

UNIVERSIDAD

IBEROAMERICANA



“GORDON BETHUNE Y EL RETORNO  
DE CONTINENTAL AIRLINES”

ESTUDIO DE CASO  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A :  
JUAN BOTIS RAMÍREZ

DIRECTORA: MAESTRA LOURDES LINARES CASTRO

REVISORES: MAESTRA MARIA DEL ROCÍO MORO LÓPEZ Y  
MAESTRO FLORENTINO VELÁZQUEZ GARAÑA

## Índice:

I. Introducción .....	3
II. Marco Conceptual .....	4
II.I    Como analizar una línea aérea .....	4
III. Síntesis de los hechos relevantes .....	10
IV. Análisis de la situación objeto de estudio .....	18
IV.I    Análisis del entorno .....	18
IV.II   Mercado Petrolero .....	22
IV.III  Industria de las aerolíneas comerciales .....	25
IV.III.I  Situación de la industria Internacional .....	25
IV.III.II  Situación de la industria en Estados Unidos .....	29
IV.III.III  Diagnostico de la situación de Continental .....	36
V. Criterios decisionales .....	41
VI. Propuesta de alternativas posibles para acciones futuras .....	41
VII. Evaluación de alternativas propuestas mediante la aplicación de herramientas cualitativas y cuantitativas para la toma de decisiones .....	42
VIII. Compromiso de elección de una o varias de las alternativas propuestas ..	42
IX. Fundamento de la alternativa seleccionada .....	43
X. Conclusión .....	43
XI. Bibliografía .....	45
XII. Anexos .....	46

## I. Introducción.

El objetivo principal de este trabajo es hacer un diagnóstico de la situación general de la empresa y en base a el proponer alternativas que pudieran mejorar sus resultados o estar de acuerdo en que la administración ha hecho una buena gestión en el manejo de la misma. Para entender mejor el desempeño de Continental, es importante contar con una visión amplia del entorno Global de la Industria de las líneas aéreas comerciales y de igual modo del entorno Nacional de la misma en los Estados Unidos de América, por lo que el presente trabajo abarca un análisis del mismo. Es importante enfatizar que el presente trabajo me permitirá poner a prueba los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración y será la base para mi examen profesional.

El trabajo parte del caso “Gordon Bethune y el retorno de Continental Airlines”, que esta ubicado en los inicios de 1994 hasta septiembre de 2001, después de los ataques terroristas a los Estados Unidos (11/09/2001). Debido a la fecha actual considere de mayor interés investigar como ha evolucionado Continental Airlines hasta el cierre de 2004, por lo que para el diagnóstico, análisis y propuestas considerare todos los datos recopilados hasta esa fecha y algunos datos e información del presente año 2005. La investigación realizada esta basada principalmente de fuentes primarias (Continental Airlines, U.S. Department of Transportation, etc.) y secundarias (Satandard & Poor’s, Reuters, varios sitios de internet, etc.). El trabajo esta elaborado de acuerdo a la estructura solicitada, en la Normatividad para la titulación mediante la modalidad de Estudio de Caso del Posgrado en Administración de la UIA.

Como introducción, presento una breve historia de los inicios de Continental Airlines:

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

Julio de 1936. Mueller vendió el 40 por ciento de la nueva compañía a Robert F. Six, quien estuvo a cargo de ella por más de 40 años.

1º de julio de 1937, Robert F. Six cambió el nombre de la compañía a Continental Airlines.

10 de diciembre de 1953, Continental firmó un acuerdo de fusión con Pioneer Airlines que sumó 16 nuevas ciudades en Texas y Nuevo México a su mapa de rutas cada vez mayor.

8 de junio de 1959, Se realizó el primer vuelo en aviones jet de Continental (un Boeing 707-120). Para mantener su pequeña flota de aviones jet, Continental desarrolló un programa innovador de “mantenimiento progresivo” que permitía que la flota de aviones jet 707 realizará vuelos los siete días de la semana, durante 16 horas por día.

1970-1978. El mapa de ruta de Continental experimentó un crecimiento significativo. La liberalización de la industria de la navegación aérea en 1978 dio comienzo a más de una década de turbulencia para Continental.

31 de octubre de 1982. La aerolínea se fusionó con Texas International, dirigida por Frank Lorenzo (aunque conservó el nombre Continental), se abocó a ofrecer servicios a tres continentes (América del Norte y del Sur, Asia y Australia) con una flota de 112 aviones.

23 de septiembre de 1983. Continental presentó una demanda para reorganizarse bajo el Capítulo 11 del Federal Bankruptcy Code (Código de Bancarrota Federal). La reconstrucción de la compañía comenzó inmediatamente y a finales de 1984, Continental registró ganancias de \$50 millones de USD<sup>1</sup>.

30 de junio de 1986. Continental salió del Capítulo 11.

---

<sup>1</sup>USD United States Dollar (dólares de los Estados Unidos), en este trabajo se usaran estas iniciales para identificarlos.

1º de febrero de 1987. Se convirtió en la tercera aerolínea más grande de los Estados Unidos con la consolidación de Frontier, People Express y New York Air.

4 de octubre de 1988. Formó la primera alianza global con Scandinavian Airline Systems (SAS).

3 de diciembre de 1990. El aumento en los costos del combustible debido a la invasión iraquí en Kuwait generó una segunda demanda de bancarrota para reorganizarse bajo el Capítulo 11 del Federal Bankruptcy Code.

12 de febrero de 1991. Continental presentó su nueva identidad azul y gris.

27 de abril de 1993. Air Partners/Air Canada invirtieron \$450 millones en Continental, lo que llevó a un segundo resurgimiento después de la bancarrota.

12 de mayo de 1993. Con vistas al futuro, Continental realizó un pedido de 92 aviones Boeing nuevos, incluidos aviones 737, 757, 767 y 777<sup>32</sup>.

El caso de estudio, Gordon Bethune y el retorno de Continental Airlines, está ubicado a partir de Febrero de 1994, fecha en que ingreso a Continental Airlines Gordon Bethune y lo amplié con datos e información hasta su salida Diciembre de 2004.

## II. Marco Conceptual.

La siguiente metodología es recomendada por Jim Corridote analista de líneas aéreas documentado en el estudio Industry surveys de Standard & Poor's Mayo 19, 2005.

### II.I Como analizar una línea aérea

Los factores a examinar cuando analizamos una línea aérea incluyen tráfico, precios, costos, utilidades, estructura de las rutas, planeación de la flotilla, ejecución del servicio, varias medidas financieras y valuación de capital. También es muy importante la fuerza ejercida en la gestión y en la moral de los trabajadores. Aunque difícil de cuantificar, estas características son típicamente reflejadas en costo y medidas de desempeño de los activos.

#### Factores relacionados a los ingresos

Trafico es el punto inicial al analizar una línea de pasajeros. Se puede medir en términos de millas por pasajero productivo (RPM) o pasajeros productivos ó abordados (número total de personas transportadas). Ambas proporcionan medidas útiles de la parte del mercado que esta atendiendo la línea aérea. Niveles de trafico y yield (medida de la tendencia de precios, medida de ingresos unitarios) son los dos determinantes de los ingresos.

**Trafico:** millas por pasajero productivo. Para cualquier periodo, RPMs es igual al número total de pasajeros que viajaron multiplicado por la distancia volada promedio. Esta medida es una herramienta analítica, porque los ingresos de las aerolíneas corresponden cercanamente a los niveles de los RPM. Los cambios en el factor RPM deben ser comparados con los promedios de la industria para determinar si una compañía esta ganando o perdiendo mercado. La ejecución del trafico debe ser visto junto con un análisis del yiel, para determinar si una línea aérea esta comprando mercado a costo de las utilidades. Las líneas aéreas Start up, Regionales y Charters son las que típicamente obtienen mayor índice de crecimiento de RPM porque su trafico base es más pequeño. Los índices de crecimiento no deben ser confundidos con rentabilidad.

**Yield:** una medida de tendencia de precio, además del trafico el otro componente de los ingresos son los precios ó los niveles de precios. Los ingresos generados por pasajeros entre las RPM es comúnmente referido como el yield. Es muy útil comparar la tendencia de una aerolíneas (yield) con la tendencia de las otras aerolíneas. Sin embargo, comparar el nivel del yield para diferentes aerolíneas es útil solo si las aerolíneas proporcionan una composición similar de vuelos. Yields para vuelos internacionales tienden a ser menores que los de las rutas domesticas. Además se debe tomar en consideración el porcentaje de vuelos domésticos y de vuelos internacionales. También tomar en cuenta que una aerolínea puede tener una mezcla mayor de asientos de negocios o de primera clase, tendrá una yield mayor que una aerolínea que tenga mas pasajeros de viajes de descanso en rutas idénticas. Mientras que los vuelos cortos tienden a tener más altos yields, sus costos son también mayores y su factor de carga más bajo.

---

<sup>2</sup>Datos obtenidos de [www.continental.com/historia](http://www.continental.com/historia) 1934-1958, 1959-1977, 1978-1990, 1991- a la fecha.

**Market share y mezcla geográfica.** El mejor método para determinar el desempeño que tiene en el mercado una aerolínea es observar un par de ciudades en las que da servicio, la parte que atiende del total de pasajeros en los aeropuertos que opera. Es usual encontrar que en los aeropuertos principales una sola aerolínea tiene el 75% o más de los pasajeros embarcados. Las aerolíneas que tienen una baja participación de mercado ó que dan servicio a ciudades donde no domina ninguna aerolínea, se enfrentaran a una competencia mayor de precios.

Una mezcla geográfica en las aerolíneas es importante. El crecimiento económico y los niveles de gastos, varían de región en región y de nación en nación. Las aerolíneas que sirven a un mercado a un mercado limitado, pueden ver que su trafico se separa de las tendencias nacionales. Las líneas aéreas pueden, y lo hacen, reponer sus activos dependiendo en donde se presenten las oportunidades de crecimiento. No todos los tipos de avión pueden ser operados rentablemente en todos los mercados.

**Costos.** Cuando evaluamos una aerolínea es frecuentemente más importante analizar su costo de ejecutar que su trafico. Las aerolíneas Star up, las agresivas, las de alto crecimiento, es frecuente que sufran fracasos. En contraste, las aerolíneas que persiguen un nivel manejable de crecimiento mientras controlan sus costos tienden a prosperar.

**Personal.** El personal es el más grande costo de la industria. En 2004, los costos laborales de las 12 principales aerolíneas de Estados Unidos, fluctuaron en un rango de 24% (ATA Holdings Corp.) a 42% (Delta Airlines) de sus ingresos totales, con un promedio de 34.4%. Cuando gasta una aerolínea en personal, depende de su eficiencia y de la cantidad requerida para sus vuelos. Por ejemplo en las rutas cortas en las cuales no se sirve alimentos tienen menos personal y menores costos de limpieza que en los que sirven alimentos. Al ser vuelos cortos no requieren pasar a otros espacio o invertir más tiempo en cargar el servicio de alimentos o en recargar combustible que típicamente los viajes largos si hacen. Las aerolíneas de viajes cortos normalmente tienen menores costos laborales que las aerolíneas principales.

Ciertas funciones de outsourcing como mantenimiento o reservaciones de servicio reducen los costos laborales, lo que puede permitir una reducción de costos. Una aerolínea intensiva en tecnología con confirmaciones por internet, kioskos de registro le permitirán una alta productividad. La mayoría de los empleados son sindicalizados, sueldos y reglas de trabajo difieren de aerolínea en aerolínea. Los tipos de avión y diseños determinaran el tamaño del personal técnico requerido; algunos aviones requieren dos copilotos, mientras que otros solo requieren de uno. Aerolíneas no sindicalizadas entrenas a sus sobrecargos para que realicen tareas que son prohibidas para los que operan en flotas de aerolíneas sindicalizadas.

Algunas aerolíneas ofrecen programas accionarios para el personal o pueden tener un programa para que el personal se le adjudiquen acciones (employee stock ownership programs) (ESOPs) como complemento a sus salarios y prestaciones, este tipo de planes no rebasan el 5% de los ingresos. La eficiencia del personal debe ser medida con las salidas del proceso, la cual en la industria de las aerolíneas se traduce en RPMs por trabajador. La productividad promedio del personal esta alrededor de 1.4 millones RPMs anuales por trabajador. Con líneas aéreas principales tienen un rango entre 1.1 a 1.6 millones de RPMs por trabajador por año.

**Combustible.** Las aerolíneas tienen operaciones intensivas en energía, pero tienen diferentes niveles de exposición y cambios en los precios del combustible. En el pasado el costo de combustible fluctuaba entre el 10% de sus ingresos hasta un máximo de 18%. En 2004 entre las 12 principales aerolíneas de EU, los costos de combustible tienen un rango entre 15% y 28% del total de sus ingresos. El consumo de combustible es mayormente determinado por el número de motores que tienen los aviones y la antigüedad de la flotilla. Los aviones más nuevos son más eficientes en el consumo de combustible que los modelos antiguos.

---

Las aerolíneas especializadas en viajes cortos, las cuales tienen salidas frecuentes, consumen más combustible que las aerolíneas con rutas largas, debido a que los despegues y aterrizajes son los que consumen más cantidad de combustible. Las aerolíneas establecidas en el oeste de los EU tradicionalmente pagan más por el galón de combustible que las del resto de EU. Bajo condiciones normales el promedio del precio por galón de combustible puede variar entre 10% y 15% de aerolínea en aerolínea. En octubre de 2004, varias aerolíneas incrementaron las tarifas en \$10 USD, por segmento. En Febrero de 2005, la mayoría de las aerolíneas implementaron un incremento en las tarifas de \$10 USD por viaje (un solo sentido).

**Mantenimiento.** En promedio las aerolíneas gastan 5% de sus ingresos en mantenimiento, en 2004 el rango de la industria fue de 3.6% a 9%. El mantenimiento gastado por aerolínea varía materialmente con la cantidad de trabajo que se da en outsourcing.

La antigüedad de los aviones influye grandemente en el nivel de mantenimiento requerido. Cada 6 ó 8 años (o 20,000 horas de vuelo) los aviones deben recibir un programa de mantenimiento mayor, conocido como chequeo D. Las aerolíneas que fallan en espaciar sus ordenes, o que compran aviones de segunda mano de la misma edad, se enfrentarán a tener que realizar los mantenimientos casi al mismo tiempo.

**Financiando las compras de aviones.** Para las aerolíneas principales los gastos de interés promediaron el 3.9% de sus ingresos en 2004. versus 4% en 2003. Con un rango entre 1.4% (Southwest Airlines Co.) y 5.5 5 (Delta Airlines). Muchas aerolíneas arrendan una parte de su flota. Los costos de la renta de aviones promediaban el 5% de los ingresos de 2004, contra 5.6% que costaban en 2003. El rango está entre 2.8% (Southwest Airlines) y 15.9% (ATA Holdings).

**Rentabilidad y factor de carga.** Una clave determinante de la rentabilidad es la capacidad de utilización, medida como factor de carga. (se calcula con millas por pasajero productivo RPM entre las millas por asiento disponible ASM). ASM son calculadas con las millas voladas multiplicadas por el número de asientos disponibles para el uso de pasajeros. Es importante señalar que el incremento del factor de carga muestra solamente la capacidad utilizada, no necesariamente que el volumen de pasajeros o las utilidades están mejorando. Para viajes largos el factor de carga estará cerca del 60% bajo condiciones normales. Para la mayoría de las aerolíneas principales, han estado más altas en los periodos recientes debido a las reducciones en capacidad y a agresivos descuentos.

**RASM (revenue available seat miles) versus CASM (cost per available seat mile).** Comparar ingresos de pasajeros por milla de asiento disponible (RASM) con costo por milla de asiento disponible (CASM) es una manera común de medir la rentabilidad de una aerolínea. RASM es el indicador más cercano observado por los analistas financieros, pero ambas medidas son cruciales. En el pasado United y América Airlines habían demostrado que simplemente removiendo asientos podían incrementar el RASM. Sin embargo, este incremento claramente no fue suficiente para hacerlo rentable. Desde que las compañías frecuentemente ganan un ingreso adicional aproximadamente del 10% por venta de otros servicios (carga, paquetería, venta de viajero frecuente, licores, etc.), estos ingresos deben tomarse en cuenta ya que pueden hacer la diferencia entre operar con pérdidas o ganancias.

**Estabilidad de la hoja de balance y efectivo.** Es importante enfatizar la fuerza de una hoja de balance de la aerolíneas. Métricas tales como deuda-capital y deuda- total capitalización, deben ser examinadas, como el efectivo debe cubrir el pago de intereses y otras necesidades de liquidez. En tiempos de pérdida, es importante determinar que tan rápido una aerolínea puede estar usando su efectivo disponible.

**Medición del servicio y seguridad.** Una manera para medir la ejecución del servicio de una aerolínea es por el porcentaje de vuelos que llegan a tiempo, como se publica en el DOT's Air Travel Consumer Report, típicamente entre 75% y 80% de todos los vuelos que llegan dentro de los 15 minutos de su tiempo programado. Otra es la reclamación de consumidores que es usualmente un indicador del nivel de confiabilidad del servicio. Algunas veces un nivel pobre del servicio refleja una baja moral de los empleados.

Otro indicador es el porcentaje de pasajeros que les fue negado el abordaje. Las aerolíneas que sobreviven sus vuelos tendrán un indicador mayor. Algunos con 0.2% de los pasajeros que les fue negado el abordaje, de este solo el 5% son regresados involuntariamente, el resto toman la oferta para los pasajeros que voluntariamente se esperan, ya que son compensados con \$400 USD en efectivo, en vouchers o en bonos de viajero frecuente. Por lo tanto aerolíneas con estos problemas pueden tener un alto nivel de satisfacción de sus clientes. Coincidentemente aerolíneas con niveles altos en esta métrica, tienen mayores márgenes de utilidades, debido a que los vuelos están completamente cargados con pasajeros.

En medidas de seguridad, la mayoría de las líneas aéreas tienen bajo nivel de accidentes y no varían significativamente entre ellas. En general la seguridad se ha incrementado.

**Gestión y planeación de la flota.** Un análisis de los activos de la aerolínea determinara que también se esta administrando la flota. La utilización de un Jet es medida por el número de horas promedio que es avión esta en servicio. Las más eficientes (y usualmente las mas rentables) líneas aéreas tienden a tener aviones trabajando arriba de 11 o 12 horas por día. La antigüedad de la flota es una estadística importante debido a que nos proporciona una advertencia temprana de cuando se requiere capital para reemplazar equipos. La antigüedad de un avión es menos importante que la cantidad de despegues y aterrizajes, en los cuales tiene el mayor desgaste el fuselaje.

**Valuación de capital (Patrimonio).** Las acciones de las aerolíneas están entre las mas volátiles del mercado. El movimiento de las acciones pueden exagerar los efectos de los cambios en los costos de los combustibles; por ejemplo si el precio del petróleo crudo sube el 10%, los costos de combustible se pueden incrementar el 10%, pero los costos totales solo se elevaran 1.5% afectando utilidades en este rango.

Otra metodología aplicable para hacer el análisis de una empresa es la propuesta en el libro de Administración Financiera de James C. Van Horne de la editorial Pearson Educación y en resumen es la siguiente:

El tipo de análisis financiero que se realiza depende de los intereses específicos de quien los realiza. El análisis de los estados financieros es parte de un sistema de procesamiento de información a partir del cual se pueden tomar decisiones bien fundamentadas.

Para evaluar la situación y desempeño financieros de una empresa, el analista requiere de algunos criterios. Estos se usan frecuentemente como razones o índices que relacionan datos financieros entre sí. El análisis e interpretación de varias razones debe permitir a analistas expertos y capaces tener un conocimiento de la situación y desempeño financiero de la empresa que el que podrían obtener mediante el análisis aislado de los datos financieros.

El análisis de las razones financieras involucra dos tipos de comparaciones. En primer lugar puede comparar una razón presente con las razones pasadas y futuras esperadas para la misma compañía. Las razones financieras también pueden ser calculadas para su proyección o estados pro forma, y comparadas con las razones presentes y pasadas. En las comparaciones a través del tiempo, lo mejor es comparar no solo las razones financieras sino también las cifras absolutas.

---



El segundo método de comparación coteja las razones de una empresa con las empresas similares o con promedios de la industria en el mismo punto en el tiempo. Solo cuando se comparan las razones financieras de una empresa con las de empresas similares se puede llegar a una conclusión realista. En consecuencia necesitamos información sobre la dispersión de la distribución con el fin de juzgar en forma acertada la importancia que tiene para una compañía determinada que su razón financiera se desvíe de la norma que impera en la industria.

Las comparaciones con la industria deben enfocarse con cuidado. Puede ser que las condiciones y desempeño financiero de toda la industria estén por debajo de lo satisfactorio y por tanto que una empresa esté por arriba del promedio no sea suficiente.

Tipos de razones financieras.

Las razones financieras pueden agruparse en cinco tipos: de liquidez, deuda, rentabilidad, cobertura y valor de mercado. Ninguna razón nos proporciona información suficiente como para juzgar las condiciones y desempeño financiero de la empresa. Solo cuando analizamos un grupo de razones podemos llegar a conclusiones razonables.

**Razones de liquidez.** Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. En esencia deseamos comparar las obligaciones corto plazo con los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones.

Razón circulante = activo circulante/pasivo circulante

Mientras mayor sea la razón mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

Razón de la prueba del ácido = activo circulante – inventario/pasivo circulante

Es una guía más precisa para la liquidez

Período promedio de cobranza = cuentas por cobrar X días en el año/ventas anuales a crédito

Razón de rotación de las cuentas por cobrar = ventas anuales a crédito/ cuentas por cobrar

Período promedio de pago = cuentas por pagar X 365 /compras anuales

Razón de rotación de inventarios = Costo de ventas/inventario promedio

**Razones de deuda.** Al extender el análisis a la liquidez de largo plazo de la compañía (es decir, su capacidad para satisfacer sus obligaciones de largo plazo), podemos utilizar varias razones de deuda.

Razón deuda a capital = deuda total/ capital social

Razón de capitalización de largo plazo = deuda de largo plazo/ total de capitalización

Flujo de efectivo a deuda y capitalización

A menudo el flujo de efectivo de la compañía se define como el efectivo generado por las operaciones de la empresa. A esto se le conoce como utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA).

Razón flujo de efectivo a pasivos totales = EBITDA/ pasivos totales

Razón flujo de efectivo a deuda a largo plazo = EBITDA / deuda a largo plazo

Otra razón = total de préstamos recibidos + capital / EVITAD

---

**Razones de cobertura.** Las razones de cobertura están diseñadas para relacionar los cargos financieros de una compañía con su capacidad para darles servicio.

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

**Razones de rentabilidad.** Hay dos tipos de razones las que muestran la rentabilidad en relación a las ventas y las que muestran la rentabilidad en relación con la inversión. Juntas estas razones indican la eficiencia de la operación de la compañía.

Rentabilidad en relación con las ventas:

Margen de utilidad bruta = Ventas – costo de ventas / ventas

Margen de utilidad neta = utilidad neta después de impuestos / ventas

Rentabilidad en relación con las inversiones

Razón de rendimiento de capital ROE = utilidad neta después de impuesto – dividendos de acciones preferentes / capital social

Rendimiento de los activos ROA = utilidad neta después de impuesto / activos totales

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

Razón de rotación de activos = ventas / activos totales

Capacidad de obtener utilidades = ventas / activos totales X utilidades netas después de impuesto / ventas

**Razones de valor de mercado.** Hay varias razones que relacionan el valor de mercado de las acciones de una compañía con la rentabilidad, los dividendos y el capital en libros.

Razón precio / utilidades = precio de la acción / utilidades por acción

Rendimiento de dividendos = dividendos por acción / precio por acción

Valor de mercado o valor en libros = precio de la acción / valor en libros por acción

### III. Síntesis de los hechos relevantes.

#### Continental Airlines.

En 1994 era la 5ª. Mayor aerolínea comercial en Estados Unidos de América (EUA), con ingresos de 6000 millones USD. Había reportado una pérdida neta cada año desde 1985. Las finanzas estaban endeblas y la administración pugnaba por disminuir sus costos y cambiar el rumbo hacia la rentabilidad. Según las estadísticas del U.S. Department of Transportation (DOT) de 1993 y principios de 1994, aparecía en último lugar de las 10 principales aerolíneas Comerciales de EUA debido a su pobre desempeño de operaciones y satisfacción al cliente tales como:

- Arribos puntuales (% de vuelos que no tienen retrasos mayores de 15 minutos con respecto a la hora programada).
- Número más alto de reportes de equipaje mal manejados por cada 1000 pasajeros.
- El índice más alto de quejas por cada 100,000 pasajeros (el triple del promedio del ramo).
- Entre las peores líneas en % de pasajeros a los que involuntariamente se les negó abordar por sobrecupo y otros problemas.

En los últimos 10 años había tenido 10 directores generales.

Continental Lite. Empresa de Continental que atendía el segmento de mercado de tarifa baja, solo con lo esencial de la empresa, siguió el modelo de Southwest Airlines. Se creó reemplazando los asientos de primera clase con asientos de clase económica en 100 pequeños jets Boeing, que se pintaron con el logo de Continental Lite para identificar el producto. Los aviones volaban desde temprano hasta la noche para generar la mayor cantidad de dinero por avión. Sus costos eran demasiado elevados en relación con los ingresos generados por su procedimiento de tarifa baja.

