

APRENDIENDO A VOLAR DIFERENTE

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“APRENDIENDO A VOLAR DIFERENTE”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta

VICTOR HUGO CASARREAL MOLINA

DIRECTOR:

Dr. José Antonio Cerro

Lectores/Revisores:

Mtro. Jorge Smeke Z.

Mtro. Florentino Velázquez G.

México, D.F.

2008

## INDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3.0</b>
<b>I ENTORNO</b>	<b>6.0</b>
2.1 Panorama General	6.0
2.2 Entorno Macroeconómico	7.0
2.3 Indicadores Macroeconómicos	7.0
2.4 El Mercado Petrolero	8.0
2.5 Seguridad Aérea	11.0
<b>II SÍNTESIS DE HECHOS RELEVANTES</b>	<b>12.0</b>
2.1 Situación de Continental antes del Plan Go Forward	12.0
2.2 Decisiones Involucradas en el Plan Go Forward	12.0
<b>III DIAGNOSTICO FODA</b>	<b>16.0</b>
<b>IV PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>17.0</b>
<b>V ALTERNATIVAS PROPUESTAS</b>	<b>18.0</b>
<b>VI CRITERIOS DE DECISIÓN</b>	<b>19.0</b>
<b>VII SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS PROPUESTAS</b>	<b>23.0</b>
7.1 Plan “Servicio Al Cliente”	23.0
7.2 Plan De “Enfocado A Ventas”	23.0
7.3 Plan De “Productividad”	23.0
<b>VIII COMPROMISO DE ELECCIÓN</b>	<b>25.0</b>
<b>IX CONCLUSIONES</b>	<b>26.0</b>
<b>X ANEXOS</b>	<b>27.0</b>
Anexo 1. Comportamiento de la Industria Aérea	27.0
Anexo 2. Resultados Financieros.	28.0
Anexo 3. Razones Financieras	30.0
Anexo 4. Análisis VS El Mercado y la Competencia	33.0
Anexo 5. Impacto de la Industria Aérea en la Economía	36.0
Anexo 6. Medición de Indicadores de Desempeño “Continental”	37.0
<b>XI FUENTE DE DATOS</b>	<b>38.0</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo hacer un análisis de una de las empresas más importantes de la industria aérea “Continental Airlines”, a través de la metodología del caso el cual explora las Principales acciones y estrategias tomadas por parte de la compañía y me permitirá definir el rumbo que la compañía puede tener en los próximos años.

Como referencia, la industria aérea ha pasado por grandes crisis en los últimos años, hechos que serán comentados a lo largo de este trabajo y que permitirán contar con un panorama general de los riesgos y oportunidades que se encuentran en este sector de negocio.

### a) Método Del Caso

Este trabajo presenta el método del caso como herramienta de decisión. Desde el diseño hasta la presentación de sus resultados, el método está estrechamente vinculado con la teoría. Una teoría es una respuesta a una pregunta del tipo "por qué" o "cómo", y encierra generalmente un mecanismo causal. El caso permite indagar detalladamente en este mecanismo, con mayor profundidad que los estudios estadísticos. Su ámbito de aplicación está bien definido: estudia temas contemporáneos sobre los cuales el profesionista no tiene control y responde a preguntas de tipo "cómo" y "por qué". Después de comparar el caso de investigación con el de enseñanza.

El trabajo es una invitación a aplicar el método del caso en la creación de teorías para la administración de empresas y de como ayudar al profesionista a responder en situaciones en donde no cuenta con toda la información a la mano, esta tarea, incluye una serie de recomendaciones sobre cómo facilitar el proceso de decisión desde distintas perspectivas.

### b) Acerca de la Industria Aérea

Hoy en día quizás una de las industrias más competidas en todo el mundo y sobre todo en E.U.A. con viajes y rutas a casi todos los lugares del mundo, con jugadores que ahora no solo ofrecen calidad y servicio si no un precio atractivo al que hace algún tiempo mucha gente no tenía acceso. Con legislaciones internacionales y locales mas estrictas, con el uso de la tecnología como Internet para explorar nuevas oportunidades de negocio y llegar a nuevos y mas mercados.

El tráfico Aéreo se ha incrementado en los últimos años, de hecho muchos de los analistas de este sector, estiman el comportamiento cíclico, debido al dinamismo entre las órdenes y entregas de los Jets comerciales.

Cada competidor se ha visto, tratando de innovar en productos y nuevas ofertas de valor, si recordamos que en los años 30's United Airlines y American Airlines establecían las reglas de esta industria, hoy en día y después de la desregularización de 1980 mas de 20 nuevos competidores se sumaron a este sector. La desregulación fomentó la competencia y el crecimiento de las aerolíneas, y se creó una disparidad en los precios de los boletos y afectó el servicio a pequeñas y remotas comunidades.

Cerca del 80% de los costos de operación de las aerolíneas se consideraron fijos o semivARIABLES.. Debido a esta estructura de costos fijos, las aerolíneas desarrollaron herramientas sofisticadas de software para maximizar la capacidad de utilización conocida como factor de carga. El reducir los costos de operación era una prioridad de las aerolíneas, la naturaleza de la estructura del costo limitó las oportunidades de reducir costos.

Adicionalmente a la dificultad de mejorar el ambiente para las aerolíneas para 2002, la industria enfrentó otras situaciones:

- Seguridad
- Insatisfacción de los clientes con el servicio
- Mano de obra
- Mantenimiento de las aeronaves
- Deudas y compromisos
- Costos del combustible
- Retrasos en vuelos

c) Acerca de Continental Airlines;

El análisis se centra a partir del año de 1994 en donde la compañía atravesaba una gran crisis debido a que en los últimos años, esta reportaba pérdidas netas apareciendo en el último lugar dentro de las principales 10 aerolíneas comerciales.

La compañía hizo pasar por sus filas a más de 10 directores generales, entre los cuales ninguno había sido capaz de repuntar los resultados negativos que la compañía presentaba. Gordon Bethune procedente de Boeing es contratado para aceptar el puesto de Director General de Operaciones y con ello elaborar un plan que cambiara el destino de la compañía.

Historia de Continental Airlines.

“Continental Airlines”, es fundada por Walter T. Varney en 1934, El primer vuelo es realizado el 15 de Julio de 1934 en el Paso Texas, en el año de 1937 nace como compañía “Continental Airlines” desde ahí hasta la fecha la compañía se ha mantenido como una de las principales compañías en la industria Aérea en US así como en el mundo.

En 1985 la compañía se encuentra en una situación difícil manteniendo resultados por debajo de lo esperado, llevándola a figurar en el último lugar entre las 10 principales aerolíneas estadounidenses en sus operaciones. Un dato importante es que estaba considerada en el último lugar entre los viajeros en cuanto a arribos puntuales.

A fines de Octubre de 1994, la junta directiva de Continental, inquieta por el potencial de más pérdidas y de otra crisis financiera, determinó que tenía que hacer un cambio en el alto mando. De inicio, la junta decidió que le daría al director ejecutivo un descanso, a partir de ese momento es nombrado Gordon Bethune para dirigir la firma, desde su puesto actual como presidente y director general de operaciones.

#### d) El Plan GO FORWARD.

Consistía de 4 partes: un plan de mercado para volar rutas más redituables, un plan financiero para poner a la empresa en números negros, un plan de producto para mejorar la oferta de Continental a los clientes y un plan de gente para transformar la cultura de la compañía.

- Plan de Mercado, “FLY TO WIN”.

El plan de mercado consistía en dejar de perder dinero en aquellas rutas en las que la participación de mercado era relativamente baja, Continental Lite era el producto que ofrecía tarifas bajas, un tercio de las rutas de Continental Lite eran la causa de cerca del 70% de la pérdidas de Continental, “Fly to Win” implicaba cerrar las rutas de punto a punto y enfocarse en aquellas operaciones en donde el tránsito de pasajeros era suficiente para producir ganancias.

Otra parte de “Fly to Win” consistía en cerrar el eje centro operativo de Greensboro, Carolina del Norte, de la empresa. Se identificó varias rutas donde Continental tenía demasiados vuelos con muy pocos pasajeros y tarifas demasiado bajas para lograr una utilidad. La reducción de frecuencia de vuelos y destinos que se contemplaban en el plan, significaban que Continental tendría demasiados asientos disponibles en sus aviones y que habría necesidad de recortar el tamaño de la flota de aparatos.

- Plan Financiero “FUND THE FUTURE”

El plan para reunir fondos consistía en renegociar los pagos de alquiler de las aeronaves, el hecho de refinanciar parte de la deuda a tasa de interés más bajas, postergación de algunas re amortizaciones de deuda y el incremento de tarifas en ciertas rutas, con esto brindaría una oportunidad realista de generar una utilidad de 45 millones de dólares.

- Plan de Producto “MAKE RELIABILITY A REALITY”

El plan de producto, apuntaba a mejoras mensurables en cuanto al desempeño en puntualidad, el manejo de equipajes y la experiencia de vuelo, la pieza clave de este plan era enfocar la atención de los empleados en el desempeño puntual, premiándolos con un bono de 65 dólares cada vez que Continental apareciera entre las primeras cinco aerolíneas en porcentaje de vuelos de arribo puntual.

- Plan de la Gente “Working Together”

El plan consistía en cambiar la cultura de la compañía a través de mejorar el ambiente laboral, elevar el desempeño del personal y mejorar los servicios que la compañía estaba ofreciendo, para poder realizar esto, era necesario un cambio de la cultura corporativa en donde la dirección actuara diferente, la meta era que cada trabajador tratara a sus compañeros de trabajo como clientes o miembros de sus familia.

## **I ENTORNO**

### **1.1 Panorama General.**

La industria aérea ha sufrido condiciones financieras difíciles en los últimos años, pérdidas acumuladas a partir del año 2001 y parte del 2002 excedieron los \$ 18 billones de dólares, esto llevo a que muchas aerolíneas se declararan en Banca Rota y sin duda devasto los precios del mercado<sup>1</sup>, de hecho; desde el 11 de septiembre, el sector aéreo medido por el DowJones U.S Airline index ha perdido cerca del 60% de su valor con respecto al año 2000.

Las 6 principales aerolíneas que representan el 78% del mercado en los U.S han adquirido grandes cantidades de deuda para poder amortizar estos incidentes, con excepción de Southwest.

#### **1.1.b Costos Fijos.**

La industria aérea difiere de otros sectores de la economía por sus excesivos costos fijos, La GAO (General Accounting Office) estima que el 80% de una compañía aérea fijan por adelantado sus costos fijos, esto incluye los costos de mantenimiento, renta, combustible de los aviones, renta de los aeropuertos, los gastos de administración, las franjas horarias y los seguros. Como resultado de esto, es muy difícil que una aerolínea responda a las fluctuaciones inmediatas que se dan en la demanda.

#### **1.1.c Costos Laborales**

La industria aérea ha tenido incrementos record en la última década, liderada por uno de los sindicatos mas grandes de la industria- incluye pilotos, mecánicos, personal de limpieza, asistentes de vuelo, etc. aumentos de cerca del 25% se convirtió en norma en la industria, esto hizo que las compañía aéreas incrementen sus tarifas aunque la respuesta por parte de la demanda no ha sido con la misma rapidez del incremento en estos costos.

Un punto importante es que la correlación que se daba antes entre el GDP (Gross Domestic Product) y el crecimiento de la industria ya no existe, debido a que después del 11 de septiembre del 2001 la decisión de volar se ha convertido en algo emocional.

#### **1.1.d El fenómeno Online Travel**

El otro gran desarrollo en la industria aérea en los últimos años ha sido el Aumento de los sitios de Internet de viajes y la información sobre los precios de las tarifas aéreas que ofrecen. Hoy en día, los consumidores pueden acceder a los sitios de búsqueda, como travelocity.com, cheaptickets.com, expedia.com, y además de orbitz.com los sitios Web de cada uno de las líneas aéreas para encontrar los precios más bajos y más adecuados itinerarios.

