



CASO 13

Historia de éxito de JetBlue Airways

Sanjib Dutta y Shirisha Regani

“JetBlue se organizó como ninguna otra línea aérea lo ha hecho antes. Tiene el mayor capital y el mejor producto. Por lo tanto, la pregunta ahora es, ¿puedes continuar con esto? Y eso es lo que me preocupa. Eso es lo que me mantiene despierto de noche. ¿Cómo continuaremos lo que empezamos?”

David Neeleman, fundador y director general de JetBlue

“JetBlue seguirá comiendo del plato de las principales líneas aéreas durante algún tiempo. En tanto que éstas luchan por arreglar sus estados financieros, obtener mayor liquidez y lograr mayor flexibilidad financiera, las líneas aéreas de bajo costo, como JetBlue, se expandirán hacia el vacío que las grandes han creado”.

Robert Mann, analista y consultor de líneas aéreas de R.W. Mann & Co.

JetBlue derrota a las grandes

A PRINCIPIOS DE 2003, JETBLUE AIRWAYS, LA LÍNEA AÉREA ESTADOUNIDENSE BARATA Y CON TRES años de antigüedad, reportó una utilidad de 17.6 millones de dólares durante el primer trimestre de 2003. En el mismo periodo, la industria de las líneas aéreas de ese país anunció pérdidas aproximadas de 2000 millones de dólares. JetBlue era uno de los pocos puntos brillantes en una industria que se tambaleaba debido a los problemas de sobrecapacidad y pérdidas durante más de dos años. La empresa logró éxito en un periodo cuando los nombres importantes de la industria estadounidense de las líneas aéreas, como American Airlines, United Air Lines, US Airways y otras, sufrían enormes pérdidas y estaban a punto de quebrar.

La industria de las líneas aéreas estaba en malas condiciones debido a los efectos del terrorismo, la guerra y la recesión económica. Se estimaba que sólo las grandes aerolíneas tenían una deuda pendiente mayor de 100,000 millones de dólares, en contraste con un valor de mercado de las acciones combinado de 13,000 millones de dólares en 2002. El número de pasajeros también disminuía en forma consistente. A principios de 2003, el tráfico aéreo era 17% menor que el del mismo periodo de 2002 (que era por sí mismo 10% menor que el tráfico de principios de 2001).

Copyright © 2003, Centro de Investigación Administrativa (ICMR) del ICFAI, Hyderabad, India. Este caso no puede reproducirse en ninguna forma sin el permiso por escrito del titular del copyright, el Centro de Investigación Administrativa (ICMR) del ICFAI. El titular del copyright, el Centro de Investigación Administrativa (ICMR) del ICFAI, otorga el permiso de reimpresión únicamente al editor, Prentice Hall, para la 10ª edición de los libros *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Este caso se editó para la 10ª edición de *Administración estratégica y política de negocios* y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. El titular del copyright es el único responsable del contenido del caso. Cualquier otra publicación del caso (traducción, cualquier forma de medio electrónico o de otro tipo) o venta (cualquier forma de asociación) a otro editor constituye una violación de las leyes de derechos de autor, a menos que el Centro de Investigación Administrativa (ICMR) del ICFAI haya otorgado un permiso de reimpresión adicional por escrito. Reimpreso con permiso del Centro de Investigación Administrativa (ICMR) del ICFAI, Hyderabad, India. Sitio web: www.icmrindia.org.

Cuadro 1

Un artículo sobre líneas aéreas de bajo costo

Las aerolíneas baratas de bajo costo parecen ser la respuesta a los problemas de la industria estadounidense de las líneas aéreas. En 2002, cuando se calculaba que la industria tenía pérdidas por 9000 millones de dólares, Southwest Airlines y JetBlue Airways eran las dos únicas aerolíneas importantes que reportaron utilidades. Las compañías de bajo costo parecían ganar popularidad entre los pasajeros interesados en viajes cortos y directos en Estados Unidos. Las características principales de las aerolíneas de bajo costo son:

- Operan sólo un tipo de avión, como el Boeing 737 o el Airbus 319/320.
- Son aerolíneas de una clase que ofrecen un trato estandarizado a todos los pasajeros.
- No ofrecen beneficios como salas de estar, alimentos gratuitos ni bebidas.
- Normalmente no hay asignación de asientos (JetBlue es una excepción).
- Por lo general, los boletos se reservan por internet.

La mayoría de las líneas aéreas de bajo costo también se esfuerzan por facilitar los procesos de registro, a los que han simplificado mediante sistemas electrónicos y mejor manejo de equipaje.

En 2002, se estimaba que las líneas aéreas de bajo costo controlaban 25% de las reservaciones de viajes cortos en Estados Unidos.

Algunas de las aerolíneas de bajo costo sobresalientes en Estados Unidos son:

- Airtran
- American West
- American Trans Air
- Song de Delta Express
- I-Jet
- JetBlue
- Frontier Airlines
- Midwest Express
- Southwest
- Spirit Airlines
- Suncountry
- USA-3000

Sin embargo, las líneas aéreas baratas no sólo ofrecen beneficios. Los observadores opinan que estas compañías cobran tarifas bajas sólo cuando los boletos se reservan con mucha anticipación. Los que reservan tardíamente son penalizados con precios iguales o mayores que los de vuelos costosos. Los analistas también comentan que la idea de que las personas eligen sólo con base en el precio es errónea y afirman que muchas personas están dispuestas a pagar un precio alto para poder volar desde buenos aeropuertos y tener una experiencia de viaje cómoda.

Sin embargo, la diferencia entre las líneas aéreas de bajo costo y las de primera está acortándose. Las líneas aéreas de alto costo y servicio completo se esfuerzan por controlar los costos, en tanto que las aerolíneas de bajo costo tratan de expandirse hacia viajes más largos y proporcionar mejores experiencias de vuelo.

Fuente: adaptado de diversos artículos de periódicos y revistas.

