

Nuevos modelos de gestión: el caso de EasyJet¹

DAVID CASTILLO
Universitat Oberta de Catalunya

«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

Resumen

Desde hace algunos años, el sector de las líneas aéreas está vi- viendo el fenómeno de las líneas *low cost* (bajo coste). En un periodo en el que la mayoría de compañías están perdiendo dinero o viven crisis muy importantes (como la quiebra de SwissAir, por ejemplo), sorprende que las líneas de bajo coste crezcan y de forma muy rentable. ¿Cómo lo consiguen?

En Europa, las líneas de bajo coste nacieron a partir de la deci- sión de la Unión Europea de liberalizar el sector de líneas aéreas, au- torizando a cualquier compañía a volar en cualquier ruta entre esta- dos de la UE. Esta medida ha generado la creación de muchas empresas, pero no es fácil sobrevivir en este sector. A modo de ejem- plo, puede indicarse que en los últimos años se han creado 80 líneas aéreas en Europa, y que 17 de ellas ya han quebrado. Esto también ha afectado a líneas *low-cost* como EUJet, Volare, Air Polonia y Duo.

En este caso, se exponen algunas de las variables que explican la política de precios de Easyjet.

Palabras clave

ABC, ABM, caso, líneas aéreas.

1. 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 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, la mayoría 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.

2. 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 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.
- Tiene unos niveles de ocupación mayor. Por ejemplo, el nivel medio de plazas ocupadas en sus aviones es del 94%, lo cual es muy superior al porcentaje de ocupación de sus competidores.
- 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, pero también es recogida al final del vuelo.
- 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 congestionados². Además, la utilización de aeropuertos congestionados eleva el consumo de combustible al aumentar la duración de los vuelos como consecuencia de que los aviones han de esperar en el aire mientras no reciben la autorización de aterrizaje.

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 en la figura 1.

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

3. 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. Por tanto, utiliza la técnica de *yield management* o gestión de ingresos, que también se utiliza mucho en el sector hotelero. 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.

4. 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, últimamente, la empresa ha iniciado una importante acción publicitaria en otros países europeos para aumentar su clientela en los mismos.

Figura 1. Cadena de valor de EasyJet

Actividad-proceso	Situación de la actividad-proceso
Marketing	Interna
Televentas	Se realiza a través de Internet
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	Interna
Mantenimiento aviones	Subcontratada (Monarch Engineering)
Fuel	Subcontratada (Esso y otras compañías)
Pilotos	Interna
Azafatas	Interna
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	Interna
Gestión de subcontratistas	Interna
Calidad	Interna
Servicio posventa	Interna

La empresa apuesta cada vez más fuerte por Internet y la prueba está en que recientemente ha lanzado nuevas unidades de negocio como son EasyInternet³ (cafés de negocios basados en Internet donde los clientes pueden conectarse a la red con tarifas muy reducidas), EasyRentaCar (alquiler de vehículos por Internet), EasyCruise (cruceros) y algunas más (venta de habitaciones de hotel, etc.).

5. 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 intentó, y tuvo un cierto éxito al principio, que el gobierno suizo suprimiera la concesión a EasyJet del vuelo Barcelona-Zurich. EasyJet contraatacó denunciando la situación a través de anuncios en prensa y poniendo el tema en manos de sus abogados. Al final ganó EasyJet.

En la mayoría de los 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.

Iberia también ha empezado a bajar precios, para lo cual ha tenido que reducir sus costes sustancialmente y suprimir determinados servicios, como la comida a bordo, por ejemplo. Sin embargo, parece que las *low cost* le están ganando la partida en determinados vuelos. Por ejemplo, en el vuelo Barcelona-Londres, Iberia está en cuarta posición (12% de cuota), detrás de Ryanair (30%), EasyJet (28%) y British Airways (23%). Según los directivos de Iberia, Ryanair está realizando competencia desleal ya que utiliza el aeropuerto de Girona como Barcelona Norte y el de Zaragoza como Barcelona Sur. En estos momentos lo que está estudiando Iberia es crear una filial con base en Barcelona que compita directamente con las *low cost*. Según el consejero delegado de Iberia, Angel Mullor⁴, «o nos vamos de Barcelona o actuamos con sus mismas armas».

