

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



**“CONTINENTAL AIRLINES
PLAN ESTRATEGICO PARA IR ADELANTE”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

GUSTAVO JASSIEL LARA SÁNCHEZ

DIRECTOR: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

LECTOR 1: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

LECTOR 2: Mtro. Roberto Alejandro Sánchez de la Vara

México, D.F.

2011

Contenido.

Contenido	1
Análisis de los hechos y definición de problema	2
El “Go Forward Plan” de Gordon Bethune	3
Ejecución y evolución del “Go Forward Plan”	4
Situación de Continental Airlines en 2001	10
Impacto de los ataques terroristas del 11 de Septiembre 2001	11
Marco teórico	13
Análisis FODA	20
Planteamiento de soluciones	22
Anexos	24
Bibliografía	29

Análisis de los hechos y definición del problema

Continental Airlines en el año 1994.

- Es la 5ª mayor aerolínea comercial en Estados Unidos.
- Tiene Ingresos cercanos a 6 000 millones de dólares.
- Reporta perdidas cada año desde 1985.
- Manifiesta un mal desempeño de operaciones y de satisfacción al cliente.
- Reporta graves problemas de operación.

En los años 1983 y 1990 Continental Airlines entró al programa de protección de quiebra Chapter 11 (capítulo 11 de la ley de quiebras de Estados Unidos), lo cual aún afectaba sus finanzas en 1994, por lo que buscaban la disminución de costos y rentabilidad. Es decima en arribos puntuales de las 10 aerolíneas más grandes de Estados Unidos, tienen el número más alto de reportes de equipaje mal manejado y el mayor número de quejas por cada 100,000 pasajeros, lo que supera tres veces el promedio de quejas. Tiene problemas de sobrecupo. Continental había tenido 10 directores generales en 10 años.

Como consecuencia de los diferentes directores que han pasado por la empresa, los empleados han estado sujetos a numerosas reorganizaciones internas, éstos se encontraban desilusionados y con una moral baja. En administraciones pasadas se habían reducido honorarios y salarios. Existía rotación de personal alta y había muchas incapacidades, conflictos entre grupos de trabajo y departamentos. En momentos de conflicto los empleados argumentaban que seguían el procedimiento de trabajo establecido en los manuales. Existía estrés y pérdida de tiempo por lidiar con clientes insatisfechos, había elementos del personal que se quitaban la insignia para no contestar a preguntas incómodas en sus momentos de descanso o de salida.

A grandes rasgos los empleados estaban a disgusto, tenían bajos salarios y un historial deficiente de dirección, lo resumían como un sitio miserable para trabajar.

Continental Airlines era una empresa en la que se reverenciaba la reducción de costos y no obstante el producto era un desastre.

Gordon Bethune.

El presidente y gerente general de Continental Airlines; Gordon Bethune, contaba con experiencia en la empresa Boeing, en la gerencia de las instalaciones de mantenimiento en Braniff y en la aerolínea West Airlines, y en la vicepresidencia titular de Piedmont Airlines.

Para estos momentos tenía la idea de implementar cambios radicales en la compañía mediante un plan desarrollado y llamado “Plan Go Forward”, sin embargo, existía el limitante de que solo tenía autoridad total sobre el marketing, la programación y la asignación de precios a los pasajes, por lo que no sentía el apoyo total para lograr éstos cambios radicales que quería instituir mediante el plan. Debido a la amenaza potencial de pérdidas y de otra crisis financiera, la junta Directiva de Continental Airlines determinó para el Director Ejecutivo un permiso de ausencia por seis meses, y también determinó que Gordon Bethune dirigiría la empresa desde su puesto actual, como presidente y director general de operaciones. Por estas presiones, el Director Ejecutivo dejó su cargo de inmediato y se le dio la oportunidad a Bethune de presentar sus planes para el futuro.

La primera acción que llevo a cabo fue la de cambiar la atmosfera en la suite ejecutiva, dejando entrar libremente a la gente en cualquier momento. La segunda acción consistió en trabajar en el plan que presentaría a la junta directiva, le pidió ayuda a Brenneman un vicepresidente de Bain & Company con experiencia en revertir la marcha declinante de las empresas.

Se dio forma al Go Forward Plan, el cual contaba de 4 partes:

- Plan de mercado, para volar por rutas más redituables.
- Plan financiero, para poner a la empresa en números negros.
- Plan de producto, para mejorar la oferta de continental a los clientes.
- Plan de gente, para transformar la cultura de los empleados.

Plan de mercado: La empresa se debería concentrar en las fortalezas y dejar de hacer lo que le hacía perder dinero.

La empresa perdía dinero en el 18% de las rutas. Para estas rutas se había adaptado el modelo que seguía Southwest Airlines con Continental Lite, aquí tenía verdaderas pérdidas ya que los clientes de Continental preferían tarifas completas para disfrutar de los vuelos de servicio completo. Se pensó hacer reducciones drásticas en los vuelos de Continental Lite y revisar a fondo el programa de rutas de Continental Airlines para concentrarse en operaciones de centro y ramal.

Otra parte del plan consistiría en cerrar el centro operativo de Greensboro, Carolina del Norte (se perdía dinero), y se enfocaría la atención en los centros operativos de Continental en Newark, Cleveland y Houston, se identificarían las rutas donde había demasiados vuelos con pocos pasajeros. Se reduciría la frecuencia de vuelos y destinos, lo que provocaría el recorte de la flota aérea. La salida de los aviones más grandes provocaría la eliminación de la mayor parte del sobrante de la capacidad de los asientos, con los aviones que seguían volando se retendrían los ingresos generados y los márgenes de ganancia serían mayores.

Se trataría de generar mayor confianza con los agentes de viajes, para lo que Bethune ofrecería disculpas por previos errores a los agentes de viajes importantes, prometió un nivel de desempeño puntual y la satisfacción del cliente, además de restablecer comisiones altas y paquetes de incentivos.

Plan financiero: se trataría de reunir fondos para el futuro, brindar la oportunidad realista de generar utilidades por 45 millones de dólares en 1995, por lo cual se trabajaría en los siguientes puntos:

- Regeneración de los pagos de alquiler de aeronaves.
- Refinanciar parte de la deuda a tasas de interés más bajas.
- La postergación de algunas reamortizaciones de deuda.
- Incremento de tarifas en ciertas rutas.

Plan de producto: haciendo de la confiabilidad una realidad.

Debería Introducir mejoras medibles en cuanto al desempeño de la puntualidad, y en el manejo del equipaje, es lo que genera confianza entre los clientes, enfocando además a los empleados en el manejo y cumplimiento de la puntualidad.

Plan de la gente: trabajar juntos.

Cambiar de raíz la cultura corporativa de Continental, creando un ambiente de trabajo positivo. Cambiar la forma en que las personas trabajan unas con otras, encontrando formas de medir y recompensar la cooperación.

La junta directiva no estaba muy convencida del plan de Bethune; sin embargo la acepta y lo coloca como Director Ejecutivo de la compañía.

