



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño

TRABAJO DE FIN DE GRADO

ESTUDIO DEL MODELO DE NEGOCIO DE UNA AEROLÍNEA DE BAJO COSTE: RYANAIR



AUTOR: MARIO BUSTOS PIQUER

TUTORA: ELENA DE LA POZA PLAZA

ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERIA DEL DISEÑO - UPV

GRADO EN INGENIERÍA AEROESPACIAL

FECHA: abril de 2020

Resumen

En el presente Trabajo de final de grado se ha realizado un estudio del modelo de negocio de una aerolínea de bajo coste, en particular, el modelo de negocio de la compañía Ryanair. En primer lugar, el trabajo se focaliza en el término modelo de negocio, en particular, el modelo de negocio original de las aerolíneas de bajo coste. A continuación, se estudia en profundidad la aerolínea Ryanair y se identifican los principales componentes del modelo de negocio de la aerolínea centrada en la estrategia de precios "Low Cost". Posteriormente, se analiza de forma crítica los diferentes componentes del modelo con el fin de entender la estructura, estrategia y funcionamiento de la aerolínea que domina el sector de aerolíneas de bajo coste en Europa. Por último, una vez analizado en profundidad el modelo de negocio de la compañía el alumno extrae conclusiones sobre el modelo y propone recomendaciones y una predicción sobre la estrategia a corto plazo de la aerolínea.

Abstract

The current dissertation is based on the analysis of a Low Cost Airline's business model: Ryanair. The student performs a deep study of the airline in terms of strategy, structure and business model analysis, focusing on the main components of the low-cost strategy that makes Ryanair the most dominating Low Fares airline in Europe.

Palabras Clave

"Modelo de negocio", "Estudio", "Aerolínea", "Low Cost", "Bajo coste", "Ryanair".

Agradecimientos

La entrega de este trabajo supone el final de una etapa en mi vida, la etapa universitaria. En esta etapa en la Universidad no solo he adquirido los conocimientos necesarios para adentrarme en el mundo profesional, sino que he crecido como persona y compañero, y he vivido experiencias que viajarán conmigo allá donde me lleve la vida. Por tanto, quiero agradecer a las personas e instituciones que me han apoyado y compartido conmigo mi etapa universitaria.

En primer lugar, me gustaría agradecer a la Universidad Politécnica de Valencia las herramientas y recursos que me han otorgado para mi formación como Ingeniero Aeroespacial. En especial a mi escuela, la Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño y a la gran mayoría de su personal docente que se ha preocupado por nuestra educación y se ha implicado fuertemente en nuestro desarrollo educativo y profesional.

Quiero dedicar una mención especial a la tutora de este trabajo, Elena de la Poza Plaza, desde que la conocí en primero de carrera ha sido una gran fuente de conocimientos y motivación. Gracias a su docencia descubrí el mundo de la empresa, en particular el sector aeronáutico y de las aerolíneas, haciendo que mi formación fuera más transversal e interesante. Sin su apoyo y su guía como tutor este trabajo no habría sido posible.

Por último, quería agradecer el apoyo de las personas de mi ámbito personal, gracias por acompañarme en las noches oscuras.

Índice

Resumen.....	2
Abstract	2
Palabras Clave	2
Agradecimientos	3
1. Introducción	8
2. Motivación	8
3. Objetivos y Metodología	9
4. Modelo de negocio	10
4.1 Definición	10
4.2 Principales componentes del Modelo de negocio	11
4.3 Tipos de Modelo de negocio según la clase de aerolínea.....	12
4.3.1 Modelo de negocio de aerolínea tradicional	12
4.3.2 Modelo de negocio de aerolínea de bajo coste.....	13
5. Visión general de la aerolínea Ryanair	15
5.1 Organización interna de la compañía	15
5.1.1 Relación del modelo de negocio y operacional	15
5.1.2 Modelo operacional	16
5.2 El entorno de Ryanair.....	17
5.3 Modelo dinámico frente a la competencia	19
6. Identificación componentes modelo de negocio de Ryanair.....	21
7. Estrategia Low Cost	26
7.1 Oferta de precios.....	26
7.2 Plataformas digitales y Marketing Online	29
7.3 El factor tiempo.....	33
7.4 Política de equipaje.....	35
7.5 Tipo de aeropuerto y modelo único de aeronave.....	37
7.6 Modelo Point-to-point	40
7.7 Coste Salarial	42

8.	Análisis del modelo de negocio	43
8.1	Análisis Porter's Five Forces	44
8.2	Análisis de competencia.....	48
8.3	Análisis competencia económica	52
8.4	Análisis SWOT.....	57
8.5	Análisis de escenarios.....	59
8.6	Estrategia futura.....	63
8.7	Imagen de la compañía e influencia de Liderazgo	66
8.8	Evaluación final del modelo de negocio.....	68
9.	Conclusiones.....	71
	Glosario	74
	Referencias bibliográficas	76

Índice figuras

- Figura 1 – Análisis PESTEL Ryanair.
- Figura 2 – Cuadro Modelo Canvas Ryanair.
- Figura 3 – Tipos de Tarifas ofertadas por Ryanair.
- Figura 4 – Variación de Tarifas ofertadas por Ryanair según destinos.
- Figura 5 – User-friendly Layout de la Página Web de Ryanair.
- Figura 6 – Marketing recursivo en Página Web de Ryanair.
- Figura 7 – Diagrama de flujos y Marketing recursivo en Página Web de Ryanair.
- Figura 8 – Evolución de las tasas de Ryanair en política de equipaje y facturación.
- Figura 9 – Volumen flota Ryanair.
- Figura 10 – Aeropuertos Secundarios de Ryanair en Francia.
- Figura 11 – Historial de vuelo aeronave 9H-QAA Ryanair.
- Figura 12 – Mapa historial de vuelo aeronave 9H-QAA Ryanair.
- Figura 13 – Comparativa salarial por puesto de Ryanair con otras compañías.
- Figura 14 – Comparativa eficiencia y CO2 por pasajero de Ryanair con otras compañías.
- Figura 15 – Esquema Fuerzas de Porter de Ryanair.
- Figura 16 – Volumen pasajeros y coste por pasajero Low Fares Airlines 2009.
- Figura 17 – Volumen pasajeros y coste por pasajero Low Fares Airlines 2019.
- Figura 18 – Evolución volumen pasajeros Ryanair y competencia.
- Figura 19 – Comparativa de costes de Ryanair y competencia.
- Figura 20 – Evolución ingresos Ryanair y competencia.
- Figura 21 – EBITDA de Ryanair y competencia.
- Figura 22 – Beneficio neto de Ryanair y competencia.
- Figura 23 – Evolución Return On Assets Ryanair y competencia.
- Figura 24 – Evolución Return On Investment Ryanair y competencia.
- Figura 25 – Evolución Return On Equity Ryanair y competencia.
- Figura 26 – Análisis SWOT Ryanair.
- Figura 27 – Escenario A: Afección económica Ryanair.
- Figura 28 – Escenario B: Afección Político-Legal Ryanair.

Figura 29 – Matriz BCG estimada para Ryanair. Fuente: Elaboración propia.

Figura 30 – Tabla evaluación final del modelo de negocio de Ryanair.

