
- Continental Airlines fue clasificada como la segunda aerolínea global más admirada por la revista Fortune en la publicación de la lista "World's Most Admired Companies."
- Continental Airlines y America West Airlines se convirtieron en las primeras dos aerolíneas estadounidenses en implementar el sistema de boletos electrónicos interlínea.
- El director de Finanzas y vicepresidente ejecutivo de Continental Airlines de Continental Airlines, Larry Kellner, fue galardonado con el premio CFO Excellence Award de 1999 por su administración de operaciones de desembarque y embarque, otorgado por la revista CFO y Arthur Andersen.
- Continental Airlines anunció su 18º trimestre rentable consecutivo con un ingreso neto en el tercer trimestre de 110 millones de dólares.
- Continental Airlines aumentó el tamaño de su programa de recompra de acciones en 400 millones de dólares, lo que llevó a un tamaño actual total del programa de 1200 millones de dólares, como resultado de la venta de su interés en Amadeus Global Travel Distribution S.A. Su junta directiva también autorizó la utilización de la mitad de los ingresos de 2000 y posterior ingreso neto ajustado, y de todas las ganancias netas de ventas futuras de bienes no estratégicos para recompras adicionales de acciones.
- La flota de aviones jet de Continental se convierte en la más nueva entre las 10 aerolíneas más grandes de Estados Unidos, con una flota de jets de 7.4 años de antigüedad en promedio.
- Continental Airlines implementó su programa Customer First y ajustó sus políticas de servicio al cliente, estableció nuevas funciones y proporcionó capacitación a miles de sus empleados.
- Por segundo año consecutivo, Continental Airlines fue nombrada una de las 100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos por la revista *FORTUNE*.
- Continental Airlines adquirió una participación accionaria minoritaria en Gulfstream International Airlines, aerolínea regional privada con sede en Florida.



2000

- Continental completó con éxito la transferencia de pasivos del año 2000.
- Continental Airlines anunció un ingreso neto del cuarto trimestre de 33 millones de dólares.
- Continental ganó dos premios en los galardones OAG Airline of the Year Awards ganó el premio mejor clase business y business en recorridos cortos y Mejor programa de viajero frecuente.
- El programa de viajero frecuente One Pass de Continental Airlines acumuló cuatro de los principales premios Freddie Awards, entre ellos Programa del año y Mejor programa de nivel Elite, durante la 12° ceremonia anual de los premios *Inside Flyer's* Freddie Awards.
- El financiamiento de bono municipal de la primera etapa del programa Global Gateway de Continental Airlines fue mencionado por la revista *Institutional Investor* en su ejemplar de enero de 2000 como uno de los cuatro Acuerdos financieros públicos del año para 1999.
- Continental Airlines fue nombrada por la revista *FORTUNE* como la segunda aerolínea más admirada en su lista de "Compañías más admiradas de Estados Unidos.
- Continental Airlines anunció su ingreso neto del primer trimestre de 14 millones de dólares (\$0.21 (USD) de ganancias básicas y líquidas por acción).
- Continental Airlines fue clasificada nacionalmente como la aerolínea número uno en satisfacción del cliente para vuelos de corta y larga distancia, en estudios independientes conducidos por la revista *Frequent Flyer* en conjunto con J.D. Power and Associates.
- El presidente y gerente general de Continental Airlines, Gordon Bethune, instó a la reducción de las restricciones sobre la propiedad extranjera de las aerolíneas estadounidenses.
- Continental Airlines anunció ganancias líquidas trimestrales récord por acción de \$2.46 (USD), antes de los cargos extraordinarios. Esto constituyó el 21° trimestre rentable consecutivo y las ganancias líquidas más altas por acción en la historia de la compañía.
- Continental Airlines firmó nuevos acuerdos laborales de cinco años con la aerolínea.
- Continental Airlines presentó su primer avión Boeing 767-400ER (de rango extendido).
- Continental Airlines aumentó el tamaño de su programa de recompra de acciones en el importe de las ganancias en efectivo pagado desde y después del 1° de enero de 2000.
- Continental Airlines fue clasificada como No. 1 en innovación del uso de tecnología de la información publicada de *Information Week* 500.

- Continental Airlines fue nombrada la principal aerolínea con sede en Estados Unidos en la lista de Compañías más admiradas del mundo de la revista *Fortune*. Continental obtuvo la tercera posición en general en la categoría aerolíneas mundiales más admiradas publicada en el ejemplar del 2 de octubre.
- El director de Finanzas y vicepresidente ejecutivo de Continental Airlines, Larry Kellner, fue galardonado con el premio CFO Excellence Award de 2000 en la categoría Administración de la información/conocimiento, lo que lo convirtió en el único en recibir tres veces tal distinción en la historia de los premios CFO, patrocinados por la revista CFO y Arthur Andersen.
- Continental Airlines y North West Airlines iniciaron la red de boletos electrónicos interlínea más grande del mundo.
- Continental Airlines anunció sus ganancias líquidas del tercer trimestre por acción de \$2.24 (USD) (antes de cargos extraordinarios). Esto constituyó el 22º trimestre rentable consecutivo para Continental, y las ganancias del tercer trimestre más altas por acción en la historia de la compañía.
- El Presidente y Gerente General de Continental Airlines, Gordon Bethune, y el Alcalde de Houston, Lee Brown, abrieron camino a un nuevo proyecto de expansión de \$350 millones (USD), lo que incluye una moderna terminal internacional en el Aeropuerto Intercontinental Bush (IAH). La terminal E, que se abrirá en el verano de 2003, será la expansión más grande de instalaciones en el IAH en 20 años
- Continental Airlines y North West Airlines anunciaron que las dos aerolíneas llegaron a un acuerdo provisional respecto a las acciones ordinarias de Continental en propiedad de North West Airlines que se venderán a la compañía.
- Continental Airlines anunció que fijó los precios de \$250 millones (USD) de valores convertibles de un fondo de inversiones con fines especiales afiliado, convertible en acciones ordinarias clase B de Continental que vencen en el año 2030.
- Continental Airlines presentó su primera aeronave 767-200ER.
- Continental Airlines y North West Airlines firmaron acuerdos definitivos en relación con la venta de las acciones ordinarias de Continental en propiedad de North West Airlines, y una extensión de su acuerdo de alianza hasta el año 2025.
- Por tercer año consecutivo, Continental Airlines fue nombrada una de las "100 mejores compañías para trabajar".



2001

- El tribunal federal de distrito determinó que United Airlines conspiró con otras aerolíneas para violar las leyes antimonopolio federales cuando acordaron instalar

- plantillas de tamaño de equipaje en los puntos de control de seguridad del Aeropuerto Internacional Dulles de Washington.
- Continental Airlines anunció que las ganancias diluidas por acción aumentaron un 45% en el cuarto trimestre, a \$0.61 (USD), de \$0.42 (USD) en el mismo trimestre el año anterior (en ambos casos, sin incluir ganancias y cargos especiales).
 - Accionistas de Continental Airlines aprobaron la propuesta de recapitalización anunciada por Continental, en una reunión extraordinaria de accionistas celebrada el 22 de enero de 2001.
 - Continental Airlines celebró su independencia. Por primera vez desde 1983, la aerolínea voló sin un accionista controlador externo.
 - Continental Airlines fue nombrada una vez más "aerolínea del año" por la más importante publicación mensual de la industria, *Air Transport World*.
 - Continental Airlines ganó más premios que las demás aerolíneas en la edición 2001 de los premios "aerolínea del año" de la OAG. Continental recibió los premios principales en cinco categorías: mejor clase ejecutiva y business en distancias cortas, mejor clase ejecutiva y business en distancias largas, mejor aerolínea transatlántica, mejor aerolínea con sede en Norteamérica y mejor programa de viajero frecuente.
 - Gordon Bethune, presidente del consejo administrativo y director ejecutivo de Continental Airlines, exhortó al gobierno de los Estados Unidos a que pusiera fin a las megafusiones propuestas de United Airlines y US Airways, y de American Airlines, US Airways, TWA y DC Air, durante su testimonio ante el Subcomité de Antimonopolio, Derechos Comerciales y Competencia del Comité Judicial del Senado de los Estados Unidos.
 - Continental Airlines fue nombrada otra vez por la revista *FORTUNE* como la segunda Aerolínea más Admirada en su lista de Compañías más Admiradas de Estados Unidos.
 - Continental Airlines apareció por cuarto año consecutivo en la lista de "Las 100 corporaciones que ofrecen más oportunidades a los latinos", publicada por la revista *HISPANIC* en la edición de enero y febrero de 2001.
 - Continental Airlines inauguró el primer servicio sin escalas entre Nueva York y Hong Kong, con el que creó un enlace directo entre dos de las ciudades más vibrantes del mundo y redujo el tiempo de viaje en más de dos horas.
 - En un gran triunfo para los pasajeros aéreos, United Airlines y el Consejo Administrativo del Aeropuerto Dulles recibieron órdenes de retirar todas las plantillas de tamaño de equipaje de los puntos de control de seguridad del Aeropuerto Internacional Dulles.
 - Continental Airlines anunció sus ingresos netos del primer trimestre de 9 millones de dólares (ganancias diluidas de \$0.16 (USD) por acción). Esto marcó el 24° trimestre consecutivo de rentabilidad de Continental.
 - Por tercer año consecutivo, el presidente del consejo administrativo y director ejecutivo de Continental, Gordon Bethune, fue nombrado por la revista *Worth* como uno de los 50 mejores directores ejecutivos de los Estados Unidos.
 - El programa de viajero frecuente One Pass de Continental Airlines recibió cuatro de los principales premios Freddie, entre ellos, "Programa del año" y "Mejor programa de nivel Elite", durante la 13ª entrega anual de premios Freddie de *InsideFlyer*. El programa One Pass también recibió el "Mejor premio", en reconocimiento a la reducción de millas entre los Estados Unidos y Latinoamérica, y el premio al "Mejor sitio web" del año 2000.
 - Greg Brenneman renunció como presidente, director operativo y director, para regresar a su empresa de capital privado Turn Works, Inc., con sede en Texas.
 - United Airlines retiró durante la semana del 10 de mayo las plantillas de tamaño de equipaje de todos los puntos de control de seguridad en el Aeropuerto Internacional

Dulles de Washington, después de una orden judicial expedida el 22 de marzo que los prohibió.

- Continental Airlines anunció que Lawrence W. Kellner, vicepresidente ejecutivo y director de finanzas, fue designado por el consejo administrativo de la compañía para postularse en la elección de los integrantes del consejo.
- Continental Airlines anunció su nueva estructura simplificada y optimizada de informes para los altos ejecutivos. Tres vicepresidentes ejecutivos actuales de Continental, Larry Kellner, C.D. McLean y Jeff Smisek, fueron promovidos y asumieron nuevas responsabilidades.
- Continental Airlines anunció que Larry Kellner fue nombrado presidente de la compañía por el consejo administrativo. Kellner.
- Continental Airlines recibió la entrega de su primera aeronave 737-900
- Continental Airlines y Transbrasil formaron una alianza estratégica general de comercialización. La nueva alianza comprenderá para cada una de las aerolíneas códigos compartidos en los vuelos de la otra compañía, y beneficios recíprocos de viajero frecuente en toda la red de vuelos de Continental y Transbrasil.
- Continental Airlines anunció que Express Jet, su subsidiaria de propiedad total, que opera bajo el nombre de Continental Express, presentó una declaración de registro ante la Comisión de Valores y Bolsas para una propuesta de oferta pública inicial de sus acciones ordinarias de clase A.
- Continental inició mejoras al entretenimiento en los vuelos, con la adición de nuevos auriculares disponibles para compra.
- Continental Airlines anunció un acuerdo de código compartido con Air Europa a partir del 1° de noviembre de 2001.
- Ataques terroristas en Nueva York, Washington, D.C. y Pennsylvania conmocionaron a los Estados Unidos y al mundo. El gobierno de Estados Unidos ordenó que todas las aeronaves permanecieran en tierra y que todos los vuelos internacionales entrantes fueran desviados. Continental trabajó arduamente para hacer arreglos especiales para los pasajeros afectados por los acontecimientos del día, mantenerlos informados con las noticias de vuelos, ofrecerles reembolsos y exenciones por cambios de vuelo, y más. Además, lanzó una agresiva campaña de comunicación de empleados para actualizarlos a medida que surgían noticias.



- Aunque Continental cumplió con todos los nuevos procedimientos de seguridad de la Administración Federal de Aviación, el gobierno no permitió que ninguna aerolínea estadounidense operara vuelos. Los pasajeros programados para viajar entre el 11 y el 13 de septiembre recibieron un reembolso o cambiaron sus boletos sin cargo. Los

empleados se presentaron a trabajar en la forma programada, listos para volar en cuanto el gobierno abriera el espacio aéreo.

