

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

EasyJet es una línea aérea británica fundada en 1995 que basa su estrategia en el liderazgo en costes que le permite ofrecer precios de venta muy reducidos (un 50% menos de media) en comparación con las líneas aéreas convencionales.

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, aunque no es fácil sobrevivir en este sector. De hecho, muy pocas de las aerolíneas creadas en las dos últimas décadas en Europa han sobrevivido.

EasyJet fue fundada por Stelios Haji-Ioannou cuando tenía 31 años. Stelios, 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, la primera compañía aérea *low cost*. Tras identificar los factores-clave del éxito de Southwest, Stelios le presentó un plan de viabilidad de EasyJet a su padre, que le prestó 5 millones de libras esterlinas.

En el año 2000, cuando llevaba varios años generando elevados beneficios, EasyJet empezó a cotizar en la Bolsa de Londres. Desde entonces, ha seguido incremento sus ingresos y beneficios de forma ininterrumpida (ver figura 1). Stelios sigue siendo el principal accionista individual de EasyJet y gestiona el Grupo Easy que incluye múltiples compañías a las que ha implantado el enfoque *low cost* y que operan en sectores muy diversos (hoteles, alquiler de coches, pizzas, gimnasios, etc.). En el anexo 1 se incluye una relación de todas las divisiones del Grupo Easy.

¹ Caso elaborado por Oriol Amat y Mauricio Barriga, Departament d’Economia i Empresa, Universitat Pompeu Fabra. Versión 2017.

Año	Pasajeros	Load factor	Ingresos (millones libras esterlinas)	Resultado neto (millones libras esterlinas)	Beneficio por acción (peniques)
2016	73,137,826	91.6%	4.669	427	108.4
2015	68,629,825	91.5%	4.686	548	139.1
2014	64,769,065	90.6%	4.527	450	114.5
2013	60,757,809	89.3%	4.258	398	101.3
2012	58,399,840	88.7%	3.854	255	62.5
2011	54,509,271	87.3%	3.452	225	52.5
2010	48,754,366	87.0%	2.973	121	28.4
2009	45,164,279	85.5%	2.666	71	16.9
2008	43,659,478	84.1%	2.362	83	19.8
2007	37,230,079	83.7%	1.797	152	36.6
2006	32,953,287	84.8%	1.619	94	23.1
2005	29,557,640	85.2%	1.314	42	10.6
2004	24,343,649	84.5%	1.091	41	10.3
2003	20,332,973	84.1%	931	32	8.2
2002	11,350,350	84.8%	551	49	14.6
2001	7,115,147	83.0%	356	37	15.2
2000	5,600,000		263	22	11.9

Nota: *Load factor* es el porcentaje de ocupación de los aviones. En las líneas aéreas convencionales el *load factor* se sitúa alrededor del 80%.

Figura 1. Evolución de los pasajeros, ingresos y beneficios de EasyJet desde 2000 a 2016

CÁLCULO Y GESTIÓN DE COSTES BASADOS EN LAS ACTIVIDADES

EasyJet dispone de un sistema de costes ABC (costes basado en las actividades) que le ayuda a determinar el coste de cada actividad y que posibilita la 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, vende la mayor parte de los billetes a través de internet, eliminando intermediarios.

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.

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DEL MODELO DE NEGOCIO

Entre las particularidades de EasyJet cabe destacar que:

- No trabaja con agencias de viajes. En 1998, se convirtió en la primera aerolínea europea en empezar a vender billetes por internet.
- No emite billetes de avión.
- El 100% de las ventas las cobra por adelantado y no hay devoluciones por cancelaciones.
- El precio del servicio básico es muy bajo, pero el cliente puede mejorar el servicio con pagos adicionales (escoger asiento, entrada preferente, cambio de billete...).
- 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 su propia comida o bebidas. Lo único que es gratuito es la revista de la compañía.
- Se generan ingresos (que representan el 2% de las ventas) con servicios complementarios (comida o bebida durante el vuelo, alquiler de coche, habitaciones de hotel...).
- Los pasajeros pueden llegar al aeropuerto con menos antelación gracias a 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 personal de cabina.
- Diseño eficiente del espacio que le permite contar con 186 asientos en cada avión (las aerolíneas convencionales comparables tienen de media 156 asientos en aviones similares).
- A menudo opera 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 se han de esperar en el aire mientras no reciben la autorización de aterrizaje.
- Viaja de punto a punto sin vuelos de conexión y con vuelos de recorrido corto.
- Ha inventado una nueva pintura para los aviones que reduce el roce con el aire. Esto ha permitido reducir los costes de carburante un 1,5%.
- Trabaja sin papeles, en la oficina y en las comunicaciones con los clientes.
- EasyJet sólo opera con aviones A319 y A320 nuevos, lo que le permite ahorros importantes en la adquisición y economías de escala en el mantenimiento.

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 2.

² A modo de ejemplo puede indicarse que los aviones de EasyJet vuelan una media de 11,3 horas al día, mientras que los de las compañías convencionales vuelan una media de 7 u 8 horas al día.

<u>Actividad-proceso</u>	<u>Situación de la actividad-proceso</u>
Marketing	
Agencias de viaje	Eliminada
Gestión de reservas	Eliminada
Emisión de billetes	Eliminada
Administración de billetes	Eliminada
Planificación de los vuelos	Subcontratada
Check-in	Subcontratada
Avión	
Mantenimiento aviones	Subcontratada
Fuel	Subcontratada
Pilotos	
Personal de cabina (azafatas...)	
Azafatas de Business Class	Eliminada
Catering durante el vuelo	Eliminada
Venta de productos durante el vuelo	Subcontratada
Gestión de equipajes	Subcontratada
Manipulación en tierra	Subcontratada
Subactividad (ocupación no utilizada)	Minimizada
Contabilidad y finanzas	
Gestión de subcontratistas	
Calidad	
Servicio post-venta	

Figura 2. Cadena de valor de EasyJet

Por tanto, de las 22 actividades-procesos clave anteriores, EasyJet ha eliminado 6 y tiene subcontratadas otras 7. De esta manera, la compañía puede concentrarse en las actividades-procesos más relevantes.

Este modelo de negocio explica que EasyJet tenga menos personal de cabina y resto de empleados en relación con el número de pilotos en comparación con las líneas aéreas convencionales (ver figura 3).

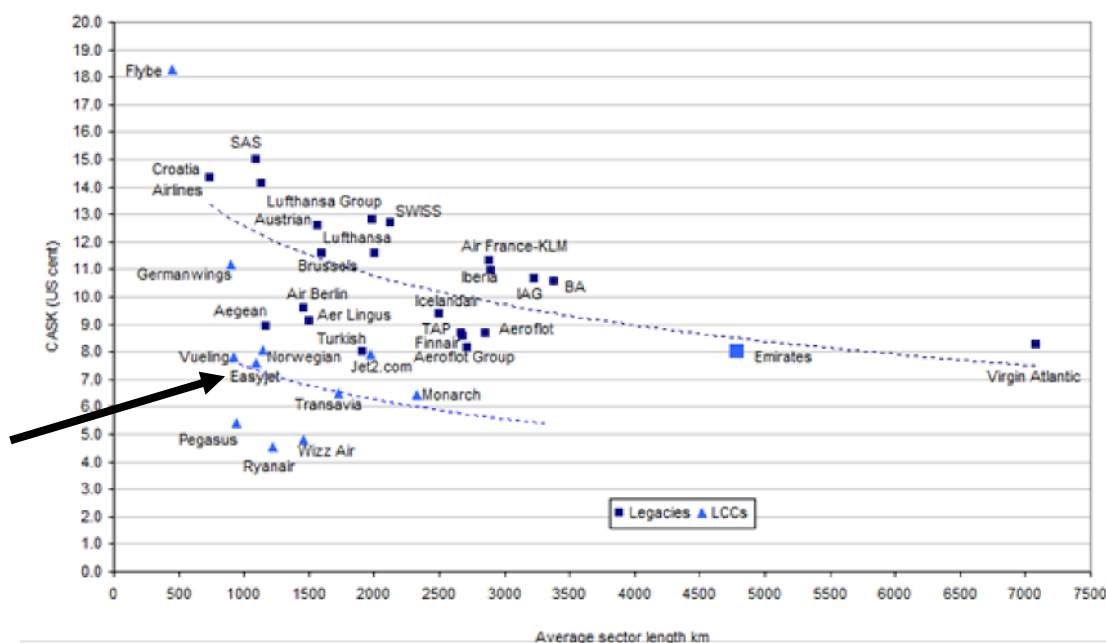
	EasyJet	Tanto por uno sobre pilotos	Air France	Tanto por uno sobre pilotos
Pilotos	2.865	1	4.717	1
Personal de cabina	6.516	2,2	13.911	2,9
Resto de empleados	723	0,3	46.696	9,9
Total	10.104	3,5	65.324	13,8

