

EasyJet¹

“La manera más segura de hacerse millonario es empezar como billonario e invertir en el sector de las líneas aéreas”.

Richard Branson
Presidente de Virgin Atlantic Airlines

Introducción

EasyJet² es una empresa británica fundada en 1995 que opera en el sector de las líneas aéreas y que basa su estrategia en el liderazgo en costes que le permite ofrecer precios de venta muy reducidos, en comparación con las líneas aéreas tradicionales (Iberia, British Airways, Air France, KLM, SAS, Alitalia o Swissair, por ejemplo). Durante el último ejercicio, los precios de venta de estos competidores han sido un 50% más elevados, aproximadamente, que los de EasyJet.

EasyJet nació cuando la Unión Europea decidió liberalizar el sector de líneas aéreas, autorizando a cualquier compañía a volar en cualquier ruta entre estados de la UE. Esta medida ha generado la creación de muchas empresas, pero no es fácil sobrevivir en este sector. A modo de ejemplo, puede indicarse que sólo entre 1995 y 1996 se crearon 80 líneas aéreas en Europa, y que de 17 de ellas ya han quebrado.

El 100% de las acciones de la empresa es propiedad de EasyJet Holdings Limited cuyo accionista mayoritario es Stelios Haji-Ioannou, el fundador de la empresa. EasyJet Holdings Limited es una empresa domiciliada en la Isla de Jersey, que es un paraíso fiscal.

Stelios, que tiene 31 años, es el hijo segundo de un multimillonario greco-chipriota que tiene empresas en el sector naval. Tras estudiar una Diplomatura en Ciencias Empresariales y un Master creó su primera empresa a los 25 años en el sector naval. Unos años más tarde, durante un vuelo con Virgin Atlantic decidió ir a Estados Unidos a estudiar como funcionaba Southwest Airlines, una compañía aérea norteamericana caracterizada por sus bajos precios de venta. Tras identificar los factores-clave del éxito de Southwest, Stelios le presentó un plan de viabilidad de EasyJet a su padre. Este decidió invertir en el proyecto 5 millones de £.

Cálculo y gestión de costes basados en las actividades

EasyJet dispone de un sistema de costes ABC (sistema de costes basado en las actividades) que le ayuda a determinar el coste de cada actividad y que posibilita el ABM (gestión basada en las actividades). Esta gestión permite la mejora continua de las actividades y procesos (conjunto de actividades) a partir de:

-Eliminación de las actividades que no generan valor desde la perspectiva de los clientes. Se trata de actividades en las que los clientes no están dispuestos a pagar

¹ Caso elaborado por Oriol Amat y Mauricio Barriga, Departament d’Economia i Empresa, Universitat Pompeu Fabra.

² Para obtener más información sobre EasyJet se recomienda consultar la web www.easyjet.com. Esta web es visitada por más de 200.000 personas cada semana. Ver también Sull, D. (1999): “EasyJet’s \$500 Million Gamble”, European Management Journal, Vol.17, núm.1, pág.20-38.

nada por ellas y que si se eliminan el cliente no percibe una menor calidad del servicio. En este contexto, se entiende por cliente, tanto el consumidor de los servicios que ofrece la empresa (cliente externo), como al empleado de la empresa (cliente interno) que recibe prestaciones de servicios de otro empleado de la propia empresa (proveedor interno).

-Mejora de las actividades que generan poco valor, para que su coste esté en línea con lo que los clientes están dispuestos a pagar por ellas. Por ejemplo, para reducir costes, EasyJet ofrece un descuento de 1£ a los clientes que compran a través de Internet. En la actualidad, el 28% de sus clientes ya compran a través de Internet. Esto permite reducir el coste del personal de televenta.

Las eliminaciones y las mejoras en las actividades descritas, posibilitan que EasyJet se concentre en aquellas actividades que sí son valoradas por los clientes, como son las que están relacionadas con la seguridad de los aviones. Los estándares de calidad relacionados con la seguridad son de los más altos del sector ya que, por ejemplo, EasyJet sólo opera con aviones 737 nuevos. Además, EasyJet no ahorra ni en salarios de pilotos ni en todo lo que tiene que ver con la seguridad y el mantenimiento.