- Continental operó un número limitado de vuelos, pero no pudo obtener la autorización gubernamental para volar a varios destinos estadounidenses.
- Continental operó aproximadamente el 50% de los vuelos y organizó un programa reducido de fin de semana para los días 15 y 16 de septiembre.
- Continental fue la primera aerolínea en anunciar que reduciría su itinerario de vuelos a largo plazo en cerca del 20%, y que se vería obligada a dar permiso de ausencia a aproximadamente 12 000 empleados. Casi todas las otras aerolíneas hicieron recortes similares en los días siguientes.
- Continental anunció 10 ciudades a las que ya no daría servicio desde sus centros de operaciones, debido a las reducciones forzadas en su capacidad.
- Al igual que muchas otras aerolíneas estadounidenses, Continental comenzó su doloroso proceso de dar permiso de ausencia a empleados.
- El gobierno de Estados Unidos aprobó la Ley de Estabilización Aérea y otorgó 4500 millones de dólares en fondos directos a las aerolíneas para compensarlas por el cierre de operaciones impuesto por el gobierno, y ofreció otros 10 000 millones de dólares en préstamos federales si fuera necesario. Continental recibió más de 400 millones de dólares en fondos directos.
- Continental ofreció tarifas compasivas especiales desde y hacia la región de Nueva York para ayudar a los familiares de las víctimas de la tragedia del 11 de septiembre.
- Gordon Bethune, presidente del consejo administrativo y director ejecutivo, y Larry Kellner, presidente, optaron por renunciar a toda su remuneración durante el resto de 2001. Además, Continental anunció que podría evitar más de 1000 permisos de ausencia través de su Programa de permisos voluntarios ofrecidos por la compañía (COLA, por sus siglas en inglés).
- Continental canceló todos los vuelos de aeronaves DC-10.
- Continental terminó antes de lo programado la instalación de mecanismos de contención secundarios temporales en las puertas de las cabinas de los pilotos de todas sus aeronaves 338.
- Continental inició su servicio Air Train, para ofrecer enlaces rápidos y convenientes entre el aeropuerto internacional de Newark y el centro de Nueva York/Manhattan, así como otras ciudades principales del noreste de Estados Unidos.
- Continental anunció un acuerdo de código compartido con KLM Royal Dutch Airlines, en vigor a partir del 1° de diciembre.
- Continental es nombrada aerolínea oficial de los Nueva York Knicks.
- Continental anunció ganancias en el tercer trimestre, a pesar de los ataques terroristas.
- Continental agregó un cargo de \$10 (USD) por pasajero por la emisión de boletos impresos cuando el itinerario de viaje califica para boletos electrónicos.
- Continental patrocina el maratón de la ciudad de Nueva York.
- Continental celebró una conferencia de prensa en la ciudad de Nueva York, en la cual Gordon Bethune, director ejecutivo, y Rudy Giuliani, alcalde de Nueva York, hablaron con 60 periodistas internacionales acerca del incremento y la demanda de viajes a Nueva York después del 11 de septiembre.
- Continental inició el servicio de código compartido con Air Europa.
- Continental nombró a Jeff Misner como director de finanzas.
- Continental anunció el precio de una oferta pública de 6.74 millones de acciones ordinarias de clase B a \$22.50 (USD) por acción.
- Continental inauguró la nueva explanada C-3 del Aeropuerto Internacional de Newark,

- Continental recibió la entrega de su primer Boeing 757-300.



2002

- Continental establece un récord del más alto volumen 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 y KLM Royal Dutch Airlines inician convenio de código compartido.
- Continental anunció pérdidas en el cuarto trimestre y en el año.
- Continental se unió a Amtrak para ofrecer el primer código compartido de avión y ferrocarril en los Estados Unidos.
- Por cuarto año consecutivo, Continental fue nombrada una de las "100 mejores compañías para trabajar" por la revista *FORTUNE*, en un estudio realizado en asociación con el Great Place to Work Institute de San Francisco. Continental obtuvo la posición 55 y fue la única aerolínea de pasajeros en la lista.
- Continental suspendió todos los permisos de ausencia laboral de pilotos para minimizar el impacto en Continental Express.
- Por quinto año consecutivo, Continental apareció en la lista de "100 corporativos hispanos: Las cien compañías que ofrecen mayores oportunidades a hispanos", de la revista *HISPANIC*.
- Continental lanzó el sistema de notificación Trip Alert, que permite a los socios de One Pass recibir noticias actualizadas de vuelos en forma electrónica.
- Continental rindió homenaje a sus clientes y empleados en un día especial "corazón de nuestro negocio", que coincidió con el día de san valentín.
- Continental obtuvo la posición la segunda aerolínea estadounidense más admirada en la lista "Compañías más admiradas de los Estados Unidos" de la revista *FORTUNE*.
- Continental obtuvo la posición 30, la más alta entre las aerolíneas comerciales, entre las "50 estrellas principales" de la lista "Compañías más admiradas del mundo".
- Continental y Amtrak lanzan acuerdo de código compartido.
- El presidente Larry Kellner dio a conocer los asientos mejorados y de ingeniería especial que Continental instalará en Business First en sus aeronaves Boeing 777.
- Continental inició un convenio de boletos electrónicos interlíneas con American Airlines.
- Continental presentó sus nuevas instalaciones de llegadas internacionales en el Aeropuerto Internacional de Newark, valuadas en 80 millones de dólares.
- Continental realizó su primer vuelo transatlántico con los nuevos asientos de ingeniería especial en la cabina de Business First.
- La terminal C de Continental en el Aeropuerto Internacional de Newark ocupó el primer sitio en una encuesta de comercios de *Airport Retail News* en las categorías de "mejor programa general" y "Mejor equipo de dirección.

- Continental obtuvo un reconocimiento por ofrecer el mejor programa de nivel Elite (One Pass).
- Continental inauguró el servicio sin escalas entre el Aeropuerto Intercontinental George Bush, su centro de operaciones en Houston, y Ámsterdam.
- Continental inició su servicio prestado exclusivamente con jets en el aeropuerto internacional de Newark, el centro de operaciones de la aerolínea para la región de Nueva York.
- Continental sumó su 150º jet regional a su flota operativa.
- Continental e eBay, el "mercado en línea del mundo™", anunciaron un nuevo sitio de marca compartida que permite a los socios de One Pass hacer ofertas mediante sus millas de viajero frecuente para eventos deportivos, experiencias VIP de artes escénicas y vacaciones de Continental Airlines.
- Continental Airlines fue nombrada aerolínea oficial del equipo de fútbol americano Houston Texas NFL.
- Continental presentó sus instalaciones de registro para vuelos nacionales del "aeropuerto del futuro" en la terminal C del aeropuerto intercontinental George Bush de Houston.
- 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.
- Continental dio a conocer su sitio web rediseñado, fácil de usar para los clientes.
- El centro de operaciones de Continental en la región de Nueva York fue renombrado aeropuerto internacional Newark Liberty, en honor a las víctimas de los ataques del 11 de septiembre.
- Por segundo año consecutivo, Continental celebró una conferencia de prensa en la ciudad de Nueva York, donde Gordon Bethune, director ejecutivo, y otros conferencistas analizaron el aumento en la demanda de viajes a la zona metropolitana después del 11 de septiembre.
- Continental renovó su patrocinio anual del maratón de la ciudad de Nueva York.
- Continental anunció los resultados de la encuesta anual de viajeros de negocios de la revista *Condé Nast Traveler*. En el número de octubre de la revista, Continental superó a sus competidores estadounidenses en comodidad de clase prémium, confiabilidad, y valor en vuelos transatlánticos y transpacíficos. El servicio Business First de Continental superó a las demás aerolíneas estadounidenses en cada uno de los cinco años en que los lectores de *Condé Nast Traveler* respondieron a la encuesta anual.
- Continental Airlines patrocinó el maratón de la ciudad de Nueva York, realizado en Manhattan.
- El supertifón Pongsona azotó Guam con vientos sostenidos de más de 150 millas por hora. El centro de operaciones de Continental en Guam sufrió muchos daños, y los habitantes de la isla se quedaron sin agua y electricidad.
- Continental completó la instalación de sus asientos cama de Business First en su flota de 18 aeronaves Boeing 777.
- Continental inauguró una nueva pista en su centro de operaciones en Cleveland, Ohio, la única pista abierta en los Estados Unidos en 2002.
-



2003

- Por quinto año consecutivo, Continental estuvo en la lista de las "100 mejores compañías para trabajar" de la revista *FORTUNE*.
- Continental anunció un código compartido con la empresa ferroviaria francesa.
- Continental anunció pérdidas en el cuarto trimestre y en el año.
- Express Jet anunció ganancias de 22.3 millones de dólares en el cuarto trimestre.
- Continental, North West y Delta Airlines anunciaron que implementarían un acuerdo de alianza.
- Continental anunció un récord de la industria en cuanto a registros de autoservicio en 2002, ya que los clientes se registraron para vuelos más de 12.7 millones de veces en el año mediante los centros de servicio electrónico.
- Continental fue incluida en la lista de "100 corporativos hispanos: las cien compañías que ofrecen mayores oportunidades a hispanos", de la revista *HISPANIC*, por sexto año consecutivo.
- Continental y US Airways lanzan servicio de boletos electrónicos interlíneas.
- Continental fue clasificada como la aerolínea internacional estadounidense más admirada en la lista anual "Compañías más admiradas de los Estados Unidos" de la revista *Fortune*.
- Continental inició el servicio sin escalas entre su centro de operaciones en Nueva York, el Aeropuerto Internacional Newark Liberty, y Ginebra, Suiza.
- Continental anunció reducciones temporales en su capacidad internacional como consecuencia de una reducción en la capacidad por las amenazas de guerra.
- Continental redujo la dirección superior en un 25% y su grupo de funcionarios en un 15%. La aerolínea también anunció 1200 permisos de ausencia y 500 millones de dólares en ahorros adicionales.
- Continental Airlines, Delta Air Lines y North West Airlines superaron el último requisito reglamentario estadounidense para formar una alianza.
- Continental completó las modificaciones a las puertas de la cabina de control.
- Continental lanzó un sistema de emisión de boletos electrónicos interlínea con Delta Air Lines.
- Continental ganó el premio de mejor clase Ejecutiva/Business en la ceremonia de premios 2003 de la OAG, celebrada en Londres.
- Continental anunció pérdidas netas por 221 millones de dólares en el primer trimestre.

- Continental presentó la moneda continental, disponible para compras en todos sus quioscos de servicio electrónico. La moneda continental puede canjearse a bordo por bebidas y audífonos.
- Continental Micronesia celebró su 35º aniversario de servicio en el Pacífico occidental.
- Continental y TAP Air Portugal firmaron un acuerdo de códigos compartidos.
- Continental inauguró la primera fase de su terminal E con 23 salas en el aeropuerto intercontinental George Bush de Houston, Texas.
- Continental inició el servicio diario sin escalas entre su centro de operaciones en Houston y Morelia, México.
- Continental, Delta Air Lines y North West Airlines iniciaron su alianza con beneficios de viajero frecuente y salones en aeropuertos.
- Continental inició el servicio diario sin escalas entre su centro de operaciones en Houston y Maui, Hawai.
- Continental anunció la finalización de la instalación del sistema telefónico Verizon Airfone Jet Connect con correo electrónico en su flota de aeronaves 737, 757 y MD 80.
- Continental superó a sus competidores estadounidenses en comodidad y valor de clase premium en vuelos transatlánticos, transpacíficos y nacionales estadounidenses, según la encuesta anual de viajeros de negocios realizada por la revista *Condé Nast Traveler*.
- Continental anunció la firma de un acuerdo de códigos compartidos con Maersk Air, de Dinamarca, que permitirá a los clientes de Continental hacer conexiones de manera rápida y sencilla desde y hacia las ciudades danesas de Copenhague y Billund, vía Londres/Gatwick y Ámsterdam.
- Continental anunció que las ventas a través de continental.com superaron los 1000 millones de dólares hasta la fecha en 2003, un incremento del 80% respecto del mismo período en 2002.
- Continental anunció haber recibido el mayor puntaje total de todas las aerolíneas en la encuesta anual de aerolíneas 2003 de la revista Business Travel News.
- Aero-México y Continental anunciaron la firma de un acuerdo de alianza de vuelos entre los Estados Unidos y México a partir del primer trimestre de 2004.
- Exactamente 100 años después del primer vuelo de un avión, Continental ayudó a perpetuar el legado de la aviación al donar su galardonado e histórico avión DC-3, de 63 años de antigüedad, al Museo del vuelo Lone Star, en Galveston, Texas.
- Por sexto año consecutivo, Continental fue nombrada una de las "100 mejores compañías para trabajar" por la revista *FORTUNE*.

2004

- Continental inauguró la primera fase de su nueva "Terminal E", con 23 salas y 600 000 pies cuadrados de superficie, en su centro de operaciones más grande y transitado, el aeropuerto intercontinental George Bush de Houston.
- Continental anunció que las ventas a través de continental.com en 2003 alcanzaron los 1160 millones de dólares, un incremento del 82% respecto de 2002.
- Continental anunció la finalización de la instalación de quioscos de autoservicio de registro en todas las áreas de registro para vuelos nacionales de la aerolínea en los aeropuertos.
- Continental anunció que Gordon Bethune, presidente del consejo administrativo y director ejecutivo, optó por jubilarse a partir del 31 de diciembre de 2004, y que sus cargos serían ocupados por Larry Kellner, presidente y director operativo.
- Los ingresos netos de Continental en la pérdida neta en el año habría sido de 209 millones de dólares.

- Continental anunció que la terminal C del Aeropuerto Internacional Newark Liberty fue reconocida por Airport Revenue News y por un panel de expertos seleccionados por ARN como la terminal con mejor diseño de comercios.
- Continental anunció una importante expansión de sus servicios a México.
- Por séptimo año consecutivo, Continental fue nombrada en la lista de la revista *HISPANIC*.
- La revista *FORTUNE* nombró a Continental como la aerolínea internacional número uno en su lista anual de la compañías estadounidenses más admiradas.
- Continental fue clasificada como la aerolínea más admirada, en la lista de compañías globales más admiradas de la revista *FORTUNE*.
- Continental anunció la elección de Óscar Muñoz, vicepresidente ejecutivo y director financiero de CSX Corporation.
- Continental anunció planes para eliminar los boletos impresos para fines de 2004 en todos los viajes de la aerolínea.
- Continental anunció pérdidas netas de 124 millones de dólares en el primer trimestre.
- Continental fue clasificada en la posición número uno en la categoría de mejor aerolínea de Norteamérica, y en la posición número dos en la categoría de mejor aerolínea transatlántica en la encuesta "aerolínea del año 2004" de Skytrax.
- Continental fue nombrada "aerolínea del año" en los premios "aerolínea del año 2004" de la OAG. La aerolínea también ganó en las categorías "mejor clase ejecutiva o business" y "mejor aerolínea con sede en norteamérica".
- Continental y Maersk Air de Dinamarca iniciaron códigos compartidos en vuelos entre Copenhague y Billund, y Londres/Gatwick; y entre Billund y Ámsterdam.
- Continental inauguró el servicio entre Newark/Nueva York (EWR) y Edimburgo, Escocia (EDI).
- Continental inauguró el servicio entre Newark/Nueva York (EWR) y Oslo, Noruega (OSL).
- Continental ofrece acceso inalámbrico gratuito a Internet en todos los Presidents Club de los Estados Unidos.
- Continental anunció pérdidas netas de 17 millones de dólares en el segundo trimestre.
- El consejo administrativo de Continental eligió a Jeffery A. Smisek, vicepresidente ejecutivo, como presidente de la compañía en reemplazo de Larry Kellner, cuando este último se haga cargo de las responsabilidades de presidente del consejo administrativo y director ejecutivo al finalizar 2004. El consejo administrativo también nombró a Jim Compton, vicepresidente senior de mercadotecnia, a Mark Moran, vicepresidente senior de operaciones, y Jeff Misner, vicepresidente senior y director financiero, como vicepresidentes ejecutivos.
- Continental firmó un "Acuerdo de alianza" con su sindicato de pilotos, la Asociación de Pilotos de Aerolíneas (ALPA).
- Continental anunció la identificación de aproximadamente 200 millones de dólares en ahorros anuales adicionales en costos, antes de impuestos. Los ahorros en costos incluyeron una reducción de aproximadamente 425 puestos.
- Continental se unió a Sky Team, la alianza de aerolíneas de más rápido crecimiento en el mundo.
- Por séptimo año consecutivo, Continental superó a todos sus competidores estadounidenses en servicio y comodidad en vuelos internacionales de largo alcance.
- Continental recibió el mayor puntaje total entre todas las aerolíneas, en la encuesta anual de aerolíneas 2004 de la revista Business Travel News.