Figura 3. Personal de cabina y resto de empleados en relación con el número de pilotos en EasyJet y Air France Lean. Datos de 2016.

La adopción de la filosofía *lean* es otra de las claves que explican la ventaja competitiva de costes de Ryanair (ver figura 4). Las múltiples iniciativas *lean* que lleva a cabo de

forma regular le han permitido que desde 2015 a 2017 los costes por asiento (excluyendo el carburante) estén estabilizados a pesar de la inflación.

En 2016, por ejemplo, los diferentes programas *lean* permitieron reducir los costes en 95 millones de libras esterlinas (representa un 3% de los costes totales, excluyendo el carburante). La mayor parte de los ahorros se consiguieron en mantenimiento y operaciones en los aeropuertos.



Nota: Legacies significa línea aérea que ya existía antes de la liberalización del transporte aéreo en Europa y EEUU. LCC significa línea aérea low cost
 Fuente: Kuljanin y Kalic, Symorg, 2016.

Figura 4. Coste medio por kilómetro y asiento en relación con la distancia media de los vuelos de diversas líneas aéreas

Gracias a las políticas expuestas, EasyJet tiene unos costes mucho más reducidos que los de las aerolíneas convencionales (que son un 110% más elevados por asiento y kilómetro). Sin embargo, Ryanair aún consigue costes más bajos (un 68% menos que EasyJet por asiento y kilómetro). De todas formas, en el segmento low cost se diferencia entre aerolíneas como EasyJet o Vueling (denominadas *low cost premium*) y Ryanair (percibida como de menor calidad).

POLITICA DE INGRESOS

A pesar de que EasyJet tiene unos costes más elevados que Ryanair, consigue un beneficio similar por asiento y kilómetro (ver figura 5). Esto es consecuencia de su política de ingresos que es muy innovadora.

Tiene una gran flexibilidad ya que basa sus tarifas en la evolución de la oferta y la demanda (*yield management*). 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. Esta política de ingresos hoy día ya es utilizada por la mayoría de compañías, pero EasyJet siempre ha sido pionera en este campo. Además, EasyJet obtiene ingresos importantes de servicios complementarios (preferencia de entrada en el avión, selección de asiento, maletas...).

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 empresa apuesta cada vez más fuerte por Internet y las nuevas tecnologías. Su APP, por ejemplo, recibió en 2016 (por quinto año consecutivo) el galardón a la mejor APP del sector. En ese mismo año, el 20% de los billetes se vendieron a través de móvil.