Características diferenciales del servicio ofrecido

Entre las particularidades de EasyJet cabe destacar que:

-No trabaja con agencias de viajes, ya que el cliente hace la reserva él mismo por teléfono o por Internet.

-No emite billetes de avión, por lo que el cliente sólo recibe unos códigos de referencia que, conjuntamente con el pasaporte o el Documento Nacional de Identidad, ya le permiten recibir una tarjeta de embarque con un número que va del 1 al 144. La entrada al avión se hace por este orden.

-Los pasajeros sólo han de llegar al aeropuerto con una hora de antelación, en lugar de las dos horas habituales de muchas líneas aéreas. Esto es posible por la rapidez con la que se embarca en los vuelos de EasyJet.

-No tiene asientos de Business Class, ya que todos los asientos son de clase turista. Esto permite simplificar la operativa, liberar más espacio para la clase turista y operar con menos azafatas.

-No sirve comidas ni bebidas gratuitas durante los vuelos. Si los clientes desean comidas o bebidas pueden adquirir aperitivos y bebidas durante el vuelo al personal de cabina. Los clientes también tienen la posibilidad de llevarse sus propias comidas o bebidas. Lo único que es gratuito es la revista de la compañía.

-Ha empezado a operar con aeropuertos menos congestionados que no solamente son más baratos sino que además posibilitan una más alta utilización de los aviones, lo que elimina los costes de subactividad. Este coste de subactividad es muy importante en muchas líneas aéreas y es consecuencia de las horas que los aviones dejan de volar al utilizar aeropuertos congestionados³. Además, la utilización de aeropuertos congestionados eleva el consumo de combustible al aumentar la duración de los vuelos como consecuencia de que los aviones se han de esperar en el aire mientras no reciben la autorización de aterrizaje.

³ A modo de ejemplo puede indicarse que los aviones de EasyJet vuelan una media de 10 horas al día, mientras que los de British Airways vuelan una media de 7 horas al día.

Otra de las características de EasyJet, además de que ha eliminado varias de las actividades habituales en cualquier línea aérea, es que subcontrata la mayor parte de los procesos y actividades, tal y como se puede apreciar a continuación:

Cadena de valor de EasyJet

<u>Actividad-proceso</u>	<u>Situación de la actividad-proceso</u>
Marketing	
Televentas	
Agencias de viaje	Eliminada
Gestión de reservas	Eliminada
Emisión de billetes	Eliminada
Administración de billetes	Eliminada
Planificación de los vuelos	Subcontratada (Air Foyle)
Check-in	Subcontratada (Reed Aviation)
Avión	
Mantenimiento aviones	Subcontratada (Monarch Engineering)
Fuel	Subcontratada (Esso y otras compañías)
Pilotos	
Azafatas	
Azafatas de Business Class	Eliminada
Catering durante el vuelo	Eliminada
Venta de productos durante el vuelo	Subcontratada (Alpha Catering)
Gestión de equipajes	Subcontratada (Reed Aviation)
Manipulación en tierra	Subcontratada (London Luton Airport y otros)
Subactividad	Eliminada
Contabilidad y finanzas	
Gestión de subcontratistas	
Calidad	
Servicio post-venta	

Por tanto, de las 23 actividades-procesos clave anteriores, EasyJet ha eliminado 7 y tiene subcontratadas otras 7. De esta manera, la compañía puede concentrarse en las 9 actividades-procesos más relevantes.