- Continental presentó un nuevo aspecto para la aeronave número 001, una de las 18 aeronaves Boeing 777 de la aerolínea. En honor a los más de diez años de trayectoria profesional de Gordon Bethune, presidente del consejo administrativo y director ejecutivo, quien se jubilará a fines de diciembre de 2004, los empleados de Continental bautizaron la aeronave "Gordon M. Bethune", y presentaron al señor Bethune una placa conmemorativa con los aspectos más sobresalientes de su larga trayectoria en el campo de la aviación, placa que se exhibirá en el interior de la cabina.
- Continental anunció que necesita una reducción anual de 500 millones de dólares en costos de sueldos y prestaciones.
- Jeff Smisek, vicepresidente ejecutivo y presidente electo de Continental Airlines, Inc., fue elegido para integrar el consejo administrativo de Continental. Jeff Smisek se unirá al consejo administrativo cuando se jubile Gordon Bethune.
- Continental finalizó los cambios a los salarios, reglas laborales y prestaciones para la mayoría de los empleados de dirección y administrativos con sede en los Estados Unidos.
- Continental comenzó su más reciente expansión de servicios a México, con rutas diarias sin escalas entre el aeropuerto internacional de Los Ángeles y tres destinos mexicanos: Aguascalientes, Guanajuato y Morelia, y entre Laredo, Texas, y la Ciudad de México.
- Continental finalizó los cambios a los sueldos, salarios, reglas laborales y beneficios para los empleados de reservaciones y de Chelsea.
- Continental llegó a un acuerdo con Boeing y será la primera aerolínea principal estadounidense en ordenar la aeronave boeing 7E7, la primera de las cuales se entregará en 2009. El pedido inicial de aeronaves 7E7 de la compañía es de 10 unidades.



2005

- Continental retiró su última aeronave MD-80, con lo cual la flota se reduce a sólo tres tipos de aeronaves Boeing: los modelos 777, 767/757 y 737.
- Continental anunció mejoras significativas a su programa de participación en las ganancias. El nuevo programa de participación en las ganancias compartirá el 30% de los primeros 250 millones de dólares en ingresos antes de impuestos, el 25% de los siguientes 250 millones de dólares, y el 20% de los ingresos por encima de 500 millones de dólares.
- Continental finalizó las reducciones en sueldos y prestaciones, y los cambios a las reglas laborales para su división de servicios en campo.
- Se inauguró el nuevo edificio de llegadas internacionales (IAB) en el aeropuerto intercontinental George Bush.
- Continental anunció que los clientes ahora pueden reservar cruceros en continental.com.

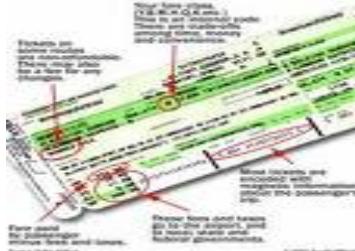
- Continental fue incluida por octavo año consecutivo en la lista "100 corporativos hispanos: Las cien compañías que ofrecen más oportunidades a los hispanos", de la revista HISPANIC.
- El consejo administrativo de Continental acordó reducir su compensación y renunciar a toda la concesión de opciones de compra de acciones en 2005.
- Continental anunció ajustes al programa anual de incentivos para directores, y que los directivos renunciarían a sus unidades de acciones restringidas en el 2005, a fin de evitar la apariencia de que la dirección podría beneficiarse de la reducción de 500 millones de dólares en salarios y beneficios.
- La terminal C del Aeropuerto Internacional Newark Liberty, la principal base de Continental y sus operaciones de conexión en Nueva York, arrasó en la encuesta 2005 de "Mejores comercios".
- Continental fue clasificada como la aerolínea más admirada en la lista anual de compañías globales más admiradas de la revista *FORTUNE*.
- Continental inició códigos compartidos con Air France, lo cual permite que los clientes de Continental tengan acceso más fácil a 12 destinos adicionales en Europa y el Medio Oriente.
- Los pilotos, mecánicos, despachadores e ingenieros de simuladores de Continental ratificaron los nuevos contratos colectivos con la aerolínea.
- Continental Airlines anunció una pérdida neta de 184 millones de dólares en el primer trimestre de 2005.
- Continental recibió honores de la Administración Federal de Aviación por la excelencia de la compañía en capacitación de mantenimiento de aviación.
- Continental inició vuelos diarios sin escalas desde su centro de operaciones en el aeropuerto internacional Newark Liberty a Bristol, Inglaterra. El servicio enlaza Nueva York con la ciudad más grande del suroeste de Inglaterra.
- Continental ganó tres de los principales premios "Aerolínea del año 2005" de la OAG, entre ellos el de "aerolínea del año".
- Continental inició vuelos diarios sin escalas desde su centro de operaciones en el aeropuerto internacional Newark Liberty hacia Belfast, Irlanda del Norte.
- Continental inició vuelos diarios sin escalas desde el Aeropuerto Internacional Newark Liberty, su centro de operaciones en la región de Nueva York, hacia Estocolmo, Suecia.
- La primera aeronave Boeing 757-200 de Continental equipada con aletas Aviation Partners Boeing Blended Winglets(TM) comenzó a prestar servicio generador de ingresos. La adición de las aletas, que sustituyen a la punta normal de las alas, permite aumentar la eficiencia de combustible y el alcance. Continental es la primera aerolínea en agregar aletas a aeronaves Boeing 757-200.
- Continental inició vuelos diarios sin escalas entre el Aeropuerto Internacional Newark Liberty, su centro de operaciones en Nueva York, y Hamburgo, Alemania.
- Continental inauguró el servicio diario sin escalas entre Bangor, Maine (BGR) y su centro de operaciones en la región de Nueva York.
- Continental se convirtió en la primera aerolínea estadounidense de pasajeros en casi 20 años en iniciar vuelos a China continental.
- Continental inició vuelos diarios sin escalas entre el Aeropuerto Internacional Newark Liberty, su centro de operaciones en Nueva York, y Berlín/Tegel, Alemania.
- Continental comenzó el servicio diario sin escalas entre el Aeropuerto Intercontinental George Bush de Houston y Cali, Colombia.
- Continental anunció ingresos netos de 100 millones de dólares, o ganancias diluidas de \$1.26 (USD) por acción, para el segundo trimestre de 2005.

- Continental ordenó dos aeronaves adicionales de cuerpo ancho Boeing 777- 200ER (alcance extendido) a The Boeing Company, como parte de la expansión de rutas internacionales de la aerolínea.
- Los empleados de servicio en campo rechazaron la representación que buscaba el Sindicato de Trabajadores del Transporte de los Estados Unidos (TWU).
- Continental anunció que su sitio web, continental.com, está generando un volumen de ventas sin precedentes, con marcas de ventas en un día y volumen récord de ventas de 2000 millones de dólares en el período de 12 meses más reciente, que terminó el 31 de julio.
- Continental depositó 1 000,000 de millas One Pass a sus cuentas de donativos de millas para la Cruz Roja Estadounidense y Americares, con el propósito de apoyar las tareas de ayuda a las víctimas en las zonas del sureste de los Estados Unidos afectadas por el huracán Katrina.
- Continental reanudó operaciones en su centro de operaciones en Houston después del huracán Rita, e informa que la confiabilidad es excepcional.
- Continental anuncia que será la primera aerolínea en implementar una nueva cuenta personal de lista de regalos para boletos de avión en continental.com.
- Continental anunció ingresos netos de 61 millones de dólares, o ganancias diluidas de \$0.80 (USD) por acción, en el tercer trimestre de 2005.
- Por octavo año consecutivo, Continental Airlines (NYSE: CAL) superó a todos sus competidores estadounidenses en servicio internacional de clase Business.
- Continental se convierte en la primera aerolínea en inaugurar un servicio programado sin escalas entre los Estados Unidos y la India.
- Continental superó a todas las aerolíneas estadounidenses en la Encuesta 2005 de Aerolíneas Estadounidenses y la encuesta 2005 de aerolíneas internacionales realizadas por Zagat.
- Continental fue nombrada la "principal aerolínea mundial de clase business" y la "principal aerolínea norteamericana de clase business" en los premios World Travel 2005.
- Continental inició el servicio diario sin escalas entre el Aeropuerto Internacional Newark Liberty y Ponce, Puerto Rico.
- Continental anunció el lanzamiento de The Travel Club en continental.com, un nuevo programa en línea que ofrece a sus socios ofertas especiales y créditos de viaje.
- Continental inició vuelos diarios sin escalas entre el centro de operaciones de la aerolínea en el aeropuerto intercontinental George Bush de Houston y Buenos Aires, Argentina.
- Continental inició el servicio entre su centro de operaciones en el aeropuerto intercontinental George Bush, y Bonaire, Antillas Holandesas, y Punta Cana, República Dominicana.
- Continental recibió 172 millones de dólares por la venta de aproximadamente nueve millones de acciones ordinarias en la oferta pública inicial de Copa Holdings, SA, compañía matriz de Copa Airlines. La compañía contribuyó con 50 millones de dólares de lo recaudado a los planes de pensión de Continental Airlines.
- Líder de la industria en tecnología de boletos electrónicos interlíneas, Continental anunció la que ahora puede emitir boletos electrónicos interlíneas entre 33 aerolíneas de todo el mundo.
- Continental anunció hoy haber dado aviso de que retiraría 69 de los 274 jets regionales de su acuerdo de compra de capacidad con Express Jet Holdings, Inc. (NYSE: XJT) y Express Jet Airlines, Inc. (Express Jet).

2006

- Continental Airlines anunció pérdidas netas de 43 millones de dólares (pérdida neta diluida de \$0.53 (USD) por acción) en el cuarto trimestre de 2005.
- Continental anunció la ratificación de su acuerdo con los sobrecargos, tras los recuentos locales de votos en las sedes de sobrecargos (Houston, Newark y Cleveland).
- Continental y March of Dimes anunciaron una alianza que nombra a Continental la "aerolínea oficial" del Programa Embajador Nacional March of Dimes 2006 y patrocinador nacional de March of Dimes WalkAmerica.
- Continental fue clasificada como la aerolínea estadounidense más admirada en la lista "Compañías más admiradas de los Estados Unidos" de la revista *FORTUNE*.
- Continental Airlines y Alitalia, socios de la alianza SkyTeam, anunciaron que iniciarán vuelos de códigos compartidos para ofrecer mejor servicio a los pasajeros que viajan entre Italia y los Estados Unidos, y hacen conexiones de vuelos entre las dos aerolíneas.
- Continental Airlines instaló su quiosco de registro número 1000 en Bogotá, Colombia.
- Continental anunció pérdidas netas de 66 millones de dólares (pérdida diluida de \$0.76 (USD) por acción) en el primer trimestre de 2006.
- Continental presentó un centro para animales en el Aeropuerto Intercontinental George Bush de Houston, Texas.
- Continental anunció que ha recibido un aviso de Express Jet Holdings, Inc. (NYSE: XJT) que indica que Express Jet conservará los 69 jets regionales que Continental recientemente eligió excluir del acuerdo de compra de capacidad entre las dos compañías..
- Continental inauguró vuelos diarios sin escalas entre su centro de operaciones en el Aeropuerto Internacional Newark Liberty y Colonia/Bonn, Alemania.
- Continental inauguró vuelos diarios sin escalas entre el aeropuerto internacional Newark Liberty, su centro de operaciones en Nueva York, y Barcelona, España.
- Continental Airlines ganó dos de los principales premios "Aerolínea del Año 2006" de la OAG . Continental recibió el premio "mejor clase ejecutiva o business" por cuarto año consecutivo. también ganó el premio "mejor aerolínea con sede en norteamérica" por tercer año consecutivo.
- Continental inauguró vuelos diarios sin escalas entre el aeropuerto internacional Newark Liberty, su centro de operaciones en Nueva York, y Copenhague, Dinamarca.
- Continental anunció que ha ordenado 10 aeronaves Boeing 787 Dreamliner adicionales, con lo que llega a 20 el total de aeronaves 787 que la compañía ha ordenado a The Boeing Company.
- Además, la compañía comprará 24 aeronaves boeing Next-Generation 737 (737NG) adicionales, con lo cual el total de aeronaves boeing 737NG en su flota ascenderá a 213 cuando se entreguen estas aeronaves y una orden anterior de 737NG.
- Por segundo año consecutivo, el Presidents Club en la terminal E del Aeropuerto Intercontinental George Bush de Houston fue nombrado "Salón Priority Pass del año".
- Continental se clasificó en la más alta posición en cuanto a satisfacción del cliente entre las aerolíneas tradicionales de Norteamérica en el estudio de índice de satisfacción de aerolíneas(SM) 2006 de J.D. Power and Associates.
- Continental Airlines anunció ingresos netos de 198 millones de dólares (ganancias diluidas de \$1.84 (USD) por acción) en el segundo trimestre de 2006.
- Continental Airlines seleccionó a Chautauqua Airlines, subsidiaria de Republic Airways Holdings, para operar 44 jets regionales como aerolínea de Continental Express a partir de 2007.