Noviembre de 1994 Gordon Bethune es nombrado director ejecutivo por la junta directiva de Continental, después de presentar su plan llamado "Go forward Plan". El plan fue elaborado por Gordon con ayuda de Greg Brenneman (un Vicepresidente de Bain & Company con habilidad para revertir la marcha declinante de las empresas, quien había estado trabajando con Continental durante varios meses para revertir las operaciones de mantenimiento de Continental con buenos resultados).

Greg Brenneman continúa como consultor y en Mayo de 1995, Bethune lo nombra director general de operaciones de Continental. En septiembre de 1996 Brenneman obtuvo el título de presidente de su área, en tanto que Bethune fungía como presidente de la junta directiva y director ejecutivo.

#### Gordon Bethune.

Algunos datos del currículum de Gordon Bethune son los siguientes:

- Piloto de aerolínea autorizado, calificado para volar aviones jet Boeing 757 y 767.
- Contaba con licencia de mecánico de fuselajes y de planta de energía.
- Gerente de instalaciones y de mantenimiento en Braniff y en Western Airlines.
- Vicepresidente titular de operaciones en Piedmont Airlines en la década de 1980.
- Trabajo hasta febrero de 1994 en Boeing donde obtiene conocimientos de operaciones (mismos que le permitieron familiarizarse con el negocio de las aerolíneas comerciales), de las estrategias de diversas aerolíneas y de los ejecutivos que la dirigían.
- En febrero de 1994, inicia trabajo en Continental Airlines como director General de Operaciones (COO).
- De Noviembre de 1994 a Diciembre de 2004 ocupó el cargo de Presidente de la Junta Directiva y Director General de la Empresa (CEO).

## **Situación del Personal empleado por Continental en 1994.**

Muchos se encontraban desilusionados y con la moral baja. La mayoría trataba de hacer su trabajo lo mejor que podían pero la meta era sobrevivir. Durante los procedimientos de quiebra de 1993 se redujeron honorarios y salarios. Los problemas se manifestaban con algunos de los siguientes hechos:

- Alta rotación e incapacidades, muy por encima del promedio del ramo.
- Había muchos conflictos internos entre los grupos de empleados y departamentos.
- Cuando había problemas se buscaban culpables.
- El personal encargado de vender boletos y atender las puertas de abordaje pasaban muchas horas de estrés lidiando con pasajeros insatisfechos y coléricos.

## **Contenido ejecución y evolución del Go Forward Plan (plan adelante) 1995-2000.**

Constaba de 4 partes: 1) plan de mercado para volar por rutas más rentables, 2) plan financiero para llevar a la empresa a números negros en 1995, 3) plan de producto para mejorar la oferta de Continental a los clientes y 4) plan para el personal que tenía como objetivo transformar la cultura de la empresa. Las cuatro partes del plan se llevarían 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 les ocasionaba pérdida de dinero y se concentrara en las fortalezas del mercado de la aerolínea. La empresa estaba perdiendo en 18% de sus rutas, muchas de las cuales eran rutas de punto a punto de tarifa baja (en este segmento su participación de mercado era baja). Los análisis indicaban que aproximadamente un tercio de las rutas de Continental Lite eran la causa del 70% de las pérdidas de Continental. Lo que implicaba hacer reducciones drásticas en los vuelos de Continental Lite y revisar a fondo el programa de rutas de Continental para concentrarse en las operaciones de centro y ramal. Se programaron más vuelos para nuevas ubicaciones de ramal que prometían generar el tránsito de pasajeros suficiente para producir ganancias.

Se planteaba cerrar el centro operativo de Greensboro, Carolina del Norte ya que perdía dinero. Los esfuerzos estarían enfocados a los centros operativos de Newark, Cleveland y Houston.

Descubrieron que los patrones de viaje aéreo justificaban agregar más vuelos de Newark a los centros operativos de Houston y Cleveland. Además detectaron oportunidades de subir las tarifas en algunas de las rutas.

Las reducciones de frecuencia de vuelos y destinos significaba que Continental tenía demasiados asientos disponibles en sus aviones y que habría necesidad de recortar el tamaño de la flota de aparatos. En ese momento contaba con una flota con 10 tipos diferentes de naves.

Los aviones Airbus 300 (A300) eran costosos y requerían procedimientos especiales de mantenimiento y los pagos de alquiler eran de hasta 200,000 dólares al mes, el plan proponía deshacerse de todos estos aviones, que muchos de ellos transportaban de 50 a 60% de su capacidad total. Con ello lograrían eliminar la mayor parte de la capacidad sobrante de asientos y disminuir costos (por inventario de refacciones, capacitación, instalaciones y procedimientos especiales).

Con los aviones que le seguían en tamaño volando por estas mismas rutas casi en la totalidad de su capacidad, tendrían las siguientes ventajas: a) conservarían los ingresos generados por los A300, b) mejorarían el factor de carga en general de la empresa y c) los márgenes de ganancia serían mucho mejores.

### Las principales decisiones ejecutadas por Continental fueron:

- Tratar a las agencias de viajes como socias y a colaborar estrechamente con ellas, pagando mejores comisiones, incentivos por volumen de boletos vendidos, programas de ascenso a primera clase. Continental quería trasladar su negocio de la multitud de mochila y sandalias a la multitud de abrigo y corbata, considerando que tales viajeros estarían dispuestos a pagar pasajes más caros para no poner en riesgo su comodidad y conveniencia.
- Los ejecutivos de continental hicieron una campaña de promoción muy fuerte a los corporativos de las empresas que volaban con frecuencia, ofreciendo disculpas por el servicio pasado y presentado las características del Go Forward Plan orientadas al cliente.
- Agregar en forma gradual más destinos desde sus centros operativos y agregar más vuelos a los destinos existentes, para hacer que creciera el negocio durante el periodo 1995-2000. La expansión fue particularmente fuerte en los mercados internacionales.
- En 2000, tenía más de 2000 vuelos que iban a 90 destinos internacionales (servía a más destinos internacionales que cualquier otra línea área) y 130 destinos en EUA.
- Incrementar sus destinos operativos, con la apertura de Guam para los vuelos que operaban en la región Asia-Pacífico. Newark fue la puerta principal para los vuelos de Europa (16 ciudades) y Medio Oriente. Houston fue la puerta principal para los vuelos a: México (20 ciudades), Centroamérica (todos los países) y Sudamérica (6 ciudades). Cleveland tenía vuelos internacionales a Montreal, Toronto, Londres, San Juan y Cancún. En 2000, Continental anuncio sus planes para incrementar el servicio a 30 ciudades europeas en los siguientes 3 a 5 años y añadir más destinos a medio oriente.
- En 2000: amplió su boletaje electrónico (e-ticketing,) a cerca de 95% de sus destinos; tenía ventas mayores a 5800 millones de dólares en boletos electrónicos que representaban 54% de las ventas totales. Se asocio con United, Delta, American y Northwest para crear un sitio web completo de planeación llamado Orbitz ([www.orbitz.com](http://www.orbitz.com)), que ofrecía boletos de las aerolíneas, reservaciones de hotel, renta de autos y otros servicios (su lanzamiento al mercado fue en Junio 2001).
- Continental Express. Cuando en 1996 Continental decidió descartar a Continental Lite, la dirección creó una operación alimentadora para sus centros operativos llamada Continental Express. Operaba como una subsidiaria y contaba con su propio presidente. En 2000, Continental Express había ampliado sus operaciones para incluir cerca de 1000 vuelos diarios a 70 ciudades en EUA, 10 a México y 5 a Canada. Su flota contaba con jets regionales y algunos aviones de turbohélice. Llevaba pasajeros a los tres centros operativos principales de Continental para conectarlos con los vuelos regulares. Tenía planes de descartar los aviones de turbohélice y de utilizar los jets regionales en forma exclusiva para 2004, debido a que consideraba que los jets regionales tenían mejor aceptación de los clientes al brindarles mayor comodidad.
- Restaura el programa One Pass de viajero frecuente.

### Plan Financiero: Fund the Future (Reunir fondos para el futuro).

En Octubre de 1994 Continental estaba en aprietos por falta de efectivo y cargada de deudas. En 1994 Continental tuvo un costo de interés de 202 millones de dólares, en 1996 los costos por intereses se redujeron a 117 millones de dólares. Este cambio se debió a la implementación del plan financiero cuyas principales acciones fueron: 1) renegociar los pagos de la renta de los aviones, 2) refinanciar parte de la deuda a tasas de interés más bajas, 3) alargar los plazos de amortizaciones de préstamos de tres a siete u ocho años y 4) subir las tarifas en rutas selectas.

Adicional a los cuatro puntos anteriores Continental logro:

- Que Boeing le regresara 29 millones de dólares de un anticipo que le habían dado de 70 millones.
  - Se cerraron las operaciones de mantenimiento de Continental en Los Ángeles, por el poco movimiento que tenía, despidieron a cerca de 1800 trabajadores.
  - Compras vendió los excedentes de inventario y renegóció contratos de mantenimiento.
  - Se tuvieron acuerdos de código compartido con otras arelineas, con lo que se lograron economías de operación conjunta. De 1996 a 2000 tenía códigos compartidos con líneas nacionales tales como: Northwest Airlines, Air Canada, American Eagle y Horizon Airlines y con líneas
-



---

internacionales como Alitalia, Air France, Virgin Airways y Air China. A fines de 2001 se llegó a un acuerdo con KLM Royal Dutch Airlines.

- Asociarse con otras aerolíneas para que manejaran el trabajo de tierra donde tenían pocos vuelos y viceversa, por ejemplo América West, con esto ahorran en los pagos del personal de tierra.
- Bethune instaló sistemas financieros mucho más fuertes de los que tenía, para mejorar la información financiera para toma de decisiones. Para ello contrató al Sr. Kellner, con su ayuda Continental creó sistemas que permitían contar con estimados confiables y actualizados de ingresos, costos, ganancias y flujos de efectivo. Este sistema evolucionó y emitía un pronóstico diario de 40 conceptos, que incluía recibos de tarjeta de crédito, costos de combustible, costo de mantenimiento, ingresos por milla de asiento disponible por tipo de avión, utilidades en cada centro operativo y utilidades en cada ruta de cada centro operativo.
- Kellner implementó en 1995 una póliza de seguro contra aumentos inesperados de costos de combustible, mismas que le ahorraron a Continental un estimado de 3 millones de dólares.
- Durante 1996 y 1998 Continental trabajó en reducir los costos de capacitación y mantenimiento, mediante la disminución de los diferentes tipos de aviones de su flota. La meta era bajar los 9 tipos diferentes de aviones a 5. Bethune consideraba que para 1999-2000 Continental tendría la flota más joven y por tanto de más bajo mantenimiento, en la industria de las aerolíneas comerciales de Estados Unidos.
- No pagó dividendos de sus acciones comunes de 1993-2000. A partir de 1998 inició un programa de recompra de acciones por medio del cual adquirió 28.1 millones de acciones a un costo aproximado de 1200 millones USD, programa que continuó hasta Diciembre de 2000.
- Alianza con Northwest Airlines. En 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. Esto formó la base de una alianza global que estipulaba que cada aerolínea pusiera su código de vuelo en gran número de vuelos de la otra y que compartieran salas de espera ejecutivas en ciertos aeropuertos, beneficios recíprocos de viajero frecuente, actividades de marketing, preservando las identidades separadas de cada empresa. Esta alianza trajo como consecuencia que la Secretaría de Justicia de Estados Unidos (U.S. Department of Justice) iniciara un juicio antimonopolio. El argumento era que la posesión accionaria de Northwest tenía el efecto de disminuir la competencia real y potencial en diversas formas y en varios mercados geográficos. Continental y Northwest decidieron luchar contra la demanda y durante 1998-2000 iniciaron la ejecución de su alianza en los términos que estaban comprometidos.

### **Plan de producto: Make Reliability a Reality (Hacer de la confiabilidad una realidad).**

El plan de producto buscaba mejorar las cosas que agradarían a los clientes y que los harían tomar la decisión de volar de nuevo por Continental. Consideraba 3 puntos: a) el desempeño de puntualidad (las encuestas de los viajeros aéreos mostraban que el arribo oportuno era el factor principal de la satisfacción del cliente), b) manejo de equipajes y c) la experiencia de vuelo de Continental. La clave del plan era enfocarse al personal, en el desempeño puntual, recompensándolos con un bono mensual de 65 dólares cada mes que apareciera Continental entre las primeras cinco aerolíneas en porcentaje de vuelos de arribo puntual medido y reportado por el U.S. Department of Transportation.

El cálculo de 65 dólares surgía de que se estaban gastando 5 millones USD en atender a los pasajeros que habían perdido vuelos por conexión a causa de vuelos de arribo demorado, la mitad de esa cantidad entre los 40,000 empleados daba aproximadamente 65 USD.

El plan inició en enero de 1995 con muy buenos resultados. En 1996 para ganar el bono se decidió que Continental debería estar entre los 3 primeros lugares, aumentando el bono a 100 USD, mismo que pago a partir de diciembre de 1995 por quedar en 1er. Lugar. En 1997 ajustó los requisitos del bono para que la aerolínea tuviera que quedar entre las 3 primeras aerolíneas nacionales o que tuviera un índice de arribos a tiempo superior a 80%. En 2000 las bases del bono se cambiaron de nuevo y se pagaban los 100 USD, si Continental quedaba en primer lugar de

---

desempeño puntual y 65 USD si quedaba en 2º. ó 3er. lugar o con un índice de puntualidad superior al 80%. De 1995-2000 Continental pago un total de 157 millones de dólares en bonos de arribo a tiempo.

Otras acciones ejecutadas por Continental con relación al plan de producto:

- Mejora en el manejo de equipajes. Continental se mantuvo entre las 3 principales aerolíneas con menor número de quejas por mal manejo de equipajes en 30 de 31 meses a partir de 1995.
- Continental aumento su capacidad de atención telefónica agregando más agentes y mejorando su software de sistemas de reservación.
- Los servicios de vuelo mejoraron en base a encuestas de preferencias del consumidor. A los pasajeros de primera clase se les dio prioridad en el manejo de equipaje, se introdujeron nuevos y mejores platillos. Se instalaron teléfonos de uso en vuelo.
- En 2000 Continental gasto 12 millones de dólares en gavetas portaequipajes más grandes para acomodar valijas de mano y para brindar más espacio para objetos.

### **Plan de la gente: Working Together (Trabajando juntos).**

El objetivo del plan de la gente era que los empleados de la empresa trabajaran juntos y crearan un ambiente de trabajo positivo. Bethune consideraba que la parte más importante del Go Forward Plan, era cambiar de raíz la cultura corporativa de Continental. Se quería convertir en meta corporativa la forma en que las personas se trataban unas con otras y encontrar la forma de medir y recompensar la cooperación y la confianza.

Los principales hechos que se ejecutaron para lograr el objetivo del plan del personal fueron:

- Pagaron a los empleados de Continental 545 millones de dólares por concepto de bonos de utilidades compartidas, durante el periodo 1995-2000.
- Crearon listas de verificación para cada uno de los puestos con el propósito de que los empleados comprendieran mejor lo que se esperaba de ellos.
- Comunicaciones abiertas y trabajo en equipo. Los cuatro elementos del Go Forward Plan (Volar para ganar, Reunir fondos para el futuro, Hacer de la confiabilidad un realidad y Trabajar juntos) se trataban siempre en el mismo orden (en juntas de los empleados, en publicaciones de la empresa, en los tableros de boletines y en la agenda en las juntas bisemanales del comité directivo).
- "Dignidad y respeto" se volvió el lema de la empresa en 1996.
- A principios de 1995 los ejecutivos de alto nivel clasificaban a los empleados gerenciales y supervisores en una escala de 1 a 4 con respecto a la calidad de su trabajo y trabajo en equipo, siendo 1 bueno en su trabajo y 4 deficiente. Esta calificación les servía para platicar con su personal, con el propósito de mejorar. En Octubre de 1995 se hizo evidente que Continental tenía demasiados administradores, en especial mandos medios, por lo que la administración decidió despedir a todos los supervisores y gerentes con calificación de 4.
- De los 61 Vicepresidentes que había en Continental cuando Bethune asumió el cargo, aproximadamente la mitad abandonó la empresa por renuncia voluntaria o se les despidió, por gerencia ineficiente o por fallas en el trabajo en equipo. Por esta razón se contrato personal de fuera para altos puestos en la empresa.
- Para retener a sus ejecutivos clave, Continental implemento un plan muy atractivo de salario y bono.
- Bethune predicaba el trabajo en equipo entre los ejecutivos titulares.
- A partir de 1996, se inicio un programa para recompensar a los empleados por asistencia perfecta, en un periodo de 6 meses (enero a junio o Julio a diciembre), se les premiaba con un certificado de 50 dólares y se volvían candidatos para el obsequio de camionetas Ford Explorers completamente equipadas. Del 1º. De Julio al 31 de diciembre de 2000, hubo 14,980 empleados candidatos con registro de asistencia perfecta, por lo que se estimaba un ahorro de 20 millones de dólares por disminución en el índice de ausentismo.
- Durante el año se habían implementado diferentes convivios con todo el personal, mismos que ayudaban a mantener un muy buen ambiente de trabajo. Las tasas de rotación voluntaria de



empleados de Continental fueron de 6.7% en 1998, 6.1% en 1999 y 5.3% en 2000.

- En Julio de 1997, se inicio un programa de tres años para subir los salarios de los empleados al nivel de los estándares de la industria, el programa llego a su termino en julio de 2000. Cuando logro esta meta inicio otro programa de tres años para aumentar las prestaciones al nivel de la norma de la industria para 2003.

De la ilustración I del caso (Resumen financiero y operativo de Continental, 1993-2000), anexo I, podemos concluir que de 1995 a 2000 (con el Go Forward Plan) se obtuvieron las siguientes mejoras financieras y operativas, a pesar del incremento en el precio promedio por galón de combustible 57.56%:

- Financieras. Incrementos en los indicadores siguientes : Ingresos operativos de 69.94%, percepción operativa 77.66%, percepción neta 52.68% y ganancias básicas por acción 38.08%.
- Operativas. Pasajeros productivos 24.81%, millas por pasajero productivo 60.31%, millas por asiento disponible 41.13%, factor de carga por pasajero 13.57%, Factor de carga en equilibrio o limite de rentabilidad por pasajero 9.05%, percepción por pasajero por milla de asiento disponible 20%, costo operativo por milla de asiento disponible 16.75%, edad promedio de flota de aviones (en años) de más de 14 a 8.

## Situación de Continental Airlines en 2001

En su reporte anual de 2000, presentado en enero de 2001, Gordon Bethune y Greg Brenneman concluyeron con la siguiente declaración: ..... seguimos empeñados en procurar que cuando ganemos, ganemos todos: empleados, clientes y accionistas por igual.

## Desempeño financiero y operativo de Continental 2001

Durante los primeros seis meses sus resultados fueron: ingresos de 5000 millones de dólares (3.3% mayor a 2000), utilidad neta de 51 millones de dólares (muy por debajo de los 149 millones de 2000), liquidez en problemas (activo 2200 millones de dólares, pasivo de 3200 millones de dólares), deuda de largo plazo de 3700 millones de dólares, capital contable de los accionistas 1200 millones de dólares. La administración atribuyo las utilidades bajas de 2001 a la lentitud de la economía Estadounidense como a la global. Continental y Southwest Airlines fueron las únicas dos aerolíneas mayores estadounidenses que reportaron utilidades en el primer semestre de 2001.

En Agosto de 2001 tenían los siguientes indicadores: puntualidad 80.9% (contra 77.7% del periodo comparable de 2000), aumento de tráfico de pasajeros 2.7% para Continental y 22.9% para Continental Express, factor de carga de 78.1% (contra 76.8% de 2000). Al inicio de Septiembre Continental y Continental Express estaban haciendo 2500 vuelos diarios. Continental había reportado 25 trimestres consecutivos redituables.

En 2001 continental contaba con muchos reconocimientos y premios tales como los siguientes:

- Enero, Air Transporte World (una de las principales revistas de la aviación) la nombra por segunda vez, en un periodo de cinco años, la Aerolínea del año. La revista resaltaba dos puntos de Continental: a) las mejores las relaciones laborales de todas las aerolíneas importantes de Estados Unidos y b) el servicio al pasajero superior que las demás aerolíneas.
- OAG (división de Reed Business Information y editora de OAG Pocket Flight Guide) nombró a Continental la mejor Aerolínea Transatlántica con base en Norteamérica y el mejor programa aéreo de viajero frecuente. Esta distinción se la hizo en base a los votos de sus suscriptores, que en su mayoría eran viajeros frecuentes.
- J.D. Power and Associates había nombrado a Continental excelente en satisfacción del cliente en cuatro de los últimos cinco años.
- La revista Fortune nombro a Continental la segunda aerolínea más admirada de estados Unidos



en 2000 y 2001 (detrás de Southwest Airlines). Además la había incluido entre las 100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos (1999, 2000 y 2001), en las últimas listas de Fortune figuraba en la número 18.

- En junio, Aviation Week & Space Technology otorgó a Continental su calificación más alta por “administración sobresaliente”.

### **La alianza con Northwest Airlines**

En enero de 2001, Continental recompro 6.7 millones de los 8.7 millones de acciones comunes que Northwest Airlines había comprado a fines de 1997. Continental pago 450 millones USD en efectivo, sin embargo como parte del trato acordaron extender hasta 2005 su convenio maestro de alianza (código compartido, viajero frecuente, acceso compartido a salas de descanso ejecutivas y diversos acuerdos de marketing conjunto). Con esta recompra Continental quedo liberada de cualquier externo, recupero su autonomía y puso fin al litigio antimonopolio iniciado por la Secretaría de Justicia de Estados Unidos en 1998.

Gordon Bethune declaro que el 22 de Junio de 2001 el “día de la Independencia” en Continental marco la ocasión pagando un bono de 100 dólares a todos los empleados de Continental (54,300). Continental esperaba que la alianza con Northwest les trajera ingresos operativos adicionales por 265 millones de dólares. A mediados del año 2001 se hizo patente que se iba a un ritmo más lento, debido a las demoras en el establecimiento de plataformas técnicas comunes y de que se estaban llevando a cabo de manera conjunta otras alianzas con otras aerolíneas. Continental estimaba que el faltante de esos beneficios serían del orden de 65 millones USD; la dirección creía que los beneficios completos se lograrían en dos o tres años.

### **Continental Express**

En Julio de 2001, Continental anunció sus planes de vender su parte minoritaria en Continental Express por medio de una oferta publica inicial de acciones. El mercado de valores estaba asignando un alto valor a las acciones de las aerolíneas regionales de más rápido crecimiento, como Continental Express. Las aerolíneas regionales habían disfrutado de gran éxito en los últimos 10 años debido a: 1) volaban con jets pequeños a aeropuertos de menor tamaño, 2) competencia más débil, 3) costos bajos y 4) contratos de trabajo con remuneraciones considerablemente menores que las de las grandes aerolíneas.

### **Impacto en los ataques terroristas del 11 Septiembre de 2001 en Estados Unidos.**

15 de septiembre de 2001. Continental Airlines anuncio que reduciría inmediatamente su programa de vuelos largos en aproximadamente 20% y que pondría en suspensión temporal a alrededor de 12,000 (21.42%) empleados de sus 56,000. Se estimaba que el costo de las liquidaciones seria aproximadamente 60 millones de dólares. Se programaron ferias de empleo de reubicación en los centros operativos de Continental de Houston, Cleveland y Newark.

Recurrió al Gobierno Federal para que activara un paquete de ayuda mayor, para poder lidiar con el desplome del trafico de pasajeros y los costos agregados de las reglas de seguridad aeroportuarias exigidas por la FAA (Federal Aviation Administration), además de que harían más lento el proceso (paso de los pasajeros, equipajes, cambio de aviones en las puertas y distintas operaciones).

“21 de septiembre de 2001. El gobierno de los Estados Unidos aprobó la Ley Air Transportation Safety and System Satabilization Act (ATSSSA), que brindaba \$4.500 millones en dinero en efectivo para la industria de la navegación aérea para compensar a las compañías por el bloqueo forzado del gobierno y otros \$10.000 millones en préstamos federales, si eran necesarios. Más de \$400 millones en dinero en efectivo fueron otorgados a Continental”<sup>3</sup>.

Se reduce el programa de vuelos que dio como resultado la interrupción del servicio de Continental en 10 ciudades y/o aeropuertos.

Se suspenden todos los vuelos en DC-10, así como la detención temporal de 14 turbohélices y otros 31 aviones de Continental Express.

En Septiembre Continental tuvo una disminución de tráfico mundial de 31% (tráfico nacional de 32.3% y 29% en vuelos internacionales) comparado con Septiembre de 2000.

El factor de carga de Continental fue de 61.4% contra 72.4% reportado en el año 2000. Continental Express tuvo una disminución de tráfico de 21.7% contra septiembre de 2000, un factor de carga de 52% (6.9 puntos por debajo del mismo mes de 2000). Continental y Continental Express transportaron en total 2,915,615 pasajeros durante septiembre, que representa una caída de 32.2% comparado con el mismo mes de 2000. El tráfico de Continental mejoro durante las dos primeras semanas de Octubre de 2001 elevándose el factor de carga de todo el sistema a 65.6%.

El 1º. De Octubre de 2001, Continental inicio un programa para premiar con dobles millas a sus viajeros aéreos frecuentes por viajes entre el 2 de octubre y el 15 de noviembre, además redujo las tarifas de viajes de negocios en al mayoría de sus rutas de negocios por el resto de 2001.

Se instalaron protecciones de barra transversal (cabinas de mando) en todos sus aviones para el 23 de octubre, adelantándose a la fecha limite fijada por la FAA.