1. Introducción

En pleno siglo XXI, el fenómeno de globalización está a la orden del día. La sociedad actual está plenamente interconectada y las fronteras entre países se diluyen. La posibilidad de movernos por todo el mundo y poder comunicarnos de punta a punta del planeta se debe primordialmente al rápido avance tecnológico que se ha dado en este siglo – el sector aeronáutico siempre ha ido a la vanguardia del desarrollo tecnológico – y la entrada en lo que se conoce como *era digital*. Dichos avances han permitido democratizar lo que antes era un privilegio reservado para unos pocos: volar.

Es obvio que los avances tecnológicos en el sector aeronáutico han permitido abaratar el tremendo coste que supone desarrollar aeronaves. Sin embargo, es la digitalización la que ha dotado a las aerolíneas con nuevas formas y sistemas de poner al alcance de todo el mundo la posibilidad de volar. Entre los principales motivos, cabe destacar dos: la reducción del precio del billete debida a la reducción de los costes de las aerolíneas, que con las mejoras digitales han sido capaces de optimizar su estructura y estrategia; y las nuevas plataformas digitales, que ponen a los potenciales pasajeros a un “click” de comprar un billete y descubrir el mundo.

Ante la liberalización de los cielos, las compañías aéreas se han esmerado por hacerse dueñas del mercado y han proliferado las aerolíneas de bajo coste. En Europa destaca una entre todas ellas, la famosa y controvertida aerolínea de las Low Fares: Ryanair.

La primera pregunta que se plantea este estudiante al pensar en Ryanair es: ¿Cómo es capaz esta aerolínea de ser rentable con los precios a los que venden sus billetes? Y segundo, teniendo en cuenta las noticias recogidas en prensa sobre Ryanair: ¿Por qué la aerolínea que más ha contribuido a democratizar los viajes en avión en Europa es tan controvertida?

Este trabajo se plantea para dar respuesta a estas preguntas. Estudiando el modelo de negocio de Ryanair se puede entender no solo como la aerolínea es rentable en términos financieros, sino también la estrategia, estructura y funcionamiento de la compañía que hacen de Ryanair la Aerolínea de bajo coste europea por excelencia y a la vez una de las compañías más polémicas del sector.

2. Motivación

La motivación inicial del trabajo es dar respuesta a la curiosidad del estudiante de Ingeniería Aeroespacial acerca de las aerolíneas de bajo coste, sin embargo, el caso de la aerolínea estudiada es tan famoso y controvertido que ocupa a menudo numerosas páginas en los periódicos europeos, por lo que el estudio que plantea este trabajo puede ser de interés para el público en general.

El caso de Ryanair es tan particular que más que estudiar la *Aerolínea Ryanair*, se estudia el *Fenómeno Ryanair*. Aquí yace la motivación primordial del trabajo y que ha sido planteada en la introducción: Cómo es y funciona la aerolínea de bajo coste europea por excelencia, y cómo su idiosincrasia la ha convertido en algo más que una aerolínea, un fenómeno.

3. Objetivos y Metodología

En el presente trabajo se pretende estudiar el modelo de negocio centrado en la estrategia de bajo coste de Ryanair. Para ello se plantea como objetivos:

- Realizar un estudio general del modelo de negocio de Ryanair.
- Identificar y estudiar los componentes principales del modelo de negocio como pueden ser: Segmentos de Clientes, Propuestas de valor, Canales, Relación con el Cliente, Fuentes de Ingresos, Recursos Clave, Actividades Clave, Socios Clave, Estructura de Costes.
- Determinar las estrategias clave de Ryanair para ofertar las Low Fares.
- Analizar en profundidad y de manera crítica el modelo de negocio mediante herramientas, modelos e indicadores de estrategia. Todo análisis o modelización de las operaciones de la empresa presentes en este trabajo son producto del trabajo y juicio del alumno.
- Estudiar si el buen funcionamiento del modelo se refleja en la rentabilidad y ventaja competitiva.
- Extraer conclusiones que den respuesta a las preguntas inicialmente planteadas sobre la aerolínea de bajo coste Ryanair.

Para alcanzar los objetivos arriba mencionados se plantea como metodología de análisis del modelo la estructura de componentes de modelo de negocio según Osterwalder (2009) comúnmente conocido como *Canvas*. El método científico imperará y se realizará una observación sistemática del caso, análisis de éste mediante mediciones y modelos basados en formulación, y por supuesto, modificación de las hipótesis planteadas al inicio del estudio si éstas no hubiesen sido las adecuadas.

Además, para realizar un análisis en mayor profundidad se emplearán modelos económicos e indicadores propios de estrategia de negocios como son: Análisis de competencia, Análisis Porter's Five Forces, SWOT Analysis, Scenario Analysis, Stakeholders Analysis, Matriz BCG y Evaluación de modelos de negocio de R.P. Rumelt.

Por último, cabe destacar que el presente trabajo es un análisis realizado por el alumno, por tanto, las fórmulas matemáticas que en el texto aparezcan, los resultados de las predicciones establecidas y las conclusiones del análisis de la compañía son de elaboración propia. Se puntualiza esto ya que en este trabajo se trata de realizar un análisis crítico y personal de la compañía, no una mera revisión de su modelo de negocio, estrategia o resultados anuales.

4. Modelo de negocio

Para poder estudiar en profundidad la compañía de bajo coste Ryanair, en primer lugar, se ha de tener en cuenta que el objetivo de este trabajo es su “modelo de negocio”. Éste es un término ampliamente utilizado en el mundo empresarial que, sin embargo, es ambiguo y fragmentado, debido a que existen diferentes definiciones y corrientes de estudio del modelo de negocio de una empresa.

Por tanto, en este apartado del trabajo se pretende establecer una definición de *modelo de negocio* como referencia para realizar el estudio del caso práctico. Además, se definirá cómo es el modelo de negocio original de una aerolínea de bajo coste.

4.1 Definición

Como se ha mencionado, existen numerosas definiciones del término *modelo de negocio* y el concepto ha ido evolucionando a lo largo del tiempo.

El término *modelo de negocio* surge de la mano de los expertos en economía y negocio durante la década de los años 50. Entre las aportaciones al término por parte de los expertos destaca la del austríaco Peter f. Drucker (1954) que estableció “la necesidad del desarrollo de una visión integral en los ejecutivos de empresa, el reconocimiento de la gestión como disciplina conceptual y la formulación del objetivo corporativo”. En los años 70 se producen las primeras discusiones técnicas acerca del término, sin embargo, no se establece una definición propiamente dicha hasta la década de los 90. Durante este periodo, gracias al auge de las empresas tecnológicas y de comunicación se popularizó el término; en ese momento los investigadores establecieron diferentes definiciones, la mayoría relacionadas con el tipo de negocio característico del sector electrónico. Destacan autores como Timmers (1998), Amitt (2000) y Zott (2001).

Desde el año 2000 y ante la normalización del término entre los profesionales de la empresa, se ha investigado en profundidad el término, focalizando el estudio de modelos de negocio en la forma de crear valor, las definiciones establecidas en los años 90 en torno al sector tecnológico e internet se actualizan centrándose en el modo de hacer negocio de las empresas mediante los clientes, socios y proveedores.

Siguiendo la línea de creación de valor, destaca la aportación de Osterwalder (2009). Define el modelo de negocio como las “herramientas que tiene una organización para generar valor e ingresos a través de su cadena de valor”. Es decir, como “crea desarrolla y captura valor una empresa”. Estos conceptos se consolidaron en el desarrollo del famoso método *Business Model Canvas* (Osterwalder 2009) como método para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio mediante la identificación de los principales componentes o módulos de un negocio.