- Por noveno año consecutivo, Continental superó a todos sus competidores estadounidenses en servicio de Business Class internacional en las clasificaciones de Condé Nast Traveler.
- Continental contribuyó con 70 millones de dólares a sus planes de pensión.
- Continental Airlines anunció ingresos netos de 237 millones de dólares (ganancias diluidas de \$2.17 (USD) por acción) en el tercer trimestre de 2006.
- Continental Airlines y U.S. Helicopter se han asociado para ofrecer un servicio de vuelo de ocho minutos entre Manhattan y el Aeropuerto Internacional Newark Liberty.
- Continental Airlines superó a todas las demás aerolíneas estadounidenses para ser elegida "mejor aerolínea para viajes en norteamérica" en la encuesta 2006 de "Lo mejor en viajes de negocios" realizada entre los lectores de la revista Business



Traveler.

2007

- Continental Airlines completó la instalación de audio y video a la carta (AVOD) en las cabinas de Business First de toda su flota de aeronaves Boeing 757 utilizadas en vuelos.
- Continental Airlines contribuyó con 71 millones de dólares a sus planes de pensión.
- Continental Airlines anunció el servicio diario sin escalas entre Atenas y Nueva York a partir del 8 de junio de 2007.
- Continental Airlines anunció ingresos netos por 343 millones de.
- Continental contribuyó con 35 millones de dólares adicionales en efectivo a sus planes de pensión de beneficios definidos.
- Continental Airlines seleccionó a Colgan Air, subsidiaria de Pinnacle Airlines Corporation, para operar aeronaves Bombardier Q400 de doble turbohélice.
- Continental Airlines recibió los más altos honores en la encuesta anual "Lo mejor de Latinoamérica" realizada entre los lectores de la revista LATIN TRADE.
- Continental distribuyó 111 millones de dólares en participación de ganancias a sus empleados,.
- Continental Airlines fue clasificada como la aerolínea estadounidense más admirada en la lista "Compañías más admiradas de los Estados Unidos 2007" de la revista FORTUNE.
- Continental Airlines aumentó su compromiso con el Boeing 787 Dreamliner, al incrementar su pedido a 25 aeronaves.
- Continental Airlines anunció el servicio diario sin escalas entre Nueva York y Mumbai a partir de octubre de 2007.
- Por cuarto año consecutivo, Continental Airlines fue designada la mejor aerolínea en la lista anual "Compañías más admiradas del mundo" de la revista FORTUNE para la industria de las líneas aéreas".
- Continental Airlines anunció planes para inaugurar servicio entre su centro de operaciones en Houston y Londres/Heathrow a partir del 30 de marzo de 2008.
- Continental Airlines contribuyó con 30 millones de dólares adicionales en efectivo a sus planes de pensión de beneficios.

- *Continental ganó dos de los principales premios "Aerolínea del año 2007" de la OAG. Por quinto año consecutivo, la aerolínea ganó en la categoría "Mejor clase Ejecutiva o Business", que reconoce la excelencia en la comodidad, el servicio y el valor del producto Business First.*
- *Continental Airlines anunció ingresos netos de 22 millones de dólares..*
- *Continental Airlines anunció planes para ofrecer a sus clientes la opción de participar en un programa de compensación de carbono. El programa voluntario permitirá a los viajeros calcular el impacto de carbono de sus itinerarios reservados y comprar compensaciones de carbono en línea a Sustainable Travel International, una organización sin fines de lucro.*
- *Continental inauguró vuelos diarios sin escalas entre el Aeropuerto Internacional Newark Liberty, su centro de operaciones en Nueva York, y Atenas, Grecia.*
- *Continental comenzó a prestar servicio dos veces por semana entre el Aeropuerto Intercontinental George Bush de Houston, Texas, y Loreto, México,.*
- *La primera sobrecarga en la lista de antigüedad de Continental Airlines, Norma Heape, celebró 50 años de servicios con la compañía en un vuelo entre Nueva York y Hong Kong. Continental Airlines y China Southern Airlines, la mayor aerolínea de China, anunciaron que han formado una alianza estratégica de reciprocidad de programas de viajero frecuente y acceso a salones en aeropuertos, así como extensos vuelos de códigos compartidos.*
- *Representantes del sindicato de pilotos de Continental, la Asociación de Pilotos de Aerolíneas (ALPA), y Continental Airlines firmaron un acuerdo protocolario que sienta las bases para que las partes debatan cambios al contrato de los pilotos.*
- *Continental Airlines y Kingfisher Airlines, una de las aerolíneas de más rápido crecimiento en la India, anunciaron que han establecido una alianza integral de reciprocidad de programas de viajero frecuente y acceso a salones en aeropuertos, así como futuros vuelos de códigos compartidos.*
- *Continental Airlines anunció la contribución de 75 millones de dólares adicionales en efectivo a sus planes de pensión de beneficios definidos.*
- *OnePass, el galardonado programa de viajero frecuente de Continental que comenzó en 1987 celebra su vigésimo aniversario.*
- *Continental Airlines entregó al Departamento de Transporte de los Estados Unidos (DOT) su solicitud para proveer el primer servicio sin escalas de una aerolínea estadounidense entre el Aeropuerto Internacional Newark Liberty.*
- *Continental Airlines anunció que comenzará a prestar servicio de temporada sin escalas entre el aeropuerto internacional Newark Liberty, su centro de operaciones en Nueva York, y Mont-Tremblant, Canadá.*
- *Continental Airlines anunció ingresos netos de 228 millones de dólares (ganancias diluidas de \$2.03 (USD) por acción) en el segundo trimestre de 2007.*
- *Continental implementó una nueva funcionalidad en continental.com para permitir que los clientes cambien sus vuelos en línea, como parte del esfuerzo constante por mejorar la experiencia de los clientes.*
- *El equipo Nueva York Giants de la NFL nombró a Continental su "aerolínea oficial".*
- *Continental contribuyó con 50 millones de dólares adicionales a sus planes de pensión.*
- *Continental anunció una expansión de gran magnitud en el Aeropuerto Hopkins de Cleveland, que incrementará la capacidad del centro de operaciones en un 40% en un período de dos años y creará 700 empleos nuevos.*
- *Continental Airlines obtuvo la aprobación provisional del departamento de transporte para operar vuelos diarios sin escala entre Nueva York/Newark y Shanghai a partir de marzo de 2009. Shanghai será la tercera ciudad en China, después de Hong Kong y Beijing, a la que da servicio Continental.*

- *Continental Airlines contribuyó con 75 millones de dólares adicionales en efectivo a sus planes de pensión de beneficios.*
- *Continental Airlines anunció que se ha implementado la emisión de boletos electrónicos interlíneas con Dragon Air.*
- *Continental anunció ingresos netos del primer trimestre de 241 millones de dólares..*
- *Por décimo año consecutivo, Continental superó a todos sus competidores estadounidenses en servicio de business class internacional y primera clase nacional, según los resultados de una encuesta realizada a los lectores de Condé Nast Traveler y publicada en el número de octubre de 2007 de la revista.*
- *Continental presentó nuevos menús de primera clase en vuelos en los Estados Unidos, Canadá, y ciertos destinos en América Latina y el Caribe. Los nuevos menús fueron creados por el Congreso de Chefs de Continental a partir de los extensos comentarios y sugerencias de clientes y empleados.*
- *Continental anunció que ha lanzado un programa de compensación de emisiones de carbono desarrollado en forma conjunta con la organización sin fines de lucro Sustainable Travel International. El programa voluntario permite a los clientes de todo el mundo ver la huella de emisiones de carbono del itinerario que han reservado, que dicha organización calcula a partir del consumo de combustible de las aeronaves de Continental, y hacer una contribución a Sustainable Travel International.*
- *Continental trabajó en equipo con la administración de seguridad de transportes (TSA, por su sigla en inglés) para ser la primera aerolínea estadounidense en lanzar un programa piloto de pases de abordar sin papel.*
- *Continental superó a todas las demás aerolíneas estadounidenses al ser elegida "Mejor aerolínea para viajes en Norteamérica de la revista Business Traveler.*

2008

- *Continental Airlines contribuyó con 60 millones de dólares adicionales en efectivo a sus planes de pensión de beneficios definidos.*
- *Continental celebró la entrega del primer avión Next-Generation 737-, el más nuevo derivado de la familia de aeronaves Next-Generation 737 con mayor capacidad y alcance.*
- *El acuerdo de Continental con LiveTV permite a la aerolínea ofrecer 36 canales de programación televisiva satelital en vivo en todos los asientos de los Next-Generation Boeing 737 y en las aeronaves 757-300.*
- *Continental Airlines comienza a usar la aeronave Bombardier Q400 para el servicio regional con base en Nueva York.*
- *El día de San Valentín, Continental distribuyó un récord de 158 millones de dólares en pagos de participación de los beneficios a decenas de miles de empleados en más de 200 lugares en todo el mundo.*
- *Continental sumó 27 aeronaves a sus pedidos en firme en Boeing, incluso ocho nuevas aeronaves 777 y 19 Next-Generation 737 (737NG).*
- *Continental inauguró un servicio diario sin escalas desde su centro de operaciones en Cleveland, el Aeropuerto Internacional Hopkins, a tres nuevas ciudades: Greensboro, N.C.; Omaha, Neb.; y Savannah, Ga.*
- *The Houston Dynamo nombró a Continental Airlines la "aerolínea oficial" del equipo.*
- *Por quinto año consecutivo, Continental fue designada la mejor aerolínea en la lista anual "Compañías más admiradas del mundo" de la revista .*
- *Continental anunció que llevará a cabo un vuelo de demostración con biocombustibles durante el primer semestre de 2009.*

- *Continental lanzó vuelos sin escalas a Londres/Heathrow desde Nueva York y Houston. Estos vuelos constituyeron la expansión de servicio internacional en un solo día más grande en la historia de la empresa.*
- *Continental Airlines recibió el premio del programa Diseño para el medioambiente de la Agencia de Protección Ambiental de los EE. UU. en reconocimiento al uso por parte de la aerolínea de un pre tratamiento ecológico sin cromo de las superficies de sus aviones.*
- *Continental Airlines y la Administración de Seguridad de Transporte de los EE. UU. (TSA, por su sigla en inglés) anunciaron planes para ampliar el programa piloto de Pases de abordar electrónicos al aeropuerto nacional Ronald Reagan de Washington, el Aeropuerto Internacional Newark Liberty y el aeropuerto internacional Logan de Boston.*
- *Para celebrar el 21º aniversario del programa de viajero frecuente One Pass, Continental invitó a sus clientes más importantes a participar en un Torneo de póker Texas Hold'em, donde podrán apostar millas de viajero frecuente para tener posibilidades de acumular el premio mayor del torneo: 21 millones de millas One Pass. La celebración de cuatro días comienza el 6 de agosto de 2008 en el legendario hotel y casino Golden Nugget de Las Vegas.*
- *Continental lanzó el primer servicio sin escalas de la historia entre el Aeropuerto Internacional Hopkins de Cleveland y el Aeropuerto Charles de Gaulle Airport de París.*
- *Continental fue nombrada "Mejor aerolínea de Norteamérica" en los premios OAG 2008 a la aerolínea del año. Fue el quinto año consecutivo en que Continental recibió este premio. Además, Continental recibió el premio "Mejor operación financiera realizada por una aerolínea".*
- *Continental anunció reducciones de capacidad, flota y personal, que incluyen la eliminación de 67 aeronaves de línea principal y 3000 puestos de trabajo. El presidente y el gerente general de Continental rechazaron sus salarios para el resto del año 2008.*
- *Continental Airlines y United Airlines anunciaron un marco de acuerdo que vincula sus redes mundiales y servicios para beneficiar a sus clientes, y crear oportunidades de ingresos, reducción de costos y otras eficiencias. Además, Continental planea unirse a United en la Star Alliance, la alianza de aerolíneas más completa del mundo.*
- *Continental presentó los nuevos asientos reclinables a 180 grados para la cabina Business First. Los pasajeros comenzarán a ver asientos totalmente reclinables a partir del otoño de 2009, en los aviones boeing 777 y 757-200 de Continental que cubren rutas internacionales de larga distancia. También se instalarán en 12 de sus aviones 767-400 (que también recibirán sistemas de entretenimiento de video por demanda) en el 2010 y en su flota de aviones Boeing 787 a medida que se entreguen a Continental.*
- *Continental recibió los premios Leading Edge a la mejor aerolínea nacional, a la aerolínea con mejor servicio al cliente y a la aerolínea con mejores vuelos a México otorgados por la revista Executive Travel en el año 2008.*
- *Continental presentó una solicitud ante el Departamento de Transporte de los Estados Unidos para sumarse a United, Lufthansa, Air Canada y ciertos miembros más de Star Alliance en una alianza con inmunidad antimonopolio.*
- *El 25 de marzo de 2009, Continental inaugurará vuelos diarios sin escalas entre el aeropuerto internacional Newark Liberty y Shanghai.*
- *Continental Airlines celebró el vigésimo primer aniversario de One Pass con un Torneo de Póker Texas Hold'em en el hotel y casino Golden Nugget de Las Vegas, en el cual el ganador se llevó a casa 21 millones de millas de viajero frecuente.*
- *Continental ahora bonifica el cargo por la tercera maleta registrada al personal militar activo de los Estados.*
- *Continental ahora ofrece a los pasajeros la oportunidad de usar PayPal para comprar vuelos en continental.com.*