---

<sup>1</sup> Condiciones Financieras de la Industria Aérea [http://rpc.senate.gov/\\_files/](http://rpc.senate.gov/_files/)

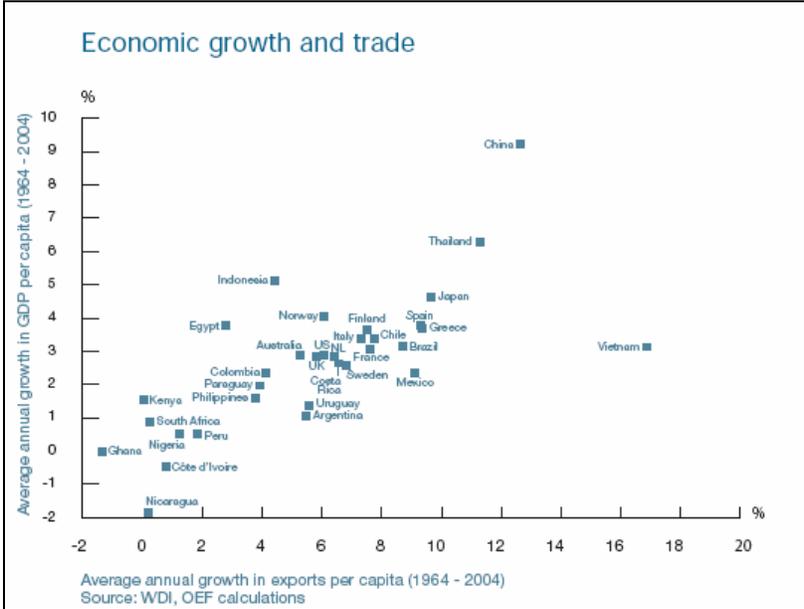
Reconociendo el efecto del aumento en el uso de la Internet como herramienta para viajar, Las cinco principales líneas aéreas en los U.S han establecido programas internos muy fuertes para explotar al máximo esta tendencia en los consumidores.

1.2 Entorno Macroeconómico

La industria en general ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años, en gran medida con la adición de China al mercado de libre comercio con el Mundo, en general los principales indicadores económicos como Producto Interno Bruto, Inversión, uso de la energía han ido en aumento, esto ha hecho que la economía en general mantenga crecimientos sostenidos.

La tabla 2.2 nos muestra a Detalle, el crecimiento que se ha tenido por país en los últimos años.

Tabla 2.2 Crecimiento Económico Por País.



### 1.3 Variables Macroeconómicas.

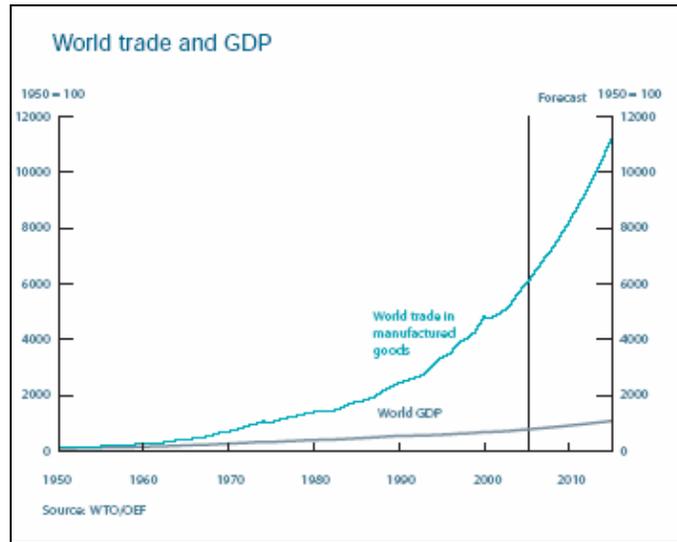


Table 19. Macroeconomic Indicators  
(billion 2000 chain-weighted dollars, unless otherwise noted)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Real Gross Domestic Product	10704	11049	11415	11696	12052	12419	12790	13175	13530	13895	14200	14698	15139
Components of Real Gross Domestic Product													
Real Consumption	7577	7841	8083	8294	8549	8819	9111	9392	9641	9890	10151	10423	10711
Real Investment	1771	1868	1986	1968	2010	2074	2139	2224	2270	2323	2399	2478	2567
Real Government Spending	1941	1958	1997	2031	2065	2095	2117	2139	2183	2189	2215	2242	2271
Real Exports	1120	1196	1299	1410	1528	1648	1767	1901	2049	2207	2373	2543	2738
Real Imports	1711	1815	1928	2002	2087	2200	2321	2450	2564	2662	2784	2911	3051

#### 1.3.1 Inflación Mundial

Table 19. Macroeconomic Indicators  
(billion 2000 chain-weighted dollars, unless otherwise noted)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Price Indices													
GDP Chain-type Price Index (2000=1.000)	1.094	1.127	1.162	1.188	1.210	1.231	1.253	1.278	1.299	1.321	1.343	1.366	1.390
Consumer Price Index (1982-84=1.00)													
All-urban	1.89	1.95	2.02	2.07	2.10	2.13	2.16	2.20	2.24	2.28	2.32	2.36	2.41
Energy Commodities and Services	1.51	1.77	2.03	2.04	1.99	1.95	1.93	1.90	1.90	1.91	1.92	1.94	1.99
Wholesale Price Index (1982=1.00)													
All Commodities	1.47	1.57	1.66	1.69	1.70	1.69	1.68	1.68	1.68	1.69	1.70	1.72	1.74
Fuel and Power	1.27	1.57	1.72	1.73	1.72	1.67	1.64	1.60	1.59	1.59	1.60	1.62	1.67
Interest Rates (percent, nominal)													
Federal Funds Rate	1.35	3.21	5.01	5.04	4.57	4.69	4.71	4.72	4.78	4.94	4.88	4.93	4.94
10-Year Treasury Note	4.27	4.29	4.98	5.08	5.23	5.45	5.52	5.55	5.60	5.61	5.63	5.66	5.67
AA Utility Bond Rate	6.04	5.44	6.14	6.52	6.55	7.24	7.36	7.45	7.60	7.61	7.61	7.64	7.54

### 1.4 El Mercado del Petróleo

#### 1.4.1 Introducción

Siendo el petróleo, origen del principal insumo de esta industria, es importante tomar en cuenta las variaciones que este ha tenido y seguirá tendiendo a lo largo de los años, debido a que afecta directamente en los costos fijos de cualquier compañía.

Es importante mencionar que la mayoría de países de América Latina y El Caribe no posee reservas de petróleo, y por lo tanto, necesita importar prácticamente la totalidad de su consumo. Es el caso de Paraguay, Uruguay, Chile, todos los países de América Central y la mayor parte del Caribe. En algunos casos como Perú y Brasil, en menor medida, se importa parte del consumo, ya que la producción interna no es suficiente. Sólo Venezuela y México concentran la mayoría de este recurso.

a) Los Años 80.

El contexto global de la década de los ochenta, caracterizado por una contracción económica generalizada, especialmente en América Latina, y el aumento del costo financiero de la manutención de existencias de productos básicos, dio lugar al lanzamiento del mercado de significativos volúmenes de existencias retenidas. Ello determinó un incremento considerable en los volúmenes exportados de materias primas que inundaron el mercado con una sobre oferta que contribuyó a que en 1986 los precios de las materias primas registrarán los precios más bajos en cincuenta años.

b) Los Años 90.

La situación del mercado del petróleo se vio alterada al inicio de la década de los noventa, como consecuencia de la invasión y anexión de Kuwait por parte de Irak, como motivo de disponer de mayores ingresos para hacer frente a los gastos de 8 años de guerra con Irán. Teniendo como consecuencia que en 1991 se dio un tercer incremento.

c) Los Años 2000.

Los incrementos que se han tenido a partir del año 2000, se han debido a los altos impuestos que en Estados Unidos y sobre todo en Europa, se aplican al petróleo; los costos que la industria petrolera había tenido que asumir para adaptar sus productos a las nuevas exigencias ambientales.

#### 1.4.2 La política Energética en Estados Unidos.

Con una población que representa 4% del total mundial, Estados Unidos es el principal consumidor de petróleo en el mundo. El 54% del petróleo que obtiene es importado. Los pronósticos indican que en largo plazo la producción no se incrementará, y dado que el consumo continuará aumentando, las importaciones de petróleo también lo harán. Se estima que para el año 2020 66% del consumo de petróleo en Estados Unidos deberá importarse. Sus reservas probadas representan menos del 3% del total mundial.<sup>2</sup>

El 40 % de las importaciones de petróleo de Estados Unidos provienen de la OPEP. La dependencia de las importaciones petroleras no significa necesariamente vulnerabilidad frente a interrupciones en el suministro o incrementos significativos de los precios. Si el suministro importado proviene de muchos pequeños productores, y uno de ellos interrumpe

---

<sup>2</sup> Internacional Energy Agency. Department of Energy

el suministro, el impacto no es significativo. Por ello, la diversificación de la procedencia del crudo es considerada como factor clave de la seguridad energética.

### 1.4.3 Tendencias en el nuevo Milenio

Hay un reconocimiento generalizado en función a que el petróleo continuará siendo la fuente energética predominante en el futuro. Se estima que su participación en el consumo mundial de energía solo decrecerá ligeramente de un nivel actual de 39%, a 38% en el 2025. Según la agencia Internacional de Energía, el uso creciente del petróleo para la generación de electricidad podría tener una ligera declinación a favor del gas natural. En los países en desarrollo se espera un incremento en el consumo del petróleo para todos los usos.

Las figuras 1.4.3.a, b, c, d, nos muestra como ha sido el comportamiento de este combustible así como las fluctuaciones en precio y demanda.

Figura 1.4.3.a Precios Nominal y Real Diessel

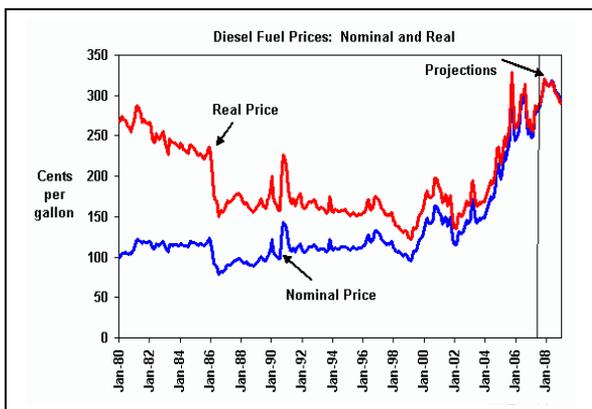


Figura 1.4.3.b Precios Reales de Gasolina

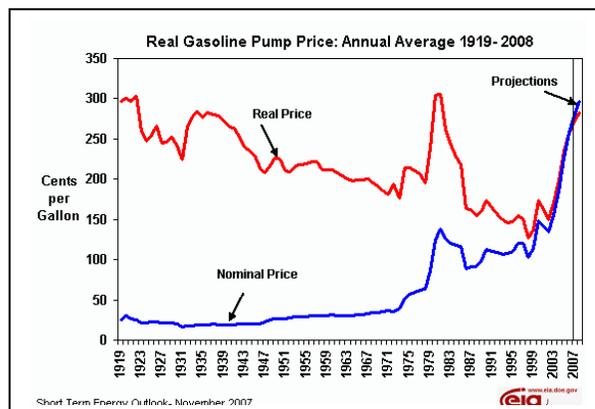


Figura 1.4.3.c Precios Regulares Reales Gasolina

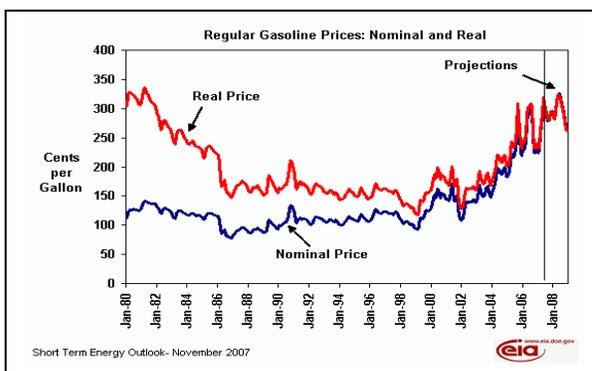
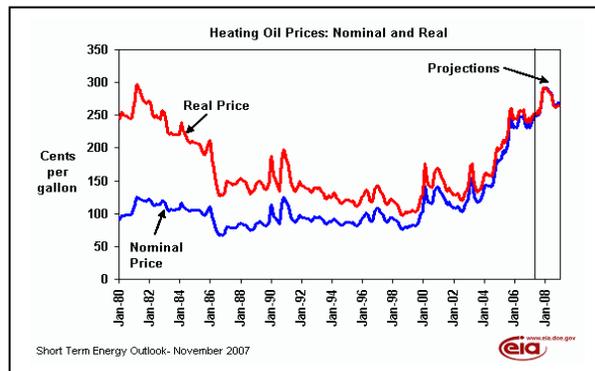


Figura 1.4.3.d Precios del Crudo



## 1.5 Seguridad Aérea.

### 1.5.1 Regulaciones Federales.

Todas las aerolíneas de US operan bajo certificados emitidos por el departamento de transporte de los Estados Unidos, mejor conocido por sus siglas en inglés “DOT”. Las aerolíneas también son reguladas por la administración federal de aviación “FAA”, en primera instancia en las áreas como operaciones de vuelo, mantenimiento, instalaciones y otros aspectos operativos, debido a esto la “FAA” ha establecido programas de mantenimiento para cada tipo de avión.