Para el estudio de la Aerolínea Ryanair se opta por tomar el enfoque de modelo de negocio de Osterwalder, debido a que se centra en las herramientas de una empresa para generar valor. Por tanto, para entender cómo genera valor Ryanair se habrá de poner en cuestión qué ofrece Ryanair al mercado, cómo lo hace, quién es su público objetivo, cómo vende sus productos y servicios y cuál es su método para generar ingresos.

4.2 Principales componentes del Modelo de negocio

La definición de modelo de negocio de Osterwalder y el método *Business Model Canvas* (Osterwalder, 2009) se basa en la identificación de los principales componentes del modelo de negocio de una empresa. Se identifican 9 componentes principales o módulos:

- Segmentos de mercado: “Módulo en el que se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Se puede realizar la segmentación según necesidades, relaciones, canales u ofertas”.
- Propuestas de valor: “Módulo en el que se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Su objetivo es satisfacer y solucionar problemas del cliente mediante propuestas de valor. Algunas características de estas propuestas podrían ser: la novedad, el rendimiento, la personalización o el diseño”.
- Canales: “Módulo en el que se especifica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor, que llegan a través de canales de comunicación, distribución y venta. Pueden ser canales propios o externos, directos o indirectos y están divididos en cinco fases: Notoriedad, evaluación, compra, entrega y postventa”.
- Relación con el cliente: “Módulo en el que se describen los tipos de relaciones que establece una empresa con determinado segmento de mercado. Los diferentes tipos son: Asistencia personal, self-service, automatizada, transaccional, etc.”
- Fuentes de ingreso: “Módulo referido al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. El beneficio de la empresa será la diferencia de costes e ingresos. Existen diferentes fuentes de ingresos como pueden ser único pago, pago por uso, suscripción, etc”.
- Recursos clave: “Módulo que describe los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione. Pueden ser físicos (vehículos, edificios, etc.), intelectuales (patentes, copyrights, etc.), humanos (expertos clave, empleados, etc.) o financieros (efectivo, crédito, etc.)”.
- Actividades clave: “Módulo que define las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Actividades clave sin las que el negocio no es capaz de funcionar”.
- Asociaciones o Socios clave: “Módulo que describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio de una empresa. Los socios clave son útiles a la hora de optimizar recursos, reducir riesgos con alianzas estratégicas o adquirir recursos o actividades que no tienes en tu propia empresa”.
- Estructura de costes: “Módulo en el que se establecen los costes que implica la puesta en marcha y funcionamiento de un negocio o empresa. Es decir, desglose de costes en el que se suelen incluir los costes fijos, variables, economías de escala para

reducir costes y el resto de los aspectos relacionados con los gastos de una empresa”.

4.3 Tipos de Modelo de negocio según la clase de aerolínea

Una vez establecida la definición de modelo de negocio y sus principales componentes, se trata de especificar el modelo de negocio típico de una aerolínea y se analizan los tipos de modelo de negocio propios de cada tipo de aerolínea. Tradicionalmente las aerolíneas tienen un modelo de negocio original según sean aerolíneas tradicionales o de bajo coste, a partir de esta estructura primordial de modelo de negocio, cada empresa en particular establece el suyo. Para definir los elementos principales de cada tipo de aerolínea se emplea como fuente de información el modelo establecido en *El modelo de negocio original de la aerolínea de bajo coste* por Mateu Céspedes, José María (Media – UPV, 2018) y las características asociadas a cada modelo establecidas en *Revolución en los cielos: Claves del éxito de las aerolíneas de bajo coste* de Gándara Martínez, Javier (IT Aérea, 2018).

4.3.1 Modelo de negocio de aerolínea tradicional

Las aerolíneas tradicionales son compañías aéreas típicamente ligadas e identificadas según el país procedencia o propiedad, como pueden ser American Airlines, Air Canada, British Airways o Iberia. Suelen ser aerolíneas fundadas hace más de 30 años y actualmente son reconocidas por estar especializadas en rutas transoceánicas.

Las características principales del modelo de negocio de las aerolíneas tradicionales son:

- Forman parte de alianzas internacionales y trabajan con aeropuertos HUB en los que suelen componer la flota dominante, normalmente aeropuertos principales de cada país. De manera que suelen realizar escalas y conexiones entre vuelos, que han de estar correctamente sincronizados.
- Flota numerosa compuesta por aeronaves de diferentes características, la adquisición de estas se realiza según la *misión* a la que vayan a ser destinadas. Cuentan con aeronaves de mayor tamaño por lo que optimizan el uso de tripulación cualificada.
- Emplean estrategias Yield Management centradas en la división de la aeronave en *clases* con diferentes servicios. Además, tratan de ajustar la capacidad del avión y los mejores segmentos de clientes. Focalizando su estrategia de vuelos en dominar los mejores *slots* en cada aeropuerto.
- Realizan una cobertura extensa del mercado, por lo que requieren un sistema de gestión de redes integrado. Al ser un mercado extenso, realizan segmentación según sean viajeros de negocios, los más rentables y los de ocio, cuya rentabilidad se debe a que son clientes cuyo precio de billete puede ser sensiblemente controlado debido a que son viajeros de larga duración y que compran con mucha antelación el billete.
- Actualmente existen acuerdos y sinergias entre grandes aerolíneas tradicionales, como es el caso de IAG, colaborando mediante participaciones de capital, compartiendo beneficios y gastos de vuelo, coordinación de horarios según slots o compartiendo HUB.

- En cuanto a las fuentes y canales de ingresos, las aerolíneas tradicionales venden sus billetes en internet, pero mantienen una colaboración sólida con las agencias de viajes. Incluyen programas de fidelización y suelen colaborar con otros servicios que contrata el viajero como son alquiler de vehículos o reserva de plazas hoteleras.
- Otras características: Tradicionalmente ofrecen servicios a bordo y en algunos casos no se cobra la facturación de equipaje en los vuelos de largo recorrido, además se puede llevar equipaje de mano.

4.3.2 Modelo de negocio de aerolínea de bajo coste

Las aerolíneas de bajo coste son compañías aéreas que ofertan el precio del billete más barato que los billetes de aerolíneas tradicionales. El término “bajo coste” en inglés es conocido como *Low Cost* o *Low Fare Airlines*. La estrategia de estas aerolíneas para ser rentable es reducir el coste de la empresa al máximo para poder ofrecer tarifas económicas que compitan con las aerolíneas tradicionales. Es decir, para ser rentables ofreciendo un *Low Fare* o “bajo precio”, se centran en reducir sus costes y ser una compañía *Low Cost* (bajo coste).

Cada compañía aérea reduce sus costes con una estrategia propia, pero el modelo de negocio original de bajo coste es el mismo: Conociendo una demanda de mercado, maximizar la ocupación de la capacidad de la flota, optimizando la eficiencia operativa de manera que se reducen los costes al máximo.

Se hace una comparativa en horas de vuelo entre una aerolínea de bajo coste y una tradicional, y se obvian las fuentes de facturación indirecta:

Una aeronave de aerolínea tradicional realiza un vuelo de siete horas entre USA y Europa, para esas horas de vuelo y la cantidad de combustible que requiere la misión la aerolínea ha realizado una única facturación de ingresos de los billetes. Por otra parte, una aerolínea de bajo coste en esas siete horas realiza varios vuelos entre aeropuertos Hub propios. Haciendo las mismas horas de vuelo y mismo consumo de combustible, factura en varias ocasiones por los billetes de los nuevos pasajeros que suben en de cada uno de los aeropuertos. Por tanto, la rentabilidad de la aerolínea de bajo coste radica en maximizar el número de horas de vuelo de las aeronaves en un periodo de tiempo dado reduciendo al máximo el tiempo de parada en aeropuertos. Por eso, las aerolíneas de bajo coste normalmente se especializan en misiones de corta distancia que le permita maximizar el número de veces que factura (asientos vendidos).