- *Continental fue nombrada la "Mejor aerolínea en Norteamérica" en los premios World Airline de Skytrax en el año 2008.*
- *Continental anunció un cargo de servicio de \$15 (USD) por la primera maleta registrada para ciertos clientes que compren boletos en clase Turista a destinos dentro de los Estados Unidos, y entre los Estados Unidos y Puerto Rico, las Islas Vírgenes de los Estados Unidos y Canadá, para viajes a partir del 7 de octubre. Continental espera generar con este cargo más de 100 millones de dólares anuales en beneficios netos.*
- *Continental proporcionará un nuevo servicio de temporada sin escalas entre Houston y Río de Janeiro.*
- *Continental inaugurará un tercer vuelo diario sin escalas entre el Aeropuerto Internacional Newark Liberty y el Aeropuerto Heathrow de Londres.*
- *La Administración de Seguridad en el Transporte (TSA) y Continental Airlines han ampliado el programa piloto de pases de abordar electrónicos al Aeropuerto Internacional Hopkins de Cleveland y al Aeropuerto La Guardia de Nueva York.*
- *Continental Airlines fue nombrada la mejor aerolínea nacional principal en clases Premium, en la encuesta sobre aerolíneas Zagat 2008. Además, Continental fue nombrada como la aerolínea que ofrece el mejor valor por su dinero (en viajes internacionales) entre todas las aerolíneas. En la red de aerolíneas estadounidenses, Continental lideró la mayoría de las categorías, incluso las de Mejor Programa de Viajero Frecuente y Mejor Sitio Web de Aerolínea.*
- *Continental comenzará a prestar servicio diario sin escalas entre su centro de operaciones en el Aeropuerto Intercontinental Bush de Houston y Fráncfort, a partir del 1º de noviembre de 2009 (vuelos hacia el este), sujeto a autorización gubernamental. El servicio será operado con aviones boeing 767-200. Fráncfort se une a Londres, París y Ámsterdam para convertirse en la cuarta ciudad europea con servicio de Continental desde Houston. La aerolínea actualmente opera vuelos diarios a Fráncfort desde su centro de operaciones en el aeropuerto internacional Newark Liberty en Nueva York.*
- *Continental Airlines (NYSE: CAL) superó a todas las demás aerolíneas estadounidenses para ser elegida Mejor aerolínea para viajes en norteamérica en la encuesta 2008 de Lo mejor en viajes de negocios realizada por la revista Business Traveler.*

2009

- *Continental fue la primera aerolínea comercial en demostrar con éxito el uso de biocombustibles sostenibles para propulsar aviones en norteamérica.*
- *Continental contribuyó con 50 millones de dólares en efectivo a sus planes de pensión de beneficios definidos.*
- *Continental fue clasificada una vez más como la mejor aerolínea en la lista anual de "Compañías globales más admiradas" de la revista FORTUNE para la industria de las aerolíneas.*
- *Continental comenzó a instalar DIRECTV, que ofrecerá hasta 80 canales de programación de televisión satelital en vivo, películas y programas de televisión en sus aviones para vuelos nacionales.*
- *Continental añadió al chef Bryan Caswell, propietario de los restaurantes REEF y Little Bigs de Houston, a su Congreso de Chefs. Caswell se une al congreso integrado por 15 miembros, entre los que se encuentran los renombrados chefs Roy Yamaguchi, de Roy's Restaurant; Michael Cordua, de Americas, Churrascos, Artista y Amazon Grill en Houston; James Canora, del restaurante Del Monico's original de la ciudad de Nueva York; y Paul Minnillo, de The Baricelli Inn de Cleveland.*
- *Continental se convirtió en la primera aerolínea estadounidense en inaugurar un servicio programado entre Nueva York y Shanghái, China, con vuelos diarios sin.*

- *Continental contribuyó con 50 millones de dólares adicionales en efectivo a sus planes de pensión de prestaciones definidas.*
- *Continental anuncia el inicio de vuelos diarios sin escalas entre su centro de operaciones de Houston en el aeropuerto Bush intercontinental y Río de Janeiro, Brasil, y el servicio de vuelo directo entre Nueva Orleans y Río de Janeiro a partir del 1° de agosto de 2009.*
- *Continental anunció los resultados de su vuelo de demostración de combustible biológico del 7 de enero de 2009. La mezcla de combustible biológico tuvo un rendimiento comparable o mejor que el del combustible tradicional para jet, con un aumento aproximado de 1.1 por ciento en la eficacia del combustible.*
- *Continental celebró 75 años de servicio aceptando la entrega de otro nuevo Boeing 737-900ER, con la insignia histórica "Blue Skyway" de Continental.*
- *El departamento de transporte de Estados Unidos aprueba la solicitud presentada por Continental Airlines para unirse a la alianza inmune a las leyes antimonopolio integrada por United Airlines y otras ocho aerolíneas afiliadas a Star Alliance.*
- *El 15 de julio se conmemoró el aniversario oficial de Continental.*
- *Continental anunció que Jeff Smisek, presidente de la junta directiva y director de operaciones de Continental, y miembro del consejo administrativo, asumirá el cargo de presidente y director general a partir del 1° de enero de 2010, como sucesor de Larry Kellner.*
- *Continental fue nombrada mejor aerolínea por Crain's New York Business en su lista de las 50 aerolíneas más grandes en el área de Nueva York, por el número de pasajeros.*
- *Continental se incorporó a Star Alliance el 27 de octubre.*
- *Continental inició un servicio diario sin escalas entre su centro de operaciones en Houston y Fráncfort, Alemania.*
- *Continental inició un nuevo servicio desde su centro de operaciones de Guam y Honolulu a Nadi, Fiyi.*

2010

- *Continental anunció un servicio diario sin escalas de temporada de verano entre Portland, Ore. y Anchorage, Alaska.*
- *Continental nombró una de sus aeronaves en honor del finado capitán Marlon Green, que rompió las barreras raciales cuando ganó una batalla judicial sin precedentes para convertirse en el primer piloto afroamericano empleado por una aerolínea de pasajeros de primer nivel de EE. UU.*
- *Continental amplió su servicio de pase de abordar móvil al Aeropuerto de Heathrow en Londres,*
- *Continental empezó a ofrecer a sus pasajeros la opción de comprar, durante el registro, asignaciones de asientos preferenciales para asientos de clase turista no reservados con espacio extra para las piernas.*
- *Continental lanzó nuevos vuelos de Los Ángeles y Orange County a Maui y un vuelo entre Orange County y Honolulu.*
- *Por noveno año consecutivo, Continental obtuvo el puesto más alto entre las aerolíneas de Estados Unidos en la lista anual "Compañías más admiradas del mundo".*
- *Continental Airlines empezó un acuerdo de código compartido con All Nippon Airways Co., Ltd. (ANA) en rutas entre Estados Unidos y Japón.*
- *Por sexto año consecutivo, los Presidents Club de Continental recibieron los más altos honores en los premios del Salón de Pase Preferencial del Año.*

- *Continental inauguró un servicio entre Nueva York y Múnich, Alemania, con vuelos diarios sin escalas desde el centro de operaciones de la aerolínea en Newark Liberty.*
- *Continental Airlines se convirtió en patrocinador oficial de los Red Bulls de Nueva York y la Red Bull Arena.*
- *Continental y United anunciaron un acuerdo definitivo de fusión, para crear la mejor aerolínea del mundo con servicio superior para sus pasajeros, acceso ampliado a una red global sin paralelo que llega a 370 destinos en todo el mundo.*
- *Continental anunció otro paso importante en el desarrollo de su centro de operaciones de Houston con los planes para empezar vuelos sin escalas en Boeings 787 a Auckland, Nueva Zelanda.*
- *Continental volvió a abrir por completo la Terminal C en el Aeropuerto Intercontinental Bush de Houston, la terminal ofrece ahora un diseño espacioso y moderno, y más conveniencia para los viajeros.*
- *Continental lanzó un nuevo servicio sin escalas entre su centro de operaciones en el Aeropuerto Intercontinental Bush de Houston y Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.*
- *Continental anunció planes para lanzar nuevos vuelos diarios sin escalas entre Houston y Lagos, Nigeria.*
- *Continental anunció la cooperación de código compartido con TAM Airlines en rutas dentro de Brasil y entre Brasil y Estados Unidos a partir del 1° de julio de 2010.*
- *Continental introdujo cocteles de especialidad a bordo de los vuelos. Las bebidas de especialidad incluyen Stirrings® Mojito, Stirrings® Pomegranate Martini y la bebida energética Red Bull®.*
- *Continental anunció planes para lanzar vuelos sin escalas entre Newark Liberty y El Cairo, Egipto, a partir del 18 de mayo de 2011.*
- *Continental anunció un nuevo servicio de invierno entre su centro de operaciones de Houston y el Aeropuerto regional Gunnison-Crested Butte en Colorado, a partir del 16 de diciembre de 2010.*
- *Continental y United, en comunicados a sus empleados, anunciaron la selección del nuevo equipo directivo de alto nivel de la aerolínea combinada, bajo el control directo de Jeff Smisek, que fungirá como Presidente y Director General.*
- *Los socios de Star Alliance, Continental Airlines y Brussels Airlines, anunciaron planes para comenzar a usar códigos compartidos en vuelos transatlánticos de Continental entre Nueva York y Bruselas.*
- *Los socios de Star Alliance, Continental Airlines y Aegean Airlines anunciaron planes para comenzar a usar códigos compartidos en los vuelos de Continental entre su centro de operaciones de Nueva York y Atenas.*
- *United Continental Holdings, Inc. (NYSE: UAL), anteriormente UAL Corporation, anunció hoy que una filial de propiedad total se ha fusionado con Continental Airlines, Inc., y que Continental Airlines y United Air Lines, Inc. son ahora filiales de propiedad total de United Continental Holdings, Inc., para crear una aerolínea global de talla mundial. El 1° de octubre de 2010, las acciones ordinarias de United Continental Holdings, Inc. empezaron a cotizar en la Bolsa de Nueva York, con el identificador UAL.*
- *Continental cambió su servicio de alimentos que se sirven a bordo mediante la introducción de una serie de opciones de alta calidad y saludables para su venta en Clase Turista en muchas rutas en EE. UU. y Canadá, y ciertas rutas en Latinoamérica.*
- *El Departamento de Transporte (DOT) de Estados Unidos propuso otorgar inmunidad antimonopolio que permitiría a United Airlines, Continental Airlines y ANA ampliar su relación de alianza, lo que tendría como resultado más competencia, más opciones de tarifas y horarios y servicios mejorados en destinos transpacíficos.*
- *United Continental Holdings, Inc. y Air Canada anunciaron que las aerolíneas han concluido un Memorandum de entendimiento que establece los principios para un proyecto conjunto amplio con ingresos compartidos que ofrecería una asociación*

mejorada en vuelos transfronterizos Estados Unidos-Canadá y generaría beneficios substanciales de precios y servicios para los consumidores que viajan entre los dos países.

- *Continental y United han implementado beneficios recíprocos de viajero frecuente para ofrecer a los socios One Pass Elite y Mileage Plus asientos preferenciales en ambas aerolíneas..*
- *Continental y United reforzarán los vuelos entre Estados Unidos y México donde las aerolíneas proporcionan la principal red entre las aerolíneas de EE. UU. Continental lanzará un servicio diario sin escalas entre el Aeropuerto Internacional de Los Ángeles y León, Guanajuato, México, a partir del 1° de noviembre. Además, Continental presentó una solicitud ante el DOT para una autorización para empezar un servicio semanal sin escalas a Cancún, México, desde tres nuevas ciudades: Austin y San Antonio, Texas, y Raleigh-Durham, N.C. Estos servicios en sábado, que están sujetos a la aprobación del gobierno, empezarían el 19 de febrero de 2011.*
- *United Continental Holdings, Inc. anunció planes de lanzar un servicio en varias rutas nuevas sin escalas en 2011 en la medida en que comienza a optimizar las redes combinadas de rutas de United Airlines y Continental Airlines.*
- *Continental anunció que empezará vuelos sin escalas entre su centro de operaciones de Nueva York en el Aeropuerto Internacional Newark Liberty y Providenciales, Islas Turcos y Caicos, el 6 de marzo de 2011.*
- *Continental introdujo una nueva aplicación para usuarios de iPhone, iPad y iPod que ofrece a los viajeros acceso fácil a su información de viaje.*
- *Continental recibió el premio "Servicio de alimentos sobresaliente en una aerolínea" en la categoría de América en los premios de los lectores de PAX internacional 2010.*
- *Continental anunció que empezará vuelos diarios sin escalas entre el aeropuerto internacional O'Hare de Chicago y Ft. Lauderdale y West Palm Beach, Fla.; y entre el aeropuerto internacional de Denver y Ft. Lauderdale el 17 de febrero de 2011.*
- *United Continental Holdings, Inc. anunció que Brett J. Hart será su vicepresidente senior, Director Jurídico y Secretario.*
- *Continental fue nombrada la mejor aerolínea nacional principal para asientos premium en la encuesta sobre aerolíneas Zagat de 2010.*
- *Continental ocupó la posición de honor en la encuesta anual de aerolíneas de Business Travel News (BTN) por tercer año consecutivo.*
- *Todos los vuelos internacionales de larga distancia de Continental en boeing 777 cuentan ahora con los nuevos asientos de cama plana en la cabina Business First.*
- *PGA TOUR y United Continental Holdings, Inc. anunciaron una asociación de marketing de cinco años que alinea a ambas aerolíneas con el PGA TOUR, Champions Tour y Nationwide Tour a partir de 2011.*
- *Continental introdujo Fare Lock, una opción que ofrece a los pasajeros la oportunidad de guardar reservaciones y mantener los precios de los boletos durante 72 horas o siete días sin compromiso de compra de un boleto.*
- *United Continental Holdings, Inc. anunció un nuevo programa de asistencia perfecta para reconocer a los empleados de United y Continental por su confiabilidad y contribuciones a la aerolínea combinada en el logro de los objetivos de operación y de servicio al cliente. Durante seis meses tendrán derecho a participar en un sorteo anual para ganar un coche nuevo; la empresa otorgará 11 coches nuevos cada año.*
- *Continental anunció un nuevo servicio diario sin escalas a Hilo, Hawai, desde el aeropuerto internacional de los Ángeles y un servicio semanal a Hilo desde el aeropuerto internacional de San Francisco a partir del 9 de junio de 2011.*
- *Continental Airlines y Spanair, ambos socios de Star Alliance, anunciaron que empezarán operaciones de código compartido en vuelos transatlánticos y a destinos en España y África.*

- Continental se convirtió en la primera aerolínea en norteamérica que recibe un nuevo 737-800 con el nuevo Interior Sky de Boeing.



lii) MARCO TEORICO

a) Principales competidores

Los principales competidores de Continental Airlines son:

South West Airlines:

Junto con Continental fueron las únicas dos aerolíneas mayores estadounidenses en reportar una utilidad en los primeros seis meses de 2001.

