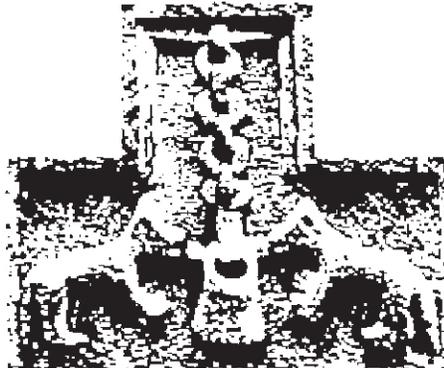


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

"CONTINENTAL AIRLINES TOMA PISTA"

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

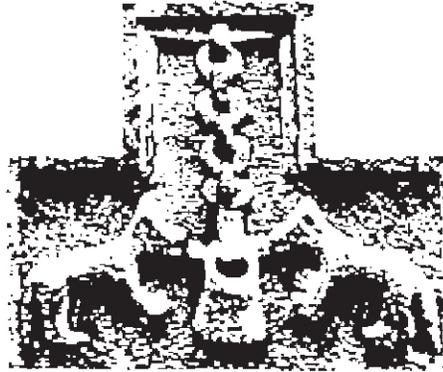
RAMÓN MENDOZA SALAZAR

México, D.F.

2010

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

"CONTINENTAL AIRLINES TOMA PISTA"

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRA EN ADMINISTRACION

Presenta:

RAMÓN MENDOZA SALAZAR

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Mtro. Carlos Sedano Martínez

Lector: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

México, D.F.

2010

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



"CONTINENTAL AIRLINES TOMA PISTA"

ESTUDIO DE CASO
Que para obtener el grado de:
MAESTRO EN ADMINISTRACION
Presenta:

RAMÓN MENDOZA SALAZAR

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara
Lector: Mtro. Carlos Sedano Martínez
Lector: Mtra. Rocio Gutiérrez Fernández
México, D.F. 2010

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



eBay EN 2008: LOS RETOS DEL CRECIMIENTO SOSTENIDO

ESTUDIO DE CASO
Que para obtener el grado de:
MAESTRA EN ADMINISTRACION
Presenta:

SONIA JUAREZ PLATA

Director: Maestro Roberto Sánchez de la Vara
Lector: Mtra. Caridad Mendoza Barrón
Lector: Mtro. Jesús Valdes Díaz de Villegas
México, D.F. 2010

ÍNDICE

Justificación.....	3
Marco Teórico.....	5
Análisis de hechos.....	14
Plan Go Forward.....	17
Definición del problema.....	30
Análisis FODA.....	34
Matriz FODA.....	41
Alternativas de solución.....	44
Fundamentación de la solución elegida.....	47
Marco de aplicación.....	57
Última hora Fusión Continental – United Airlines.....	64
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	74
Bibliografía.....	79
Anexos.....	82

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo analiza un caso de relevancia en una industria que ha tenido muchos altibajos en los últimos quince años debido principalmente a factores externos y participantes con estrategias muy agresivas que cambiaron las reglas del juego.

La industria de transporte aéreo es muy compleja y requiere de grandes inversiones, si bien en los inicios de la misma fue campo fértil al que gradualmente muchos jugadores se fueron sumando ya que había mercado potencial para todos los interesados. Los avances en la tecnología, permitieron construir aviones más grandes y poderosos que hicieran posible un uso óptimo de combustible y que a su vez redujera costos para poder ser un medio accesible de transporte de carga y de personas.

Continental Airlines durante toda su historia, creció hasta convertirse en una de las principales líneas aéreas de Estados Unidos y globales cuando surgieron los primeros vuelos intercontinentales. Su éxito y tamaño sumado a factores externos del entorno complicaron la operación de la misma, al existir una mayor competencia y sucesos inesperados que cambiaron las condiciones del mercado, la lenta adaptación y poca flexibilidad provocaron errores administrativos y estratégicos que los sumergieron en problemas económicos graves al grado de caer en capítulo 11 hasta en dos ocasiones.

El desarrollo del plan Go Forward ideado por Gordon Bethune para corregir y ajustar los problemas financieros nos muestra de manera detallada la complejidad de implementar un cambio de fondo en una empresa de gran tamaño con decenas de miles de empleados, desmotivados, incrédulos, con gran incertidumbre un gran reto y desafío

para sacar adelante la empresa a pesar de todos los obstáculos que se presentaban a la vista.

Asumir el reto aún cuando eran conocidos los problemas de la compañía, requirió mucho esfuerzo, dedicación y la labor conjunta de todos los empleados analizar la forma como lo hicieron y conocer la situación en la que se encontraba después de la peor crisis de la industria aeronáutica mundial, nos muestra lo enriquecedor del mismo.

MARCO TEÓRICO

La situación de la empresa se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

El análisis constará de lo siguiente:

- Análisis del entorno (Cinco fuerzas de Porter)
- Análisis FODA.
- Confección de la matriz FODA.
- Determinación de la estrategia a emplear.

Fuerzas competitivas Cinco fuerzas Porter

Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores.



1.- *Amenaza de rivalidad intensa en el segmento*- Un segmento no resulta atractivo si ya está poblado por competidores numerosos, fuertes o agresivos. Aún menos atractivo resulta si es estable o se encuentra en fase de declive, si las ampliaciones de equipamiento se deben realizar a gran escala, si los costos fijos son elevados, si las

barreras de salida son altas, o si los competidores tienen un gran interés por permanecer en el segmento. Estas condicionantes conducirán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias y lanzamientos de nuevos productos, lo que incrementará mucho las inversiones necesarias para poder competir de manera eficaz.

2.- *Amenaza de nuevos participantes*- El atractivo de un segmento varía en función de la altura de sus barreras de entrada y salida. El segmento más atractivo será aquel en el que las barreras de entrada sean altas y las de salida bajas. Pocas empresas podrán entrar en el sector, y las que no obtengan los beneficios esperados podrán abandonarlo con facilidad. Cuando las barreras tanto de entrada como de salida son elevadas, el potencial de utilidades es alto, pero las empresas se enfrentan a más riesgos porque las empresas que menos rinden se quedarán y tendrán que luchar. Cuando las barreras tanto de entrada como de salida son bajas, las empresas pueden entrar y salir del sector con facilidad, y los ingresos se mantienen a niveles bajos pero estables. La peor situación se da cuando las barreras de entrada son bajas y las de salida son altas. En estos casos empresas penetran el segmento en épocas de auge, pero les resulta casi imposible abandonarlo en tiempos difíciles. El resultado es un exceso de capacidad crónico e ingresos menguantes para todos. El sector de las líneas aéreas tiene barreras de entrada bajas, pero barreras de salida altas, lo que hace que todas las compañías permanezcan en el sector mientras pelean y pasan apuros en periodos de declive económico.

3.- *Amenaza de productos sustitutos*- Un segmento carece de atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales para el producto. Los sustitutos fijan límites de precios y ganancias. La empresa debe estudiar las tendencias de precios con atención. Si la tecnología evoluciona o aumenta la competencia en estos sectores de sustitución, los precios y las utilidades del segmento probablemente descenderán. En Estados Unidos,

los autobuses Greyhound y los trenes Amtrak han visto su rentabilidad amenazada como consecuencia del auge del transporte aéreo.

4. *Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los compradores*- El atractivo de un segmento se reduce si los compradores tienen una gran capacidad de negociación o si esta va en aumento. La capacidad de negociación de los compradores crece a medida que aumenta su concentración u organización, cuando el producto representa una fracción importante de los costos de los compradores, cuando el producto no se diferencia de los demás, cuando los costos de cambio de fabricante son bajos, cuando los compradores se integran verticalmente. Para protegerse los vendedores deben seleccionar a los compradores con la menor capacidad de negociación o de cambio de proveedores. Una estrategia de defensa más eficaz consiste en desarrollar ofertas superiores que los compradores fuertes no puedan rechazar.

5.- *Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores*- Un segmento no resulta atractivo si los proveedores de la empresa pueden incrementar los precios o disminuir la cantidad vendida. Las empresas petroleras como ExxonMobil, Shell, BP y Chevron-Texaco están a merced de la cantidad de petróleo restante en las reservas de crudo y de las medidas de grupo como la OPEP. Los proveedores tienden a ganar capacidad de negociación cuando están concentrados u organizados, cuando existen pocos sustitutos, cuando el producto ofrecido es un insumo importante, cuando los costos de cambio de proveedor son elevados y cuando los proveedores se integran verticalmente. La mejor estrategia de defensa consiste en establecer relaciones satisfactorias con los proveedores o utilizar diversas fuentes de aprovisionamiento.

Análisis SWOT ó FODA

Durante la etapa de planeación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?

¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

¿Cómo se puede detener cada debilidad?

La valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis SWOT (siglas en inglés para *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* y *threats*), consiste en analizar el ambiente, tanto el interno como el externo.

El análisis FODA busca un enfoque integral incluyendo variables clave y ambientales de la compañía. El objetivo es la confrontación de las fortalezas internas de la compañía y sus debilidades también las oportunidades de negocio y las amenazas para generar las posibles opciones estratégicas.

Con la base del análisis FODA puede ser desarrollada una estrategia usando las fortalezas así como evitar las debilidades para permitir a la compañía beneficiarse de las oportunidades tomando en consideración los riesgos.

Entre los mayores beneficios del análisis FODA tenemos:

Simplicidad, no requiere entrenamiento extensivo o habilidades técnicas para ser usado exitosamente. El análisis necesita sólo un entendimiento exhaustivo de la naturaleza de la compañía y la industria en la cuál compite.

Costos Bajos Debido a que no son necesarias habilidades y entrenamiento especializado, puede reducir los costos asociados a la planeación estratégica. Como las firmas comienzan a reconocer los beneficios del análisis FODA, muchas optan por reducir o eliminar sus departamentos de planeación estratégica.

Flexibilidad análisis FODA puede mejorar la calidad de la planeación estratégica de una organización aún sin sistemas extensivos de información de marketing. Sin embargo

cuando dichos sistemas están presentes pueden ser estructurados para alimentar la información directamente dentro de la estructura de FODA.

Integración y síntesis Le da al analista la habilidad para integrar y sintetizar información diversa, ambas de naturaleza cuantitativa y cualitativa. Organiza información que es ampliamente conocida, además de información que ha sido recientemente adquirida o descubierta. También puede lidiar con una amplia diversidad de fuentes de información. De hecho ayuda a transformar la diversidad de la información desde una debilidad en una de sus mayores fortalezas en el proceso de planeación.

Colaboración Fomenta la colaboración y el intercambio abierto de información entre las diferentes áreas funcionales. Mediante el aprendizaje de que hacen sus contrapartes, lo que saben, lo que piensan y como se sienten, el analista de marketing puede resolver problemas, llenar huecos en el análisis y eliminar desacuerdos potenciales antes de la finalización del plan estratégico.

Análisis externo (oportunidades y amenazas) Las unidades de negocio deben analizar las fuerzas del macroentorno (demográficas-económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socioculturales) y los actores del microentorno significativos (clientes, competidores, proveedores, distribuidores

e intermediarios) que influyen en su capacidad de generar utilidades. Para ello, deben implantar un sistema de inteligencia de marketing con el fin de estudiar las tendencias y los desarrollos del mercado. Para cada tendencia o desarrollo la dirección tendrá que determinar las oportunidades y amenazas que implica.

La finalidad principal de hacer un seguimiento del entorno es descubrir las nuevas oportunidades. Se podría decir que en gran medida, el buen marketing es el arte de descubrir, desarrollar y hacer rentables las oportunidades. Una oportunidad de marketing es toda aquella necesidad o interés de los compradores que una empresa

puede satisfacer de manera rentable. Existen tres fuentes principales de oportunidades de mercado. La primera es ofrecer algo que no abunda. Esto requiere poco trabajo de marketing, puesto que la necesidad es evidente. La segunda es ofrecer un producto o servicio existente en un modo nuevo o superior. Existen diversas formas de descubrir posibles mejoras para productos o servicios; pedir sugerencias a los clientes (método de detección de problemas), pedir a los clientes que imaginen una versión ideal del producto o del servicio (método ideal) y pedir a los clientes que esquematicen las fases de adquisición, empleo y abandono de un producto (método de la cadena de consumo). Esta tercera fuente suele conducir a un producto o servicio totalmente nuevo.

Las oportunidades pueden adoptar un sinnúmero de formas, y los mercadólogos tienen que ser hábiles a la hora de identificarlas.

- Una empresa se podría beneficiar de agrupar tendencias de diferentes sectores y lanzar al mercado nuevos productos o servicios híbridos.
- Una empresa podría crear un proceso de compra más cómodo o eficiente.
- Una empresa puede satisfacer la necesidad de más información y asesoramiento de los consumidores.
- Una empresa puede personalizar un producto o servicio que anteriormente se ofrecía de forma estandarizada.
- Una empresa podría ofrecer nuevas capacidades del producto.
- Una empresa podría entregar un producto o prestar un servicio más rápidamente.
- Una empresa podría ofrecer un producto a un precio mucho más bajo.

Algunos acontecimientos del entorno externo pueden representar amenazas para las empresas. Una amenaza del entorno es un desafío planteado por una tendencia o acontecimiento desfavorable que conducirá, si no se emprende una acción de marketing

defensiva, a una disminución de las ventas o utilidades de la empresa. Las amenazas se deben clasificar de acuerdo con su nivel de importancia y probabilidad.

Una vez que los directivos han identificado las principales amenazas y oportunidades a las que se enfrenta una unidad de negocio determinada, es el momento de valorar su efecto sobre el negocio global de la compañía.

Análisis del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades) Determinar el atractivo de una oportunidad no supone necesariamente saber cómo sacarle partido.

Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas. Para ello se puede utilizar un formulario como el anexo Cuestiones clave: Análisis de fortalezas y debilidades. Por supuesto, la empresa no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco vanagloriarse de todas sus fortalezas. La pregunta clave consiste en saber si la empresa se debería limitar a aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias, o si debería considerar oportunidades que implican la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas. A veces un negocio funciona mal, no porque a sus departamentos les falten las fortalezas necesarias, sino porque no trabajan bien en equipo. En una gran empresa electrónica, los ingenieros desprecian a los vendedores y los consideran “ingenieros que no triunfaron”, y los vendedores desprecian a los empleados de atención al cliente considerándolos “vendedores que no triunfaron”. Por tanto, vemos que es crucial valorar la calidad de las relaciones inter departamentales adecuadamente, como parte de la auditoría interna del ambiente.

Matriz FODA

Una firma puede usar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para guiar el desarrollo del plan de marketing, el análisis FODA está diseñado para sintetizar un amplio arreglo de información y ayudar a la transición del enfoque estratégico de las firmas. Se debe evaluar cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza para

determinar el impacto total en los esfuerzos de marketing de la firma. Para utilizar el análisis FODA exitosamente se debe ser consciente de cuatro puntos:

1.- La evaluación de fortalezas y debilidades debe ver más allá de los recursos y ofertas de producto de la firma para examinar procesos que son clave para satisfacer las necesidades de los clientes. Esto frecuentemente implica ofrecer “soluciones” a problemas de los clientes, más que productos específicos.

2.- El logro de las metas y objetivos de la firma depende en la habilidad para crear capacidades que igualen sus fortalezas con las oportunidades de mercado. Las capacidades se convierten en ventajas si proporcionan mejor valor a sus clientes que las ofertas de la competencia.

3.- Las firmas pueden convertir a menudo debilidades en fortalezas o aún capacidades mediante la inversión estratégica en áreas clave (por ejemplo, soporte a clientes, investigación y desarrollo, eficiencia en la cadena de suministro y entrenamiento a empleados). Igualmente, amenazas pueden ser convertidas en oportunidades si los recursos correctos están disponibles.

4.- Debilidades que no puedan ser convertidas en fortalezas se convierten en las limitaciones de la firma. Las limitaciones que son obvias y significativas a los clientes u otros inversionistas deben ser minimizadas a través de decisiones estratégicas efectivas.

Un método útil de llevar a cabo esta evaluación es visualizar el análisis vía una matriz de FODA. Este arreglo de cuatro celdas puede ser usado para evaluar visualmente cada elemento de un análisis FODA. Se deben evaluar los elementos en cada celda de la matriz en términos de su magnitud e importancia. Esta evaluación debería ser idealmente basada en percepciones de los clientes. Si las percepciones de los clientes no pueden ser obtenidas, debería ser basada en contribuciones de los empleados, socios de negocios, o la propia intuición o experiencia.

No es obligatorio que la matriz sea evaluada cuantitativamente, pero puede ser informativo hacerlo así. El primer paso es cuantificar la magnitud de cada elemento dentro de la matriz. Magnitud se refiere a que tan fuerte cada elemento afecta a la empresa. Un método simple es usar la escala 1) (baja magnitud), 2 (media magnitud), ó 3 (alta magnitud) para cada fortaleza y oportunidad y 1) baja magnitud) 2 (media magnitud), ó 3(alta magnitud) para cada debilidad y amenaza. El segundo paso es medir la importancia de cada elemento usando la escala de 1 (débil importancia), 2(importancia promedio), ó 3 (alta importancia).

La matriz ayudará al equipo de planeación a visualizar los resultados de los análisis previos y proporcionar la base para la definición de la estrategia de la organización. Por último la matriz FODA ayudará a la organización a construir estrategias (determinar las mejores formas de obtener la ventaja competitiva), formular objetivos (identificar mejoras específicas que deben ser hechas) y contribuir en la rendición de cuentas (identificar los indicadores de desempeño clave a ser usados en la medición de las mejoras). La premisa de FODA es que el objetivo de la estrategia durante el proceso sea producir un empate entre las capacidades internas de la empresa y las condiciones ambientales.

Análisis FODA	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno
	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas. Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal

ANÁLISIS DE HECHOS

Continental Airlines es una compañía con presencia mundial, fundada hace 75 años, realizó su primer vuelo el 15 de Julio de 1934, de manera local en los Estados Unidos desde Pueblo, Colorado a El Paso, Texas.

La empresa había entrado en protección de quiebra Chapter 11 en 1983, de nueva cuenta en 1990 para salir de estos procedimientos en 1993.

Continental figuraba en el último lugar de las 10 mayores aerolíneas comerciales estadounidenses en cuanto a arribos puntuales, contaba también con el número más alto de reportes de equipaje mal manejado por cada mil pasajeros, y el número más alto de quejas por cada cien mil.

En los últimos diez años Continental había tenido 10 directores generales. Muchos empleados se encontraban desilusionados, la moral estaba baja.

Durante los procedimientos de quiebra de 1993 se redujeron honorarios y salarios. Había considerables conflictos internos entre grupos de empleados y departamentos.

Gordon Bethune dejó su cómodo empleo en Boeing en Febrero de 1994 para aceptar el puesto de presidente y director general de operaciones (COO, Chief Operating Officer) de Continental Airlines.

Continental se había convertido en una compañía con un pésimo producto, empleados a disgusto, bajos salarios y un historial de dirección deficiente. Las estrategias administrativas y los cuerpos directivos cambiaban de la noche a la mañana, la comunicación interdepartamental casi no existía.

A finales de Octubre de 1994, la junta directiva de continental inquieta por el potencial de más pérdidas y de otra crisis financiera ya que las finanzas se encontraban muy endeblés todavía, determinó que tenía que hacer un cambio en el alto mando. La junta

directiva decidió darle un permiso de ausencia de 6 meses, el director ejecutivo decidió dejar el cargo inmediatamente.