En este escenario, varias líneas aéreas de bajo costo comenzaron a hacer sentir su presencia en la industria (vea el **cuadro 1** para conocer un artículo sobre líneas aéreas de bajo costo en Estados Unidos). Southwest Airlines, la altamente exitosa aerolínea de descuento con 30 años de antigüedad, era la inspiración para la mayoría de las empresas incipientes de bajo costo. Sin embargo, no todas estas compañías lograban el éxito. La causa más importante del fracaso era la incapacidad de estas líneas aéreas de bajo costo de establecer un equilibrio entre la reducción de costos y la calidad del servicio. La excepción más exitosa a esta condición era JetBlue.

JetBlue, que fue diseñada conforme al modelo impuesto por Southwest Airlines, logró el éxito en una industria deprimida y altamente competitiva debido a su enfoque innovador en los negocios y a sus esfuerzos para convertirse en líder en costos a través de una política de recorte de lujos innecesarios y gastos dispendiosos. La línea aérea logró reducir sus costos sin comprometer la calidad del servicio. En

realidad, proporcionó más comodidades que otras líneas aéreas, incluyendo un televisor personal a cada pasajero y cómodos asientos de cuero, lo que genera una sensación de lujo. La estrategia de JetBlue se basaba en detectar y eliminar costos que no agregaban valor y usar el dinero ahorrado para proporcionar un servicio de mejor calidad.

Antecedentes

JetBlue es el proyecto original de David Neeleman, hijo de un misionero mormón, que creció en Salt Lake City, Utah. Neeleman era un estudiante pobre y abandonó la Universidad de su estado después de su primer año de estudios. Posteriormente vivió dos años en Brasil como misionero. Al regresar a Estados Unidos, inició una carrera en el sector inmobiliario como vendedor de condominios en Hawai. Para impulsar su negocio, inició su propia agencia de viajes, es decir, contrató vuelos para transportar a posibles clientes a las islas. Neeleman era un vendedor tenaz que incluso trataba de vender paquetes de luna de miel a parejas durante sus bodas.

Su reputación como vendedor llamó la atención de June Morris, quien poseía una de las agencias de viajes más grandes de Utah. En 1984 pusieron en operación una agencia de vuelos con sede en Utah denominada Morris Air. Neeleman diseñó Morris Air conforme al modelo de Southwest Airlines,¹ dirigida por su ídolo Herb Kelleher. Tomó ideas de Southwest y trató de mejorarlas. Adoptó la estrategia de mantener costos bajos para incrementar los márgenes mediante la rápida rotación² de los aviones y haciendo que los empleados de reservaciones trabajaran desde sus casas para ahorrar en rentas de oficinas. También desarrolló el primer sistema de boletaje electrónico de la industria que era más fácil de operar que los sistemas manuales y no costaba demasiado. Para 1992, Morris Air había desarrollado una línea aérea con horarios regulares y estaba lista para una oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés, *Inicial Public Offering*).

Herb Kelleher, impresionado con la estrategia de bajo costo y altos ingresos de la línea aérea, intentó una toma de control. Southwest adquirió Morris Air por 129 millones de dólares. Neeleman ganó 22 millones de dólares en esta venta e ingresó a Southwest como vicepresidente ejecutivo. Sin embargo, este acuerdo no funcionó. Neeleman, acostumbrado a dirigir su propia línea aérea, no podía adaptarse al trabajo en equipo. En un periodo de un año, se desligó de Southwest. Antes de su salida, Kelleher le hizo firmar un acuerdo de no competencia que sería válido durante cinco años.

Entonces, Neeleman se mudó a Canadá donde cofundó una línea aérea de descuento denominada West Jet. Además, perfeccionó el sistema de reservaciones en línea que desarrolló en Morris Air, lo denominó *Open Skies* y lo vendió a Hewlett-Packard³ en 1999 en 22 millones de dólares.

Después del vencimiento de su acuerdo de no competencia con Kelleher en 1998, Neeleman, junto con su abogado, Tom Kelly, comenzó a desarrollar planes de negocio para fundar una nueva línea aérea que se llamaría JetBlue. Recaudó capital de las mismas cinco personas que invirtieron en Morris Air y del inversionista millonario George Soros. Solicitó 30 millones de dólares antes de que volara el primer avión y regresó por más capital. Los inversionistas, impresionados con el éxito que había logrado en Morris Air, estaban dispuestos a prestarle más.

Después, comenzó estudiar el escenario vigente en la industria de las líneas aéreas para tomar decisiones estratégicas sobre su aerolínea. Con base en sus investigaciones, decidió establecer su línea aérea en el Aeropuerto Internacional John F. Kennedy (JFK) de Nueva York, en vez de hacerlo en los dos aeropuertos cercanos, La Guardia y Newark, porque razonó que, como el aeropuerto JFK atendía principalmente vuelos internacionales, tendría muy poca competencia de vuelos nacionales en ese aeropuerto.

Posteriormente, identificó rutas poco frecuentadas por otras líneas aéreas y decidió concentrarse en ellas. JetBlue no daría servicio en demasiadas rutas; en vez de eso, se concentraría en ciertas áreas, como la Costa Oeste, el noreste y Florida, es decir, cubriría rutas clave, poco utilizadas por sus competidores.

Desde el principio, Neeleman decidió que su línea aérea fuera un operador de bajo costo. Estudió las estructuras de precios de las diferentes rutas desde Nueva York, establecidas por las principales líneas aéreas, y descubrió que no sería difícil rebajar los precios aún más, siempre y cuando contara con la tecnología y el equipo adecuados. Para lograr su objetivo, usó equipo de capital que requería un desembolso inicial alto, pero poco mantenimiento.

Cuadro 2

Declaración de ingresos: JetBlue (montos en millones de dólares, con excepción de los montos por acción)	Detalles	Diciembre de 2002	Diciembre 2001	Diciembre de 2000
	Ingresos	\$635.2	\$320.4	\$104.6
	Costo de los bienes vendidos	212.0	159.4	63.6
	Utilidad bruta	423.2	161.0	41.0
	Gastos de ventas, generales y administrativos	291.3	134.3	62.2
	Depreciación y amortización	26.9	—	—
	Ingresos/pérdida operativos	105.0	26.8	(21.2)
	Total de ingresos netos/pérdida	\$ 54.9	\$ 38.5	\$(21.3)
	Margen de utilidad neta	8.6%	12.0%	—
	Margen de utilidad bruta	66.6%	50.3%	39.2%
	Margen operativo	16.5%	8.4%	—
	Ganancias por acción diluida	\$ 0.84	—	—

Fuente: www.hoovers.com.