### **Suspensiones y/o recortes de personal en otras aerolíneas.**

Las aerolíneas de Estados Unidos y de todo el mundo, al igual que Continental, estaban recomponiendo rápidamente sus programas de vuelo para proteger sus posiciones financieras y adecuarse a las reducciones de viajes aéreos. Como ejemplo se listan algunas de las aerolíneas que anunciaron recortes de personal:

Aerolínea	Recorte de número de empleados	Otros ajustes
American Airlines	20,000	
United Airlines	20,000	
US Airways	11,000	Disminución de pagos
British Airways	7,000	
American West Airlines	2,000	
Virgin Atlantic	1,200	
American Trans Air	1,500	
Midwest Express	450	
Frontier Airlines	440	
Mesaba	Suspensiones	Disminuciones salariales considerables
KLM	10%	Disminución de su fuerza de trabajo

Además con recortes de 30,000 empleados en Boeing y 12,000 en Honeywell, debido a la reducción en la producción de aviones comerciales. Se calcularon aproximadamente en 120,000 empleados los afectados por las disminuciones de vuelos y las medidas de reducción de costos.

El impacto de los ataques terroristas 9/11 afecto a toda la industria de la aviación como ejemplo se mencionan otras aerolíneas que reportaban graves perdidas y problemas al cierre del tercer trimestre: American Airlines anuncio la mayor perdida operativa de su historia, Northwest reporto una perdida operativa de 155 millones de dólares, US Airways reportó una perdida neta de 766 millones de dólares, United Airlines reporto una perdida de 542 millones antes de cargos especiales de 865 millones, United anuncio que probablemente iría a la quiebra en 2002 ya que esperaban perder en 2001 hasta 3000 millones de dólares.

### **Desempeño financiero y operativo del tercer trimestre de Continental.**

Reporto ingresos netos del tercer trimestre de 3 millones de dólares, incluyendo la concesión federal de 243 millones de dólares. Excluyendo los cargos especiales y la concesión federal, Continental habría reportado una pérdida por 97 millones de dólares. El ingreso del tercer trimestre fue de 2100 millones de dólares, 14.9% abajo del mismo periodo del año anterior. El flujo de caja era negativo de cuatro a cinco millones de dólares diarios, la empresa esperaba recibir ayuda adicional de la ATSSSA de alrededor de 215 millones de dólares. Continental tenía activos sin gravamen con un valor de libros ligeramente superior a 1000 millones de dólares al 30 de septiembre de 2001, que podía ofrecer en prenda para futuros prestamos.

Continental acepto la entrega de 14 nuevos Jets Boeing y sacó 49 aviones del servicio, estaba en negociaciones con Boeing para el aplazamiento en el pedido de algunos aviones programados para 2002 y 2005. De acuerdo con la administración de la empresa, los reciente descuentos de precio de pasaje para estimular el tráfico de pasajeros había deprimido el ingreso por milla de asiento disponible, ayudando a levantar el factor de carga de punto límite de rentabilidad, en el tercer trimestre a 78.3%.

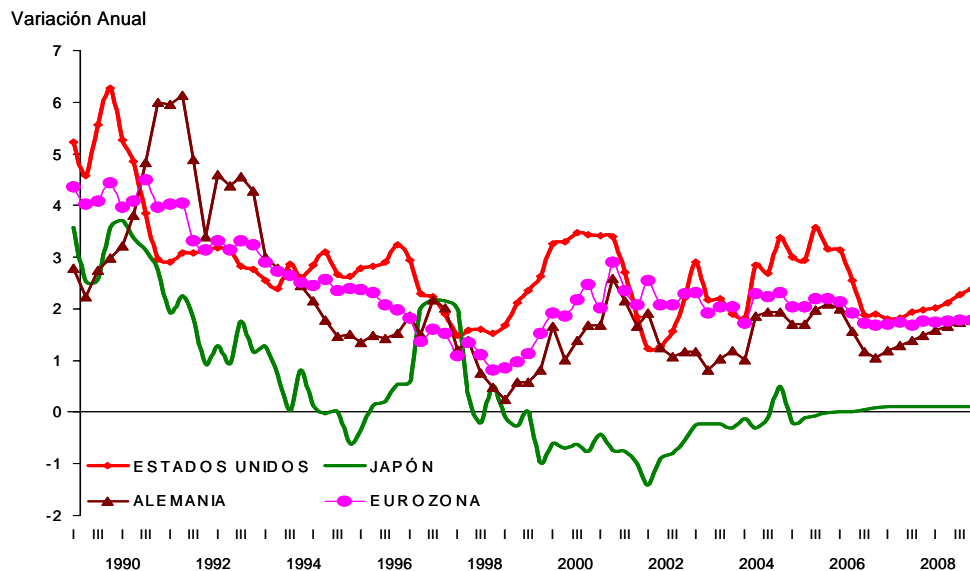
## IV. Análisis de la situación objeto de estudio.

### IV.1 Análisis del entorno

Como lo comente en la introducción de este trabajo, el análisis de la situación de la empresa Continental Airlines Inc., la iniciare ubicándome a finales de 2004, y para entender mejor lo que estaba pasando en la Industria de la aviación comercial, empezaré primero por mostrar algunos datos macroeconómicos de los principales países del mundo y posteriormente de Estados Unidos, país donde se ubica la empresa objeto de este estudio.

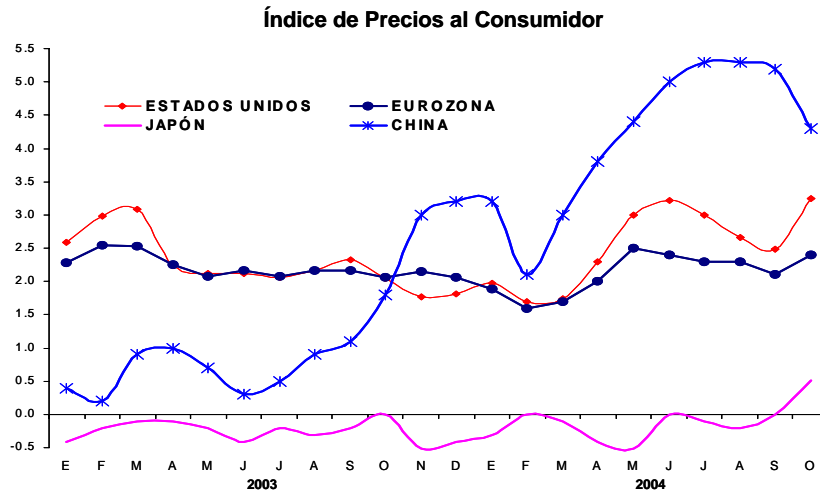
A continuación mostrare cómo estábamos a finales de 2004, que perspectivas se tenían para 2005, algunos datos del mismo y algunas proyecciones de 2006.<sup>4</sup>

#### • Inflación Mundial

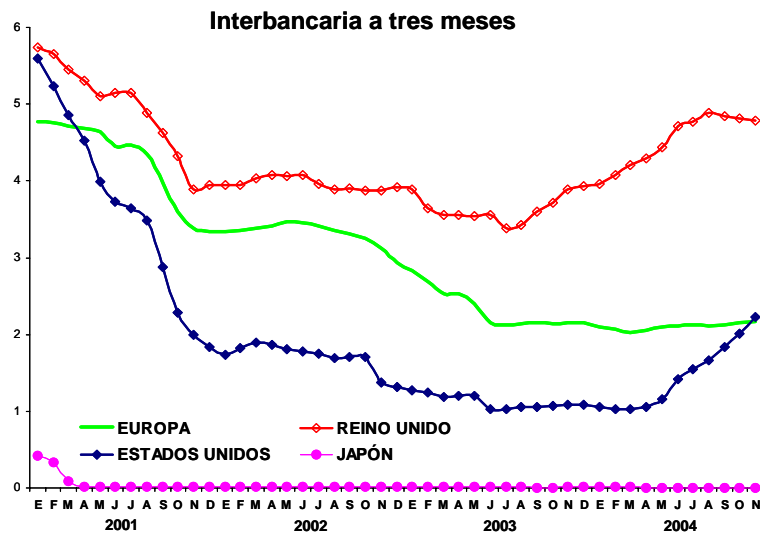


Se espera que la inflación se mantenga en los mismos niveles de 2004

<sup>4</sup>Datos obtenidos del CAPEM, Oxford Economic Forecasting, Diciembre 9, 2004

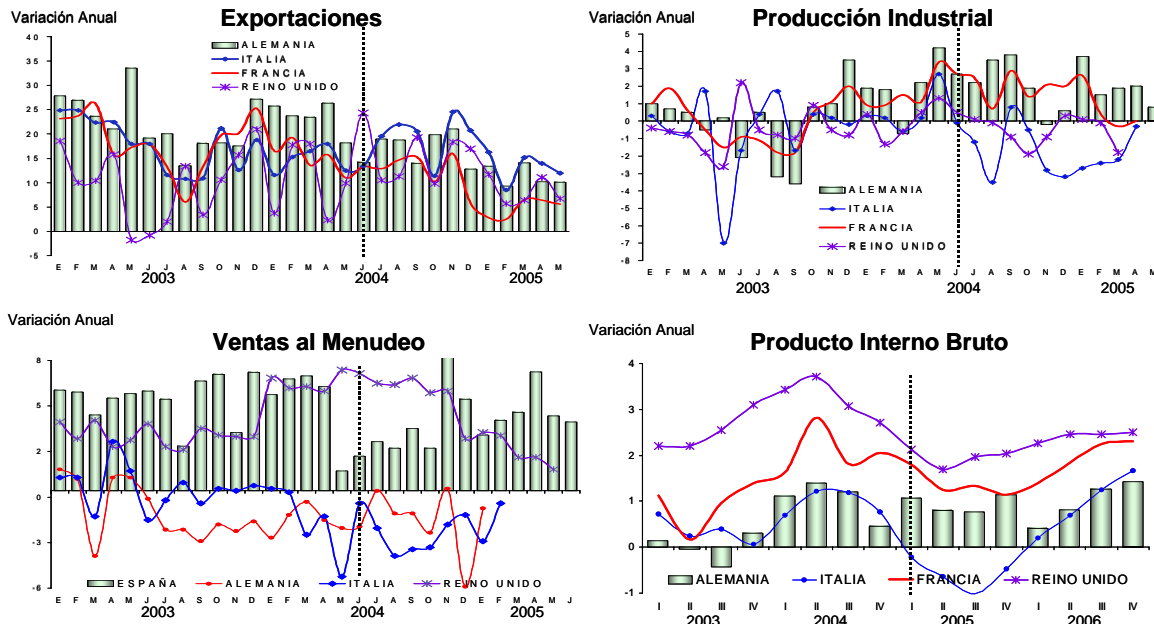


En la gráfica podemos observar que los índices se mantienen en los mismos niveles, excepto para China que se ha venido elevando desde 2003 de aproximadamente 0.5% a 5% en agosto de 2004.



Las tasas de interés muestran un repunte en 2004 especialmente en Estados Unidos y Reino Unido, en Europa y Japón se mantienen estables.

## • Eurozona



Exportaciones. Mantienen las mismas tendencias, excepto Alemania que va hacia abajo.  
 La producción industrial. En general se observa una tendencia a la baja en 2005.  
 Producto interno Bruto. Se observa un crecimiento en 2004, una disminución en 2005, resaltando Italia con un decrecimiento del  $-0.2\%$ . Se espera una recuperación en 2006.  
 Ventas al menudeo. Solo crecieron y se mantuvieron en Reino Unido.

## • Crecimiento Mundial

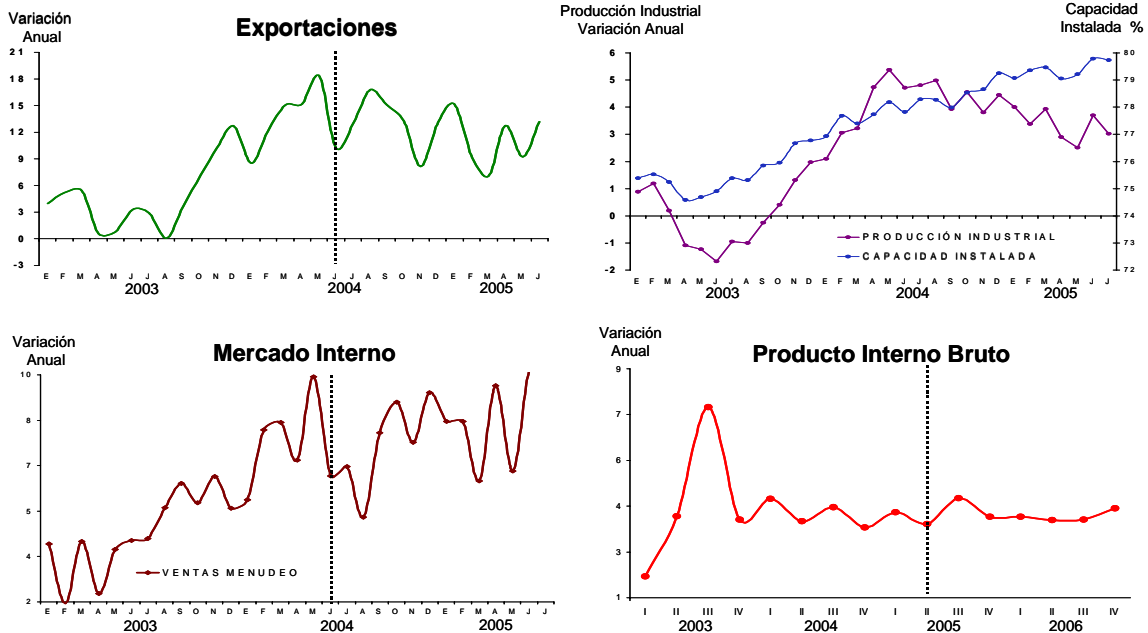
**Producto Interno Bruto**  
(Variación Porcentual)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Estados Unidos	0.3	2.2	3.0	4.2	3.6	3.4	3.5	3.7
Japón	0.4	-0.3	1.3	2.6	1.8	1.3	1.5	1.4
China	7.5	8.3	9.4	9.5	9.2	8.0	8.4	8.5
Alemania	1.0	0.2	-0.1	1.1	0.9	1.0	1.7	1.6
Francia	2.1	1.2	0.6	2.0	1.3	1.5	2.5	2.2
Canadá	1.9	3.3	2.0	2.9	2.8	2.6	2.5	2.9
Reino Unido	2.1	1.6	2.2	3.2	1.9	2.3	2.8	2.9
Italia	1.7	0.4	0.4	1.0	-0.2	0.6	1.8	2.0
España	2.8	2.0	2.5	3.1	3.2	2.8	3.0	2.9
Grupo de los 7	0.8	1.4	2.2	3.2	2.4	2.2	2.6	2.5
OCDE	0.9	1.4	1.8	3.1	2.4	2.4	2.8	2.7
EL MUNDO	1.3	1.8	2.6	4.0	3.3	3.4	3.5	3.5

September (2005) Oxford Economic Forecasting  
World Economic Prospects Monthly Review

El producto interno bruto de los diferentes países mostrados en la tabla se ven con crecimientos moderados en promedio, en 2005 de  $3.3\%$  (el mundo), excepto China, que se espera mantenga crecimientos por arriba del  $7\%$ .

## • Estados Unidos

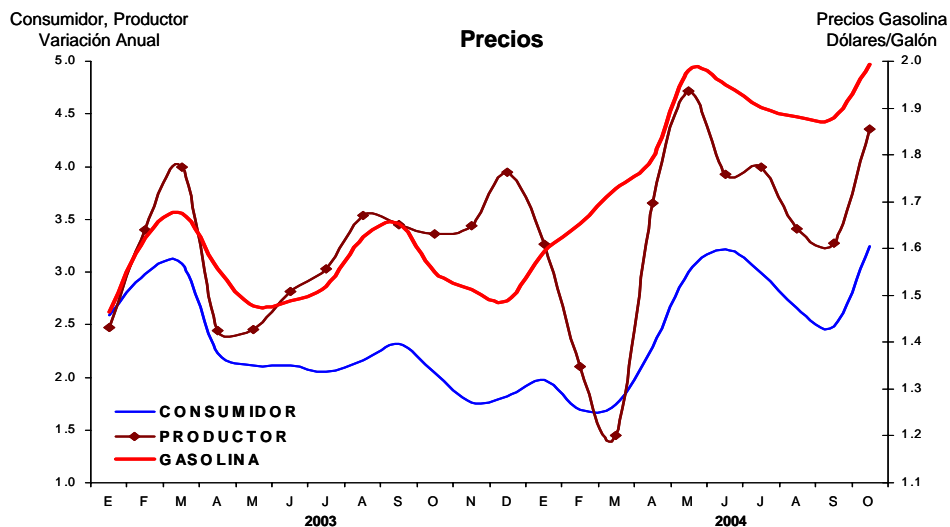


Exportaciones. Se observa una recuperación en 2004 vs 2003, y se mantiene con ligera disminución en 2005.

Producción industrial. Se observa una disminución en 2004 vs 2005, y la capacidad instalada ha venido creciendo de 2003 a 2005.

Producto interno bruto. Del 4.2 del 2004, se espera una disminución en 2005 a 3.6.

Mercado interno. Las ventas al menudeo crecieron aproximadamente 2.5% comparadas con las ventas del 2003 y mantienen una tendencia a la alza en 2005.



A partir de marzo de 2004, se observa un crecimiento en los precios; por encima de los del consumidor y productor esta la gasolina.

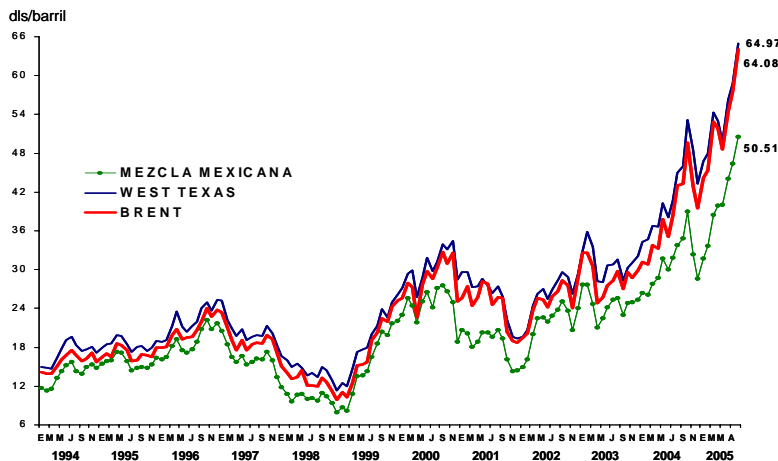
## IV.II Mercado Petrolero

Dado el impacto que tienen los combustibles en la industria de la aviación es importante conocer como se comporta el mercado petrolero. Los precios del petróleo se incrementaron fuertemente durante el 2004 y en 2005 han alcanzando precios históricos.

“A principios de 2005, usando datos de un estudio económico realizado por Global Insight Inc., las estimaciones de Standard & Poor’s son que el precio promedio del barril de petróleo WTI, mantenga los siguientes precios: \$50.15 USD en 2005, \$48.25 USD en 2006, \$45 USD en 2007 y debajo de \$35 USD hasta el 2015; reflejando cambios en el suministro y la demanda dentro del sector Energético. También creemos que los cambios han ocurrido en la industria de la refinación, la demanda de productos derivados del petróleo se ha incrementado más rápido que el crecimiento en la capacidad de las refinerías. Este incremento, desde nuestro punto de vista, es reflejado en márgenes más amplios para las refinerías, desde finales de 1990.”<sup>5</sup>

En la siguiente grafica, podemos observar el cambio en los precios del barril de petróleo:

- Precios del petróleo



WORLD OIL SUPPLY & DEMAND*					
(Millions of barrels per day)					
	2002	2003	E2004	% CHANGE 2002-03	% CHANGE 2003-04
<b>DEMAND</b>					
North America	24.1	24.6	25.2	2.1	2.4
Europe	15.3	15.5	15.7	1.3	1.3
Pacific	8.6	8.8	8.6	2.3	(2.3)
OECD, total	48.1	48.9	49.5	1.7	1.2
FSU	3.5	3.6	3.7	2.9	2.8
Europe	0.7	0.7	0.7	0.0	0.0
China	5.0	5.5	6.4	10.0	16.4
Other Asia	7.9	8.1	8.6	2.5	6.2
Latin America	4.8	4.7	4.9	(2.1)	4.3
Middle East	5.4	5.6	5.9	3.7	5.4
Africa	2.7	2.7	2.8	0.0	3.7
Non-OECD, total	29.9	30.9	32.9	3.3	6.5
<b>TOTAL WORLD DEMAND</b>	<b>77.9</b>	<b>79.8</b>	<b>82.5</b>	<b>2.4</b>	<b>3.4</b>
<b>SUPPLY</b>					
North America	14.5	14.6	14.6	0.7	0.0
Europe	6.6	6.3	6.1	(4.5)	(3.2)
Pacific	0.8	0.7	0.6	(12.5)	(14.3)
OECD, total	21.8	21.6	21.2	(0.9)	(1.9)
FSU	9.4	10.3	11.2	9.6	8.7
Europe	0.2	0.2	0.2	0.0	0.0
China	3.4	3.4	3.5	0.0	2.9
Other Asia	2.5	2.6	2.8	4.0	7.7
Latin America	4.0	4.0	4.1	0.0	2.5
Middle East	2.1	2.0	1.9	(4.8)	(5.0)
Africa	3.0	3.1	3.4	3.3	9.7
Non-OECD, total	24.5	25.6	26.9	4.5	5.1
Processing gains	1.8	1.8	1.8	0.0	0.0
Total non-OPEC	48.1	49.0	50.0	1.9	2.0
<b>OPEC</b>					
Crude	25.1	26.8	28.7	6.8	7.1
NGLs	3.7	3.9	4.3	5.4	10.3
Total OPEC	28.8	30.7	33.0	6.6	7.5
<b>TOTAL WORLD SUPPLY</b>	<b>76.9</b>	<b>79.6</b>	<b>83.0</b>	<b>3.5</b>	<b>4.3</b>

\*All data as published; totals may not add due to rounding. E-Estimated. OECD-Organisation of Economic Co-operation and Development. FSU-Former Soviet Union. NGLs-Natural gas liquids.  
Source: International Energy Agency.

En esta lamina podemos observar:

- La demanda de Norte América (que incluye a Estados Unidos) es 72.6% mayor que su producción.
- La producción se ha incrementado aproximadamente un punto más que la demanda.



En esta lamina podemos observar la capacidad instalada de las refineras a nivel mundial, por región. Si nos enfocamos a Estados Unidos podemos observar: consume el 20.35% de la producción mundial de petróleo crudo y refina el 40.37 % de la producción mundial.

#### ESTIMATED WORLDWIDE REFINING CAPACITY BY REGION

(In thousands of barrels per day, as of January 1, 2005)

REGION	NO. OF REFINERIES	CRUDE FEED	CATALYTIC HYDRO-TREATING*	COCKING†	CATALYTIC CRACKING†	CATALYTIC HYDRO-CRACKING†	CONVERSION CAPACITY‡
<b>ASIA-PACIFIC</b>	161	20,695	8,287	661	2,861	809	4,331
% of world	23.9%	25.1%	20.1%	14.9%	19.7%	17.2%	18.3%
Japan	32	4,707	4,319	93	875	173	1,142
China	56	4,650	307	266	811	122	1,199
South Korea	6	2,577	1,068	19	187	120	326
India	17	2,255	228	170	297	55	522
Singapore	3	1,337	573	0	69	98	167
China, Taiwan	4	1,220	498	51	196	0	247
Indonesia	8	993	23	33	101	100	234
Australia	8	755	330	0	229	15	244
Thailand	4	703	459	0	81	43	124
Malaysia	6	545	214	24	0	36	60
Others	17	955	269	5	15	48	68
<b>WESTERN EUROPE</b>	104	14,727	9,413	315	2,201	1,010	3,526
% of world	15.4%	17.9%	22.8%	7.1%	15.2%	21.4%	14.9%
Germany	16	2,323	1,907	98	358	193	650
Italy	17	2,321	1,209	45	308	273	626
France	13	1,951	1,261	0	385	16	401
United Kingdom	11	1,825	1,275	65	418	36	519
Spain	9	1,272	765	43	191	128	362
Netherlands	6	1,228	761	39	106	195	339
Belgium	5	803	606	0	114	0	114
Turkey	6	714	265	0	29	54	83
Others	21	2,289	1,365	25	291	116	432
<b>EASTERN EUROPE</b>	93	10,237	4,100	319	944	266	1,529
% of world	13.8%	12.4%	9.9%	7.2%	6.5%	5.6%	6.5%
Russia	41	5,433	2,171	85	331	57	473
Ukraine	6	880	315	22	70	7	99
Romania	10	517	238	68	109	2	179
Others	36	3,408	1,376	144	434	200	777
<b>MIDDLE EAST</b>	45	6,472	2,068	90	366	641	1,097
% of world	6.7%	7.9%	5.0%	2.0%	2.5%	13.6%	4.6%
Saudia Arabia	8	1,745	553	0	104	132	235
Iran	9	1,474	213	0	30	140	170
Kuwait	3	889	561	72	36	164	272
Iraq	8	598	283	0	0	74	74
United Arab Emirates	5	514	159	0	34	31	65
Others	12	1,252	299	18	162	99	280
<b>AFRICA</b>	46	3,230	914	39	210	62	312
% of world	6.8%	3.9%	2.2%	0.9%	1.5%	1.3%	1.3%
Egypt	9	726	208	39	0	34	73
Others	37	2,504	707	0	210	29	239
<b>WESTERN HEMISPHERE</b>	225	27,049	16,474	3,016	7,927	1,925	12,867
% of world	33.4%	32.8%	39.9%	67.9%	54.6%	40.8%	54.4%
United States	132	16,775	12,669	2,340	5,753	1,440	9,533
Canada	21	2,017	995	47	493	261	801
Brazil	13	1,920	257	86	500	0	586
Mexico	6	1,684	984	155	375	18	548
Venezuela	5	1,282	390	145	232	0	377
Argentina	10	625	151	107	149	21	277
Others	38	2,745	1,027	136	425	185	746
<b>TOTAL WORLD</b>	674	82,409	41,256	4,440	14,510	4,712	23,662

\*Removes sulfur and other impurities from the crude feedstock. †Process that converts heavy crude oil into light refined oil products. ‡Standard & Poor's defines conversion capacity as the sum of coking, hydrocracking, and catalytic cracking capacity.