Esto es lo que hizo British Airways hace unos años, cuando inició una guerra de precios a través de su filial GO. GO tenía unos precios un 30% más bajos que British Airways en los trayectos no cubiertos por EasyJet. En los trayectos que sí cubría EasyJet, los precios de GO eran los mismos que los de EasyJet. La respuesta de EasyJet no se hizo esperar. Puso en marcha una campaña publicitaria concienciando al público que British Airways haría la guerra de precios para hundir a EasyJet y después volver a subir precios. Al final, las pérdidas de GO fueron tan grandes que British Airways tuvo que venderla a EasyJet.

Lufthansa ha seguido el mismo camino con la creación de Lufthansa Light, que tiene unos precios un 20% más bajos que la empresa matriz.

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, 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, sobre todo 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.

También hay otras líneas aéreas (Vueling, Ryanair y Basic Air) 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 quizá 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.

6. Recursos humanos

Los empleados de EasyJet, que son mucho más jóvenes⁵ 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 retribución⁶. El coste total de los sueldos más la Seguridad Social ha ido creciendo de forma exponencial en los últimos años.

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.

7. Discusión

A modo de conclusión, presentamos a continuación el análisis de una serie de aspectos estratégicos, organizativos y económicos que se derivan de la descripción de los principales elementos que permiten caracterizar a la empresa EasyJet. Estructuramos esta discusión en tres apartados.

7.1. La estructura organizativa de EasyJet: la organización y la estrategia empresarial basada en el análisis del valor-utilidad como fuente de ventajas competitivas.

El caso de EasyJet, como empresa pionera en el negocio de las líneas aéreas de bajo coste, constituye un caso paradigmático del nuevo enfoque de la concepción de la actividad empresarial, tendente hacia la idea de «empresa red» como forma organizativa caracterizada por una estructura flexible, descentralizada y focalizada en los procesos nucleares, una gestión participativa y coordinada, una estructuración en red de

la actividad productiva (Castells, 2001), una visión internalizada de la tecnología (Van Alstyne, 1997) y un análisis del valor generado en la actividad como eje de las decisiones estratégicas.

Efectivamente, la disección de la empresa en actividades y procesos ha permitido a EasyJet la aplicación de la teoría del valor-utilidad (Porter, 1985) en la determinación de las actividades inherentes a su proceso de negocio que aportan un mayor valor de uso para sus clientes, desde la perspectiva de la utilidad derivada del consumo del servicio prestado, y por las que están dispuestos, por tanto, a pagar un mayor precio. Este tipo de análisis ha tenido unas consecuencias de gran trascendencia para la empresa:

- El enfoque del negocio desde la perspectiva del consumidor de los servicios le ha posibilitado determinar la existencia de un segmento de mercado y un público potencial suficientemente amplios como para desarrollar una línea de negocio que requiere de inversiones de cuantía elevada. En este sentido, uno de los méritos principales atribuibles a EasyJet ha consistido en su habilidad para identificar un cliente potencial dispuesto a aceptar una modificación y supresión de algunas de las condiciones tradicionalmente asociadas al transporte aéreo (reserva de billetes, contratación mediante intermediarios, comida y prensa gratuita, uso de aeropuertos principales con buena oferta de servicios y bien comunicados) a cambio de un precio más económico.
- Esta identificación ha posibilitado a EasyJet redefinir el producto tradicional de un mercado consolidado y maduro, transformando un «bien de lujo» en un producto que los usuarios perciben como funcional y accesible, centrado en los elementos esenciales inherentes al servicio de transporte aéreo y, por ello, tendentes a garantizar la eficacia y seguridad de los vuelos. Esta innovación en la definición del producto comporta la reducción de los costes vinculados a servicios complementarios y la dotación de una mayor autonomía al cliente en la contratación del servicio, mediante la traslación de una parte del proceso a su ámbito (como es el caso de la contratación directa de servicios, o la codificación e identificación personal para llevar a cabo el embarque). Adicionalmente, esta nueva definición del servicio de transporte aéreo permite ampliar de forma muy significativa el público objetivo.