Otros elementos importantes que regulan a la industria son; Programas de seguridad son el personal, como los oficiales de seguridad federal, la ley también establece mejorar; registros de seguridad de vuelos, despliegue de oficiales a bordo de los vuelos, acceso a los perímetros de vuelo, programas de entrenamiento en seguridad a la tripulación, refuerzo en los programas de registro a los pasajeros en equipaje individual y de carga, en el correo, empleados, vendedores. Además refuerzos en los entrenamientos y calificaciones de seguridad del personal.

Esta ha traído consigo que las aerolíneas hayan incrementado sus tarifas desde el 11 de septiembre, del 2001 y destinen en sus presupuestos, programas completos en este tema, con respecto a los aeropuertos en US, la FAA ha designado a los aeropuertos John F. Kennedy (“Kennedy”) y la Guardia en Nueva York, O’Hare en Chicago y Ronald Reagan en Washington como aeropuertos de alto tráfico y ha limitado el número de vuelos con la finalidad de mantener el control sobre ellos.

### 1.5.2 Regulaciones Internacionales

La disponibilidad de rutas internacionales a US es regulada por tratados y acuerdos entre los Estados Unidos y los gobiernos extranjeros. Los Estados Unidos siempre han alentado a los gobiernos extranjeros a aceptar la mayor cantidad de vuelos comerciales, sin embargo existen algunos países que establecen limitaciones hacia este aspecto, cuando estas designaciones son establecidas, las operaciones son restringidas a cierto número de vuelos semanales y solo aquellas aerolíneas autorizadas por ambos gobiernos.

### 1.5.3 Regulaciones Ambientales

Muchas de las operaciones de las aerolíneas son sujetas a federales y leyes locales de protección al medio ambiente, estas normas incrementarán los costos de operación en la industria aérea, de hecho en muchos aeropuertos como el de Boston, Chicago, Los Angeles, San Diego han establecido restricciones a las aerolíneas en cuestiones de ruido y emisiones.

## II SÍNTESIS DE HECHOS RELEVANTES

### 2.1 Situación de Continental antes del Plan Go Forward

- Continental Airlines aparece en último lugar entre las 10 principales aerolíneas comerciales estadounidenses
- Mayor número de reportes de equipaje mal manejado por cada 1000 pasajeros
- Índice de quejas más alto por cada 100,000 pasajeros
- En los últimos 10 años habían pasado 10 directores generales y la rotación y el uso de incapacidades altos.
- Mal producto en el mercado
- Empleados a disgusto
- Bajos Salarios
- La empresa estaba perdiendo dinero en 18% muchas de las cuales eran rutas de punto a punto
- Continental Lite, Parte del Negocio enfocado al sector de tarifas bajas aportaba gran parte de las pérdidas.
- Deuda de 2000 millones de dólares
- Pago a Boeing un depósito de 70 millones de dólares

### 2.2 Decisiones Involucradas en el Plan Go Forward

#### 2.2.a) Ejecución del Plan de Mercado “Fly To Win”

Se empezó a tratar a las agencias de viajes como socios pagándoles incentivos sobre el volumen de ventas establecido por Continental.

Se personalizó la atención a los clientes importantes.

Se agregaron nuevos destinos y más vuelos a esos destinos, sobre todo en la parte Internacional, llegando a tener casi 90 vuelos internacionales en el 2000,

Se implantó el sitio web ([www.continental.com](http://www.continental.com)) usándolo como canal de distribución para el marketing de boletos.

Se creó Continental Express después de descartar a Continental Lite por completo, utilizando jets regionales para todos sus destinos.

Se implanta el concepto “quinta fila” buscando agregar el suficiente valor a todas las operaciones compitiendo eficazmente contra sus competidores.

Hoy en día cuenta con alianzas estratégicas:

La Alianza Sky Team

Aeroflot Russian Airlines

AeroMexico

Czech Airlines

Delta Airlines

Alitalia	AirFrance NortWest Airlines	KLM Royal Dutch Airlines
Associate Members Air Europe Copa Airlines		Kenya Airways
Otras Alianzas		
Alaska Airlines Amtrak Cape Air China Southern Colgan Air Commut Air		Gulfstream International Airlines Hawaiian Airlines Horizon Air Island Air

#### 2.2.b) Ejecución del plan Financiero “Fund the Future”

Renegociar los pagos de renta de los aviones, ahorrando 25 millones de dólares.

Se mejoró el flujo de efectivo vendiendo excedentes de inventarios y renegociando contratos de mantenimiento.

Se amplia los acuerdos con otras aerolíneas para compartir operaciones, como Northwest, Alitalia, AirFrance entre otras. Asociación con American West en Phoenix y las Vegas, para el trabajo en tierra

Se establecieron indicadores como; costos de combustible, costos de mantenimiento, ingresos por milla de asiento disponible, costo por milla de asiento disponible

Se instala un programa de protecciones de compra de combustible evitando aumentos inesperados

Se instala un programa de reducción de costos de capacitación y mantenimiento.

Se instalo un programa de tres años para subir los honorarios de sus empleados al nivel de los estándares de la industria, al termino de este se emprendió otro programa para mejorar los beneficios de los empleados.

En el anexo 2. “Resultados Financieros”, se muestra a detalle los resultados operativos actualizados al año 2006, en el se podrá visualizar los impactos que se tuvo a partir del 11 de septiembre del 2001 y como se ha venido mejorando en los principales indicadores.

## 2.2.b.1) Análisis de los Resultados Financieros.

### a) Operating Revenue

La utilidad operativa se ha incrementando en los últimos 5 años debido al incremento en el tráfico aéreo, con una descompensación fuerte a finales del año 2001 y primer semestre del 2002, el número de pasajeros ha vuelto a retomar la confianza y ha aumentado su capacidad de viaje en todas las regiones, de igual manera en los vuelos domésticos en internacionales (Ver Anexo 1. Tráfico Aéreo). Las operaciones internacionales han tenido resultados positivos, debido a la alianza que existe con otras aerolíneas, así como conexiones en base a acuerdos, de hecho las alianzas sobre todo “Sky Team” ha repercutido de manera importante en la mejoría de este factor. La tabla 2.2.b.1 muestra a detalle los cambios en este indicador.

Tabla 2.2.b.1 Comparativo 2005 VS 2006 Utilidad por pasajero

	2006	<u>Percentage Increase 2006 vs. 2005</u>		
	Passenger Revenue	<u>Passenger Revenue</u>	<u>RASM</u>	<u>ASMs</u>
	<u>(in millions)</u>			
Domestic	\$ 5,413	13.4%	7.9%	5.1%
Transatlantic	2,085	20.3%	3.0%	16.9%
Latin America	1,343	23.7%	9.5%	13.0%
Pacific	<u>888</u>	15.6%	7.6%	7.4%
Total Mainline	9,729	16.4%	6.9%	8.9%
Regional	<u>2,274</u>	21.2%	9.5%	10.7%

### b) Operating Expenses

Los incrementos en costos en los últimos años han sido afectados por los incrementos en los precios del combustible, como se vio en la primera parte de este documento, el combustible es un insumo de alto riesgo que pega directamente en los resultados de la compañía.

Los gastos en salarios, también han sufrido un incremento importante, debido al ingreso de un mayor número de empleados que sustente el crecimiento que la compañía ha tenido en los últimos años. También se ha tenido incrementos en la rentas de los aeropuertos mismo que impacta directamente a las aerolíneas con mayor tráfico aéreo.

### 2.2.c) Ejecución en el Plan de Producto “Make Reliability a Reality”

Se implanta un sistema de bonos de puntualidad de 65 dólares por empleado poniendo a Continental en 4o lugar entre las principales aerolíneas.

Se estableció como meta arribos a tiempo superior al 80%

Se mejoro el manejo de equipajes haciéndolo parte del bono de los empleados.

Se aumento la capacidad de atención telefónica, se introdujeron grabaciones en aquellas llamadas que no requerían atención especial, se mejoro los platillos en los vuelos, se mejoraron las gavetas portaequipajes, usándolo como ventaja competitiva contra sus competidores que limitaban la carga dentro del avión.

### 2.2.c) Ejecución del Plan de Gente “Working Together”

Durante el periodo de 1995-2000 continental le pago a sus empleados 545 millones de dólares en bonos de utilidades compartidas, para asegurar a los empleados el compromiso con ellos.

Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, instalando un numero 800 directo a la oficina del presidente de la compañía.

Se estableció un sistema de comunicación a través de tableros para mantener a los empleados con las noticias de última hora, mejorando la comunicación entre los empleados y los ejecutivos de alto nivel.

Para retener a sus ejecutivos se implanto un plan muy atractivo de salario y bonos.

#### a) Acciones Inmediatas

Cambiar la raíz de la cultura corporativa de continental, haciendo que los empleados se trataran con dignidad y respeto.

#### b) Acciones Futuras

Contratar la gente Correcta

Proveer de las mejores herramientas, entrenamientos, tecnología y recursos para el éxito de todos los empleados.

Comunicar expectativas a los largo de la compañía

Mantener medidores de desempeño

Reconocer y Motivar a los empleados

Proveer entrenamiento y coaching continuo

Ofrecer poder de decisión a los empleados

Crear una organización en donde todos los empleados disfruten trabajar

### III DIAGNOSTICO FODA

La tabla 3.1 muestra a detalle los principales elementos internos y externos de Continental Airlines.

**Tabla 3.1 Análisis de Amenazas, Fuerzas, Debilidades y Riesgos de Continental Airlines.**

Fuerzas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios Corporativos (mejores)</li> <li>• Desempeño en sus contratos</li> <li>• Calidad en sistemas de comunicación</li> <li>• Innovación</li> <li>• Calidad Gerencial</li> <li>• Responsabilidad Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• e Comercio incremento en ventas</li> <li>• Nuevas Alianzas</li> <li>• Mejora en Calidad y Servicio</li> <li>• Incremento de Productividad</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran proporción de Deuda comparado con el capital con que cuenta la compañía</li> <li>• Calificación crediticia baja por parte de los acreedores</li> <li>• Fallas en los compromisos financieros adquiridos</li> <li>• Costos de Mano de Obra elevados</li> <li>• Plan de Pensiones desproporcionado</li> <li>• Interrupciones o Paros en los Aeropuertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios extremadamente competitivos por parte de las aerolíneas</li> <li>• Huelgas o problemas sindicales</li> <li>• Adicionales ataques terroristas o problemas internacionales</li> <li>• Costos de Seguridad Adicionales, debido a nuevas regulaciones.</li> <li>• Restricciones mayores por parte del gobierno</li> <li>• Nuevos impuestos a la industria</li> <li>• Costos Elevados en paquetes de seguros</li> <li>• Incrementos desproporcionales en los precios del petróleo o problemas en los suministros de combustible.</li> </ul>

### AFILANDO EL PLAN GO FORWARD



#### **IV PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Tomando como base los factores de riesgo a los cuales esta expuesta la compañía considero que los principales problemas son;

- a) Asegurar el suministro de combustible al menor costo posible.
- b) Plan de compensaciones que generen menores gastos.
- c) Participación On Line en nuevos mercados
- d) Generar valor en las propuestas actuales a los clientes
- e) Incapacidad para cumplir con las deudas financieras y compromisos a largo plazo
- f) Falta de Liquidez con respecto al capital en activos

## **V ALTERNATIVAS PROPUESTAS**

- a) Incrementar la participación en los mercados internacionales.
- b) Disminuir los costos operativos en el mercado Local.
- c) Disminuir la cantidad de pasivos a crédito aprovechando el flujo de efectivo.
- d) Continuar con los acuerdos que mantengan los costos de mantenimiento en control
- e) No endeudarse de manera desproporcionada.
- f) Mantener una política ambiental en el caso de contaminación y emisión de ruidos

## VI CRITERIOS DE DECISIÓN

### a) Suministro de Combustible

Los resultados en las operaciones de Continental son fuertemente impactados por los cambios en los precios del combustible e impuestos relacionados entre 29.4% y 26.7 respectivamente, de hecho es la principal variable dentro de los costos operativos, un incremento de 1 dólar, representa gastos de alrededor de \$ 44 millones de dólares, tomando como referencia tal riesgo es necesario que la compañía ingrese en contratos de provisión de combustible de alrededor de 3 a 6 meses.