	Ryanair	EasyJet
Ingresos	4,41	7,21
Carburante	1,55	1,93
Costes aeropuerto	0,56	1,81
Costes de personal	0,39	0,81
Costes de rutas	0,43	0,5
Mantenimiento	0,11	0,37
Marketing, distribución y administración	0,18	0,6
Leasing aviones	0,09	0,18
Amortización	0,29	0,22
Total CASK (coste medio por asiento y kilómetro)	3,60	6,42
Beneficio medio por asiento y kilómetro	0,81	0,79

Figura 5. Ingresos, costes y beneficio medio por asiento y kilómetro en EasyJet y Ryanair

COMPETIDORES

Como consecuencia de su política de precios algunos competidores han intentado ganarle terreno a través de múltiples acciones que han fracasado:

- Presión política ante determinados gobiernos para conseguir el monopolio de diversos trayectos.
- En otros casos la respuesta ha consistido en bajar precios. Es el caso de British Airways que creó la filial Go para competir en bajo precio con EasyJet. La operación fue un fracaso y tras generar pérdidas insostenibles, Go fue adquirida por EasyJet.

También tiene competidores *low cost* como Ryanair, pero hasta el momento, EasyJet ha conseguido ofrecer un servicio que es percibido como de alta calidad en el segmento de *low cost*.

RECURSOS HUMANOS

Los empleados de EasyJet, que son mucho más jóvenes³ que la media del sector, tienen un sistema de retribución que potencia la parte variable en base a productividad, y también opciones sobre acciones de EasyJet (ver figura 6).

	Aerolíneas <i>low cost</i>	Aerolíneas convencionales	Ahorro de las <i>low-cost</i>
Salario fijo (euros)	60.100	102.200	-41%
Retribución variable (euros)	18.800	6.400	+195%
Retribución total (euros)	78.900	108.600	-27%
Horas de vuelo/año	760	562	+35%
Retribución total por hora (euros)	193	104	-46%

Fuente: European Coolpit Association

Figura 6. Retribución por hora de vuelo de las aerolíneas *low cost* en comparación con las aerolíneas convencionales

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. Su política de recursos humanos le permite una gran flexibilidad y muchos empleados trabajan a distancia, desde la Central.

³ A excepción de los pilotos que tienen una media de horas de vuelo similar a la media del sector.

Con el fin de ganar eficiencia en sus instalaciones, cada puesto de trabajo es utilizado por varias personas durante las 24 horas del día.

CUESTIÓN PARA LA DISCUSIÓN

Identificar los factores-clave que explican los bajos costes y los buenos resultados de EasyJet.

Anexo 1. Lista completa de las principales marcas del grupo Easy

Empresa	Actividad	Año de inicio
easyJet ®	The webs favourite airline, book your flight	1999
easyTech ®	Secure, reliable web hosting plans	1999
easyKiosk ®	Part of the easy® family of brands	1999
easyHotel ®	Simple comfort, great value	2000
easyCar ®	Best value car hire from top brands	2001
easyCinema ®	Mobile TV and movie experiences	2001
easyDorm ®	Find low cost dorms	2001
easyCruise ®	Cruises from over 280 locations	2001
easyInternetcafe ®	The cheapest way to get online	2002
easyMoney ®	Deals and tips to survive the crunch!	2002
easyGym ®	Low cost gym memberships without the contract	2002
easyBus ®	Low cost airport transfers	2002
easyOffice ®	Low cost office space locations	2002
easyPizza ®	Simply delicious and delivered local Pizza	2003
easyMusic ®	Great value karaoke options and accessories	2003
easyTravel ®	Find low cost travel options	2004
easyGuide ®	Find low cost travel options	2004
easyProperty ®	The online letting and estate agents	2004
easyJobs ®	Making your job hunting simple	2004
easyVan ®	The cheapest van hire at over 150 locations	2006
easyOfficespace ®	Low cost office space locations	2006
easyWorkrooms ®	Low cost office space locations	2008
easyStay ®	Find low cost short stay options	2008
easyFlights ®	Worldwide flights and holidays	2010
easyFoodstore ®	No expensive brand, just food honestly priced	2013
easyCoffee ®	Coffee or tea for just £1	2014
easyAir-tours TM	All inclusive holidays, including flights & accommodation	2015
easyAir TM	The online travel agent	2015
easyBags TM	Avoid the rip-off baggage charges	2016
easyBookings TM	Low cost travel bookings	
easyHostel TM	Low cost hostel accommodation	
easyTransport TM	Airport transfers anywhere in the world	
easyLimousines TM	Book your limousine anywhere in the world	
easyFly TM	Low cost flights	
easySky TM	Low cost flights	