Fijación de precios

Otro aspecto en el que EasyJet es una empresa muy innovadora es la política de fijación de precios. En el sector de las líneas aéreas es habitual que para conseguir tarifas más reducidas sea imprescindible pasar la noche del sábado en el aeropuerto de destino. En cambio, EasyJet tiene una gran flexibilidad ya que basa sus tarifas en la evolución de la oferta y la demanda. Así, en la medida en que se dispone de estadísticas de las ventas de cada vuelo, se suben o bajan los precios a medida que se va acercando el día del vuelo. Por ejemplo, si para un determinado vuelo, se están vendiendo más pasajes de los previstos, se subirán los precios. Por tanto, los clientes que adquieran su pasaje más tarde pagarán más. En cambio, si para otro vuelo, la venta de pasajes va peor de lo que se había previsto, se bajarán los precios, con lo que los clientes que los adquieran al final pagarán menos.

Segmentación del mercado

La clientela de EasyJet está compuesta esencialmente por jóvenes (interesados en volar a precios bajos) y profesionales con perfiles del tipo de emprendedores, mandos intermedios y operarios (cuyas empresas están interesadas en reducir costes). En la actualidad, los jóvenes representan el 60% de la clientela de EasyJet. El resto son profesionales, aunque este segmento está creciendo. La mayoría de clientes de EasyJet son británicos e irlandeses. De todas formas, ultimamente, la empresa ha iniciado una importante acción publicitaria en otros países europeos para aumentar su clientela en los mismos.

La empresa apuesta cada vez más fuerte por Internet y la prueba está en que recientemente ha lanzado nuevas unidades de negocio como son EasyEverything⁴ (cafés de negocios basados en Internet donde los clientes pueden conectarse a la red con tarifas muy reducidas) y EasyRentaCar (alquiler de vehículos por Internet).

Competidores

Como consecuencia de su política de precios algunos competidores han intentado ganarle terreno a través de la presión política ante determinados gobiernos para conseguir el monopolio de diversos trayectos. Por ejemplo, SwissAir está intentando, y de momento con un cierto éxito, que el gobierno suizo suprima la concesión a EasyJet del vuelo Barcelona-Zurich. EasyJet ha contraatacado denunciando la situación a través de anuncios en prensa y poniendo el tema en manos de sus abogados.

En otros casos la respuesta ha consistido en bajar precios, como KLM que bajó sus precios un 40% en su vuelo entre Londres y Amsterdam. La respuesta de EasyJet fue una agresiva campaña de publicidad que empezó a perjudicar la imagen de KLM, ya que muchos clientes de EasyJet se quejaron por el ataque recibido. Ante el impacto que tuvo esta situación en la prensa, KLM paró la guerra de precios.

British Airways, también ha iniciado una guerra de precios a través de su filial GO. GO tiene unos precios un 30% más bajos que British Airways en los trayectos no cubiertos por EasyJet. En los trayectos que sí cubre EasyJet, los precios de GO son los mismos que los de EasyJet. La respuesta de EasyJet no se ha hecho esperar. Ha puesto en marcha una campaña publicitaria concienciando al público que British Airways hace la guerra de precios para hundir a EasyJet y después volver a subir precios. Aún no está claro como puede acabar esta guerra.

Lufthansa ha seguido el mismo camino con la creación de Lufthansa Light que tiene unos precios un 20% más bajos que la empresa matriz. De todas maneras, fuentes de esta empresa han indicado que la mayoría de los clientes no están interesados en ahorrar⁵ cuando se trata de volar, por lo que no ven claro el futuro de empresas como EasyJet.

Por otro lado, expertos como el Boston Consulting Group indican que en determinados países como Alemania, por ejemplo, el cliente quiere que le den un desayuno en los vuelos que tienen lugar a primera hora del día. Además, también indican que los clientes desean tener la posibilidad de disponer de billetes flexibles,

⁴ Para obtener más información se recomienda consultar www.easyEverything.com

⁵ Declaraciones del presidente de Lufthansa al Financial Times (5 de mayo de 1999).

que si no se utilizan para el vuelo previsto pueden ser utilizados para otros vuelos. En el caso de EasyJet, si el cliente no vuela en el viaje previsto, pierde el importe pagado. Un estudio de mercado reciente sobre el sector de líneas aéreas muestra que las personas que han volado con EasyJet se dividen en dos categorías, desde el punto de vista de la satisfacción sobre la calidad del servicio:

-Por un lado, una buena parte de las personas encuestadas ponen de manifiesto que están muy satisfechas con las ventajas que ofrece EasyJet, sobretudo por el precio. Este tipo de cliente, normalmente jóvenes y/o británicos e irlandeses, está dispuesto a repetir la experiencia de viajar con EasyJet.