Como parte de la estrategia se deberá pronosticar los ticket de vuelos comprados y con esto comprometer los volúmenes de combustible requerido.

### b) Tipos de Cambio en la Moneda

La compañía también esta expuesta a los tipos de cambio de moneda con respecto al dólar, las variaciones entre el proceso de venta y el proceso de cobro son localizadas dentro de los superávit o pérdidas operativas, realizar acuerdos y negociaciones con aquellas monedas como el yen japonés y las libras británicas sin duda amortizara las diferencias en este rubro. Ambos tipos de cambio provocaron una pérdida de \$21 y \$5 millones de dólares respectivamente en este año.

### c) Tasas de Interés

Los resultados también están afectados por las fluctuaciones en las tasas de interés, esto debido a la deuda a largo plazo y las obligaciones en compra de equipo y suministro un incremento de 1 punto porcentual en las tasa de interés provocaría un incremento en los gastos de \$17 millones afectando directamente en el flujo de efectivo de la compañía.

### d) Activos

Las propiedades y equipos con que cuenta la compañía aseguran el bajo endeudamiento en los siguientes años, y la disminución en algunos costos fijos operativos, la tabla 6.1 muestra a detalle la vida útil de los principales activos de la compañía.

Tabla 6.1 Vida útil Estimada al 31 de Diciembre del 2006

Equipment	Estimated Useful Life
Jet Aircraft and Simulators	25 to 30 years
Rotable Spare Parts	Average lease term
Buildings and Improvements	10 to 30 years
Food Service Equipment	6 to 10 years
Maintenance and engineering equipment	8 years
Surface Transportation and ground equipment	6 years
Communication and metereological equipment	5 years
Computer Software	3 to 10 years

#### e) Rutas y Aeropuertos Correctos de Operación

Las rutas representan el derecho a volar entre las ciudades y países diferentes, En definitiva las rutas son los activos intangibles que no se amortizan, conducir con cuidado el esquema de programaciones sin duda abatirá los costos operativos.

### AREAS CLAVE DE PARA EL ÉXITO DE LA COMPAÑÍA

<b>Servicio al Clientes</b>	Coucheo constante en el servicio de calidad Retroalimentación de los clientes Exactitud
<b>Ventas</b>	Incremento en Ganancias Efectividad en las ventas Socios de Ingresos
<b>Productividad</b>	Llamadas por minuto Fiabilidad Rendición de Cuentas

#### f) Posicionamiento de la Marca

Para poder entender un poco, como definimos el posicionamiento de la marca pongo una breve descripción de cada uno de estos conceptos.

**Posicionamiento de la Marca:** Es la percepción del consumidor acerca del producto o servicio que se esta ofertando, que mensaje esta percibiendo de acuerdo a lo que se esta intentando ofertar.

**Comunicación de Mercadotecnia:** Representa la interacción de los clientes con respecto a la marca.

**Decisiones de Compra:** El proceso de compra por parte de los consumidores, esta conformado por los siguientes actores;

En base a lo anterior podemos decir que un buen posicionamiento de la marca provee de respuestas y beneficios positivos en ambos lados, tanto en el cliente como en el interior de la compañía.

La figura f.1 nos muestra a detalle como esta posicionada la marca “Continental Airlines”

Figura f.1 Comparativo de Valor de la Marca Continental Airlines VS American Airlines

Elementos Clave	Rating	American Airlines	Rating	Continental Airlines
		Racional		Racional
1. Clara definición de los clientes hacia la Marca		Se tiene bien identificado a los clientes meta, los clientes son leales y están familiarizados con las rutas, (por lo tanto existen mas posibilidades de compras en línea)		<i>Se tiene bien identificado al cliente meta, aunque no existe mucha lealtad de estos hacia las tarifas altas,</i>
2. Entendimiento del Cliente		Constante anticipación e innovación para entender las necesidades del cliente		<i>Tiende a ser un “seguidor” en la industria, lanzamiento tardío de su sitio WEB, con respecto al mercado</i>
3. Identificación de los principales puntos de influencia en la experiencia del cliente		Cuenta con un programa personalizado de influencia en los clientes a través de envío de correos a sus clientes actuales o posibles prospectos ofertándoles las tarifas o descuentos que se presenten		<i>No promueve e-mail suscripciones en su sitio</i>
4. Constante Monitoreo de los Clientes		Si un competidor adopta una tecnología antes que American, la respuesta es inmediata.		<i>Tiende a seguir lo que los competidores realizan a un paso mas lento, sus iniciativas pueden tomar meses antes de responder</i>
5. Diseño completo y preciso de la intención de la Marca		Focalizado, Racionalizado, y fácil de entender, el mensaje al cliente es “primero sus necesidades”		<i>No se tiene claro el segmento objetivo, (viajeros de negocio o OnePass Members), causa poco de confusión en la intención de la marca</i>
6. Ejecución con Integridad		Fomenta la confianza del mundo real al mundo en línea		<i>Fomenta la confianza del mundo real al mundo en línea, con información extensa y privacidad para sus miembros</i>
7. Ser consistente a lo largo del Tiempo		Aunque constantemente innova nuevas tecnologías y características se mantiene firme “SOMETHING SPECIAL IN THE AIR”		<i>Consistente a lo largo del tiempo, pero no destaca</i>

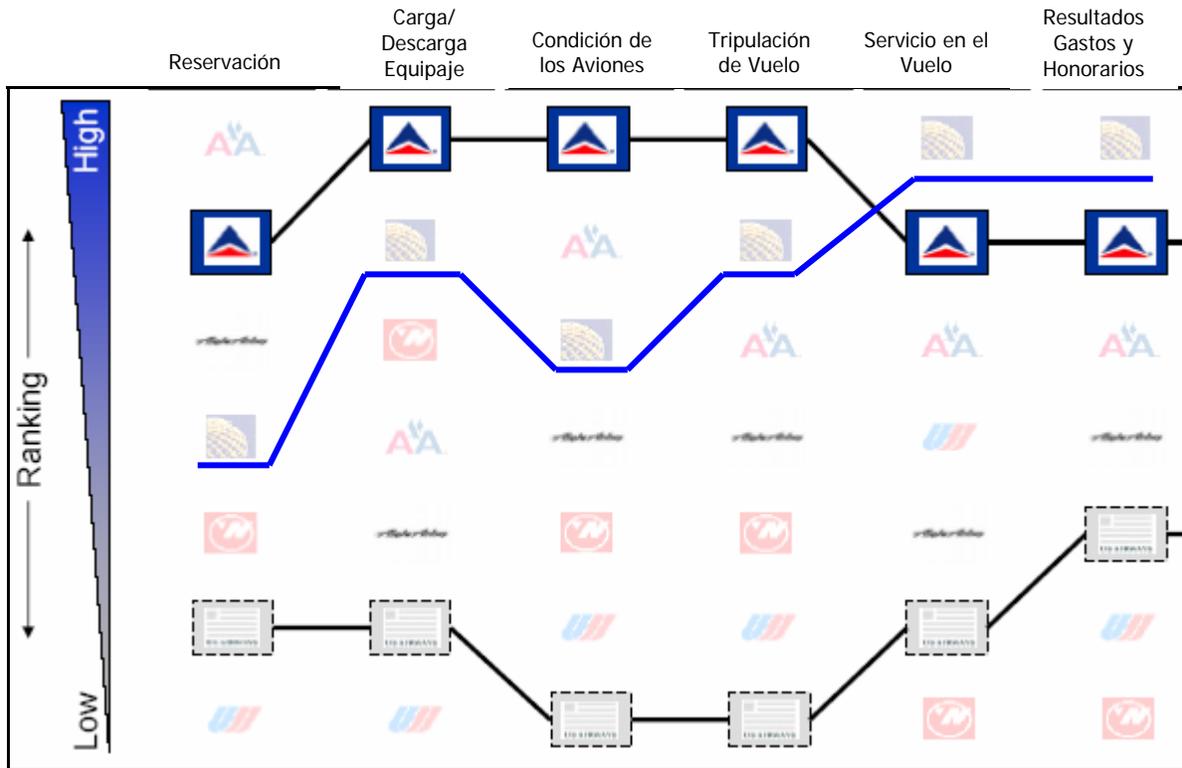
Elementos Clave	Rating	Racional	Rating	Racional
8. Establecer sistemas de Retroalimentación		El contacto con el cliente esta promovido en todos sus puntos de venta y servicio al cliente es considerado un punto vital		<i>Cuenta con un muy buen sistema de retroalimentación, es una característica prominente</i>
9. Aprovechar las oportunidades		Líder en su industria en innovación y desarrollo		<i>Seguidor en la Industria</i>
10. Invertir y ser Paciente		Promueve inversiones en tecnología para asegurar el futuro		<i>Muestra tendencia a esperar para realizar cambios en su tecnología</i>

Escala de Ponderación

	Muy Bajo		Bajo		Moderado		Alto		Muy Alto
--	----------	--	------	--	----------	--	------	--	----------

La tabla f.2 muestra a detalle el ranking en los principales indicadores que califican a una aerolínea.

**Figura f.1 Ranking de Indicadores de las Principales Aerolíneas en U.S**



Fuente. Summary of Delta's Analysis of US Airways, December 19, 2006

— Continental Airlines

## **VII SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS PROPUESTAS**

Tomando como referencia, los criterios de decisión (Capítulo VI), Diagnóstico FODA (Capítulo III) los análisis de los estados de resultados y los comparativos entre las principales aerolíneas (VER ANEXO 3), es necesario que la compañía se enfoque entre grandes rubros, lo que se denominó como afilando el PLAN GO FORWARD como a continuación se describe;

### **7.1 PLAN “SERVICIO AL CLIENTE”**

Establecer indicadores de desempeño entre los trabajadores y las evaluaciones de los clientes con respecto a la oferta de valor que Continental esta ofreciendo, continuar con los programas de viajero frecuente, así como el constante entrenamiento a sus empleados.

Reducir los impactos sindicales con respecto al desempeño, de hecho debe ser un plan constante el eliminar las desviaciones en el alcance de indicadores cada vez que se acerque una revisión de salario.

Establecer un Link constante entre los medidores de desempeño y el Plan Go Forward

### **7.2 PLAN DE “ENFOCADO A VENTAS”**

Continuar con el incremento de centros de servicio a lo largo del mundo, principalmente en los mercados asiático y Latinoamericano ya que son los que han mostrado un crecimiento importante en los últimos años. Los centros de servicio permitirán ofertar a cualquier hora y con una velocidad superior a la de los competidores para la adquisición de nuevos tickets.

Mantener alianzas estratégicas con las principales agencias de viajes y personalizar los servicios ofrecidos a las grandes multinacionales para que sus empleados tomen como referencia las tarifas preferenciales de Continental.

Continuar con el desarrollo del sitio WEB, enfocar los esfuerzos en los negocios B2B y B2C, a lo largo del mundo.

Mantener en todo el personal siempre un entendimiento claro de la visión de la compañía

### **7.3 PLAN DE “PRODUCTIVIDAD”**

Continuar con programas estrictos de control y austeridad en aquellos gastos que no agreguen valor al cliente, realizar negociaciones de compra más estrechas, tomar como referencia los históricos de los tickets vendidos para lograr mejores descuentos en los suministros de combustible.