Ejecución y evolución del “Go Forward Plan”

En el primer día, Bethune anunció el cierre de las operaciones de mantenimiento de Continental en los Ángeles, enfocando su atención a los centros en Newark, Houston y

Cleveland. Greg Brenneman obtuvo el título de presidente de operaciones y Bethune fungía como Presidente de la Junta Directiva y Director Ejecutivo.

Para hacer un mejor ambiente de trabajo: Instituyó la llamada “casa abierta para los empleados” el último día hábil de cada mes, (un recorrido por las oficinas ejecutivas). Se instituye el viernes de vestimenta Informal, excepto para los que trabajan en forma directa con los clientes. Se prohíbe fumar en las instalaciones de Continental. (Sin que esto represente una baja considerable en la venta de boletos). Que las Juntas inicien y finalicen en las horas establecidas. Bethune se sentaba al centro de la mesa y no en la cabecera.

Se quemaron procedimientos y manuales bajo el argumento de que los empleados sabrían hacer bien su trabajo. Se da confianza a los empleados para que resuelvan satisfactoriamente los asuntos y problemas.

Se repintaron todos los aviones de continental para el 1° de julio, demostrando que la confianza que se tiene a los empleados es efectiva.

Se hizo correr la voz entre los empleados de que el Go Forward Plan era un plan detallado de la Dirección, se harían juntas para presentar el plan y explicar cómo abordaba todos los problemas de continental.

La idea es que la gente haga su trabajo, los jefes indicaran el curso y la gente hará el trabajo correctamente.

“Utilicen estas pautas, piensen las cosas concienzudamente y, a menos que hagan algo prohibido, no tienen que preocuparse de que Houston les diga algo, que Houston quiere que ustedes hagan su trabajo, quiere dejarlos en paz a menos que ustedes pidan ayuda y créanlo, si ustedes necesitan ayuda, Houston quiere ayudarles” Bethune.

Varios empleados externaban dudas y escepticismo, expresando abiertamente su desconfianza de lo que la dirección les estaba diciendo. En el caso del empleado que siguió sin aceptar lo que Bethune estaba diciendo, este le comentó que “podía abandonar el avión”.

Ejecución del plan de mercedo, Fly to Win.

Se comenzó a tratar a las agencias como socias y a colaborar estrechamente con ellas. Creando programas de incentivos sobre la tarifa normal de comisión.

Se idearon programas de ascensos a primera clase y descuentos para ciertos volúmenes de viajes, para que los agentes de viajes lo usaran en el marketing de Continental en las grandes corporaciones.

En algunos casos, se agregaron nuevos destinos, cuando la retroalimentación informativa de los agentes de viajes indicó que esos lugares eran atractivos para los clientes corporativos.

Querían trasladar su negocio del tipo turista al tipo ejecutivo.

Una parte del marketing para ayudar a las agencias consistió en enviar cartas a los directivos ejecutivos, mandos medios y representantes de ventas corporativos que volaban con frecuencia, ofreciendo excusas por el deficiente desempeño en el pasado, presentando las características de Go Forward Plan dedicadas al cliente y pidiendo que hicieran de nuevo la prueba con Continental Airlines. Se hicieron llamadas personales con ejecutivos que hacen negocios con Continental para agradecerles. Gordon Bethune dio una fiesta para los viajeros con mayor kilometraje, en su casa y se ofrecieron disculpas por las fallas del pasado.

En forma gradual se agregaron más destinos desde su centro operativo y se añadieron más vuelos a los destinos existentes.

El sitio web se empleaba como un canal de distribución cada vez más importante para el marketing de boletos para personas y empresas.

Se creó una operación alimentadora para sus centros operativos; llamada continental Express, la cual operaba como una subsidiaria con su respectivo presidente. Se utilizó como un servicio frecuente a las ciudades pequeñas, sirvió como medio de conexión para los vuelos regulares, se utilizaron jets y se descartaron los aviones de turbohélice.

- Continental volaría a donde la gente quisiera ir.
- Dejaría de hacer aquello que representaría pérdida de dinero.
- Descubriría que cosas querían los clientes para proporcionárselas.
- Competiría eficazmente contra sus rivales.

Quería que Continental agregara costos solo cuando el gasto agregara valor para el cliente. El éxito significaría un servicio limpio, seguro, confiable, de centros operativos bien administrados, programas de vuelos convenientes, comodidades que hicieran más grata la experiencia de viajar y beneficios deseables de viajero aéreo frecuente.

Ejecución del plan financiero, Fund the future.

Se consideraba el riesgo de una tercera quiebra, por lo que se consideró necesario actuar decisivamente para poner sus finanzas en orden.

Se renegociarían los pagos de la renta de los aviones. Se refinancio parte de la deuda de la aerolínea a tasas de interés mas bajas. (Ahorrando unos 25 millones de dólares en pagos de interés anual). Se alargaría los plazos de amortizaciones de préstamos de tres a siete u ocho años. Subirían las tarifas en rutas selectas. Esto alivió en gran medida el potencial en el corto plazo, de una crisis financiera.

En 1994 los gastos por intereses fueron de 202 millones de dólares.

En 1996 los gastos de interés se habían reducido a 117 millones de dólares.

Se había pagado previamente a Boeing un depósito de 70 millones de dólares por un pedido de nuevos aviones, como iban las cosas no podría hacer el desembolso de los nuevos aviones y decidió cancelar el pedido. Para lo que Bethune le llamó a su colega Ron Woodard, quien consideraba que Bethune llevaba a Continental en la dirección correcta, por lo que acepto hacer un reembolso parcial por 29 millones de dólares. Bethune acepto, pero pidió que el reembolso se depositara de inmediato a lo que se accedió.

Con esto el flujo de efectivo mejoró y mejoró aún más con las acciones del vicepresidente de compras y servicios de materiales de la aerolínea por vender excedentes de inventarios de partes y renegociar contratos de mantenimiento.

Otra acción fue entrar en códigos compartidos con otras aerolíneas, conforme a los cuales se combinaban las fuerzas para lograr economías de operación conjunta.

Código compartido: consiste en que dos aerolíneas socias operaban un solo vuelo a un destino particular, pero poniendo ese vuelo en lista aparte de los programas de vuelo de cada firma socia. Uno de los aviones y tripulaciones de uno de los socios se emplearía para operar el vuelo; pero ambos socios podrían registrar pasajeros en el vuelo a ese lugar, compartir los ingresos generados y lograr un mejor factor de carga en ese vuelo.

De 1996 a 2000 se ampliaron los esfuerzos de código compartido, entrando en convenio con Northwest Airlines, Air Canadá, American Eagle, Horizon Airlines, en EU; Alitalia, Air France, Virgin Airways y Air China; Además en 2001 con KLM Royal Dutch Airline.

Existió información no fidedigna del departamento de finanzas, por lo que se incorporó a un nuevo director financiero. Larry Kellner, para que reparara los sistemas financieros de la compañía y generara mejor información, importante para la toma de decisiones.