Las otras transportadoras regionales habían disfrutado de gran éxito volando jets pequeños de unos 50 asientos a aeropuertos de destino de menor tamaño, estas líneas enfrentaban una competencia más débil y gozaban de una rentabilidad más uniforme que las aro-transportadoras mayores. Estas habían mantenido los costos bajos por no servir alimentos y por negociar contratos de trabajo que pedían remuneraciones para los pilotos, asistentes de vuelo y personal de tierra considerablemente menores que las de las aro-transportadoras mayores.

Otras aerolíneas que suponen competencia son entre otras las siguientes:

America West Airlines, American Trans Air, Virgen Atlantic, Copa. United Airlines, US Airways British Airways. American Airlines. Midwest Express. Frontier Airlines.

	Operating Aircafe	Employees Full time	Aircafe departures	Passangers Enplaned	Passangers Miles	Profit (loss) Millions	Profit (loss) Millions
Alaska	114	9295	181330	17148	17814	(104)	(56)

Aloha	24	2649	55701	3470	1913	(26)	(42)
American	697	73638	789342	98142	139392	816	164
Continental	366	34094	393968	46738	76251	410	343
Delta	440	45556	573181	73524	98769	31	89
Hawaiian	29	3064	53126	6157	6832	12	(5)
Jet Blue	119	9441	159120	18507	23310	117	(1)
Midwest	36	2024	55225	3870	3829	4	11
Northwest	371	30400	489678	54837	72588	782	366
Southwest	481	31920	1093090	96276	67691	934	499

También representaban competencia otros medios de transporte bastante utilizados como:

Transporte marítimo (Barcos "Cruceiros"): El Crucero turístico responde a la definición de transporte acuático no regular ofrecido en forma de paquete turístico a la oferta o a la demanda, con todo incluido y sobre la base de un itinerario generalmente circular con escala en puertos atractivos turísticamente y que a su vez ofrecen la posibilidad de realizar excursiones terrestres a lugares de interés cercanos a dichos puertos. Estos disponen de distintos servicios a bordo como: alojamiento, bibliotecas, piscinas, salones de lectura, lavandería, restaurantes, casinos, peluquerías, etc.

Terrestre: comprende este tipo de transporte el de carretera ya sea en automóvil propio o compañía de transporte público o privadas "autobuses" Las ventajas del transporte por carretera son la libertad de acción, la comodidad, la economía de costos y la flexibilidad, aunque también presenta inconvenientes tales como las congestiones de tráfico, la contaminación atmosférica y la ruptura de países por el establecimiento de nuevas carreteras y autopistas.

Transporte Ferroviario: Es aquel que está organizado por las compañías ferroviarias públicas o privadas, que prestan un servicio de transporte por tren y que disponen de una infraestructura compleja basada en una flota de convoyes de trenes, una red de vías y estaciones con los servicios técnicos y servicios para el pasajero. Hoy en día existen trenes que ofrecen importantes ventajas, como son la posibilidad de alojamiento y la rapidez de desplazamiento. Los trenes de alta velocidad, que a corta distancia compiten con el avión y el auto.

Transporte por carretera: Medio de transporte de viajeros de uso común. Los traslados pueden realizarse en autocar o en automóvil. El primero se utiliza por las empresas de transporte públicas o privadas por carretera y disponen de una flota de autocares con la que pueden prestar su servicio en régimen de línea regular o en servicio discrecional. El segundo suele ser de propiedad particular individual o en régimen de alquiler con o sin chofer. Las ventajas del transporte por carretera son la libertad de acción, la comodidad, la economía de costes y la flexibilidad, aunque también presenta inconvenientes tales como las congestiones de tráfico, la contaminación atmosférica y la ruptura de países por el establecimiento de nuevas carreteras y autopistas.

Transporte Discrecional: Modalidad de transporte por la que se ofrecen servicios sin estar éstos sujetos a un itinerario, calendario u horario fijo. En este caso, el servicio de avión se conoce como vuelo chárter y el de barco, crucero. El itinerario, los horarios y las paradas de este tipo de servicio son establecidas por el cliente contratante y el precio se fija como un todo global, independiente de la mayor o menor ocupación del vehículo. A continuación mencionaremos tipos de transporte discrecional:

Transfer o Traslados: Servicio de transporte de pasajeros desde el punto de llegada de un medio de transporte (estación de tren, puerto o aeropuerto) al lugar de alojamiento (hoteles, apartamentos, etc.) , o bien desde ese alojamiento a algún lugar cercano para cenar, asistir a un espectáculo, etc.

Visitas de la ciudad, que pueden tener una duración de medio día (tres o cuatro horas y ocho horas), o día completo.

Excursiones radiales, entendiéndose como tales las salidas interurbanas o del núcleo de población a lugares cercanos con una duración similar a las visitas de la ciudad Santiago, visitando Pirqué y volviendo a Santiago.

Circuitos de varios días de duración.

Autocares: Vehículo automóvil de gran capacidad concebido para el transporte de personas, que generalmente realiza largos recorridos por carretera en servicio regular o discrecional. Es un medio de transporte fundamental para la organización de viajes turísticos por carretera, tanto los de tamaño normal (entre 12 y 15 metros) como los mini buses, utilizados para trayectos cortos, de transfer (traslados) o de arriendo para viajes turísticos particulares. Siendo el más importante Greyhound Corporation en Estados Unidos, anualmente 5.000 autocares transportan más de 10 millones de millas- pasajeros, desde Canadá a la frontera de México.

Transporte regular: Medio de transporte (avión, barco, autocar y tren) que está sujeto a un itinerario, calendario y horario fijo.

Transfer: Servicio de transporte desde una terminal de un medio de transporte (aeropuerto, estación marítima, estación de ferrocarril) hasta el centro urbano (hotel, etc.). Por extensión servicio de transporte turístico entre uno o varios destinos en la misma población o entre varias.

Renta de automóvil: Las compañías de arriendo de autos son empresas privadas, en muchos casos multinacionales con flotas de vehículos propios en constante renovación y generalmente con oficinas en las ciudades, en aeropuertos y estaciones e incluso en hoteles.

Las principales compañías son Avis, Hertz, Budget, Dollar, entre otras. Al ser el medio más utilizado por los turistas, ha potenciado el negocio del mercado turístico, convirtiéndose en un sector destacado principalmente con las agencias de viajes con la cual tienen convenios bilaterales de colaboración en los que establecen las pautas de comisiones, procedimientos de reserva y emisión, forma de pago, liquidaciones e información de folletos y tarifas para los usuarios.



b) Aspectos relevantes:

- Continental figuraba dentro de las 10 aerolíneas comerciales estadounidenses con más arribos puntuales en 1993, pero a su vez contaba también con el número más alto de reportes de equipaje mal manejado por cada 1000 pasajeros y el índice más alto en quejas por cada 100 000 pasajeros.
- Los agentes de viajes debido a las comisiones bajas conducían a los clientes a otras aerolíneas. Acuerdos entre agentes y aerolíneas (ejemplo: entre líneas aéreas compartir códigos, acuerdos interlínea, cooperación con agencias de viaje).
- En junio de 1994, cuatro meses después de entrar a Continental, Bethune recibió una atractiva oferta de empleo de United Airlines. Continental contraatacó con una jugosa oferta financiera para que Bethune se quedara; él aceptó quedarse si le daban autoridad total para llevar a cabo los cambios de organización.
- Históricamente, el sector ha sido altamente regulado.
- Encuestas de viajeros aéreos mostraban que el arribo oportuno era el factor singular más importante de la satisfacción del cliente.
- La mejora de la calidad de los transportes ha influido también la fuerte competencia existente en este mercado que ha generado la necesidad de diferenciar sus productos mediante reducción de costos y la oferta de una mayor calidad.
- La demanda de los viajeros frecuentes es cada vez más exigente y sofisticada, que busca calidad y buenos precios en sus desplazamientos.
- Los distintos medios transporte son clasificados y evaluados por una gran diversidad de criterios, como son los costos, la rapidez, la comodidad, la capacidad, la disponibilidad, la frecuencia, la flexibilidad, la autonomía e independencia.
- Otras aerolíneas en el 97 habían emprendido campañas para mejorar sus propios porcentajes de puntualidad en los arribos.
- El sector del transporte aéreo ha presenciado grandes cambios debido a la aparición de alianzas entre aerolíneas y las empresas de bajo costo.
- La empresa tenía una participación de mercado relativamente baja.
- Históricamente el desarrollo del turismo ha estado relacionado con el desarrollo del transporte. El incremento del turismo ha sido propicio para desarrollar medios de transporte, ésta creciente demanda turística ha permitido potenciar el servicio de transporte y mejorar la calidad de estos.
- Los sistemas automatizados y de Internet por medio de los cuales se realizan las reservas, compra y emisión de boletos, permiten integrar en un solo boleto un viaje interlínea. Esto sin duda constituye una comodidad para el viajero y reduce incluso tiempos de espera (altamente estimado por los demandantes de transporte). El sitio web de la compañía se empleaba como un canal de distribución cada vez más importante para el marketing de boletos para personas y empresas.
- 1995-2000, Continental agregó en forma gradual más destinos desde sus centros operativos y añadió más vuelos a los destinos existentes.
- Contratación de Gordon Bethune ya que este estaba consciente de que la compañía tenía graves problemas de operación y pensaba ansiosamente en el reto de resolver los problemas de Continental y devolver a la aerolínea al buen camino.

- Continental tenía la flota más joven y por ende de más bajo mantenimiento, en la industria de las aerolíneas comerciales de Estados Unidos.
- Continental agregaba costos sólo cuando el gasto agregara valor para el cliente.
- Distintas alianzas para mejorar sus servicios, por ejemplo: La alianza con North West Airlines estas compartían salas de espera ejecutivas en ciertos aeropuertos. Ciertas alianzas o fusiones estrategias les permiten dar una oferta al consumidor final de bienes o servicios a menores precios, permitiendo a su vez el incremento de la demanda.
- Los empleados tenían múltiples beneficios, todos conocían los planes estratégicos de la empresa y recibían bonificaciones por hacer bien su trabajo lo que mantenía al personal sumamente motivado.
- En marzo de 1995, Continental figuró en primer lugar en desempeño puntual, con 83% de arribos a tiempo. Además figuró entre las tres principales aerolíneas con menor número de quejas por mal manejo de equipajes.
- La moral del empleado en Continental era la más alta en la industria de las aerolíneas.
- Después de los ataques del 11 de septiembre, el Congreso aprobó la Air Transportation Safety and System Stabilization Act. (ATSSSA, Ley de seguridad y estabilización del sistema de transporte aéreo), un rescate de dificultades financieras corporativas ideado para mantener a la industria de las aerolíneas estadounidenses solventes mientras el viaje aéreo se rehacía. La ley daba a las aerolíneas 5000 millones de dólares en pagos directos y les proveía hasta 10 000 millones de dólares en oportunidades de obtener préstamos, en un esfuerzo por ayudarlas a encontrar fondos para financiar los flujos de efectivo negativos y para cubrir pagos de deuda aun cuando tuvieran hojas de balance débiles.
- Los servicios en vuelo mejoraron con base en encuestas de preferencias del consumidor. Continental empezó a servir Coca-Cola en lugar de Pepsi-Cola y aumento la variedad disponible de cervezas y introdujeron nuevos y mejores platillos.
- Continental era reconocida con múltiples premios por ejemplo: en el 2001, Continental Airlines fue nombrada aerolínea del año por Air Transport World, una de las principales revistas del ramo de la aviación.

Continental Airlines, tiene un antes y un después, mismo que está marcado con la administración del Sr. Bethune, ya que antes de éste, la compañía no tenía rumbo, ni un director general estable, situación que marca gran incertidumbre en Continental y repercute ampliamente en la cultura organizacional de la misma.

El Go Forward Plan del Sr. Bethune, dio resultado y se empezó a tambalear en 2001 con las consecuencias que tiene la compañía debido a lo ocurrido el 11 de septiembre 2001. Según los hechos presentados en el caso este plan ha funcionado con éxito y le marcó un rumbo a Continental, logrando un alto desempeño y rendimiento, así como una mejora en su cultura organizacional.



c) Datos de la planificación interna

Misión

Proveer un transporte limpio, seguro, puntual y confiable a nuestros clientes.

Visión

Llegar a ser la aerolínea líder en la industria para clientes, proveedores, empleados y colaboradores. Manteniendo un nivel de excelencia y mejora continua para ofrecer mejor calidad y superar las expectativas de nuestros clientes.

Continental contaba con una política de reducción de costos.

En los últimos 10 años, Continental había tenido 10 directores generales.

De acuerdo a las estadísticas de la Secretaría de Transportes de EEUU, Continental se encontraba en el último lugar en arribos puntuales.

Los empleados habían pasado por numerosas reorganizaciones internas y cambios de estrategias.

Se presidió de las características populares del programa One Pass de viajero frecuente.

En 1994, la Junta Directiva determina hacer un cambio en el alto mando, y nombra a Gordon Bethune como Director Ejecutivo después de aprobar el plan Go Forward.

En Mayo de 1995 Bethune nombra a Brennemas director general de operaciones de Continental.

Gordon Bethune abrió las puertas a la gente de la suite ejecutiva de Continental para cambiar la atmosfera, ya que antes estaba muy vigilada.