Incrementar el rendimiento de combustible en los aviones a través de conexiones más eficientes en los aeropuertos, mantenimiento preventivo en los aviones y disminuir el retraso en los vuelos.

Continuar con los programas de bonos y gratificaciones en el personal, desarrollar un programa de entrenandoos en los empleados, a fin de darle oportunidades a recién egresados, mismos que no requieran grandes sueldos y si consigan mejorar los resultados de la compañía en eficiencia y productividad.

Mantener un nivel bajo de endeudamiento, la flotilla de aviones y activos principales cuentan con un promedio muy superior a los de la competencia lo que los pone en ventaja ante cualquier situación de crisis.

Asegurar los suministros de combustible y principales refacciones con compras adelantadas para conseguir mejores precios y amortizar la carga que estos tienen en el estado de resultados.

Mantener las alianzas de desembarque y manejo de equipaje con otras aerolíneas a lo largo del mundo, buscar nuevas alianzas con aquellas aerolíneas en donde Continental empiece a operar.

Con la compra de boletos asegurar los cambios de moneda con acuerdos en las corporaciones a fin de evitar pérdidas por la perdida de paridad del dólar VS otras monedas como el Yen y la Libra.

## **VIII COMPROMISO DE ELECCIÓN**

Mantener el rumbo de la compañía “PLAN GO FORWARD” enfocado a tres grandes rubros “SERVICIO AL CLIENTE”, “ENFOQUE EN VENTAS” y “PLAN DE PRODUCTIVIDAD”, permitirá a la compañía mejorar la liquidez reduciendo la deuda en mas del 50% antes del 2011. Contar con los menores costos de la industria a través de las compras responsables, endeudamiento austero, conciencia de los empleados en los gastos administrativos, y en los programas de ahorro.

El enfoque a ventas deberá traer consigo al menos incrementos de mas del 10%, el ingreso a nuevos mercados con la ayuda de la tecnología y la apertura de nuevos centros de servicio al cliente en los mercados asiáticos y latinoamericano traerán consigo los crecimientos que la compañía requiere.

La alianza con aquellas compañías que permitan amortizar los gastos y mejorar la productividad de sus empleados sin duda impactara de manera significativa en los resultados operativos de la compañía.

## **IX CONCLUSIONES**

La industria aérea impacta de manera directa en la economía de los países, las principales aerolíneas se han visto afectadas por los altos costos en los principales insumos, además de las cuestiones de seguridad a raíz del 11 de septiembre, hoy en día no es extraño saber que todas cuentan con metas comunes como; Operaciones Seguras, Bajos Costos Operativos, Mayor cantidad de Pasajeros y Mayor cantidad de destinos.

En los últimos años Continental ha realizado un trabajo extraordinario, posicionando a la aerolínea dentro de las 10 mejores en los U.S, sin embargo aún cuenta con brechas que no le permiten diferenciarse como la número 1. Después de haber realizado el análisis descrito en este trabajo, hago las siguientes recomendaciones que pueden ayudar a la aerolínea a diferenciarse como la número 1.

Fortalecimiento de su Marca. Mejorar los sistemas de comunicación directa, e indirecta dentro de la compañía y hacia fuera, es decir hacia los clientes. Aprovechar las bondades y beneficios del sitio WEB para llegar a aquellos clientes que no conocen de los beneficios de su programa One Pass.

Focalizar y Racionalizar el Segmento de Mercado Meta. Definir y hacer entender a todos los empleados quien es o son los clientes meta a los cuales se esta dirigiendo los esfuerzos de la compañía así mismo alinear las estrategias de Mercadotecnia, Ventas e IT para poder transmitir el mismo mensaje a todos sus consumidores.

Estrategia de IT. Atreverse a innovar en los sistemas y herramientas electrónicas que hay en día, tener la gente adecuada que pueda responder de manera inmediata a las innovaciones del mercado y de los principales competidores.

Eficiencia Operativa. Mantener una política de austeridad en sus gastos y de eficiencia en sus costos, a lo largo de las diferentes posiciones de la compañía, además, continuar con las negociaciones globales y futuros para los suministros de combustible y de los aviones para asegurar los mejores precios, mejorar los sistemas de comercio electrónico como servicio al cliente y compra en línea, esto sin duda abatirá los costos de mano de obra además de eficientar la operación en tiempo y forma.

Cultura Organizacional. Continuar con los planes de desarrollo de su gente, reestructurar el plan de pensiones para el retiro, focalizar aquellos reconocimientos en donde el personal mejore su productividad, los sistemas de información hacia los empleados deberán mantenerse y mejorarse los mensajes por parte del equipo directivo son buenas señales de que se esta comprometido con todos los colaboradores de la compañía. Creer y Ejecutar “BEST PLACE TO WORK” y “BEST AIRLINE TO FLY”.

Servicios de Valor. Muchas de las aerolíneas están hoy en día ofreciendo a sus clientes el contacto con hoteles, renta de autos, y otros servicios, Continental ha tomado pocas acciones al respecto, a pesar que no es el CORE de la compañía debería empezar a trabajar en su sitio WEB mejores alianzas con socios de estos rubros y estar informando a sus clientes de las promociones o tarifas especiales que pueden obtener si vuelan con ellos.

# ANEXO 1. Comportamiento de la Industria Aérea en EE.UU.

Figura 1.0 Trafico Anual de la Industria Aérea

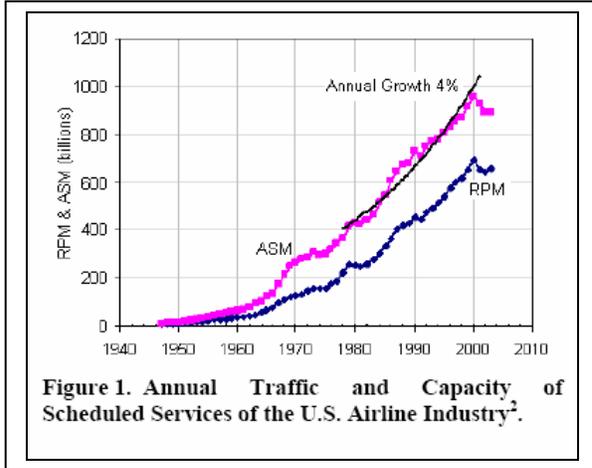


Figura 1.1 Utilidad Operativa y Gastos Anuales

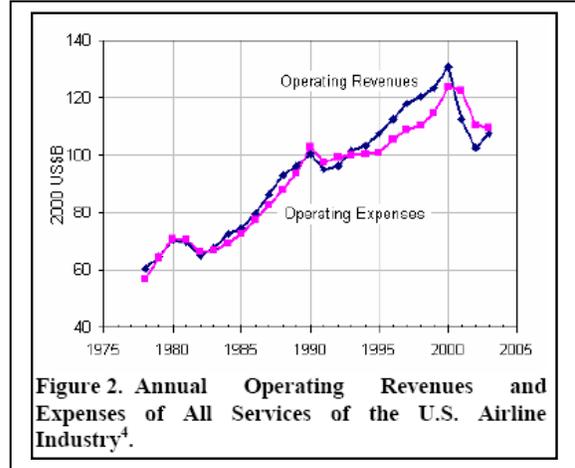


Figura 1.0 Utilidad Neta Industria Aérea

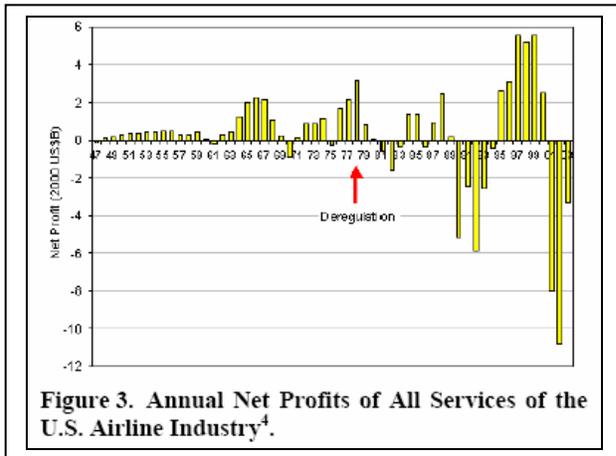
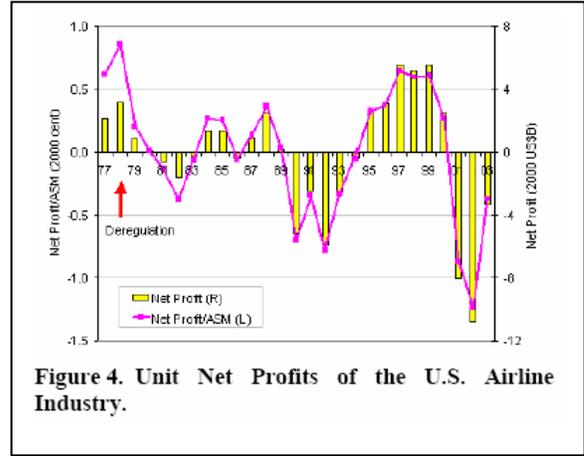


Figura 1.1 Utilidad Operativa y Gastos Anuales



## ANEXO 2. RESULTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006.

Tabla 2.1 Concentrado Resultados Operativos de Continental Airlines al 31 de Diciembre del 2006

Resumen Operativo, Continental Airlines							
Datos Operativos	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
(Millares de) pasajeros productivos	67,119	61,015	56,482	52,058	51,041	44,238	46,896
(Millones de) millas por pasajero productivo	89,517	80,199	73,151	64,934	63,301	61,140	64,161
(Millones de) millas por asiento disponible	110,918	101,620	95,082	86,810	86,341	84,485	86,100
Factor de carga por pasajero	80.7	78.9	76.9	74.8	73.3	72.4	74.5
Factor de carga en equilibrio o límite de rentabilidad por pasajero	77.9	74.7	71.3	68.5	63.5	74.9	66.3
Percepción por pasajero por milla de asiento disponible (en centavos de dólar)	10.82	10.07	9.51	9.42	9.16	8.98	9.84
Costo operativo por milla de asiento disponible	10.56	10.22	9.84	9.53	9.63	9.58	9.76
Precio promedio por galón (1 galón=3.78 litros) de combustible	206.35	177.55	119.01	91.4	74.01	78.32	86.69
Aviones reales en la flota al final del periodo 1	638	622	594	579	554	352	371

1: A partir de 2002, el número total de aviones incluye las operaciones en US y las regionales

Fuente. Financial Consecutive Report Continental Airlines.

Tabla 2.1 Concentrado Resultados Operativos de Continental Airlines al 31 de Diciembre del 2006

Resumen Operativo, Continental Airlines							
Datos Operativos	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
(Millares de) pasajeros productivos	45,540	43,625	41,210	38,332	37,575	42,202	38,628
(Millones de) millas por pasajero productivo	60,022	53,910	47,906	41,914	40,023	41,588	42,324
(Millones de) millas por asiento disponible	81,946	74,727	67,576	61,515	61,006	65,861	67,011
Factor de carga por pasajero	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	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)	9.12	9.23	9.29	9.01	8.2	7.22	7.17
Costo operativo por milla de asiento disponible	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	47.31	46.83	62.91	60.92	55.02	53.52	59.26
Aviones reales en la flota al final del periodo 1	363	363	337	317	309	330	316

Fuente. Financial Consecutive Report Continental Airlines.