Después, buscó a las mejores personas de la industria para que trabajaran con él en la línea aérea. Convenció a Dave Barger, que dirigió un cambio radical de Continental Airlines, para que cubriera los puestos de presidente y director de operaciones. Además, contrató a dos personas clave de Southwest para dirigir los departamentos de finanzas y recursos humanos de JetBlue.

JetBlue empezó con un capital inicial de 160 millones de dólares. Las operaciones comenzaron el 11 de febrero de 2000. El vuelo inaugural se realizó entre el aeropuerto JFK de Nueva York y Fort Lauderdale, Florida. A principios de 2002, JetBlue presentó una oferta pública inicial de aproximadamente 5.5 millones de acciones. Los valores, negociados en el NASDAQ, se ofrecieron a un precio de entre 22 y 24 dólares, pero se dispararon hasta 45 dólares el primer día. El capital que se obtuvo a través de la emisión se usó para comprar nuevos aviones y complementar el capital de trabajo.

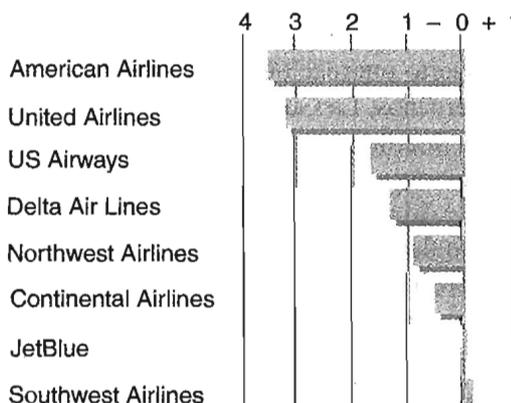
En 2002, JetBlue registró un total de ingresos netos de 55 millones de dólares sobre ingresos de 635 millones de dólares (vea el cuadro 2). Esto ocurrió en un año cuando se estimó que las principales líneas aéreas de la industria perdieron alrededor de 9000 millones de dólares (vea el cuadro 3). Después de reportar un incremento de 35% de las ganancias del primer trimestre de 2003 con relación al año anterior, la empresa solicitó un pedido de 65 aviones nuevos Airbus A-320 a Airbus Industries, sumándolos a los 41 aviones que ya tenía la flota. Vea el Informe anual de 2003 de la empresa para conocer los estados financieros completos, en http://investor.jetblue.com/ireye/ir_site.zhtml?ticker=jblu&s-cript=700.

Cuadro 3

Posición de pérdidas de líneas aéreas en Estados Unidos

Pérdidas de líneas aéreas estadounidenses

Pérdida/utilidad neta, 2002, miles de millones de dólares



Fuente: informes de las empresas

Fuente: "Flying Dinosaurs", The Economist (6 de febrero de 2003).

En estos tres años de operación, JetBlue transportó más de 12 millones de pasajeros. La línea aérea recibió varios premios por la calidad de su servicio y el éxito de sus operaciones (vea el **cuadro 4** para conocer la lista de premios que recibió JetBlue).

Modelo de éxito de JetBlue

JetBlue logró el éxito debido a sus ventajas en costos y a su enfoque firme y eficiente en los negocios. La empresa adoptó medidas drásticas de reducción de costos, entre las cuales se puede mencionar la eliminación de la mayoría de los lujos ofrecidos por otras líneas aéreas que sólo incrementaban sus costos y no mejoraban el valor al cliente, sin comprometer la calidad ni la comodidad. Neeleman comentó: “Puedes ser eficiente y eficaz y proporcionar una gran experiencia al mismo tiempo”.⁴ El objetivo de JetBlue era crear una estructura de costos que apoyara las tarifas bajas sin disminuir los estándares de servicio. Las tarifas que cobraba JetBlue por un viaje redondo oscilaban entre 98 y 498 dólares, un costo 50% menor que las tarifas de las grandes líneas aéreas de la industria (por ejemplo, un viaje redondo de Nueva York a Florida costaba alrededor de 500 dólares en las grandes líneas aéreas; JetBlue cobraba aproximadamente 140 dólares por el mismo viaje al realizar una compra con siete días de anticipación). Para apoyar su decisión de convertirse en líder en costos, en sus vuelos JetBlue adoptó varias medidas innovadoras.

Administración eficaz de costos

JetBlue decidió no servir alimentos en sus vuelos, sin importar la distancia ni la duración. Neeleman consideró que el servicio de alimentos era un área en la que era posible recortar costos. Se dio cuenta de que como los alimentos de las aerolíneas eran evidentemente malos, nadie lo extrañaría. Por lo tanto, eliminó completamente los alimentos. En vez de éstos, sirvió bocadillos ligeros como papas fritas, galletas dulces y saladas, que costaban una fracción del precio de los alimentos regulares y también agradaban a los pasajeros. Todos los bocadillos se colocaban en una canasta y los clientes tomaban por sí mismos lo que deseaban. La línea aérea también servía café y bebidas enlatadas, que no costaban demasiado. Neeleman calculó que un alimento normal de una línea aérea costaba alrededor de cuatro dólares por pasajero. Al decidir servir bocadillos que costaban entre 12 y 14 centavos de dólar, JetBlue comenzó a ahorrar una cantidad importante.

El hecho de no servir alimentos en los vuelos no afectó a JetBlue en ninguna forma. En realidad, los analistas consideraron que JetBlue identificó un área muy buena para reducir gastos. Este enfoque innovador le permitió ahorrar más de tres dólares por pasajero, lo cual garantizaba, al mismo tiempo, que nadie pasara hambre durante los vuelos. Los pasajeros también parecían preferir este tipo de bocadillos en vez de los insípidos alimentos regulares, por lo que servir papas fritas y galletas de animalitos concordaba con la imagen de JetBlue como una línea aérea innovadora y divertida.