-Por otro lado, el resto de los clientes se quejan de los retrasos con los que salen los vuelos, que algunos de los aeropuertos que usan están mal comunicados, que el equipaje de mano hay que dejarlo en la bodega del avión debido a la falta de espacio en la cabina, que no usan *fingers* cuando llegan al aeropuerto de destino y que si se intenta adquirir el billete en los últimos días antes del vuelo, o no hay billetes o salen más caros que los de la competencia. Este tipo de cliente, normalmente integrado por profesionales del resto de países europeos que no son ni del Reino Unido ni de Irlanda, preferiría volar con otras líneas aéreas antes que repetir la experiencia con EasyJet.

Ultimamente, han aparecido algunas líneas aéreas (Debonair, Ryanair y Virgin Express) que tienen el mismo concepto de tipo de producto y la política de precios de EasyJet, lo que puede provocar una pérdida de diferenciación y quizás también guerras de precios en el futuro inmediato. De todas formas, hasta el presente se sigue una política de no agresión y ninguna de estas compañías hace los mismos trayectos que los demás competidores de precios bajos.

Recursos humanos

Los empleados de EasyJet, que son mucho más jóvenes⁶ que la media del sector, tienen unos altos niveles de motivación como consecuencia de la cultura de la empresa y de los sistemas de incentivos que se materializan en retribuciones variables en base a productividad, y también opciones sobre acciones de EasyJet. La empresa ha conseguido crear una cultura de trabajo en equipo que explica que los miembros de la tripulación a menudo ayudan en las tareas de limpieza de los aviones para garantizar que la salida será puntual. Además, su política de recursos humanos le permite una gran flexibilidad. Por ejemplo, el personal que vende pasajes por teléfono cobra 0,80 £ por pasaje vendido, como única retribución⁷. El número de empleados ha pasado de 200 en 1997 a 394 en 1998:

⁶ A excepción de los pilotos que tienen una media de horas de vuelo similar a la media del sector.

⁷ Cada empleado de televentas vende entre 60 y 90 pasajes por jornada de 8 horas.

	1998	1997
Operaciones (pilotos, azafatas)	208	84
Marketing	5	2
Ventas	150	100
Administración	31	14
<hr/>		
Total	394	200

El coste total de los sueldos más la Seguridad Social ha pasado de 5.932.689 £ en 1997 a 10.761.816 £ en 1998.

La forma de vestir del personal de la empresa es una muestra de la política poco convencional de EasyJet. Por ejemplo, las azafatas van con tejanos, zapatillas deportivas y una camiseta de la empresa.

Cuestiones que se proponen para la discusión

En base a la información anterior, y a la que se facilita en el Anexo 1 (Cuentas de resultados y balances), en el Anexo 2 (Estructura de ingresos y costes) y en el Director's Report, se trata de:

- Identificar los factores-clave, relacionados con los recursos humanos, procesos, clientes y finanzas que explican que EasyJet haya obtenido en 1998 un mejor resultado que sus competidores.
- Identificar las actividades y procesos en los que EasyJet es más competitiva que las demás empresas del sector.
- Opinar sobre las actividades que EasyJet considera de poco valor o sin valor y que, por tanto ha modificado o eliminado.
- Identificar las principales oportunidades y amenazas que tiene EasyJet de cara al futuro.