- Le ha permitido centrarse en el desarrollo de recursos y capacidades aplicables a las actividades consideradas como principales, que son las asociadas a la seguridad de la flota de aviones, la calidad de los vuelos (en términos de puntualidad y frecuencia), la promoción de la actividad, su gestión y el control de calidad del proceso.
- Ha posibilitado la detección de actividades no imprescindibles para la generación de su servicio de transporte aéreo y, por ello, susceptibles de ser eliminadas de la cadena de valor de la empresa, por implicar una presión al alza del precio del producto sin una aportación clara de valor para el consumidor. Las actividades eliminadas por EasyJet son fundamentalmente las asociadas a la gestión de la venta de pasajes y de reservas (con la sustitución del sistema de billeteaje por la codificación personal y la creación de un mercado interno para la venta de pasajes) y las actividades relativas a los servicios complementarios durante el vuelo (azafatas de Business Class y Catering gratuito).
- La detección y eliminación de actividades no nucleares ha comportado un cambio en el modelo de contratación de servicios, con la supresión de las agencias de viaje como intermediarios en su proceso de negocio.
- El análisis de valor-utilidad realizado por EasyJet también le ha permitido identificar actividades de naturaleza auxiliar en su proceso de negocio, es decir actividades de apoyo a las actividades principales y que no constituyen el objeto de especialización de la empresa, y, por ello, susceptibles de ser externalizadas y delegadas a entidades dedicadas específicamente a estas funciones. Tal es el caso de la planificación de los vuelos, la gestión de equipajes, la manipulación en tierra o el suministro de combustible.
- La consecuencia de esta categorización de actividades se ha materializado principalmente en la adopción de una estructura productiva reducida y especializada, flexible y más adaptable a las oscilaciones de la demanda que los modelos tradicionales, con una potenciación importante de la coordinación y gestión en red de subcontratistas y proveedores.
- La implantación de un modelo organizativo flexible y basado en la externalización y coordinación de actividades, junto con el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, y principalmente Internet, para la gestión de la venta de servicios,

ha comportado la reducción de los costes de transacción, por la mayor disposición de información útil y la capacidad de control de la gestión de las transacciones que realiza con las empresas subcontratadas.

Así, EasyJet se ha podido erigir en un claro exponente de la concreción de la teoría de los recursos y capacidades (TRC), según la cual la ventaja competitiva se asienta sobre los recursos y capacidades que la empresa es capaz de generar, desarrollar, explotar y proteger frente a sus competidores (Hamel y Prahalad, 1998).

EasyJet ha sido capaz de definir claramente el proceso principal del negocio y de identificar las actividades fundamentales que hacen posible su desarrollo y que son objeto de especialización. De este modo, y mediante la adopción de un modelo organizativo flexible y basado en una estructura productiva atomizada, ha apostado por una estrategia de diferenciación basada en el binomio calidad-coste, y tendente a la búsqueda de ventajas competitivas asociadas a la accesibilidad y calidad del servicio, y a su precio.

7.2. El modelo de costes ABC y la gestión de los factores clave de negocio

La aplicación práctica por parte de EasyJet de la perspectiva del valor-utilidad del servicio sobre la base del análisis de actividades destacada en el punto anterior, requiere de un sistema de gestión de los recursos necesarios para el desarrollo de las diferentes tareas y actividades que conforman su proceso de negocio.

En este sentido, la adopción de un modelo de gestión y de recursos basado en el análisis de actividades (*Activity Based Management* –ABM– *Activity Based Costing* –ABC– respectivamente) es fundamental para crear una adecuada conexión entre la política estratégica y las decisiones operativas de la empresa. Efectivamente, los sistemas centrados en el ABM y el ABC permiten integrar la dimensión operativa y funcional de la empresa con la esfera de gestión y estratégica (Lebas, 1994). Por este motivo presentan un doble enfoque interrelacionado: uno de cariz interno, centrado en la generación de valor a través del proceso productivo, y otro orientado al mercado, centrado en la medida del valor del proceso desde la óptica del cliente/consumidor de los produc-

tos y/o servicios que la empresa realiza en el mercado. Así, desde el punto de vista de la gestión y control de los costes, estos modelos parten de la consideración de que los elementos productivos principales de la actividad empresarial son las diferentes actividades y tareas que se llevan a cabo en los procesos de negocio.

La metodología inherente a los modelos ABM y ABC permite y potencia el análisis de actividades y por ello constituye una herramienta de gran utilidad en el proceso de identificación de las actividades que deben conformar el proceso de negocio de acuerdo con el valor que aportan al consumidor del servicio. Además, específicamente, el sistema ABC permite la aplicación práctica del *modelo capacidad-despliegue de actividades* (Cooper y Kaplan, 1992) a través del cual se confronta la disponibilidad de recursos y la demanda de los mismos por parte de las actividades productivas, buscando una asignación más objetiva de los costes necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial.