## ANEXO 2. RESULTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006.

Tabla 2.2 Concentrado Resultados Financieros de Continental Airlines al 31 de Diciembre del 2006

<b>Year Ended December 31</b>						
<b>Financial Results (in million of dollars)</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Operating Revenue	\$13,128	\$11,208	\$9,899	\$9,001	\$8,511	\$8,968
Operating Expenses	\$12,660	\$11,247	\$10,137	\$8,813	\$8,841	\$8,825
Operating Income (loss)	\$468	-\$39	-\$238	\$188	-\$330	\$144
Net Income (Loss)	\$343	-\$68	-\$409	\$28	-\$462	-\$95

Tabla 2.2 Concentrado Resultados Financieros de Continental Airlines al 31 de Diciembre del 2006

<b>Year Ended December 31</b>								
<b>Financial Results (in million of dollars)</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>	<b>1997</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1994</b>	<b>1993</b>
Operating Revenue	\$9,899	\$8,639	\$7,927	\$7,194	\$6,347	\$5,825	\$5,670	\$5,767
Operating Expenses	\$9,215	\$8,039	\$8,039	\$6,478	\$5,822	\$5,440	\$5,681	\$5,786
Operating Income (loss)	\$684	\$600	\$701	\$716	\$525	\$385	\$-11	\$-19
Net Income (Loss)	\$342	\$455	\$383	\$385	\$319	\$224	\$-613	\$-39

Tabla 2.3 Concentrado Resultados por Acción de Continental Airlines al 31 de Diciembre del 2006

<b>Earning (loss) per share</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>
<b>Basic</b>							
Net Income (Loss)	4.15	-0.96	-6.19	0.43	-7.19	-1.72	5.62
<b>Diluted</b>							
Net Income (Loss)	3.30	-0.97	-6.25	0.41	-7.19	-1.72	5.45

Tabla 2.3 Concentrado Resultados por Acción de Continental Airlines al 31 de Diciembre del 2006

<b>Earning (loss) per share</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>	<b>1997</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1994</b>	<b>1993</b>
<b>Basic</b>							
Net Income (Loss)	6.54	6.34	6.65	5.75	4.07	-11.88	-1.17
<b>Diluted</b>							
Net Income (Loss)	6.20	5.02	4.99	4.17	3.37	-11.88	-1.17

Tabla 2.4 Balance de Resultados Continental Airlines al 31 de Diciembre del 2006

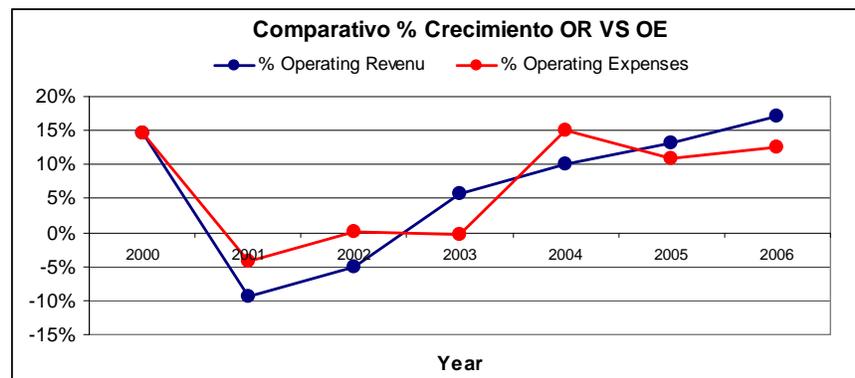
<b>Balance Sheet Data (in millions)</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>
Cash, cash equivalents and short term investments	\$2,749	\$2,198	\$1,669	\$1,600	\$1,342	\$1,201	\$1,371
Total Assets	\$11,308	\$10,529	\$10,511	\$10,620	\$10,615	\$9,816	\$9,201
Long-term debt and capital lease obligations	\$4,859	\$5,057	\$5,167	\$5,558	\$5,471	\$4,092	\$3,374
Stockholder's equity	\$347	\$226	\$155	\$727	\$712	\$885	\$379

### ANEXO 3. RAZONES FINANCIERAS.

#### a) Porcentaje de Crecimiento Operating Revenue VS Operating Expenses

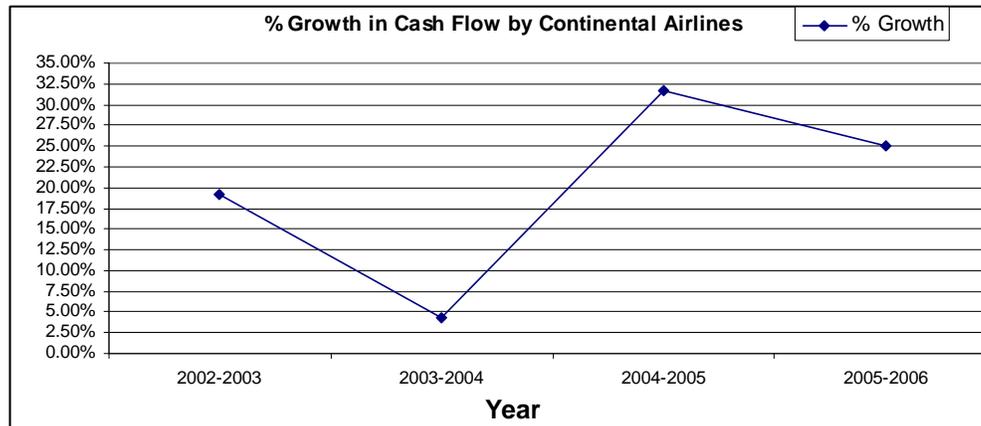
Como se muestra en la Tabla y Gráfica No 3.a la relación entre el crecimiento que se tiene en las ganancias operativas VS los incrementos en gastos que se tienen año con año dejan ver una clara oportunidad en el trabajo que debe realizar la administración para disminuir al máximo estos impactos.

Parámetro / Año	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	TPPC
Ingresos Operativos	17.13%	13.22%	9.98%	5.76%	-5.10%	-9.40%	14.59%	-2.65%
Total de gastos operativos	12.56%	10.95%	15.02%	-0.32%	0.18%	-4.23%	14.63%	2.57%



#### b) Comportamiento en el Flujo de Efectivo

Balance Sheet Data (in million)	2002	% Growth	2003	% Growth	2004	% Growth	2005	% Growth	2006
Cash, cash equivalents and short term investments	\$1,342	19.23%	\$1,600	4.31%	\$1,669	31.70%	\$2,198	25.07%	\$2,749
Total Assets	\$10,615	0.05%	\$10,620	-1.03%	\$10,511	0.17%	\$10,529	7.40%	\$11,308
Long-term debt and capital lease obligations	\$5,471	1.59%	\$5,558	-7.03%	\$5,167	-2.13%	\$5,057	-3.92%	\$4,859
Stockholder's equity	\$712	2.11%	\$727	-78.68%	\$155	45.81%	\$226	53.54%	\$347



## ANEXO 3. RAZONES FINANCIERAS.

### c) Capacidad de Compra y Proyección de la Deuda

La tabla 3.c muestra a detalle la capacidad de pago que se proyecta para Continental con respecto a la deuda reestructurada, se tiene estimado que para el 2011 la compañía reducirá a la mitad la deuda con la que cuenta el día de hoy.

Tabla 3.C Proyección de Obligaciones Continental Airlines.

	Total	2007	% Debt	2008	% Debt	2009	% Debt	2010	% Debt	2011
<b>Debt and Leases</b>										
Long-Term Debt	\$7,087	\$864	87.81%	\$929	74.70%	\$759	63.99%	\$860	51.86%	\$1,174
Capital Lease Obligations	\$553	\$31	94.39%	\$46	86.08%	\$16	83.18%	\$16	80.29%	\$16
Aircraft Operating Leases	\$10,483	\$1,031	90.17%	\$1,041	80.23%	\$979	70.90%	\$914	62.18%	\$914
NonAircraft Operating Leases	\$6,453	\$417	93.54%	\$372	87.77%	\$366	82.10%	\$335	76.91%	\$335
<b>Other</b>										
Capacity Purchase Agreements	\$2,494	\$1,241	50.24%	\$922	13.27%	\$210	4.85%	\$35	3.45%	\$35
Aircraft and other purchase commitments	\$4,378	\$276	93.70%	\$1,062	69.44%	\$1,352	38.56%	\$503	27.07%	\$503
Projected Pension	\$1,313	\$183	86.06%	\$184	72.05%	\$146	60.93%	\$129	51.10%	\$129

### d) Balance

#### BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006 CONTINENTAL AIRLINES

##### ACTIVO

	Behaviour	2006	%	2005	%
Current Assets					
Cash and Cash Equivalent	▲	2123	18.77%	1723	15.24%
Restricted Cash	▲	265	2.34%	241	2.13%
Short Term Investments	▲	361	3.19%	234	2.07%
<b>Total Cash, and Cash Equivalents</b>		<b>2749</b>		<b>2198</b>	
Accounts Receivable, net of allowance for doubtful		582	5.15%	533	4.71%
Spare Parts and Supplies		217	1.92%	201	1.78%
Deferred Income Taxes		165	1.46%	154	1.36%
Prepayments and other		416	3.68%	341	3.02%
<b>Total Current Assets</b>		<b>4129</b>		<b>3427</b>	
Property and Equipment					
Flight Equipment	▲	6973	61.66%	6706	59.30%
Other		1430	12.65%	1372	12.13%
Accumulated Depreciation		2539		2328	
Purchase deposit for flight equipment		183	1.62%	101	0.89%
Capital Leases		303	2.68%	344	3.04%
Accumulated Depreciation		87	0.77%	109	0.96%
<b>Total property and Equipment</b>		<b>6263</b>		<b>6086</b>	
Routes		484	4.28%	484	4.28%
Airport operating rights		120	1.06%	133	1.18%
Investment in other companies		81	0.72%	112	0.99%
Intangible pension assets		0	0.00%	60	0.53%
<b>Other Asset, Net</b>		<b>283</b>	<b>2.50%</b>	<b>179</b>	<b>1.58%</b>
<b>Total Asset</b>		<b>11308</b>	<b>100.00%</b>	<b>10529</b>	<b>100.00%</b>

### ANEXO 3. RAZONES FINANCIERAS.

El balance de la tabla anterior nos muestra como Continental a aumentado el valor en Activos, debido al crecimiento e inversiones que la compañía ha tenido en los últimos años. Un punto importante es que para este año, la compañía ha parado las inversiones a fin de mejorar el flujo de efectivo y amortizar el pago de deuda.

#### BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006 CONTINENTAL AIRLINES

##### PASIVO

Current Liabilities	Behaviour	2006	%	2005	%
Current Maturities of long term debt	↓	574	5.08%	546	5.19%
Accounts payable	↑	1076	9.52%	846	8.03%
Air traffic and frequent flyer liability	↑	1712	15.14%	1475	14.01%
Accrued payroll	↓	233	2.06%	234	2.22%
Accrued other liabilities		360	3.18%	298	2.83%
<b>Total Current Liabilities</b>		<b>3955</b>		<b>3399</b>	
Long Term Debt and Capital Leases		4859	42.97%	5057	48.03%
Deferred income taxes		165	1.46%	154	1.46%
Accrued Pension Liability	↓	1149	10.16%	1078	10.24%
Other		833	7.37%	615	5.84%
Additional paid in capital	↓	1370	12.12%	1635	15.53%
Retained Earnings		-11	-0.10%	406	3.86%
Accumulated other comprehensive loss		-1013	-8.96%	-675	-6.41%
Treasury Stock		0	0.00%	-1141	-10.84%
Total Stock Holder's Equity		347	3.07%	226	2.15%
<b>Total Liabilities and Stockholder's Equity</b>		<b>11308</b>	<b>100%</b>	<b>10529</b>	<b>100%</b>

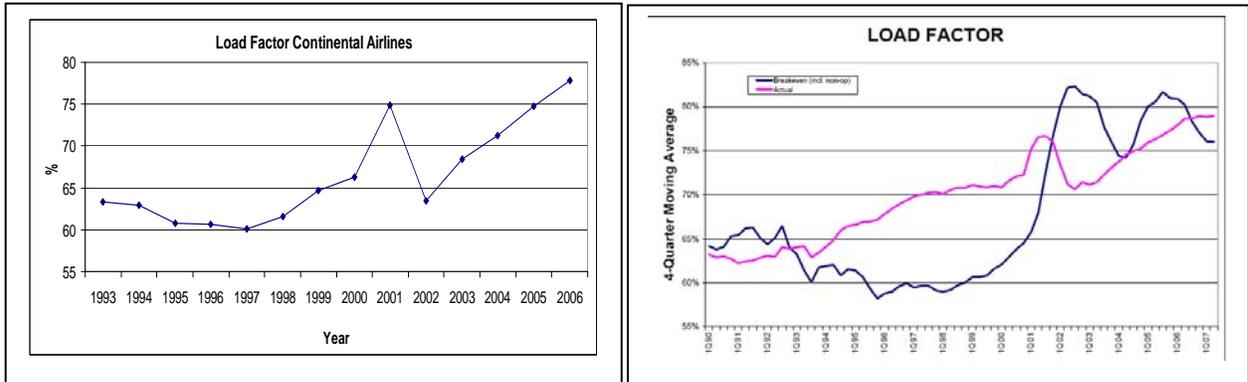
Como se puede observar en la tabla anterior el manejo de la deuda y obligaciones muestra mejoría, mismo que hace más confiable a la empresa, disminuye las tasas de interés al cual consigue préstamos y mejora la liquidez.