Gordon Bethune en conjunto con Greg Brenneman asesor especializado en revertir la marcha declinante de empresas, dieron forma al plan llamado Go Forward (Plan Adelante) el cuál será detallado más adelante consta de cuatro partes: un plan de mercado para volar por las rutas más redituables, un plan financiero para poner a la empresa en números negros en 1995, un plan de producto para mejorar la oferta de Continental a los clientes y un plan de gente para transformar la cultura de la compañía Bethune presentó el Go Forward Plan a la junta directiva de Continental a principios de noviembre, la mayoría votó por nombrarlo director ejecutivo.

El primer día que asumió el cargo de director ejecutivo, Bethune anunció el cierre de las operaciones de mantenimiento de Continental en Los Angeles, aproximadamente 1800 personas laboraban en esas instalaciones.

Greg Brenneman siguió como consultor de la compañía y como asesor cercano.

En mayo de 1995, Bethune nombró a Brenneman director general de operaciones de Continental. En ese puesto, Brenneman desempeñó una función clave en el intento de preparar y ejecutar el *Go Forward Plan*.

En septiembre de 1996, Brenneman obtuvo el título adicional de presidente de su área, en tanto que Bethune fungía como presidente de la junta directiva y director ejecutivo.

Ver anexo 1 Organigrama.

Bethune a diferencia de sus antecesores instituyó una política de puertas abiertas para empleados el último día hábil de cada mes, además de viernes de vestimenta informal, impuso la prohibición de fumar en todas las instalaciones de la compañía y la extendió a todos los vuelos norteamericanos y sudamericanos, más tarde a todos los vuelos europeos y después a todo el mundo.

Una de sus acciones más dramáticas, fue reunir a unos cuantos empleados de Continental, junto con algunos manuales que contenían los reglamentos y procedimientos de la compañía, salir al lote de estacionamiento afuera de la oficina matriz de Houston, y hacer que los empleados prendieran fuego a los manuales. Se les hizo saber a todos los empleados que se esperaba que usaran su mejor juicio para resolver los problemas y tratar los asuntos en lugar de seguir rígidos procedimientos descritos en el manual.

Se creó una fuerza de trabajo para que revisara el manual entero y propusiera pautas que ayudaran a los empleados a tomar buenas decisiones y a llevar a cabo acciones apropiadas; la idea era que la oficina matriz de Houston estaba para ayudar, pero no para ejercer un mando dictatorial absoluto.

A fines de 1994 los aviones de Continental no estaban pintados de manera uniforme, sólo cerca de la mitad se había vuelto a pintar, a causa de las presiones ejecutivas para reducir costos. Con la idea de que aviones idénticos con aspecto profesional transmitirían a empleados y clientes el mensaje de que Continental estaba realizando una mejor operación. Bethune ordenó que cada uno de los aviones de Continental se le diera un tratamiento de pintura fresca para el 1ro de julio de 1995. El último avión de Continental fue pintado el 30 de junio, justo a tiempo para cumplir con el plazo de Bethune.

El Plan *Go Forward*

El plan constaba de cuatro partes: un plan de mercado para volar por rutas más redituables, un plan financiero para poner a la empresa en números negros en 1995, un plan de producto para mejorar la oferta de Continental a los clientes y un plan de gente para transformar la cultura de la compañía. Las cuatro partes se llevaron a cabo en forma simultánea y concertada.

Plan de mercado: Fly to Win (Volar para ganar)

Consistía en que Continental dejara de hacer las cosas que estaban perdiendo dinero o haciendo que la compañía lo perdiera y se concentrara en las fortalezas de mercado de la compañía.

La empresa estaba perdiendo dinero en 18% de sus rutas, muchas de las cuales eran rutas de punto a punto de tarifa baja, con una participación de tarifa baja también, determinaron que Continental Lite que siguió el modelo de Southwest Airlines, representaba una importante pérdida de dinero. Los costos de Continental Lite eran demasiado elevados en relación con los ingresos generados por su procedimiento de tarifa baja. Los análisis indicaban que alrededor de un tercio de las rutas de Continental Lite eran la causa de cerca del 70% de las pérdidas de Continental. El plan implicaba hacer reducciones drásticas en los vuelos de Continental Lite y revisar a fondo el programa de rutas para concentrarse en las operaciones de centro y ramal, en lugar de las rutas de punto a punto. Se programaron más vuelos para nuevas ubicaciones de ramal que prometían generar el tránsito de pasajeros suficiente para producir ganancias. Otra parte consistía en cerrar el eje o centro operativo de la empresa en Greensboro, Carolina del Norte, ya que perdía dinero y enfocar la atención completa en los centros operativos de Continental en Newark, Cleveland y Houston. Se identificaron varias rutas dónde Continental tenía demasiados vuelos con muy pocos pasajeros y tarifas

demasiado bajas para lograr una utilidad, incluidas las rutas de la compañía al interior de Florida (maneja tarifas ultra bajas para competir con Southwest Airlines) y de Kansas City a Omaha. Estas rutas estaban en la mira de recorte, no obstante el plan requería seguir sirviendo a Kansas City y a Omaha con vuelos directos desde el centro operativo de Houston. Descubrieron que los patrones de viaje aéreo justificaban agregar más vuelos de Newark a los centros operativos de Houston y Cleveland. Y detectaron oportunidades de subir tarifas en algunas de las rutas de Continental.

Las reducciones de frecuencia de vuelos y destinos significaban muchos asientos disponibles y habría necesidad de recortar el tamaño de la flota de los aparatos. Se propuso deshacer de aviones tipo A300, eliminando inventario de partes, personal y procedimientos especiales. La salida de circulación de los aviones más grandes (al 50 o 60% de su capacidad en muchos vuelos) eliminaría la mayor parte del sobrante de asientos, manteniendo aviones menores y los márgenes de ganancia serían mucho mejores.

Las correcciones de programa y flota posicionarían mejor a Continental en los mercados de mayor tráfico, reduciendo costos de mantenimiento, reasignar recursos para fortalecer operaciones centrales de Continental, y mejoraría el factor de carga en general de la compañía.

Para recuperar la confianza y los negocios de las agencias de viajes (manejan entonces 80% del total de las reservaciones de vuelos) proponía ir humildemente con los agentes de viaje importantes para ofrecer disculpas por previos errores, prometer que los niveles del desempeño puntual y satisfacción del cliente de Continental iban a mejorar de forma radical, restablecer comisiones altas y darles a las agencias un paquete de incentivos que pudieran usar para inducir a sus clientes de los 500 de Fortune a que reservaran más vuelos en Continental. Con la idea de recobrar a los viajeros de

negocios, Bethune planeaba restaurar las características del galardonado programa One Pass de viajero aéreo frecuente que la dirección anterior había desechado. Continental empezó a tratar a las agencias de viajes como socias y a colaborar estrechamente con ellas, creando programas en los que a las agencias que vendieran cierto volumen de boletos o que alcanzaran otros objetivos de ventas especificados por Continental se les pagaría un incentivo sobre la tarifa normal de comisión. Se idearon programas con ascensos a primera clase y descuentos para ciertos volúmenes de viaje para que los agentes de viaje los usaran en el marketing de Continental a las grandes corporaciones. Continental envió cartas a los directores ejecutivos, personal de mandos medios y representantes de ventas corporativos que volaban con frecuencia ofreciendo excusas por el deficiente desempeño de la compañía en años pasados, presentando las características del *Go Forward Plan* dedicadas al cliente, y pidiéndoles que hicieran de nuevo la prueba con Continental. Los ejecutivos de Continental hicieron llamadas personales a los ejecutivos de las empresas que ya estaban haciendo muchos negocios con la aerolínea para agradecerles por favorecerla, y llamaron también a ejecutivos corporativos de compañías en las que pensaban que Continental podría obtener una porción mayor del presupuesto de viajes aéreos.

Para hacer que creciera el negocio durante el periodo 1995-2000 Continental agregó en forma gradual más destinos desde sus centros operativos y añadió más vuelos a los destinos existentes. La expansión fue particularmente enérgica en los mercados internacionales.

El sitio web de la compañía (www.continental.com) se empleaba como un canal de distribución cada vez más importante para el marketing de boletos para personas y empresas; en 2000, Continental amplió el boletaje electrónico (e-ticketing) a cerca de 95% de sus destinos.

Continental tenía más de 5,800 millones de dólares en ventas de boletos electrónicos en 2000, representaba 54% de las ventas totales.

En 2000 Continental se asoció con United, Delta, American y Northwest para crear un sitio llamado Orbitz.com, que ofrece boletos de aerolínea, reservaciones de hotel, renta de autos y otros servicios.

En 1996 la compañía resolvió descartar Continental Lite por completo, la dirección decidió crear una operación alimentadora para sus centros operativos llamada Continental Express operaba como subsidiaria la cual contaba con su propio presidente.

A modo de ver de Bethune *Fly to Win* significaba que Continental tenía que volar a donde la gente quisiera ir, dejar de hacer aquello que representara pérdida de dinero, descubrir que cosas querían los clientes y proporcionárselas y competir eficazmente contra sus rivales. Quería que Continental agregara costos sólo cuando el gasto agregara valor para el cliente. Su definición de éxito significaba un servicio limpio, seguro, confiable, de centros operativos bien administrados; programas de vuelo convenientes a lugares a los que los clientes quisieran ir; comodidades que hicieran más grata la experiencia de viajar, y beneficios deseables de viajero aéreo frecuente.

Plan Financiero: Fund the Future (Financiar el futuro)

Octubre de 1994 Continental tenía escasez de flujo de efectivo y un exceso de apalancamiento financiero. Debía una considerable cantidad de dinero de su flota de aviones y la secuela de la deuda de 2,000 millones de dólares de los procedimientos de Capítulo 11 de 1993. Era crucial para la compañía contar con un plan financiero creíble para obtener ganancias en 1995.

Las propuestas de cambio comprendían la renegociación de los pagos de alquiler de aeronaves, refinanciar parte de la deuda de Continental a tasas de interés más bajas, postergación de algunas reamortizaciones de deuda, y el incremento de la tarifa en

algunas rutas. La proyección de los cambios tendría como resultado generar una utilidad de 45 millones de dólares en 1995 una mejora considerable respecto a los 200 millones de dólares en pérdidas que Continental probablemente mostraría en 1994, produciendo flujos de efectivo suficientes para evitar otra crisis financiera.

Los pasos a seguir fueron los siguientes primero renegoció los pagos de la renta de los aviones, refinanció parte de la deuda de la aerolínea a tasas de interés más bajas (ahorrando unos 25 millones de dólares en pagos de interés anual), alargó plazos de las amortizaciones de préstamos de tres a siete u ocho años y se subieron las tarifas en rutas selectas, los gastos de interés se habían reducido en un 42% de 202 millones en 1994 a 117 millones de dólares y esperaban bajarlo aún más.

Un movimiento muy crítico, Continental había pagado a Boeing un depósito de 70 millones de dólares por un pedido de nuevos aviones, Bethune determinó que no se podría permitir el desembolso de nuevos aviones y canceló el pedido, pero el depósito no era reembolsable (los fabricantes de aviones lo utilizan para financiar la manufactura inicial de un pedido de aviones). Boeing ya había acordado refinanciar los arriendos de Continental a tasas más bajas de las que estipulaba el contrato. Bethune llamó a su íntimo amigo Ron Woodard presidente de Boeing, para pedir la devolución del depósito; pese a su renuencia a ir en contra de la política de la compañía, accedió a enviarle a Continental un reembolso parcial de 29 millones de dólares.

El flujo de efectivo mejoró adicionalmente con los esfuerzos del vicepresidente de compras y servicios materiales de la aerolínea por vender excedentes de inventarios de partes y renegociar contratos de mantenimiento.

Otra importante acción fue encontrar acuerdos de código compartido con otras aerolíneas conforme a los cuales se combinaban las fuerzas para lograr economías de

operación conjunta. Incluía compartir aviones, tripulación y trabajo de tierra de los vuelos dependiendo de la presencia de una línea en particular.

Instaló sistemas financieros mucho más fuertes, se incorporó a un nuevo director financiero Larry Kellner, para que reparara los sistemas financieros de la compañía y generara mejor información para la toma de decisiones. Las mediciones se hacían cada vez más precisas lo cual significaba que podíamos tomar cada vez mejores decisiones con cifras más actuales.

En el periodo 1996 – 1998, Continental incursionó en la reducción de costos de capacitación y mantenimiento mediante disminución de los tipos de aviones que componían la flota.

En julio de 1997 inició un programa de tres años para subir los honorarios y salarios del empleado a niveles de los estándares de la industria. En 2000 emprendió otro programa de tres años para levantar los beneficios del empleado a nivel de la norma de la industria para 2003, incluía aumento de vacaciones, días feriados pagados, incrementos para igualar contribuciones a programas 401(K).

1993 -2000 Continental no había pagado dividendos de sus acciones comunes ni tenía intención de hacerlo en el presente.

1998 La aerolínea inicio un programa de recompra de acciones por el cuál adquirió un total de 28.1 millones de acciones a un costo de 1,200 millones de dólares, programa que continuó hasta diciembre de 2000.

1998 Northwest Airlines compró un bloque de 8.7 millones de acciones comunes de Continental, suficiente para darle el control de la votación de Continental. Formó la base de una duradera alianza global entre estas dos compañías estipulaba que cada aerolínea pusiera su código de vuelo en gran número de vuelos de la otra, compartir salas de espera ejecutivas en ciertos aeropuertos así como beneficios recíprocos de

viajero aéreo frecuente. Así como actividades de marketing conjuntas, a la vez que preservaba las identidades separadas de ambas firmas. La alianza se convirtió en blanco del Departamento de Justicia de Estados Unidos inició juicio antimonopolio bajo acusación de que el control de propiedad de Continental por parte de Northwest violaba la sección 7 de la ley Clayton y la sección 1 de la Ley Sherman. Mientras el litigio estaba pendiente y se tramitaba el proceso de tribunales procedieron a poner en ejecución los términos de su acuerdo de alianza.

Plan de Producto: Make Reliability a Reality (Hacer de la confiabilidad una realidad)

El plan de producto apuntaba a mejoras mensurables en cuanto al desempeño en puntualidad, el manejo de equipajes y la experiencia general de vuelo de Continental, haciendo precisamente las cosas que agradarían a los clientes e inclinarlos a volar por la aerolínea. La clave era enfocar la atención de los empleados en el desempeño puntual, recompensándolos con un bono de \$65 dólares cada mes que apareciera entre las primeras cinco aerolíneas en porcentaje de vuelos de arribo puntual, medido por el U.S. Department of Transportation.

Impulso al desempeño puntual. Lo anterior se puso en marcha debido a que las encuestas de los viajeros aéreos mostraban que el arribo oportuno era el factor singular más importante de la satisfacción del cliente. Bethune optó por usar el porcentaje de puntualidad como indicador principal de que tan bien se desempeñaba Continental.

La decisión de pagar el bono de 65 dólares por lograr un desempeño de puntualidad era el resultado de un análisis de la empresa que mostraba que Continental estaba gastando cerca de cinco millones de dólares mensuales en atender a pasajeros que habían perdido vuelos de conexión a causa de vuelos de arribo demorado, que podía incluir alimentos y/o alojamiento por la noche, o readquirir un boleto de otra aerolínea además del tiempo

que le tomaba a los agentes de boletos hacer esos arreglos, se sumaba los costos de personal. Bethune determinó que Continental saldría adelante si la compañía tomara la mitad de esos cinco millones y le diera la mitad a los empleados en forma de incentivo para lograr un buen desempeño en puntualidad (2.5 millones entre los casi 40,000 empleados en esa fecha eran aproximadamente 65 dólares). Después de varias mejoras graduales en marzo de 1995 Continental figuró en primer lugar en desempeño puntual, con 83% de arribos a tiempo. Debido al éxito del programa se establecieron nuevos estándares llegando a incluso los 100 dólares. Durante el período 1995 – 2000, Continental pagó a sus empleados un total de 157 millones de dólares en bonos de arribos a tiempo.

Mejora en manejo de equipajes. Continental figuró entre las tres principales aerolíneas con menor número de quejas por mal manejo de equipajes en 30 de 31 meses. Hicieron hincapié en que “hacer de la confiabilidad una realidad” significaba que un avión de Continental debería partir a tiempo con provisión completa de alimentos, todos sus pasajeros y todas sus valijas y luego tenía que llegar a tiempo.

Otras mejoras de producto. Para acortar tiempo de llamadas de reservación, se aumentó la capacidad de atención telefónica agregando más agentes y mejorando el software de sistemas de reservación, se automatizaron llamadas que implicaban clase económica y otras preguntas estándar.

Los servicios en vuelo se mejoraron con base en encuestas de preferencias del consumidor, se mejoraron platillos y bebidas, se instalaron teléfonos en vuelo, gavetas porta equipajes más grandes para acomodar valijas de mano, entre otras mejoras.

Plan de la gente: Working Together (Trabajar juntos)

La parte más importante del Go Forward Plan era cambiar de raíz la cultura corporativa de Continental. Estaba convencido de que un retorno exitoso en Continental giraba entorno a que los empleados de la empresa trabajaran juntos y crearan un ambiente de trabajo positivo. Al momento de la presentación el esfuerzo para el cambio de cultura era general y conceptual, más que una lista de propuestas específicas de acción.

Comunicaciones abiertas y trabajo en equipo. Se instaló un número 800 de correo de voz directo a la oficina de Bethune para que los empleados lo usaran cuando se sintieran particularmente frustrados o tuvieran necesidad de hablar con el director ejecutivo. Se instaló otra línea 800 solamente para problemas de operaciones técnicas, atendida por un equipo de respuesta de operación que se mantenía de guardia los siete días de la semana. Había una línea de emergencia a la que podía llamar el personal para pedir información sobre paga, prestaciones y programa 401(K).

Se actualizaba constantemente la intranet y correo electrónico, mensaje semanal de correo de voz de 3 minutos de Gordon Bethune informando sobre cualquier nuevo acontecimiento en la firma, un boletín mensual de noticias llamado *Continental Times* y una publicación de la empresa llamada *Continental Quarterly* se enviaba al hogar de los trabajadores. En 1997 se instalaron tableros LED en salas de descanso de las tripulaciones y en corredores de las oficinas para proporcionar a empleados noticias de última hora, porcentajes diarios de vuelos a tiempo, precio de acciones de Continental. Consideraba indispensable dirigirse a los empleados en términos de igualdad y franqueza, manteniéndoles completamente informados y dando respuestas directas a sus preguntas, a diferencia de la práctica administrativa anterior de decir a los empleados lo menos posible.

Los cuatro elementos del *Go Forward Plan* se trataban siempre en el mismo orden en las juntas de empleados, las publicaciones, textos o avisos se estructuraban también de acuerdo con los cuatro elementos del Go Forward Plan.

El esfuerzo de cambio de cultura. La parte final del plan era insistir en que la gente de Continental se tratara mutuamente con dignidad y respeto. Para retener a sus ejecutivos clave adoptó un plan muy atractivo de salario y bono. Los empleados tenían bonos mensuales por desempeño puntual y un plan de utilidades compartidas basado en el desempeño que les redituaba hasta 15% de utilidades antes de impuestos, los ejecutivos obtenían bonos basados parcialmente en el desempeño general de Continental y en parte en el logro de metas individuales.

A partir de 1996. Continental inició un programa para recompensar a los empleados por asistencia perfecta. A empleados con asistencia perfecta en un período de seis meses (de enero a junio o julio a diciembre) se les premiaba con un certificado de obsequio de 50 dólares y se volvían candidatos para el obsequio de camionetas Ford Explorer totalmente equipadas. Desde que iniciaron el programa la firma había regalado 83 camionetas, incluidos ocho por asistencia perfecta en el 2000, a un costo de 3.3 millones de dólares. Del 1ro de julio al 31 de diciembre de 2000, hubo 14,980 empleados candidatos con registro perfecto. Los jefes administrativos en el departamento de recursos humanos estimaban que el programa le había ahorrado a la compañía cerca de 20 millones de dólares por las disminuciones en el índice de ausentismo.