Se formó un pronóstico de;

40 conceptos que incluían recibos de tarjeta de crédito.

Costos de combustible.

Costos de Mantenimiento.

Ingresos por milla de asiento disponible.

Costo por milla de asiento disponible.

Utilidades por milla de asiento disponible, por tipo de avión.

Utilidades en cada centro operativo,

Utilidades en cada ruta de cada centro operativo.

Kellner presentó una propuesta para proteger las compras de combustible de jet de Continental y darle a la compañía una póliza de seguro contra aumento de combustible.

Continental incursionó en la reducción de costos de capacitación y mantenimiento mediante la disminución de los diferentes tipos de aviones que componían su flota. La meta era llegar sólo a operar con cinco tipos diferentes de aparatos; se lograron también ahorros en mantenimiento y se redujo la edad promedio de la flota.

En 1997 se inicio un programa de tres años para subir los honorarios y salarios de los empleados al nivel de los standards en la industria. Al finalizar se emprendió otro programa de tres años para incrementar los beneficios de los empleados al nivel de la norma de la industria.

La alianza con Northwest Airlines, en la que Northwest compró un bloque de 8.7 millones de acciones comunes con Continental Airlines formo parte de una dura alianza global; la cual se convirtió en blanco para el Departamento de Justicia de EU que inició un juicio antimonopolio.

Ejecución del plan de producto, Make Reliability a Reality

Impulso al desempeño puntual. El arribo oportuno fue el factor singular más importante para la satisfacción del cliente. Éste se utilizaba como principal indicador para medir el desempeño, por lo que se dio un bono de 65 dólares por lograr un buen desempeño de puntualidad. Se logró que el desempeño por puntualidad fuera de 71%, ganando apenas el 7º lugar, en Febrero 80% de los vuelos llegaron a tiempo, por lo que se extendió un cheque

de 65 dólares a todos los empleados de Continental. Posteriormente llegó a ocupar el primer lugar en los meses siguientes, con 83 %.

Continental ajustó los requisitos del bono de modo que la aerolínea tuviera que quedar entre las tres primeras aerolíneas nacionales o que tuviera un índice de arribos a tiempo superior al 80%, y se les pagaría un bono de 100 dólares. Aun así quedaban en 4º lugar por lo que tuvo que cambiar las normas del bono, de tal manera que se pagarían 100 dólares, cuando Continental quedase en primer lugar y 65 dólares si quedaba en segundo o tercer lugar del índice de puntualidad pero superior a 80%. Se hicieron correcciones de rutas de vuelos que a menudo se demoraban.

Adicionalmente hizo correr la voz de que si el número de quejas por pérdida de equipaje crecía, las cosas no iban a funcionar. En los meses siguientes el manejo de equipaje mejoró.

Otras mejoras: Se aumentó la capacidad de atención telefónica agregando más agentes y mejorando el software. Se automatizaron las llamadas que implicaban clase económica y otras preguntas estándar para clientes que no querían hablar directamente con un agente de reservaciones. Se comenzó a servir coca cola en lugar de pepsi cola, y aumento la variedad de marcas de cerveza. Se introdujeron nuevos platillos, se instalaron teléfonos, se puso música cuando los pasajeros abordaban. Se gastaron 12 millones de dólares para acondicionar las gavetas portaequipajes más grandes para acomodar valijas de mano y para brindar más espacio para otros objetos.

Ejecución del plan trabajar juntos, Working Together.

Gordon Bethune quería que los empleados fueran capaces de usar su mejor juicio, pues creía que las acciones de la dirección enfocadas a darle mayor libertad al personal para hacer su trabajo tenderían puentes de confianza entre la administración y los trabajadores. Se crearon listas de verificación para tratar de que los empleados entendieran mejor lo que se esperaba de su trabajo.

Se instaló un número 800 como correo de voz directo a la oficina de Bethune, para que los empleados lo usaran cuando se sintieran frustrados o tuvieran necesidad de hablar con el director ejecutivo y otra línea 800 para problemas de operaciones técnicas, además había otra línea para pedir información sobre su paga, prestaciones y programa 401. Se distribuía una actualización diaria por internet del estado de la empresa. Semanalmente un correo de voz de tres minutos de Bethune informaba de cualquier nuevo acontecimiento de la firma. Un boletín mensual de noticias del empleado llamado “Continental Times” y una publicación de la empresa que se enviaba por correo a los hogares de los trabajadores. Se instalaron 600 tableros de boletines en salas de descanso momentáneo del empleado,

corredores de tránsito intenso y salas comunes, los últimos porcentajes de vuelos diarios con llegada a tiempo, el precio de las acciones de continental y los reporte meteorológicos de aeropuertos. Bethune consideraba indispensable dirigirse a los empleados en términos de igualdad y franqueza, manteniéndolos completamente informados y dando respuestas directas a sus preguntas.

Los cuatro elementos del Go Forward Plan se trabajaban siempre en el mismo orden en las juntas de empleados.

Por su parte la administración debía observar atentamente como era para los empleados ir al trabajo cada día, para que en forma deliberada, se dispusiera a cambiar las cosas que pudieran hacer desagradable el ambiente de trabajo o que hiciera infelices a los empleados.

La parte final del plan era insistir en que la gente de continental se tratara mutuamente con dignidad y respeto. “dignidad y respeto” se convirtió en el lema de la compañía en 1996.

A principios de 1995 los ejecutivos de alto nivel calificaban a todos los empleados gerenciales y supervisores en una escala de 1 a 4 respecto a su calidad de trabajo, 1 si eran buenos y 4 que indicaba deficiente calidad de trabajo, en 1995, cuando se hizo patente que continental tenía demasiados administradores, en especial mandos medios la aerolínea decidió despedir a los de calificación 4.

Hubo rotación gradual, pero de grandes proporciones de tal manera que de 61 vicepresidentes que había en Continental, casi la mitad abandono la firma por propia voluntad o se le despidió por razones de gerencia ineficiente.

Los ejecutivos tenían bonos mensuales por desempeño puntual y un plan de utilidades compartidas, ambos basados en el desempeño, que les retribuía hasta el 15% de utilidades antes de impuestos.

Bethune hacia visibles e inesperadas las acciones de bonificar a los empleados.

En la Dirección se pensaba que la moral del empleado de Continental era la más alta en la industria de las aerolíneas. “de tres a cuatro celebraciones al año nos cuestan 20 dólares por empleado. Compare eso con nuestra nómina de pago y no podrá encontrarlo, pero esas son las cosas que la gente recuerda”

Continental Airlines en 2001

Reconocimientos y premios:

En 2001 Continental Airlines fue nombrada por segunda ocasión en cinco años, aerolínea del año, por Air Transport World; siendo la primera aerolínea en ser designada con este título dos veces en un periodo de cinco años. Se menciona que tenía las mejores relaciones laborales y que daba un servicio al pasajero superior.

También fue reconocida por OAG una división de Red Business Information; como la mejor aerolínea trasatlántica y mejor aerolínea con base en Norteamérica. Por tener el mejor programa de viajero frecuente.