## ANEXO 4. ANALISIS VS EL MERCADO Y LA COMPETENCIA.

### a) Análisis del Factor de Carga

Si comparamos los resultados promedio de la industria VS los porcentajes con que ha venido operando Continental en los últimos años se ha venido desempeñando de una mejor manera con respecto al promedio, las gráficas 3.a nos muestra a detalle el comparativo en desempeño.

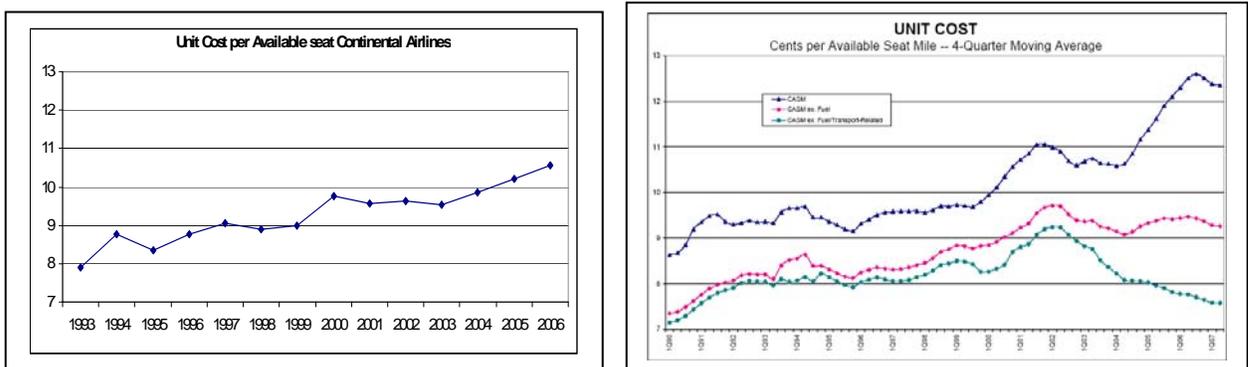
Gráfica 3.a Comparativo en el factor de Carga Continental VS Promedio Airline Industry US



### b) Costo por Milla por Asiento Disponible

Con respecto al costo unitario por milla por asiento disponible Continental ha estado a la par que el promedio, sin embargo en el año 2001, 2002 y 2003 estuvo por encima de este rango mismo que se vio reflejado en los resultados de la compañía. La gráfica 3.b nos muestra a detalle el comparativo.

Gráfica 3.b Comparativo en el factor de Carga Continental VS Promedio Airline Industry US



### c) Eficiencia en la Operación

La gráfica 3.c muestra a detalle el comparativo entre el número de aviones, empleados y las ganancias por pasajero por milla, de las principales aerolíneas de U.S. como se puede observar

## ANEXO 4. ANALISIS VS EL MERCADO Y LA COMPETENCIA.

Continental muestra un mejor desempeño que Delta y United, sin embargo todavía esta muy por debajo de los niveles de South West y American Airlines.

Gráfica 3.c Comparativo de Eficiencia de Continental VS Principales Competidores

	Operating Aircraft (Year-End)	Employees (Full-Time Equivalents)	Aircraft Departures <sup>1</sup>	Passengers Enplaned <sup>2</sup> (Thousands)	Revenue Passenger Miles <sup>2</sup> (Millions)	Available Seat Miles <sup>2</sup> (Millions)	Cargo Revenue Ton Miles <sup>1</sup> (Millions)	Revenues (\$Millions) Passenger <sup>2</sup>	Operating <sup>1</sup>	Profit (Loss) (\$Millions) Operating <sup>1</sup>	Net <sup>1,3</sup>
Alaska	114	9,295	181,330	17,148	17,814	23,263	64	2,375	2,693	(104)	(56)
Aloha	24	2,649	55,701	3,470	1,813	2,397	8	309	395	(26)	(42)
American	697	73,638	789,342	98,142	139,392	173,940	2,231	17,843	22,493	816	164
Continental	366	34,094	393,968	46,738	76,251	93,512	1,006	9,303	13,010	410	343
Delta	440	45,556	573,181	73,524	98,769	125,100	1,239	11,660	17,339	31	89
Hawaiian	29	3,064	53,126	6,157	6,832	7,907	73	797	882	12	(5)
JetBlue	119	9,441	159,120	18,507	23,310	28,581	14	2,223	2,363	117	(1)
Midwest	36	2,024	55,225	3,870	3,829	4,984	14	492	572	4	11
Northwest	371	30,400	489,678	54,837	72,588	85,582	2,269	9,051	12,555	782	366
Southwest	481	31,920	1,093,090	96,276	67,691	92,662	171	8,546	9,086	934	499
United	460	53,060	563,994	69,265	117,247	142,780	2,048	13,890	19,334	451	(276)
US Airways	359	31,402	550,028	57,659	60,895	77,291	356	7,818	11,845	557	408
<b>Subtotal</b>	<b>3,496</b>	<b>326,543</b>	<b>4,957,783</b>	<b>545,593</b>	<b>686,432</b>	<b>857,999</b>	<b>9,493</b>	<b>84,307</b>	<b>112,568</b>	<b>3,985</b>	<b>1,501</b>
ABX	99	9,052	55,729	-	-	-	571	-	1,260	43	90
ASTAR	44	1,017	24,266	-	-	-	289	-	364	58	36
Atlas/Polar	38	1,831	23,866	-	-	-	5,342	-	1,360	140	45
Evergreen Int'l	13	496	5,108	-	-	-	840	-	558	69	17
FedEx Express	367	111,045	376,968	-	-	-	10,543	-	22,068	1,824	1,164
UPS	282	5,982	153,357	-	-	-	6,270	-	4,571	373	133
<b>Subtotal</b>	<b>843</b>	<b>129,423</b>	<b>639,294</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>23,855</b>	<b>-</b>	<b>30,182</b>	<b>2,508</b>	<b>1,485</b>
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>4,339</b>	<b>455,966</b>	<b>5,597,077</b>	<b>545,593</b>	<b>686,432</b>	<b>857,999</b>	<b>33,348</b>	<b>84,307</b>	<b>142,750</b>	<b>6,493</b>	<b>2,987</b>

1 All services.  
2 Scheduled services only.  
3 Net profit excludes bankruptcy-related charges (reorganization expenses and fresh-start accounting gains).

### d) Utilidad de Operación por Aerolínea

A pesar que el desempeño en los últimos años por parte de Continental ha sido muy bueno, todavía esta lejos de su mas cercano competidor DELTA Airlines, esto se debe principalmente a las obligaciones en deuda con que cuenta Continental y a los constantes aumentos en los principales suministros.

Gráfica 3.d Comparativo de Utilidades Operativas VS Principales Competidores

Aircraft Departures <sup>1</sup>	Passengers Enplaned <sup>2</sup> (Thousands)	Revenue Passenger Miles <sup>2</sup> (Millions)	Cargo Revenue Ton Miles <sup>1</sup> (Millions)	Operating Revenues <sup>1</sup> (Millions)
1 Southwest 1,093,090	1 American 98,142	1 American 139,392	1 FedEx Express 10,543	1 American 22,493
2 American 789,342	2 Southwest 96,276	2 United 117,247	2 UPS 6,270	2 FedEx Express 22,068
3 Delta 573,181	3 Delta 73,524	3 Delta 98,769	3 Atlas/Polar 5,342	3 United 19,334
4 United 563,994	4 United 69,265	4 Continental 76,251	4 Northwest 2,269	4 Delta 17,339
5 SkyWest 556,426	5 US Airways 57,659	5 Northwest 72,588	5 American 2,231	5 Continental 13,010
6 American Eagle 555,911	6 Northwest 54,837	6 Southwest 67,691	6 United 2,048	6 Northwest 12,555
7 US Airways 550,028	7 Continental 46,738	7 US Airways 60,895	7 Delta 1,239	7 US Airways 11,845
8 ExpressJet 491,740	8 AirTran 20,033	8 JetBlue 23,310	8 Kalitta 1,190	8 Southwest 9,086
9 Northwest 489,678	9 SkyWest 19,496	9 Alaska 17,814	9 Continental 1,006	9 UPS 4,571
10 Continental 393,968	10 American Eagle 18,765	10 AirTran 13,798	10 Evergreen Int'l 840	10 Alaska 2,693
11 FedEx Express 376,968	11 JetBlue 18,507	11 ExpressJet 10,296	11 Southern 784	11 JetBlue 2,363
12 Mesa 301,204	12 ExpressJet 17,962	12 SkyWest 9,497	12 Gemini 761	12 American Eagle 1,911
13 Atlantic Southeast 291,304	13 Alaska 17,148	13 American Eagle 8,420	13 World 745	13 AirTran 1,893
14 Comair 285,282	14 Mesa 13,316	14 Frontier 8,317	14 ABX 571	14 SkyWest 1,849
15 Pinnacle 249,644	15 Atlantic Southeast 11,814	15 Hawaiian 6,832	15 Treadwinds 412	15 ExpressJet 1,674
16 AirTran 237,114	16 Comair 10,590	16 Atlantic Southeast 6,276	16 US Airways 356	16 Atlas/Polar 1,360
17 Chautauque 201,675	17 Pinnacle 9,018	17 Mesa 6,078	17 Focus 343	17 Atlantic Southeast 1,266
18 Alaska 181,330	18 Frontier 8,895	18 Comair 5,287	18 Omni 328	18 ABX 1,260
19 Horizon 179,300	19 Horizon 6,859	19 Spirit 4,569	19 Cargo 360 212	19 Comair 1,201
20 Air Wisconsin 168,159	20 Chautauque 6,780	20 Pinnacle 4,304	20 ASTAR 289	20 Mesa 1,146
21 JetBlue 159,120	21 Hawaiian 6,157	21 ATA 4,064	21 Air Transport Int'l 259	21 Frontier 1,131
22 UPS 153,857	22 Air Wisconsin 5,790	22 Midwest 3,829	22 Centurion 189	22 Hawaiian 882
23 Mesa 150,606	23 PSA 5,153	23 Continental Micronesia 2,944	23 Florida West 179	23 Pinnacle 825
24 Piedmont 148,060	24 ATA 4,477	24 Chautauque 2,922	24 Southwest 171	24 ATA 752
25 PSA 128,571	25 Midwest 3,870	25 Horizon 2,692	25 Express Nat 140	25 Horizon 644
26 Cape 122,470	26 Mesa 3,792	26 Shuttle America 2,561	26 Kitty Hawk 113	26 Kalitta 636
27 Trans States 110,209	27 Trans States 3,704	27 Air Wisconsin 2,241	27 Capital 102	27 Midwest 572
28 Colgan 106,917	28 Shuttle America 3,646	28 Sun Country 2,082	28 Amerijet 88	28 Air Wisconsin 568
29 Frontier 94,152	29 Aloha 3,470	29 Allegiant 1,994	29 Hawaiian 78	29 Evergreen Int'l 558
30 Hagsland 77,622	30 Piedmont 3,192	30 USA 3000 1,963	30 Continental Micronesia 70	30 Spirit 540
31 Gulfstream Int'l 73,953	31 Executive 2,628	31 PSA 1,833	31 Alaska 64	31 Continental Micronesia 485
32 Shuttle America 72,240	32 ATA 2,624	32 Aloha 1,819	32 Lynden 27	32 Omni 422
33 Executive 66,768	33 Republic 2,237	33 Trans States 1,589	33 Northern 17	33 Aloha 395
34 Great Lakes 61,820	34 Allegiant 1,943	34 Republic 1,233	34 Asia Pacific 14	34 Trans States 371
35 Skyway 55,925	35 Freedom 1,690	35 Mesa 1,149	35 JetBlue 14	35 ASTAR 364
36 ABX 55,729	36 USA 3000 1,601	36 Freedom 778	36 Midwest 14	36 Mesa 300
37 Aloha 55,701	37 Sun Country 1,550	37 GoJet 722	37 Everts 12	37 Executive 281
38 Midwest 55,225	38 Continental Micronesia 1,476	38 Piedmont 605	38 Frontier 9	38 World 274
39 Hawaiian 53,126	39 Colgan 1,454	39 Executive 547	39 Aloha 8	39 PSA 257
40 Air Midwest 51,960	40 GoJet 1,218	40 North American 518	40 Empire 7	40 Sun Country 226