Continental Airlines en 2001

En enero de 2001 fue nombrada Aerolínea del Año por Air Transport World una de las principales revistas del ramo de la aviación. Mencionaba la cultura amable con el empleado y Continental tenía las mejores relaciones laborales de cualquier aerolínea importante, un servicio al pasajero superior, entre otros reconocimientos.

Re-compró 6.7 millones de los 8.7 millones de acciones comunes que Northwest había comprado a fines de 1997 para activar su alianza global; Continental le pagó a Northwest 450 millones de dólares en efectivo por los 6.7 millones de acciones, acordaron extender hasta 2025 su convenio maestro de alianza que requería código compartido, programas recíprocos de viajero aéreo frecuente, acceso compartido a salas de descanso ejecutivas, y diversos acuerdos de marketing conjunto. Con la recompra quedó liberada del control por parte de cualquier entidad externa, puso fin al litigio antimonopolio iniciado por la Secretaría de Justicia de Estados Unidos.

En mayo de 2001, Gregory Brenneman de 39 años renunció a sus cargos de presidente, director general de operaciones y director para dedicarse de tiempo completo a su propia compañía, Turn Works Inc., especializada en ayudar a empresas en creación a sortear transiciones mayores. Larry Kellner, ex director de finanzas de Continental fue ascendido al puesto de presidente. C.D. Mc Lean, ex vicepresidente ejecutivo de operaciones, fue nombrado director general de operaciones y vicepresidente ejecutivo de Continental.

En los primeros ocho meses de 2001, Continental informó un desempeño de puntualidad de 80.9% y aumento de tráfico de pasajeros de 2.7% para Continental y de 22.9% para Continental Express. En agosto de 2001 reportó un factor de carga de 78.1%. Continental Express informó un factor de carga récord de 66%, 2.98% por encima de los niveles de agosto del 2000. Continental había reportado 25 trimestres consecutivos redituables y fue incluida entre las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos en 1999, 2000 y 2001.

Impacto de ataques terroristas en septiembre de 2001 en Estados Unidos.

Cuatro días después de los ataques terroristas a las torres del World Trade Center, Gordon Bethune anunció que Continental Airlines reduciría inmediatamente su programa de vuelos largos aproximadamente un 20% y pondría en suspensión temporal alrededor de 12,000 de sus 56,000 empleados actuales.

Bethune indicó que Continental esperaba percibir sólo la mitad de sus ingresos normales en las siguientes semanas, e incluso si reducía costos incurriría en pérdidas de 200 millones de dólares al mes con ese nivel de recaudación. Si el ingreso no se reponía cuanto antes Continental podría tener que pedir la protección por quiebra ya para noviembre. Esto fue generalizado en toda la industria aérea.

Fueron cerca de 120,000 los empleados afectados por las disminuciones de vuelos y las medidas de ahorro de costos que se iniciaban en toda la industria aeronáutica.

El Congreso aprobó la Ley de seguridad y estabilización del sistema de transporte aéreo, un rescate ideado para mantener a la industria de las aerolíneas estadounidenses solventes mientras el viaje aéreo se rehacía. La ley daba a las aerolíneas 5,000 millones de dólares en pagos directos y proveía hasta 10,000 millones en oportunidades de obtener préstamos. Dentro de esta acción Continental recibió 212.6 millones de dólares en efectivo y esperaba recibir una inyección adicional de 212 millones en efectivo antes de que terminara 2001.

Continental reportó ingresos netos de tercer trimestre de 3 millones de dólares, incluyendo la concesión federal de 243 millones y 85 millones de costos de recorte de personal y otros cargos especiales. Excluyendo los cargos especiales y la concesión federal, Continental habría reportado una pérdida de 97 millones de dólares. El ingreso del tercer trimestre fue de 2,100 millones de dólares, 14.9% por debajo del mismo período del año anterior.

El flujo de efectivo de las operaciones seguía siendo negativo en cuatro a cinco millones de dólares por día.

En el tercer trimestre de 2001, la compañía aceptó la entrega de 14 nuevos jets Boeing y sacó 49 aviones del servicio, estaba en discusiones con Boeing respecto al aplazamiento en el pedido de algunos aviones y la programación de su entrega en 2002 y 2005.

Los recientes descuentos de precio de pasaje para estimular el tráfico de pasajeros habían deprimido el ingreso por milla de asiento disponible, levantando agudamente el factor de carga de punto límite de rentabilidad de la compañía en el tercer trimestre a 78.3 por ciento.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Continental Airlines una de las aerolíneas norteamericanas más importantes del mundo con 75 años de historia, ha tenido una serie de altibajos en las últimas décadas debido a diversos factores, que la han orillado a estar dos veces en protección de quiebra Capítulo 11, Gordon Bethune logró conducir la empresa de ser una compañía de pésimo producto, empleados a disgusto, bajos salarios y un largo historial de dirección deficiente a ser reconocida con varios premios y como una de las mejores empresas en Estados Unidos.

Todo el trabajo realizado durante seis años desde finales de 1994 a 2001 para re-encauzar a la compañía a generar utilidades y eliminar la pesada deuda que arrastraban desde casi una década se vino abajo con el inesperado evento que cambió de manera permanente la industria aérea no solo en Estados Unidos, sino a nivel mundial, el ataque terrorista al World Trade Center en septiembre 11 de 2001, ocasionó que se desplomara el tráfico de pasajeros de manera abrupta y se incrementaran los costos agregados de las reglas de seguridad aeroportuaria exigidas por la FAA (Federal Aviation Administration) relativas a manejo de equipajes, selección de pasajeros en puntos de revisión de seguridad, y más rigurosa selección de seguridad de cateadores, personal de limpieza, y tripulaciones de vuelo. Se esperaba que las nuevas medidas de seguridad hicieran más lento el paso de los pasajeros por las terminales, que aumentarían el tiempo del proceso de equipajes y cambio de aviones en las puertas, y distintas operaciones que desacelerarían el ritmo del centro operativo. A lo anterior había que sumar los descuentos en los pasajes encaminados a atraer tráfico, se incrementaron los costos por milla y al menor número de pasajeros transportados como consecuencia de la reducción de su programa de vuelo.

Continental Airlines enfrentaba un evento externo ineludible, con la consecuente disminución del ingreso aunado a que estaba fuertemente apalancada con una deuda de largo plazo de 3,700 millones de dólares.

Al utilizar la ayuda del gobierno federal de los Estados Unidos evitó que cayera nuevamente en ley de protección de quiebra Capítulo 11, sin embargo el factor de carga de punto límite de rentabilidad de la compañía se elevó en el tercer trimestre a 78.3 por ciento.

Análisis Porter

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de las líneas aéreas, son empresas muy especializadas en los distintos ramos de la aviación de manera similar requieren de grandes inversiones para mantener inventario, personal y equipo especializado para realizar los diferentes servicios proporcionados a las aerolíneas, hay un gran número sobre todo para atender el enorme mercado norteamericano. La reducción drástica del tráfico aéreo implica tener que negociar los contratos así como las adquisiciones de aviones nuevos, refacciones y el mantenimiento a los mismos, a pesar de ser tan especializado existen muchas opciones y oferta de servicios. La reducción en el tráfico de personas implicará ajustes en las aerolíneas y la reducción de servicios requeridos por parte de los proveedores por lo que impediría que el poder de negociación de los proveedores sea alto ya que lo que se busca es reducir costos lo más posible.

Poder de negociación de los consumidores

Los clientes de las aerolíneas tienen un alto poder de negociación ya que debido a la gran oferta de productos, tanto de bajo costo, tradicionales y clase de negocios, hay una presión muy fuerte para aumentar la seguridad y a su vez disminuir los precios, los acontecimientos de Septiembre 11 causaron un fuerte impacto en los clientes, quienes

tienen miedo a volar y será muy gradual la recuperación de los niveles que se tenían en el primeros ocho meses de 2001.

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Se requieren grandes inversiones para entrar en esta industria aún cuando las barreras de entrada sean bajas no es fácil mantenerse ya que las barreras de salida son altas. Ante el desplome del tráfico de pasajeros no hay amenaza de nuevos competidores el mercado se encuentra muy deprimido, por los acontecimientos de septiembre 11 la lucha por recuperar el mercado perdido y el existente se centrará en las empresas actuales y las que logren sortear más rápido la crisis.

Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Es una grave amenaza tanto en el mercado doméstico como en el mercado internacional, el enemigo a vencer: el miedo a volar. Ya que existe un amplia red de transporte terrestre que puede cubrir la demanda, aunque la diferencia entre un viaje al interior de EUA por tierra versus aire es muy grande, la coyuntura permite que los usuarios lo prefieran por la sensación de seguridad que esto significa, dado los acontecimientos recientes la preferencia a usar transporte terrestre es una opción que definitivamente será tomada en cuenta, incluyendo viajes relativamente cortos realizados en auto, sin importar la incomodidad y el tiempo extra requerido. La diferencia de precio también es relevante, ya que al transporte terrestre también se debe incluir a las líneas de bajo costo que durante ese período tuvieron un repunte y crecimiento además de que ganaron mercado aprovechando los meses de incertidumbre.

Rivalidad entre competidores

El cambio súbito en el mercado, con la disminución inesperada de la demanda, obligó a todas las empresas a reducir su capacidad disponible, esto incrementará la competencia entre empresas existentes, con oferta tradicional turista y clase de negocios,

recrudesciendo la lucha contra las líneas de bajo costo que por ser un modelo más “simple”, tienen una flexibilidad y capacidad de adaptación más rápida comparado con las grandes aerolíneas tradicionales lo cuál incluye directamente a Continental Airlines. Si con anterioridad a los eventos de Septiembre 11, había problemas en el mercado debido a la caída del crecimiento económico, si se suma el miedo a volar por parte de los estadounidenses y en general en todo el mundo, posponer viajes no importantes o necesarios como podrían ser vacaciones o viajes de negocios que puedan ser substituidas por la tecnología de videoconferencia.

ANÁLISIS FODA

Análisis Externo

Oportunidades

Relaciones internacionales

Son beneficiados por la coyuntura del ataque, toda la comunidad internacional está en shock y va a apoyar cualquier acción ó represalia que tome EUA en contra de los terroristas y los países que los apoyen, lo cuál se podría aprovechar para que la industria aérea se recupere lo más pronto posible.

Las nuevas leyes y reglamentos en el corto plazo implican amenaza por el incremento de costos, pero en el mediano y largo plazo ayudarán a devolver la confianza a los pasajeros para volar con seguridad.

El concepto de jet fraccional ha despegado, haciendo más fácil para aún pequeños negocios tener acceso a jets de negocios para usar en vuelos de empresas. Hay un crecimiento potencial en el mercado de jets de negocios ultra ligeros, tales como el Cessna Mustang Eclipse 500, Diamond Jet y el Adam Aircraft. Este puede crear un nuevo negocio para servicios de taxi aéreo en el futuro. Muchos tipos de jets de negocios tales como el Falcon 7X y el Cessna Citation X pueden volar muy alto y cerca de las velocidades supersónicas, recortando horas de tiempo para vuelos de larga distancia.

Exploración del mercado de transporte de carga de manera complementaria al de pasajeros, podría ofrecer una oportunidad de negocio alternativo a la de transporte de pasajeros.

Las alianzas de las aerolíneas de varias formas han alcanzado madurez y amplitud, desde código compartido a alianzas estratégicas y redes globales virtuales.

Arreglos de último minuto por Internet (ej. Orbitz, Priceline y Hotwire) proporcionan más opciones a los viajeros.

Continental Express reposicionarse en el mercado no tradicional logrando igualar o superar la oferta de empresas de bajo costo como JetBlue o Southwest.

Liberación de servicios mundiales de tráfico aéreo tiene el potencial de estimular el viaje de negocios aéreo.

Patriotismo y unión de los norteamericanos parte del impulso que devolverá la confianza y respaldo al sector.

Aviones de última tecnología que optimizan el ahorro de combustible permitiendo vuelos más largos.

Amenazas

Relaciones internacionales en entre dicho con la región de Medio Oriente ya que fue de dónde surgieron los terroristas autores del ataque a las torres gemelas del World Trade Center, los viajes internacionales van a sufrir una serie de cambios y restricciones para el ingreso a territorio norteamericano.

Creación de nuevos impuestos para el aumento de la seguridad aeroportuaria.

Creación de nuevas leyes y reglamentos que restringen el libre flujo de personas al interior del territorio, así como el incremento de niveles y requisitos de seguridad al interior de los aviones de carácter obligatorio para elevar los niveles de seguridad dentro de las aeronaves.

Incremento en la seguridad, requisitos, costos para la expedición de visas a extranjeros que deseen ingresar a territorio de los EUA.

Deuda pública. Debido al enorme impacto en la economía y en la industria aeronáutica de los Estados Unidos, además de la contra ofensiva llevada a cabo en Afganistán contra los Talibanes, que implica un enorme gasto gubernamental además del rescate a

la industria aeronáutica, habrá un incremento considerable en la deuda pública con incremento del déficit presupuestal y las consecuentes presiones inflacionarias.

Al cerrar el espacio aéreo de EUA por cuatro días seguidos, se detuvo la economía y por consiguiente los ingresos de las aerolíneas se desplomaron abruptamente.

Empleo y desempleo, aunque hubo alrededor de 120 mil desempleados debido a la crisis de la industria de la aviación, es específico de ese rubro y no es generalizado a todo el país.

La rápida expansión y obtención de participación de mercado de las líneas de bajo costo cuyo modelo de negocio les da de un 30 a 50% de ventaja en los costos sobre las líneas tradicionales, ya que todas siguen el mismo script básico: compran un solo tipo de aeronave (algunos se estandarizan en el Boeing 737, otros en el Airbus 320). También contratan a personal no sindicalizado y empleados con entrenamiento mixto, para realizar múltiples trabajos, por ejemplo los pilotos pueden ayudar a revisar los boletos en la puerta de entrada). Como resultado de esas reglas flexibles Southwest necesita solo el 80% del personal para asistir y volar una aeronave comparado con las seis grandes aerolíneas. Las líneas de bajo costo tienen a favor que vuelan de “punto a punto” en lugar de a través de hubs y usualmente usan aeropuertos secundarios económicos, en lugar de hubs grandes. Se enfocan en grandes mercados con un alto volumen de tráfico. Para recortar todavía más los costos no ofrecen alimentos ni bebidas complementarias. Finalmente se bajan los precios para llenar los asientos.

En contraste el modelo de negocio de las seis grandes aerolíneas (Continental incluida) está basado en una red o hub, bajo este sistema la red de las aerolíneas en ruta sus vuelos a través de los hubs mayores. Es común que una sola aerolínea domine un hub. Este sistema fue desarrollado porque era una forma eficiente de usar la capacidad aérea, cuando no había suficiente demanda para llenar un avión que volara punto a punto.

Mediante el uso del hub las líneas aéreas grandes han sido capaces de servir a 38000 ciudades pares algunas de las cuáles solo generan tan solo 50 pasajeros al día. Pero las líneas de bajo costo parecen haber encontrado una forma de darle la vuelta a esta restricción enfocándose en algunos cientos de ciudades pares, donde hay suficiente demanda para llenar sus aviones y volar directamente entre ellas (punto a punto). Las redes de carriers también sufren de un alto costo estructural, por su fuerza de trabajo sindicalizada, además sus costos se han incrementado por el servicio superior en vuelo. En los buenos tiempos los carriers pueden recuperar los costos, cobrando precios más altos que las líneas de descuento, particularmente para los viajeros de negocios, quienes pagan más para reservar más tarde y para volar en primera clase ó clase de negocios. En el ambiente de baja demanda del nuevo siglo sin embargo ya no va ser lo mismo, las condiciones han cambiado.

Para empeorar la situación de las aerolíneas tradicionales, las líneas de bajo costo han comenzado a entrar en el lucrativo mercado de costa a costa. Las líneas aéreas tradicionales dominaron largo tiempo este mercado y mantuvieron las tarifas altas. Sin embargo tomando ventaja de las nuevas versiones de aviones tales como el Boeing 737-800, para volar estas rutas sin escalas, las líneas de bajo costo pueden competir directamente con las líneas tradicionales.

Guerra de precios, tanto para recuperar mercado e incentivar los viajes como la lucha contra las líneas de bajo costo.

Desaceleración de la economía norteamericana.

Turismo se verá afectado por restricciones, y miedo de parte de los habitantes de EUA.

Exacerbación del racismo, intolerancia hacia cultos, personas y razas similares a las de Medio Oriente.

Temor y aversión a volar aún en vuelos locales en EUA.

Actos de piratería aérea y terrorismo, pueden prevenir el crecimiento de los vuelos de negocios.

Carriers de bajo costo financieramente sólidos han sido un reto para los carriers tradicionales en muchos segmentos de negocios.

Presupuestos de viajes corporativos se han reducido después de Septiembre 11, produciendo efectos adversos en viajes de negocios.

Avances en las telecomunicaciones han reducido la necesidad de reuniones de negocios persona a persona.

La gente demanda viajes más baratos debido al incremento de la competencia, poniendo presión en los delgados márgenes de ganancias especialmente en carriers tradicionales como Continental Airlines.

La tecnología es crucial para el ahorro de costos el no adquirir la adecuada, Ej. aviones más nuevos y veloces que requieran menor mantenimiento, combustible será una amenaza si lo usa primero la competencia.

Análisis Interno

Fortalezas

Go Forward Plan El seguir ejecutándolo desde la entrada de Gordon Bethune a la fecha ha sido un gran acierto en el reposicionamiento de la compañía.

Amplio reconocimiento de marca, fue nombrada Aerolínea del año en enero de 2001 por Air Transport World primera aerolínea en ser designada dos veces en un periodo de cinco años.

Considerada la mejor aerolínea trasatlántica y mejor aerolínea con base en Norteamérica.

Incluida en las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos de la revista Fortune en 1999, 2000 y 2001.

Las mejores relaciones laborales de cualquier aerolínea importante de centro operativo y destino radial de Estados Unidos.

Servicio superior al pasajero en especial lo concerniente a los viajeros de negocios.

Premiada por tener el mejor programa de viajero frecuente.

2000 y 2001 fue nombrada la segunda aerolínea más admirada detrás de SouthWest Airlines.

Desempeño en puntualidad 80.9% primeros ocho meses de 2001

Gordon Bethune, nombrado uno de los 50 mejores directores ejecutivos por tercer año consecutivo.

Excelente equipo ejecutivo de trabajo.

Alianza con Northwest Airlines, código compartido, programas recíprocos de viajero aéreo frecuente, acceso compartido a salas de descanso ejecutivas y diversos acuerdos de marketing conjunto.

En el tercer trimestre de 2001, la compañía aceptó la entrega de 14 nuevos jets Boeing y sacó 49 aviones del servicio, estaba en discusiones con Boeing respecto al aplazamiento en el pedido de algunos aviones y la programación de su entrega en 2002 y 2005.

Había reportado 25 trimestres consecutivos redituables, lo que indica un buen manejo de las finanzas de la empresa.

Debilidades

Salida de la empresa de Greg Brenneman en mayo de 2001, quien al lado de Gordon Bethune fueron los artífices del plan Go Forward.

Fuertemente apalancada pasivo actual de 3,200 millones de dólares y deuda a largo plazo de 3,700 millones de dólares estos números fueron antes de los eventos de septiembre 11.