La empresa de marketing JD Power and Associates la nombró como excelente en materia de satisfacción al cliente.

La revista Fortune la catalogó como la segunda aerolínea más admirada de Estados Unidos.

La revista Hispanic incluyó a Continental por cuarto año consecutivo como una de las 100 empresas que ofrecen mayor número de oportunidades a los latinos.

La alianza con Northwest; un nuevo arreglo.

En Enero 2001; Continental recompró 6.7 millones de los 8.7 millones de acciones comunes que Northwest había comprado a finales de 1997 para activar su alianza global. Como parte del trato acordaron extender hasta 2025 su convenio maestro de alianza que requería código compartido, programas recíprocos de viajero aéreo frecuente, acceso compartido a sala de descanso ejecutivas y diversos acuerdos de marketing conjunto. Con la compra de acciones, Continental quedo liberada de manera efectiva del control por parte de cualquier entidad externa, y recupero su propia autonomía; con estas acciones se puso fin al litigio antimonopolio iniciado por la Secretaría de Justicia de los Estados Unidos.

Cambios ejecutivos en la cima

En mayo de 2001, Greg Brenneman de 39 años, renunció a sus cargos de Presidente, Director General de Operaciones y Director. Decidido a dedicarse de tiempo completo a su propia compañía Turns Works inc. En su lugar fue ascendido Larry Kellner.

En Julio de 2001, Continental anunció planes de vender un interés minoritario en Continental Express por medio de una oferta pública inicial de acciones. Tal movimiento tenía por objeto reunir capital y estimular un poco el precio de las acciones de Continental.

Desempeño financiero y operativo en 2001; Continental reportó ingresos por 5,000 millones de dólares (3.3 % arriba de los 4,850 millones de dólares en ingresos de los primeros seis meses de 2000).

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

Reportó ganancias de 9 millones de dólares en el primer trimestre de 2001 (contra 14 millones en 2000) y ganancias de 42 millones en el 2do semestre (contra 149 millones al correspondiente de 2000) se atribuyeron las ganancias más bajas a la lentitud que acusaba tanto la economía estadounidense como la global.

La liquidez de la compañía tenía un activo actual de 2,200 millones de dólares y un pasivo actual de 3,200 millones, la empresa seguía estando fuertemente apalancada, con una deuda a largo plazo de 3,700 millones de dólares y capital contable de los accionistas de 1,200 millones de dólares.

Agosto 2001: se informó en los primeros 8 meses un desempeño puntual de 80.9% (contra 77.7% del periodo comparable en 2000) y aumento de tráfico de pasajeros de 2.7% para Continental y de 22.9% para Continental express.

En agosto de 2001 se reportó un factor de carga de 78.1 % (contra 76.8% para 2000)

Impacto de los ataques terroristas del 11 de Septiembre de 2001.

Gordon Bethune anunció que Continental Airlines reduciría inmediatamente su programa de vuelos largos en aproximadamente 20.0% y que pondría en suspensión temporal alrededor de 12,000 de sus 56,000 empleados. Se esperaba que a unas 3,500 de las 12,000 suspensiones llegara mediante jubilaciones tempranas y sus programas de petición voluntaria de permiso de ausencia.

Continental incurría en pérdidas de 200 millones de dólares. De seguir así Continental debería pedir la reprobación de quiebra para el mes noviembre. Bethune recurrió al Gobierno Federal para que le ayudara a activar un paquete de ayuda mayor. Se esperaba que las nuevas medidas hicieran más lento el paso de pasajeros por las terminales, que aumentarían el tiempo de proceso de equipaje y el transbordo de aviones y distintas operaciones que desaceleraban el ritmo del centro operativo.

Se dejaron de hacer vuelos a Jamaica, planeados para fines de 2001; El centro de reservaciones de Denver se cerró junto con la base de asistentes de vuelo en Los Ángeles y

varias instalaciones de mantenimiento en la línea. Se detuvieron en tierra 14 turbohélices y otros 31 aviones de Continental Express.

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 de las aerolíneas.

Paquete de rescate del Gobierno federal.

Continental recibió 212.6 millones de dólares en efectivo y esperaba recibir una inyección adicional de 212 millones de dólares en efectivo antes de que terminara 2001. La cantidad de préstamos que Continental podría solicitar y recibir del programa de préstamos de emergencia del gobierno federal de 10,000 millones de dólares se estaba determinando aún. Pese a los préstamos en efectivo hechos a las aerolíneas de acuerdo a la ATSSSA, varias destacadas aerolíneas estadounidenses reportaban graves pérdidas para el tercer trimestre de 2001.

Gordon Bethune anuncio que él y Larry Kellner, no aceptarían salario o bono alguno en lo que restaba de 2001.

Continental incurrió en una disminución de tráfico mundial de 31.0% en comparación con el año 2000.

El 1º de octubre de 2001, Continental anunció un programa para premiar con dobles millas a sus viajeros aéreos.

Redujo las tarifas por viajes de negocios en la mayoría de sus rutas, por el resto de 2001.

Continental había instalado protecciones de puertas de barra transversal o pasador *trabable* en todos los aviones.

Desempeño financiero.

En el tercer trimestre de 2001, la compañía aceptó la entrega de 14 nuevos jets Boeing y saco 49 aviones del servicio.

De acuerdo con la administración de la aerolínea, los recientes descuentos del precio de los pasajes para estimular el tráfico de pasajeros, había deprimido el ingreso por milla de asiento disponible, ayudando a levantar agudamente el factor de carga de punto límite de rentabilidad de la compañía a 78.3% en el tercer trimestre.

Marco teórico.

Los precios del combustible se elevaron extremadamente en 2001.

En este momento Continental Airlines es la segunda mayor aerolínea de Estados Unidos. Los despidos acarrearán una baja en la capacidad de atención de la aerolínea y pérdidas por 60 millones de dólares.

De lo ocurrido, Continental Airlines deberá de disminuir el número de vuelos.

La FAA (Administración Federal de Aviación), exigió a las aerolíneas reforzar las puertas de seguridad de los aviones. Continental ha estado trabajando conjuntamente con la FAA y con Boeing para mejorar la seguridad de los aviones, instalando cerraduras interiores con refuerzos, barras de seguridad o dobles cerrojos.

Continental Airlines anunció 10 ciudades a las que ya no daría servicio desde sus centros de operaciones, debido a las reducciones forzadas en su capacidad, como resultado de los acontecimientos del 11 de septiembre. Los cambios entraron en vigor entre el 17 de septiembre y el 1 de octubre de 2001.

Comenzó su doloroso proceso de dar permiso de ausencia a empleados, que incluyó el cierre del centro de reservaciones en Denver y la sede de auxiliares de vuelo en Los Ángeles

El Gobierno de los Estados Unidos aprobó la Ley de Estabilización Aérea y otorgó 4500 millones de dólares en fondos directos a las aerolíneas para compensarlas por el cierre de operaciones impuesto por el gobierno, y ofreció otros 10,000 millones de dólares en préstamos federales si fuera necesario. Continental recibió más de 400 millones de dólares en fondos directos.