La óptica de la generación de valor desde un enfoque de mercado (la perspectiva del cliente/consumidor) intrínseca a la construcción de estos modelos facilita a la empresa el proceso de determinación de los factores clave de negocio y de toma de decisiones estratégicas y su enlace con las distintas actividades. En el caso que nos ocupa, EasyJet ha sabido utilizar adecuadamente estos instrumentos de gestión para identificar sus factores clave y segmentar las actividades de su proceso de negocio en coherencia con estos elementos estratégicos.

En concreto, se pueden identificar los siguientes factores clave para el negocio de EasyJet, relacionados con los procesos, las actividades, la organización, la integración tecnológica y los recursos humanos:

- La definición de un proceso de negocio claro y centrado en el *core business* de la empresa, a partir de una nítida delimitación de su mercado objetivo.
- La focalización de sus recursos y capacidades en una serie de actividades principales se complementa con la adopción de una forma organizativa flexible y altamente descentralizada que posibilita, gracias a una gestión en red de las actividades auxiliares, que EasyJet presente una estructura de costes reducida y con una proporción importante de costes variables, situación que le comporta un mayor ahorro en costes que las compañías tradicionales y una mayor capacidad de adaptarse a las oscilaciones de la demanda de pasajes.

- El uso intensivo de las tecnologías digitales para gestionar la venta del servicio y realizar las transacciones, permite a EasyJet controlar la información asociada a su proceso de negocio, asegurar la calidad del servicio y eliminar sistemas de intermediación.
- Una política de recursos humanos que potencia el gran valor intangible del compromiso del personal y de su motivación por medio de sistemas de incentivos y que se basa en la construcción de relaciones laborales flexibles, las cuales permiten el apalancamiento operativo de los salarios (es decir, la retribución se basa en un sistema semifijo con una parte variable que aumenta a medida que se incrementan los ingresos) y, por tanto, la adaptación de los costes de la actividad a la fluctuación de los ingresos.

7.3. Oportunidades y amenazas del negocio de las low cost

No cabe duda de que el modelo de negocio flexible, atomizado y especializado de las compañías aéreas de bajo coste es un modelo altamente eficiente en el uso y gestión de sus recursos productivos, y altamente competitivo por haber sido capaz de ampliar el mercado del transporte aéreo y estar centrado en las actividades que conforman las competencias esenciales de su negocio, como son las relacionadas con la seguridad de los vuelos.

La redefinición del servicio de transporte, su adecuada promoción, la atención por la calidad y la capacidad de empresas como EasyJet de operar con unos costes un 30% más bajos que las compañías tradicionales permiten explicar la ganancia exponencial de cuota de mercado en los últimos años. Efectivamente, las medidas adoptadas tendentes a racionalizar los costes asociados a elementos complementarios del servicio (el uso de aeropuertos secundarios, el handling externo o autohandling, la mayor densidad de butacas, o el billete electrónico, entre los más destacados) les han permitido obtener ahorros importantes en costes que han destinado a la reducción del precio de los billetes.

Esta eficiencia en costes y competitividad en precio aporta a este segmento de empresas una posición privilegiada para convertir en oportunidad de negocio las dificultades por las que pasan en la actualidad muchas empresas del sector. En particular, la escalada del precio del petróleo está provocando la reducción de márgenes y resultados de com-

pañías tradicionales ante la elevada elasticidad-precio de la demanda, su abandono de la explotación de determinadas líneas aéreas y la retirada de negocios vinculados con el transporte aéreo, como pueda ser la gestión de paquetes turísticos y de actividades de ocio. Esta situación puede posibilitar a EasyJet y a sus homólogas atender nuevas líneas y potenciar la diversificación de sus actividades, mediante la integración de negocios complementarios que pueden generar importantes economías de escala, porque cuentan con un mayor margen de actuación.