Anexo 2. Cuenta de resultados y balance de EasyJet de 2015 y 2016 (en libras esterlinas, por asiento y por asiento/kilómetro)

	2016			2015		
	£ million	£ per seat	pence per ASK	£ million	£ per seat	pence per ASK
Total revenue	4,669	58.46	5.32	4,686	62.48	5.59
Costs excluding fuel	(3,060)	(38.31)	(3.49)	(2,801)	(37.35)	(3.34)
Fuel	(1,114)	(13.95)	(1.27)	(1,199)	(15.98)	(1.43)
Profit before tax	495	6.20	0.56	686	9.15	0.82
Tax charge	(68)	(0.85)	(0.07)	(138)	(1.84)	(0.17)
Profit after tax	427	5.35	0.49	548	7.31	0.65

Summary consolidated statement of financial position

	2016 £ million	2015 £ million
Goodwill	365	365
Property, plant and equipment	3,252	2,877
Derivative financial instruments	98	(297)
Net working capital	(968)	(969)
Restricted cash	7	12
Net cash	213	435
Current and deferred taxation	(258)	(219)
Other non-current assets and liabilities	3	45
	2,712	2,249
Opening shareholders' equity	2,249	2,172
Profit for the year	427	548
Ordinary dividend paid	(219)	(180)
Change in hedging reserve	263	(222)
Other movements	(8)	(69)
	2,712	2,249

Anexo 3. Costes por asiento y asiento/kilómetro de EasyJet

Costs excluding fuel

	2016			2015		
	£ million	£ per seat	pence per ASK	£ million	£ per seat	pence per ASK
Operating costs						
Airports and ground handling	1,267	15.86	1.44	1,122	14.96	1.34
Crew	542	6.78	0.62	505	6.73	0.60
Navigation	336	4.21	0.38	313	4.17	0.38
Maintenance	237	2.97	0.27	229	3.06	0.27
Selling and marketing	107	1.33	0.13	102	1.36	0.12
Other costs	296	3.71	0.33	276	3.70	0.33
	2,785	34.86	3.17	2,547	33.98	3.04
Ownership costs						
Aircraft dry leasing	103	1.30	0.12	114	1.51	0.14
Depreciation	157	1.97	0.18	125	1.66	0.15
Amortisation	12	0.15	0.01	13	0.17	0.02
Net interest payable	6	0.08	0.01	8	0.12	–
Net exchange gains	(3)	(0.05)	–	(6)	(0.09)	(0.01)
	275	3.45	0.32	254	3.37	0.30
Total costs excluding fuel	3,060	38.31	3.49	2,801	37.35	3.34