Continental anunció un acuerdo de código compartido con KLM Royal Dutch Airlines, en vigor a partir del 1 de diciembre.

Continental agregó un cargo de \$10.0 (USD) por pasajero, por la emisión de boletos impresos cuando el itinerario de viaje calificara para boletos electrónicos. Lo que obligaba a obtener los boletos de manera electrónica.

Continental inició el servicio de código compartido con Air Europa.

De la hoja de balance hasta septiembre de 2001, ha disminuido el activo en comparación a 2000.

Hasta el 30 de septiembre de 2001 aumentaron las deudas y obligaciones a largo plazo, además de haber aumentado las ganancias retenidas, lo que origina que los accionistas inviertan más en la empresa.

Continental celebró una conferencia de prensa en la ciudad de Nueva York, en la cual Gordon Bethune, director ejecutivo, y Rudy Giuliani, Alcalde de Nueva York, hablaron con 60 periodistas internacionales acerca del incremento y la demanda de viajes a Nueva York después del 11 de septiembre, lo cual ilustra el retorno a la normalidad de la ciudad después de los ataques.

Por cuarto año consecutivo, Continental fue nombrada una de las "100 mejores compañías para trabajar" por la revista *FORTUNE*, en un estudio realizado en asociación con el Great Place to Work Institute de San Francisco California. Continental obtuvo la posición 55 y fue la única aerolínea de pasajeros en la lista.

Continental anunció ganancias en el tercer trimestre de 2001, a pesar de los ataques terroristas.

Continental establece un récord por el más alto volumen de clientes registrados a través de sus centros de servicio electrónico. Aproximadamente 650,000 clientes estadounidenses eligieron los boletos electrónicos en lugar de los emitidos por los medios tradicionales.

Continental anunció pérdidas en el cuarto trimestre de 2000 y en el año de 2001.

Análisis FODA:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>La compañía cuenta con el programa Go Forward Plan, el cual ya ha sido analizado y ejecutado con éxito.</p> <p>Las relaciones personales de Gordon Bethune con diferentes personas involucrada en el negocio de la aviación.</p> <p>Continental Airlines tiene las mejores relaciones laborales y tiene un servicio superior.</p> <p>Tiene el mejor programa de viajero frecuente.</p> <p>Era una empresa que no dependía de alguna entidad externa para tomar decisiones.</p> <p>Desde 1995 reportaba crecimiento en sus finanzas.</p> <p>Era una aerolínea que contaba con una edad promedio de 8 años en sus aviones.</p> <p>Extensión del convenio maestro de alianza con Northwest hasta 2025.</p> <p>Reportó utilidades en los primeros 6 meses de 2001.</p> <p>El nombramiento de Larry Kellner como presidente de Continental Airlines.</p> <p>Tuvo ganancias en el tercer trimestre.</p> <p>Es nombrada aerolínea del año por Air transport World un de la principales revistas del ramo de la aviación.</p>	<p>La compañía tiene problemas de liquidez con un activo de 2,200 millones de dólares y un pasivo actual de 3,200 millones.</p> <p>Esta fuertemente apalancada con una deuda a largo plazo de 3,700 millones de dólares y un capital contable de los accionistas de 1,200 millones de dólares.</p> <p>La salida de Greg Brenneman de Continental Airlines.</p> <p>El flujo de caja o efectivo de las operaciones seguía siendo negativo.</p> <p>Hay pérdidas del ingreso por milla de asiento disponible.</p> <p>7° lugar por privar involuntariamente por asiento reservado por sobregistro y mal manejo de valijas.</p> <p>Despidos que acarrear una baja en la capacidad de la aerolínea.</p> <p>La cancelación y disminución de vuelos a algunos destinos.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>El paquete de rescate del gobierno federal por 212.6 millones de dólares en efectivo y un adicional de 212 millones antes que termine 2001.</p> <p>Varias destacadas aerolíneas estadounidense reportaban graves pérdidas para el tercer trimestre de 2001.</p> <p>Existen otros mercados a los cuales Continental no ha volado.</p> <p>Colaboración con otras empresas de transporte y entretenimiento.</p>	<p>Disminuye el tráfico mundial y nacional de los vuelos.</p> <p>La economía Estadounidense y mundial desacelera.</p> <p>Alza en el precio del combustible.</p> <p>Las medidas de seguridad aumentaron y los tiempos de arribo fueron mayores.</p>

Planteamiento de soluciones.

Para el Go Forward Plan se hacen recomendaciones para su aplicación después del 9-11.

De acuerdo al análisis hecho, una de sus fortalezas son las relaciones laborales; la cual tendría una correlación estrecha con el servicio que se le da al pasajero, las buenas relaciones laborales benefician a la empresa. Por lo que respecto a las liquidaciones se deberán hacer para aquellos trabajadores que lo escojan voluntariamente y para aquellos cuyo desempeño sea menor, de igual forma a los empleados que se quedan se les debe comunicar aquellos motivos ajenos a la compañía, por los que se han liquidado.

La posibilidad de quiebra está presente si no se toman medidas inmediatamente, para lo cual debe apoyarse en una de sus fortalezas como lo es el Go Forward Plan.

Plan de mercado; algunas de sus fortalezas son atender los centros operativos de Newark, Cleveland y Houston, éstas se habían considerado para tener márgenes de ingresos mayores y serían los centros operativos más fuertes para Continental. Se debería continuar atendiendo otros centros como el de Houston y San Ángelo en Texas, disminuir las comisiones y paquetes de incentivos que se daba a los agentes; al menos en los siguientes tres meses, y posteriormente subirlas, de acuerdo a como se comporte la industria de las aerolíneas.

La nueva alianza con Northwest Airlines se retrasaría y se debe reprogramar su funcionamiento para los siguientes tres años.

Plan financiero; Los ingresos de continental disminuyeron un 15.22 %, la liquidez disminuye de 0.83 a 0.73.

Reducir los costos administrativos en la medida de lo posible sin afectar las operaciones clave (hacer mas uso de la página de internet y la venta de boletos electrónicos), mantener el cuidado con los inventarios de partes de las aeronaves y el mantenimiento, seguir con los códigos compartidos y controlar rutas de aviones, tratando de mejorar el factor de carga por pasajero.

Renegociar los pagos de las aeronaves y posponer la entrega de nuevos aviones. Continuar cuidando el uso de aviones de menor capacidad y llegar a operar sólo 5 tipos de aviones para componer la flota.

Bajar tarifas por compra anticipada en el siguiente periodo de tres meses, para incentivar el uso de aviones seguros, enfocándose principalmente en vuelos internacionales.

Deberá reducir el nivel de apalancamiento financiero para disminuir la posibilidad de una quiebra.

Vender la empresa no es una buena opción pues la industria se encuentra en crisis y el precio en que se comprara la compañía sería muy bajo y revisando la razón de endeudamiento pasivo-capital es de 4.38.