Por otro lado, también es importante destacar que la posición competitiva de las compañías de bajo coste se basa en la existencia de un número relativamente reducido de empresas que conforman este segmento de mercado y en un pacto de no agresión entre estas empresas. Estas circunstancias explican que el incremento de su cuota de mercado se haya basado en la conformación de un cuasimonopolio en la oferta de servicios, lo que les ha permitido obtener una importante cifra de negocios y unos amplios márgenes de explotación. Sin embargo, y esta es quizá la principal amenaza para estas compañías, esta situación es necesariamente transitoria y temporal, porque sus resultados son suficientemente atractivos como para atraer a potenciales competidores. De hecho, es previsible que la actual crisis del sector aéreo lleve a compañías tradicionales a asumir mayores riesgos e intentar introducirse en el segmento del bajo coste. En este sentido, compañías como Iberia pueden aprovechar su valiosa marca y las potenciales sinergias con sus actuales recursos (uso de aeropuertos principales o una mayor flota de aviones con menor densidad de butacas, por ejemplo) para ofrecer a un precio competitivo un servicio de mayor confort y, por tanto, de valor añadido para los clientes.

Una segunda amenaza, derivada de la anterior, radica en la necesidad de atender en el futuro por parte de las compañías *low cost* la explotación adecuada de trayectos internacionales de largo recorrido, de mayor complejidad logística y que requieren de ciertos elementos de comodidad (espacio de butacas y alimentación) no previstos en el modelo de estas empresas.

Finalmente, una tercera amenaza a que deben hacer frente este grupo de compañías es la asociación por parte de los consumidores de los conceptos de precio y seguridad en los vuelos, especialmente en momentos en que aumenta la siniestralidad. Ello comportará necesariamente inversiones adicionales en la promoción de la seguridad de sus servicios.

Anexo 1. 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)

	EasyJet	Competidores
Ventas reales	100	154,47 ⁷
–Coste de ventas ⁸	-79,9	-111,35 ⁹
–Costes de distribución y marketing ¹⁰	-10	-31 ¹¹
–Costes de administración y generales	-8,12	-17,12
Resultado antes de intereses e impuestos	1,98	-5

Anexo 2. Reducción de costes de las compañías aéreas *low cost*

Concepto	% de ahorro sobre total de costes
Aeropuertos secundarios, tasas, horarios, slots	6%
Handling externo o autohandling	10%
Tournaround 15-20' frente a 45-55'	3%
Mayor densidad de butacas	16%
No extras gratuitos	6%
Billete electrónico	9%
Menos personal y contratos con incentivos	3%
Estandarización flota (Boeing 737)	2%
Total	55%

Fuente: The European Cockpit Association (2002). Citado por Vall, J.F. (2005): «Impacto de las *low cost* en los precios hoteleros españoles», Documents ESADE.

Referencias bibliográficas

CASTELLS, M. (2001): *La galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*, Editorial Plaza & Janés, Barcelona.

COOPER, R. y KAPLAN, R. (1992): *The design of cost management systems. Text, cases and readings*, Prentice Hall, Nueva York.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1998): *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del futuro*, Editorial Ariel, Barcelona.

LEBAS, M. (1994): «Du coût de revient au management para les activités», *Revue Française de Comptabilité*, julio-agosto.

PORTER, M.E. (1985): *Competitive advantage. Setting and sustaining superior performance*, The Free Press, Nueva York.

SULL, D. (1999): «EasyJet's \$500 Million Gamble», *European Management Journal*, vol. 17, núm. 1, págs. 20-38.

VAN ALSTYNE, M. (1997): «The State of Network Organization: a Survey in three Frameworks», *Journal of Organizational Computing*, vol. 7, núm. 3.

Notas

- ¹ Una versión previa de este caso fue escrita en el año 2000 por Oriol Amat y Mauricio Barriga, de la Universitat Pompeu Fabra.
- ² 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.
- ³ Para obtener más información se recomienda consultar www.easyEverything.com
- ⁴ *La Vanguardia*, 22 de julio de 2005.
- ⁵ A excepción de los pilotos que tienen una media de horas de vuelo similar a la media del sector.
- ⁶ Cada empleado de televentas vende entre 60 y 90 pasajes por jornada de 8 horas.
- ⁷ 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.
- ⁸ El coste de ventas incluye el combustible, el mantenimiento, los honorarios de control de tráfico aéreo, la amortización de los avio-

nes 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.

- ⁹ 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.
- ¹⁰ Los costes de distribución y marketing comprenden la publicidad y el equipo de televentas.
- ¹¹ 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.