Al dinero ahorrado en alimentos se le dio un mejor uso en otras áreas. Se invirtió principalmente en proporcionar televisores personales a todos los pasajeros en los vuelos. A cada uno de ellos se le entregaba un televisor individual, con un par de audífonos. El aparato, que se fijaba al respaldo del asiento situado frente a cada pasajero, permitía ver 24 canales de televisión por satélite. Esta idea tuvo mucho éxito entre los pasajeros, que parecían disfrutar la libertad de ver lo que desearan sin tener que transigir (en otras líneas aéreas, había generalmente un solo televisor que todos los pasajeros debían ver juntos, lo cual eliminaba la posibilidad de ejercer las preferencias individuales). En ocasiones, las personas elegían JetBlue, en vez de otras líneas aéreas, sólo por los televisores personales.

Los televisores personales proporcionaban a JetBlue un buen punto para la diferenciación. La empresa usaba esta característica como un arma contra otras líneas aéreas nacionales, ya que era la única que ofrecía televisores personales. La característica del televisor personal se mencionaba en la mayoría de los folletos y se destacaba en todos los anuncios. Incluso, JetBlue adquirió Live TV, la estación de televisión que transmitía los 24 canales a bordo, para mantener la ventaja sobre sus rivales.

Premios recibidos: JetBlue

Premio	Otorgado por
1. Premios de 2003	
Las 5 mejores líneas aéreas nacionales	Departures, 2003 Readers' Favorite Survey
Mejor línea aérea de bajo costo	Revista <i>Entrepreneur</i>
Mejor línea aérea de bajo costo	Skytraxx, 2003 Airline of the Year Survey
Línea aérea del año	<i>Airfinance Journal</i> , 2003 Deal of the Year Awards
Acuerdo financiero corporativo de Norteamérica del año	<i>Airfinance Journal</i> , 2003 Deal of the Year Awards
IPO del año	<i>Corporate Finance</i>
Elección de editores	Travel-Holiday
Entretenimiento sobresaliente en vuelo	<i>Onboard Services</i> , 2003 Onboard Services Awards
Video de seguridad sobresaliente	<i>Onboard Services</i> , 2003 Onboard Services Awards
2. Premios de 2002	
Mejor línea aérea nacional	<i>Conde Nast Traveler</i> , 2002 Readers' Choice Awards
Mejor línea aérea nacional: Clase económica	<i>Conde Nast Traveler</i> , 2002 Business Travel Awards
Mejor línea aérea nacional: Valor por costo	<i>Conde Nast Traveler</i> , 2002 Business Travel Awards
Mejor línea aérea nacional	North American Travel Journalists Association, Five-Star Award
Línea aérea nacional Número 2	<i>Travel and Leisure</i> , 2002 World's Best Awards
Mejor aerolínea de bajo costo (segundo lugar)	<i>Business Traveler</i> , 2002 Best in Business Travel Awards
"It" Airline	<i>Entertainment Weekly</i> , 2002 It List
Elección del editor	<i>Worth</i>
Comercializador del año	<i>Advertising Age</i>
Marca número 4 del año	<i>www.brandchannel.com</i> , 2002 Readers' Choice
Premio finanzas	<i>Airline Business</i> , 2002 Airline Strategy Awards
Premio de desarrollo del mercado	<i>Air Transport World</i> , 2002 Industry Achievement Awards
Mejor línea aérea general	<i>Onboard Services</i> , 2002 Onboard Service Awards
Mejor servicio en vuelo o a bordo	<i>Onboard Services</i> , 2002 Onboard Service Awards
Mejor entretenimiento a bordo	<i>Onboard Services</i> , 2002 Onboard Service Awards
Mejores uniformes (segundo lugar)	<i>Onboard Services</i> , 2002 Onboard Service Awards
3. Premios 2001	
Mejor línea aérea nacional: clase económica	<i>Conde Nast Traveler</i> , 2001 Business Travel Awards
Línea aérea nacional número 2	<i>Conde Nast Traveler</i> , 2001 Reader's Choice Awards
Línea aérea nacional número 2	Zagat, 2001 Airline Survey
Mejor línea aérea nacional	North American Travel Journalists Assn., 2001 Five-Star Award
Mejor nueva línea aérea	<i>Money</i>
Línea aérea estadounidense favorita	<i>Orange County Register/Knight Ridder</i>
Sello de aprobación	<i>Diversión</i>
Clasificación "A"	Planetfeedback, líder en servicio de retroalimentación para consumidores en línea
Línea aérea número 2	<i>Epinions.com</i>
4. Premios otorgados a David Neeleman	
Mejor y más brillante (2003)	<i>Esquire</i>
Premio Atlas para marketing de guerrilla (2003)	Association of Travel Marketing Executives
Mejor visionario (2001)	<i>Sales & Marketing Management</i>
Las 20 personas más influyentes en aviación (2001)	<i>Aviation Daily</i>
Círculo de ganadores (2001)	<i>Travel Agent</i>
Los diez mejores empresarios (2000)	<i>BusinessWeek</i>
Innovador de la industria de viajes (2000)	<i>Time</i>
Los 25 ejecutivos más influyentes de 2000	<i>Business Travel News</i>
Las 20 personas más influyentes en aviación (2000)	<i>Aviation Daily</i>
Círculo de ganadores (2000)	<i>Travel Agent</i>

Los televisores costaban alrededor de un dólar por pasajero por vuelo. Eso era menos de un tercio del costo de un alimento, así que JetBlue no incurría en ningún gasto adicional para proporcionar el servicio. Sólo desviaba los recursos de una función improductiva a una productiva, lo que daba a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales.