A continuación, se describen las características principales del modelo de negocio original de las aerolíneas de bajo coste:

- Tienen en común con las aerolíneas tradicionales el uso de Sistemas de Yield Management de manera que la gestión de ingresos se realiza mediante la aplicación disciplinada de herramientas analíticas que predicen el comportamiento del consumidor, y optimiza la disponibilidad y precio del producto para maximizar el crecimiento de los ingresos.

Plantean una política de precios variable en función de la demanda existente, del momento de la compra y del sistema utilizado para adquirir el billete. Conociendo los hábitos y necesidades del pasajero, maximizan los ingresos unitarios por vuelo.

- Típicamente centradas en el pasajero vacacional o de ocio, aunque el segmento del pasajero que vuela por motivos laborales es creciente.
- Vuelos entre aeropuertos secundarios: Aeropuertos de ciudades secundarias y segundo y tercer aeropuerto de grandes ciudades. Utilizan estos aeropuertos debido a las bajas tasas aeroportuarias o posibles ayudas financieras de entidades públicas. En algunos casos el dominio de las compañías de bajo coste de los aeropuertos secundarios es tan grande que son hubs propios o son de propiedad de las aerolíneas.

Por otra parte, al ser aeropuertos secundarios están menos congestionados, lo que permite a las aerolíneas reducir el tiempo de parada entre vuelos de una misma aeronave; optimizando así el número de vuelos por día y aumentando la rentabilidad.

- Los vuelos que ofertan son directos y no optimizan las interconexiones entre vuelos propios de la aerolínea, lo que les permite tener independencia de vuelos, seleccionar slots adecuados para sus vuelos y reducir el coste que supone optimizar la conexión de vuelos. Por lo que los aeropuertos dominados por una misma aerolínea de bajo coste no son hubs, puesto que no tratan de optimizar la conexión entre vuelos.
- Reducción de costes en personal mediante salarios inferiores a los de las aerolíneas tradicionales. Se reducen también los gastos de pernoctación del personal debido a que las rutas de una misma aeronave suelen tener como origen del vuelo y destino final el mismo aeropuerto.
- Eliminación de intermediarios y de sistemas paralelos de reserva. Se implementan campañas de marketing y desarrollo de aplicaciones web que permitan obtener el mayor número de venta de billetes a través de una plataforma propia de la aerolínea.

Además, su plan de precios se basa en aumentar las traficas a medida que la fecha del vuelo está más próxima, por lo que la eliminación de intermediarios les permite tener mayor control del precio ofertado.

- Reducción de otros costes y facturación indirecta: Eliminan servicios a bordo gratuitos habituales de las aerolíneas tradicionales (catering, entretenimiento, etc.) y facturan de manera indirecta por servicios a bordo como el servicio de comida, la compra de productos propios y externos a la aerolínea o la facturación por la selección de asiento. También se centran en ingresos adicionales al billete mediante la diversificación de productos. Por ejemplo, la comercialización de alojamientos, alquiler de vehículo, billetes de transporte desde el aeropuerto o seguros de viaje.

Conociendo las características principales del modelo de negocio original de una aerolínea de bajo coste se pueden identificar los componentes principales del modelo según la clasificación de Osterwalder (2009) y Mateu Céspedes, José María (2018):

- Segmentos de Clientes: Pasajeros que vuelan por motivo vacacional o de ocio, aumentan segmento pasajero por motivo laboral.

- Propuestas de valor: Vuelos directos, eliminar gastos extras y ofrecer bajos precios “No frills and Low Fares”, horarios flexibles, aeropuertos secundarios.
- Canales: directos, web y aplicación.
- Relación con el Cliente: Transaccional.
- Fuente de Ingresos: Tarifa básica ajustada, revenue management, ingresos indirectos a bordo y servicios extra.
- Recursos Clave: Aeronave única y estandarizada, recursos polivalentes.
- Actividades Clave: Eficiencia operativa y optimización de las rutas.
- Socios Clave: Aeropuertos secundarios, fabricantes de aeronaves y entidades públicas o turísticas.
- Estructura de Costes: Economías de escala, altas tasas de ocupación, estructura organizativa ligera.

5. Visión general de la aerolínea Ryanair

Para analizar el modelo de negocio de Ryanair, en primer lugar, se pretende estudiar de manera general la estructura de la compañía, su funcionamiento, sus estrategias y su relación con su entorno. Al obtener una visión global de la compañía será más fácil identificar los componentes principales del modelo de negocio y realizar el posterior análisis en mayor profundidad. Para ello se estudia la mecánica de la compañía y su interacción con el entorno y su competencia.

5.1 Organización interna de la compañía

Fundada en 1984, Ryanair es una compañía irlandesa de bajo coste que irrumpió en la industria de las aerolíneas europeas y provocó una auténtica revolución. Actualmente es la aerolínea *Low cost* más grande de Europa con más de noventa millones de pasajeros al año y con beneficios anuales cercanos a los novecientos millones de euros. En resumidas cuentas, el éxito de Ryanair se debe al alineamiento de su política de crear valor para el cliente mediante su estrategia de bajos precios e implementación del modelo de manera eficiente.

5.1.1 Relación del modelo de negocio y operacional

Originariamente el modelo de negocio copia al de la aerolínea americana Southwest, que fue pionera en el transporte aéreo de bajo coste: Ofrecer transporte aéreo barato a clientes sensibles al precio del billete. Centrándose en clientes que anteriormente no volaban o utilizaban otros medios de transporte. Por lo que la compañía se diseñó entorno a vuelos *short-haul* inter-europeos.

Fijado el objetivo de ofertar el menor precio posible y con la segmentación de mercado adecuada, Ryanair estandariza su flota para reducir al máximo los costes de ésta. Además, se convierte en la compañía por excelencia “no frills”, suprime los servicios tradicionales de abordaje

y extras prescindibles para el pasajero. Por último, elimina intermediarios y gracias a las plataformas digitales establece un canal de venta propio.

El modelo de negocio de Ryanair se centra en la reducción de costes, pero con el paso del tiempo se ha adaptado a las circunstancias y se han incorporado al modelo fuentes de ingreso indirectas como son el cobro por el equipaje de mano, seguros de viaje o servicios de alquiler de vehículo.

Sin embargo, el buen funcionamiento de Ryanair depende de que su modelo de negocio y su modelo operacional – descrito en el siguiente apartado – estén alineados. De manera que se crea un ciclo favorecedor en el que el modelo de negocio habilita el desarrollo del modelo operacional que dota a la empresa de capacidad de proposición y de competitiva.

Por ejemplo, el modelo de la empresa se centra en ofertar precios bajos mediante la reducción de costes, con este sistema se genera un gran volumen de ingresos que enriquecen o facilitan el modelo operacional de la empresa. En este caso, el alto volumen de ingresos dota a la compañía de poder de negociación frente a los socios clave como puede ser el fabricante de aeronaves, asegurando así una alta utilización de la flota constante; reduciendo los costes y por ende los precios, haciendo más competitiva a la compañía.