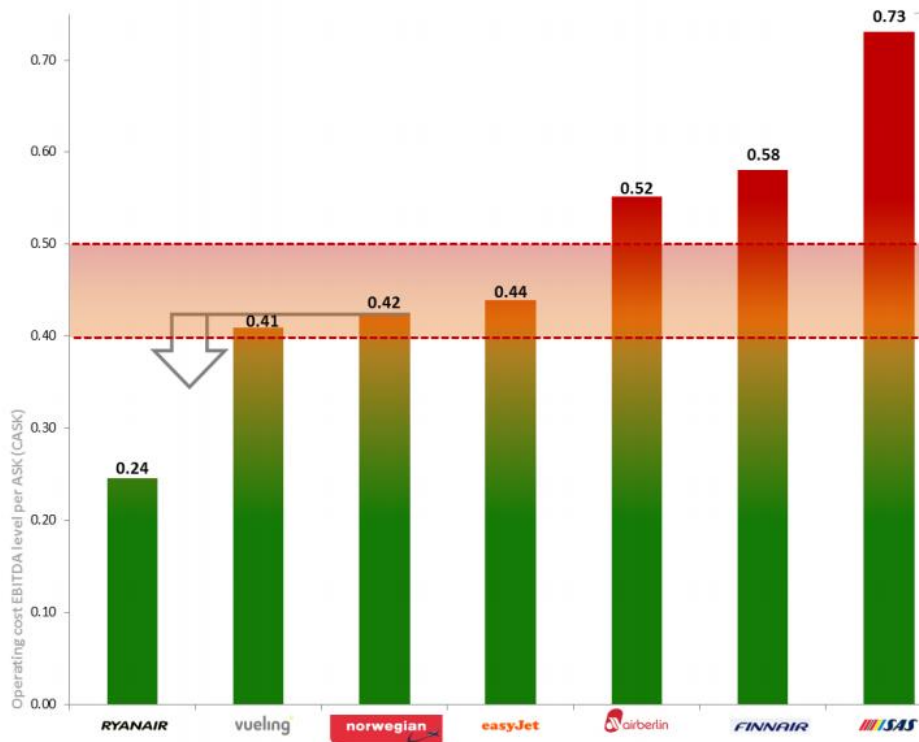
Anexo 4. Datos comparativos entre diferentes líneas aéreas

	EasyJet	British Airways	Ryanair	Norwegian	Air France	Vueling
Rating de calidad sobre 100 (puntualidad, gestión equipajes, antigüedad aviones)	48	91	20	44	68	42
Coste primera maleta (\$)	17	0	18	0	0	15
Coste segunda maleta (\$)	17	0	18	20	80	45
Coste tercera maleta (\$)	17	55	No aplica	20	228	45
Antigüedad aviones	3,4	12,5	5,5	4	10,4	7,3
Número de aviones	226	256	315	98	345	84
Espacio piernas en asiento (pulgadas)	29	31	30	30	31,8	30

Fuente: <http://airlines.wanderbat.com>

Anexo 5. Coste medio por asiento y kilómetro en diferentes aerlíneas

low cost



Fuente: Nafarrate, G., Lopez, E., Ferreira, N. y de Manresa, G. (2016): UPF Barcelona School of Management, Caso de estudio (www.accid.org).

Anexo 6. Quince razones para no volar con Ryanair y una para hacerlo

Fuente: Expansión, 22-05-2009, Amparo Polo.

La aerolínea pasará a la historia por lograr que los europeos viajen a precios increíbles, pero su estilo poco amistoso y sus recargos hacen del trayecto una experiencia con demasiadas turbulencias.

1. Los vuelos nunca cuestan cero euros

Un atractivo billete Madrid-Londres para el 7 julio a cero euros (un pequeño detalle: sale a las 6.30 de la mañana), con vuelta el 14 de julio al irresistible precio de 4,99 euros, se convierte al ir a pagar en 105 euros. ¿Cómo? Impuestos, una maleta facturada (18 euros), hemos picado con el servicio de prioridad al embarcar (6 euros) y no hemos sido capaces de eliminar de la factura el seguro de viaje (14,50 euros) que aparece por defecto. Al final, barato, pero no gratis.

2. El check in online, la última sorpresa

Esta misma semana, Ryanair ha inventado una tasa de 5 euros por trayecto por el check in online. Esto exige que el viajero imprima la tarjeta de embarque en su casa antes de ir al aeropuerto. Si no quiere o no puede hacerlo, Ryanair le cobrará 40 euros adicionales por trayecto en el mostrador de facturación por la gestión del embarque.