JetBlue no trató de reducir los costos en todas las áreas. Neeleman se dio cuenta de que la reducción de costos se debe equilibrar con una buena calidad para que una línea logre el éxito. El recorte de costos en todas las áreas sólo reducía la calidad del servicio y en ocasiones resultaba ser contraproducente. Para evitar estos problemas, en ocasiones elegía artículos que implicaban un alto costo inicial, pero que proporcionaban una mayor ventaja a largo plazo. Por ejemplo, decidió equipar sus aviones con asientos de cuero en vez de tela, a pesar de que costaban el doble que éstos, pero también duraban dos veces más. Además, los asientos de cuero eran más cómodos para los pasajeros y, por lo tanto, aumentaban el valor para el cliente. Las personas que utilizaban los servicios de la empresa preferían realmente los nuevos asientos de cuero, que además eran más amplios y ofrecían más espacio para las piernas. JetBlue lograba combinar el lujo con la economía. Neeleman comentó: “es diferente con JetBlue. Y las personas se sienten diferentes. No sienten que están volando en una línea aérea principiante”.⁵

A diferencia de otras líneas aéreas de nueva creación, JetBlue no usaba aviones viejos ni baratos. Debido a que eligió operar aviones Airbus⁶, eliminaba la imagen de una empresa de nueva creación que funcionaba con un presupuesto reducido y transmitía la imagen de una gran eficiencia. Neeleman eligió el Airbus A-320 en vez del Boeing 737,⁷ que era más popular, porque calculaba que, aunque el Airbus costaba más inicialmente, su mantenimiento era más fácil y ahorra más combustible. El ahorro de combustible fue un factor importante cuando tomó esta decisión en vista del aumento de los precios de combustible en todo el mundo. Además, los aviones tenían una garantía de cinco años, lo que reducía considerablemente los costos de mantenimiento y más que compensaba el gasto inicial más alto.

El costo por pasajero milla de JetBlue era de 6.43 centavos de dólar, ligeramente más alto que el de Southwest, de 6.33 centavos de dólar, y mucho menor que el de US Airways, de 12.45 centavos.

Ventaja operativa

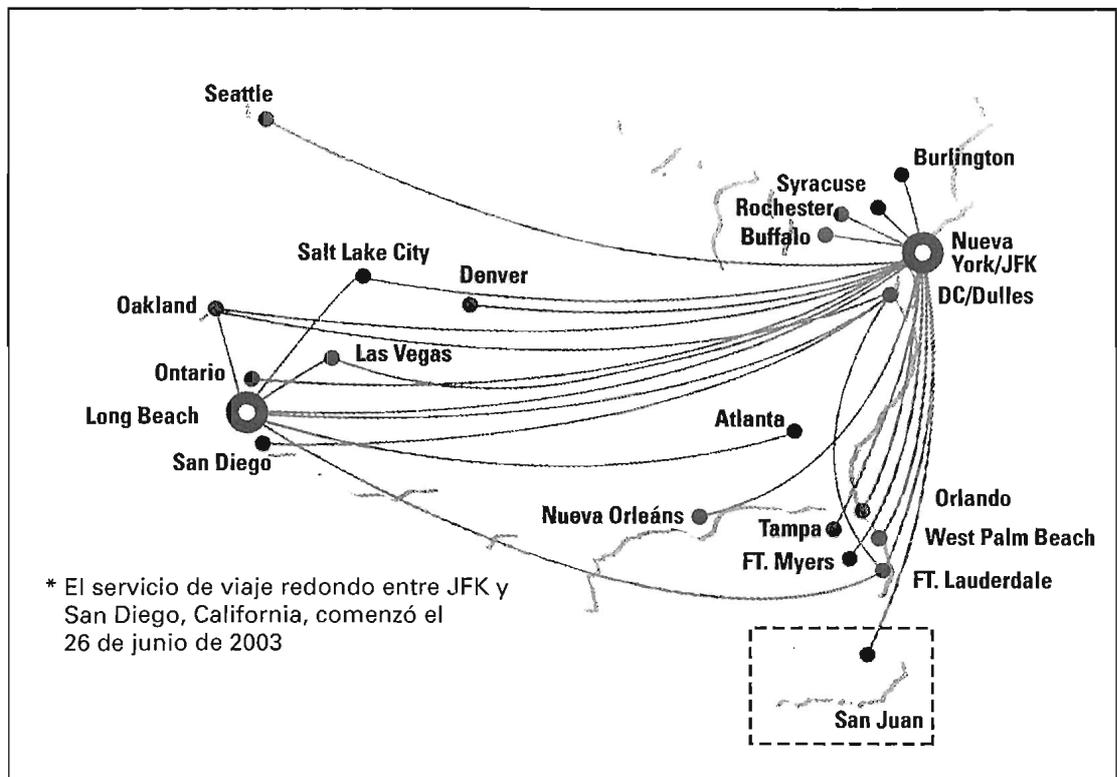
JetBlue operaba sólo una flota de aviones en una división de primera clase, clase ejecutiva y clase económica, a diferencia de otras líneas aéreas importantes. La empresa consideraba que ahorraría dinero si ofrecía un trato estándar a todos los pasajeros y proporcionaba un buen servicio sin distinciones. Volar una sola flota funcionaba en favor de la línea aérea, ya que implicaba menos problemas de horario y mantenimiento. También permitía controlar los costos, debido a que las partes, el mobiliario y la tripulación eran intercambiables.

Uno de los factores decisivos para el éxito de JetBlue fue su capacidad de identificar un nicho de mercado y abastecerlo. No trataba de volar demasiadas rutas, sino que se concentraba en Nueva York, Florida y California. También cubría aeropuertos secundarios que no tenían demasiado tráfico. Neeleman razonó que podía ganar más pasajeros si despegaba de aeropuertos que sus competidores no usaban. Los aeropuertos secundarios también ofrecían mejores condiciones de negocio que las terminales aéreas grandes y JetBlue podía obtener más conexiones y espacios de vuelo, lo que le permitía operar más aviones. Como consecuencia, JetBlue hacía volar más aviones por día que sus competidores y, por lo tanto, era más rentable.

Al igual que Southwest, JetBlue también eligió vuelos directos⁸ en vez de una red centralizada.⁹ Los vuelos directos eran más rápidos y baratos para la línea aérea, ya que requerían menos tiempo de viaje y se realizaban con gastos mínimos (vea el **cuadro 5** para conocer el mapa de rutas de JetBlue).