Por tanto, en el siguiente apartado se describe el modelo operacional de la compañía al estar estrechamente ligado al modelo de negocio.

5.1.2 Modelo operacional

El enfoque de la compañía es agresivo “innovación por substracción”. Este modelo operacional rompe los modelos de actuación establecidos por la industria y le permite a la compañía mejorar respecto a la competencia la optimización de costes por asiento y por pasajero, su competidor más cercano (Easyjet) tiene un coste por pasajero un 67% mayor.

El modelo operacional se puede estudiar mediante dos componentes: Estructural y ejecutivo. El primero se refiere a la implementación correcta de la estrategia de la empresa y el segundo a la eficiencia de la implementación.

- Componente Estructural:
 - Aeropuertos: Ryanair vuela a aeropuertos secundarios, en ciudades secundarias o alejados de la ciudad. Reduciendo tasas de aeropuerto y recibiendo subsidios de entidades locales a cambio del flujo de pasajeros de Ryanair. Además, los pequeños aeropuertos maximizan la utilización de la flota Ryanair por la fluidez de éstos.
 - Rutas Point-to-Point en lugar de rutas Hub-and-spoke típicas de las aerolíneas nacionales, reduciendo los costes de transferencia de los pasajeros.
 - Distribución: Para aumentar los márgenes sin incrementar los precios al consumidor, Ryanair realiza venta directa online al cliente y elimina agencias intermediarias.
- Componente Ejecutivo:
 - Coste del trabajo o de la mano de obra: Ryanair tiene el menor Labor Cost en la industria, seis euros por pasajero frente a los nueve y diecisiete euros de EasyJet y AirBerlin.

Para ello, Ryanair trabaja en torno a tres elementos. El primero, el rendimiento y uso del personal, la mayor parte de los pilotos de Ryanair no son asalariados de la compañía sino de una tercera parte, así solo la aerolínea solo paga al piloto cuando está volando y a pleno rendimiento.

En segundo lugar, en los honorarios profesionales cualquier tasa extra del personal se descuenta de la remuneración, por lo que los empleados suelen pernoctar en hoteles de bajo coste reduciendo el coste de pernoctación de la empresa. En tercer lugar, los salarios del personal son conforme a la regulación irlandesa, no cumpliendo las reglas salariales o las ayudas social obligatorias en otros países de la unión europea.

- La estandarización de la flota, Ryanair tiene en su flota un único tipo de aeronave, el Boeing 737. Reduciendo los costes de mantenimiento, reparación y revisión de las aeronaves; indirectamente los gastos en formación de personal de mantenimiento son menores al trabajar con un único tipo de aeronave y la flexibilidad para mover el personal entre bases aumenta.

5.2 El entorno de Ryanair

Para tener una visión completa de la aerolínea, es necesario conocer el entorno que la rodea, es decir los factores externos con los que ha de interactuar y la condicionan. Para analizar el entorno, se utiliza una herramienta de Análisis conocida como PESTLE. Mediante esta herramienta se identifican los factores externos de carácter político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que pueden crear oportunidades o amenazas para Ryanair.

- Político: La aerolínea Ryanair se ve afectada políticamente por las decisiones y regulaciones de la Unión Europea al volar principalmente en el espacio aéreo de los países comunitarios.

Por ejemplo, la UE estableció un máximo de horas de vuelo para evitar la fatiga de los pilotos, de manera que Ryanair tuvo que adaptar su estrategia de contratación aumentando el número de pilotos para cubrir las horas de vuelo que precisa su modelo de negocio. Otras regulaciones que afectan a la aerolínea son la obligación de reembolso por retraso o el aumento de las tasas aeroportuarias.

Por tanto, el factor político ha de ser considerado por la compañía en su modelo de negocio, así como en su modelo operacional.

- Económico: Al ser una aerolínea que opera a nivel internacional, su modelo este sujeto a factores económicos tanto nacionales como son las tasas económicas impuestas por los aeropuertos en cada país como internacionales o macroeconómicos, por ejemplo, el precio del fuel.

Como aerolínea centrada en la máxima reducción de los costes, factores macroeconómicos como las fluctuaciones del precio del fuel son determinantes en la estructura de costes de la compañía. Si se produce un incremento del precio repentino, el modelo se ha de ajustar para que se mantenga la rentabilidad de la empresa.

Durante el periodo de crisis que comenzó en el año 2007 Ryanair fue capaz de adaptarse a las vicisitudes económicas manteniendo las tasas a niveles bajos, de manera que siguió atrayendo pasajeros y fue capaz de mantener su competitividad frente a otras compañías que no fueron capaces de adaptarse. Por tanto, el factor macroeconómico es esencial al tratarse de una aerolínea de bajo coste internacional.

- Social: Ryanair es una aerolínea centrada en minimizar los servicios extra del pasajero para reducir los precios, por lo que su segmentación de mercado es el cliente que no busca servicios adicionales más allá del transporte.

Sin embargo, ciertas políticas de la compañía tienden a ser cada vez más restrictivas y controvertidas, como es la política de limitación de equipaje a bordo, el cobro por facturación tardía o la dificultad para conseguir un reembolso en caso de cancelación. Todo ello, se une a los problemas con la plantilla y las constantes huelgas; al tener contratado o subcontratado al personal según la ley laboral irlandesa muchos de los trabajadores no tienen derechos laborales que exige la legislación del país donde trabajan o residen.

De manera que, a pesar de ser la aerolínea de bajo coste que más pasajeros transporta en Europa, la imagen pública que se ha instalado en la conciencia colectiva es mala para la reputación de la compañía. Por tanto, la aerolínea ha de trabajar conociendo el fuerte efecto que tiene la opinión pública sobre la compañía.

- Tecnológico: La aerolínea ha sido precursora en implantar avances tecnológicos. Todo su servicio de venta y postventa está localizado en plataformas digitales, reduciendo considerablemente los costes de la compañía.

La web y aplicación de Ryanair son un buen ejemplo de cómo utilizar las plataformas digitales potenciando el marketing directo sobre el cliente, además el servicio online de check-in ha dinamizado totalmente el funcionamiento de la compañía. Por otro lado, gracias al uso de la tecnología digital para todos los servicios de la compañía, la aerolínea ha conseguido eliminar agentes externos y agencias de viaje. En definitiva, Ryanair es una aerolínea que se ha adaptado rápidamente a las plataformas digitales, de hecho, toda su estructura de interacción con el cliente es a través de éstas.

- Ecológico: En la actualidad, el factor ecológico es cada vez más determinante. Las nuevas generaciones están cada vez más concienciadas climáticamente y existen movimientos que abogan por dejar de volar en Europa debido a la alta contaminación de las aeronaves y emplear medios de transporte alternativos.

La conocida generación “Greta” es potencial cliente de Ryanair, por la que la aerolínea habrá de adaptarse ecológicamente si quiere satisfacer los requisitos de las generaciones venideras. Además, la UE comienza a aplicar sanciones económicas a empresas por exceso de contaminación.

Aparentemente, serán necesarios cambios en el modelo de negocio y estructurales, como la renovación de la flota con aeronaves menos contaminantes. La aerolínea es

consciente de que el factor ecológico es cada vez más exigente y ha realizado anuncios asegurando ser la aerolínea menos contaminante de Europa, sin embargo, la compañía ha sido demandada por publicidad engañosa. Por lo que la aerolínea tiene por delante un largo camino de adaptación a los nuevos requisitos ecológicos.