Plan de producto; continuar con el impulso al desempeño puntual, adaptándose a las nuevas condiciones en la exigencia de las normas de seguridad de la FAA, comunicándole al pasajero oportunamente, (anunciándose además las medidas de seguridad que ofrece Continental y el interés por que sus pasajeros viajen seguros). El porcentaje de puntualidad debería seguir siendo el indicador principal para el desempeño de continental. El plan de bonos deberá mantenerse en 65 y 100 dólares, ajustándola con el buen manejo de equipajes.

Plan trabajar juntos. Mantener la comunicación abierta con los equipos de trabajo, orientándolo constantemente de acuerdo a los acontecimientos externos e internos de la industria aeronáutica.

El esfuerzo que se hace en el cambio de cultural en el que se trata de acercar a los administrativos hacia los empleados, se logra rediseñando le estructura organizacional, haciéndola más plana, lo que en consecuencia reduce costos y hace una comunicación más rápida y efectiva. Logrando una mejor retroalimentación entre los diferentes niveles.

Las recompensas a los empleados deberán darse en el momento en que la empresa salga del problema financiero y debe anunciarse de esa forma.

Situación financiera; En el análisis financiero la compañía se encuentra con un nivel de apalancamiento financiero alto.

Continental Airlines después del año 2001.

Continental anunció que Gordon Bethune, presidente del consejo administrativo y director ejecutivo, optó por jubilarse el 31 de diciembre de 2004, y su cargo fue ocupado por Larry Kellner.

Continental continuó siendo una empresa con iniciativa; así en 2003 anunció un código compartido con la empresa ferroviaria francesa SNCF y se convirtió en la primera aerolínea con acuerdos de código compartido avión-ferrocarril en ambos lados del Atlántico.

Anunció un récord de la industria en cuanto a registros de autoservicio en 2002, ya que los clientes que se registraron para vuelos fueron más de 12.7 millones en el año mediante los centros de servicio electrónico. Además, el 62,4% de los clientes que viajaron en la región continental de los Estados Unidos, utilizaron el registro electrónico a partir del mes de diciembre de 2002, Continental Airlines completó la capacidad para emitir boletos electrónicos entre todas sus aerolíneas asociadas, incluidos todos los socios actuales y planificados de SkyTeam, así como las aerolíneas que prevén asociarse a SkyTeam, más otros socios de códigos compartidos y programas de viajero frecuente. Continental fue el líder mundial de la IATA en implementación de boletos electrónicos interlíneas, con capacidad actual para emitir boletos con 77 aerolíneas.

Desde 2005, Continental cuenta con un centro para resguardo de animales en el Aeropuerto Intercontinental George Bush de Houston, Texas, el primer centro para animales propiedad de una aerolínea situado en las instalaciones de un aeropuerto estadounidense. Este nuevo beneficio será ofrecido a los “clientes de cuatro patas” que utilicen el aclamado servicio PetSafe.

Continental Airlines aumentó su compromiso con el Boeing 787 Dreamliner, al incrementar su pedido a 25 aeronaves. Con mayor capacidad de alcance, eficiencia incomparable en el consumo de combustible y economía operativa superior, las aeronaves 787 permitirán a la compañía reemplazar sus aeronaves menos eficientes de cuerpo ancho y enfocarse en destinos adicionales de largo alcance.

Continental trabajó en equipo con la Administración de Seguridad de Transportes (TSA, por su sigla en inglés) para ser la primera aerolínea estadounidense en lanzar un programa piloto de pases de abordar sin papel, que permite a los pasajeros recibir sus pases de abordar en forma electrónica en sus teléfonos celulares o PDA.

En 2008, celebró la entrega del primer avión Next-Generation 737-900ER (Alcance extendido) de la empresa, lo cual la convierte en la primera aerolínea de América en utilizar el 737-900ER, el más nuevo derivado de la familia de aeronaves Next-Generation 737 con mayor capacidad y alcance.

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

Continental comenzó su más reciente expansión de servicios a México, con rutas diarias sin escalas entre el Aeropuerto Internacional de Los Ángeles y tres destinos mexicanos: Aguascalientes, Guanajuato y Morelia, y entre Laredo, Texas, y la ciudad de México.

En 2005 Continental inició vuelos diarios sin escalas entre el Aeropuerto Internacional Newark Liberty, su centro de operaciones en Nueva York, y Berlín/Tegel, Alemania. Esta ruta más reciente hace que Continental sea la principal aerolínea estadounidense en cuanto al número de ciudades a las que da servicio del otro lado del Atlántico, con un total de 24 ciudades en 13 países.

Continental comenzó el servicio diario sin escalas entre el Aeropuerto Intercontinental George Bush de Houston y Cali, Colombia, el octavo destino sudamericano de la aerolínea e inició vuelos diarios sin escalas hacia Buenos Aires, Argentina, el noveno destino de Continental en Sudamérica y el 77vo destino en Latinoamérica y el Caribe.

Continental Airlines anunció el servicio diario sin escalas entre Atenas y Nueva York a partir del 8 de junio de 2007. El nuevo servicio enlazará la capital de Grecia con más de 230 ciudades en Norteamérica, Centroamérica, Sudamérica, el Caribe y muchos lugares más, a través del centro de operaciones de Continental en Nueva York, en el Aeropuerto Internacional Newark Liberty

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

En 2005 Continental anunció ingresos netos de 100 millones de dólares, o ganancias diluidas de \$1.26 (USD) por acción, para el segundo trimestre de 2005. Los ingresos netos incluyeron una ganancia de 47 millones de dólares relacionada con la contribución de acciones de Express Jet al plan de pensión de prestaciones definidas de Continental durante el trimestre. Excluyendo la ganancia, Continental registró ingresos netos de 53 millones de dólares o ganancias diluidas de \$0.69 (USD) por acción en el trimestre, cifra que se compara favorablemente con la estimación media preliminar de ganancias de \$0.20 (USD) por acción.

En 2006 anunció pérdidas netas de 43 millones de dólares (pérdida neta diluida de \$0.53 (USD) por acción) en el cuarto trimestre de 2005, incluida una ganancia de 106 millones de dólares relacionada con la venta de acciones de Copa y otros cargos especiales por 21 millones de dólares. Si se excluyen estas partidas especiales, Continental registró una

pérdida neta de 128 millones de dólares en el trimestre (pérdida diluida de \$1.58 (USD) por acción).

Continental anunció pérdidas netas de 66 millones de dólares (pérdida diluida de \$0.76 (USD) por acción) en el primer trimestre de 2006, incluida una pérdida neta por partidas especiales de 20 millones de dólares. Excluyendo las partidas especiales, Continental registró pérdidas netas de 46 millones de dólares (pérdida diluida de \$0.53 (USD) por acción) en el trimestre

Continental Airlines anunció ingresos netos de 198 millones de dólares (ganancias diluidas de \$1.84 (USD) por acción) en el segundo trimestre de 2006, una mejora considerable respecto de sus ingresos netos de 100 millones de dólares (ganancias diluidas de \$1.26 (USD) por acción) en el segundo trimestre de 2005.