Otro factor importante para la reducción de costos fue que JetBlue logró disminuir el tiempo de regreso de los vuelos, lo que redujo el tiempo que los aviones permanecían estacionados en tierra. Los vuelos de JetBlue estaban listos para su próximo viaje aproximadamente en 35 minutos, a diferencia de otras líneas aéreas, en las que requerían una hora o más para estar listos. De este modo, JetBlue lograba realizar más vuelos por día que sus competidores.

Cuadro 5
 Mapa de rutas:
 JetBlue¹



Nota:

1. Nueva York y Long Beach son las ciudades principales.

Fuente: www.jetblue.com.

Aprovechamiento de la tecnología

Para llevar a cabo el control de costos y el cumplimiento de las funciones de manera eficaz y con un desperdicio mínimo de tiempo y recursos, JetBlue decidió aprovechar las ventajas de los sistemas de información. Neeleman, que había desarrollado anteriormente un sistema de reservaciones electrónicas, decidió minimizar el tiempo y los costos, lo cual permitió que los más de 600 empleados de reservaciones de la línea aérea trabajaran desde sus hogares usando VoIP (*Voice over Internet Protocol*; Voz sobre protocolo de internet). El boletaje electrónico redujo las complicaciones de reservar boletos y también tenía la ventaja de ahorrar en el costo de la renta de oficinas. JetBlue también evitó por completo el uso de agentes de viaje pues promovió las reservaciones de boletos por internet.

JetBlue fue también la primera línea aérea en introducir el concepto de cabinas de aviones sin papelería, pues equipó a los pilotos con laptops, con las cuales tenían acceso a manuales de vuelo electrónicos y realizaban los cálculos necesarios antes de despegar. Con esto, ahorraban entre 15 a 20 minutos en despegar. El primer oficial Kevin Carney comentó: "Solía trabajar para US Airways y ellos no tenían nada de esto. Ninguna de las líneas aéreas lo tiene".¹⁰

JetBlue designó a Jeff Cohen como Director de Información en el primer año de la empresa, con la orden de Neeleman de automatizar todo. Neeleman deseaba una oficina sin papelería y procesos muy simplificados que se pudieran llevar a cabo con un mínimo de personal. La automatización era la clave para ahorrar en costos laborales y también para completar tareas con un mínimo de problemas y retrasos. Cohen comentó: "Desde el principio, he tenido que levantarme todos los días y concebir la manera de que la empresa siguiera siendo una línea aérea de bajo costo sin aportar grandes ideas que cuesten una enorme cantidad de dinero y que no concuerden con nuestro modelo empresarial".¹¹

Con este fin, Cohen y su equipo trabajaron en proyectos para minimizar el CASM (por sus siglas en inglés, *cost per available seat mile*, costo de asiento/milla, que es el equivalente al ROI en la industria de las líneas aéreas). En 2002, el CASM de JetBlue era de siete centavos, esto es, 25% menor que

el de otras aerolíneas importantes. Neeleman también trató de evitar la subcontratación de tecnologías y programas y prefirió, en su lugar, desarrollarlos internamente. Los diseñadores internos elaboraron un programa para dar seguimiento a información vuelo por vuelo y publicarla en intranet de la línea aérea para mantener actualizados a los empleados sobre los acontecimientos que se producían en ella. También se desarrollaron programas para llevar a cabo el etiquetado electrónico de equipaje y el registro automático, los cuales ahorran mucho tiempo. La tecnología de la información facilitaba los trámites a los clientes y también ayudaba a JetBlue a trabajar con una fuerza laboral reducida. El hecho de tener menos empleados permitía a la línea aérea cuidar mejor de ellos y mantenerlos contentos.

Enfoque en el cliente

JetBlue adoptó un enfoque en el servicio, proactivo y orientado hacia el cliente. Neeleman creía que la mayoría de las líneas aéreas no lograban el éxito porque no les daban a éstos su debida importancia. Los veían como una molestia y los sometían a todo tipo de inconvenientes y descortesías, sin entender su importancia para la empresa.

La filosofía de JetBlue apuntaba a tener pasajeros felices y cómodos. Este objetivo se reflejaba en cada aspecto de la empresa. Neeleman mismo volaba en sus aviones por lo menos una vez a la semana y dedicaba tiempo a interactuar con los clientes. También ayudaba a la tripulación a servir bocadillos, entregaba equipaje y ayudaba a tener listo el avión para su próximo vuelo. Los clientes se sentían especiales cuando el director general de la línea aérea se tomaba la molestia de interactuar con ellos y ocuparse de su comodidad. También anotaba las sugerencias de que le presentaban y estaba pendiente de que fueran atendidos lo más pronto posible.

La línea aérea también se esforzaba por no incomodar a los pasajeros siempre que fuera posible. Tenía el mejor registro de vuelos a tiempo de la industria; sin embargo, incluso cuando los aviones se retrasaban debido al clima o a otras condiciones fuera de control, la línea aérea se aseguraba de que los pasajeros no sufrieran inconvenientes. En una ocasión, Neeleman y su personal llamaron a los hogares de los pasajeros a las 3:00 A.M. para informarles que su vuelo de las 6:00 A.M. estaba retrasado, de tal forma que no se molestaran en llegar temprano al aeropuerto.

Jennifer Klyse, quien una vez voló por JetBlue para descubrir de qué se trataba todo el barullo, se deshacía en elogios por el servicio al cliente de la línea aérea. Ella recordaba cómo, cuando su vuelo se retrasó dos horas en Oakland, la tripulación se disculpó con todos los pasajeros en el aeropuerto y sirvió bocadillos y bebidas. Posteriormente, cuando el avión tuvo que desviarse a San José debido a problemas meteorológicos, entregó vales de comida a todos los pasajeros. Sin embargo, la mayor sorpresa ocurrió cuando el avión no pudo despegar de San José debido a problemas climáticos. El capitán anunció que todos ellos recibirían puntos a favor del conteo de segmentos de vuelo que se podrían canjear en su siguiente vuelo por JetBlue. Se tomaron todas estas medidas cuando hubo un retraso por el clima, ante el cual la línea aérea no podía hacer nada. Esta clase de orientación hacia el cliente le ganó a JetBlue muchos clientes leales. La línea aérea calculaba que casi 74% de sus pasajeros usaba esta línea aérea por primera vez debido a una buena recomendación.