Source: *Oil & Gas Journal*, Standard & Poor's Equity Research.

<sup>5</sup>Industry Surveys, Oil & Gas: Production and Marketing, pag. 1, Standard & Poor's, Mayo 26, 2005.

Elaborar un análisis de la industria del petróleo y sus repercusiones sería materia de otro trabajo sin embargo, quiero reforzar la idea de que los precios del petróleo continuaran variando ya que dependen de muchos factores, por lo que la industria de la aviación comercial tiene que estar muy atenta a lo que esta pasando y prever algunos escenarios de lo que puede pasar en el futuro.

“Los miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo están produciendo tanto petróleo como pueden, gracias al atractivo que ejercen los precios elevados. Sheikh Ahmad Fahad AlSabah, ministro de Energía de Kuwait, dijo esta semana que la producción de la OPEC es de 30.4 millones de barriles diarios y está elevándose. “Estos volúmenes en aumento han llevado a que, en los últimos dos años, el abastecimiento global haya excedido a la demanda”. A finales de Julio las reservas de crudo de Estados Unidos estaban en su punto más alto desde 1999”<sup>6</sup>.

“A mayo de 2005, el rango de precios del petróleo habían alcanzado los niveles más altos de su historia, debido a varios factores: la situación en Irak, el alto consumo de los Estados Unidos y China; las preocupaciones por disturbios en algunos productores como son Rusia, Nigeria, Venezuela y en el Medio Oriente (Arabia Saudita, Iran, etc.); y la debilidad del dólar contra otras monedas. El incremento en los precios de los últimos dos años, ha provocado que los precios del combustible de Jet tengan un dramático impacto en las utilidades de las aerolíneas. Nosotros estimamos que el costo del combustible represento cerca del 19% del total de los ingresos de las aerolíneas en 2004, 15% en 2003 y 13.6 % en 2002”<sup>7</sup>.

Además de los factores mencionados, es importante comentar que existen factores inesperados que pueden afectar los precios del petróleo tal como paso en Estados Unidos, debido a los daños provocados por el huracán Katrina. El gobierno federal de EUA, para tratar de controlar los precios del petróleo, tuvo que utilizar petróleo de la reserva estratégica, apoyar económicamente y ajustar las tasas de interés.

### **IV.III Industria de las aerolíneas comerciales**

#### **IV.III.I Situación de la industria Internacional**

Es innegable la importancia de la Industria de la aviación por su contribución al mundo, los viajes aéreos han alterado nuestro concepto de distancia. El mundo parece ser un lugar más pequeño, que la gente puede visitar por cualquier motivo de su interés. Actualmente no se puede competir efectivamente por tráfico internacional.

“Para competir efectivamente por el tráfico internacional, las líneas aéreas necesitan un campo con las mismas reglas para jugar. Esto requiere la aprobación de tratados de aviación de “cielos abiertos”, con acuerdos bilaterales que reduzcan las regulaciones económicas de las líneas aéreas y permitan compartir códigos, alianzas y acuerdos de propiedad parcial entre las aerolíneas internacionales. Sin embargo, las rutas domesticas en los Estados Unidos y el resto del mundo permanecen cerradas a la competencia extranjera. La práctica de cabotaje (el transporte de pasajeros por una compañía aérea extranjera de solamente vuelos domésticos) es ilegal en todas las naciones. El primer pacto de cielos abiertos fue llevado a cabo en 1992, por Estados Unidos y los países bajos. En Abril de 2005, sesenta y seis naciones han firmado acuerdos con los Estados Unidos. No todos estos pactos van a desencadenar competencia entre las líneas aéreas, pero todos se mueven fuertemente en esa dirección, provocando en etapas la desregulación”<sup>8</sup>.

<sup>6</sup>Revista Expansión, Septiembre 14, 2005, pag. 104 . <sup>7</sup>Industry Surveys, Airlines, Standard & Poor’s, pag. 2, Mayo 19, 2005.

<sup>8</sup>Industry Surveys, Airlines, Standard & Poor’s, pag. 18, Mayo 19, 2005.

“Las alianzas internacionales son cruciales para tener utilidades en muchas rutas internacionales. Contar con un socio global que alimente vuelos hacia los hub (aeropuertos concentradores de vuelos) genera numerosos beneficios. Por facilitar las conexiones entre vuelos y estimular el tráfico aéreo, una alianza puede ayudar dramáticamente a una línea aérea a bajar sus costos, bajar sus tarifas e incrementar su frecuencia de vuelos; sin requerir una inversión adicional de aviones, instalaciones en aeropuertos o rutas adicionales.

Las alianzas comerciales ahorran costos de varias formas: compartiendo instalaciones para carga y pasaje, integrando programas de frecuencia de vuelos; consolidando ventas, mantenimiento y administración de las operaciones; compartiendo información tecnológica; coordinando publicidad; uniendo abastecimiento donde sea factible. Las alianzas son estructuradas actualmente para que operen como empresas independientes, pero con programación coordinada y combinando programas de viajero frecuente.

Existen tres grandes alianzas globales de líneas aéreas que con: Star alliance anclada por United Airlines y Deutsche Lufthansa AG; One World, con American Airlines y British Airways PLC; y Sky Team, con Delta, Continental, Northwest, KLM y Air France. Todas ellas incluyen varias líneas aéreas secundarias.

Las posibilidades para Star Alliance fueron sacudidas en diciembre 2002, debido a que United Airlines inicio su proceso de bancarrota. Sin embargo United Airlines ha mantenido la mayor parte de la estructura de sus rutas internacionales y la alianza ha continuado firme. Si United Airlines es forzada a liquidar más que a reestructurar, el Star Alliance sería dejado sin un socio fuerte de USA. Por ahora Star Alliance continua siendo la más grande alianza, con 14515 salidas diarias a 772 aeropuertos, sus líneas aéreas representan el 22% de la capacidad global de la industria al finalizar 2004 contra 19% de Sky Team y de 15% de One World.

El DOT (Department of Transportation US) libero un reporte a finales de 1999 que expresaba que las alianzas de las líneas aéreas multinacionales habían estimulado la demanda e incrementado la competencia en miles de mercados. El reporte encontró que las tarifas cayeron 17.5% entre 1996 y 1998 debido a los mercados de cielos abiertos, pero bajaron solo 3.5% cuando tales pactos no se llevaron a cabo.

Nosotros sentimos que la desregulación internacional es imparable y seguirá los patrones vistos en la industria de las aerolíneas de los Estados Unidos. El periodo inicial será caótico y los mercados bajaran las tarifas e incrementaran los vuelos; posibilitando que existan más perdidas y bancarrotas.

El exceso de capacidad debe ser disminuido y restaurarlo establemente a medida que la concentración aumente. Los gobiernos pueden evitar que los mercados sean dominados por una línea aérea, asegurándose de contar con suficiente espacio disponible para despegues y aterrizajes de los competidores en aeropuertos internacionales”<sup>9</sup>.

“La aviación comercial se recupera. Después de tres años de declive, la reactivación de la aviación comercial es claramente visible. El tráfico ya ha superado los niveles que alcanzó en el apogeo anterior de 2000, y las líneas aéreas piden cada vez más aviones nuevos. Pero los elevados precios del combustible están intensificando la presión ya existente en las líneas aéreas, derivada de la feroz competencia, con el resultado de que muchas están soportando grandes pérdidas. En este difícil entorno financiero, la demanda de aviones con las máximas eficiencias tanto operativas como de consumo de combustible son mayores que nunca.

Según la Organización Internacional de Aviación Civil (International Civil Aviation Organization – ICAO), el tráfico programado medido por ingresos pasajero/kilómetro aumentó aproximadamente un 14% en 2004 en comparación con 2003. El tráfico internacional experimentó la mayor recuperación. La Asociación Internacional de Transporte Aéreo (Internacional Air Transport

<sup>9</sup>Industry Surveys, Airlines, Standard & Poor’s, pag. 18 y 19, Mayo 19, 2005.

---

Association) menciona un repunte del 15,3% tras 2003, cuando la epidemia de la gripe asiática y la guerra de Irak limitaron la actividad.

El aumento del precio del combustible en 2004 hizo que se dispararan las pérdidas de la industria de las líneas aéreas. Las pérdidas netas de las 11 mayores líneas aéreas de pasajeros estadounidenses excluyendo ATA, que está en quiebra y no ha declarado resultados financieros, se dispararon a 9.200 millones de dólares en 2004, empeorando respecto a las pérdidas de 2.400 millones de dólares que contrajeron en 2003. La fortaleza del euro ha protegido a las líneas aéreas europeas frente al impacto del encarecimiento del combustible. En Asia, la sólida recuperación del tráfico está devolviendo la rentabilidad de las líneas aéreas a los niveles experimentados por última vez antes de la epidemia de gripe asiática en 2003.

En este duro contexto de mercado, el modelo de negocio de bajo coste tiene cada vez más éxito. Las líneas aéreas se están volviendo más eficientes mediante la mejora de sus entornos operativos y la racionalización de sus flotas en torno a aviones eficientes en costos y más grandes. El modelo de negocio de las líneas aéreas tradicionales norteamericanas parece insostenible, a medida que reducen sus operaciones y se centran en rutas rentables, especialmente rutas internacionales. Solicitar la quiebra al amparo de las disposiciones del Chapter 11 les está permitiendo recortar costes mediante la reestructuración de sus operaciones. Pero esto puede prolongar una intensa competencia al impedir la desaparición de las líneas aéreas más débiles.

Para recuperarse en términos financieros, la industria de las líneas aéreas necesita adaptarse a los elevados costes del combustible y a la aparición de las compañías de bajo costo. Si bien el costo del combustible ha descendido respecto a sus niveles de finales de 2004, la incertidumbre geopolítica y las limitaciones estructurales hacen que previsiblemente sigan siendo altos según sus niveles históricos. El crecimiento del tráfico, los recargos en los billetes por el precio del combustible, las coberturas del precio del combustible, la mayor productividad y las reducciones de costos operativos en áreas, como la mano de obra, tan sólo están mitigando parcialmente las presiones en la rentabilidad.

A escala mundial, el tráfico está gravitando hacia las líneas aéreas más competitivas. Las líneas aéreas de bajo costo siguen aumentando su cuota de mercado, especialmente en las rutas de corta-media distancia, en las que se requieren aviones de tamaño medio eficientes en costos. Un factor importante de éxito para las líneas aéreas de bajo coste es su dedicación a la función principal de transportar pasajeros, mientras que contratan externamente tareas auxiliares, como el mantenimiento.

De cara al futuro, se prevé que continúe la recuperación del tráfico. La ICAO pronostica un crecimiento del 5,4% en 2005 y del 5,2% en 2006. Los pedidos de aviones nuevos aumentarán con el ascenso del tráfico y a medida que los aviones más antiguos, menos eficientes, se retiren antes de lo previsto. Los fabricantes de aviones tendrán que ser innovadores, tanto en desarrollo de productos como en el modo en que se organiza la producción para mantener la competitividad.

**Avance de las líneas aéreas de bajo costo.** El modelo de negocio se extiende cada vez más, dentro de diez años, las líneas aéreas de bajo costo habrán aumentado más su cuota de mercado en la industria de las líneas aéreas. La fortaleza competitiva de su modelo de negocio obligará a las otras aerolíneas a realizar grandes cambios. Las líneas aéreas tradicionales pueden optar por adaptarse o sufrir las consecuencias.

La fortaleza del modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste radica en su modo de centrarse exclusivamente en transportar pasajeros, permitiendo reducir los gastos al mínimo. Su modo de hacerlo varía en cierto modo entre las distintas líneas, si bien existen algunas prácticas

que muchas comparten. Para las líneas aéreas tradicionales, es difícil igualar estos bajos costos porque están lastradas por flotas viejas de aviones comparativamente ineficientes, una mano de obra cara y rutas cuya explotación ha dejado de ser económica.

Existen tres características distintivas que tienden a compartir los modelos de negocio de bajo coste:

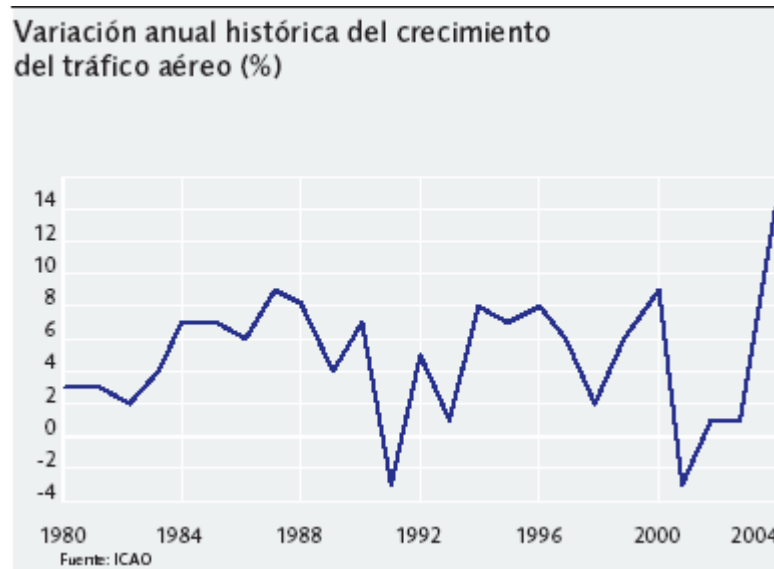
– Flotas construidas en torno a un solo tipo de avión, lo que conduce a costes más bajos de formación de pilotos y mantenimiento.

– Rutas punto a punto de corto a medio recorrido y cabinas mayores, lo que minimiza el tiempo de estacionamiento en los viajes de ida y vuelta.

– Eficiencia óptima en todas las operaciones, especialmente en el uso de aviones y mano de obra.

Airbus calcula que, para 2014, las líneas aéreas de bajo costo representarán en torno a un 40% de todo el tráfico intereuropeo y estadounidense, en comparación con los porcentajes actuales del 15% y 22%, respectivamente. En Asia, el avance de las líneas aéreas de bajo costo no ha hecho más que empezar, pero es igualmente rápido.

En la actualidad, las dos mayores líneas aéreas del mundo en cuanto a capitalización bursátil son Southwest Airlines y Ryanair, ambas líneas aéreas de bajo coste. En resumen, las líneas aéreas de bajo coste son el segmento más dinámico y de crecimiento más rápido en el negocio de las líneas aéreas<sup>10</sup>.



Aunque los pronósticos de mercado de Boeing y Airbus, por lo general, están de acuerdo sobre la dimensión global del mercado (véase el documento anual de Current Market Outlook de Boeing), Boeing tiene una visión algo diferente sobre el segmento aviones de alta capacidad y gran autonomía (HCLA). Cree que los nuevos aviones de tamaño medio pueden ofrecer servicios de larga distancia con una buena rentabilidad y que los pasajeros preferirán estos a los aviones más grandes para evitar los hubs (escalas) y volar “punto a punto”. Por otra parte, Airbus cree que esta fragmentación puede producirse, pero que las rutas entre las grandes ciudades seguirán transportando cargas crecientes de pasajeros, tanto en vuelos de conexión como de “origen y destino”.

En diciembre de 2004, el Global Market Forecast (GMF) de Airbus pronosticaba que a lo largo de los próximos 20 años los ingresos pasajero/kilómetro de las grandes líneas aéreas se triplicarían a una tasa media del 5,3% anual, mientras que el elemento tonelada de carga/kilómetro crecería a una tasa aún mayor, del 5,9% anual.

Para acomodar este crecimiento y renovar sus flotas, las grandes compañías aéreas del mundo necesitarían casi 17.300 aviones nuevos de pasajeros y carga, con un valor aproximadamente de 1,9 billones de dólares (USD 2004). Este total incluiría nada menos que 1.648 aviones muy grandes, silenciosos y rentables como el A380 (1.250 aviones de pasajeros y 398 de carga). En conjunto, se prevé que en este período se producirá la recuperación del tráfico aéreo más fuerte desde 1980, lo que pone de relieve la resistencia de la industria de las líneas aéreas a los efectos de los recientes acontecimientos mundiales (los ataques terroristas en EU y otros países, los conflictos afgano e iraquí, la epidemia de la gripe asiática, y la incertidumbre sobre el suministro de petróleo del segundo semestre de 2004). En este sentido, los acontecimientos del 11 de septiembre no han alterado las hipótesis originales del plan de negocio del A380.

Para el año 2023, el segmento HCLA debería proporcionar un 15% de la capacidad mundial de las líneas aéreas en cuanto a plazas y, hasta entonces, se prevé que las líneas aéreas de la región Asia Pacífico representarán un 62% de la demanda de aviones de pasajeros muy grandes. Los actuales clientes del A380 ya han anunciado planes de vuelo que darán lugar a 130 frecuencias semanales a China para el año 2010.

Según el GMF de Airbus, un 75% de la flota de aviones de pasajeros muy grandes en 2023 se usará en vuelos desde tan sólo los 20 principales aeropuertos del mundo (12 de los cuales estarán situados en Asia Pacífico)<sup>10</sup>.

#### IV.III.II Situación de la industria en Estados Unidos

La industria de la aviación comercial en EU fue desregulada en 1978, el gobierno libero el control de tarifas, rutas, fusiones, adquisiciones y alianzas. Esta medida ayudo a completar la transformación de los viajes aéreos de lujo a un servicio al mercado masivo.

Actualmente las aerolíneas obtienen la mayor parte de sus ingresos de las tarifas que pagan los pasajeros. Sin embargo, también generan ingresos llevando paquetería y carga, vendiendo bebidas alcohólicas y ofreciendo servicios y entretenimiento a los pasajeros.

#### La estructura de la industria

“La industria de las líneas aéreas es un oligopolio imperfecto. Pocas líneas aéreas dominantes de trayectos largos y mucho trafico de pasajeros, otras varias docenas de pequeñas líneas aéreas compitiendo por vuelos de trayectos cortos.

El US Department of Transportation (DOT) clasifica las líneas aéreas en: principales ó muy importantes (major), nacionales y regionales de acuerdo a la base de sus ingresos.

**Aerolíneas principales.** Son clasificadas como líneas aéreas principales, aquellas que tienen ingresos anuales arriba de \$1 billón USD. La principales líneas aéreas típicamente operan aviones Jet con capacidades de 130 a 450 asientos y con recorridos promedio de 1000 millas. Los grandes aviones usados para vuelos internacionales pueden viajar 5000 millas antes de recargar combustible.

<sup>10</sup>EADS Ascendiendo 2004, páginas 34 a la 37.

De acuerdo al reporte Number 276 del Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics, Office of Airline Information. Publicado en enero de 2005, las aerolíneas clasificadas como principales son 17 y son: Alaska Airlines, American Airlines, American Eagle Airlines, American Trans Air, América West, Comair, Continental, ExpressJet Airlines d/b/a Continental Express, Delta Air Lines, Federal Express, Jet Blue, Northwest Airlines, Southwest Airlines, United Airlines, UPS, USAirways, World Airways.

**Aerolíneas Nacionales.** Son aquellas aerolíneas con ingresos entre \$100 millones y \$1 billón de USD. Algunas de estas líneas limitan sus servicios a mercados regionales, mientras otras ofrecen servicios internacionales. Los aviones que usan son de 100 a 150 asientos, son usualmente más pequeños que los que usan las líneas aéreas principales. Pueden operar más vuelos con trayectos cortos que los que hacen las líneas principales y típicamente se especializan en dar el servicio de punto a punto.

**Aerolíneas Regionales.** Son aquellas con ingresos inferiores a \$100 millones de USD. Comprende dos tipos distintos de líneas aéreas que son: de trayectos cortos/commuter (viajeros que diariamente se trasladan de su lugar de residencia al trabajo) y start-ups.

líneas aéreas commuter sirven principalmente a mercados de baja densidad con trayectos cortos y de alcance regional. Las distancia promedio que recorren son 245 millas y frecuentemente ofrecen el servicio de punto a punto para vuelos mayores a 400 millas. La mayor parte de este tipo de líneas son socios de las líneas aéreas principales compartiendo sus espacios en los aeropuertos concentradores (hubs) y sus sistemas de computación para reservaciones. Frecuentemente usan aviones turbopropulsores con capacidades de 20 a 40 asientos (aunque recientemente empezaron a usar jets de más de 100 asientos).

Líneas aéreas Star-up. Este tipo de líneas son frecuentemente clasificadas como regionales basada en sus ingresos. Sus vuelos tienen recorridos promedio de 40 a 600 millas, normalmente dan servicio a una sola región, aunque su ultima meta es ofrecer una cobertura más amplia, pocas líneas de este tipo permanecen por largo tiempo, rápidamente crecen y se clasifican como nacionales, tal como lo hizo AirTran Airways y JetBlue Airways Corp. Frecuentemente este tipo de líneas espacios en las horas pico de los viajeros de negocios en los principales aeropuertos concentradores; lo que significa una desventaja, aún cuando consigan el espacio, las líneas aéreas principales frecuentemente igualan su tarifas con descuento. Consecuentemente este tipo de aerolíneas han escogido atender nichos de mercado que las grandes aerolíneas no atienden.

Líneas aéreas Charter. Es otro tipo de servicio de operar de las líneas aéreas. Consiste en transportar pasajeros a solicitud, es un servicio irregular tal como un taxi. Este tipo de viajes es popular con operadores de viajes de turismo y equipos de deportes profesionales. Las líneas aéreas principales algunas veces confirman espacios charter en otras aerolíneas cuando tienen un déficit en su capacidad de asientos. La mayoría de las aerolíneas proporcionan algunos servicios de charter, pero hay pocas especializadas en este segmento. Aquellas que lo hagan pueden ser clasificadas como líneas aéreas principales, nacionales o regionales.

## **Competencia de Continental Airlines en Estados Unidos**

Las líneas aéreas enfrentan una variedad de competidores, en algunos mercados las líneas principales enfrentan competencia de otras líneas principales y también de nacionales y regionales. Todas las líneas aéreas compiten con otros modos de transportación , tal como automóviles, trenes y autobuses.

El automóvil es el principal competidor de la industria de las aerolíneas comerciales. De acuerdo

con The Travel Industry Association (TIA); en 2003 el 78% de todos los viajes (turismo y negocio) fueron realizados en automóviles, camionetas y vehículos recreacionales; aviones 16%, autobuses, trenes y otros 6%. Para viajes cortos los vuelos en avión no son prácticos ni económicos. La TIA reporta que aproximadamente 70% de los viajes en auto son de menos de 600 millas, comparado con solo el 11% de los viajes en avión. Sin embargo, para largos trayectos, los viajeros prefieren volar que manejar. El 75% de los viajes en las líneas aéreas exceden las 1000 millas, comparada con solo el 13% de los viajes en automóvil.

Las líneas aéreas también enfrentan la competencia de los trenes rápidos cuyas tarifas han sido parcialmente subsidiadas por el Gobierno de los Estados Unidos.

Las líneas aéreas compiten entre si por precio y servicio. Para los viajeros de negocios la frecuencia y la confiabilidad de los vuelos son factores críticos; también influyen los programas de viajero frecuente, la comida y otros servicios.

El US DOT a través de su oficina de asuntos del consumidor (Office of Consumer Affairs) mensualmente publica reportes de: salidas y llegadas a tiempo de las líneas aéreas principales, manejo de equipaje, pasajeros que no pudieron volar con responsabilidad para las aerolíneas, estadística de reclamaciones; todos ellos que pueden influenciar la selección de la línea aérea por viajeros de negocios<sup>11</sup>.

### **Composición de la competencia.**

De acuerdo con el Bureau of Transportation Statistics (BTS), en diciembre de 2004 se tenían 67 líneas aéreas comerciales que proveían servicios programados y no programados en los Estados Unidos. De este total 43 eran líneas aéreas de pasajeros y 24 eran operadores de carga. Además había 79 operadores regionales usando aviones de 90 asientos o menos.

Basado en los ingresos de las líneas aéreas, la más grande línea aérea en 2004 fue American Airlines, una unidad de AMR Corp., la cual es también la mas grande del mundo. American reporto ingresos por \$18.6 Billones USD en 2004 (incluyendo la línea American Eagle). United Airlines una unidad de UAL Corp., ocupo el segundo lugar con ingresos de \$16.4 billones USD. Delta Airlines Inc. Ocupo el tercer sitio con \$15 billones USD.

Después de los atentados del 11/09/2001, el número de pasajeros abordados en vuelos internacionales disminuyeron en 6.3%, posteriormente en 2002 cayeron 0.2%, en 2003 volvieron a disminuir un 1.8%; en 2004 rompieron la tendencia hacia la baja que tenía la industria incrementándose el 13.9%.