Reducción de vuelos largos aproximadamente 20% sobre una base de milla por asiento disponible en toda la extensión del sistema.

Suspensión temporal de 12,000 empleados de acuerdo con reducciones de vuelos.

Desaceleración del ritmo del centro operativo, adaptación a nuevas medidas de seguridad para el proceso de equipajes y distintas operaciones requeridas para el tránsito de pasajero.

Flujo de efectivo negativo entre 4 y 5 millones de dólares por día.

Factor de carga de punto límite de rentabilidad elevado a 78.3%.

Falta de flexibilidad de modelo de negocio de la compañía para adaptarse a los nuevos requerimientos y el incremento de la competencia de las líneas de bajo costo no sólo en vuelos de punto a punto también en vuelos de costa a costa.

MATRIZ FODA

Análisis F.O.D.A	Oportunidades	Amenazas
<p>Análisis Externo</p>	<p>Crecimiento potencial en el mercado de jets de negocios ultra ligeros puede crear un nuevo negocio para servicios de taxi aéreo en el futuro. Alianzas estratégicas entre aerolíneas. Arreglos de último minuto por Internet (ej. Orbitz, Priceline y Hotwire). Liberación de servicios mundiales de tráfico aéreo tiene el potencial de estimular el viaje de negocios aéreo. Relaciones internacionales. Leyes y reglamentos en mediano y largo plazo devolver confianza a pasajeros volar con seguridad. Patriotismo y unión de los norteamericanos parte del impulso que devolverá la confianza y respaldo al sector. Aviones de última tecnología que optimizan el ahorro de combustible permitiendo vuelos más largos.</p>	<p>Presupuestos de viajes corporativos se han reducido produciendo efectos adversos en viajes de negocios. Avances en las telecomunicaciones han reducido la necesidad de reuniones de negocios persona a persona. Demanda viajes más baratos debido al incremento de la competencia, poniendo presión en los delgados márgenes de ganancias Relaciones internacionales en entre dicho con la región de Medio Oriente. Creación de nuevas leyes reglamentos e impuestos. Incremento en la seguridad, requisitos, costos para la expedición de visas a extranjeros. Deuda pública con incremento del déficit presupuestal y presiones inflacionarias. Desplome abrupto de ingresos de las aerolíneas. Rápida expansión y obtención de participación de mercado de las líneas de bajo costo incluyendo mercado costa a costa. Alto costo e inflexibilidad de modelo de negocio de líneas aéreas tradicionales. Guerra de precios. Desaceleración de economía norteamericana. Exacerbación de racismo e intolerancia. Temor y aversión a volar. Actos de piratería aérea y terrorismo pueden prevenir el crecimiento de los vuelos de negocios. Carriers de bajo costo financieramente sólidos han sido un reto para los carriers tradicionales en muchos segmentos de negocios.</p>
	<p>Fortalezas</p>	<p>Debilidades</p>
<p>Análisis Interno</p>	<p>Go Forward Plan Amplio reconocimiento de marca Las mejores relaciones laborales Mejor aerolínea trasatlántica y con base en Norteamérica, mejor aerolínea del año. Desempeño en puntualidad 80.9% Gordon Bethune y equipo ejecutivo. Alianza con Northwest Airlines. Entrega de 14 nuevos jets Boeing y sacó 49 aviones del servicio. 25 trimestres consecutivos redituables</p>	<p>Salida de la empresa de Greg Brenneman en mayo de 2001. Fuertemente apalancada pasivo actual de 3,200 millones de dólares. Deuda a largo plazo de 3,700 millones de dólares Reducción de vuelos largos aproximadamente 20%. Suspensión temporal de 12,000 empleados. Desaceleración del ritmo del centro operativo. Flujo de efectivo negativo entre 4 y 5 millones de dólares por día. Factor de carga de punto límite de rentabilidad elevado a 78.3%. Falta de flexibilidad de modelo de negocio para adaptarse a nuevos requerimientos e incremento de la competencia.</p>

Estrategias por cuadrante en matriz FODA

Oportunidades – Fortalezas

- Incursionar en el mercado de jets de negocios ultraligeros aprovechando el amplio reconocimiento de marca, pero en un trato de arrendamiento no con posesión de activos comprando el servicio a un tercero.
- Aumentar participación en compras por Internet, fortaleciendo la tecnología, mejorando los servicios, usabilidad y la experiencia del usuario.
- Hacer relaciones estratégicas con agencias tal y como lo hizo en el pasado en esta ocasión con las agencias “virtuales” actuales, los sitios web más conocidos de compra de viajes por Internet.
- Convertirse en marca emblema mediante una campaña publicitaria como uno de los símbolos de nacionalismo norteamericano.
- Optimizar y aprovechar al máximo los ahorros y beneficios de las alianzas estratégicas entre las diversas líneas aéreas.
- Mantener a toda costa aprovechando las excelentes relaciones laborales el desempeño en puntualidad a 80.9% o incrementarlo de ser posible.

Oportunidades – Debilidades

- Establecer plan de reducción de costos para reducir apalancamiento y flujo negativo de efectivo, lo anterior facilitaría la incursión a nuevos mercados.
- Una vez establecido el plan de reducción de costos reemplazar en la medida de lo posible la flota ya sea reduciendo el número de aviones o negociando nuevos contratos que permitan el obtener naves más modernas.

Amenazas - Fortalezas

- Realizar una reingeniería de procesos cuyo objetivo sea realizar una reducción de costos y optimización de recursos, ayude a mantener la calidad de los servicios y se logre elevar el nivel de utilidad a pesar de la guerra de precios, la demanda de viajes más baratos, la rápida expansión y obtención de participación de mercado de las líneas de bajo costo.
- Resaltar como uno de los elementos diferenciadores con las demás aerolíneas la seguridad en los aviones.
- Posicionar servicio superior desempeño, puntualidad, los nuevos aviones recientemente adquiridos como un plus a su oferta además de recalcar su marca y calidad de los servicios.

Amenazas – Debilidades

- Evaluar modelo de negocio viabilidad, necesario para poder ser más flexible y reaccionar más rápido a los cambios de mercado principalmente debidos a las líneas de bajo costo. Lo anterior ayudaría a “frenar” la rápida expansión de líneas de bajo costo y sortear la guerra de precios.
- Recontratar como asesor externo a la empresa de Greg Brenneman para la reformulación y adecuación del plan: “Go Forward Plan” adaptándolo a la nueva realidad de la industria.
- Establecer un plan financiero para eliminar activos no esenciales y que no ayuden a generar utilidades con el fin de disminuir el apalancamiento en la medida de lo posible.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

El mercado en el que se encuentra Continental Airlines ha cambiado. A finales de 1994 cuando Gordon Bethune tomó las riendas de Continental Airlines los principales problemas eran internos, al tratar de adaptarse y competir contra las líneas de bajo costo cuyo modelo estaba siendo un gran éxito en dónde empresas como SouthWest estaba introduciendo novedosos servicios tales como el Ticketless Travel y la apertura de nuevos destinos con los vuelos punto a punto en gran contraste con las líneas aéreas tradicionales como Continental quien antes de la administración de Gordon Bethune estaba al borde de la bancarrota. Se lograron corregir los errores cometidos en el pasado, llevaba varios años en números negros y mejorando su situación financiera, esto le permitió reposicionarse y ganar la participación de mercado que había perdido, en el nicho dónde obtenía las mejores ganancias. A su vez replanteando el servicio de bajo costo de manera complementaria pero generando utilidades en vez de pérdidas como sucedía en el pasado. Todo el panorama cambió de manera intempestiva, las líneas aéreas tradicionales (Big six) no podían adaptarse a la reducción de pasajeros y requirieron de ayuda del gobierno para evitar que la industria se colapsara, sin embargo durante ese tiempo las líneas de bajo costo cambiaron el mercado al tomar gran parte de lo que las líneas tradicionales habían dejado de cubrir además de adquirir aviones más modernos con tecnología de punta y ahorro de combustible que les permitía realizar los vuelos costa a costa para competir de manera frontal con Continental, adicionando la guerra de precios para estimular la demanda de vuelos e incentivar a las personas a realizarlos. El plan Go Forward tal y como fue diseñado no funcionaría adecuadamente, se requieren cambios y existen alternativas que podrían seguirse las cuáles se enlistan a continuación.

No hacer nada dejar todo como está y esperar mejores tiempos, la ayuda del gobierno federal y el mercado recuperará su nivel tarde o temprano. Seguir con el plan Go Forward, exactamente como se planteó en el pasado, es una receta probada desde el inicio de la administración de Gordon Bethune que demostró ser uno de los mayores éxitos de la industria de aviación que permitió a Continental Airlines pudiera superar sus graves problemas de pérdidas económicas en el pasado y volverá hacerlo nuevamente en el futuro, todo va salir bien si se mantiene exactamente como estaba antes de los acontecimientos de septiembre/11. El prestigio y posicionamiento de marca ganada en todos estos años serán suficientes para sobrellevar la crisis, los clientes del nicho al que se encuentra enfocado Continental Airlines regresarán pronto.

Desechar el plan Go Forward replantear y lanzar un nuevo plan incluso con un nombre diferente que indique al público que se están haciendo las correcciones necesarias para ofrecer el servicio de calidad al que están acostumbrados los clientes de Continental. Apostar a la calidad superior del servicio como elemento diferenciador aún cuando se tiene competencia directa de líneas de bajo costo en el mismo nicho, a pesar de que dicho servicio corre el peligro de volverse un commodity al que el servicio extra o superior no sea suficiente para convertirse en valor agregado apreciado por el cliente y que logre superar a la competencia.

Apostar a la reducción de costos sacrificando el servicio superior y propiciando una guerra de precios, buscando encontrar medidas que ofrezcan garantizar utilidades aunque sea reducidas cambiando y eliminando rutas que no tengan utilidad y competir de manera frontal contra empresas como SouthWest y castigar la utilidad para obtener mayor participación tanto de líneas tradicionales como de bajo costo, sobrevivirá la empresa más fuerte.

Mantener el plan Go Forward deberá ajustarse al nuevo entorno y competencia existente, las líneas de bajo costo dejaron de ser complementarias a las aerolíneas tradicionales, ahora son competencia directa y son una seria amenaza. El público usuario conoce el plan, el servicio y los resultados que ha tenido a lo largo de los últimos años, los empleados fuerza principal del cambio, después de los despidos masivos y la incertidumbre que rodea a la empresa, sin duda la moral esta baja, esta vez los problemas vinieron de afuera, cada uno de los empleados estaba haciendo lo correcto para cumplir las metas del año, sin embargo no fue suficiente nadie podía haber anticipado tales hechos.

Se requiere un relanzamiento del plan Go Forward, los principales ajustes se deberán enfocar en el rediseño de líneas y planes de vuelo, las restricciones de seguridad hacen más lento el traslado de personas en vuelos con escalas o interconexiones por la serie de revisiones a las que son sometidos. Por otro lado se requiere una investigación de mercado para analizar las nuevas condiciones, lo que realmente quiere el usuario y que le genere valor. Determinar el impacto real de las líneas de bajo costo al nicho de mercado de Continental Airlines fuente de sus mayores ingresos y utilidades además de tomar en cuenta a las líneas aéreas tradicionales que se encuentran en situación similar a Continental todas tratando de recuperar mercado y evitar pérdidas operativas en la medida de lo posible. Explorar nuevos mercados y oportunidades que permitan la expansión y diversificación de los servicios que impliquen una solución integral a todo tipo de clientes, relanzar la subsidiaria Continental Express, rediseñando rutas y haciendo benchmarking contra el líder de ese tipo de aerolínea SouthWest. Dentro de la expansión de nuevos mercados se deberá incluir transporte de paquetes así como servicio plus de taxi aéreo ejecutivo, muy similar a cuando una empresa posee jet privado.

Fundamentación de la solución elegida:

Mantener el plan Go Forward

La industria inmediata y el ambiente competitivo proporcionan el campo de juego en el cuál una compañía opera. También es conocido como el ambiente micro externo, dónde Continental Airlines se encuentra rodeado de distintos “agentes” como son los proveedores, compradores o clientes, la competencia, el mercado laboral y los canales de distribución. En el caso de Continental tiene características únicas como lo es para cualquier empresa del ramo, y su propio crecimiento potencial. Las industrias como las personas tienen un ciclo que va de la infancia a la madurez y a la muerte. Cuando una industria está en su ciclo de vida puede afectar de gran forma al ambiente competitivo. Por ejemplo en una industria emergente, la competencia es generalmente feroz entre compañías para obtener participación de mercado. Sin embargo así como una industria va hacia su adolescencia comienza a experimentar una sacudida, donde solo los fuertes sobreviven. Algunas de las características del campo de juego de la competencia incluyen el tamaño y tasa de crecimiento del mercado, la profundidad y amplitud de los productos en el mercado, la singularidad de estos productos (la semejanza en los productos commodity), la existencia o disponibilidad de los canales de distribución, la dependencia y sensibilidad hacia los cambios tecnológicos, el maquillaje del comprador y el vendedor, el efecto de nuevos participantes y las economías de escala para el éxito de largo plazo. No hay dos industrias que sean idénticas y no hay dos industrias que enfrenten presiones de competencia idénticas. Algunas industrias como la aérea fueron presentadas por primera vez al comportamiento común y despiadado de un ambiente competitivo después de muchos años de complacencia regulatoria. Entender las presiones competitivas que han surgido posteriores a sep/11 y como existir dentro de esas condiciones es primordial para la supervivencia de la industria.

Es muy raro que una industria permanezca inactiva e inmune a tendencias y desarrollos, de hecho es dudoso que alguna industria pueda ser inmune a tales cambios. Todas las industrias tienen un ciclo de vida similar al de los organismos humanos. Las industrias nacen, pasan por un período de crecimiento ó adolescencia, madurez y eventualmente se marchitan o mueren. Obviamente, los cambios en el ciclo de crecimiento de la industria, solo afectan los cambios en la misma.

Sin embargo hay muchas más razones para el cambio que solo el ciclo de vida de la industria, también hay las fuerzas de cambio. Es algo que en una arena competitiva o en la industria misma ha creado algún tipo de impulso o presión para el cambio. Consideremos algunos de ellos.

- *Cambios en la tecnología.* Una vez introducidas las innovaciones tecnológicas pueden ser fuerzas para el cambio. En algunos casos las compañías no tienen otra opción que cambiar con la nueva tecnología. Es común el no responder a los cambios de la tecnología pueden poner a la compañía detrás de la curva de experiencia o aprendizaje, o la puede poner detrás competitivamente, porque la nueva tecnología podría ser una que reduzca los costos de hacer negocios. Esto puede resultar en cambios mayores en los requerimientos de capital en una industria así como también en la experiencia de los empleados.
- *Globalización* Así como la globalización se incrementa, cambia el panorama de la industria. Tanto las compañías locales como internacionales pueden lanzar esfuerzos para obtener dominancia. Para competir esto puede afectar las estrategias de precio, o puede mejorar la habilidad para localizar nichos de mercado, donde el competidor global o más grande no puede darse el lujo de entrar.

- *Entrada o salida de empresas* La entrada de nuevas empresas pueden cambiar las reglas del juego. Mientras que nuevas empresas entran a la industria, las existentes deben encontrar medios de afrontar al nuevo competidor. Algunas veces los nuevos competidores entran en pequeña escala que podría no afectar el negocio de los principales actores de la industria. No obstante como fue el caso cuando SouthWest entró por primera vez al mercado, el nuevo competidor puede llegar a ser una piedra en el zapato de las compañías, porque se entromete en la participación de mercado de las firmas existentes. La salida de una empresa también puede cambiar el mercado proporcionando nuevo territorio para aventuras competitivas, si algo así sucede se debe determinar primero si vale la pena el tratar de absorberlo y segundo como intentará de competir.
- *Cambios demográficos* Nuevas formas para usar un producto o cambios en como la gente lo usa actualmente un servicio o producto puede ser una fuerza de cambio en la industria. Esto puede significar que gente más joven está ahora usando el producto o servicio, o puede ser que el cambio en la demografía como resultado de una mayor esperanza de vida es una fuerza de cambio.

Una parte importante de entender el ambiente es entender a la competencia, y una buena forma de conocer a la competencia es tratar de categorizarla en términos de los servicios que ellos ofrecen, el mercado al que sirven, los precios que cobran, los costos en los que incurren para los servicios y enfoques tecnológicos que ellos toman. En esencia una compañía necesita saber todo lo que hay para saber acerca de su competencia. Mirando a la competencia en términos de categorías, ayuda a ver quien exactamente es la competencia. Estas categorías son referidas como grupos estratégicos. Una industria tiene solo un grupo estratégico si cada compañía en la

industria esta tratando de obtener las mismas estrategias y posiciones de mercado. Sin embargo esto no es común.

Factores clave de éxito

Los factores clave de éxito son aquellos que afectan positivamente las posibilidades de la compañía para prosperar en el mercado. Si una compañía es exitosa en una industria dada, como la industria aérea, entonces esa compañía debe aventajar en ciertas cosas para ser exitosa tanto financiera como competitivamente. Pueden ser las posiciones del producto, las capacidades de competencia o incluso los logros en el mercado.

Es muy importante determinar los factores clave de éxito en una industria. Los factores clave de éxito pueden estar relacionados con avances tecnológicos, habilidades de mercadotecnia, ventajas de costo, ventajas de servicio al cliente, capacidades de los sistemas de información, protecciones de patentes o identidad de marca. Es muy prudente ser capaz de diagnosticar exactamente, que factores son los más importantes para el éxito. Entender mal los factores clave puede resultar en estrategias mal dirigidas y fracasos en el mercado. Son verdaderamente la mayor oportunidad para una ventaja competitiva. Es importante no sólo saber los factores clave, sino también ser capaz de evaluar la compañía en contra de los factores clave de éxito en la industria. Esto nos permite determinar donde están las mayores áreas de debilidad de la compañía y que debe hacerse para cambiar la posición de la compañía en el mercado.

Otro ejercicio que se podría abordar es usar los factores clave de éxito para compararse contra su mayor competidor. A menudo referida como matriz competitiva, es un método muy subjetivo de evaluar una compañía no sólo en contra de los factores principales para el éxito en la industria sino además en contra de la competencia. No es un enfoque científico para analizar la competencia, pero proporciona una herramienta más para

evaluar a los competidores en la industria. Entre más explicados sean los ángulos, mejor será la evaluación final.

Hay cuatro componentes principales de un análisis del entorno, exploración del entorno, monitoreo, pronóstico y evaluación.

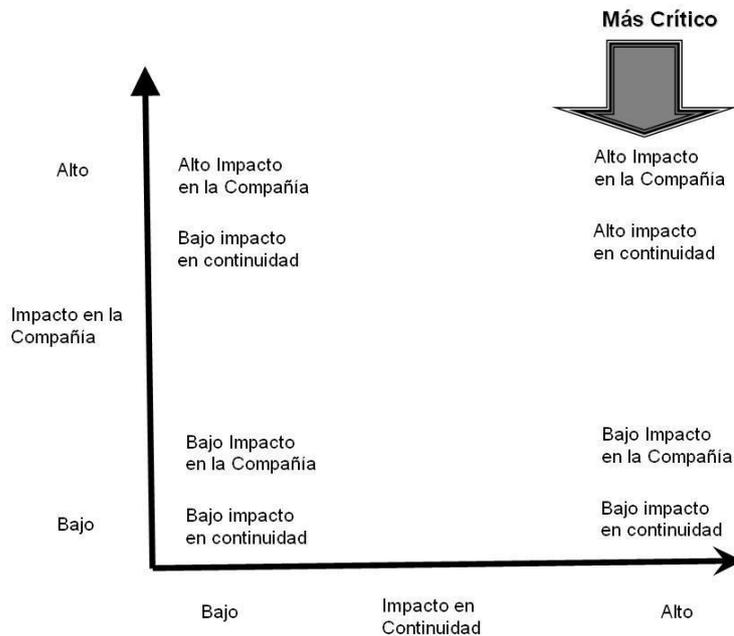
Exploración del entorno, observar todos los posibles ángulos. Es importante estar alerta de cualquier cambio que este ocurriendo, así como también cualquier señal temprana de cambio potencial. Generalmente la información es ambigua e incompleta, pero aún así puede dar una indicación de que está en el horizonte. Es de la mayor importancia en industrias que están siempre cambiando, como la industria aérea. Por ejemplo un posible incremento en los salarios debe ser identificado por los analistas de la industria, porque esto puede tener un efecto en todo el sistema de salarios para las compañías que emplean cualquier número de individuos a este nivel.