- **Legal:** Este ámbito ha requerido mucho trabajo de la aerolínea. La aerolínea ha tenido que hacer frente a numerosas demandas ante sus controvertidas decisiones y políticas restrictivas de equipaje, facturación, cancelación y reembolso.

Además, tiene numerosos pleitos abiertos con trabajadores y sindicatos por las condiciones y derechos laborales de los trabajadores que exigen protección social adecuada a la legislación europea. Como se ha dicho en el punto anterior, sus campañas de marketing y anuncios han sido demandadas en numerosas ocasiones, la última campaña ecológica de la compañía ha sido demandada por publicidad engañosa.

Ryanair diseña e implementa su estrategia de bajo coste llevando al límite sus políticas sobre los pasajeros y trabajadores que interponen demandas continuamente. Todas estas demandas perjudican considerablemente a la empresa y generan una mala imagen de ella, por lo que la aerolínea está actualmente muy condicionada por el factor legal.

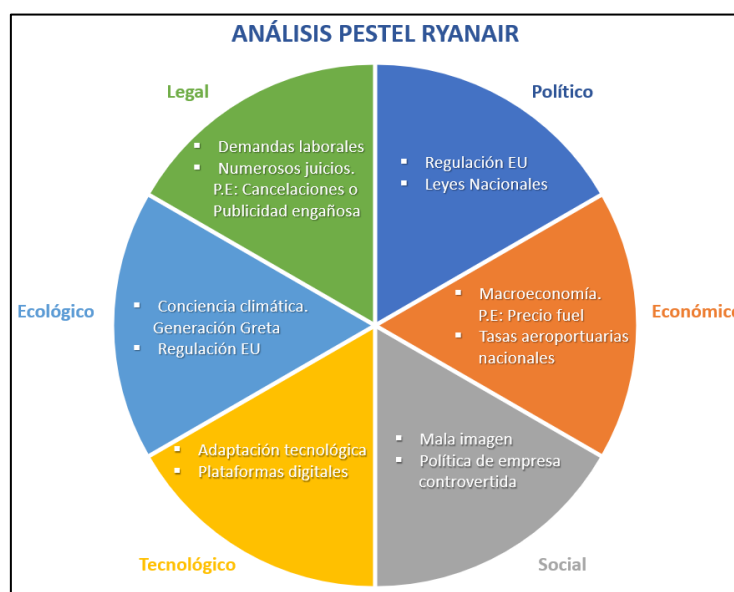


Figura 1 – Análisis PESTEL Ryanair. Fuente: Elaboración propia

5.3 Modelo dinámico frente a la competencia

El modelo de negocio de Ryanair se caracteriza por su dinamismo. Desde el momento en que la compañía asume el modelo de negocio Low Cost, éste se ha ido adaptando a las circunstancias del entorno y se ha remodelado para batir a la competencia.

En el año 1990, tras tres años operando, a pesar del aumento del volumen de número de pasajeros Ryanair acumulaba pérdidas por valor de veinte millones de libras. Esto se debía al

rápido aumento del número de aeronaves en su flota, el incremento de número de rutas ofertadas y la competencia feroz que mantenía con British Airways y AirLingus.

En ese momento, Ryanair realizó una gran reestructuración basada en el modelo de negocio de bajo coste de Southwest Airlines. A partir de este momento Ryanair asume el modelo “no Frills”, eliminando todos los extras de abordo en toda su flota; las tarifas de los billetes se redujeron de media de 99 a 59 libras.

Junto a la reestructuración del modelo, la compañía redujo el número de rutas de diecinueve a seis, incrementando la frecuencia de vuelos mediante la reducción de los tiempos de parada de las aeronaves en los aeropuertos. La reducción de rutas no supuso ningún inconveniente, ya que los pasajeros fueron atraídos por los bajos precios de la aerolínea, que consiguió transportar por primera vez 100.000 pasajeros en un mes. La competencia que hasta entonces mantenía con British Airways y Air Lingus se decantaba a favor de la compañía irlandesa gracias a la reestructuración del modelo de negocio.

En el 2005, el éxito de la reestructuración del modelo era claro y Ryanair creó hasta quince bases en Europa. En ese momento, renovó toda su flota con su aeronave estrella, el Boeing 737-800. La mejora de la flota a aeronaves con solo dos años de antigüedad y la estandarización de ésta con un único modelo de aeronave redujo cuantiosamente los costes de mantenimiento de la aerolínea, permitiendo reducir todavía más los precios.

En el año 2006, Ryanair se convierte en la primera aerolínea en transportar cuatro millones de pasajeros en un mes. De nuevo, actualiza su modelo de negocio y lanza de manera pionera el “self-service Check-in online”, permitiendo a los pasajeros realizar el check-in desde la web de la compañía. Por otra parte, decretó no incluir las tasas de fuel en el precio del billete de los pasajeros, lo que atrajo todavía más volumen de pasajeros a la aerolínea.

En el año 2010, el precio medio de un billete de ida y vuelta de Ryanair era menos de la mitad del precio que ofrecía la competencia. La aerolínea ofertada un precio medio de noventa y nueve libras frente a un precio medio de 209 libras por parte de la competencia.

En la siguiente década Ryanair ha seguido ajustando su modelo, por ejemplo, convirtiendo aeropuertos secundarios de ciudades prácticamente inutilizados en *hubs* de la aerolínea, lo que le permite a su flota volar alrededor de once horas por día frente a las siete horas de media de la competencia. En los últimos años se han realizado más cambios en el modelo, por ejemplo, la adquisición de aerolíneas nacionales secundarias o en situación precaria económicamente de países europeos para aumentar la cuota de mercado de Ryanair, entre ellas destacan Lauda Airlines o la reciente adquisición de Malta Air. Estos son solo algunos ejemplos de la clave de la capacidad competitiva de Ryanair, su capacidad de adaptación y el dinamismo de su modelo de negocio.

En definitiva, se comprueba que el dinamismo del modelo de negocio de la empresa es un factor clave para mantener la estrategia de bajos costes y el correcto funcionamiento de la empresa.

6. Identificación componentes modelo de negocio de Ryanair

En este apartado se pretende identificar los elementos o componentes principales del modelo de negocio de Ryanair. Al identificar los elementos principales del modelo se podrá realizar un análisis en profundidad de cada uno de ellos – En apartados 7 y 8 – y establecer en que grado son contribuyentes al buen funcionamiento y correcta implementación de la estrategia Low Cost de la aerolínea.

A partir de las características principales de la aerolínea Ryanair, las estrategias que implementa y el historial de operaciones y actividades realizadas desde su fundación como compañía de bajo coste, se pueden identificar los componentes principales del modelo según la clasificación de Osterwalder:

- Segmentos de Clientes: El segmento de cliente principal de Ryanair son los pasajeros que vuela por motivo vacacional o de ocio en el continente europeo, incluyendo las islas de los países miembros de la unión como pueden ser Canarias o Azores. Actualmente ha ampliado el segmento a pasajeros vacacionales con destino vacacional a países cercanos a la unión europea como son Marruecos o Israel.

Según establece el presidente de la aerolínea David Bonderman en el anual report de Ryanair del año 2009, “el denominador común del pasajero vacacional de Ryanair es la sensibilidad al precio”. La bolsa de pasajeros de Ryanair está compuesta mayoritariamente por la clase media europea que busca viajar de manera económica a ciudades principales de Europa y descubrir ciudades secundarias turísticamente menos transitadas que implican menores gastos durante el viaje. La estancia del pasajero vacacional de Ryanair es típicamente de corta duración.