Es importante mencionar en el análisis de la competencia, dadas las dificultades económicas con que han venido trabajando las aerolíneas comerciales, están luchando por sobrevivir y algunas iniciaron el proceso de bancarrota (chapter 11):

- United Airlines diciembre 2002.
- US Airways septiembre 2004
- América West octubre 2004
- Delta Airlines en 2004 tuvo perdidas netas por \$5.2 billones USD (la mayor en la historia de la aviación) posible bancarrota en 2005 .
- American Airlines con perdidas netas de \$761 millones USD, posible bancarrota en 2005.
- Northwest con problemas económicos posible bancarrota en 2005.

El gobierno de los Estados Unidos ha estado ayudando a las aerolíneas a partir de los ataques terroristas de 2001, con prestamos garantizados, que los ayude a sobrevivir por más tiempo, en 2003 se otorgaron otros prestamos según se muestra en la tabla II.

---

<sup>11</sup>Standard & Poor's, páginas 21y 22, Mayo 19, 2005



Algunos analistas consideran que si las líneas comerciales no cambian su modelo de negocio, solamente están prolongando su agonía, por lo que debería dejar que cerraran sus operaciones alguna(s) lo que ayudaría a las que quedarán en el mercado. Los problemas más relevantes a enfrentar por las compañías aéreas son:

- Competencia de las líneas aéreas de tarifas bajas
- Fuerte competencia entre las líneas aéreas principales (competencia en estructura de precios)
- Alianzas entre las grandes líneas aéreas
- Costo laboral muy alto
- Costo de combustibles a la alza
- Uso de la tecnología para bajar costos (e-tickets, al abordar check in process, etc.).
- Modernización de sus flotas (más eficientes).

Para poder ubicar la posición que tiene Continental Airlines en Estados Unidos, mencionare una serie de datos mostrados en las tablas siguientes:

Mercado en EU. Tiene el 9% y sus principales Hub's siguen siendo Houston, Newark y Cleveland Tabla III (anexos).

Capitalización de mercado \$736.124 Millones de USD, ocupa la posición 15, tabla IV (anexos).

Indicadores de Servicio al cliente:

- Llegadas a tiempo de Julio 2004 a Julio 2005. Ocupa el 5º lugar con 79%, el promedio de las aerolíneas principales es 77.7%, se nota un deterioro en el indicador ya que este año su rango se ha movido de 7 a 11%. Tabla V (anexos).
- Vuelos cancelados por la empresa. Esta en 5º. Lugar con un 0.6% , el promedio de las principales es de 2.2%, ocupan mejor posición Hawaiian con 0%, Frontier 0.3%, Jetblue 0.4% y Southwest con 0.4%. Tabla VI (anexos).
- Reportes por manejo de equipaje. Se obtiene un medida del número de reclamaciones por cada mil pasajeros, de las 20 principales aerolíneas ocupa el 8º. lugar, con índice de 5.47. comparado con 2004 se nota un deterioro en el servicio ya que tenía 3.79. Tabla VII (anexos).
- Pasajeros a los que no se les permitió abordar. Se obtiene una medida del número de pasajeros que no se les permitió abordar por cada 10,000; de enero a junio, las 18 aerolíneas principales tienen un promedio de 0.98 y Continental ocupa el 17º. lugar, con 2.19. Se nota un deterioro en este índice ya que en 2004 tenía 1.60. Tabla VIII (anexos).
- Reclamaciones de consumidores. Se obtiene un índice de reclamaciones por cada 100,000 pasajeros; las 20 aerolíneas principales tienen un promedio de 0.95 y Continental ocupa el 7º. Lugar con 0.71. En este índice tiene una mejora ya que en 2004 tenía 0.93. Tabla IX (anexos).

Indicadores de Operación del 2000 al cierre de 2004 Tabla X (anexos):

- Millas por asiento disponible (ASM), en millones. Disminuyo el 0.47%, al pasar de 86,099 a 85,686. De 2003 a 2004 tuvo un crecimiento de 11.59%, el promedio de las 10 principales aerolíneas fue de 10.1% (Tabla XI, anexos), tuvo un crecimiento mayor de asientos disponibles.
- Millas por pasajeros productivos (RPM) en millones. Se incrementaron 2.45%, al pasar de 64161 a 65734. De 2003 a 2004 tuvo un crecimiento de 11.09%, el promedio de las 10 principales aerolíneas fue de 13.4% (Tabla XI, anexos), tuvo un ocupación menor.
- Factor de carga por pasajero. Mejoro de 74.5% a 76.7%. En 2004, el promedio de las 10 principales aerolíneas fue de 76.2% (Tabla XI, anexos), esta por arriba de la media.
- Pasajeros productivos. Comparando 2004 contra 2003 se incremento 10.6%, ver tabla XII (anexos).

---

Para entender mejor la situación actual de la empresa, a continuación enunciare algunos logros y problemas al cierre de 2004. Esta información esta basada en documentos publicados en el portal de Continental Airlines ([www.continental.com](http://www.continental.com)) al cierre de 2004.

Del reporte anual 2004

Continuaron trabajando con el Go Forward Plan y destacan lo siguiente:

- Fly to win. Aumentaron significativamente el servicio internacional agregando nuevas rutas e incrementando la frecuencia. Se declaran como la sexta aerolínea más grande del mundo medida por RPM. Junto con Express Jet ( a la cual le compran la capacidad total de sus asientos) y Continental Micronesia (MCI, subsidiaria de Continental), operan más de 2500 salidas diarias a lo largo de América, Europa y Asia. Al cierre de diciembre de 2004 volaron a 130 destinos domésticos, 113 destinos internacionales, además de las conexiones que brindan por las alianzas que tienen con otras aerolíneas. Directamente sirven a 18 ciudades Europeas, 7 ciudades sudamericanas, 39 ciudades de México y Centroamérica (la aerolínea de EU que mas ciudades atiende en esta zona), Tel Aviv, Hong Kong y Tokio. Además a través de MCI desde su Hub en Guam proporciona servicio al oeste del pacifico, atendiendo más ciudades de Japón que cualquier otra aerolínea de EU. Ingresaron al Sky Team como miembro completo, dando a sus clientes acceso a 658 destinos globales en 137 países. Redujeron los costos de distribución enfocandose a las confirmaciones directas. Continuaron diferenciando el valor del producto con el programa de acceso Elite. Instalaron exitosamente lectores en kioscos en 210 puntos (self-service). Implementaron e-ticketing con Aeromexico, Air France, ATA, Brithis Airways, Emirates, Finnair y Hawaii Airlines, Mexicana, Midwest Airlines y Qantas.
- Fund the Future. lograron ahorrar más de \$900 millones USD, e iniciaron otro plan de ahorro adicional de \$200 millones USD. Finalizaron el año con aproximadamente 1.7 billones de efectivo e inversiones de corto plazo. Mantuvieron un RASM premium en la industria. Mejoraron la eficiencia en el combustible de la flota, renovando parte de la flota, su promedio de antigüedad es de 7.7 años (ver Tabla XIII y XIV anexos), recibiendo 11 Boeings 737-800, 5 Boing 737-300 y retiraron los últimos MD-80 en enero de 2005, además de otros contratos con Boeing. Completaron la etapa final de la nueva terminal E en el aeropuerto internacional de Houston.
- Make a reliability a reality. Lograron 108 días con cero vuelos cancelados. Lograron en promedio 78.9% de vuelos a tiempo (finalizaron como No. 1 agosto, octubre y diciembre). Disminuyeron el número de reclamaciones de clientes.
- Working together. Lograron varios reconocimientos en el año. Pagaron más de 15 millones en bonos por salir a tiempo.

Para complementar esta información e identificar los problemas que la administración esta planteando se consulto el documento 10K 2004, del cual destaco lo siguiente:

Operaciones domesticas. A diciembre 2004, Continental operaba del promedio de salidas diarias de los aeropuertos de: Newark 68%, Houston 85% y Bush 65%. En todos los casos incluyendo los vuelos regionales de Expressjet. Los tres aeropuertos están localizados en grandes centros de negocios y de población, que contribuyen a generar un alto volumen de trafico.

Operaciones Internacionales. Aproximadamente 42% de las operaciones principales, incluyendo CMI, son de trafico internacional. Están próximos a iniciar servicio de Newark a Beijing (China).

Alianzas. Se continuaron con acuerdos con otras aerolíneas relacionados con: códigos

compartidos o de cooperación en mercadeo. Se tiene una alianza de largo plazo con Norwest hasta 2025. Continental colocó su código en 202 destinos servidos por Norwest y Norwest colocó su código en 186 destinos que sirve Continental. Con Delta Airlines, Continental colocó su código en 50 destinos servidos por Delta y Delta colocó su código en 86 destinos servidos por Continental. Se llegó a un acuerdo de mercadeo con KLM Royal Dutch Airlines que se extiende hasta 2010, que incluye código compartido, programa de viajero frecuente, acceso a salas en los aeropuertos. En septiembre de 2004, se unieron a Sky Team (alianza global). Los miembros del Sky Team sirven a 341 millones de pasajeros con 14,320 salidas diarias y 658 destinos globales en más de 130 países. En 2005 esperan iniciar acuerdos con las aerolíneas que forman el Sky Team para incrementar sus códigos compartidos, programas de viajero frecuente, compartir salas en aeropuertos, todo esto que les permita aumentar sus ingresos y disminuir costos en el largo plazo. También se tienen acuerdos de código compartido con Air Europa of Spain, Emirates (principal aerolínea de los Emiratos Arabes), TAP Air Portugal, EVA Airways Corporation (aerolínea con base en Taiwan), Brithis European, Virgen Atlantic Airways, Maersk Air of Denmark, Copa Airlines or Panama y un operador de trenes francés SNCF. Continental posee el 49% del capital de Copa Airlines. Copa recientemente adquirió una mayoría en Aerorepublica (segunda aerolínea de Colombia), la adquisición fue hecha sin que Continental invirtiera ningún dólar.

Operaciones regionales. Con ExpressJet complementa sus operaciones alimentando los hubs. Cuenta con nueva generación de jets regionales (ver Tabla XIII anexos) con una vida promedio de 6 años. Sirve a 112 destinos en los EU, 26 ciudades en México, 6 ciudades en Canada y 2 destinos en el Caribe. Desde enero de 2001, Continental compró todos los asientos disponibles de ExpressJet, por un precio negociado. Bajo este acuerdo (de ser la única aerolínea que puede atender), Continental tiene los derechos hasta el 31 de diciembre de 2010, pero puede terminarlo el 31 de diciembre de 2006 (dando aviso con 12 meses de anticipación). Como pago por la operación de ExpressJet, de acuerdo a una fórmula, se les deja un margen aproximado de 10% que les permite cubrir costos y gastos que son generalmente controlables por ExpressJet. Continental asume el riesgo de los ingresos, tarifas, tráfico de pasajeros, combustibles y todos los costos relacionados con distribución e ingreso. Hasta marzo de 2005, Continental poseía el 19.7% de ExpressJet.

Marketing. Como otras aerolíneas, Continental vende sus la mayoría de sus boletos a través de agentes de viajes. están impulsando el uso de internet para proporcionar servicio a sus clientes y reducir sus costos de distribución. Tienen acuerdos de mercadeo con compañías de servicios de viajes tales como: Orbitz, Hotwire, Travelocity y Expedia. Por medio de su portal vendieron \$1.5 billones USD en 2004. Seguirían impulsando su producto e-ticket para bajar sus costos de distribución, en 2004 grabaron 86% de sus ventas con e-ticket.

Programa de viajero frecuente. Estos premios contabilizan un estimado de 5.6% del total del RPM. Empleados. Al 31 de diciembre de 2004 se tenían aproximadamente 38,255 empleados de tiempo completo, compuestos por: 16,755 agentes de servicio al cliente, agentes de reservaciones y otros personal de aeropuertos; 7,900 sobrecargos; 5,800 personal de oficina y gerentes; 4,125 pilotos; 3,575 mecánicos y 100 despachadores. Aproximadamente 43% de los empleados son sindicalizados y están representados por 8 sindicatos, de los cuales los de mayor peso son los de sobrecargos, pilotos y mecánicos. (ver tabla XIV anexos).

Acuerdos tentativos con los grupos de trabajo. En Noviembre 18, 2004, Continental anunció que necesitaba una reducción anual en sus costos, de sueldos y prestaciones, de \$500 millones USD. Las negociaciones se iniciaron con todos los sindicatos, excepto con el personal que trabaja en otros países, ya que deben ajustarse de acuerdo a las leyes que rigen. Los acuerdos que se quieren lograr es por un término de 45 meses, por lo que terminarían el 31 de diciembre de 2008. . Existe el riesgo de que se incrementen los casos de retiros anticipados, preocupados por la situación financiera de la empresa y debido a que pueden optar por retirar toda la suma acumulada

de su plan de pensiones, esto afectaría negativamente la operación y la liquidez de la empresa. En febrero de 2001, se anunció una reducción de sueldos prestaciones y bonos de los equipos directivos y ejecutivos.

Si no logran los acuerdos que les permitan tener la reducción de los \$500 millones USD, Continental no tendrá la liquidez adecuada para atender sus compromisos actuales y se vería obligado a tomar medidas de sobrevivencia tales como: reducir sus compromisos financieros futuros y reducción de pagos y prestaciones totalizando \$800 millones de USD en 2005. Además se tendría que cancelar los pedidos de aviones y arrendamientos. Se reduciría la flota, poniendo a la venta o arrendamiento 24 aviones 737-500, esto afectaría la frecuencia de vuelos y espacios en ciertos mercados y además al personal asociado con ellos (pilotos, sobrecargos, mecánicos y otros).

Legislación y acceso a los aeropuertos. Continental se ha ajustado a toda la normatividad vigente y incluido todas las disposiciones de seguridad, mismas que han tenido costos adicionales, además de que muchos aeropuertos han incrementado sus tarifas (adaptaciones, instalaciones, seguros, etc.) y cargos a las aerolíneas por el mismo hecho. Continental estima tener un incremento en sus costos por seguridad de \$160 millones USD, basados en los datos de 2004.

Perdidas. En 2004 se tuvieron pérdidas por 409 millones USD, se esperan pérdidas similares en 2005 si no se obtienen las reducciones propuestas. Las pérdidas son principalmente atribuibles a la disminución de los ingresos por pasajeros desde 11/09/2001, y a los altos precios del combustible. El RSM disminuyó 10.8%, en la aerolínea principal, comparado los datos de diciembre 2000 contra diciembre 2004. No se ven posibilidades de incrementar las tarifas debido a la gran competencia que existe, por lo menos en el mercado doméstico, se han tenido que igualar tarifas en la mayoría de las rutas domésticas para poder competir.

El alto apalancamiento de Continental puede afectar la posibilidad de cumplir satisfactoriamente con las necesidades de financiamiento y cumplimiento de las obligaciones adquiridas. Se tiene una deuda muy alta comparada con el capital: Al 31 de diciembre de 2004 se tienen \$5.8 billones USD de deuda de largo plazo y obligaciones de arrendamiento, \$155 millones USD de capital de accionistas y 1.7 billones USD en activo circulante (cash).

Para mantener una liquidez adecuada en 2004, debido al alto precio del combustible y a la debilidad del mercado, Continental no hizo las contribuciones al capital del fondo de pensiones de los empleados, basado en la legislación tendrá que hacer aportaciones de \$1.5 billones USD en los próximos 5 años.

Las compañías calificadoras Moody's y Standard & Poor's les redujeron evaluación de crédito, lo que tendrá como consecuencia elevar los intereses de nuevos préstamos y reducir la posibilidad de financiamiento en el futuro.

Costo laboral. No es competitivo y amenaza la liquidez en el futuro, en el 2004 representó el 27.8% del costo total de operación. Aun cuando se logre la reducción de los \$500 millones USD, el CASM continuará siendo uno de los más altos comparados con nuestros competidores.

Combustibles. Al cierre de 2004 representaron 15.7% de nuestros gastos de operación. Basado en los galones de combustible que esperamos consumir en 2005, por cada dólar que incrementa el precio del barril de petróleo crudo, nuestros gastos anuales se incrementarían aproximadamente \$40 millones USD. Los precios del combustible y el suministro están influenciados por circunstancias políticas y económicas. Los incrementos de combustible pueden provocar una reducción de los vuelos programados o del servicio o ambos. Al cierre de 2004 no tenemos ninguna cobertura que nos proteja de las alzas en el precio de combustible.

La industria de la aerolíneas es altamente competitiva y susceptible a descuentos en los precios. En esta industria en los EU, se ha incrementado la competencia de precios, especialmente en el mercado doméstico. Las aerolíneas usan los descuentos para incrementar el tráfico durante periodos de baja demanda, con el propósito de generar flujo de caja e incrementar su participación

en el mercado. Algunos de nuestros competidores tienen significativamente mayores recursos financieros y una estructura de costos más baja o ambas, con respecto a Continental. En años recientes, el mercado de aerolíneas de bajo costo se incrementó considerablemente y esperamos que continúe incrementándose; lo cual está cambiando dramáticamente la industria de las aerolíneas.

Flota de aviones. La flota de aviones es de 594 aviones (Tabla XV anexos), sin embargo tienen aviones disponibles que retiraron de la operación y que están generando costos.

Todas las instalaciones de los aeropuertos son arrendadas sobre una base de renta, los contratos expiran entre 2013 y 2030.

En el 2002 se eliminaron las comisiones base que se les daba a las agencias de viajes, por lo que están atendiendo varias, junto con otras aerolíneas. Continental considera que van a ganar los casos, sin embargo reconocen que en caso de que los pierdan tendrán una afectación económica.

Regulaciones de medio ambiente. Existen algunos problemas que los involucran en problemas con las leyes del medio ambiente, sin embargo los posibles riesgos los tienen cubiertos con seguros.

Información de las acciones comunes. No hemos pagado dividendos en nuestras acciones comunes y actualmente no tenemos de hacerlo. Los precios de la acción en el último cuarto de 2004 fluctuó entre \$7.63 y \$14.01 ver tabla XVI (anexos).

#### **IV.III.III Diagnóstico de la situación de Continental**

De las tablas anteriores y basándome en la metodología propuesta, usando los 2 métodos. Tomando los datos de la Tabla XVII, comparando los datos del 2000 (antes de los ataques 11/09/2001) vs 2004 y donde se tengan vs el promedio de las principales aerolíneas; consolidando los datos de Continental (las principales aerolíneas y la regional) puedo concluir lo siguiente:

Número de pasajeros transportados. Se incrementó el 1.61% y de 2003 a 2004 el 8.49%.

RASM disminuyó el 7.66% y 2003 contra 2004 el 0.95%.

Factor de carga. Se incrementó el 4.5% y comparando 2004 contra 2003 se incrementó el 2.8%. El rango de las aerolíneas principales está entre 70.8% (Air Train) y a 83.2% (Jet blue) al cierre de 2004.

Separando las operaciones de las aerolíneas principales de Continental de la regional tenemos:

Aerolíneas principales.

Número de pasajeros productivos. Disminuyó el 10.5% y 2004 vs 2003 se incrementó el 5.24%.

RPM. Se incrementó el 2.45% y 2004 vs 2003 se incrementó el 11.10%.

ASM. Disminuyó el 1.65% y 2004 vs 2003 aumento el 8.02%.

Factor de carga. Se incrementó el 4.16% y 2004 vs 2003 se incrementó el 2.38%.

RASM. Disminuyó el 10.81% y 2004 vs 2003 se incrementó el 0.34%.

RASM total incluyendo carga. Disminuyó el 7% y 2004 vs 2003 se incrementó el 0.2%.

Promedio Yield por RPM. Disminuyó 14.38% y 2004 vs 2003 disminuyó 1.98%.

CASM. Se incrementó el 1.02% y 2004 vs 2003 se incrementó el 3.25%.

Promedio del precio de combustible por galón. Se incrementó el 34.41% y 2004 vs 2003 se incrementó el 30.20%. El consumo de combustible (galones) disminuyó el 13.04% y 2004 vs 2003 se incrementó el 6.04%.

Promedio de tarifas por pasajero productivo. Disminuyó el 2.06% y 2004 vs 2003 se incrementó el 2.93%.

Flota de aviones. Disminuyó el 5.92% y 2004 vs 2003 se incrementó 1.69%.

Recorrido promedio de vuelos largos (millas). Se incrementaron 14.32% y 2004 vs 2003 se incrementó el 4.33%.

Aerolínea regional.

Número de pasajeros productivos. Se incremento el 76.05% y 2004 vs 2005 20.04%.

RPM. Se incremento el 151.5% y 2004 vs 2003 se incremento el 28.56%.

ASM. Se incremento el 119.8% y 2004 vs 2003 aumento el 23.56%.

Factor de carga. Se incremento el 14.63% y 2004 vs 2003 se incremento el 4.08%.

RASM. Disminuyo el 14.40% y 2004 vs 2003 disminuyo el 1.43%.

Flota de aviones. Aumento el 47.6% y 2004 vs 2003 se incremento 9.37%.

Como conclusión de estos indicadores operativos podemos decir: El número de pasajeros ha disminuido en las aerolíneas principales con un crecimiento fuerte en la regional. En la aerolínea regional se incremento fuertemente el número de aviones y por tanto ASM compensado por el RPM y el incremento en el factor de carga; sin embargo el RASM se deteriora, lo que afecto sus ingresos. En la aerolínea principal disminuyo el RASM lo que afecta sus ingresos y a pesar de los esfuerzos de disminución de costos el CASM se incremento el 1.02%, siendo mayor por 1 centavo que el RASM, lo que produce perdida. Las tarifas disminuyeron (por la competencia) lo que esta afectando sus ingresos. El costo de combustible ha tenido un fuerte incremento que impacta fuertemente en los resultados.

Costo laboral. En 2004 representa el 28.41%, el promedio de la industria es 32.4%. La administración planteo una reducción de \$500 millones en este rubro, para 2005. Si logra esta reducción su costo laboral disminuirá aproximadamente a 23% (considerando los mismos ingresos).

Costo de Combustible. En 2004 represento el 16.03%, el rango de la aerolíneas principales esta dentro de 15% a 28%. Su gasto se encuentra dentro de las más bajas.

Costo de Mantenimiento. Represento el 4.18% en 2004, el promedio de las aerolíneas principales es 5% y su rango va de 3.6% a 9%. Se encuentra en la parte baja, puede mejorar ligeramente.

Valuación de capital. El capital de los accionistas ha tenido un deterioro al pasar de 1117 en diciembre de 2001 a 155 en diciembre de 2004 Tabla XVII (anexos). El precio por acción a tenido una recuperación del nivel que tenía en el primer cuarto de 2003 entre 4.16 a 9.39 USD al nivel en que cerro el último cuarto de 2004 de 7.63 a 14.01 USD, tabla XVI (anexos). Al 14 de Septiembre se tiene un precio de 12.60 por acción y la tendencia que ha tenido los últimos 12 meses es la siguiente:



---

Usando la metodología del análisis de los estados financieros disponibles se concluye lo siguiente:

Estado de resultados. Los ingresos se deterioraron con 0.04% comparando 2004 vs 2000 y se incrementaron 9.97% comparando 2004 vs 2003. Los gastos de operación se incrementaron 9.8% comparando 2004 vs 2000 y se incrementaron 15.02% comparando 2004 vs 2003. La utilidad (perdida) de operación represento una pérdida de 330 millones USD en 2002 y de 238 millones USD en 2004; estas pérdidas son provocadas por gastos de operación muy altos, Tabla XVIII (anexos).

Comparando más al detalle los datos del estado de resultados comparativo 2002, 2003 y 2004, concluimos lo siguiente, Tabla XIX (anexos):

Se ha venido reduciendo los costos de sueldos y prestaciones (costo laboral) de 34.77% en 2002 a 28.48% en 2004. El costo de combustible se incremento de 12.74% en 2002 a 16.03% en 2004. La compra de los asientos disponibles de ExpressJet representaban 1.70% en 2003 y en 2004 al comprar toda la capacidad representa 13.65%, esto equivale a un incremento de \$1198 millones USD y los ingresos solo se incrementaron 898 millones USD, por lo que claramente se nota que no compensa los gastos. Claramente se nota una disminución en los costos de mantenimiento de 5.59% en 2002 a 4.18% en 2004 (\$62 millones USD). Depreciaciones y amortizaciones disminuyo de 5.29% en 2002 a 4.19% en 2004. En general se nota una disminución en el resto de los costos, sin embargo no fue suficiente para operar con utilidades, se tuvo una perdida de operación de (\$238) millones USD. El pago de intereses disminuyo de 4.37% a 3.93% de 2002 a 2004. Los ingresos de filiales se incrementaron de 0.09% a 1.19% de 2002 a 2004. Por lo que la pérdida neta considerando un beneficio que se tuvo por \$40 millones de impuestos fue de (\$409) millones USD. Lo primero que debemos conseguir es tener números negros en la utilidad de operación, debido a que no lo esta consiguiendo se requiere otra estructura de costos, reducirlos con los mismos ingresos o incrementar los ingresos con la misma estructura o ambos. La perdida neta se agrava debido a los intereses que se están pagando por deuda adquirida.

En las Tablas XX, XXI, XXII y XXIII (anexos) podemos ver los estados financieros básicos: Estado de resultados, balance y flujo de efectivo; que nos servirán sacar las razones financieras propuestas del año 2004.

#### **Razones de liquidez.**

Razón circulante = activo circulante/pasivo circulante

$$2824 / 3259 = 0.86$$

Mientras mayor sea la razón mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

Razón de la prueba del ácido = activo circulante – inventario/pasivo circulante

$$2610 / 3259 = 0.80$$

Es una guía mas precisa para la liquidez

Período promedio de cobranza = cuentas por cobrar X días en el año/ventas anuales a crédito

Se tienen \$472 millones de cuentas por cobrar pero no se dispone del dato de ventas anuales a crédito.