También ayudaba que JetBlue tuviera un récord de operación a tiempo de 80%, en contraste con el 72% de las diez mejores líneas aéreas de Estados Unidos. Los errores en el manejo de equipaje también eran considerablemente más bajos, de 2.54 por 1000 maletas manejadas, en comparación con la cifra de 5.2 de las diez mejores aerolíneas. En promedio, JetBlue recibía menos de una queja por cada 100,000 clientes transportados.

Selección del personal adecuado

Para apoyar su enfoque centrado en el cliente, JetBlue era muy cuidadosa con el personal que empleaba. Neeleman se aseguraba de que la empresa contratara sólo personal que estuviera genuinamente orientado hacia el servicio y al que le gustara interactuar con los demás. Neeleman comentó: “no deseamos personal hastiado trabajando aquí. Si no te gustan las personas o no puedes tratar clientes

difíciles, serás despedido”.¹² También se aseguraba de reclutar personal de amplio criterio y que no titubeara en hacer cosas que no estuvieran incluidas en sus descripciones de empleo. Sólo en JetBlue los pilotos salían de la cabina después de cada vuelo para ayudar a limpiar el avión para el vuelo siguiente.

La iniciativa de los empleados se fomentaba y recompensaba. En una ocasión, cuando un vuelo se retrasó, el piloto salió de la cabina y ofreció a los clientes su teléfono celular para que lo usaran. Hubo casos en los que la tripulación ordenó pizza para todos cuando un vuelo se canceló. Se reconocía la iniciativa de los empleados. Generalmente se recompensaba con boletos gratuitos o vacaciones para mostrar agradecimiento.

JetBlue también tenía un programa de participación en utilidades y bonos atractivos, que motivaban a los empleados a contribuir con lo mejor. La empresa también cuidaba el personal de primer ingreso o en capacitación, del mismo modo en que lo hacía con los empleados regulares. En otras líneas aéreas los empleados de primer ingreso recibían una remuneración, pero se les pedía que pagaran sus gastos de hospedaje, alimentos, etc. En JetBlue, la empresa se hacía cargo de esos gastos, de tal manera que el personal nuevo llegaba a trabajar agradecido y motivado, en vez de descontento y resentido.

Neeleman motivaba a sus empleados con el ejemplo. Siempre que volaba en sus aviones, ayudaba a limpiarlo y a dejarlo listo para el vuelo siguiente. Esta actitud también era adoptada por sus empleados. No había reglas en JetBlue, excepto que debían mantener contentos a los clientes a cualquier costo. Cada empleado sabía lo que pasaba en la organización. No había rivalidad entre los departamentos y nadie menospreciaba ningún trabajo. Todos tenían la misma importancia, tanto si su trabajo era volar el avión como mantenerlo limpio.

Posicionamiento por diversión

JetBlue se posicionaba a sí misma como una línea aérea divertida. Usaba anuncios creativos para evitar la confusión y transmitir eficazmente su mensaje. El departamento de marketing de JetBlue, dirigido por Amy Curtis-McIntyre (que trabajó anteriormente en el departamento de marketing de Virgin Atlantic), diseñó la imagen moderna que tiene la línea aérea. Creó anuncios “baratos y atrevidos” que atraían tanto a clientes opulentos como a buscadores de ofertas. Un proyecto publicitario incluía una gira en la que los automóviles, pintados de azul brillante, avanzaban a través de ciertas áreas identificadas en grupos de tres y distribuían playeras y otros regalos a los peatones para crear conciencia de JetBlue. En una ocasión se distribuyeron naranjas en Washington, DC, para promover los vuelos de la línea aérea a Florida. Los anuncios espectaculares colocados en Nueva York prometían televisores gratuitos en cada compra. En Los Ángeles, la línea aérea promovía sus vuelos a San Francisco con la frase *Smog to Fog* (de la contaminación a la niebla). Los anuncios de televisión mantenían este mismo tema de diversión.

El nombre JetBlue por sí mismo sugería diversión y libertad a los pasajeros. Daba la impresión de ser fresco. Sin embargo, asignarle un nombre a la línea aérea no fue fácil. Neeleman y su equipo propusieron varios nombres, desde New Air y Taxi hasta True Blue, antes de encontrar el nombre JetBlue. Eligieron JetBlue porque sonaba peculiar y además transmitía la “imagen joven, inteligente y sencilla” que la empresa deseaba mantener. “Funciona tan bien para una línea aérea: los cielos azules, el salvaje y azul más allá y la idea de apertura. El azul crea una idea feliz para la experiencia de viaje”, dijo David Polinchock, un experto en posicionamiento de marca de Location Based Branding de Nueva Jersey.¹³ La mayoría de los nombres de vuelos también incluían la palabra *azul*, que transmitían la idea aún más. El concepto fue tan exitoso que Virgin Atlantic Airways¹⁴ inició un servicio en Australia con el nombre VirginBlue. Southwest también planeaba pintar todos sus aviones de azul.

Sin embargo, en la empresa no todo era diversión. La seguridad de los clientes era de suma importancia. Después de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, JetBlue fue la primera línea aérea en Estados Unidos en introducir medidas de seguridad en sus aviones. Instaló monitores en las cabinas, de tal manera que los pilotos pudieran ver lo que sucedía en las cabinas de pasajeros tras pesadas puertas de titanio atornilladas.

JetBlue lograba el éxito donde muchas otras líneas aéreas habían fracasado. La razón principal de este éxito era que la empresa aérea trataba de ser diferente. Construyó su éxito sobre costos bajos y altos estándares, que atraían y conservaban a los pasajeros y al mismo tiempo le ayudaba a mantener su solvencia en épocas en las que las grandes líneas aéreas se derrumbaban por completo.

No obstante, los analistas se preguntaban si esta magnitud de éxito se podría sostener durante un periodo prolongado. El enfoque de liderazgo en costos de JetBlue tuvo éxito cuando la línea estaba en su etapa de crecimiento y todavía podía ejercer un control estrecho sobre el negocio. No había problemas laborales porque la empresa era suficientemente pequeña como para que todos los empleados se sintieran involucrados y que la administración cuidara bien de ellos. Las cosas no podían permanecer iguales para siempre. Como JetBlue crecía a una velocidad muy rápida, su éxito real sería reproducir el mismo modelo de manera exitosa y a mayor escala.