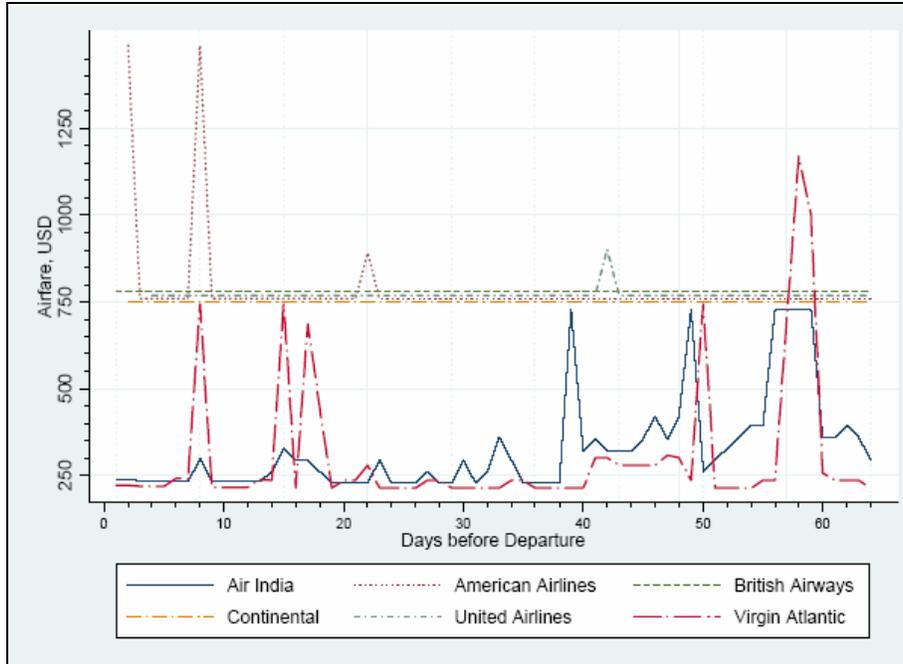
1 All services.  
2 Scheduled services only.  
3 Member, Air Transport Association

## ANEXO 4. ANALISIS VS EL MERCADO Y LA COMPETENCIA.

### e) Comparativo de Tarifas

Como se ve en la tabla 3.e, tanto United como American Airlines pueden mantener sus tarifas por un mayor tiempo a un precio mayor consiguiendo tener constante el número de vuelos.

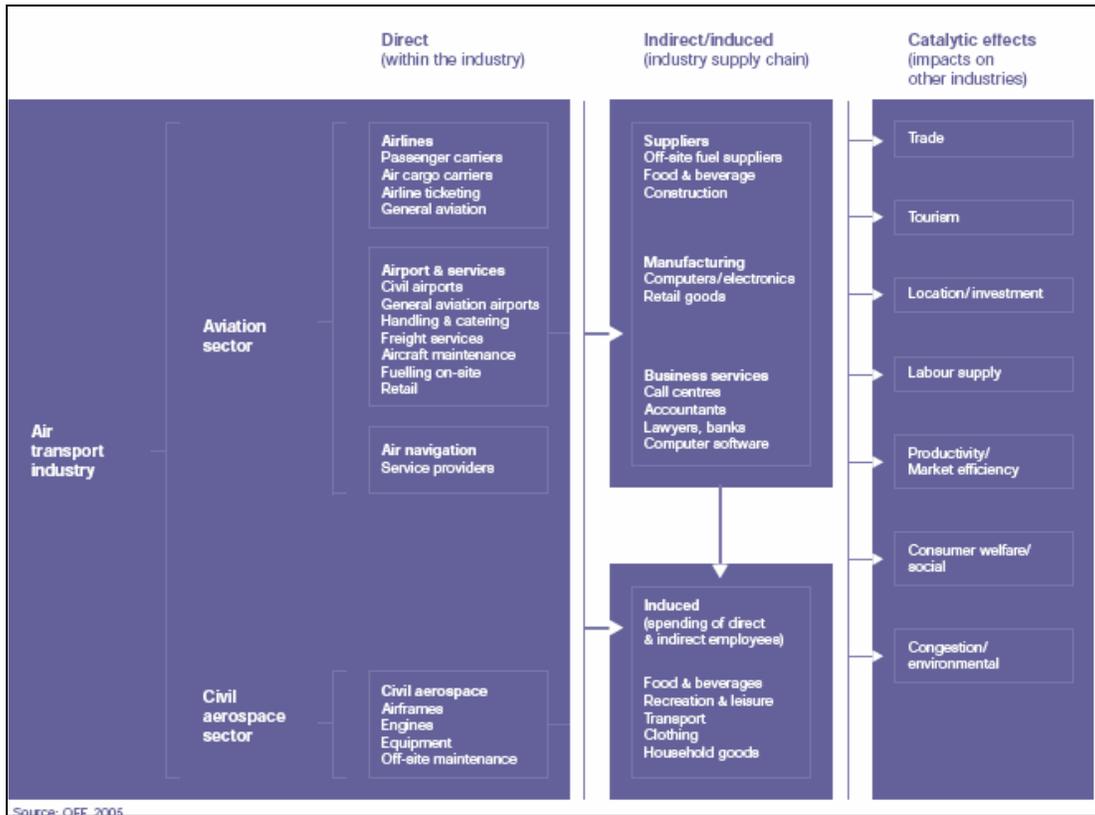
Tabla 3.e Comparativo de Tarifas por Aerolínea.



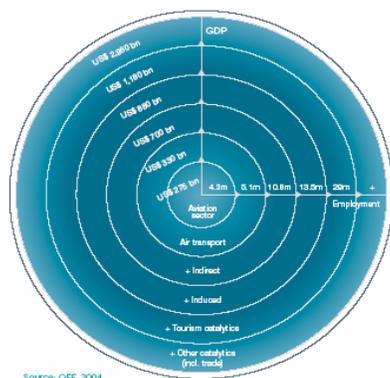
COMPANIES IN THE AIRLINES INDUSTRY						
Company	Stock Performance			Price per Earnings (TTM)	Price to Sales (TTM)	Dividend Yield
	1 Month	3 Month	YTD			
Industrials	-4.74%	+3.94%	+13.74%	19.0x	1.4x	1.56%
Airlines	-6.14%	+1.05%	-17.38%	15.7x	0.3x	0.04%
AirTran Holdings Inc	-1.55%	-3.15%	-18.91%	18.8x	0.4x	--
Alaska Air Group Inc	-4.95%	+10.61%	-37.72%	9.1x	0.3x	--
Allegiant Travel Co	-15.73%	+6.66%	+14.72%	25.3x	2.0x	--
AMR Corp	-7.57%	+9.38%	-23.26%	11.6x	0.3x	--
Continental Airlines Inc B	-14.77%	+16.75%	-25.14%	7.7x	0.2x	--
Delta Air Lines	-8.09%	+19.05%	--	--	0.4x	--
Hawaiian Holdings Inc	+18.48%	+66.11%	+2.04%	--	0.2x	--
JetBlue Airways Corp	-16.29%	-12.42%	-45.35%	36.3x	0.5x	--
Northwest Airlines	-4.87%	+25.69%	--	1.6x	0.4x	--
Republic Airways Holdings Inc	+3.29%	+20.65%	+30.93%	11.9x	0.7x	--
SkyWest Inc	+8.01%	+27.48%	+13.64%	12.8x	0.6x	0.00%
Southwest Airlines Co	-0.27%	-4.41%	-5.22%	19.4x	1.1x	0.00%
UAL Corp	-12.40%	+14.11%	-1.14%	15.6x	0.3x	--
US Airways Group	-18.74%	-8.52%	-56.53%	4.3x	0.2x	--

Fuente: <http://investing.businessweek.com/research/sectorandindustry/industries/industrydetail.asp?code=203020>

## ANEXO 5. IMPACTO DE LA INDUSTRIA AEREA EN LA ECONOMIA

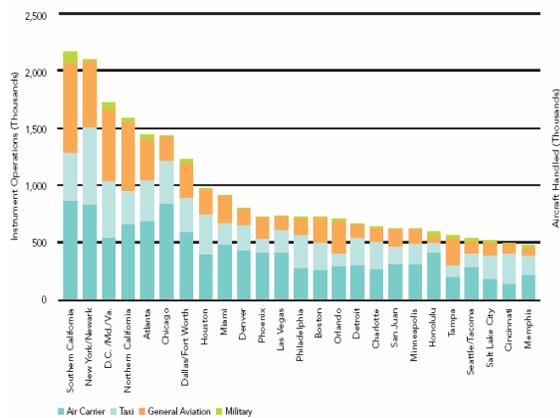


### Global economic impact – employment and GDP, 2004



GDP in billions of US\$

### Top 25 FAA Terminal Areas<sup>1</sup> - 2006



## ANEXO 6. FORMATO DE MEDICIÓN DE INDICADORES DE CONTINENTAL AIRLINES

### eCoach

#### Resources

eCoach Frequently Asked Questions (please see FAQ links within individual Guidelines)

[Customer First and DOT Handout](#) (July 2003)

[Agent Initiated Monitoring Quick Reference Handout](#)

#### Guidelines and Reference Forms

Function	Guidelines	Reference Form
DOMESTIC AND INTL	<a href="#">Guidelines</a> (updated 7/1/05) <a href="#">Comparison Training Document</a> (effective 5/1/05) <a href="#">Guidelines</a> (OLD VERSION)	<a href="#">Quick Reference Form (PDF)</a> (effective 5/1/05)
CUSTOMER CARE	<a href="#">Guidelines</a>	<a href="#">Quick Reference Form</a>
EPASS	<a href="#">Guidelines</a> (effective 9/1/05) <a href="#">Guidelines</a> (OLD VERSION)	
ESD	<a href="#">Guidelines</a> (updated 7/1/05)	
EXECUTIVE ACCOUNTS	<a href="#">Guidelines</a> (effective 10/1/05) <a href="#">Guidelines</a> (OLD VERSION)	Comparison Training Document
ASSEMBLY TRAVEL	<a href="#">Guidelines</a> (effective 10/1/05)	Comparison Training Document
ONEPASS SERVICE CENTER	<a href="#">Guidelines</a>	
PARTNER DESK	<a href="#">Guidelines</a> (updated 7/1/05)	
QUEUES/SERVICE RECOVERY	<a href="#">Guidelines</a>	
RPC	<a href="#">Guidelines</a> (Word doc)	<a href="#">Quick Reference Form</a>
SUPPORT	<a href="#">Guidelines</a> (effective 10/1/05) <a href="#">Comparison Training Document</a> (effective 10/1/05) <a href="#">Guidelines</a> (OLD VERSION)	<a href="#">Quick Reference Form</a>

## **XI. FUENTE DE DATOS**

1.0 Sitio Oficial de Continental Airlines

<http://www.continental.com/web/es/apps/vendors/default.aspx?i=irSEC>

2.0 Tendencias Internacionales del Petróleo

<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/14385/lcl2021e>

3.0 Página del sitio oficial de Energy Information Administration

[http://www.eia.doe.gov/oil\\_gas/petroleum/info\\_glance/petroleum.html](http://www.eia.doe.gov/oil_gas/petroleum/info_glance/petroleum.html)

4.0 Sitio Oficial de Transportation Security Administration

<http://www.tsa.gov/press/releases/2007/index.shtm>

5.0 Sitio Oficial de la Asociación de Transporte Aéreo

<http://www.airlines.org/economics/specialtopics/Aviation+Economic+Impact.htm>

6.0 Sitio Oficial de SouthWest Airlines.

<http://www.southwest.com>