Razón de rotación de las cuentas por cobrar = ventas anuales a crédito/ cuentas por cobrar

Mismo caso anterior.

Período promedio de pago = cuentas por pagar X365 /compras anuales

Las cuentas por pagar son de \$766 millones, pero no se tiene el dato de las compras anuales.

Razón de rotación de inventarios = Costo de ventas/inventario promedio

Tomare para este calculo el costo de mantenimiento que es donde se refleja el inventario de refacciones.

$414 / 214 = 1.93$  Esta rotando el inventario 1.93 veces en el año.

### **Razones de deuda.**

Razón deuda a capital = deuda total/ capital social

$10356 / 155 = 66.81$

Tiene una deuda muy grande para el capital total de los accionistas. Esto a pesar de que se agregaron \$1,408 millones USD al capital, pero que se diluyeron con las perdidas acumuladas.

Razón de capitalización de largo plazo = deuda de largo plazo/ total de capitalización

$7097 / 7252 = 0.978$

Nos indica que los aportes de capital (largo plazo) de los acreedores es de 97.8% contra 2.2% de los accionistas.

Flujo de efectivo a deuda y capitalización

A menudo el flujo de efectivo de la compañía se define como el efectivo generado por las operaciones de la empresa. A esto se le conoce como utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA).

Razón flujo de efectivo a pasivos totales = EBITDA/ pasivos totales

$177 / 10356 = 0.017$

El índice es muy bajo, por lo que indica poca solvencia para cubrir deuda.

Razón flujo de efectivo a deuda a largo plazo = EBITDA / deuda a largo plazo

$177 / 7097 = 0.025$

Ratifica el comentario anterior, detona un deterioro en su salud financiera.

Otra razón = total de prestamos recibidos + capital / EBITDA

$670 + 7097 / 177 = 43.88$

De acuerdo al autor cuando la razón excede de 8, se ha descubierto la posibilidad muy significativa de incumplimiento en el pago de la deuda.

**Razones de cobertura.** Las razones de cobertura están diseñadas para relacionar los cargos financieros de una compañía con su capacidad para darles servicio.

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

$177 / 389 = 0.455$

Los prestamistas desean una razón de cobertura por arriba de 1.0

**Razones de rentabilidad.** Hay dos tipos de razones las que muestran la rentabilidad en relación a las ventas y las que muestran la rentabilidad en relación con la inversión. Juntas estas razones indican la eficiencia de la operación de la compañía.

Rentabilidad en relación con las ventas:

Margen de utilidad bruta = Ventas – costo de ventas / ventas

Para este ejercicio, por ser una empresa que vende servicio, considerare como costo de ventas los



costos que considero variables: combustible, comisiones, servicio de pasajeros.

$$9899 - 2445 / 9899 = 75.30\%$$

Puede interpretarse como la ganancia de la compañía en relación con las ventas.

Margen de utilidad neta = utilidad neta después de impuestos / ventas

$$(409) / 9899 = - 4.13\%$$

Nos muestra la eficiencia relativa de la empresa. En este caso no es eficiente.

Rentabilidad en relación con las inversiones

Razón de rendimiento de capital ROE = utilidad neta después de impuesto – dividendos de acciones preferentes / capital social

$$(409) - 0 / 155 = -163.8\%$$

Rendimiento de los activos ROA = utilidad neta después de impuesto / activos totales

$$(409) / 10511 = -3.89\%$$

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

$$(238) / 10511 = -2.26\%$$

Razón de rotación de activos = ventas / activos totales

$$9899 / 10511 = 0.942\%$$

Capacidad de obtener utilidades = ventas / activos totales X utilidades netas después de impuesto / ventas

$$0.942 \times (0.0413) = -3.89\%$$

Nos muestra una ineficiencia en las operaciones, por ser negativo. No tiene capacidad para generar utilidades.

**Razones de valor de mercado.** Hay varias razones que relacionan el valor de mercado de las acciones de una compañía con la rentabilidad, los dividendos y el capital en libros.

Razón precio / utilidades = precio de la acción / utilidades por acción

$$12.60 / (6.25) = -2.02$$

Mientras más elevado sea esta razón mayor será el valor de las acciones que se atribuyen a utilidades futuras en oposición a utilidades actuales.

Rendimiento de dividendos = dividendos por acción / precio por acción

Los dividendos han sido de 0

Valor de mercado o valor en libros = precio de la acción / valor en libros por acción

$$12.60 / 2.34 = 5.38$$

Valora la opción de crecimiento de una compañía frente a sus activos físicos. Mientras mayor sea el crecimiento esperado y el valor que se le concede al mismo, mayor será esta relación.



## V. Criterios decisionales.

- Rentabilidad en todas las decisiones que se tomen. Es fundamental para la sobrevivencia de la empresa.
- Estructura de costos competitiva. Que le permita la permanencia a largo plazo.
- Cumplimiento de toda las regulaciones de la industria de la aviación comercial en todos los países, lo que le permitirá volar sin problemas.
- Satisfacer las necesidades del mercado.
- Lograr la reducción del costo laboral ó aplicar plan de contingencia. Buscar cumplir las obligaciones adquiridas con los empleados, buscando soluciones para adecuarse a la estructura requerida de costos de la empresa. Aprovechar el capital social que ha venido formando.

## VI. Propuesta de alternativas posibles para acciones futuras.

Lo que se tiene que lograr como prioridad es obtener utilidad de operación y continuar reestructurando la deuda, como lo ha venido haciendo Continental.

Escenario 1. Suponiendo un escenario optimista de un incremento en los ingresos de 2005 del 5%, con una reducción de sueldos de \$250 millones USD (debido al tiempo que requiere negociar con los sindicatos y empezar a aplicarlos), una disminución del costo de mantenimiento de a 3.9% (de los mejores de la industria), los costos de combustible se mantienen y la estructura de costos del resto de las cuentas no varía.

Escenario 2. Dado que los resultados expresados en el documento 10K con relación a ExpressJet, no son satisfactorios, debido a que los pagos que se están haciendo por todos los asientos disponibles contra los ingresos generados reflejan una pérdida Tabla XXV (anexos). Se propone cancelar el contrato de acuerdo a los términos establecidos, lo que permitiría no tener en la estructura de costos estos gastos, obviamente se tendría que buscar compensar los ingresos, con acuerdos diferentes con ExpressJet o con otras aerolíneas regionales. Las ventas anuales de ExpressJet fueron en 2004 de \$1572 millones USD y sus costos por renta de 1351 millones más otros gastos de \$452 millones lo que refleja una pérdida por \$231 millones USD. Suponiendo que las ventas de la aerolínea principal se mantienen y logramos mantener aerolíneas regionales que nos lleven clientes a los hubs, logramos una reducción de sueldos de \$250 millones USD, se reduce el costo de mantenimiento a 3.90% y se mantienen el resto de los costos.

Escenario 3. Suponiendo un escenario conservador de un incremento en los ingresos del 3%, una reducción de sueldos de \$200 millones USD (debido al tiempo que requiere negociar con los sindicatos y empezar a aplicarlos), el costo de mantenimiento baja a 3.9% y los costos de combustible y demás costos no varían.

En cualquiera de estos escenarios es importante resaltar que los riesgos mayores son: la variación en el costo de combustible y los ajustes de sueldos que implican negociaciones con los sindicatos.

## **VII. Evaluación de alternativas propuestas mediante la aplicación de herramientas cualitativas y cuantitativas para la toma de decisiones.**

Se tomo como base el estado de resultados de Continental de 2004.

Escenario 1. Con este escenario tendríamos una utilidad neta antes de impuestos de \$305 millones USD, Tabla XXIV (anexos).

Escenario 2. Obtendríamos una utilidad neta antes de impuestos de \$121 millones de USD, Tabla XXVI (anexos).

Escenario 3. Con este escenario tendríamos una utilidad neta antes de impuestos de \$64 millones USD, Tabla XXVII (anexos).

## VIII. Compromiso de elección de una o varias de las alternativas propuestas.

Las alternativas más viables me parecen la 2 y la 3, debido a:

En los 3 escenarios planteo básico lograr otras reducciones de costos, ya que la estructura de costos actual no esta permitiendo operar sanamente, se tienen perdidas operativas muy altas. La oportunidades se ven en reducir el costo laboral (los sueldos y prestaciones), reducir el costo de mantenimiento e incrementar el rendimiento de combustible (sin deteriorar el servicio), buscando la operación óptima que les permita mantener los costos de combustible, pudieran ayudar negociaciones con proveedores, coberturas para incremento súbito de combustible y continuar con el plan de reposición de la flota. Además de lo anterior, aunque difícil de cuantificar, es urgente buscar soluciones para deshacerse de todos los activos que no se utilizan (se mencionan en el documento 10K 2004 más de 20 aviones), ya que todos ellos tienen un costo de mantener y depreciación.

Los costos de combustible continuaran siendo un reto debido al alto precio que han alcanzado, después del huracán Katrina llego a elevarse el precio por barril de petróleo West Texas y Brent arriba de los \$64 USD, niveles históricos. Si se mantienen estos precios, seguramente esto acelerara la quiebra de otras aerolíneas y si el gobierno de EU las deja cerrar, esto pudiera ayudar a los que quedan, al tener un competidor menos aumentaría su demanda y por tanto la posibilidad de ajustar tarifas en algunos vuelos.

El clima laboral sano es difícil de mantener cuando se les esta proponiendo reducción de sueldos y prestaciones, sin embargo una ventaja que tiene la administración es que durante años se ha venido trabajando en ganarse la confianza de ellos y han visto que cuando Continental ha tenido recursos los ha compartido con los empleados.

Se requiere más información para conocer que es lo que realmente quieren los clientes, ya que Continental esta más enfocada a los viajeros de negocios y pasajeros que pueden pagar más por servicios adicionales que consideran les agrega valor, que sin duda en el pasado pagaban más por dichos servicios, sin embargo a la fecha han venido creciendo las aerolíneas de bajo costo que están compitiendo con todos, por lo que se debe reafirmar cual es el segmento que se pretende atender y tratar de diferenciarse, ya que la competencia es muy agresiva.

Escenario 2. Es una alternativa que esta planteada por Continental en el documento 10k 2004 en la sección 15- (Investment in ExpressJet and regional capacity purchase agreement) en la página F53. En el plantean la posibilidad de ir disminuyendo la compra de asientos paulatinamente, de acuerdo a contrato, hasta llegar a 2008 prácticamente a eliminar el compromiso. El inconveniente es que lo no lo pueden hacer de inmediato. Tienen que dar aviso con 12 meses de anticipación y podrían dejar el compromiso a partir de 2006.

Sin embargo no cuento con los elementos necesarios para conocer el impacto que tendría en los ingresos al ya no tener la exclusividad de los vuelos de ExpressJet que alimentan los hub's de los vuelos domésticos o internacionales de Continental.

Seguramente Continental debe contar con alguna estrategia, para en caso de que se presente este escenario, se puedan compensar los ingresos y no se deterioren los estados financieros.

El escenario 3. También lo considero viable y de aplicación más inmediata, ya que lo que pretende, es un incremento en los ingresos del 3%, que considero viable, debido a que el crecimiento de la economía de los EU y mundial anda en esos parámetros, según presente con anterioridad, además los pronósticos del crecimiento de la industria esta estimada en 5%. Me parece muy alcanzable que se puedan reducir los costos de los salarios y prestaciones este año 250 millones USD, por la confianza que se ha generado con el personal y que en épocas de crisis es indispensable cerrar filar para conservar la fuente de trabajo, al cierre de mayo Continental informo que ya había llegado a acuerdos con los sindicatos, excepto el de pilotos, pero que seguía en negociaciones y sus expectativas son que si se llegaran a acuerdos. De otra forma los empleados saben que si no llegan a las reducciones que requiere la empresa, se tendrán que tomar medidas de contingencia que están planteadas en el documento 10k 2004. El plan de contingencia plantea medidas de reducción de flota, vuelos y por tanto personal. La reducción de costos de mantenimiento aunque en % es mínima es necesaria ya que ayuda a la salud financiera de la empresa. Los demás costos se esta considerando que se mantienen con la misma estructura.

## **IX. Fundamento de la alternativa seleccionada.**

Finalmente si tuviera que decidir seleccionaría el escenario 3, ya que como explique en el punto anterior considero que es de aplicación inmediata y lo que requiere Continental es iniciar una recuperación cuanto antes, antes de se deteriore en mayor medida su estructura financiera. Si no se toman medidas inmediatas, tal como lo analice en el punto 3 con las razones financieras, la empresa va a tener problemas muy fuertes de liquidez y su deuda es muy grande comparado con el capital de los accionistas. Lo primero que debe tratar Continental es lograr una utilidad de operación, que les permita continuar. Si no se logra una utilidad de operación es debido a que los ingresos no aguantan la estructura de costos con la que esta operando y las oportunidades de reducción de costos (laboral y mantenimiento) ya las mencione en el punto anterior.

## X. Conclusión

Considero que la administración ha venido actuando con las acciones correctas y bien enfocadas. La administración del Sr. Bethune abanderado con el Go Forward Plan dio resultado y se empezó a tambalear en 2001. A la luz de los hechos considero que el Go Forward Plan ha funcionado con éxito, sin embargo es criticable el hecho de haber llevado a todos los empleados a niveles de sueldos y prestaciones de la industria de la aerolíneas principales, si hubieran sido más cautelosos, hubieran mantenido por debajo su costo laboral (sueldos y prestaciones), dadas las circunstancias de la industria y que además se estaban desarrollando aerolíneas de bajo costo que competirían por el mismo mercado.

Para poder llevar a cabo las acciones propuestas en el escenario seleccionado (3), continuaría con el Go Forward Plan, aprovechando la confianza generada con los empleados, continuaría hablando con datos, informándolos de la situación actual de la industria y de la empresa en especial, buscando las reducciones de sueldo y prestaciones propuestas. Además continuaría trabajando con el personal buscando ahorros adicionales. El Go Forward Plan plantea el fondeo de recursos, que considero lo ha hecho bien debido a la gran deuda de largo plazo que tiene, ha sabido negociar, el riesgo en el futuro es que requiera más créditos que seguramente le costaran mayores intereses por las evaluaciones de las casas calificadoras. Es indispensable, tal como lo comente con anterioridad, no perder de vista que requiere mi cliente, que segmento esta atendiendo Continental y tratar de buscar diferenciarse de sus competidores.

Finalmente quiero compartir algunas métricas sacadas de un estudio realizado por Reuters fechado el 14 de Septiembre de 2005. En estos índices podemos observar que la empresa se mantiene cercano a los mismos índices analizados en el punto 3

<b>Valuation Ratios</b>		<b>Per Share Data</b>	
Price/Earnings (TTM)	–	Earnings (TTM)	(5.64)
Price/Sales (TTM)	0.09	Sales (TTM)	147.32
Price/Book (MRQ)	11.70	Book Value (MRQ)	1.08
Price/Cashflow (TTM)	17.92	Cash Flow (TTM)	0.70
		Cash (MRQ)	21.94
<b>Profitability Ratios (%)</b>		<b>Management Effectiveness (%)</b>	
Gross Margin (TTM)	30.30	Return on Equity (TTM)	(122.83)
Operating Margin (TTM)	(1.91)	Return on Assets (TTM)	(3.26)
Net Profit Margin (TTM)	(3.38)	Return on Investment (TTM)	(4.78)
<b>Financial Strength</b>		<b>Dividend Information</b>	
Quick Ratio (MRQ)	0.71	Dividend Yield (%)	–
Current Ratio (MRQ)	0.95	Dividend per Share (MRQ)	0.00
LT Debt/Equity (MRQ)	75.21	Payout Ratio (MRQ)	0.00
Total Debt/Equity (MRQ)	83.67		

*TTM: Trailing Twelve Months; MRQ: Most Recent Quarter; MRI: Most Recent Interm.*

*Latest fiscal year: 2004; Most recent quarter: 2; Fiscal year end month: December;*

*All Ratios are calculated for the latest fiscal year end unless otherwise indicated.*

*Data Source: Reuters Fundamentals*





## XI. Bibliografía.

- Industry surveys de Standard & Poor's Mayo 19, 2005
- Administración Financiera de James C. Van Horne de la editorial Pearson Educación
- CAPEM, Oxford Economic Forecasting, Diciembre 9, 2004
- Industry Surveys, Oil & Gas: Production and Marketing, pag. 1, Standard & Poor's, Mayo 26, 2005.
- Revista Expansión, Septiembre 14, 2005, pag. 104 .
- Industry Surveys, Airlines, Standard & Poor's, Mayo 19, 2005.
- EADS Ascendiendo 2004
- Estudio de Reuters "Continental Airlines, Inc., Septiembre 14, 2005

### **Principales sitios de internet consultados:**

- Sitio de internet [www.continental.com](http://www.continental.com)
- Sitio de internet [www.eads.com](http://www.eads.com)
- Sitio de internet [www.dot.gov](http://www.dot.gov)
- Sitio de internet [www.bts.gov](http://www.bts.gov)
- Sitio de internet [www.airconsumer.ost.dot.gov](http://www.airconsumer.ost.dot.gov)

## XII. Anexos.

**Tabla I**

**ILUSTRACIÓN I RESUMEN FINANCIERO Y OPERATIVO, CONTINENTAL AIRLINES, 1993-2000**

Datos financieros (en millones de dólares, excepto en los datos por acción)	Comparativo 2000 vs 1995	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
Ingresos operativos	69.94%	9899	8639	7927	7194	6347	5825	5670	5767
Total de gastos operativos	69.39%	9215	8039	7226	6476	5822	5440	5681	5786
Percepción operativa	77.66%	684	600	701	716	525	385	-11	-19
Percepción neta	52.68%	342	455	383	385	319	224	-613	-39
Ganancias básicas por acción	38.08%	5.62	6.54	6.34	6.65	5.75	4.07	-11.88	-1.17
Ganancias diluidas por acción	61.72%	5.45	6.2	5.02	4.99	4.17	3.37	-11.88	-1.17
<b>Datos operativos</b>									
(Millares de) pasajeros productivos	24.81%	46896	45540	43625	41210	38332	37575	42202	38628
(Millones de) millas por pasajero productivo	60.31%	64161	60022	53910	47906	41914	40023	41588	42324
(Millones de) millas por asiento disponible	41.13%	86100	81946	74727	67576	61515	61006	65861	67011
Factor de carga por pasajero	13.57%	74.5%	73.2%	72.1%	70.9%	68.1%	65.6%	63.1%	63.2%
Factor de carga en equilibrio o límite de rentabilidad por pasajero	9.05%	66.3%	64.7%	61.6%	60.1%	60.7%	60.8%	62.9%	63.3%
Percepción por pasajero por milla de asiento disponible (en centavos de dólar)	20.00%	9.84	9.12	9.23	9.29	9.01	8.2	7.22	7.17
Costo operativo por milla de asiento disponible	16.75%	9.76	8.99	8.89	9.04	8.75	8.36	8.76	7.9
Precio promedio por galón (1 galón = 3.78 litros) de combustible	57.56%	86.69	47.31	46.83	62.91	60.92	55.02	53.52	59.26
Aviones reales en la flota al final del período	20.06%	371	363	363	337	317	309	330	316
Edad promedio de flota de aviones (en años)	-44.06%	8	8.4	11.6	14.3	14.3	n.a.	n.a.	n.a.

**Tabla II**

**AIRLINE RELIEF PAYMENTS**

(In dollars)

AIRLINE	DISBURSEMENT
1. Delta Air Lines	390,151,227
2. American Airlines	360,975,306
3. United Airlines	300,231,855
4. Southwest Airlines	271,374,057
5. US Airways	216,050,915
6. Northwest Airlines	205,000,407
7. Continental Airlines	173,210,289
8. America West Airlines	81,255,380
9. Alaska Airlines	67,058,661
10. AirTran Airways	38,061,041
11. American Trans Air (ATA)	37,156,308
12. JetBlue Airways	22,761,459
13. Hawaiian Airlines	17,496,588
14. Frontier Airlines	15,573,165
15. Spirit Airlines	14,433,937
Others	79,795,376
<b>Total</b>	<b>2,290,585,971</b>

Source: Transportation Security Administration.



**Tabla III**

<b>AIRLINE MARKET SHARE LEADERS</b> <i>(Based on revenue passenger-miles)</i>					
2005 <sup>a</sup> RANK	COMPANY	% MARKET SHARE	1993 RANK	COMPANY	% MARKET SHARE
1.	American	18.2	1.	United	21.2
2.	United	15.1	2.	American	20.4
3.	Delta	13.7	3.	Delta	17.4
4.	Northwest	10.2	4.	Northwest	12.2
5.	Continental	9.0	5.	Continental	8.9
6.	Southwest	7.2	6.	USAir	7.4
7.	US Airways	5.3	7.	TWA	4.8
8.	AmericanWest	3.2	8.	Southwest	3.5
9.	JetBlue	2.5	9.	America West	2.4
10.	Alaska	2.2	10.	Alaska	1.2
11.	AirTran	1.3	11.	Midwest Express	0.2
12.	ATA	1.1	12.	Comair	0.1
13.	ExpressJet	1.1	13.	Atlantic	0.1
	Others	9.9		Others	0.5

<sup>a</sup>In February.  
Source: US Department of Transportation.

<b>PRINCIPAL HUB CITIES FOR THE MAJOR US AIRLINES — 2003</b> <i>(Ranked by market share)</i>		
CARRIER	HUB CITIES	MARKET SHARE AT AIRPORT (%)
Alaska Airlines	Seattle/Tacoma	34.0
	Portland	21.4
America West	Phoenix	39.9
	Las Vegas	16.9
American Airlines	Dallas/Ft. Worth	63.2
	Miami	53.0
	San Juan	49.0
	Chicago (O'Hare)	27.8
	New York (Kennedy)	21.4
Continental Airlines	San Jose	19.5
	Houston (Bush)	67.8
	Newark	50.2
Delta Air Lines	Cleveland	31.4
	Atlanta	67.3
	Cincinnati	53.0
	New York (La Guardia)	22.0
Northwest Airlines	Ft. Lauderdale	21.2
	Orlando	18.5
	Minneapolis/St. Paul	70.6
	Detroit	66.1
Southwest Airlines	Memphis	54.1
	Honolulu	6.7
	Dallas (Love)	96.9
	Oakland	58.1
	Chicago (Midway)	41.5
United Airlines	San Jose	39.4
	San Diego	35.5
	Las Vegas	34.9
	Denver	51.0
USAir	San Francisco	44.3
	Chicago (O'Hare)	40.2
	Washington (Dulles)	38.9
USAir	Los Angeles	17.5
	Charlotte	74.0
	Pittsburgh	59.4
	Philadelphia	57.3
USAir	Washington (Reagan)	27.4

Source: Aviation Daily.