El mayor flujo de pasajeros procede de países del norte de Europa que viajan a países del mediterráneo sobre todo durante la temporada de verano.

Sin embargo, Ryanair tiene otra segmentación de cliente, el pasajero que viaja por motivos laborales de manera *express*. La optimización de las rutas, el uso de aeropuertos secundarios menos transitados, la pretensión de la aerolínea por evitar equipaje pesado mediante el cobro de éste y la facilidad del método de check-in facilitan que el pasajero por motivo laboral *express*, que además viaja con poco equipaje y no precisa extras, emplee poco tiempo en el aeropuerto y pueda viajar de manera eficiente entre ciudades europeas.

- Propuestas de valor: La propuesta de valor principal de Ryanair son los vuelos directos de bajo coste entre ciudades del continente europeo para el segmento de viajeros vacacionales. Para este segmento propone ofertas de muy bajos precios fuera de temporada vacacional y precios muy competitivos durante la temporada vacacional sobre todo con destino a los países del mediterráneo. Buenas conexiones entre ciudades principales y secundarias.

Para el segmento laboral ofrece vuelos de bajo precio entre ciudades europeas, evitando gastos extra al pasajero y una eficiencia operativa que permiten realizar los

trayectos en poco tiempo, optimizando el tiempo empleado en el tránsito por los aeropuertos.

- **Canales:** La comunicación de la aerolínea con el cliente es directa y evita intermediarios. Los canales principales son la web de la aerolínea y aplicación para móviles, ambas optimizadas de manera que sean de uso fácil para el viajero. A través de estas dos se realiza la compra de billetes, facturación, pago de extras, oferta de servicios adicionales como pueden ser alquiler de vehículos o acomodamiento y comunicación y servicios post-venta.

La comunicación con la cliente una vez realizada la compra de un billete es mediante el correo electrónico, mediante este método mantienen a cliente informado del estado de su reserva y vuelo. Además, utilizan este canal para lanzar promociones y ofertas de viajes además de servicios adicionales para el viaje ya contratado por el cliente.

- **Relación con el Cliente:** La relación con los segmentos de clientes es transaccional. Ryanair ofrece un servicio de vuelos a bajo precio mediante intercambio transaccional en forma de compra de billetes, servicios de abordaje y servicios adicionales. Es una aerolínea que no establece trato personal con el cliente, no tiene socios ni trato prioritario. Además, todos sus servicios postventa como pueden ser cambio de nombres de billete, reclamaciones u otros servicios están automatizados a través de la página web o la aplicación.
- **Fuente de Ingresos:** La fuente de ingresos directa de la aerolínea viene de la facturación por billete en base a una tarifa básica ajustada llamada tarifa *Value*. Existen otras tarifas que incluyen diferentes extras: Regular, Plus y FlexiPlus. Todas las tarifas varían según la disponibilidad del vuelo, demanda, cercanía de la fecha del vuelo, temporada, destino y otros factores.

A parte de los ingresos base obtenidos por venta de billetes Low Cost, la aerolínea ingresa por servicios extra del vuelo: Selección de asiento, embarque prioritario y pieza de mano, facturación de maleta superior a 20 Kg, facturación gratuita en aeropuerto, billete flexible, seguro de viaje y Fast Track. Estas fuentes de ingreso se estudian con mayor detenimiento en el apartado 7.

Además, la aerolínea cuenta con ingresos por servicios a bordo: Servicio de comida, Duty free y productos Ryanair. Así como ingresos por servicios adicionales: Alquiler de vehículos, alojamiento y contratación de experiencias y actividades.

- **Recursos Clave:** El “recurso” esencial de Ryanair es el personal contratado encargado del alineamiento de su modelo de negocio y su modelo operacional. El modelo de negocio y la estrategia de bajo coste se han de llevar a cabo mediante la eficiencia operativa. Para que ésta sea posible Ryanair precisa ciertos recursos clave, sin embargo, la aerolínea depende más de sus socios clave al subcontratar muchos servicios como el *Handling*, *Fuerzas en Tierra*, Pilotos, etc.

El recurso clave por excelencia de Ryanair es una Aeronave única y estandarizada Boeing 737-800, que permite reducir los costes de mantenimiento de la flota, así como el coste de salarios y formación del personal de revisión y mantenimiento. Así como el combustible empleado por la aeronave B737-800. Otros recursos: Pilotos cualificados para pilotar un Boeing 737-800 y personal de abordó.

- **Actividades Clave:** Como se ha dicho en el apartado anterior, la actividad clave de Ryanair es el alineamiento de su modelo de negocio y su modelo operacional. La eficiencia operativa permite la correcta implementación del modelo operacional, de manera que se cumpla el objetivo primordial del modelo de negocio: la máxima reducción de los costes.

Otras actividades clave de la aerolínea son la elección de aeropuertos secundarios para establecer sus bases y la optimización de las rutas mediante la organización point-to-point (explicada en el apartado 7.6). Junto a la optimización de las rutas, es esencial que toda actividad realizada en el avión (repostaje, revisión, carga de equipaje, etc.) o con sus pasajeros (embarque, facturación, etc.) durante su tiempo de para en el aeropuerto se realice con la máxima eficiencia posible.

- **Socios Clave:** Entre los socios clave de la aerolínea se encuentran los diferentes aeropuertos a los que vuela la aerolínea, así como los aeropuertos secundarios que emplea como bases.

Al contar con una aeronave estandarizada, el fabricante de la aeronave es un socio clave. Por lo que el fabricante Boeing es un socio clave al fabricar el B737-800. Más adelante se analiza la influencia en la flota de Ryanair de la crisis de Boeing debida a los fallos encontrados en el Boeing 737 MAX, aeronave destinada a sustituir el 737-800.

Otro socio clave son las empresas de subcontratación de pilotos y personal de abordó. Puesto que la mayor parte de pilotos de Ryanair no son asalariados de la compañía sino trabajadores contratados mediante otras empresas.

Además, las empresas de *Handling*, *Fuerzas en tierra* y otros equipos en aeropuertos secundarios de ciudades principales y aeropuertos de ciudades secundarias de país son imprescindibles para las actividades en tierra de la aerolínea.

Al tratarse de una aerolínea centrada en el segmento del pasajero vacacional, tiene tratos con entidades públicas, turísticas y de actividades relacionadas con el turismo. Gracias a estas, Ryanair puede abaratar el precio del billete. Además, hoteles, servicios de alquiler de vehículos y empresas de actividades de turismo son socios esenciales en la fuente de ingresos indirecta por servicios adicionales ofertados por Ryanair.

- **Estructura de Costes:** La estructura de costes de Ryanair prioriza la reducción de costes al máximo. El coste fijo principal de la aerolínea es el mantenimiento de la flota. El gasto medio en mantenimiento por aeronave al final de su vida útil es aproximadamente el precio de adquisición de la aeronave recién fabricada. Por lo que la estandarización de

la flota es esencial en la reducción de costes de la aerolínea. Además, Ryanair opta por la eliminación del coste por servicios de abordaje gratis para el pasajero.

Al producirse esta gran reducción de costes se atrae a un gran número de pasajeros que implica el aumento de volumen de ingresos, lo que establece a Ryanair en una economía de escala, dotándola de una gran competitividad. Esta competitividad y el volumen de pasajeros que mueve la compañía le dan poder de negociación ante los aeropuertos secundarios, lo que produce una reducción del coste por tasas aeroportuarias.