Posteriormente anunció ingresos netos de 237 millones de dólares (ganancias diluidas de \$2.17 (USD) por acción) en el tercer trimestre de 2006, lo cual incluyó una ganancia de 92 millones de dólares por la venta de una parte de la inversión de la compañía en Copa Airlines.

Anunció ingresos netos por 343 millones de dólares (ganancias diluidas de \$3.30 (USD) por acción), una mejora considerable respecto de las pérdidas netas de 2005, por 68 millones de dólares.

En el primer trimestre de 2007, Continental Airlines anunció ingresos netos de 22 millones de dólares (ganancias diluidas de \$0.21 (USD) por acción), incluidas partidas especiales.

Continental Airlines anunció ingresos netos de 228 millones de dólares (ganancias diluidas de \$2.03 (USD) por acción) en el segundo trimestre de 2007. Excluyendo un cargo especial de 7 millones de dólares en cargos de liquidación del plan de pensión para pilotos, Continental registró ingresos netos de 235 millones de dólares (ganancias diluidas de \$2.10 (USD) por acción), una mejora del 13%; en comparación con el mismo período el año pasado.

Continental anunció ingresos netos del primer trimestre por 241 millones de dólares (ganancias diluidas de \$2.15 (USD) por acción). Excluyendo un cargo especial de 12 millones de dólares en cargos de liquidación del plan de pensión para pilotos, Continental registró ingresos netos de 253 millones de dólares (ganancias diluidas de \$2.25 (USD) por acción), una mejora del 73% en comparación con el mismo período el año pasado.

Continental Airlines es una compañía aérea de Estados Unidos, dedicada al negocio de transporte de pasajeros, carga y correo, la empresa tiene dos segmentos; de largo recorrido

y regionales. El segmento de largo recorrido se compone de los vuelos a las ciudades utilizando aviones más grandes, mientras que el segmento regional fue operado por Expressjet Airlines, Inc., Chautauqua Airlines, Inc., Champlain Enterprises, Inc. y Colgan Air, Inc., en virtud de acuerdos de compra de capacidad (CPA). Incluida su filial de propiedad total, Continental Micronesia, Inc. (CMI), y vuelos regionales operado en su nombre en virtud de contadores públicos con otras compañías aéreas, la Compañía opera más de 2,000 salidas diarias al 31 de diciembre de 2009. A esa fecha Continental operó un total de 118 vuelos nacionales y 124 destinos internacionales, y ofrecerán otros servicios de conexión a través de alianzas con compañías nacionales y extranjeras.

Continental Airlines es la quinta mayor aerolínea del mundo. Junto con Continental Express y Continental Connection, diariamente ofrece más de 2,500 salidas en América, Europa y Asia. Continental atiende 133 destinos nacionales y 135 destinos internacionales.

Continental es miembro de Star Alliance, que brinda acceso a 19,700 vuelos diarios, a 1,077 aeropuertos en 175 países a través de las otras 26 aerolíneas que la integran. Con una plantilla de más de 41,000 trabajadores, Continental opera centros de conexión (Hubs) en Newark, Houston, Cleveland y Guam y, en colaboración con Continental Express, cada año transporta alrededor de 63 millones de pasajeros.

Continental cosecha de manera consistente premios y reconocimientos, tanto por su desempeño operativo como por su cultura corporativa.

Por sexto año consecutivo, la revista FORTUNE nombró a Continental como la número uno entre las Aerolíneas Más Admiradas del Mundo en su lista 2009 de las Compañías Más Admiradas del Mundo.

Para Marzo el petróleo sube un 1,2% hasta situarse en 83,42 dólares el barril. El alza del crudo afecta especialmente a las compañías aéreas, que se sitúan en terreno negativo. United Airlines baja un 1,22% en la apertura neoyorquina. Delta Airlines baja un 0,82% y Continental Airlines un 0,54%.

La compañía anunció que los despidos en el departamento de reservaciones se deben a la disminución de 15 por ciento de las llamadas, ya que los clientes prefieren comprar sus boletos a través de internet.

Los reportes sobre la posible fusión de las aerolíneas Continental y United Airlines, han circulado durante años, pero han cobrado fuerza después de que Delta Air Lines y Northwest se fusionaran en 2008; El precio de las acciones de las aerolíneas United Airlines y US Airways se disparó en las transacciones previas a la apertura del mercado financiero *opre-market trading*. Las acciones de US Airways repuntaron 13%, a 7.69

dólares, mientras que las de UAL escalaron 7.9% a 20.44 dólares, tras informes de que ambas se encontraban en conversaciones para unirse.

Conclusiones

De acuerdo a la información ya mencionada, se concluye que para lograr el éxito de Continental Airlines se partió de un proyecto que implementa Gordon Bethune mediante el así llamado Go Forward Plan, el cual hasta la fecha se sigue implementando con nuevas estrategias para el desarrollo de la empresa, este tipo de planes son hechos con la finalidad de que la empresa perdure en el tiempo, haciendo parte importante al personal que trabaja en Continental Airlines, las finanzas de la empresa y sin perder de vista las necesidades de los usuarios.

Las relaciones humanas que tenía Gordon Bethune, así como también el darle valor al recurso humano en Continental Airlines, le permitieron llevar a cabo con éxito, su plan de desarrollo.

Continental pudo diversificar sus operaciones para mejorar su negocio, dándoles servicio a sus clientes, haciendo alianzas estratégicas para mejorar su producto.

Gordon Bethune se dio cuenta que para llevar a cabo su plan era necesario tener el control de Continental Airlines, asíéndolo saber a la junta directiva quienes le darían la oportunidad de llevarlo a cabo y nombrándolo director general.

Gordon Bethune Identifico a las personas que podrían ayudar a llevar a cabo su plan para que este perdurara en el tiempo, aun cuando él ya no estuviera al frente de la aerolínea.

Con estas acciones Continental Airlines se ha mantenido como una de las aerolíneas líderes en el mundo. Actualmente se ha logrado la fusión con United Airlines convirtiéndose en la aerolínea más importante del mundo.

Anexos

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

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

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

Información financiera de Continental Airlines.