**Airline Industry** . Reuters, Septiembre 20, 2005

**Tabla IV**

Ticker	Name	Market Capitalization	TTM Sales \$	Employees
LUV	Southwest Airlines Co.	<b>11,242.224</b>	6,936.000	31366
RYAAY	Ryanair Holdings plc (ADR)	<b>7,105.397</b>	1,750.993	2604
DLAKY	Deutsche Lufthansa AG (ADR)	<b>6,148.738</b>	22,721.297	90373
BAB	British Airways plc (ADR)	<b>5,919.308</b>	14,341.142	49490
AKH	Air France - KLM (ADR)	<b>4,659.113</b>	16,736.781	102410
GOL	GOL Linhas Aereas Inteligentes SA (ADR)	<b>3,160.194</b>	998.583	3307
LFL	Lan Airlines S.A. (ADR)	<b>2,005.938</b>	2,208.737	5795
JBLU	JetBlue Airways Corporation	<b>1,965.127</b>	1,461.525	5956
AMR	AMR Corporation	<b>1,856.373</b>	19,362.000	92100
SKYW	SkyWest, Inc.	<b>1,405.623</b>	1,359.288	6747
ZNH	China Southern Airlines Limited (ADR)	<b>1,225.014</b>	3,798.252	17569
AAI	AirTran Holdings, Inc.	<b>909.705</b>	1,191.042	6100
ALK	Alaska Air Group, Inc.	<b>836.289</b>	2,822.100	10850
CEA	China Eastern Airlines (ADR)	<b>749.173</b>	2,735.539	23377
CAL	Continental Airlines, Inc.	<b>736.124</b>	10,478.000	38255
AAWW	Atlas Air Worldwide Holdings, Inc.	<b>666.356</b>	1,414.661	1962
RJET	Republic Airways Holdings Inc.	<b>527.991</b>	674.030	2304
XJT	ExpressJet Holdings, Inc.	<b>480.391</b>	1,536.705	6700
FRNT	Frontier Airlines, Inc.	<b>350.148</b>	877.627	4526
KLMR	KLM Royal Dutch Airlines (USA)	<b>328.341</b>	7,556.724	31182
AWA	America West Holdings Corporation	<b>271.092</b>	2,713.348	10712
MESA	Mesa Air Group, Inc.	<b>239.745</b>	1,087.207	5000
MAIR	MAIR Holdings, Inc.	<b>155.336</b>	464.807	3950
PNCL	Pinnacle Airlines Corp.	<b>149.886</b>	757.027	3260
HA	Hawaiian Holdings, Inc.	<b>147.190</b>	69.922	3378
DAL	Delta Air Lines, Inc.	<b>137.587</b>	15,344.000	69150
UALAQ	UAL Corporation	<b>80.192</b>	16,631.000	61000
NWACQ	Northwest Airlines Corporation	<b>73.359</b>	11,798.000	39342

**Tabla V**

JULY 2005  
AIR TRAVEL CONSUMER REPORT

TABLE 1A. OVERALL PERCENTAGE OF REPORTED FLIGHT OPERATIONS ARRIVING ON TIME AND CARRIER RANK, BY MONTH, QUARTER, AND DATABASE TO DATE

CARRIER	3rd QUARTER 07 - 09 2004		4th QUARTER 10 - 12 2004		1st QUARTER 01 - 03 2005		2nd QUARTER 04 - 06 2005		MAY - 05		JUN - 05		JUL - 05		12 MONTHS ENDING JULY 2005		DATABASE TO DATE SEPT 1987- JULY 2005	
	%	Rank	%	Rank	%	Rank	%	Rank	%	Rank	%	Rank	%	Rank	%	Rank	%	Rank
	AIRTRAN	78.3	10	78	10	68.8	17	75.3	17	81	15	66.4	19	60	20	73.4	17	--
ALASKA	78.2	11	70.8	18	72.9	15	61.6	19	59	20	49.8	20	63.7	17	69.7	19	75.9	9
AMERICA WEST	77.8	15	74.1	16	76.7	6	83.8	6	85.5	6	80.8	5	76.4	6	78.1	8	78.6	5
AMERICAN	77.8	14	78.2	9	76.2	7	80.7	9	84.2	9	73.5	11	67	14	77.6	10	79.1	3
AMERICAN EAGLE	76	18	74.1	15	74.2	14	79.3	12	80.6	16	75.3	10	70.3	9	76	14	75.3	10
ATA	80.6	6	80.8	2	77.5	4	86.5	2	89.6	2	81	4	77.2	4	81.6	3	--	(--)
ATLANTIC SOUTHEAST	77.6	16	70	19	68.2	18	75	18	79	18	68.8	18	61.7	18	71.6	18	--	(--)
COMAIR	78.1	12	73.4	17	74.8	12	85	4	88.3	3	81.2	3	76.6	5	78.1	9	--	(--)
CONTINENTAL	81.1	4	80.3	4	75.8	9	81.1	8	83.7	11	79	7	69.5	11	79	5	78.9	4
DELTA	75.3	19	76.6	12	75.2	11	80.5	10	85.1	7	73.5	12	65.6	15	76.3	13	77.7	7
EXPRESSJET	79.9	8	75.1	14	74.4	13	81.1	7	83	13	78.7	9	67.7	12	77	12	--	(--)
FRONTIER	--	(--)	--	(--)	--	(--)	--	(--)	83.5	12	78.9	8	80.6	3	--	(--)	--	(--)
HAWAIIAN	96.4	1	94.2	1	93	1	95.2	1	95.9	1	94.1	1	96.4	1	94.7	1	--	(--)
INDEPENDENCE AIR	76.8	17	77.9	11	77.4	5	77.7	15	78.7	19	69.2	17	65.5	16	77.5	11	--	(--)
JETBLUE	79.1	9	80.3	5	85.8	19	76.2	16	82	14	69.4	16	61.5	19	73.6	16	--	(--)
NORTHWEST	81.1	5	79.8	6	75.2	10	80.4	11	84.9	8	72.7	13	70	10	78.5	7	79.8	2
SKYWEST	86.5	2	79.2	7	79.3	2	86.3	3	88.2	4	83.1	2	84.2	2	82.8	2	--	(--)
SOUTHWEST	79.9	7	78.3	8	78.6	3	84.5	5	86.4	5	80.4	6	75.7	7	80.2	4	82.4	1
UNITED	81.7	3	80.6	3	75.9	8	78.4	14	80.4	17	70.3	15	72.8	8	79	6	76.3	8
US AIRWAYS	78.1	13	76.1	13	70.2	16	78.5	13	83.8	10	71.6	14	67.7	13	74.9	15	78.5	6
<b>Total</b>	<b>79.3</b>		<b>77.2</b>		<b>75.3</b>		<b>80.8</b>		<b>83.7</b>		<b>75.2</b>		<b>70.9</b>		<b>77.7</b>		<b>78.7</b>	

JULY 2005  
AIR TRAVEL CONSUMER REPORT

**Tabla VI**

TABLE 8. OVERALL NUMBER AND PERCENTAGE OF FLIGHT CANCELLATIONS  
BY CARRIER

CARRIER A/	AT 33 REPORTABLE AIRPORTS B/				AT ALL REPORTABLE AIRPORTS C/			
	NUMBER OF AIRPORTS REPORTED	FLIGHT OPERATIONS SCHEDULED	FLIGHT OPERATIONS CANCELLED	PERCENT OF OPERATIONS CANCELLED	NUMBER OF AIRPORTS REPORTED	FLIGHT OPERATIONS SCHEDULED	FLIGHT OPERATIONS CANCELLED	PERCENT OF OPERATIONS CANCELLED
ATLANTIC SOUTHEAST	20	14,868	936	6.3	115	26,727	1,764	6.6
AMERICAN EAGLE	21	25,806	1,024	4.0	105	45,669	1,786	3.9
COMAIR	22	19,975	780	3.9	108	33,290	1,296	3.9
EXPRESSJET	25	18,110	801	4.4	114	36,047	1,306	3.6
DELTA	33	45,114	1,547	3.4	104	58,284	2,101	3.6
INDEPENDENCE AIR	16	8,437	290	3.4	45	12,463	415	3.3
NORTHWEST	31	30,379	772	2.5	113	44,261	1,051	2.4
US AIRWAYS	27	29,460	647	2.2	63	36,707	819	2.2
SKYWEST	16	24,680	339	1.4	106	44,077	674	1.5
AMERICA WEST	29	14,528	210	1.4	52	17,307	257	1.5
UNITED	33	36,229	560	1.5	80	42,173	618	1.5
AMERICAN	32	48,086	668	1.4	82	59,726	820	1.4
ATA	13	3,213	37	1.2	20	3,806	40	1.1
AIRTRAN	21	13,458	104	0.8	46	17,465	142	0.8
ALASKA	16	8,497	40	0.5	46	14,317	99	0.7
CONTINENTAL	30	20,630	129	0.6	73	25,851	152	0.6
SOUTHWEST	17	45,813	167	0.4	60	88,726	443	0.5
JETBLUE	15	7,160	32	0.4	30	9,546	47	0.5
FRONTIER	23	5,946	16	0.3	38	7,119	17	0.2
HAWAIIAN	7	379	0	0.0	13	4,400	4	0.1
<b>Total</b>		<b>420,768</b>	<b>9,099</b>	<b>2.2</b>	<b>Total</b>	<b>627,961</b>	<b>13,851</b>	<b>2.2</b>



**Tabla VII**

Office of Aviation Enforcement and Proceedings  
U.S. Department of Transportation

JULY  
MISHANDLED BAGGAGE REPORTS  
FILED BY PASSENGERS  
U.S. AIRLINES\*

RANK	AIRLINE	JULY 2005			JULY 2004		
		TOTAL BAGGAGE REPORTS	ENPLANED PASSENGERS	REPORTS PER 1,000 PASSENGERS	TOTAL BAGGAGE REPORTS	ENPLANED PASSENGERS	REPORTS PER 1,000 PASSENGERS
1	HAWAIIAN AIRLINES	1,906	552,110	3.45	1,398	533,961	2.62
2	AIRTRAN AIRWAYS	6,876	1,659,924	4.14	3,950	1,306,888	3.02
3	UNITED AIRLINES	23,513	5,401,240	4.35	26,666	6,114,334	4.36
4	ATA AIRLINES	2,371	534,326	4.44	4,285	1,014,655	4.22
5	AMERICA WEST AIRLINES	9,856	2,027,780	4.86	8,674	1,944,449	4.46
6	SOUTHWEST AIRLINES	43,358	8,664,916	5.00	28,267	7,850,057	3.60
7	INDEPENDENCE AIR	2,851	562,501	5.07	10,593	611,595	17.32
8	CONTINENTAL AIRLINES	17,584	3,211,696	5.47	12,031	3,170,251	3.79
9	JETBLUE AIRWAYS	7,701	1,383,619	5.57	3,625	1,113,747	3.25
10	NORTHWEST AIRLINES	26,491	4,734,105	5.60	24,373	4,615,893	5.28
11	FRONTIER AIRLINES	5,315	869,042	6.12	*	*	*
12	US AIRWAYS	27,277	3,506,975	7.78	15,487	3,487,720	4.44
13	AMERICAN AIRLINES	61,487	7,692,122	7.99	35,083	7,079,410	4.96
14	EXPRESSJET AIRLINES	11,070	1,346,047	8.22	7,312	1,208,372	6.05
15	ALASKA AIRLINES	12,832	1,515,736	8.47	7,360	1,547,022	4.76
16	DELTA AIR LINES	68,846	7,756,797	8.88	32,626	8,253,119	3.95
17	SKYWEST AIRLINES	16,462	1,525,020	10.79	11,416	1,288,073	8.86
18	COMAIR	14,382	1,227,985	11.71	12,260	1,156,484	10.60
19	AMERICAN EAGLE AIRLINES	19,701	1,581,318	12.46	14,121	1,396,642	10.11
20	ATLANTIC SOUTHEAST AIRLINES	24,443	1,085,836	22.51	13,273	992,077	13.38
TOTALS		404,322	56,839,095	7.11	272,800	54,684,749	4.99

For simplicity, statistics are displayed to two decimal places. Actual ranking order is based on our computer carrying out the number of decimal places to nine.

TOTAL BAGGAGE REPORTS—For the domestic system only. These are passenger reports of mishandled baggage, including those that did not subsequently result in claims for compensation.

ENPLANED PASSENGERS—For the domestic system only.

**Tabla VIII**

JANUARY-JUNE  
PASSENGERS DENIED BOARDING  
BY U.S. AIRLINES\*

RANK	AIRLINE	JANUARY - JUNE 2005				JANUARY - JUNE 2004			
		DENIED BOARDINGS (DB'S)		Enplaned Passengers	Involuntary DB's per 10,000 psgrs	DENIED BOARDINGS (DB'S)		Enplaned Passengers	Involuntary DB's per 10,000 psgrs
Voluntary	Involuntary	Voluntary	Involuntary						
1	JETBLUE AIRWAYS	25	0	7,095,992	0.00	12	8	5,570,770	0.01
2	INDEPENDENCE AIR	4	1	575,138	0.02	*	*	*	*
3	HAWAIIAN AIRLINES	1,429	14	2,908,672	0.05	1,587	106	2,811,439	0.38
4	UNITED AIRLINES	49,349	1,442	29,788,694	0.48	58,107	1,965	31,441,538	0.62
5	AMERICAN EAGLE AIRLINES	1,053	53	1,075,791	0.49	1,054	37	894,953	0.41
6	SKYWEST AIRLINES	2,606	58	1,055,440	0.55	417	2	107,291	0.19
7	AIRTRAN AIRWAYS	14,548	431	7,939,593	0.55	16,041	311	6,373,017	0.49
8	AMERICAN AIRLINES	41,074	2,894	43,581,626	0.66	40,460	2,133	41,009,468	0.52
9	SOUTHWEST AIRLINES	40,101	3,066	42,558,288	0.72	56,847	5,103	39,818,452	1.28
10	COMAIR	998	89	1,372,310	0.72	2,572	374	1,119,153	3.34
11	US AIRWAYS	32,650	1,689	21,042,015	0.80	44,033	1,302	19,787,547	0.66
12	DELTA AIR LINES	41,691	5,279	42,645,537	1.24	75,060	5,549	41,203,936	1.35
13	AMERICA WEST AIRLINES	21,075	1,410	10,796,834	1.31	19,397	746	9,853,721	0.76
14	ALASKA AIRLINES	13,659	973	7,383,195	1.32	12,483	1,128	7,208,098	1.56
15	NORTHWEST AIRLINES	41,451	3,483	25,756,467	1.35	41,845	2,117	24,110,709	0.88
16	ATLANTIC SOUTHEAST AIRLINES	1,640	418	2,122,271	1.97	2,612	387	1,885,586	2.30
17	CONTINENTAL AIRLINES	22,515	4,024	18,390,500	2.19	23,008	2,787	17,468,152	1.60
18	ATA AIRLINES	2,919	1,118	2,842,714	3.93	3,122	695	5,161,864	1.35
*	FRONTIER AIRLINES	*	*	*	*	*	*	*	*
TOTALS		328,767	26,452	268,731,077	0.98	399,257	24,750	255,625,754	0.97

For simplicity, statistics are displayed to two decimal places. Actual ranking order is based on our computer carrying out the number of decimal places to nine.

Office of Aviation Enforcement and Proceedings  
U.S. Department of Transportation

**Tabla IX**

JULY  
CONSUMER COMPLAINTS: RANKINGS  
U.S. AIRLINES \*

RANK	AIRLINE	JULY 2005			JULY 2004		
		COMPLAINTS	SYSTEMWIDE ENPLANEMENTS	COMPLAINTS PER 100,000 ENPLANEMENTS	COMPLAINTS	SYSTEMWIDE ENPLANEMENTS	COMPLAINTS PER 100,000 ENPLANEMENTS
1	ATLANTIC SOUTHEAST AIRLINES	1	1,085,469	0.09	4	978,814	0.41
2	SOUTHWEST AIRLINES	21	8,789,220	0.24	11	7,626,946	0.14
3	SKYWEST AIRLINES	6	1,483,392	0.40	10	1,253,452	0.80
4	JETBLUE AIRWAYS	7	1,344,966	0.52	3	1,087,172	0.28
5	EXPRESSJET AIRLINES	9	1,504,080	0.60	1	1,315,749	0.08
6	AMERICAN EAGLE AIRLINES	11	1,582,499	0.70	5	1,375,033	0.36
7	CONTINENTAL AIRLINES	29	4,082,944	0.71	37	3,962,286	0.93
8	ATA AIRLINES	4	548,810	0.73	9	1,042,868	0.86
9	COMAIR	9	1,214,818	0.74	7	1,152,648	0.61
10	NORTHWEST AIRLINES	53	5,543,582	0.96	48	5,368,289	0.89
11	FRONTIER AIRLINES	8	830,103	0.96	*	*	*
12	DELTA AIR LINES	90	8,252,005	1.09	40	8,252,991	0.48
13	HAWAIIAN AIRLINES	6	547,316	1.10	0	533,961	0.00
14	AMERICA WEST AIRLINES	23	2,060,947	1.12	16	1,954,909	0.82
15	ALASKA AIRLINES	19	1,633,507	1.16	6	1,652,484	0.36
16	UNITED AIRLINES	74	6,175,493	1.20	55	6,823,958	0.81
17	AMERICAN AIRLINES	115	9,550,233	1.20	71	8,705,113	0.82
18	AIRTRAN AIRWAYS	21	1,622,920	1.29	19	1,249,412	1.52
19	US AIRWAYS	75	4,008,878	1.87	34	3,963,841	0.86
20	INDEPENDENCE AIR	17	545,948	3.11	6	614,428	0.98
	TOTAL	598	62,407,130	0.96	382	58,914,354	0.65

**Tabla XI**

**US AIRLINE OVERVIEW**

(For the 10 largest US passenger carriers, in billions of dollars except as noted)

	2002	2003	2004	E2005
Passenger revenues	72.7	76.0	83.6	92.0
Cargo revenues	3.3	3.5	3.8	4.2
Other revenues	4.9	4.9	5.2	5.0
Total revenues	80.9	84.4	92.6	101.2
% change	(7.3)	4.3	9.7	9.3
Operating income	(9.9)	(2.8)	(10.5)	(4.0)
Revenue passenger-miles (bil.)	589.0	574.6	651.6	716.0
% change	(3.3)	(2.4)	13.4	9.9
Available seat-miles (bil.)	815.7	776.9	855.0	925.0
% change	(0.0)	(4.8)	10.1	8.2
Passenger load factor (%)	72.2	74.0	76.2	77.4

E-Estimated by Standard & Poor's.

Sources: US Department of Transportation; Air Transport Association of America.

**Tabla X**

**OPERATING STATISTICS OF THE MAJOR US AIRLINES**

YEAR	AIRTRAN	ALASKA	AMERICA WEST	AMERICAN	ATA	CONTI-NENTAL	DELTA	JETBLUE	NORTH-WEST	SOUTH-WEST	UNITED	US AIRWAYS	TOTAL ALL MAJORS
<b>AVAILABLE SEAT-MILES FLOWN (MILLIONS)</b>													
2004	11,977	22,277	30,152	173,836	17,147	85,686	129,974	18,911	91,378	76,861	144,543	53,219	855,961
2003	*10,046	20,804	27,888	164,792	16,735	78,390	120,462	*13,639	88,593	71,790	135,865	51,583	776,902
2002	*8,256	19,360	27,008	172,073	17,600	80,122	132,133	*8,240	93,417	68,887	148,698	56,360	815,657
2001	*6,538	17,919	26,539	184,436	16,188	84,484	141,521	*4,208	98,356	65,295	164,771	66,704	866,214
2000	*5,859	17,315	27,112	167,007	16,390	86,099	147,159	*1,372	103,356	59,910	175,393	66,851	866,592
1999	*5,467	17,881	26,503	152,918	NA	81,106	141,285	NA	98,335	65,399	164,771	66,680	814,878
1998	*5,442	16,769	24,260	155,174	NA	70,525	141,961	NA	91,266	47,550	173,891	56,721	778,119
1997	*3,018	15,393	23,463	153,748	NA	61,667	138,698	NA	96,917	40,915	168,996	58,289	758,086
1996	*2,700	14,836	21,466	152,618	NA	54,696	133,610	NA	93,895	40,707	162,652	56,884	731,364
1995	*3,800	13,816	19,299	155,019	NA	53,969	130,079	NA	87,454	36,169	158,239	58,311	712,355
<b>REVENUE PASSENGER-MILES FLOWN (MILLIONS)</b>													
2004	8,479	16,231	23,334	130,029	12,540	65,734	98,279	15,730	73,312	53,418	114,534	39,964	651,584
2003	*7,143	14,554	21,294	120,013	12,079	59,167	89,432	*11,527	68,476	47,943	103,856	37,740	574,554
2002	*5,581	13,186	19,872	121,675	12,384	59,348	95,669	*6,836	72,027	45,392	109,392	40,038	588,984
2001	*4,506	12,249	19,074	126,964	11,676	61,139	97,787	*3,282	73,126	44,494	116,597	45,948	609,053
2000	*4,116	11,986	19,113	120,671	11,817	64,161	107,822	*1,004	79,128	42,215	126,879	47,012	630,805
1999	*3,473	12,229	19,060	106,146	NA	58,692	97,604	NA	73,111	44,501	116,597	45,933	573,873
1998	*3,245	11,266	16,357	108,873	NA	50,943	103,245	NA	66,706	31,423	124,540	41,252	554,605
1997	*1,598	10,362	16,171	106,936	NA	44,072	99,624	NA	71,998	26,204	121,350	41,578	538,295
1996	NA	9,794	15,276	104,521	NA	37,344	93,877	NA	68,627	27,085	116,555	38,943	512,022
1995	NA	8,545	13,273	102,669	NA	35,513	85,108	NA	62,503	23,330	111,539	37,619	480,099
<b>PASSENGER LOAD FACTOR (PERCENT)</b>													
2004	70.8	72.9	77.4	74.8	73.1	76.7	75.6	83.2	80.2	69.5	79.2	75.1	76.1
2003	*71.1	70.0	76.4	72.8	72.2	75.5	74.2	*84.5	77.3	66.8	76.4	73.2	74.0
2002	*67.6	68.1	73.6	70.7	70.4	74.1	72.4	*83.0	77.1	65.9	73.6	71.0	72.2
2001	*68.9	68.4	71.9	68.8	72.1	72.4	69.1	*78.0	74.3	68.1	70.8	68.9	70.3
2000	*70.3	69.2	70.5	72.3	NA	74.5	73.3	*73.2	76.6	70.5	72.3	70.3	72.8
1999	*63.5	68.4	71.9	69.4	NA	72.4	69.1	NA	74.3	68.0	70.8	68.9	70.4
1998	*59.6	67.2	67.4	70.2	NA	72.2	72.7	NA	73.1	66.1	71.6	72.7	71.3
1997	*52.9	67.3	68.9	69.6	NA	71.5	71.8	NA	74.3	64.0	71.8	71.3	71.0
1996	NA	66.0	71.2	68.5	NA	68.3	70.3	NA	73.1	66.5	71.7	68.5	70.0
1995	NA	61.9	68.8	66.2	NA	65.8	65.4	NA	71.5	64.5	70.5	64.5	67.4

\*For comparison only. Not included in total. Company was not classed as a major airline until 2004. NA-Not available. Sources: Aviation Daily; US Department of Transportation.

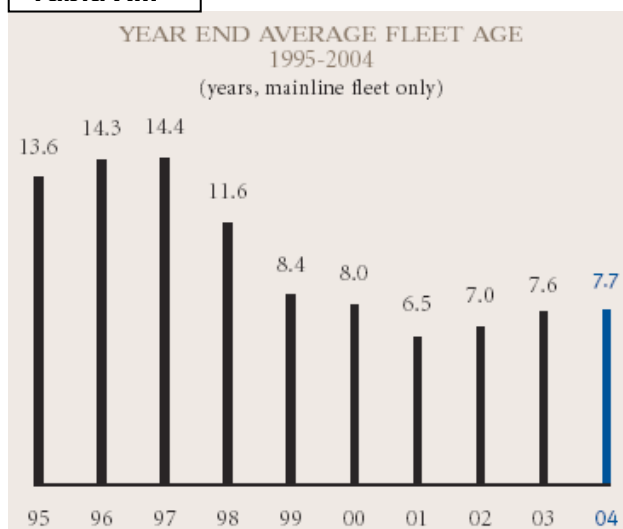
**Tabla XII**

2004

	Passenger Revenue (in millions)	Percentage Increase (Decrease) 2004 vs. 2003		
		Passenger Revenue	RASM	ASMs
Domestic .....	\$4,510	2.3%	(0.8)%	3.1%
Trans-Atlantic.....	1,366	26.1%	4.0 %	21.2%
Latin America.....	977	8.3%	(2.9)%	11.5%
Pacific .....	<u>618</u>	25.0%	13.2 %	10.5%
Total Mainline .....	7,471	8.4%	0.2 %	8.0%
Regional.....	<u>1,571</u>	21.8%	(1.4)%	23.6%
Total System.....	<u>\$9,042</u>	10.6%	0.9 %	9.5%



**Tabla XIII**



**Tabla XIV**

AIRCRAFT IN SERVICE AT DECEMBER 31, 2004

Aircraft Type	TOTAL AIRCRAFT	OWNED	LEASED	FIRM ORDERS	OPTIONS	SEATS IN STANDARD CONFIGURATION	AVERAGE AGE (IN YEARS)
777-200ER	18	6	12	—	1	283	5.4
767-400ER	16	14	2	—	—	235	3.3
767-200ER	10	9	1	—	—	174	3.8
757-300	9	9	—	—	—	222	1.8
757-200	41	13	28	—	—	183	7.9
737-900	12	8	4	3	24	167	3.3
737-800	91	26	65	29	35	155	4.2
737-700	36	12	24	15	24	124	6.0
737-500	63	15	48	—	—	104	8.7
737-300	51	15	36	—	—	124	18.3
MD-80	2	1	1	—	—	141	18.3
Mainline jets	349	128	221	47	84		7.7
ERJ-145XR	75	—	75	29	100	50	1.4
ERJ-145	140	18	122	—	—	50	4.6
ERJ-135	30	—	30	—	—	37	4.3
Regional jets	245	18	227	29	100		3.6
Total	594	146	448	76	184		6.0

**Tabla XV**

<u>Employee Group</u>	<u>Approximate Number of Full-time Equivalent Employees</u>	<u>Representing Union</u>	<u>Contract Amendable Date</u>
Continental Flight Attendants	7,570	International Association of Machinists and Aerospace Workers ("IAM")	October 2004
Continental Pilots	4,125	Air Line Pilots Association International ("ALPA")	October 2002
Continental Mechanics	3,475	International Brotherhood of Teamsters ("Teamsters")	December 2003 (economic terms) December 2006 (all terms)
CMI Fleet and Passenger Service Employees	600	Teamsters	December 2006
CMI Flight Attendants	330	IAM	June 2005
CMI Mechanics	100	Teamsters	December 2006
Continental Dispatchers	100	Transport Workers Union ("TWU")	October 2003
Continental Flight Simulator Technicians	50	TWU	Negotiations for initial contract completed

**Tabla XVI**

		Class B <u>Common Stock</u>	
		<u>High</u>	<u>Low</u>
2004	Fourth Quarter .....	\$14.01	\$ 7.63
	Third Quarter .....	\$11.68	\$ 7.80
	Second Quarter .....	\$13.93	\$ 9.05
	First Quarter .....	\$18.70	\$10.85
2003	Fourth Quarter .....	\$21.70	\$14.49
	Third Quarter .....	\$18.87	\$12.05
	Second Quarter .....	\$15.90	\$ 5.30
	First Quarter .....	\$ 9.39	\$ 4.16

**Tabla XVII**      **CONTINENTAL AIRLINES, INC.**  
**CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMMON STOCKHOLDERS' EQUITY**  
**(In millions)**  
**(Restated)**

	Class B Common Stock		Additional Paid-In Capital	Retained Earnings	Accumulated Other Comprehensive Income (Loss)	Treasury Stock, At Cost	Total
	Shares	Amount					
December 31, 2001 .....	<u>63.2</u>	<u>\$ 1</u>	<u>\$1,069</u>	<u>\$1,317</u>	<u>\$(130)</u>	<u>\$(1,140)</u>	<u>\$1,117</u>
Net Loss .....	-	-	-	(462)	-	-	(462)
Other Comprehensive Income:							
Increase in Additional Minimum Pension Liability, net of income taxes of \$146 .....	-	-	-	-	(250)	-	(250)
Other .....	-	-	-	-	(15)	-	(15)
Total Comprehensive Loss .....							(727)
Issuance of Common Stock pursuant to Stock Plans .....	2.6	-	36	-	-	-	36
Sales of ExpressJet Holdings Stock, net of applicable income taxes of \$175 .....	-	-	291	-	-	-	291
Other .....	-	-	(5)	-	-	-	(5)
December 31, 2002 .....	<u>65.8</u>	<u>1</u>	<u>1,391</u>	<u>855</u>	<u>(395)</u>	<u>(1,140)</u>	<u>712</u>
Net Income .....	-	-	-	28	-	-	28
Other Comprehensive Income:							
Increase in Additional Minimum Pension Liability, net of income taxes of \$11 .....	-	-	-	-	(20)	-	(20)
Other .....	-	-	-	-	(2)	-	(2)
Total Comprehensive Income .....							6
Issuance of Common Stock pursuant to Stock Plans .....	0.3	-	5	-	-	-	5
Other .....	-	-	5	-	-	(1)	4
December 31, 2003 .....	<u>66.1</u>	<u>1</u>	<u>1,401</u>	<u>883</u>	<u>(417)</u>	<u>(1,141)</u>	<u>727</u>
Net Loss .....	-	-	-	(409)	-	-	(409)
Other Comprehensive Income:							
Increase in Additional Minimum Pension Liability .....	-	-	-	-	(176)	-	(176)
Other .....	-	-	-	-	6	-	6
Total Comprehensive Loss .....							(579)
Issuance of Common Stock pursuant to Stock Plans .....	0.4	-	5	-	-	-	5
Other .....	-	-	2	-	-	-	2
December 31, 2004 .....	<u>66.5</u>	<u>\$ 1</u>	<u>\$1,408</u>	<u>\$ 474</u>	<u>\$(587)</u>	<u>\$(1,141)</u>	<u>\$ 1,55</u>

The accompanying Notes to Consolidated Financial Statements are an integral part of these statements.

