

Ilustración 6.2

La estrategia “sin filigranas” de easyJet

Múltiples bases para mantener los costes bajos pueden proporcionar una base para una estrategia “sin filigranas”.

Fundada en 1995, easyJet fue considerada la joven advendiza descarada de la industria aérea europea, y se esperaba que fracasase. Pero a mediados de la primera década del siglo XXI, esta aerolínea con base en Luton había hecho algo más que sobrevivir. Desde un punto de partida de seis aviones operando una ruta, en 2006 contaba con 122 aviones volando en 262 rutas en 72 aeropuertos y transportando a más de 33 millones de pasajeros por año y unos resultados financieros impresionantes: un beneficio de 129 millones de euros sobre unos ingresos de 1.619 millones (unos 187 millones de euros sobre 2.348 millones).

Los principios de su estrategia y su modelo de negocio han establecido en los informes anuales año tras año. Por ejemplo, en 2006:

- “Internet es utilizada para reducir los costes de los distribuidores (...). Ahora más del 95% de todos los asientos son vendidos en línea, convirtiendo a easyJet uno de los mayores minoristas de Internet de Europa”.
- “Maximización de la utilización de muchos activos. Hacemos volar a nuestras aeronaves de manera intensiva, con un tiempo de inmovilización en el suelo mínimo. Esto nos proporciona unos costes unitarios muy bajos”.
- “Viaje sin billete. Los pasajeros reciben los detalles de la reserva mediante un mensaje de correo electrónico en lugar de en papel. Esto ayuda a reducir de manera significativa los costes de emisión, distribución, procesamiento y conciliación de millones de transacciones a lo largo del año”.
- “Sin comida gratis. Eliminamos los servicios innecesarios que son complejos de gestionar, como la comida gratis, asientos preasignados, conexiones entre líneas y servicios de carga. Esto nos permite mantener los costes totales de producción bajos”.

- “Uso eficiente de los aeropuertos. easyJet vuela a muchos destinos a lo largo de toda Europa, pero consigue eficiencia en comparación con las líneas aéreas tradicionales con tiempos de inmovilización en tierra de los aviones mínimos y progresivos acuerdos sobre tarifas de los aeropuertos. [Se puede añadir que dado que no opera en un sistema de hubs, los pasajeros tienen que facturar y descargar su equipaje en cada trayecto. Esto significa que el avión no tiene que ser retenido porque el equipaje es transferido entre vuelos]”.

También se puede añadir que otros factores contribuyeron a los bajos costes:

- Centrarse en el avión Airbus A319 y retirar la *antigua generación* de aviones Boeing 737, lo que significaba “una joven flota de modernos aviones garantizados a tasas muy competitivas” beneficiándose de los costes de mantenimiento. Y, dado que una creciente proporción de estos era propiedad de easyJet, los costes de financiación estaban siendo reducidos.
- Un enfoque persistente en la reducción de costes en tierra.
- Frente al incremento de los costes del combustible, cubrirlo con la compra de combustible de cara al futuro.

Además de todos los factores anteriores, el informe de 2006 afirmaba que la propuesta de easyJet a los clientes estaba definida por:

“Bajos costes con cuidado y comodidad (...). Volamos a los principales destinos europeos desde aeropuertos locales cercanos y proporcionamos servicio a bordo agradable. La gente es el punto clave que marca la diferencia en easyJet y forma parte de nuestro éxito. Esto nos permite atraer el rango más amplio de clientes para utilizar nuestros servicios —tanto de negocios como de placer”.

Fuente: Informe Anual de easyJet 2006.

Preguntas

1. Lea los Apartados 6.2.1 y 6.3.1 e identifique las bases de la estrategia *sin filigranas* de easyJet.
2. ¿Sería fácil para aerolíneas más grandes, como British Airways, imitar la estrategia?
3. ¿Sobre qué bases podrían competir otras aerolíneas de bajo coste con easyJet?