Monitoreo significa seguir la pista de sucesos que son detectados en la exploración del entorno para confirmar o descartar cosas que fueron identificadas en el proceso anterior. Monitorear es algo menos amplio que la exploración.

Pronóstico del ambiente de cambio es el proceso de tratar de predecir las tendencias futuras y los eventos que la organización esta monitoreando. Esto es realizado a través de un proceso de identificación de tendencias y extrapolación. En los eventos de pronóstico se trata de responder a la siguiente pregunta: Si estas tendencias continúan, ya sea por una tendencia acelerada o una tendencia presente, ¿cuáles serán los hechos en el futuro?

Los estrategias tratan de determinar las proyecciones factibles que podría posiblemente ocurrir como resultado de lo que ha sido encontrado a través de las fases anteriores y entonces determinar que tan rápido el cambio podría actualmente tener un efecto en la industria y en la compañía.

Evaluar el ambiente de cambio La identificación de tendencias y extrapolación es un medio de planear la información obtenida en *la exploración del entorno* y entonces proyectarlas en futuras ocurrencias. Observando esas tendencias se debe determinar una serie de proyecciones alternativas, el proceso es más exacto y fácil de lograr si existe buena información financiera ó estadística. Se debe observar las diferentes categorías de los eventos del entorno, ya sea de economía, política, demografía y legal, solo por nombrar algunas, posteriormente es importante determinar si estos factores son oportunidades o restricciones. En un esfuerzo de lograr los mejores consensos en muchas organizaciones se trazan estas tendencias en una gráfica dónde el eje de las Y representa el impacto en la organización y el eje de las X representa la probabilidad de que la tendencia presente continúe en el futuro. Así es mucho más fácil de ver los problemas y tener una idea de que son.



Evaluación del Ambiente de Cambio a través de gráficas de tendencia

En un ambiente altamente competitivo como es la industria de aviación, los participantes deben desarrollar verdaderas capacidades en áreas principales, dejar de enfocarse en las áreas menos importantes ó que no generen utilidad, y corregir lo que

actualmente no funciona bien. Las industrias de servicio de todos los tipos se encuentran bajo presiones incrementales para reducir costos mientras al mismo tiempo deben proporcionar un servicio al cliente mucho mejor. Esto es particularmente cierto en la industria de la aviación. La aerolínea que realice exitosamente estos cambios necesarios para competir en esta nueva arena, establecerá un liderazgo y tendrá la oportunidad de estar delante de la competencia. La aerolínea que pueda preparar un benchmark para servicio al cliente y eficiencia, sobrevivirá aún durante los tiempos más turbulentos.

El entorno interno abarca todas las fuerzas relevantes dentro del control de la compañía. Es posible ver todos los aspectos del ambiente interno individualmente y ver una organización viable y saludable. Sin embargo cuando esos mismos aspectos son vistos en tándem, o cuando uno examina como todos esos aspectos encajan juntos, una imagen totalmente diferente puede surgir. Es como las partes funcionan juntas lo que dirige a una mejor y eficiente organización. Un cambio en un aspecto de la organización podría forzar a la compañía a cambiar su modelo de negocio o su dirección estratégica basada solamente en una sola parte del negocio.

En la planeación corporativa el foco principal es en esos factores en el entorno interno que afectan a la compañía como un todo. Entender el ambiente interno significa entender a su mayor extensión posible la capacidad de los recursos de la compañía, la posición relativa de costo, la situación financiera, y las fuerzas competitivas comparadas contra las compañías rivales en la industria.

Para comenzar seis preguntas deberían ser abordadas por la compañía:

¿Cómo pueden nuestras competencias principales conducirnos al éxito en nuestro mercado?

¿Cuáles son nuestros grupos de clientes clave y como los aseguramos nosotros?

¿Cómo nos diferenciamos de nuestros competidores?

Si nuestras competencias principales son replicables, ¿cuál es nuestro riesgo?

¿Qué acciones deben ser tomadas para reestructurar nuestro negocio alrededor de nuestras competencias principales?

¿Qué capacidades requerimos desarrollar y cuáles deberían ser eliminadas?

Para las respuestas a estas preguntas deben ser tomadas en cuenta tanto las presiones internas y externas.

Se han identificado varias tendencias para el siglo XXI en la industria de la aviación:

1.- Generalización de la desregulación de acuerdos de servicio aéreo internacional, lo que finalmente resultará en un régimen de cielos abiertos.

2.- Incremento en la relajación de las restricciones en la posesión de las aerolíneas, la tendencia apunta a un incremento de la concentración entre las mismas, esto es la fusión entre grandes líneas aéreas va a tomar forma. Se ha visto como necesario, primero por ser la oportunidad de eliminar las persistentes sobre capacidades en el mercado.

3.- La privatización continuará, tanto en las líneas aéreas como también en los operadores de aeropuertos.

4.- Se requieren tremendos programas de inversión en infraestructura simplemente para mantener el paso del crecimiento proyectado de la demanda de tráfico aéreo, con un rol en crecimiento para el sector privado, ya que los gobiernos tienden a reducir su nivel de soporte y fondeo para los proyectos de aeropuertos.

5.- Incremento de la competencia con aerolíneas de bajo costo resulta en la continuidad de la tendencia a la baja en los niveles de las tarifas, requiriendo como consecuencia que las aerolíneas necesitan redoblar esfuerzos en la reducción de costos de sus operaciones.

6.- Tendencia a la desintermediación en los canales de ventas con los agentes de viajes y también sistemas de distribución global potencialmente amenazados por la alternativa de ventas directas de las aerolíneas por Internet.

7.- La única restricción parcial de crecimiento en el tráfico aéreo, enfatizará la insuficiencia de infraestructura aérea y a pesar de los esfuerzos de privatización conducirán a que más y más aeropuertos sufran congestiones.

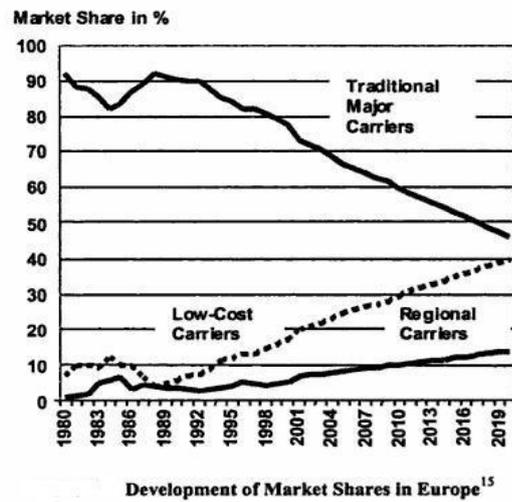
8.- Las autoridades de control de tráfico aéreo tendrán que hacer frente a los problemas de incremento de tráfico aéreo.

9.- Incremento en la importancia y preocupación de los problemas ambientales del transporte aéreo.

Modelos de Negocio en el sector aéreo

	Compañía tradicional de red	Carrier de bajo costo con conexiones punto a punto
¿Cuál es el rango de su propia compañía? Forma organizacional	Ejes estructurados alrededor de las competencias centrales de administración de red y mercadotecnia, outsourcing parcial de servicios/ división interna de la compañía en una estructura de holding.	Operaciones de vuelo integradas de manera simple con estructuras de liderazgo fácilmente administrables.
¿Cuáles socios de cooperación son seleccionados? Concepto de cooperación	Gran número de socios de cooperación con otras compañías las cuales complementan la red (alianzas) o proveedores de servicio (Ej. asistencia en tierra) dependencias tecnológicas complejas con proveedores tales como los fabricantes de aviones y desarrolladores de TI.	No cooperación sólo compra de productos y servicios
¿Cuál modelo de coordinación es usado? Concepto de coordinación	Administración de la alianza a través de posesión / arreglos de unión de capital ó acuerdos complejos de franquicia.	No disponible.

La gráfica nos muestra las tendencias en el mercado incluyendo proyecciones en el mercado europeo, con similar comportamiento en mercado americano:



Marco de Aplicación

Los Carriers de bajo costo, llegaron para quedarse y aprovechando la coyuntura tratarán de obtener la mayor participación de mercado por lo que podrían ser los únicos ganadores durante el periodo posterior a sep/11.

El plan **Go Forward** por su efectividad y reconocimiento en el pasado tanto por los empleados como por los clientes de la aerolínea es muy importante mantenerlo y revitalizarlo con un análisis profundo ya que las condiciones del mercado han cambiado.

Las fuerzas de cambio existentes tales como los cambios en la tecnología son muy determinantes en la forma como se comunican las personas y los socios de negocios. La competencia y en especial las líneas de bajo costo, cuentan con un solo tipo de avión, por lo general de reciente modelo el cuál les brinda lo último en tecnología disponible que permite ahorros en mantenimiento, personal y combustible. Adicional a lo anterior la tecnología de videoconferencia hace posible reuniones frente a frente sin necesidad de transportarse, por lo que evita el realizar ciertos vuelos para juntas de negocios esto podría hacer disminuir los viajes corporativos, uno de los nichos principales de Continental Airlines.

Determinar los factores clave de éxito anteriores a los eventos de sep/11 que llevaron a Continental Airlines a ser considerada una de las mejores empresas y con servicio superior nos va servir para realizar la matriz competitiva. Los factores de éxito se deben realizar para poder determinar cuáles están vigentes en las nuevas condiciones del mercado, además de indicarnos cual es la posición de la empresa en la actualidad.

Para realizar análisis del entorno debemos explorar las condiciones existentes, factores externos que puedan afectar el desempeño de la empresa mismos que deberán ser

filtrados y monitoreados una vez que estén determinados se deberá establecer un pronóstico y evaluación.

El entorno interno esta en control de la compañía, por lo que depende enteramente de ella el adaptar y mejorar cualquier problema que se detecte.

Fly To Win Esta fase ayudó para dejar de hacer las cosas que estaban perdiendo dinero o haciendo que la compañía perdiera y que se concentrara en las fortalezas de mercado de la aerolínea. Utilizando la matriz competitiva nos dice que una de las principales factores de éxito son la marca, la cuál esta muy bien posicionada, la compañía ha tenido reconocimientos y premios así como la calidad del servicio que se traduce en servicio superior, puntualidad, clientes satisfechos, reducción de equipaje perdido a su mínima expresión entre otros. Durante el período de esta fase del plan antes de sep/11 se concentró principalmente en las operaciones de centro y ramal en lugar de las rutas de punto a punto nicho de mercado de las líneas de bajo costo. Aunque la estrategia fue correcta ya que eliminó las pérdidas por tarifa baja, durante ese tiempo las líneas de bajo costo se han fortalecido y ganado participación de mercado principalmente con clientes sensibles al costo y ahora han aprovechado la incertidumbre para consolidarse a costa de las aerolíneas tradicionales, ya que dicho sea de paso podría haber sido un factor psicológico que pudo haber influido en que los aviones secuestrados fueron de una aerolínea tradicional y no de bajo de costo así que el impacto fue doble. El plan deberá incluir nuevamente una revisión total y completa de las rutas establecidas de centro y ramal e incluir las de punto a punto, ya no se puede descartar como en el pasado considerando que dichas aerolíneas están compitiendo en varios frentes y nichos de mercado, se han convertido de competencia marginal a una seria amenaza. Se deben realizar una serie de benchmarks contra las aerolíneas tradicionales y Continental Express versus SouthWest líder en aerolíneas de bajo costo de ahí debemos obtener las

fortalezas y debilidades que permitirán seguir compitiendo contra este poderoso rival comercial, como se mencionó en la tabla anterior del comparativo entre modelos de negocio de una aerolínea tradicional versus una aerolínea de bajo costo podemos observar que la simplicidad de su modelo de negocio lo hace muy difícil competir con ella ya que los costos asociados son muy diferentes y la tendencia en la gráfica del desarrollo de mercado indica que el volumen de ventas y participación de mercado de las líneas de bajo costo tenderá a incrementarse y no se podrá revertir, por lo que el nicho de Continental Airlines se reducirá, es indispensable explorar nuevas alternativas de negocio.

Fund the Future El plan financiero aplicado en los últimos años resultó en grandes beneficios para la compañía como se observa en el Anexo 2 se incrementó el ingreso neto de una pérdida de 613 millones de dólares a ganancias por 342 millones de dólares. Se mejoraron los flujos de efectivo renegociando pagos de la renta de aviones, refinanciando parte de la deuda a tasas de interés más bajas, alargando los plazos de amortizaciones de préstamos de 3 a 7 u 8 años, incrementando tarifas en rutas selectas, cancelar pedido de aviones no necesarios, vendiendo excedentes de inventarios de partes y renegociando contratos de mantenimiento. Estas acciones les permitieron generar ahorros y flujo de efectivo necesario para evitar otra crisis que sería letal. Tan importante como las acciones anteriores fue el establecer acuerdos de código compartido tanto con aerolíneas locales como internacionales. Un gran logro fue mejorar los sistemas financieros, al poner al frente al director financiero Larry Kellner, que ayudó a generar mejor información para la toma de decisiones, permitió a la administración contar con estimados confiables y actualizados en los renglones de ingresos, costos, ganancias y flujos de efectivo. Se redujeron costos de capacitación y mantenimiento al disminuir los tipos de aviones que componían la flota.

Debido a que el panorama ha cambiado, se han reducido drásticamente los ingresos debido a la caída de la demanda se hace necesario un plan acorde a la realidad actual, la suspensión temporal de alrededor de 12,000 empleados se deberá hacer permanente, con la reserva y dejar la puerta abierta a futuras contrataciones una vez que sean sorteadas las dificultades por las que atraviesa la compañía. La estrategia de elevación de beneficios de los empleados a nivel de la norma de la industria 2000 - 2003 deberá ser suspendido de manera indefinida. Pagar dividendos parciales a accionistas a pesar de la situación sería conveniente para generar compromiso y confianza aún cuando se espera recibir pérdidas en el año 2001.

Como se puede observar en la siguiente ilustración el factor de carga disminuyó drásticamente:

	Sep 1- 10	Sep 11 - 16	Sep 17 - 23	Sep 23 - 30
Continental				
Nacional	70.0%	58.0%	46.6%	58.5%
Internacional	<u>76.2</u>	<u>66.6</u>	<u>55.8</u>	<u>47.7</u>
Total	72.4	62.2	50.4	54.1
Continental Express	61.9	41.1	39.0	53.4

Fuente: Caso en estudio

Aún cuando aumentó el factor de carga en las siguientes semanas a 71.3% y en general en todo el sistema al 65.6%, es necesario realizar cambios drásticos ya que al implementar descuentos en las tarifas de viajes de negocios en la mayoría de las rutas, además de promociones de pasaje reducido para destinos internacionales en México, Centro, Sudamérica y Europa, para estimular el tráfico de pasajeros habían deprimido el ingreso por milla de asiento disponible, se incrementó el factor de carga de punto límite de rentabilidad de la compañía en el tercer trimestre a 78.3 por ciento. Una buena

medida para reducir costos de mantenimiento y capacitación fue el adquirir 14 nuevos jets boeing y sacar 49 aviones de servicio para eliminar el exceso de asientos disponibles estas acciones ayudarán a disminuir el elevado factor de carga que hace muy difícil mantener la rentabilidad de la empresa.

Como se observa en el Anexo 3 en el balance general existe una deuda muy grande en la compañía que compromete la viabilidad de la misma en caso de no poder sortear los problemas actuales. Se cuenta con reportes y sistemas financieros puntuales con información detallada de la salud financiera de la empresa, es necesario determinar con exactitud las áreas no primordiales de la compañía y evaluar el costo beneficio de conservarlas, por ejemplo se había anunciado en julio de 2001 planes de vender un interés minoritario en Continental Express por medio de una oferta pública inicial de acciones (IPO). Adicional a lo anterior se deberá hacer una oferta pública de un paquete accionario de la compañía principal para obtener capital fresco que ayude a mejorar los ingresos y permita inversiones en tecnología que a mediano y largo plazo ayude a la disminución de gastos de operación.

Con los resultados del benchmark en la sección anterior podremos detectar las áreas de oportunidad de Continental Express que permitan competir exitosamente contra las líneas de bajo costo incluyendo principalmente a SouthWest.

Se deberá establecer una política de austeridad dentro de la compañía, cancelar aumentos de sueldo, bonos y cualquier gasto no indispensable, sin afectar los resultados de la investigación de mercado necesaria para determinar como ha cambiado la percepción de valor de los clientes.

Establecer pláticas con la empresa de Greg Brenneman para que ayude nuevamente como consultor en la reducción de costos y downsizing. Hacer un análisis de rentabilidad ver Anexo 4 para determinar la tendencia de la compañía.

Make Reliability a Reality Esta fase del plan se consolidó durante los seis años de aplicación con excelentes resultados, dado que giró en torno a el factor de arribo oportuno, era durante los años previos a sep/11 el más importante de la satisfacción del cliente, la investigación de mercado mencionada con anterioridad nos debe indicar si el factor más importante sigue siendo la puntualidad o que ha cambiado, dependiendo de ese resultado se deberán hacer los ajustes necesarios y orientar los esfuerzos a ese factor.

Independientemente de lo anterior se debe apostar fuertemente en las ventas en línea como principal fuente de ingresos que ayude en reducir el personal requerido a ventas tradicionales ya sea por teléfono o en sucursal.

Con la diferencia que no se pagarán bonos por lograr las metas al menos en el corto plazo, parte de la labor y convencimiento a los empleados se evaluará en el siguiente punto.

Working Together El cambio de cultura necesario para el funcionamiento integral del plan habría fracasado rotundamente de no haber logrado implantar un cambio de cultura y aceptación de los empleados para que estuvieran dispuestos a seguir y aplicar los cambios propuestos. Es indispensable mantener las comunicaciones abiertas tal y como se ha hecho en los últimos años informar puntualmente del estado financiero de la compañía así como los cambios a realizar, además de aclarar la necesidad de hacer los recortes de personal que fue lo menos deseable pero necesario para la supervivencia de la compañía. Los empleados han recibido los beneficios de una buena administración en los últimos años, han logrado convertir a la empresa de un lugar con pésimo producto, empleados a disgusto, bajos salarios y un historial de dirección deficiente a una de las

empresas más admiradas, respetadas y seleccionadas como uno de los mejores lugares para trabajar en E.U.

El nuevo cambio de cultura en esta ocasión deberá orientarse principalmente en la austeridad comunicando principalmente el interés por mantener a la empresa operando y sobreviviendo a la gran crisis en la que se encuentra inmersa toda la industria, aunque de manera natural existirá temor e incertidumbre por el futuro de los puestos de trabajo y rutas, comunicando y reafirmando los valores de trabajo en equipo y colaboración se tendrá a una fuerza de trabajo conciente y comprometida con el futuro y supervivencia de Continental Airlines.