3. Al avión, con lo puesto

Cada pasajero puede llevar en cabina una (y sólo una) maleta con 10 kilos de peso. Muchos pasajeros acaban poniéndose tres jerseys y dos abrigos para evitar el sobrepeso.

4. Maletas facturadas a precio de oro

Ryanair quiere pocas maletas y ligeras (sólo pueden pesar 15 kilos, EasyJet permite 32 kilos de peso). Así, el avión pesa menos, gasta menos combustible y ahorra costes. Cada pasajero debe pagar 18 euros por trayecto por la primera maleta facturada y la misma cantidad para la segunda maleta facturada.

5. El negocio del sobrepeso

Cada kilogramo de más, en equipaje de cabina o facturado, se paga a 10 euros. Mejor usar la báscula antes de salir de casa.

6. Aeropuerto, ¿de dónde? Si vuelas a Barcelona con Ryanair, debes estar atento para no comprar el billete a Reus-Barcelona. Lo mismo sucede con Granada-Jaén. Si se vuela a Londres, hay muchas probabilidades de llegar a Stansted, a 80 kilómetros del centro.

7. La web, un galimatías. Debería ser sencilla de utilizar, clara y para todos los públicos

Pero no lo es. La UE ha pedido a Ryanair que sea más clara en sus tarifas y que tenga cuidado con la publicidad engañosa. ¿Por qué el viajero debe dedicar media hora a descubrir cómo quitar de la factura el seguro de viaje que aparece por defecto?

8. Nadie a quien reclamar

Una de las experiencias más frustrantes que puede tener un pasajero es tener un problema con Ryanair. En el aeropuerto, nadie responde de la aerolínea porque casi todos los servicios están subcontratados. En momentos de crisis, la web no ayuda y el teléfono es tan caro que mejor ni intentarlo.

9. Los niños, a la cola

Posiblemente, es la única aerolínea en el mundo que no ofrece prioridad a los viajeros con bebés, que deben aguantar su turno en la cola.

10. Chavales, olvidaos de viajar

A partir de octubre los menores de 16 años no podrán viajar solos.

11. El interior del avión

Además de no brillar por su limpieza, la distancia entre los asientos es mínima y la compañía ha quitado el bolsillo donde guardar las revistas (otra medida para agilizar la limpieza del avión cuando está en tierra entre vuelo y vuelo). En consecuencia, también han desaparecido las bolsas para el mareo. No hace falta mucha imaginación para pensar qué pasa durante las turbulencias.

12. Tasa para gordos

Ryanair quiere ser considerada como una aerolínea innovadora, imaginativa y divertida. Pero sus últimas ideas (que no se han aprobado) son más que polémicas: cobrar más a las personas gordas o aplicar una tasa por utilizar el baño.

13. Tarjeta de crédito: pagar el billete de avión no es gratis.

Si se utiliza Visa o MasterCard, se aplica otra tasa de 5 euros por trayecto.

14. La fiesta dentro del avión

¿Por qué sobresaltan a los pasajeros anunciando por megafonía que Usted puede convertirse en millonario si compra la lotería de Ryanair? ¿Es absolutamente necesario tocar la trompeta cuando se aterriza a la hora prevista?

15. Michael O’Leary, ese hombre

El presidente es el más polémico de los empresarios actuales. Pero, a veces, roza la ofensa como cuando aprueba que desde su compañía se llame “idiotas” a los blogueros y dice que la fiebre porcina sólo la cogen los pobres de México.

16. Y sin embargo... te quiero

Al final, millones de pasajeros en Europa vuelan con Ryanair cada año. Una de las razones es, desde luego, el precio, pero también el hecho de que sean los únicos que cubren rutas poco interesantes para los grandes operadores. Cómo volar si no de Zaragoza o Murcia a Londres? ¿Desde Santander a Roma? ¿O desde Almería a Dublín?