Un factor importante para el éxito de JetBlue era que operaba en un mercado de nicho donde no tenía competencia. Adoptó el modelo de Southwest, pero no operaba en los mismos mercados que ésta. Sin embargo, sus competidores estaban a punto de alcanzarla. Delta Air Lines lanzó una nueva flota de descuento llamada *Song* (Canción) en abril de 2003, en competencia directa con JetBlue. Song volaba todos los días a West Palm Beach desde los tres aeropuertos de Nueva York, lo cual era una ventaja sobre JetBlue (JetBlue todavía volaba sólo desde el aeropuerto JFK). Delta también planeaba introducir televisión personal vía satélite, acceso a internet y audio MP3 multicanal en una etapa posterior. Además, Virgin Airways observaba los mercados estadounidenses después de su éxito como una aerolínea entre ciudades en Europa y Australia. Southwest tenía mejores costos que JetBlue y se esperaba que se convirtiera en el mayor competidor de esta empresa, aunque, en 2003, no competían en los mismos mercados.

Otra desventaja de JetBlue era que operaba sólo una sola flota de aviones. Ofrecía un trato estándar a todos los pasajeros, sin el lujo de la primera clase o la clase ejecutiva. También tenía más asientos que espacio de galera, lo que la convertía básicamente en una opción para rutas cortas o viajeros de clase económica. Los viajeros de negocios preferían líneas aéreas que tuvieran más espacio entre asientos, lo que era un factor importante para un viaje cómodo. Además, aquellos que preferían la clase ejecutiva o la primera clase elegían otras líneas aéreas. El servicio en JetBlue era comparable al servicio de primera clase, pero los analistas se preguntaban si los viajeros que tenían la oportunidad y los medios para viajar con mayor lujo preferirían hacerlo en una línea aérea más conocida por su funcionalidad que por el lujo.

El éxito de JetBlue demostraba ser un ejemplo a imitar por otras aerolíneas. Era una de las pocas líneas aéreas de nueva creación que lograron el éxito en la industria estadounidense de las líneas aéreas entre más de 100 que proliferaron después de la eliminación de las regulaciones de la industria en 1978. JetBlue creció muy rápidamente. En tres años de operaciones, tenía más de 40 aviones en su flota, con otros por llegar. En promedio, agregaba un avión al mes. No obstante, su principal distinción era ser una de las pocas líneas aéreas en permanecer solvente en tiempos difíciles.

Notas bibliográficas

1. Southwest Airways, de Herb Kelleher, es la empresa de descuento más exitosa de Estados Unidos, y ha sido rentable durante los últimos 30 años. Sus oficinas centrales se encuentran en Dallas, Texas.
2. Rotar el avión tan rápido como sea posible en el andén es importante para minimizar el tiempo que la aeronave pasa en tierra, ya que este tiempo no genera ingresos a una línea aérea.
3. Hewlett-Packard es un proveedor líder de productos de TI, incluyendo computación, imágenes e impresiones. Sus oficinas centrales se ubican en California.
4. www.cio.com.
5. www.cbsnews.com.
6. Airbus es un fabricante líder de aviones a nivel mundial. Se fundó en 1970 y sus oficinas centrales se ubican en Francia.
7. Boeing es un fabricante de aviones con sede en Estados Unidos.
8. En el sistema de punto a punto, los aviones tienen una ruta de vuelo simple y viajan del origen al destino.
9. Un sistema centralizado utiliza un aeropuerto ubicado estratégicamente (el centro) como el punto de intercambio de pasajeros para vuelos de ida y vuelta a pueblos y ciudades circundantes (los radios).
10. *CIO Magazine* (1 de julio de 2002).
11. www.cio.com.
12. *Forbes* (31 de enero de 2001).
13. *Fortune* (19 de junio de 2001).
14. Virgin Atlantic Airways forma parte del grupo de empresas Virgin de Richard Branson.

Lecturas y referencias adicionales

- "Amazing JetBlue", en *Fortune* (23 de abril de 2003).
- M. Arndt y W. Zellner. "American Draws a Bead on JetBlue", en *BusinessWeek* (24 de junio de 2002).
- R. Barker, "Is JetBlue Flying Too High?", en *BusinessWeek* (29 de abril de 2002).
- J. Boorstin, "Final Boarding Call", en *Fortune* (29 de abril de 2002).
- E. Brown, "Neeleman; A Smokeless Herb", en *Fortune* (22 de mayo de 2001).
- L. DiCarlo, "JetBlue Skies", en *Forbes* (31 de enero de 2001).
- S. DiFranco, "Learning from JetBlue", en www.funfactsublishing.com.
- S. Donnelley, "Blue Skies for JetBlue", en *Time* (10 de julio de 2001).
- "Flying Dinosaurs", en *The Economist* (6 de febrero de 2003).
- www.foxnews.com
- www.hoovers.com
- www.jetblue.com
- "JetBlue: Flying Higher?" www.cbsnews.com (23 de octubre de 2002).
- "JetBlue Reports More Paying Passengers, Fuller Planes", en *South Florida Business Journal* (6 de diciembre de 2002).
- J. Keeney y D. Neeleman, "JetBlue", en *Business 2.0* (marzo de 2001).
- J. Keeney, "JetBlue; Cleaning Up", en *Fortune* (24 de abril de 2003).
- S. J. Klien, "Naming Your Baby", en *Fortune* (19 de junio de 2001).
- <http://news.airwise.com>
- S. Overby, "JetBlue Skies Ahead", en *CIO Magazine* (1 de julio de 2002).
- A. Tsao, "Thinking of Taking Off on JetBlue?" *BusinessWeek* (5 de abril de 2002).
- "A Way Out of the Wilderness", en *The Economist* (1 de mayo de 2003).
- C. Woodyard, "JetBlue: The Cool Factor", en www.usatoday.com
- C. Woodyard, "JetBlue Soars on CEO's Creativity", en www.usatoday.com