ÚLTIMA HORA FUSIÓN CONTINENTAL –UNITED AIRLINES.

El 3 de mayo de 2010 anunciaron de manera oficial a los clientes y la comunidad en general la fusión entre las aerolíneas United y Continental Airlines con el fin de crear una aerolínea global de clase mundial.

La fusión ha sido aprobada de manera unánime por los consejos de administración de ambas compañías, está condicionado para aprobación por los accionistas, recepción de la autorización reglamentaria, y las condiciones acostumbradas de cierre. Las compañías esperan completar la transacción en el 4to trimestre de 2010. Durante el período entre la firma y el cierre de la fusión, los CEOs de ambas compañías dirigirán al equipo de transición, los cuáles desarrollarán un plan específico de integración.

La compañía holding para la nueva entidad será llamada United Continental Holdings Inc. y el nombre de la aerolínea será United Airlines. La marca será una combinación de ambas compañías, los rasgos distintivos del logo y colores de Continental con el nombre de United y el slogan de la campaña de comunicación será “Let’s Fly Together” (Volemos juntos). Las oficinas centrales y corporativas de la nueva compañía estarán en Chicago y mantendrán una presencia significativa en Houston, el cuál será el hub más grande de la compañía combinada, el CEO mantendrá oficinas en ambas sedes Chicago y Houston.

Glenn Tilton, chairman, presidente y CEO de UAL Corp. (United) servirá como chairman no ejecutivo del consejo de administración de la compañía combinada hasta diciembre de 2012, o el segundo aniversario del cierre, el que sea mayor. Jeff Smisek, chairman, presidente y CEO de Continental, será el CEO y miembro del consejo de administración. Se convertirá en chairman ejecutivo del consejo una vez que Tilton deje de ser chairman no ejecutivo.

La organización combinada aprovechará el grupo de talentosos líderes de ambas compañías, y las posiciones claves de administración serán determinadas antes de que se cierre la transacción. El equipo ejecutivo de la compañía combinada se espera incluya una selección balanceada y equitativa de los ejecutivos de cada compañía, con la intención de que cada una contribuya con un número igual. Adicional a Smisek y Tilton y los 16 miembros del consejo, se incluirá a seis directores independientes de cada una de las compañías y dos líderes sindicales requeridos por la constitución de United así:

- Se crea la red global más completa, se combinan las dos redes más complementarias de la industria de E.U.A.
- Asociación altamente colaborativa construida en una fuerte alianza y relación.
- La fusión es pro-consumidor y pro-competitiva.
- Se comparte el compromiso para seguridad y excelencia en el servicio a clientes y el desempeño operacional.
- Es la plataforma para una rentabilidad sustentable para los clientes, accionistas, empleados, y las comunidades que sirven.
- Las condiciones actuales proporcionan la base para el cambio estructural, ya que la economía se está recuperando.
- El panorama de la competencia ha cambiado fundamentalmente en los últimos 10 años.
 - Consolidaciones han reorganizado el panorama global de la competencia.
 - Consumidores tienen una opción de bajo costo en 80% de todo el mercado doméstico o nacional.

- Proporcionando a los clientes y comunidades un acceso a una red sin paralelo sirviendo a 370 destinos a nivel mundial.
- Servicio al cliente premiado combinándolo con el líder en la industria en desempeño puntual.
- Beneficios a los empleados con un competidor global más fuerte y mejorando prospectos de carrera a largo plazo.
- Base para mejorar la rentabilidad y valor sustentable de largo plazo para los accionistas.
 - Sinergias dirigidas anuales netas de 1 billón a 1.2 billones de dls.
 - Flexibilidad para adaptarse a los dinamismos de la industria cuando las condiciones cambien.

La transacción de todas las acciones tienen un valor patrimonial combinado de alrededor de \$8 billones de dólares.

Los accionistas de CAL recibirán 1.05 acciones UAU A por cada acción de CAL.

Propiedad 55% accionistas UAU A 45% accionistas CAL.

Se trata de mejorar las eficiencias y eliminar las redundancias, los productos y servicios mejorados conducirán a ingresos. Se tiene una mayor habilidad para emparejar la capacidad con la demanda, mejorar la utilización de las aeronaves y optimizar la conectividad. Se pretende que una sola red sea muy atractiva a los clientes corporativos, racionalizando gastos corporativos, eficiencias de combinar funciones de ventas, publicidad y marketing. Eficiencias de plataformas de IT comunes. Integración de servicios e instalaciones debido a economías de escala.

Se espera lograr 75% de las sinergias en el segundo año, y ser alcanzadas totalmente en el tercero. La transición de la tecnología a una plataforma común, transición operacional con el fin de tener una operación certificada en la primera mitad de 2012,

optimización de la red e instalaciones en aeropuertos. En cuanto a aspectos corporativos se eliminarían redundancias y se racionalizaría la administración. Se espera que los costos de consolidación por única vez en alrededor de 1.2 billones de dólares en 3 años. Con la fusión se lograría la flota más joven del mercado (11.5 años). El ingreso por milla asiento disponible se estima superior al promedio de la industria.

Beneficios a los clientes y comunidades:

Red Global de clase mundial, amplia cobertura en Asia, Europa, Latinoamérica y Medio Oriente desde 10 hubs.

Red doméstica completa.

Hubs estratégicamente posicionados proporcionan acceso conveniente a los viajeros de E.U.A.

Servicio mejorado a pequeñas y medianas comunidades.

Redes complementarias mejoran la competencia de la industria

Combinando dos de las redes más complementarias de E.U.A. con un mínimo de coincidencias, es pro-consumidor y pro-competitivo.

Productos y servicios superiores

Productos y servicios premiados de ambas compañías

Compromiso en mantener excelencia en atención al cliente y continuidad operacional.

Programa de lealtad líder en la industria

Oportunidades mejoradas para ganar y redimir millas.

Líder en la industria en beneficios elite.

Beneficios a los inversionistas de las sinergias significativas:

Mayor flexibilidad financiera

Balance de efectivo más grande ayuda al nuevo carrier a soportar mejor la macro volatilidad.

Carrier combinado tiene obligaciones menores comparados contra su competencia.

Carrier combinado es más atractivo a clientes corporativos.

Incrementando frecuencias.

Selección más amplia de destinos.

Programa de lealtad a su elección en áreas metropolitanas.

La red combinada crea cerca de 1,000 nuevas opciones de conexión en línea.

En una base pro forma, la compañía combinada tendría ingresos anuales de aproximadamente \$29 billones de dls. basado en los resultados financieros de 2009, y un efectivo de \$7.4 billones de dls. al final del primer cuarto de 2010, incluyendo las recientes cierres de transacciones financieras de United.

En el anexo 6 se puede ver un comparativo entre lo que sería la nueva empresa versus su competencia.

Conclusiones

Continental Airlines una de las aerolíneas más importantes de Norteamérica y del mundo se enfrenta al mayor reto de su historia, la supervivencia de la compañía, la industria aérea en general se encuentra en problemas debido a los ataques de septiembre 11, la desaceleración de la economía de E.U.A. aunado a la agresiva competencia de las líneas de bajo costo las cuáles iniciaron como empresas pequeñas que cubrían mercados no atendidos por las grandes aerolíneas tradicionales, pensaron eran imbatibles, nadie podía osar retarlos ya que su cobertura, tamaño, inversión, servicio, experiencia y redes creadas no era fácilmente igualables en su propuesta al cliente. No se prestó atención en su momento a pesar del enorme éxito y crecimiento que lograron las líneas de bajo costo en su nicho dentro del territorio norteamericano, cuando se dieron cuenta de ello probablemente fue demasiado tarde e irreversible; la tendencia ya estaba arraigada en el gusto del consumidor. Al quitar mercado tanto al transporte terrestre como al aéreo tradicional, el tiempo demostró que fue un error no seguir el comportamiento además de prever la amenaza que significaban dichas líneas aéreas. Ahora se debe aprender a vivir con estos competidores además de adaptarse a las circunstancias que esto representa.

El plan *Go Forward* que tan buenos resultados dio en el pasado requiere ajustes para adaptarlo a los nuevos requerimientos y a un mercado dinámico con competidores más agresivos, tanto por las líneas de bajo costo como por los carriers tradicionales como Delta ó American Airlines por mencionar sólo dos que se encuentran en la misma situación que Continental al tener modelos similares con altos costos por el tipo de servicio que ofrecen, pueden iniciar una guerra de precios para recuperar el mercado perdido con resultado negativo para todas las aerolíneas en problemas.

Plan de Mercado (Fly to win – Volar para ganar) las rutas han cambiado, esto es el mercado meta es dinámico, con el transcurso de los años la población que originalmente utiliza los servicios de la aerolínea tiene ahora una oferta más rica, rutas nuevas que ahora son cubiertas tanto por líneas aéreas tradicionales como por líneas de bajo costo siendo que el 80% de la oferta de vuelos domésticos en territorio Norteamericano puede ser cubierta por una opción de bajo costo implica un límite a los precios que se pueden ofrecer a los usuarios. Para Continental es primordial que su oferta agregue valor al cliente y signifique un elemento diferenciador que permita mantener la participación de mercado actual, incrementarla si es posible además del nivel de ingresos/ventas esperados.

El plan financiero (Fund the future – Financiar el futuro) es muy importante para lograr la viabilidad de la empresa y el flujo de efectivo necesario para aliviar el grave apalancamiento que tiene y cuenta con los recursos económicos suficientes para sortear la crisis. Ahora bien la situación es diferente ya que como sabemos las condiciones han cambiado a pesar de las dificultades y obstáculos que se antojan muy complejos en esta ocasión se cuenta con un recurso muy valioso su gente. El equipo ejecutivo puede aprovechar la inercia y prestigio obtenido en el pasado para sortear los problemas financieros. Si tomamos en cuenta que la ayuda del gobierno fue fundamental para evitar la bancarrota que habría sido letal para la empresa, permitió comprar tiempo para reordenar las finanzas, aunque con ello significó incrementar el nivel de apalancamiento, el plan como se indica en las recomendaciones con más detalle deberá de enfocarse en reducirlo como punto principal.

El plan de producto (Make Reliability a Reality – Hacer de la confiabilidad una realidad). Si bien durante toda la vigencia del plan se realizaron enormes avances en este rubro y se posicionó a la empresa como una de las mejores en la industria logrando

el primer lugar durante años consecutivos, contando con la preferencia y reconocimiento de los usuarios debido a que se lograron las metas de desempeño puntual, se mejoró en el manejo de equipajes y se ofreció una oferta en general superior a sus rivales directos. Las nuevas reglas de seguridad obligatorias para todas las líneas aéreas no importando si son tradicionales o de bajo costo, están obligadas por igual a cumplirlas implicarán una variable que ocasione retrasos y un mayor esfuerzo laboral para cumplir con los requisitos obligatorios por lo tanto la parte operativa encargada del desempeño puntual de los vuelos así como el manejo correcto del equipaje se ve comprometida. Todo indica que se deberán hacer inversiones en tecnología que permita automatizar procesos y agilice los trámites necesarios con el fin de ofrecer confianza y calidad en el servicio al cliente al mismo tiempo garantizando la seguridad de los pasajeros, sin que esto signifique un costo mayor para la empresa.

El plan de la gente: (Working Together – Trabajar juntos) Se logró cambiar de raíz la cultura corporativa, una tarea muy difícil que se antojaba no viable ya que los más de 40,000 empleados creían que era imposible hacerlo, sin embargo el plan funcionó, este eslabón era el más complejo de todos ya que si esta sección no hubiera funcionado, ninguna parte lo habría hecho por lo que la razón de este caso no existiría y muy probablemente se habría tomado la historia y sucesos de otra aerolínea. En esta ocasión a pesar de los recortes de personal y los problemas conocidos, el ajuste en este punto quizás sea el menor, ya que con todos los premios y reconocimientos recibidos a nivel local e internacional son una muestra de que la empresa estaba bien administrada con un buen ambiente laboral con eficiencia probada de manera externa como una de las mejores del mercado, la diferencia consiste en que la competencia de las líneas de bajo costo tiene diferencias significativas con respecto al personal y sus condiciones de ingreso y trabajo elementos que complican el futuro de las relaciones empleado–

empresa ya que si no logran superar y ganarse la preferencia de los usuarios sobre su competencia con la oferta de su catálogo de productos y servicios, se tendrían que castigar las remuneraciones y condiciones de trabajo para competir contra sus rivales de negocios. Se podría decir que convencer y plantear la realidad de las nuevas condiciones del mercado implicaría negociación con los representantes del sindicato para aligerar el costo laboral, se antoja complicado, la inflexibilidad de su modelo de negocio ocasiona que no pueda responder rápidamente a los agresivos movimientos y estrategias de las líneas de bajo costo, que como el caso de Southwest nunca a tenido pérdidas en toda su historia desde que se lanzó al mercado hace más de 40 años aunque sólo ha realizado vuelos locales dentro del territorio de Estados Unidos de América, la expansión ha sido muy grande, y se encuentran explorando actualmente el realizar y tener sus primeras rutas internacionales, mercado que ha sido exclusivo para las líneas aéreas tradicionales y nada impide que las demás líneas de bajo costo similares a Southwest realicen lo propio en rutas internacionales desde los E.U.A., como sería el caso de JetBlue que ya cuenta con algunos vuelos internacionales limitados.

Las tendencias comerciales y los diversos estudios de analistas del mercado aeronáutico a nivel mundial indican que las líneas de bajo costo tienden a expandirse incrementando su participación de mercado gradualmente, es algo que ya no se puede revertir, por lo que Continental Airlines requiere redefinir su estrategia de negocio, para poder competir y pueda generar utilidades que le permitan la viabilidad económica.

Se ha llegado a la conclusión que el modelo de negocio de las líneas aéreas tradicionales muestra signos de agotamiento y se pone en duda su viabilidad en el mediano y largo plazo debido principalmente a sus altos costos, poca flexibilidad y a que esta basado en redes o hubs para distribuir los vuelos de ahí a todas sus rutas, dicho modelo funcionó en el pasado, pero en la actualidad con el cambio de tecnología y aviones más modernos

que ahorran combustibles y permiten hacer vuelos más largos ha significado un dolor de cabeza porque la oferta de bajo costo ofrece los mismos servicios en casi todas las rutas domésticas que hay en el caso de Continental Airlines y además de la competencia adicional de las otras aerolíneas tradicionales similares a Continental.

Se cuenta con un personal comprometido que ha hecho una empresa exitosa y con servicio de calidad, una reputación labrada a lo largo de los años que se debe mantener a toda costa para lograr la preferencia de los clientes en los nichos tradicionales, y evitar la erosión de los mismos debido a la competencia, al contrario se debe tratar de expandirlo si esto fuera posible, caso contrario debe seguir de manera implacable en la reducción de costos utilizando la tecnología como arma principal y su gente uno de sus activos más valiosos.

Ahora tomando en cuenta las últimas noticias recientes sobre la fusión Continental – United se podría decir que no hacer nada y esperar a que concluyan las negociaciones sería lo más fácil, siguieron la tendencia mundial de consolidación de las aerolíneas tradicionales lo cuál parece ser una alternativa ganadora por las ventajas y economía de escala que esto representa ya que ofrecerán una carta más amplia de opciones hacia sus clientes, ambas empresas son muy grandes y complejas, con sistemas de información y cultura laboral diferente, el tiempo dirá si la fusión será un éxito o todo lo contrario.

Recomendaciones:

El Plan Go Forward debe cubrir todas las nuevas variables que no existían en el pasado que incluyen la entrada de nuevos competidores, amenazas terroristas, nuevas leyes regulatorias internacionales, requisitos adicionales para incrementar la seguridad, crisis económica, preferencias de los usuarios, nuevas tecnologías de telepresencia entre otras.

En el Plan de Mercado (Fly to win – Volar para ganar) Se debe incluir un estudio de mercado que determine las preferencias de los usuarios, tomando en cuenta la nueva variable de las líneas de bajo costo cuya realidad es innegable y se han convertido en un enemigo a vencer, considerando que dichos competidores realizan vuelos domésticos y en sus planes se encuentra la expansión a mercados internacionales (algunos ya lo comienzan a hacer), donde las nuevas tecnologías en los aviones permiten vuelos más largos sin recarga de combustible, podrán realizar vuelos internacionales al menos en los países vecinos lo cuál era un mercado 100% exclusivo de las líneas aéreas tradicionales dejará de serlo en el futuro cercano por lo que se deben tomar las medidas que inhiban la preferencia hacia este tipo de empresas haciendo hincapié en la superioridad del producto, servicio, disponibilidad de rutas y frecuencias.

El plan financiero (Fund the future – Financiar el futuro) Si fue requerido un plan en el pasado ahora es indispensable, ya que las pérdidas por la baja de las ventas y el alto apalancamiento hacen delicada la situación de Continental. Entre los ajustes a realizar se deben incluir rediseño y adecuación de rutas más rentables, adelgazamiento de la empresa lo cuál puede incluir centros de operación, aviones de la flota que requieran alto mantenimiento, personal no indispensable e incluso una negociación con los sindicatos que representan a los trabajadores, todo con el fin de preservar el mayor número de empleos posible y garantizar la supervivencia de la empresa. El plan debe estar orientado para que en conjunto con las demás fases den como resultado el flujo de

efectivo necesario para las operaciones de la empresa así como dar la flexibilidad que requiere para los nuevos tiempos.

El plan de producto (Make Reliability a Reality – Hacer de la confiabilidad una realidad) Se deberán establecer planes alternativos para garantizar el cumplir con las nuevas reglas además de mantener la calidad de los servicios sin incurrir en contratación de nuevo personal lo que implicará una inversión en sistemas y procedimientos automatizados que agilicen procesos, manteniendo los costos esto es hacer más con menos e incluso disminuir personal orientado a estas operaciones.

El plan de la gente: Working Together (Trabajar juntos) Esta sección del plan Go Forward es como lo fue en el pasado la más delicada e importante ningún esfuerzo trascenderá de no tener el compromiso y el convencimiento del personal. Las medidas a tomar en las demás secciones del plan son necesarias muy a pesar de que algunos de los empleados se verán afectados directamente por ellas. El mantener la línea informando oportuna, clara y abiertamente de la situación de la empresa y de las medidas a tomar contribuirá a una mejor aceptación y entendimiento de las dificultades por las que atraviesa la empresa, es clave la negociación con el sindicato en dónde se trabaje de común acuerdo para hacer financieramente más ligera la empresa además de flexible para las nuevas condiciones del mercado. Se debe trabajar muy fuerte en un programa de capacitación y trabajo en equipo ya que la inversión en nuevos sistemas lo requerirá, dejando el compromiso de que aquellos empleados que se vieran afectados por la reducción de la fuerza laboral la puerta estaría abierta a ser los primeros en ser llamados cuando las condiciones mejoren y se requiera contratar más empleados.

La industria de la aviación se encuentra en una etapa de consolidación y ajuste, con tendencias que no han podido ser frenadas o cambiadas por los diferentes participantes del mercado. Continental ha realizado grandes esfuerzos durante las últimas décadas

para revertir errores internos y problemas externos, ha salido adelante con gran esfuerzo gracias al excelente equipo de administración y el trabajo de toda la fuerza laboral convencida a salir avante a todos los problemas que han enfrentado.

Continental debe entender los nuevos requerimientos que le demande el mercado, optimizar los recursos escasos con los que cuenta, así como adaptar las rutas y logística adicional requerida para cumplir con las normas de seguridad establecidas por el gobierno para garantizar así la seguridad de los pasajeros.