Se cierran las operaciones de mantenimiento de Continental en Los Ángeles, (1800 personas trabajaban en L.A.) ya que Continental estaba cambiando su foco de atención a sus centros en Newark, Houston y Cleveland.

Ejecución del plan financiero Found the Future (Reunir fondos para el futuro) para aliviar a corto plazo el potencial de una crisis financiera tomando medidas a fines de 1994 y principios de 1995.

En 1998, North West Airlines compró un bloque de 8.7 millones de acciones comunes de Continental.

Disminución del programa de vuelos, debido a los ataque terroristas del 11 de septiembre.

Despido de personal como consecuencia de la disminución en los programas de vuelos.

Gordon Bethune:

El presidente y gerente general de Continental, presentó el plan Go Forward de cuatro puntos, diseñado para mejorar el desempeño operativo de Continental y el ámbito laboral de los empleados, y para lograr una rentabilidad continua.

Greg Brenneman:

Director de operaciones desde 1995 en Continental Airlines.

Larry Kellner:

Director financiero que contribuyó con la reparación de los sistemas financieros de la compañía, creando sistemas que permitían a la administración contar con estimados confiables y actualizados.

Junta Directiva:

Junta Directiva de Continental Airlines.

Continental Lite:

Empresa de Continental que atendía el segmento del mercado de tarifa baja. Los aviones volaban desde temprano hasta la noche para generar la mayor cantidad de dinero por avión. Sus costos eran demasiado elevados en relación con los ingresos generados por su procedimiento de tarifa baja.

Continental Express:

Nace al descartar por completo a Continental Lite. Es una línea alimentadora para sus centros operativos, que opera como una subsidiaria aparte con su propio presidente.

North West Airlines:

Aerolínea con la que formalmente Continental Airlines hace alianza para mejorar la competitividad y las opciones de viaje del consumidor. Los beneficios clave para los consumidores incluyen un código compartido en rutas nacionales e internacionales, reciprocidad de programas de viajero frecuente y salones compartidos en el aeropuerto. La alianza creó una cuarta red estadounidense de aerolíneas, importante y competitiva.

Desde un punto de vista a nivel operativo hubo un inadecuado desempeño de operaciones y satisfacción al usuario por motivos como:

Índice más alto de quejas por cada 100 000 pasajeros.

Número más alto de reportes de equipaje mal manejado por cada 1000 pasajeros.

Arribos de los vuelos poco puntuales.

Clasificada entre las peores líneas en porcentaje de pasajeros a los que Involuntariamente se les negó abordar por sobre registro (sobrecupo)

En los últimos 10 años había tenido 10 Directores Generales.

Además gran parte de sus empleados se encontraban desmotivados y con baja autoestima, muchos trataban de hacer su trabajo de la mejor manera pero finalmente la meta era sobrevivir. Durante los procedimientos de quiebra se habían reducido los horarios y salarios. Los problemas se manifestaban con algunos de los siguientes hechos:

Rotación y uso de incapacidades alto.

Conflictos internos entre grupos de empleados y departamentos.

Cuando había problemas se señalaban culpables en lugar de buscar soluciones.

Los acontecimientos que se dan el 11 de septiembre del 2001, marcan una nueva dificultad para la empresa, ya que ésta se ve forzada a tomar medidas que afectan su situación financiera, entre las que podemos citar: procesos de abordaje más lentos, las personas ya no viajan tanto, desempleo, reducción inmediata a sus programas de vuelos largos.

Financieramente hablando:

En el período comprendido entre 1995 a 2000 notamos que el Gó Forward Plan, resultó una gran mejoría a nivel financiero y operativo. Esto aunque se dio un incremento importante en el precio del galón de combustible que fue de un 57.56%.

d) Desempeño financiero y operativo de Continental en 2001

Durante el primer semestre del año 2001, Continental Airlines logró ingresos de \$ 5000 millones, o sea un 3.3% por encima de los 4 850 millones de dólares en ingresos del primer semestre del año 2000.

Las ganancias netas del período fueron de 51 millones de dólares, muy por debajo de los 149 millones de dólares de los primeros dos trimestres de 2000.

Continental alcanzó ganancias de \$ 9 millones en el primer trimestre del 2001 contra 14 millones en el 2000 y ganancias de 42 millones en el segundo trimestre contra los 149 millones del periodo correspondiente en 2000.

La administración atribuyó las ganancias más bajas en el año 2001 a la lentitud de la economía de EEUU y la global.

Por su parte, Continental Airlines seguía potentemente movida, con una deuda de largo plazo de 3 700 millones de dólares y capital contable de los accionistas de 1200 millones de dólares.

Continental y South West Airlines fueron las únicas dos aerolíneas mayores estadounidenses en reportar una utilidad en los primeros seis meses de 2001.

e) Actualidad

Mayo de 2008

Para celebrar el 21.º aniversario del programa de viajero frecuente One Pass, Continental invitó a sus clientes más importantes a participar en un torneo de póker Texas Holdem, donde podrán apostar millas de viajero frecuente para tener posibilidades de acumular el premio mayor del torneo: 21 millones de millas One Pass. La celebración de cuatro días comienza el 6 de agosto de 2008 en el legendario hotel y casino Golden Nugget de Las Vegas.

Continental lanzó el primer servicio sin escalas de la historia entre el aeropuerto internacional Hopkins de Cleveland y el aeropuerto Charles de Gaulle de París, Francia. Además de servir como vínculo para las comunidades de negocios de ambos lados del atlántico, la ruta Cleveland-París proporcionará cómodas conexiones para los viajeros a puntos de toda Europa, Asia y África.

Junio de 2008,

Continental fue nombrada "Mejor aerolínea de Norteamérica" en los premios OAG 2008 a la aerolínea del año. Fue el quinto año consecutivo en que Continental recibió este premio. Además , Continental recibió el premio "Mejor operación financiera realizada por una aerolínea."

Continental anunció reducciones de capacidad, flota y personal, que incluyen la eliminación de 67 aeronaves de línea principal y 3000 puestos de trabajo. El presidente y el gerente general de Continental rechazaron sus salarios para el resto del año 2008.

Continental Airlines y United Airlines anunciaron un marco de acuerdo que vincula sus redes mundiales y servicios para beneficiar a sus clientes, y crear oportunidades de ingresos, reducción de costos y otras eficiencias. Además, Continental planea unirse a United en la Star Alliance, la alianza de aerolíneas más completa del mundo.

Julio de 2008

Continental presentó los nuevos asientos reclinables a 180 grados para la cabina Business First. Los pasajeros comenzarán a ver asientos totalmente reclinables a partir del otoño de 2009, en los aviones Boeing 777 y 757-200 de Continental que cubren rutas internacionales de larga distancia. También se instalarán en 12 de sus aviones 767-400 (que también recibirán sistemas de entretenimiento de video por demanda) en el 2010 y en su flota de aviones Boeing 787 a medida que se entreguen a Continental.

Continental recibió los premios Leading Edge a la mejor aerolínea nacional, a la aerolínea con mejor servicio al cliente y a la aerolínea con mejores vuelos a México otorgados por la revista Executive Travel en el año 2008. Los ganadores fueron seleccionados a través de una encuesta a los lectores de la revista.

Continental presentó una solicitud ante el departamento de transporte de los Estados Unidos para sumarse a United, Lufthansa, Air Canadá y ciertos miembros más de Star Alliance en una alianza con inmunidad antimonopolio. La aprobación del departamento de transporte permitirá a Continental, United y otras aerolíneas con inmunidad de Star Alliance trabajar en estrecha colaboración para proporcionar horarios de vuelos internacionales, tarifas y servicio altamente competitivos.

Agosto de 2008

El 25 de marzo de 2009, Continental inaugurará vuelos diarios sin escalas entre el aeropuerto internacional Newark Liberty y Shanghái, sujeto a la aprobación gubernamental.

Continental Airlines celebró el vigésimo primer aniversario de One Pass con un Torneo de Póker Texas Holdem en el hotel y casino Golden Nugget de Las Vegas, en el cual el ganador se llevó a casa 21 millones de millas de viajero frecuente.

Continental ahora bonifica el cargo por la tercera maleta registrada al personal militar activo de los Estados Unidos. Continental siempre ha permitido a los miembros activos del ejército registrar dos maletas sin cargo.

Continental ahora ofrece a los pasajeros la oportunidad de usar Pay Pal para comprar vuelos en continental.com. Los clientes de Continental con una cuenta en Pay Pal pueden usar varias opciones distintas de pago para solventar sus transacciones, incluso saldos de cuenta Pay Pal, cuentas bancarias, y tarjetas de débito y crédito. Todo sin perder la privacidad y seguridad de su información financiera.

Septiembre de 2008

Continental fue nombrada la "mejor aerolínea en Norteamérica" en los premios World Airline de Skytrax en el año 2008. La aerolínea también recibió la distinción al "Mejor personal de cabina en Norteamérica". Los ganadores fueron seleccionados mediante una encuesta independiente a pasajeros de todo el mundo.

Continental anunció un cargo de servicio de \$15 (USD) por la primera maleta registrada para ciertos clientes que compren boletos en clase Turista a destinos dentro de los Estados Unidos, y entre los Estados Unidos y Puerto Rico, las Islas Vírgenes de los Estados Unidos y Canadá, para viajes a partir del 7 de octubre. Continental espera generar con este cargo más de 100 millones de dólares anuales en beneficios netos.

Continental proporcionará un nuevo servicio de temporada sin escalas entre Houston y Río de Janeiro. El nuevo vuelo sin escalas está diseñado para proporcionar convenientes conexiones de vuelo de ida y vuelta en el centro de operaciones de Houston a más de 160 ciudades en todos los Estados Unidos, Canadá, Europa, Asia y Latinoamérica.

Continental inaugurará un tercer vuelo diario sin escalas entre el aeropuerto internacional Newark Liberty y el aeropuerto Heathrow de Londres. La aerolínea discontinuará los vuelos al aeropuerto Gatwick de Londres, tanto desde Nueva York como desde Houston.

Octubre de 2008

Continental Airlines presentó al departamento del transporte (DOT) de los Estados Unidos una solicitud para operar un servicio diario, todo el año, entre su centro de operaciones en el aeropuerto intercontinental George Bush de Houston y Río de Janeiro, y para operar un servicio de vuelo directo entre Nueva Orleans y Río de Janeiro a partir de junio de 2009.

La administración de seguridad en el transporte (TSA) y Continental Airlines han ampliado el programa piloto de pases de abordar electrónicos al aeropuerto internacional Hopkins de Cleveland y al aeropuerto La Guardia de Nueva York.

Noviembre de 2008

Continental Airlines fue nombrada la mejor aerolínea nacional principal en clases Premium, en la encuesta sobre aerolíneas Zagat 2008. Además, Continental fue nombrada como la aerolínea que ofrece el mejor valor por su dinero (en viajes internacionales) entre todas las aerolíneas. En la red de aerolíneas estadounidenses, Continental lideró la mayoría de las categorías, incluso las de mejor programa de viajero frecuente y mejor sitio web de aerolínea.

Diciembre de 2008

Continental comenzará a prestar servicio diario sin escalas entre su centro de operaciones en el Aeropuerto Intercontinental Bush de Houston y Fráncfort, a partir del 1º de noviembre de 2009 (vuelos hacia el este), sujeto a autorización gubernamental. El servicio será operado con aviones Boeing 767-200. Fráncfort se une a Londres, París y Ámsterdam para convertirse en la cuarta ciudad europea con servicio de Continental desde Houston. La aerolínea actualmente opera vuelos diarios a Fráncfort desde su centro de operaciones en el aeropuerto internacional Newark Liberty en Nueva York.

Continental Airlines (NYSE: CAL) superó a todas las demás aerolíneas estadounidenses para ser elegida mejor aerolínea para viajes en Norteamérica en la encuesta 2008 de Lo mejor en viajes de negocios realizada por la revista Business Traveler. Continental también ocupó el puesto más alto entre las aerolíneas estadounidenses en la categoría mejores auxiliares de vuelo en Norteamérica.

Enero de 2009

Continental fue la primera aerolínea comercial en demostrar con éxito el uso de biocombustibles sostenibles para propulsar aviones en Norteamérica. Durante el vuelo de demostración, los pilotos de prueba de Continental realizaron con éxito diversas maniobras de vuelo, y el biocombustible cumplió con todos los requisitos de rendimiento, comparado con combustible tradicional para jets. La mezcla de biocombustible incluyó componentes derivados de algas y plantas jatropha, ambas fuentes sostenibles que no afectan los cultivos alimenticios ni los recursos acuáticos y que no contribuyen a la deforestación.

Continental contribuyó con 50 millones de dólares en efectivo a sus planes de pensión de beneficios definidos, excediendo su requisito de financiamiento mínimo para el período actual.

Marzo de 2009

Continental fue clasificada una vez más como la mejor aerolínea en la lista anual de "Compañías globales más admiradas" de la revista FORTUNE para la industria de las aerolíneas. Este fue el sexto año consecutivo que Continental ocupó la primera posición en esta lista.

Continental comenzó a instalar DIRECTV, que ofrecerá hasta 80 canales de programación de televisión satelital en vivo, películas y programas de televisión en sus aviones para vuelos nacionales. Más de 200 de los aviones Boeing 737 y 757-300 de última generación de Continental estarán equipados con el sistema para fines de 2010.

Continental añadió al chef Bryan Caswell, propietario de los restaurantes REEF y Little Bigs de Houston, a su Congreso de Chefs. Caswell se une al congreso integrado por 15 miembros, entre los que se encuentran los renombrados chefs Roy Yamaguchi, de Roy's Restaurant; Michael Cordua, de Americas, Churrascos, Artista y Amazon Grill en Houston; James Canora, del restaurante Del Monico's original de la ciudad de Nueva York; y Paul Minillo, de The Baricelli Inn de Cleveland.

Continental se convirtió en la primera aerolínea estadounidense en inaugurar un servicio programado entre Nueva York y Shanghái, China, con vuelos diarios sin escalas desde el centro de operaciones de la aerolínea en el Aeropuerto Internacional Newark Liberty. Este nuevo servicio enlaza el centro financiero del mundo, y uno de los principales destinos de negocios y turismo, con el centro financiero y comercial de China.