- (3) Revenue passengers measured by each flight segment flown.
- (4) The number of scheduled miles flown by revenue passengers.
- (5) The number of seats available for passengers multiplied by the number of scheduled miles those seats are flown.
- (6) Revenue passenger miles divided by available seat miles.
- (7) The average revenue received for each revenue passenger flown.
- (8) Includes operating expense special items noted in (2). These special items represented 0.16, (0.11), 0.25, (0.36) and 0.00 cents of operating cost per available seat mile in each of the five years, respectively.
- (9) Excludes aircraft that were removed from service.
- (10) The average number of hours per day that an aircraft flown in revenue service is operated (from gate departure to gate arrival).



**Tabla XVIII**

	Year Ended December 31,				
	<u>2004</u>	<u>2003</u>	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>
<b>Statement of Operations Data (in millions except per share data) (1)(2):</b>					
Operating revenue .....	\$9,899	\$9,001	\$8,511	\$9,049	\$9,947
Operating expenses .....	10,137	8,813	8,841	8,921	9,232
Operating income (loss).....	(238)	188	(330)	128	715
Net income (loss) .....	(409)	28	(462)	(105)	333
Basic earnings (loss) per share.....	(6.19)	0.43	(7.19)	(1.89)	5.49
Diluted earnings (loss) per share .....	(6.25)	0.41	(7.19)	(1.89)	5.35
	As of December 31,				
	<u>2004</u>	<u>2003</u>	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>
<b>Balance Sheet Data (in millions) (1):</b>					
Total assets .....	\$10,511	\$10,620	\$10,615	\$9,778	\$9,194
Long-term debt and capital lease obligations.....	5,167	5,558	5,471	4,448	3,624
Redeemable common stock .....	-	-	-	-	450
Redeemable preferred stock of subsidiary .....	-	-	5	-	-
Stockholders' equity .....	155	727	712	1,117	1,126

**Tabla XIX**

**CONTINENTAL AIRLINES, INC.**  
CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS  
(in millions USD, except per share data)  
(Restated)

	2004/2003 (%)	Year Ended December 31,		2003 (A)	Estructura Costos	2002 (A)	Estructura Costos
		2004	Estructura Costos				
Operating Revenue:							
Passenger	10.55%	9,042		8,179		7,907	
Cargo, mail and other .....	4.26%	857		822		604	
	<b>9.98%</b>	<b>9,899</b>	<b>100.00%</b>	<b>9,001</b>	<b>100.00%</b>	<b>8,511</b>	<b>100.00%</b>
Operating Expenses:							
Wages, salaries and related costs .....	-7.76%	2,819	28.48%	3,056	33.95%	2,959	34.77%
Aircraft fuel and related taxes .....	20.32%	1,587	16.03%	1,319	14.65%	1,084	12.74%
ExpressJet capacity purchase, net .....	783.01%	1,351	13.65%	153	1.70%	-	-
Aircraft rentals .....	-0.56%	891	9.00%	896	9.95%	902	10.60%
Landing fees and other rentals.....	3.48%	654	6.61%	632	7.02%	645	7.58%
Commissions, booking fees, etc.	5.14%	552	5.58%	525	5.83%	592	6.96%
Maintenance, materials and repairs .....	-18.66%	414	4.18%	509	5.65%	476	5.59%
Depreciation and amortization .....	-7.16%	415	4.19%	447	4.97%	450	5.29%
Passenger servicing .....	3.03%	306	3.09%	297	3.30%	296	3.48%
Security fee reimbursement.....		0		-176	-1.96%	-	-
Special charges.....	21.00%	121	1.22%	100	1.11%	254	2.98%
Other.....	-2.65%	1,027	10.37%	1,055	11.72%	1,183	13.90%
	<b>15.02%</b>	<b>10,137</b>	<b>102.40%</b>	<b>8,813</b>	<b>97.91%</b>	<b>8,841</b>	<b>103.88%</b>
Operating Income (Loss) .....	<b>-226.60%</b>	<b>-238</b>	<b>-2.40%</b>	<b>188</b>	<b>2.09%</b>	<b>-330</b>	<b>-3.88%</b>
Nonoperating Income (Expense):							
Interest expense.....	-1.02%	-389	-3.93%	-393	-4.37%	-372	-4.37%
Interest capitalized .....	-41.67%	14	0.14%	24	0.27%	36	0.42%
Interest income .....	52.63%	29	0.29%	19	0.21%	24	0.28%
Income from affiliates .....	195.00%	118	1.19%	40	0.44%	8	0.09%
Gain on dispositions of ExpressJet Holdings shares .....		-		173	1.92%	-	-
Other, net.....	-87.41%	17	0.17%	135	1.50%	-15	-0.18%
	<b>10450.00%</b>	<b>-211</b>	<b>-2.13%</b>	<b>-2</b>	<b>-0.02%</b>	<b>-319</b>	<b>-3.75%</b>
Income (Loss) before Income Taxes and Minority Interest...	-341.40%	-449	-4.54%	186	2.07%	-649	-7.63%
Income Tax Benefit (Expense) .....	-136.70%	40	0.40%	-109	-1.21%	215	2.53%
Minority Interest.....		-		-49	-0.54%	-28	-0.33%
Net Income (Loss) .....	<b>-1560.71%</b>	<b>-409</b>	<b>-4.13%</b>	<b>28</b>	<b>0.31%</b>	<b>-462</b>	<b>-5.43%</b>
Earnings (Loss) per Share:							
Basic.....	-1539.53%	-6.19		0.43		-7.19	
Diluted.....	-1624.39%	-6.25		0.41		-7.19	
Shares Used for Computation:							
Basic.....	1.07%	66.1		65.4		64.2	
Diluted.....	0.76%	66.1		65.6		64.2	

**Tabla XX**

**CONTINENTAL AIRLINES, INC.**  
**CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS**  
**(In millions, except per share data)**  
**(Restated)**

	Year Ended December 31,		
	2004	2003 (A)	2002 (A)
Operating Revenue:			
Passenger (excluding fees and taxes of \$1,046, \$904 and \$878) (B).....	\$ 9,042	\$8,179	\$7,907
Cargo, mail and other.....	<u>857</u>	<u>822</u>	<u>604</u>
	<u>9,899</u>	<u>9,001</u>	<u>8,511</u>
Operating Expenses:			
Wages, salaries and related costs .....	2,819	3,056	2,959
Aircraft fuel and related taxes .....	1,587	1,319	1,084
ExpressJet capacity purchase, net .....	1,351	153	-
Aircraft rentals .....	891	896	902
Landing fees and other rentals.....	654	632	645
Commissions, booking fees, credit card fees and other distribution costs .....	552	525	592
Maintenance, materials and repairs .....	414	509	476
Depreciation and amortization .....	415	447	450
Passenger servicing .....	306	297	296
Security fee reimbursement.....	-	(176)	-
Special charges.....	121	100	254
Other.....	<u>1,027</u>	<u>1,055</u>	<u>1,183</u>
	<u>10,137</u>	<u>8,813</u>	<u>8,841</u>
Operating Income (Loss).....	<u>(238)</u>	<u>188</u>	<u>(330)</u>
Nonoperating Income (Expense):			
Interest expense.....	(389)	(393)	(372)
Interest capitalized .....	14	24	36
Interest income .....	29	19	24
Income from affiliates .....	118	40	8
Gain on dispositions of ExpressJet Holdings shares .....	-	173	-
Other, net.....	<u>17</u>	<u>135</u>	<u>(15)</u>
	<u>(211)</u>	<u>(2)</u>	<u>(319)</u>
Income (Loss) before Income Taxes and Minority Interest.....	(449)	186	(649)
Income Tax Benefit (Expense) .....	40	(109)	215
Minority Interest.....	<u>-</u>	<u>(49)</u>	<u>(28)</u>
Net Income (Loss).....	<u>\$ (409)</u>	<u>\$ 28</u>	<u>\$ (462)</u>
Earnings (Loss) per Share:			
Basic.....	<u>\$(6.19)</u>	<u>\$ 0.43</u>	<u>\$(7.19)</u>
Diluted.....	<u>\$(6.25)</u>	<u>\$ 0.41</u>	<u>\$(7.19)</u>
Shares Used for Computation:			
Basic.....	<u>66.1</u>	<u>65.4</u>	<u>64.2</u>
Diluted.....	<u>66.1</u>	<u>65.6</u>	<u>64.2</u>

- (A) Amounts include the consolidation of ExpressJet Holdings, Inc. through November 12, 2003. See Note 15 for further discussion.
- (B) The fees and taxes are primarily U.S. federal transportation taxes, federal security charges, airport passenger facility charges and foreign departure taxes.

The accompanying Notes to Consolidated Financial Statements are an integral part of these statements.

**Tabla XXI**

**CONTINENTAL AIRLINES, INC.  
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS  
(In millions, except for share data)  
(Restated)**

ASSETS	December 31,	
	2004	2003
Current Assets:		
Cash and cash equivalents.....	\$ 1,055	\$ 999
Restricted cash and cash equivalents .....	211	170
Short-term investments .....	<u>403</u>	<u>431</u>
Total cash, cash equivalents and short-term investments .....	1,669	1,600
Accounts receivable, net of allowance for doubtful receivables of \$22 and \$19 .....	472	403
Spare parts and supplies, net of allowance for obsolescence of \$93 and \$98 .....	214	191
Deferred income taxes .....	166	157
Note receivable from ExpressJet Holdings, Inc. ....	81	67
Prepayments and other .....	<u>222</u>	<u>168</u>
Total current assets .....	<u>2,824</u>	<u>2,586</u>
Property and Equipment:		
Owned property and equipment:		
Flight equipment.....	6,744	6,574
Other .....	<u>1,262</u>	<u>1,195</u>
	8,006	7,769
Less: Accumulated depreciation.....	<u>2,053</u>	<u>1,813</u>
	<u>5,953</u>	<u>5,956</u>
Purchase deposits for flight equipment .....	<u>105</u>	<u>225</u>
Capital leases .....	396	404
Less: Accumulated amortization .....	<u>140</u>	<u>126</u>
	<u>256</u>	<u>278</u>
Total property and equipment.....	<u>6,314</u>	<u>6,459</u>
Routes.....	615	615
Airport operating rights, net of accumulated amortization of \$316 and \$293 .....	236	259
Intangible pension asset.....	108	124
Investment in affiliates .....	156	173
Note receivable from ExpressJet Holdings, Inc.....	18	126
Other assets, net.....	<u>240</u>	<u>278</u>
Total Assets .....	<u>\$10,511</u>	<u>\$10,620</u>

**Tabla XXII**

**CONTINENTAL AIRLINES, INC.**  
**CONSOLIDATED BALANCE SHEETS**  
**(In millions, except for share data)**  
**(Restated)**

<b>LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' EQUITY</b>	December 31,	
	<u>2004</u>	<u>2003</u>
Current Liabilities:		
Current maturities of long-term debt and capital leases .....	\$ 670	\$ 422
Accounts payable .....	766	840
Air traffic liability .....	1,157	957
Accrued payroll .....	281	280
Accrued other liabilities .....	<u>385</u>	<u>366</u>
Total current liabilities .....	<u>3,259</u>	<u>2,865</u>
Long-Term Debt and Capital Leases .....	<u>5,167</u>	<u>5,558</u>
Deferred Income Taxes .....	<u>378</u>	<u>409</u>
Accrued Pension Liability .....	<u>1,132</u>	<u>680</u>
Other .....	<u>420</u>	<u>381</u>
Commitments and Contingencies		
Stockholders' Equity:		
Series B Junior Participating Preferred stock - \$.01 par, 10,000,000 shares authorized; one share of Series B issued and outstanding, stated at par value .....	-	-
Class B common stock - \$.01 par, 200,000,000 shares authorized; 91,938,816 and 91,507,192 shares issued .....	1	1
Additional paid-in capital .....	1,408	1,401
Retained earnings .....	474	883
Accumulated other comprehensive loss .....	(587)	(417)
Treasury stock - 25,476,881 and 25,471,881 shares, at cost .....	<u>(1,141)</u>	<u>(1,141)</u>
Total stockholders' equity .....	<u>155</u>	<u>727</u>
Total Liabilities and Stockholders' Equity .....	<u>\$10,511</u>	<u>\$10,620</u>



**CONTINENTAL AIRLINES, INC.  
CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS**

**(In millions)  
(Restated)**

**Tabla XXIII**

	Year Ended December 31,		
	<u>2004</u>	<u>2003 (A)</u>	<u>2002 (A)</u>
<b>Cash Flows from Operating Activities:</b>			
Net income (loss).....	\$ (409)	\$ 28	\$ (462)
Adjustments to reconcile net income (loss) to net cash provided by operating activities:			
Deferred income taxes .....	(40)	96	(186)
Depreciation and amortization .....	415	447	450
Special charges .....	121	100	254
Gains on investments .....	-	(305)	-
Equity in the income of affiliates .....	(66)	(23)	(8)
Other, net .....	(73)	(36)	-
Changes in operating assets and liabilities:			
Increase in accounts receivable.....	(76)	(25)	(23)
(Increase) decrease in spare parts and supplies .....	(37)	4	4
Decrease in accounts payable.....	(74)	(19)	(79)
Increase (decrease) in air traffic liability.....	200	75	(132)
Increase (decrease) in accrued pension liability and other .....	<u>412</u>	<u>-</u>	<u>136</u>
Net cash provided by (used in) operating activities .....	<u>373</u>	<u>342</u>	<u>(46)</u>
<b>Cash Flows from Investing Activities:</b>			
Capital expenditures .....	(162)	(205)	(539)
Purchase deposits paid in connection with future aircraft deliveries.....	(33)	(29)	(73)
Purchase deposits refunded in connection with aircraft delivered .....	144	81	219
Sale (purchase) of short-term investments, net .....	28	(134)	(56)
Proceeds from sales of ExpressJet Holdings, net .....	-	134	447
Proceeds from sales of Internet-related investments.....	98	76	-
Proceeds from disposition of property and equipment.....	16	16	9
Other .....	<u>(3)</u>	<u>53</u>	<u>(43)</u>
Net cash provided by (used in) investing activities .....	<u>88</u>	<u>(8)</u>	<u>(36)</u>
<b>Cash Flows from Financing Activities:</b>			
Proceeds from issuance of long-term debt, net .....	67	559	596
Payments on long-term debt and capital lease obligations.....	(447)	(549)	(383)
Proceeds from issuance of common stock .....	5	5	23
Increase in restricted cash .....	(41)	(108)	(32)
Other .....	<u>11</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Net cash (used in) provided by financing activities .....	<u>(405)</u>	<u>(93)</u>	<u>204</u>
Impact on cash of ExpressJet deconsolidation .....	<u>-</u>	<u>(225)</u>	<u>-</u>
Net Increase in Cash and Cash Equivalents .....	56	16	122
Cash and Cash Equivalents - Beginning of Period.....	<u>999</u>	<u>983</u>	<u>861</u>
Cash and Cash Equivalents - End of Period.....	<u>\$1,055</u>	<u>\$ 999</u>	<u>\$ 983</u>
<b>Supplemental Cash Flows Information:</b>			
Interest paid .....	\$ 372	\$ 374	\$ 345
Income taxes paid (refunded).....	\$ (4)	\$ 13	\$ (31)
<b>Investing and Financing Activities Not Affecting Cash:</b>			
Property and equipment acquired through the issuance of debt .....	\$ 226	\$ 120	\$ 908
Capital lease obligations incurred .....	\$ 1	\$ 22	\$ 36
Contribution of ExpressJet stock to pension plan .....	\$ -	\$ 100	\$ -

(A) Amounts include the consolidation of ExpressJet Holdings, Inc. through November 12, 2003. See Note 15 for further discussion.

**Tabla XXIV**

**CONTINENTAL AIRLINES, INC.**

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS**

(in millions USD, except per share data)

(Restated)

	<b>Propuesta Escenario 1</b>	
	2005	Estructura Costos
Operating Revenue:		
Passenger	9,042	
Cargo, mail and other .....	857	
	<b>10,394</b>	<b>100.00%</b>
Operating Expenses:		
Wages, salaries and related costs .....	2,569	24.72%
Aircraft fuel and related taxes .....	1,587	15.27%
ExpressJet capacity purchase, net .....	1,351	13.00%
Aircraft rentals .....	891	8.57%
Landing fees and other rentals.....	654	6.29%
Commissions, booking fees, etc.	552	5.31%
Maintenance, materials and repairs .....	405	3.90%
Depreciation and amortization .....	415	3.99%
Passenger servicing .....	306	2.94%
Security fee reimbursement.....	0	
Special charges.....	121	1.16%
Other.....	1,027	9.88%
	<b>9,878</b>	<b>95.04%</b>
Operating Income (Loss) .....	<b>516</b>	<b>4.96%</b>
Nonoperating Income (Expense):		
Interest expense.....	-389	-3.74%
Interest capitalized .....	14	0.13%
Interest income .....	29	0.28%
Income from affiliates .....	118	1.14%
Gain on dispositions of ExpressJet Holdings shares .....	-	
Other, net.....	17	0.16%
	<b>-211</b>	<b>-2.03%</b>
Income (Loss) before Income Taxes and Minority Interest...	305	2.93%
Income Tax Benefit (Expense) .....		0.00%
Minority Interest.....	-	
Net Income (Loss) .....	<b>305</b>	<b>2.93%</b>

**NOTE 17 - SEGMENT REPORTING (Continued)**

**Tabla XXV**

Financial information for the year ended December 31 by business segment is set forth below (in millions):

	<u>2004</u>	<u>2003</u>	<u>2002</u>
Operating Revenue:			
Mainline.....	\$8,327	\$7,690	\$7,541
Regional.....	<u>1,572</u>	<u>1,311</u>	<u>970</u>
Total Consolidated.....	<u>\$9,899</u>	<u>\$9,001</u>	<u>\$8,511</u>
Depreciation and amortization expense:			
Mainline.....	\$ (404)	\$ (419)	\$ (409)
Regional.....	<u>(11)</u>	<u>(28)</u>	<u>(41)</u>
Total Consolidated.....	<u>\$ (415)</u>	<u>\$ (447)</u>	<u>\$ (450)</u>
Special Charges (Note 12):			
Mainline.....	\$(121)	\$ (91)	\$ (197)
Regional.....	<u>-</u>	<u>(9)</u>	<u>(57)</u>
Total Consolidated.....	<u>\$(121)</u>	<u>\$ (100)</u>	<u>\$ (254)</u>
Operating Income (Loss):			
Mainline.....	\$ (7)	\$ 219	\$ (172)
Regional.....	<u>(231)</u>	<u>(31)</u>	<u>(158)</u>
Total Consolidated.....	<u>\$(238)</u>	<u>\$ 188</u>	<u>\$ (330)</u>
Interest Expense:			
Mainline.....	\$(371)	\$ (372)	\$ (350)
Regional.....	<u>(18)</u>	<u>(27)</u>	<u>(37)</u>
Intercompany Eliminations.....	<u>-</u>	<u>6</u>	<u>15</u>
Total Consolidated.....	<u>\$(389)</u>	<u>\$ (393)</u>	<u>\$ (372)</u>
Interest Income:			
Mainline.....	\$ 25	\$ 16	\$ 22
Regional.....	<u>4</u>	<u>9</u>	<u>17</u>
Intercompany Eliminations.....	<u>-</u>	<u>(6)</u>	<u>(15)</u>
Total Consolidated.....	<u>\$ 29</u>	<u>\$ 19</u>	<u>\$ 24</u>
Income Tax Benefit (Expense):			
Mainline.....	\$ 8	\$ (105)	\$ 167
Regional.....	<u>32</u>	<u>(4)</u>	<u>48</u>
Total Consolidated.....	<u>\$ 40</u>	<u>\$ (109)</u>	<u>\$ 215</u>
Net Income (Loss):			
Mainline.....	\$(215)	\$ 121	\$ (311)
Regional.....	<u>(194)</u>	<u>(93)</u>	<u>(151)</u>
Total Consolidated.....	<u>\$(409)</u>	<u>\$ 28</u>	<u>\$ (462)</u>

**CONTINENTAL AIRLINES, INC.**  
CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS  
(in millions USD, except per share data)  
(Restated)

**Tabla XXVI**

	<b>Propuesta Escenario 2</b>	
	2005	Estructura Costos
Operating Revenue:		
Passenger	9,042	
Cargo, mail and other .....	857	
	<b>8,327</b>	<b>100.00%</b>
Operating Expenses:		
Wages, salaries and related costs .....	2,569	30.85%
Aircraft fuel and related taxes .....	1,587	19.06%
ExpressJet capacity purchase, net .....	0	0.00%
Aircraft rentals .....	891	10.70%
Landing fees and other rentals.....	202	2.43%
Commissions, booking fees, etc.	552	6.63%
Maintenance, materials and repairs .....	325	3.90%
Depreciation and amortization .....	415	4.98%
Passenger servicing .....	306	3.67%
Security fee reimbursement.....	0	
Special charges.....	121	1.45%
Other.....	1,027	12.33%
	<b>7,995</b>	<b>96.01%</b>
Operating Income (Loss) .....	<b>332</b>	<b>3.99%</b>
Nonoperating Income (Expense):		
Interest expense.....	-389	-4.67%
Interest capitalized .....	14	0.17%
Interest income .....	29	0.35%
Income from affiliates .....	118	1.42%
Gain on dispositions of ExpressJet Holdings shares .....	-	
Other, net.....	17	0.20%
	<b>-211</b>	<b>-2.53%</b>
Income (Loss) before Income Taxes and Minority Interest...	121	1.45%
Income Tax Benefit (Expense) .....		0.00%
Minority Interest.....	-	
Net Income (Loss) .....	<b>121</b>	<b>1.45%</b>

**CONTINENTAL AIRLINES, INC.**  
CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS  
(in millions USD, except per share data)  
(Restated)

**Tabla XXVII**

	<b>Propuesta Escenario 3</b>	
	2005	Estructura Costos
Operating Revenue:		
Passenger	9,042	
Cargo, mail and other .....	857	
	<b>10,196</b>	<b>100.00%</b>
Operating Expenses:		
Wages, salaries and related costs .....	2,619	25.69%
Aircraft fuel and related taxes .....	1,587	15.56%
ExpressJet capacity purchase, net .....	1,351	13.25%
Aircraft rentals .....	891	8.74%
Landing fees and other rentals.....	654	6.41%
Commissions, booking fees, etc.	552	5.41%
Maintenance, materials and repairs .....	398	3.90%
Depreciation and amortization .....	415	4.07%
Passenger servicing .....	306	3.00%
Security fee reimbursement.....	0	
Special charges.....	121	1.19%
Other.....	1,027	10.07%
	<b>9,921</b>	<b>97.30%</b>
Operating Income (Loss) .....	<b>275</b>	<b>2.70%</b>
Nonoperating Income (Expense):		
Interest expense.....	-389	-3.82%
Interest capitalized .....	14	0.14%
Interest income .....	29	0.28%
Income from affiliates .....	118	1.16%
Gain on dispositions of ExpressJet Holdings shares .....	-	
Other, net.....	17	0.17%
	<b>-211</b>	<b>-2.07%</b>
Income (Loss) before Income Taxes and Minority Interest...	64	0.63%
Income Tax Benefit (Expense) .....		0.00%
Minority Interest.....	-	
Net Income (Loss) .....	<b>64</b>	<b>0.63%</b>