Condensed Consolidated Statements of Operations

(In millions, except per share data)	YEAR ENDED DECEMBER 31,		
	2001	2000	1999
Operating Revenue:			
Passenger	\$ 8,457	\$ 9,308	\$ 8,116
Cargo, mail and other	512	591	523
	8,969	9,899	8,639
Operating Expenses:			
Wages, salaries and related costs	3,021	2,875	2,510
Aircraft fuel	1,229	1,393	756
Aircraft rentals	903	844	771
Landing fees and other rentals	581	532	497
Maintenance, materials and repairs	568	646	603
Depreciation and amortization	467	402	360
Reservations and sales	445	455	414
Commissions	364	526	576
Passenger servicing	347	362	352
Fleet impairment losses, severance and other special charges	124	—	81
Other	1,193	1,135	1,104
Stabilization Act grant	(417)	—	—
	8,825	9,170	8,024
Operating Income	144	729	615
Nonoperating Income (Expense):			
Interest expense	(295)	(251)	(233)
Interest capitalized	57	57	55
Interest income	45	87	71
Gain on sale of Amadeus	—	—	297
Other, net	(65)	(51)	(7)
	(258)	(158)	183
Income (Loss) before Income Taxes, Cumulative Effect of Accounting			
Changes and Extraordinary Charge	(114)	571	798
Income Tax (Expense) Benefit	29	(222)	(310)
Distributions on Preferred Securities of Trust, net of applicable income taxes			
of \$6 and \$1 in 2001 and 2000, respectively	(10)	(1)	—
Income (Loss) before Cumulative Effect of Accounting			
Changes and Extraordinary Charge	(95)	348	488
Cumulative Effect of Accounting Changes, Net of Applicable Income Taxes of \$19	—	—	(33)
Extraordinary Charge, net of applicable income taxes of \$3	—	(6)	—
Net Income (Loss)	\$ (95)	\$ 342	\$ 455
Basic Earnings (Loss) per Share	\$ (1.72)	\$ 5.62	\$ 6.54
Diluted Earnings (Loss) per Share	\$ (1.72)	\$ 5.45	\$ 6.20
Weighted Average Shares Outstanding in the Computation			
of Diluted Earnings (Loss) per Share	55.5	62.8	73.9

Condensed Consolidated Balance Sheets

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

Condensed Consolidated Statements of Cash Flows

(In millions)	YEAR ENDED DECEMBER 31,		
	2001	2000	1999
Cash Flows from Operating Activities:			
Net income (loss)	\$ (95)	\$ 342	\$ 455
Adjustments to reconcile net income (loss) to net cash provided by operating activities:			
Deferred income taxes	(35)	224	293
Depreciation and amortization	467	402	360
Fleet disposition/impairment losses	61	—	81
Gain on sale of Amadeus	—	—	(297)
Gain on sale of other investments	(5)	(9)	(29)
Cumulative effect of accounting changes	—	—	33
Other, net	56	(49)	(83)
Changes in operating assets and liabilities:			
(Increase) decrease in accounts receivable	73	6	(53)
Increase in spare parts and supplies	(20)	(72)	(99)
Increase (decrease) in accounts payable	(8)	159	8
Increase (decrease) in air traffic liability	(111)	163	110
Increase (decrease) in accrued payroll and pensions	90	(132)	34
Other	94	(130)	(37)
Net cash provided by operating activities	567	904	776
Cash Flows from Investing Activities:			
Purchase deposits paid in connection with future aircraft deliveries	(432)	(640)	(1,174)
Purchase deposits refunded in connection with aircraft delivered	337	577	1,139
Capital expenditures	(568)	(511)	(706)
Sale (purchase) of short-term investments	24	368	(392)
Proceeds from sale of Amadeus, net	—	—	391
Proceeds from disposition of property and equipment	11	135	77
Other	(26)	3	6
Net cash used in investing activities	(654)	(68)	(659)
Cash Flows from Financing Activities:			
Proceeds from issuance of long-term debt, net	436	157	453
Proceeds from issuance of preferred securities of trust, net	—	242	—
Purchase of common stock	(451)	(450)	(528)
Payments on long-term debt and capital lease obligations	(367)	(707)	(295)
Proceeds from issuance of common stock	241	92	38
Other	(11)	3	14
Net cash used in financing activities	(152)	(663)	(318)
Net Increase (Decrease) in Cash and Cash Equivalents	(239)	173	(201)
Cash and Cash Equivalents — Beginning of Period	1,371	1,198	1,399
Cash and Cash Equivalents — End of Period	\$ 1,132	\$ 1,371	\$ 1,198

	30-sep-01		31/12/2000	
Activo				
Activo circulante				
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$1,201.00	12%	\$1,371.00	15%
Inversiones a corto plazo	\$0.00	0%	\$24.00	0%
Cuentas por cobrar, neto	\$455.00	5%	\$495.00	5%
Partes de refacción y suministros netos	\$290.00	3%	\$280.00	3%
otros	\$306.00	3%	\$289.00	3%
total activo circulante	\$2,252.00	23%	\$2,459.00	27%
total de propiedad y equipo	\$6,063.00	62%	\$5,163.00	56%
rutas, puertas de abordar y espacios, etc.	\$1,048.00	11%	\$1,081.00	12%
otros conceptos de activo neto	\$453.00	5%	\$498.00	5%
total activo	\$9,816.00	100%	\$9,201.00	100%
Pasivo y capital contable de los accionistas				
pasivo circulante (obligaciones actuales a corto plazo)				
Vencimientos actuales de deuda a largo plazo	\$ 349.00	4%	\$ 304.00	3%
cuentas por pagar	\$ 988.00	10%	\$ 1,016.00	11%
deudas de trafico aéreo	\$ 1,124.00	11%	\$ 1,125.00	12%
otras deudas acumuladas	\$ 623.00	6%	\$ 535.00	6%
total de pasivo circulante	\$ 3,084.00	31%	\$ 2,980.00	32%
deudas a largo plazo y de arriendo de propiedades	\$ 4,092.00	42%	\$ 3,374.00	37%
otras obligaciones a largo plazo	\$ 1,145.00	12%	\$ 995.00	11%
compromisos y contingencias; valores contingentes	\$ 243.00	2%	\$ 242.00	3%
Acciones comunes redimibles	\$ -	0%	\$ 450.00	5%
Capital contable de accionistas		0%		0%
Acciones preferentes	\$ -	0%	\$ -	0%
Acciones comunes clase A	\$ -	0%	\$ -	0%
Acciones comunes clase B	\$ 1.00	0%	\$ 1.00	0%
Capital adicional pagado	\$ 885.00	9%	\$ 379.00	4%
Ganancias retenidas	\$ 1,510.00	15%	\$ 1,456.00	16%
Otros ingresos (pérdidas) amplios (a largo plazo)	-\$ 4.00	0%	\$ 13.00	0%
Acciones de tesorería	-\$ 1,140.00	-12%	-\$ 689.00	-7%
total de capital contable de los accionistas	\$ 1,252.00	13%	\$ 1,160.00	13%
Total de pasivo y capital contable de los accionistas	\$ 9,816.00	100%	\$ 9,201.00	100%
Razones financieras.				
liquidez				
capital neto de trabajo (pasivo circulante/activo circulante)	\$ 832.00		\$ 521.00	
liquidez (activo circulante/pasivo circulante)	0.73		0.83	

Bibliografía.

Continental Airlines; www.continental.com

American Airlines; www.aa.com

Delta Airlines; www.delta.com

Wikipedia; www.wikipedia.org

James C. Van Horne. “Administración financiera”. Pearson Educación., 1997

Robert W. Johnson “Administración Financiera”. CECSA 2002.

Guadalupe Ochoa Setzer “Administración financiera” Mc Graw Hill., 2002.

Arthur A. Tompson jr. “Administración estratégica” Mc Graw Hill., 2002.