Tomando como referencia la época en la que se refiere el caso, a finales de 2001, las condiciones eran muy diferentes, se trataba de sobrevivir y evitar a toda costa la bancarrota, cosa que se logró gracias a la ayuda del gobierno federal, ya que por si misma Continental habría caído nuevamente por tercera vez en bancarrota, situación que habría sido letal. Sin embargo esta ayuda no es gratis y contribuye a incrementar las de por si ya elevadas deudas de la empresa mismas que deben atacarse lo más pronto posible renegociando contratos de servicio, outsourcing, mantenimiento y préstamos ajustando términos de vigencia y tasas.

Más que una solución, lo llamaría el camino que habría seguido de haberme encontrado en dicha situación: Mantener el plan Go Forward, principalmente por haber sido uno de los mayores éxitos desde su implantación, claro no podría seguir de la misma forma, habría que aplicar una serie de revisiones y ajustes que permitieran seguir en el camino correcto, para lograr viabilidad y generar utilidades haciendo rentable a la empresa tal como se indica en párrafos anteriormente mencionados.

Considerando que las líneas de bajo costo cambiarán el mercado y la distribución del mismo, las “Big Six” dejarán de serlo para ceder al menos algunas de ellas su lugar a la línea de bajo costo más importante en E.U.A. y que en estos momentos sólo realiza vuelos de manera doméstica, sin rutas internacionales, la cuál nunca ha tenido pérdidas

desde su creación me refiero a SouthWest un poderoso rival que ha afectado de manera muy importante a Continental Airlines.

Ahora bien cómo puede verse en el anexo 5 (sección. a, b, c y d) en términos de demanda el 2009 quedará en libros como el peor año que haya vivido esta industria, según datos de la IATA, el tráfico de pasajeros cayó 3.5% respecto a 2008, mientras que el negocio de carga bajó todavía más, un 10.1%. Se encontraba el planeta inmerso en la peor crisis de su historia. Sin embargo las cifras de diciembre muestran un aumento de 1.6% en la demanda respecto al año anterior.

Las que más sufrieron fueron las líneas aéreas de África con 6.8% menos pasajeros. Las empresas de Asia-Pacífico y Norteamérica sufrieron una caída de la demanda de 5.8%. IATA estima que las aerolíneas en su conjunto perdieron el año pasado US\$11,000 millones y en 2010 podrían perder otros US\$5,600 millones.

A pesar de la mejora de fin de año, IATA informó que 2010 será un año duro para las aerolíneas de todo el mundo. La industria inicia el 2010 con enormes desafíos.

Lo anterior parece justificar la tendencia a las consolidaciones entre aerolíneas por ejemplo Delta – Northwest llevado a cabo en 2008 y que la convirtió en la línea aérea más importante de América. Podríamos justificar que estas tendencias podrían significar el fin de Continental ya que está por firmar la fusión con United Airlines desapareciendo la importante marca Continental debido a que United tiene mayor presencia, tamaño y mejor situación financiera. El paso a seguir es duro pero quizá el mejor, ya que si la fusión se realiza de manera ordenada y se logran consolidar, creando economías de escala y oferta superior a sus competidores ofrecerán una excelente opción que sin duda la convertirán en la mejor aerolínea de E.U.A.

Quizá finalmente veamos el fin del plan Go Forward, algo que yo trataría de rescatar y defender a muerte, en la fusión y también evitaría la desaparición de la marca

Continental, cuya presencia es reconocida mundialmente quizá lo último no sea posible pero hay posibilidades de lograr lo primero. Si tomamos en cuenta que de inicio al menos durante los dos años que dure la transición ordenada de la fusión y creación de la nueva empresa, el actual CEO de Continental estará a cargo de la nueva compañía es la oportunidad única de obtener lo mejor de los dos mundos, decidirse por los mejores sistemas de información disponibles ya sea de Continental o de United, permitirá eliminar las redundancias de la flota ya que al tener rutas complementarias se puede aprovechar para descartar a los aviones más viejos y costosos que impliquen un mayor gasto de combustible y mantenimiento. La negociación para la adquisición de aviones nuevos más modernos y ahorradores de combustible será mucho más ventajoso por el mayor poder de compra de la nueva compañía.

Se pueden observar muchas ventajas, es muy importante el lograr que la cultura de la nueva compañía sea uniforme evitar la rivalidad entre áreas y promover ampliamente el trabajo en equipo ya que de nada servirá si no se tiene una fuerza de trabajo comprometida y unida que crea en la nueva compañía. Esta es una de las tareas de la fusión más críticas y trascendentales que definirán el rumbo de la nueva empresa United Airlines.

Bibliografía

Designing and Executing Strategy in Aviation Management

Triant G. Flouris and Sharon L. Oswald

Febrero 2006

Ashgate Publishing Company

Strategic Management in the Aviation Industry

Werner Delfmann, Herbert Baum, Stefan Auerbach & Sascha Albers

Noviembre de 2005

Ashgate Publishing Company

Strategic Planning in the Airport Industry

ACRP report 20 Airport Cooperative Research Program

Transportation Research Board

of the National Academies

Administración

Eduard Freeman, Daniel Gilbert Jr. James A. F. Stoner

Sexta Edición

Pearson Educación

Fundamentos de Administración Financiera

James C Van Horne, John M. Wachowicz

Pearson Prentice Hall

Dirección de Marketing

Philip Kotler, Kevin Lane Keller

Duodécima Edición

Pearson Educación

Marketing Strategy

O.C. Ferrell, Michael D. Hartline

Fourth Edition 2008

Editorial Thomson Learning Inc.

Planeación Estratégica

George Steiner

Editorial CECSA

Edición 1997

La estrategia del Océano Azul

W. Chan Kim Renée Mauborge

Harvard Business School Press

Grupo Editorial Norma

Edición 2005

The Leadership experience

Richard L. Daft

Editorial Thomson Southwestern

2008 Edition.

Aviation Suppliers Asociation Sirve a la comunidad distribuidora de aviación mundial, se encuentra bases de datos de proveedores, boletines de prensa y eventos Febrero 2010

<http://www.aviationsuppliers.org/>

Sitio corporativo de Continental Airlines, información general de la compañía, historia, información financiera y boletines de prensa Enero – Mayo 2010

<http://www.continental.com>

Reportes financieros Continental Airlines Abril 2010

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

Perfil de la compañía Continental Facts, listado de equipo ejecutivo Abril 2010

<https://www.continental.com/web/en-US/content/company/profile/default.aspx>

Continental Airlines reports Go Forward Plan progress and final 1994 year-end results. Fecha del artículo April 13 1995. Febrero 2010.

http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_1995_April_13/ai_16807044/

Information Week contiene información relacionada a Continental Airlines desde un punto de vista tecnológico, con información histórica aún en la época que sucede el caso se puede utilizar el buscador interno del sitio con el siguiente text search : Continental Airlines, artículos varios. Enero – Marzo 2010
<http://www.informationweek.com/>

International Air transport Asociation encargada de servir y liderar la industria aérea, contiene información, económica, financiera, proyecciones, tiene como miembros 230 aerolíneas en 125 países (93% del tráfico mundial).
<http://www.iata.org>

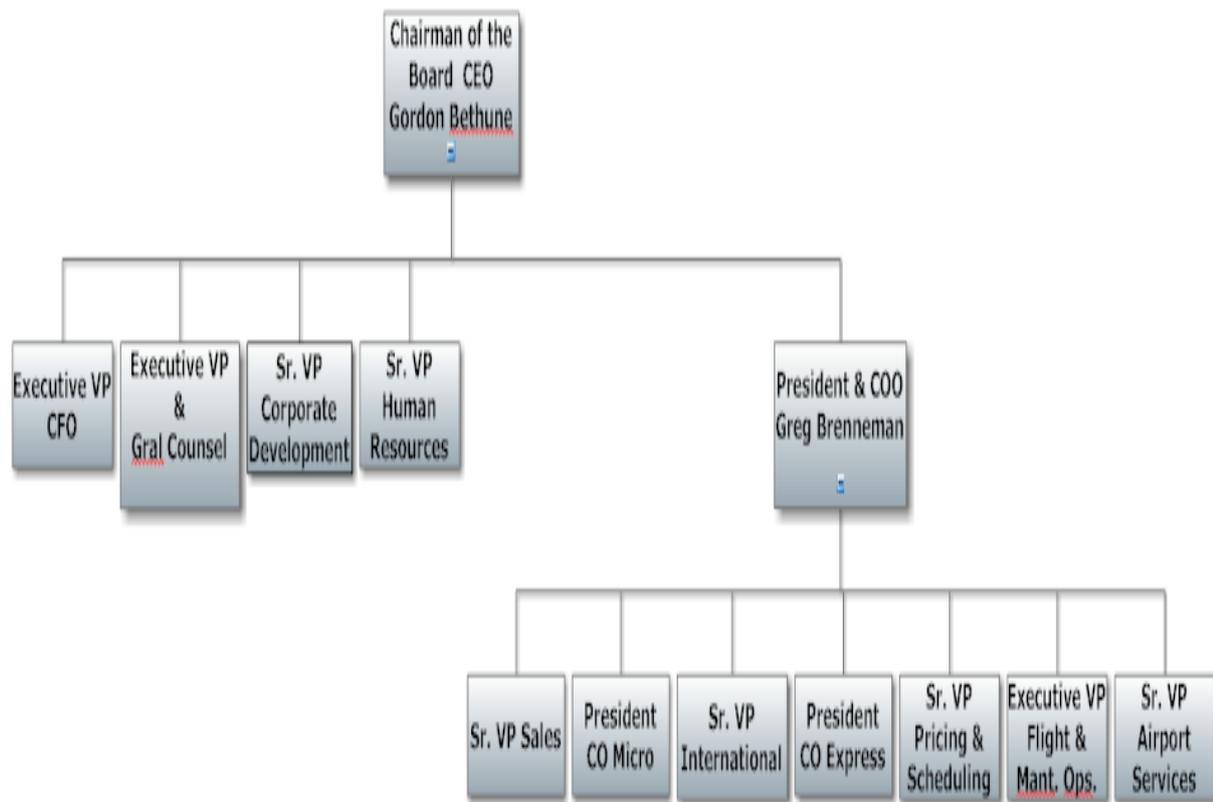
Reporte Anual de estado de la industria 2009 Abril 2010
<http://www.iata.org/pressroom/Documents/IATAAnnualReport2009.pdf>
http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/Pages/index.aspx

Reportes mensuales de la industria de aviación Abril 2010
http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/Pages/industry_times.aspx

IATA economic briefing May 2010 (impacto volcán Eyjafjallajokull)
<http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Volcanic-Ash-Plume-May2010.pdf>

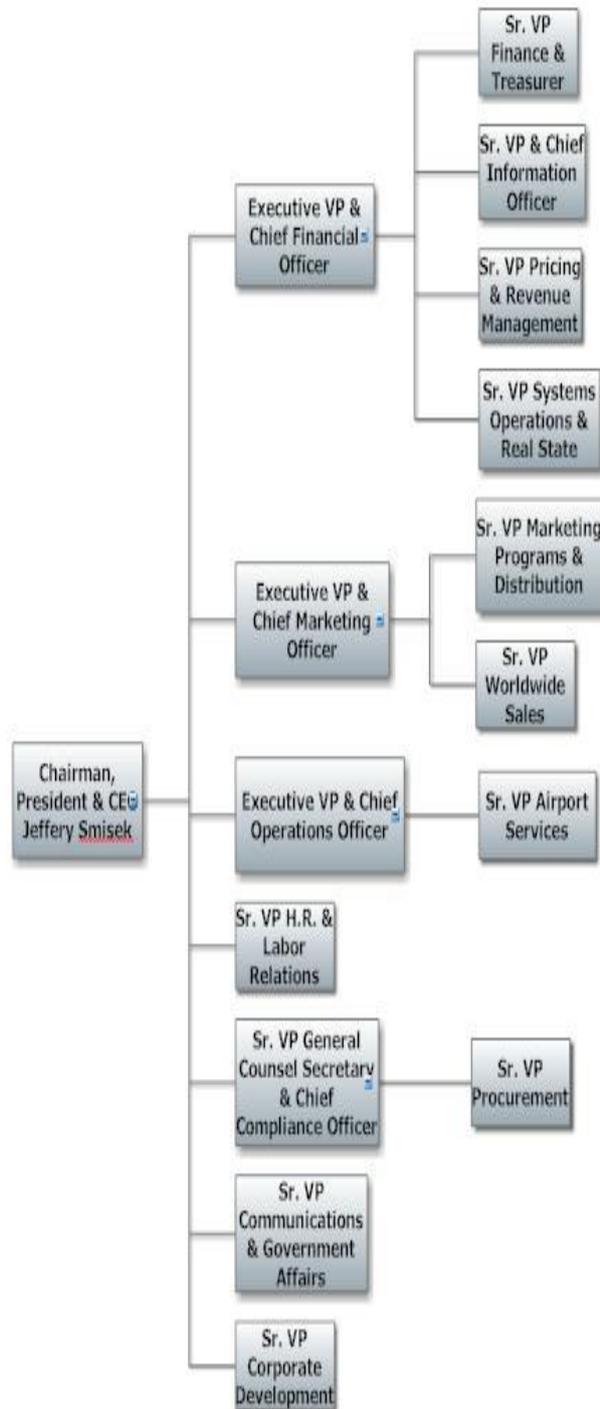
United - Continental sitio oficial de la fusión Mayo 2010
<http://www.unitedcontinentalmerger.com/>

Anexo 1-a Organigrama Continental Airlines Enero de 1997



Fuente: University of Texas at Austin Graduate School of Business
Case: Continental Airlines: Outsourcing IT to Support Business Transformation
By Professor Kery Pearlson and Neils Christensen MBA '97

Anexo 1-b Organigrama Continental Airlines Enero 2010



Fuente: CO FACTS 2nd Quarter 2010, sitio corporativo www.continental.com

Anexo 2 Resumen Financiero y Operativo, Continental Airlines, 1993-2000

Años	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
------	------	------	------	------	------	------	------	------

Datos Financieros (en miles de millones de dolares, excepto en los datos por acción)

Ingresos operativos	\$5 767	\$5 670	\$5 825	\$6 347	\$7 194	\$7 927	\$8 639	\$9 899
Total de gastos operativos	5 786	5 681	5 440	5 822	6 478	7 226	8 039	9 215
Percepción operativa	-19	-11	385	525	716	701	600	684
Percepción neta	(39) ¹	-613	224	319	385	383	455	342
Ganancias básicas por acción	\$(1.17) ¹	-\$11.88	\$4.07	\$5.75	\$6.65	\$6.34	\$6.54	\$5.62
Ganancias diluidas por acción	\$(1.17) ¹	-\$11.88	\$3.37	\$4.17	\$4.99	\$5.02	\$6.20	\$5.45

Datos Operativos

(Millares de) pasajeros productivos	38 628	42 202	37 575	38 332	41 210	43 625	45 540	46 896
(Millones de) millas por pasajero productivo ²	42 324	41 588	40 023	41 914	47 906	53 910	60 022	64 161
(Millones de) millas por asiento disponible ³	67 011	65 861	61 006	61 515	67 576	74 727	81 946	86 100
Factor de carga por pasajero ⁴	63.20%	63.10%	65.60%	68.10%	70.90%	72.10%	73.20%	74.50%
Factor de carga en equilibrio o límite de rentabilidad por pasajero ⁵	63.30%	62.09%	60.80%	60.70%	60.10%	61.60%	64.70%	66.30%
Percepción por pasajero por milla de asiento disponible (en centavos de dólar)	7.17¢	7.22¢	8.20¢	9.01¢	9.29¢	9.23¢	9.12¢	9.84¢
Costo operativo por milla de asientos disponibles	7.90¢	8.76¢	8.36¢	8.75¢	9.04¢	8.89¢	8.99¢	9.76¢
Precio promedio por galón (1 galón=3.78 Lts) de combustible)	59.26¢	53.52¢	55.02¢	60.92¢	62.91¢	46.83¢	47.31¢	86.69¢
Aviones reales en la flota al final del período	316	330	309	317	337	363	363	371
Edad promedio de flota de aviones (en años)	n.a	n.a	n.a	14.3	14.3	11.6	8.4	8

n.a= [dato] no accesible.

Anexo 3
Hoja de balance de Continental, al 30 de septiembre de 2001,
comparada con la del 31 de diciembre de 2000 (en miles de millones de dólares)

	31 de diciembre de 2000	30 de septiembre de 2001
ACTIVO		
Activo circulante		
Efectivo y equivalente de efectivo	\$1 371	\$1 201
Inversiones a corto plazo	24	
Cuentas por cobrar, neto	495	455
Partes de refacción y suministros, neto	280	290
Otros	289	306
Total del activo circulante	2 459	2 252
Total de propiedad y equipo	5 163	6 063
Rutas, puertas de abordar y espacios, neto	1 081	1 048
Otros conceptos de activo, neto	498	453
Total del activo	\$9 201	\$9 816
Pasivo y capital contable de los accionistas		
Pasivo circulantes (obligaciones actuales o a corto plazo)		
Vencimiento actuales de deuda a largo plazo y de arriendo de capital	\$304	\$349
Cuentas por pagar	1 016	988
Deudas de tráfico aéreo	1 125	1 124
Otras deudas acumuladas	535	623
Total de pasivo circulante	2 980	3 084
Deuda a largo plazo y de arriendo de capital	3 374	4 092
Otras obligaciones a a largo plazo	995	1 145
Compromisos y contingencias		
Valores preferentes obligatoriamente redimibles de deuda de Continental de fideicomiso subsidiario retenedor de obligaciones subordinadas únicamente convertibles [en acciones]	242	243
Acciones comunes redimibles	450	
Capital contable de los accionistas:		
Acciones preferentes		
Acciones comunes clase A		
Acciones comunes clase B	1	1
Capital adicional pagado	379	885
Ganancias retenidas	1 456	1 510
Otros ingresos(perdidas) amplios(as) acumulados(as)	13	-4
Acciones de Tesorería	-689	(1 140)
Total de capital contable de los accionistas	1 160	1252
Total de pasivo y capital contable de los accionistas	\$9 201	\$9 816

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

Anexo 4

31 de diciembre de 2000

30 de septiembre de 2001

Activo

Activo circulante				
Efectivo y equivalente de efectivo	1371	55.75%	1201	53.33%
Inversiones a corto plazo	24	0.98%		0.00%
Cuentas por cobrar, neto	495	20.13%	455	20.20%
Partes de refacción y suministros, neto	280	11.39%	290	12.88%
Otros	289	11.75%	306	13.59%
Total del activo circulante	2459	100%	2252	100%
Total de propiedad y equipo	5163	56.11%	6063	61.77%
Rutas, puertas de abordar y espacios, neto	1081	11.75%	1048	10.68%
Otros conceptos de activo, neto	498	5.41%	453	4.61%
Total del activo	9201	100%	9816	100%

Pasivo y capital contable de los accionistas

Pasivo circulantes (obligaciones actuales o a corto plazo)				
Vencimiento actuales de deuda a largo plazo y de arriendo de capital	304	10.20%	349	11.32%
Cuentas por pagar	1016	34.09%	988	32.04%
Deudas de tráfico aéreo	1125	37.75%	1124	36.45%
Otras deudas acumuladas	535	17.95%	623	20.20%
Total de pasivo circulante	2980	100%	3084	100%
Deuda a largo plazo y de arriendo de capital	3374	100%	4092	100%
Otras obligaciones a a largo plazo	995	100%	1145	100%
Compromisos y contingencias				
Valores preferentes obligatoriamente redimibles de deuda de Continental de fideicomiso subsidiario retenedor de obligaciones subordinadas únicamente convertibles [en acciones]	242		243	
Acciones comunes redimibles	450			
Capital contable de los accionistas:				
Acciones preferentes				
Acciones comunes clase A				
Acciones comunes clase B	1		1	
Capital adicional pagado	379		885	
Ganancias retenidas	1456		1510	
Otros ingresos(perdidas) amplios(as) acumulados(as)	13		-4	
Acciones de Tesorería	-689		-1140	
Total de capital contable de los accionistas	1160		1252	
Total de pasivo y capital contable de los accionistas	9201		9816	