Anexo 1

Cuentas de resultados⁸ de 1998 y 1997 (datos en libras esterlinas)

	1998	1997
Ventas	77.000.035	46.034.549
-Coste de ventas ⁹	-61.525.257	-38.963.150
Margen bruto	15.474.778	7.071.399
-Distribución y marketing ¹⁰	-7.748.225	-6.324.068
-Administración y generales	-6.260.124	-4.491.338
Beneficio antes de intereses e impuestos	1.466.429	-3.744.007
-Gastos financieros	-125.759	-135.250
+Ingresos financieros ¹¹	+978.268	+607.392
-Impuesto sobre beneficios ¹²	0	0
Resultado neto	2.318.938	-3.271.865

Balances de situación a 30 de septiembre de 1998 y 1997 (datos en libras esterlinas)

	30-9-1998	30-9-97
Inmovilizado	2.601.184	1.529.161
Clientes ¹³	10.887.761	3.888.546
Disponible e inversiones financieras temporales	13.923.122	17.221.099
Total activo	27.412.067	22.628.806
Capital	14.000.000	14.000.000
Reservas	-6.825.548	-9.144.486
Proveedores	20.237.615	17.783.292
Total pasivo	27.412.067	22.638.806

⁸ Las cuentas están auditadas por KPMG que ha emitido un informe favorable y sin salvedades. Sin embargo, al estar la empresa matriz domiciliada en las Islas Jersey, el grupo no está obligado a consolidar sus cuentas. Por tanto, no se ha podido tener acceso a las cuentas consolidadas.

⁹ El coste de ventas incluye el combustible, el mantenimiento, los honorarios de control de tráfico aéreo, las cuotas de leasing de los aviones en régimen de arrendamiento financiero (13.062.314 £ en 1998 y 10.239.790 £ en 1997), los seguros y honorarios de aterrizaje en aeropuertos, la manipulación en tierra y el coste de pilotos y personal de cabina.

¹⁰ El coste de distribución y marketing comprende la publicidad y el personal de televendas.

¹¹ Los ingresos financieros proceden de la inversión que se realiza con los excedentes de tesorería generados al disponer de un plazo de pago a proveedores más elevado que la media del sector.

¹² La empresa no paga impuestos sobre beneficios al haber tenido pérdidas en los ejercicios anteriores.

¹³ La morosidad de sus clientes es nula. En cambio, sus competidores tienen una cierta morosidad.

Anexo 2

Estructura de ingresos y costes por vuelo de avión 737 de EasyJet en comparación con la media de sus competidores (datos en porcentaje sobre las ventas de EasyJet del ejercicio 1998)

	EasyJet	Competidores
Ventas reales	100	154,47 ¹⁴
-Coste de ventas ¹⁵	-79,9	-111,35 ¹⁶
-Costes de distribución y marketing ¹⁷	-10	-31 ¹⁸
-Costes de administración y generales	-8,12	-17,12
Resultado antes de intereses e impuestos	1,98	-5

Otros datos:

Ocupación de plazas de los aviones	94%	89%
------------------------------------	-----	-----

¹⁴ Esta cifra significa que en un vuelo de avión 737, la media de sus competidores tiene unas ventas (a precio de venta) que son un 54,47% más elevadas que EasyJet.

¹⁵ El coste de ventas incluye el combustible, el mantenimiento, los honorarios de control de tráfico aéreo, la amortización de los aviones en propiedad, las cuotas de leasing de los aviones en régimen de arrendamiento financiero, los seguros y honorarios de aterrizaje en aeropuertos, la manipulación en tierra y el coste de pilotos y personal de cabina.

¹⁶ Los competidores tienen diversos costes adicionales: catering durante el vuelo (10%), azafatas de Business Class (10%), costes extras por utilización de aeropuertos más caros (3%) y costes de subactividad por bajo uso de aviones por retrasos causados por usar aeropuertos más congestionados (8,45%). El resto de costes son muy similares a los de EasyJet.

¹⁷ Los costes de distribución y marketing comprenden la publicidad y el equipo de televentas.

¹⁸ Los competidores tienen diversos costes adicionales: gestión de reservas (11%), comisiones de agencias de viajes (5%) y costes de emisión y administración de billetes (5%). El resto de costes es muy similar al de EasyJet.