IV) ANALISIS DE HECHOS

- Al borde de declararse en tres ocasiones en banca rota y 10 directores, la empresa decide contratar a Gordon Bethune.
- Gordon Bethune implementa el **GO FORWARD PLAN**, el cual constaba de 4 etapas un plan de mercado, un plan financiero, un plan de producto y un plan de gente.
- Como parte del análisis de Gordon Bethune y con la finalidad de obtener información financiera confiable y oportuna se realizaron cambios en sistemas contables y financieros en la empresa.
- Gordon Bethune concluyo que era importante el trabajo en equipo para alcanzar la meta de la empresa, motivando al personal por medio de gratificaciones cuando la empresa alcanzaba su meta.
- Como parte del **GO FORWARD PLAN** se implemento la página de internet www.continental.com, logrando incrementar considerablemente sus ventas.
- Se obtuvieron ganancias records consecutivas como resultado del la implementación del **GO FORWARD PLAN**.
- En septiembre de 2001 se habían reportado 25 trimestres consecutivos redituables.
- A 4 días de los ataques terroristas en septiembre de 2001 como consecuencia de las crisis financieras de las aerolíneas, Gordon Bethune anuncio reducción en 20% de sus vuelos largos y suspensión temporal de alrededor de 12,000 empleados.

- Continental recibe 212.6 millones de dólares en efectivo como parte del paquete de rescate del Gobierno Federal.
- Continental anuncia su mayor pérdida trimestral en su historia por la crisis.
- El 26 de septiembre Gordon Bethune anuncia que él y el presidente de Continental no aceptarían salario ni bono en lo que restaba del 2001.
- En septiembre Continental incurrió en una disminución de tráfico mundial de 31%.
- En octubre se implementó el programa doble millas a sus viajeros.
- Continental reportó una pérdida de 97 millones de dólares en el tercer trimestre de 2001 y flujo de caja negativo en 5 millones al día.



V) DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS FODA ACTUAL

FORTALEZAS

- Muchos años de experiencia en el mercado.
- Estar dentro de las 10 mejores empresas en su ramo.
- Activos sin gravamen.
- Contar con un importante número de clientes nacionales e internacionales



DEBILIDADES

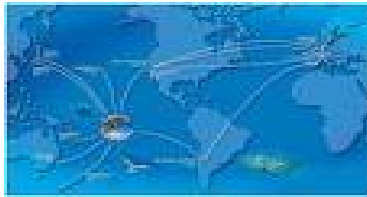
- Falta de liquidez.
- Altos costos de operación.
- No tener productos para todos los sectores
- Falta de alianzas con empresas de servicios complementarios
- Historia de banca rota de la empresa
- Falta de alianzas con aerolíneas, para rutas complementarias.

AMENAZAS

- Gran cantidad de competidores.
- Incremento de la turbosina.
- Cambio en preferencias del cliente.
- Cambio de tecnología.
- Ataques terroristas.
- Salida del mercado derivado del cambio de preferencias del cliente.

OPORTUNIDADES

- Necesidades de los clientes por otras rutas
- Exigencia de mejores servicios
- Apoyos del Gobierno
- Nueva tecnología.
- Aprovechar la gente talentosa y con experiencia que se encuentra en el mercado
- Alianzas



VI) PROBLEMAS y PROBLEMAS POTENCIALES

- El impacto de los altos costos de la operación en los resultados de Continental Airlines.
- La generación de pérdidas y la posibilidad de continuar generándolas en los próximos ejercicios
- El riesgo de comprometer los activos para a llegarse de financiamiento y hacer frente ante cualquier crisis, que podría poner en riesgo la operación
- El riesgo inminente de una nueva quiebra, y el no poder salir de ella.
- La posibilidad de estancamiento, de la empresa, y el que no le permita crecer y superar los resultados de ejercicios anteriores
- El riesgo potencial de despido masivo a empleados ante una nueva crisis financiera interna o externa
- La salida de Gordon Bethune quien era una persona clave para la compañía



VII) PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS.

Premisas:

Considerando que el servicio que se quiere reforzar es el que se da a los clientes actualmente.

ALTERNATIVA 1

Ofrecer una serie de paquetes y beneficios que incrementen el nicho de mercado, como mejorar su servicio.

Crear confiabilidad en los usuarios, implementar medidas de seguridad adicionales en sus instalaciones, aviones etc.

Retomar y reforzar a los viajeros frecuentes u organizaciones que sean clientes, por medio de beneficios adicionales, tales como darles hospedaje o viajes por determinadas millas.

Reforzar la confianza y el trabajo en equipo de sus empleados en la empresa.

Incrementar los servicios ofrecidos con la finalidad de buscar otro mercado de clientes, como paqueterías.

Premisas:

En esta alternativa lo que se pretende es ampliar los servicios actuales y dar un servicio más integral.

ALTERNATIVA 2

Buscar alianzas con empresas que permitan mejorar el servicio, enlaces terrestres y aéreos, incrementen el nicho de mercado nacional e internacional, incrementen la confiabilidad de la clientela, así como las rutas destino, es decir alianzas que den un plus a Continental Airlines.

Premisas:

En esta alternativa lo que se busca es fortalecer la estructura y los controles, para brindar un mejor servicio reforzando el esquema actual.

ALTERNATIVA 3

Buscar apoyo financiero en el Gobierno Federal por medio del programa ATSSSA (Air Transportation Safety and System Stabilization)

Premisas:

En esta alternativa se busca realizar una reingeniería para optimizar los recursos y disminuir rutas no rentables, para enfocarse en los servicios que generan mayores ingresos.

ALTERNATIVA 4

Reducciones de costos y personal en la empresa, así como reducir rutas caras, poniendo en funcionamiento sólo lo necesario para cubrir la demanda de sus clientes y como consecuencia cederles terreno a sus competidores.



VIII) SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.

- Lograr incremento en los ingresos de la compañía a nivel nacional e internacional reforzando la confiabilidad de los clientes basada en las medidas de seguridad de la aerolínea, cumpliendo con las medidas establecidas y garantizando la seguridad de los clientes y el tiempo en los destinos.
- Penetrar en el mercado por medio de beneficios y servicios adicionales dentro del tipo de servicio que ofrece.
- Lograr incrementar el nicho de mercado por medio de mejores precios con la finalidad de llegar a otro sector socio económico.
- Incrementar los servicios de paquetería aérea a todas las rutas y destinos junto con las alianzas.

- Ofrecer promociones a clientes frecuentes.
- Aumentar la publicidad y promocionar en organizaciones que necesiten el servicio a sus ejecutivos.
- Implementar un servicio de taxi que recoja y deje al cliente en el lugar que lo solicite
- Alianzas para rutas y servicios complementarios

Todo esto para ofrecer una propuesta irresistible a sus clientes, que consistiría en vuelos a los principales destinos en los horarios de mayor interés, además de la puntualidad y excepcional servicio tanto en el registro como en el vuelo y en el buen manejo del equipaje, además de que brinde un servicio que permita llegar rápido y cómodamente al aeropuerto desde cualquier punto de la ciudad y todo esto al mejor precio.



IX) FUNDAMENTO DE LA SOLUCIÓN. (CRITERIOS GENERALES EN BASE A LOS QUE SE TOMA UNA POSTURA DE SOLUCIÓN)

Ante la eminente crisis de la compañía se sugiere una combinación de algunas de las opciones, para no tomar una como absoluta y ofrecer varias alternativas posibles y combinadas, con la finalidad de incrementar ingresos, disminuir costos, posicionarse en el mercado y ser una empresa rentable.

Considero la importancia de reforzar la confiabilidad de los clientes en la empresa ya sea en tiempos, seguridad y equipaje, lo cual seguramente nos incrementaría el volumen de clientes a nivel nacional e internacional incorporando a ello una exhausta campaña de beneficios y servicios adicionales nos ayudaría a conservar a los clientes cautivos de la empresa asegurando este nicho de clientes.

Gracias a la globalización es muy notable que existen diferentes nichos de mercado y uno muy importante es el servicio destinado a un alto status socio económico, el cual ha sido descuidado hasta la fecha, considero que Continental cuenta con la capacidad y mas que ella para atender este nicho desde las salas de espera hasta el servicio el cual seria de primera para estos clientes.

Después de estudiar y analizar el caso considero de gran importancia realizar publicidad por medio de redes sociales a nivel internacional, esto ayudaría a la mayor captación de clientes en otros países, incrementando su nivel de ventas y conservando los costos debido a las ya existentes rutas aéreas. En la actualidad es muy claro que la difusión y el impacto de las redes sociales es de gran contribución en las ventas.

El establecimiento de nuevas alianzas con rutas alternas a las existentes en especial a lugares turísticos incrementaría el volumen de pasajeros en la aerolínea disminuyendo tiempos y escalas para los usuarios, garantizando tiempos en servicios.

X) MARCO DE ACCIÓN (Medidas muy concretas sobre algunos puntos generales del punto anterior fundamentos de solución)

- 1) Se desarrollara e implementara un programa de publicidad positiva hacia la empresa en la que se garantice
 - a) Seguridad al cliente
 - b) Confiabilidad
 - c) Puntualidad
 - d) Beneficios
 - e) Experiencia
- 2) Incrementar las alianzas en las rutas y servicios de paquetería.
- 3) Implementación de un programa de promociones (ej millas, viajes gratis, otros premios, etc.
- 4) Se incrementara un nicho de mercado, incluyendo un servicio para ejecutivos.
- 5) Se mejorara precios y se disminuirán servicios en algunas aeronaves buscando un nicho de mercado más económico.
- 6) Se buscara el apoyo del Gobierno Federal sin gravar los activos de la empresa.
- 7) Ofertar acciones con la finalidad de allegarse de recursos,



XI) CONCLUSIÓN

El elegir a un líder a la cabeza como lo es Gordon Bethune fue el punto clave para llevar a la empresa de la quiebra a ser la mejor empresa en todos los sentidos y la aplicación del GO FORWARD PLAN logro superar las expectativas atacando en 4 planes todas las áreas de la empresa, obteniendo como resultado ganancias consecutivas hasta 2001 y ganancias records históricas en Continental Airlines.

Es muy claro que el plan de mercado llamado volar para ganar enfocado a las fortalezas de mercado logro la captación de mercado que la empresa necesitaba incurriendo en disminución de costos al cerrar rutas innecesarias y el incremento de ingresos al ampliar las rutas y horarios de servicio, trayendo dinero a la empresa.

Plan financiero, el refinanciamiento de la deuda a tasas de interés más bajas, el incremento de tarifas a ciertas rutas, dieron como resultado la generación de utilidades produciendo flujos de efectivo suficientes para evitar la pérdida.

Plan de producto Make Reliability a Reality, el cual mejoro la puntualidad en la aerolínea y el manejo de equipaje mediante la compensación de un bono a sus empleados, dio como resultado llegar a ser la empresa No. 1 en puntualidad y a disminuir de manera considerable el extravío de equipaje, logrando recuperar la confianza de los clientes y por ende el incremento de los ingresos.

Plan de gente, al crear un ambiente de trabajo positivo y establecer un cambio en la cultura corporativa, creo confianza y seguridad en los empleados dando motivación para trabajar en equipo y lograr las metas establecidas.

Es muy claro el buen resultado de estos dos factores claves en la empresa, pero hay un punto muy importante que en la actualidad se descuida y son los factores externos tales como el ocurrido el 11 de setiembre, los tsunamis o terremotos entre otros, no se contempla la importancia del impacto que se tendrá en la empresa si uno de estos factores sucediera, por lo cual es de gran importancia considerar planes de acción en caso de suceder alguno de estos factores.

El caso más reciente registrado es el Tsunami de Japón para el cual nadie estaba preparado y hubo empresas que no solo estaban en banca rota, sino que lo perdieron todo desde instalaciones, este suceso impacto de manera global , a todo tipo de empresas a nivel internacional, retrasando producciones y por ende ventas.

Todos estos factores no son especulaciones y hoy en día y desde hace muchos años son una realidad que impactan en la economía entera, de ahí la importancia de tener un plan para estos sucesos.

El ataque del 11 de septiembre de 2001 detuvo el progreso que había tenido Continental Airlines durante años y en un solo día ya estaba perdiendo 50 millones de dólares diarios, para lo cual tardo meses e incluso años para recuperarse debido que nunca había considerado un seceso así.



XII) RECOMENDACIONES

- Disminuir costos de operación, mediante la suspensión temporal de rutas con menor demanda y rentabilidad.
- Implementar el servicio Air Train, el cual es un enlace entre el centro de New York y el aeropuerto.
- Incrementar la publicidad por medio de patrocinios.
- Oferta de acciones, la cual daría flujo y capital de trabajo a la empresa.
- Incrementar el potencial del sitio web, con la finalidad de atender el 100% de ventas vía internet.
- Reforzar la relación y la confianza con sus empleados, lo cual ayudaría a motivar a los empleados.
- Actualizar su flota de aviones, para crear confiabilidad y seguridad en los clientes y reducciones de costos.
- Garantizar la seguridad de los clientes, implementando un plus en los estándares de seguridad establecidas.
- Mejorar tiempos en vuelos eliminando escalas en rutas.
- Realizar encuestas para satisfacer al cliente, lo cual nos daría una mayor exactitud de lo que buscan los clientes.
- Crear un programa de calidad y mejora continua, lo cual la haría más competitiva.
- Realizar más alianzas, logrado ofertar mayores rutas y destinos.

- Venta de boletos entre interlineas, ayudando a incrementar sus ingresos.
- Aplicar el servicio premium, buscando llegar a un nivel socio económico más alto, incrementando el nicho de mercado
- Expandir sus servicios, ofrecer servicios adicionales o complementarios.
- Eliminación de ventas de boletos personal, lo cual disminuiría los costos de personal.
- Ofrecer internet en sus instalaciones, añadiendo un plus a su servicio.
- Elaboración de un plan de acción o contingencia en caso de un suceso externo.