Razones Financieras

Liquidez Activo circulante / Pasivo Circulante	0.83	0.73
Grado de Endeudamiento Pasivo/ Activo	0.87	0.87
Grado de posesión Capital/Activo	0.13	0.13
Grado de apalancamiento Pasivo Total/ Capital Contable	6.34	6.65
Grado de apalancamiento corto plazo Pasivo C/ Capital Contable	2.57	2.46
Grado de apalancamiento largo plazo Pasivo L. P./ Capital Contable	3.77	4.18

Anexo 5a

Continental Airlines Estado de Resultados (En millones de dólares)

	2009	2008	2007
Operating Revenue			
Passenger (excl. Fees and taxes of \$1,476, \$1531 y \$1499 respectively)	11138	13737	12995
Cargo	366	497	453
Other	1082	1007	784
Total Operating Revenue	12586	15241	14232
Operating Expenses			
Aircraft fuel and related taxes	3317	5919	4034
Wages salaries and related costs	3137	2957	3127
Aircraft rentals	934	976	994
Regional capacity purchase, net	848	1059	1113
Landing fees and other rentals	841	853	790
Distribution costs	624	717	682
Maintenance, materials and repairs	617	612	621
Depreciation and amortization	494	438	413
Passenger services	373	406	389
Special charges	145	181	13
Other	1402	1437	1369
Total Operating Expenses	12732	15555	13545
Operating Income (Loss)	-146	-314	687
Nonoperating Income (Expense)			
Interest Expense	-367	-376	-393
Interest capitalized	33	33	27
Interest income	12	65	160
Gains on sale of investments	-	78	37
Other-than-temporary impairment losses on investme-		-60	-
Other, net	29	-121	38
	-293	-381	-131
Income (Loss) before Income Taxes	-439	-695	556
Income Tax Benefit (Expense)	157	109	-117
Net Income (Loss)	-282	-586	439

Fte: Reporte Anual Form-10K 2009 y 2008

Anexo 5b

Continental Airlines Balance (En millones de dólares)

	2009	2008	2007
Activos			
Cash and cash equivalents	2546	2165	2128
Short term investments	310	478	675
Total cash & short term investments	2856	2643	2803
Restricted cash, cash equiv and short term investments	164	190	179
Accounts receivable, net of allowance for doubtful receivables of 7 & 7	494	453	606
Spare parts & supplies, net of allowance for obsolescence of 113 102	254	235	271
Deferred income taxes	203	216	259
Prepayments and Other	402	610	443
Total current assets	4373	4347	4561
Property and Equipment			
Owned property and equipment			
Flight equipment	8769	8446	7182
Other	1787	1694	1548
Flight equipment & other	10556	10140	8730
Less: Accumulated depreciation	3509	3229	2790
Owned property and equipment, net	7047	6911	5940
Purchase deposits for flight equipment	242	275	414
Capital leases	194	194	297
Less: Accumulated amortization	63	53	93
Capital leases, net	131	141	204
Total property and equipment	7420	7327	6558
Routes and Airport operating rights, net of accumulated amortization of 389 375	778	804	706
Investment in other companies	-	-	63
Other assets, net	210	208	217
Total Assets	12781	12686	12105
LIABILITIES AND STOCKHOLDER'S EQUITY			
Current Liabilities			
Current maturities of long-term debt and capital leases	975	519	652
Accounts payable	924	1021	1013
Air Traffic and frequent flyer liability	1855	1881	1967
Accrued payroll	367	345	545
Accrued other liabilities	268	708	272
Total current liabilities	4389	4474	4449
Long- Term debt and Capital Leases	5291	5353	4366
Deferred Income taxes	203	216	359
Accrued Pension Liability	1248	1417	534
Accrued Retiree Medical Benefits	216	234	235
Other Liabilities	844	869	612
Commitments and Contingencies			
Stockholders' Equity			
Class B common stock-01 par, 400,000,000 shares authorized; 138,537,127 and 123,264,534 shares issued and outstanding	1	1	1
Additional paid in capital	2,216	2,038	1606
Accumulated deficit	-442	-160	448
Accumulated other comprehensive loss	-1185	-1756	-505
Total stockholders' equity	590	123	1550
Total Liabilities and Stockholders' Equity	12781	12686	12105

Fte: Reporte Anual Form-10K 2009 y 2008

Anexo 5c

Continental Airlines Estado de Resultados (En millones de dólares)

	2009		2008		2007	
Operating Revenue						
Passenger (excl. Fees and taxes of \$1,476, \$1531 y \$1499 respectively)	11138	88.50%	13737	90.13%	12995	91.31%
Cargo	366	2.91%	497	3.26%	453	3.18%
Other	1082	8.60%	1007	6.61%	784	5.51%
Total Operating Revenue	12586	100.00%	15241	100.00%	14232	100.00%
Operating Expenses						
Aircraft fuel and related taxes	3317	26.05%	5919	38.05%	4034	29.78%
Wages salaries and related costs	3137	24.64%	2957	19.01%	3127	23.09%
Aircraft rentals	934	7.34%	976	6.27%	994	7.34%
Regional capacity purchase, net	848	6.66%	1059	6.81%	1113	8.22%
Landing fees and other rentals	841	6.61%	853	5.48%	790	5.83%
Distribution costs	624	4.90%	717	4.61%	682	5.04%
Maintenance, materials and repairs	617	4.85%	612	3.93%	621	4.58%
Depreciation and amortization	494	3.88%	438	2.82%	413	3.05%
Passenger services	373	2.93%	406	2.61%	389	2.87%
Special charges	145	1.14%	181	1.16%	13	0.10%
Other	1402	11.01%	1437	9.24%	1369	10.11%
Total Operating Expenses	12732	100.00%	15555	100.00%	13545	100.00%
Operating Income (Loss)	-146		-314		687	
Nonoperating Income (Expense)						
Interest Expense	-367	-125.26%	-376	-98.69%	-393	-300.00%
Interest capitalized	33	11.26%	33	8.66%	27	20.61%
Interest income	12	4.10%	65	17.06%	160	122.14%
Gains on sale of investments	-		78	20.47%	37	28.24%
Other-than-temporary impairment losses on investments	-		-60	-15.75%	-	
Other, net	29	9.90%	-121	-31.76%	38	29.01%
	-293	-100.00%	-381	-100.00%	-131	-100.00%
Income (Loss) before Income Taxes	-439		-695		556	
Income Tax Benefit (Expense)	157		109		-117	
Net Income (Loss)	-282		-586		439	
Balance	2009		2008		2007	
Activos						
Cash and cash equivalents	2546	58.22%	2165	49.80%	2128	46.66%
Short term investments	310	7.09%	478	11.00%	675	14.80%
Total cash & short term investments	2856	65.31%	2643	60.80%	2803	61.46%
Restricted cash, cash equiv and short term investments	164	3.75%	190	4.37%	179	3.92%
Accounts receivable, net of allowance for doubtful receivables of 7 & 7	494	11.30%	453	10.42%	606	13.29%
Spare parts & supplies, net of allowance for obsolescence of 113 102	254	5.81%	235	5.41%	271	5.94%
Deferred income taxes	203	4.64%	216	4.97%	259	5.68%
Prepayments and Other	402	9.19%	610	14.03%	443	9.71%
Total current assets	4373	100.00%	4347	100.00%	4561	100.00%
Property and Equipment Owned property and equipment						
Flight equipment	8769	83.07%	8446	83.29%	7182	82.27%
Other	1787	16.93%	1694	16.71%	1548	17.73%
Flight equipment & other	10556	100.00%	10140	100.00%	8730	100.00%
Less: Accumulated depreciation	3509	-49.79%	3229	-46.72%	2790	-46.97%
Owned property and equipment, net	7047	100.00%	6911	100.00%	5940	100.00%
Purchase deposits for flight equipment	242		275		414	
Capital leases	194	148.09%	194	137.59%	297	145.59%
Less: Accumulated amortization	63	-48.09%	53	-37.59%	93	-45.59%
Capital leases, net	131	100.00%	141	100.00%	204	100.00%
Total property and equipment	7420	58.05%	7327	57.76%	6558	54.18%
Routes and Airport operating rights, net of accumulated amortization of 389 375	778	6.09%	804	6.34%	706	5.83%
Investment in other companies	-		-		63	
Other assets, net	210	1.64%	208	1.64%	217	1.79%
Total Assets	12781	100.00%	12686	100.00%	12105	100.00%

LIABILITIES AND STOCKHOLDER'S EQUITY	2009		2008		2007	
Current Liabilities						
Current maturities of long-term debt and capital leases	975	22.21%	519	11.60%	652	14.65%
Accounts payable	924	21.05%	1021	22.82%	1013	22.77%
Air Traffic and frequent flyer liability	1855	42.26%	1881	42.04%	1967	44.21%
Accrued payroll	367	8.36%	345	7.71%	545	12.25%
Accrued other liabilities	268	6.11%	708	15.82%	272	6.11%
Total current liabilities	4389	100.00%	4474	100.00%	4449	100.00%
Long-Term debt and Capital Leases						
Deferred Income taxes	203	1.59%	216	1.70%	359	2.97%
Accrued Pension Liability	1248	9.76%	1417	11.17%	534	4.41%
Accrued Retiree Medical Benefits	216	1.69%	234	1.84%	235	1.94%
Other Liabilities	844	6.60%	869	6.85%	612	5.06%
Commitments and Contingencies						
Stockholders' Equity						
Class B common stock-01 par, 400,000,000 shares authorized; 138,537,127 and 123,264,534 shares issued and outstanding						
Additional paid in capital	1	0.17%	1	0.81%	1	0.06%
Accumulated deficit	2,216	375.59%	2,038	1656.91%	1606	103.61%
Accumulated other comprehensive loss	-442	-74.92%	-160	-130.08%	448	28.90%
Total stockholders' equity	-1185	-200.85%	-1756	-1427.64%	-505	-32.58%
Total Liabilities and Stockholders' Equity	12781		12686		12105	

Razones Financieras

Liquidez Activo circulante / Pasivo Circulante	0.996	0.972	1.025
Grado de Endeudamiento Pasivo/ Activo	0.95	0.99	0.87
Grado de posesión Capital/Activo	0.05	0.01	0.13
Grado de apalancamiento Pasivo Total/ Capital Contable	20.66	102.14	6.81
Grado de apalancamiento corto plazo Pasivo C/ Capital Contable	7.44	36.37	2.87
Grado de apalancamiento largo plazo Pasivo L. P./ Capital Contable	13.22	65.76	3.94
Rotación Activo Total Vtas netas / Activo Total	0.985 veces	1.201 veces	1.176 veces
Rotación de Activo Fijo Vtas netas / Activo Fijo	1.696 veces	2.080 veces	2.170 veces
Margen Bruto Utilidad Bruta / Ventas netas	-1.16%	-2.06%	4.83%
Margen Neto Utilidad neta / Ventas netas	-2.24%	-3.84%	3.08%
Rendimiento sobre Activo (Dupont) Utilidad Neta / Activo	-2.21%	-4.62%	3.63%
Rendimiento sobre Inversión de Capital Utilidad Neta / Capital	-47.80%	-476.42%	28.32%

Fte: Reporte Anual Form-10K 2009 y 2008

Anexo 5d

Resumen Financiero y Operativo
Se tiene 2 segmentos a reportar largo recorrido y regional

	2009	2008	2007	2006	2005
Mainline Operations					
Passengers (thousands)(1)	45573	48682	50960	48788	44939
Revenue passenger miles (millions)(2)	79824	82806	84309	79192	71261
Available seat miles (millions)(3)	97407	102527	103139	97667	89647
Cargo ton miles (millions)	948	1005	1037	1075	1018
Passenger load factor (4)					
Mainline	81.90%	80.80%	81.70%	81.10%	79.50%
Domestic	84.80%	83.30%	83.90%	83.60%	81.20%
Internacional	79.20%	78.20%	79.40%	78.20%	77.50%
Passenger revenue per available seat mile (cents)	9.49	11.10	10.47	9.96	9.32
Total revenue per available set mile (cents)	10.92	12.51	11.65	11.17	10.46
Average yield per revenue passenger mile (cents) (5)	11.58	13.75	12.8	12.29	11.73
Average fare per revenue passenger	204.89	236.26	214.06	201.81	188.67
Cost per available seat mile (cents)	10.75	12.44	10.83	10.56	10.22
Cost per available seat mile excluding special charges and aircraft fuel and related taxes (cents) (6)	7.79	7.5	7.57	7.42	7.42
Average price per gallon of fuel including fuel taxes	1.98	3.27	2.18	2.06	1.78
Fuel gallons consumed (millions)	1,395	1,498	1,542	1,471	1,376
Aircraft in fleet at end of period (7)	337	350	365	366	356
Average length of aircraft flight (miles)	1,550	1,494	1,450	1,431	1,388
Average daily utilization of each aircraft (hours)(8)	10:37	11:06	11:34	11:07	10:31
Regional Operations					
Passenger (thousands)(1)	17,236	18,010	17,970	18,331	16,076
Revenue passenger miles (millions)(2)	9,312	9,880	9,856	10,325	8,938
Available seat miles (millions)(3)	12,147	12,984	12,599	13,251	11,973
Passenger load factor (4)	76.70%	76.10%	78.20%	77.90%	74.70%
Passenger revenue per available seat mile (cents)	15.59	18.14	17.47	17.15	15.67
Average yield per revenue passenger mile (cents) (5)	20.34	23.83	22.33	22.01	20.99
Aircraft in fleet at end of period (7)	264	282	263	282	266
Consolidated Operations:					
Passengers (thousands) (1)	62,809	66,692	68,930	67,119	61,015
Revenue passenger miles (millions) (2)	89,136	92,686	94,165	89,517	80,199
Available seat miles (millions) (3)	109,554	115,511	115,738	110,918	101,620
Passenger load factor (4)	81.40%	80.20%	81.40%	80.70%	78.90%
Passenger revenue per available seat mile (cents)	10.17	11.89	11.23	10.82	10.07
Average yield per revenue passenger mile (cents) (5)	12.50	14.82	13.80	13.41	12.76
Cost per available seat mile (cents)	11.62	13.47	11.7	11.41	11.07
Cost per available seat mile excluding special charges and aircraft fuel and related taxes (cents) (6)	8.46	8.19	8.21	8.06	8.08
Average price per gallon of fuel including fuel taxes	1.97	3.27	2.18	2.06	1.78
Fuel gallons consumed (millions)	1,681	1,809	1,853	1,791	1,671

(1) The number of revenue passengers measured by each flight segment flown.

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

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

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

(5) The average passenger revenue received for each revenue passenger mile flown.

(6) See "Reconciliation of GAAP to non-GAAP Financial Measures" in this item.

(7) Excludes aircraft that were removed from service. Regional aircraft include aircraft operated by all carriers under capacity purchase agreements, but exclude any aircraft that were subleased to other operators but not operated on our behalf.

(8) The average number of hours per day that an aircraft flown in revenue service is operated (from gate departure to gate arrival)

Fte: Reporte Anual Form-10K 2009 y 2008

Anexo 6 A

Non-GAAP to GAAP reconciliation

Twelve months ending march 31 2010 length of Haul Adjusted Revenue per Available Seat Mile (RASM)

RASM formula: Yield * Load Factor

Length of Haul (LOH) formula: (Revenue Passenger Miles (RPMs) / Enplanements) * 1000

LOH Adjusted RASM formula: RASM * (Carrier's LOH / CAL+UAUA's LOH) ^0.5

	CAL + UAUA	AMR	DAL	LCC	Industry**
LTM1Q10					
Yield (cents)	11.91	12.4	11.43	11.87	11.87
Load Factor	83.10%	81.20%	83.40%	82.00%	82.60%
RASM (cents)	9.89	10.07	9.53	9.73	9.81
LTM4Q09					
RPMs (millions)	180,139	122,366	162,711	57,854	523,131
Enplanements (thousands)	101,143	85,719	108,584	50,975	346,420
LOH	1,781	1,428	1,499	1,135	1,510
Adjusted RASM*	9.89	9.01	8.74	7.77	9.03

*These financial measures provide management and investors the ability to measure and monitor the industry's performance on a comparable basis
LOH adjustment of LTM 1Q10 RASM uses weighted average LOH of combined company based on LTM 4Q09 results (RPMs and enplanements)

**Industry includes LCC, DAL, AMR, and the pro forma combined CAL/UAUA

Source: Company reports, Form 41, and ATA Monthly Traffic Report

Anexo 6B

Non-GAAP to GAAP Reconciliation

Twelve Months Ended March 31, 2010 Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization, and Rent
(EBITDAR) Margin:

EBITDAR Margin formula: EBITDAR/Operating Revenue

(\$ Millions)	DL	CAL + UUA	US	AA
Operating Revenue	28,227	29,679	10,654	20,146
Net Income	-699	-647	-146	-1,598
Add Back Tax Expense/(Credit)	-334	-144	-38	-284
Add Back Interest Expense	1,259	926	292	697
Add Back Depreciation Expense	1,537	1,399	243	1,099
Add Back Aircraft Rent Expense	471	1,265	689	510
EBITDAR - Non-GAAP	2,234	2,799	1,040	424
Excludes Special and One-Time Items ¹	455	476	62	394
Excludes Non-cash MTM Hedge (Gains)/Losses	0	-633	-205	0
EBITDAR Excluding Special Items and MTM				
Hedge Impact - Non-GAAP	2,689	2,642	897	818
EBITDAR Margin - Non-GAAP ²	7.90%	9.40%	9.80%	2.10%
EBITDAR Margin Excluding Special Items and MTM Hedge Impact - Non-GAAP	9.50%	8.90%	8.40%	4.10%

¹ See next page for detailed list of items excluded

² These financial measures provide management and investors the ability to measure and monitor the industry's performance on a comparable basis

Anexo 6 C

Non-GAAP to GAAP Reconciliation

Three Months Ended March 31, 2010 Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization, and Rent (EBITDAR) Margin:

EBITDAR Margin formula: EBITDAR/Operating Revenue

(\$ Millions)	DL	CAL + UAU	US	AA
Operating Revenue	7,410	6,848	2,651	5,068
Net Income	-229	-256	-45	-505
Add Back Tax Expense/(Credit)	1	10	0	0
Add Back Interest Expense	260	306	77	194
Add Back Depreciation Expense	347	385	61	267
Add Back Aircraft Rent Expense	310	112	171	129
EBITDAR - Non-GAAP	689	557	264	85
Exclude Special and One-Time Items ¹	30	64	-44	53
Exclude Non-cash MTM Hedge (Gains)/Losses	-31	0	0	0
EBITDAR Excluding Special Items and MTM Hedge Impact - Non-GAAP	688	621	220	138
EBITDAR Margin - Non-GAAP ²	9.30%	8.10%	10.00%	1.70%
 EBITDAR Margin Excluding Special Items and MTM Hedge Impact - Non-GAAP	 9.30%	 9.10%	 8.30%	 2.70%

² These financial measures provide management and investors the ability to measure and monitor the industry's performance on a comparable basis