En cuanto a los costes fijos salariales se reducen al mínimo, puesto que el salario tanto de pilotos como de otros trabajadores es el mínimo según su capacitación.

Teniendo en cuenta la identificación realizada de los diferentes componentes del modelo de negocio de Ryanair, se construye un cuadro Modelo Canvas (Figura 2) como herramienta para facilitar el entendimiento de la estructura general del modelo de negocio y facilitar el análisis de los componentes que se realiza en el apartado 7. El modelo Canvas es el siguiente:

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fabricante aeronave única: Boeing • Compañías Handling y Fuerza de Tierra. • Aeropuertos secundarios. • Entidades públicas y empresas de servicios turísticos. • Empresa subcontratación personal: Pilotos, personal de abordaje y en tierra. 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alinear Modelo de negocio y operacional. • Eficiencia operativa en tierra. • Point-to-point model. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • LOW FARES. MADE SIMPLE • Vuelos directos en toda Europa. • Precios muy bajos fuera de temporada • Conexión países norte de Europa - mediterráneo • NO FRILLS • Conectividad entre aeropuertos • Optimización de tiempo en aeropuertos 	<p>RELACIÓN CON CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transaccional: Ofrece servicio de vuelo a bajo precio al cliente • Servicio Postventa automatizado por web y app. 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasajero Vacacional en continente europeo y países colindantes. • Pasajero vacacionales de corta estancia. • Pasajero vacacionales de norte de Europa a países mediterráneos en temporada. • Pasajero Laboral express
<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aeronave única estándar: Boeing 737-800 • Pilotos cualificados para B737-800 • Personal estrategia y operación. 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web Ryanair y App: Compra y facturación. • Correo electrónico: estado de reserva, del vuelo y ofertas. 		
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economía de escala: Alta reducción de costes fijos - aumento de volumen de ingresos – Alta competitividad • Eliminación costes por servicios: No frills • Coste Salarial mínimo • Reducción coste de tasas aeroportuarias 		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarifa básica ajustada: Billeto Low cost o Value • Otras tarifas de billete: Regular, Plus y FlexiPlus • Ingresos servicios extra: Selección asientos, Fast Track, Facturación de equipaje, seguro de viaje, etc. • Ingresos a bordo: Duty Free, Productos Ryanair y servicio Snack. • Servicios adicionales: Alquiler de vehículos, alojamiento y contratación de experiencias y actividades. 		

Figura 2 – Cuadro Modelo Canvas Ryanair. Fuente: Elaboración propia.

7. Estrategia Low Cost

En el apartado 6 se ha obtenido una visión general de la estructura del modelo de negocio de Ryanair mediante la identificación de sus componentes. Tras dicha identificación y la generación del modelo Canvas, se observa que todos los componentes del modelo desde los socios clave, pasando por la segmentación hasta la fuente de ingresos, están enfocados a la implementación de una estrategia Low Cost.

A continuación, se estudia los elementos clave de la estrategia Low Cost. Algunos de éstos son resultado de decisiones y acciones que llevó a cabo la aerolínea de forma pionera. En definitiva, son los elementos de la estrategia los que definen a la aerolínea.

7.1 Oferta de precios

El modelo Low cost de la compañía trata de ofrecer sus servicios al precio más competitivo mediante la reducción máxima de costes. Dicha reducción de costes permite a la aerolínea lanzar ofertas al consumidor con tarifas básicas altamente competitivas.

A la hora de lanzar las ofertas, la estrategia se basa en ofertar el precio básico al potencial cliente. El precio de la oferta básica es un precio de billete en el que no se incluye ningún servicio adicional al pasajero más que el servicio de transporte de este. Por tanto, en la oferta básica gracias a la estrategia de reducción de costes implementada por la aerolínea, se cubren costes estructurales como: Precio del combustible por pasajero, tasas aeroportuarias, costes del personal asociado al transporte y costes de mantenimiento derivados del transporte.

El nombre que da la compañía a la oferta básica es *Value offer*, es decir, cubre el valor de lo que cuesta el servicio de transportación. Ésta es una oferta *No Frills*, puesto que no incorpora servicios adicionales. Por lo tanto, las ganancias potenciales de la aerolínea vienen asociadas al cobro de servicios o extras irrelevantes para el servicio de transporte, pero que el pasajero está dispuesto a pagar o son una necesidad del pasajero a la hora de viajar.

Con este objetivo en mente, la estrategia cuenta actualmente con tres ofertas complementarias a la oferta o tarifa *Value*: Tarifa *Regular*, Tarifa *Plus* y Tarifa *Flexiplus*.

<p>Value <i>Viaja ligero</i></p> <p> Solo 1 bolsa pequeña Debe caber debajo del asiento</p> <p> AÑADIDO</p> <p>Continuar con la tarifa Value</p>	<p>Regular</p> <p><i>Incluye equipaje de mano de 10 kg y asiento</i></p> <p> Prioridad & 2 Piezas de Equipaje de Mano Sé el primero en embarcar y lleva una pieza de equipaje de mano de 10 kg y una bolsa pequeña</p> <p> Asiento reservado Filas específicas disponibles</p> <p>20,85 € más por persona en este vuelo</p>	<p>Plus</p> <p><i>Incluye facturación de equipaje de 20 kg</i></p> <p> 1 bolsa pequeña Debe caber debajo del asiento</p> <p> Asiento reservado Filas específicas disponibles</p> <p> Facturación de equipaje de 20 kg Entrega la maleta en el mostrador de facturación</p> <p> Facturación gratuita en el aeropuerto Hasta 40 minutos antes de tu vuelo</p> <p>33,00 € más por persona en este vuelo</p>	<p>Flexi Plus</p> <p><i>Si necesitas flexibilidad</i></p> <p> Prioridad & 2 Piezas de Equipaje de Mano Sé el primero en embarcar y lleva una pieza de equipaje de mano de 10 kg y una bolsa pequeña</p> <p> Reserva cualquier asiento incluidos los asientos con más espacio para las piernas</p> <p> Facturación gratuita en el aeropuerto Hasta 40 minutos antes de tu vuelo</p> <p> Billetes flexibles Opción de cambiar tus fechas de vuelo</p> <p>67,85 € más por persona en este vuelo</p>
--	---	--	--

Figura 3 – Tipos de Tarifas ofertadas por Ryanair. Fuente: Web Ryanair.

Como se puede observar en la Figura 3, las tarifas de Ryanair se estructuran de manera adicional a la tarifa con básica y son complementarias entre sí. Es decir, el incremento de precio es proporcional al aumento de servicios extra contratados.

Así pues, la tarifa Value permite al pasajero llevar en el vuelo un único bulto de pequeñas dimensiones bajo el asiento. Es decir, el precio cubre el servicio de transporte del pasajero y le permite llevar una carga extra en un espacio del avión al que la aerolínea no le puede sacar rentabilidad económica. Además, la distribución del pasajero en el avión se realiza cuando el pasajero realiza el check-in entre las 48 horas antes del viaje y dos horas antes. Por lo que la aerolínea le asigna asiento según su conveniencia después de haber recibido la facturación e ingreso del precio por billete más elevado de los pasajeros que han pagado el servicio extra de selección de asiento.

La siguiente tarifa según aumenta el precio es la Regular, permite al pasajero llevar dos piezas de mano: una de 10 Kg y una bolsa pequeña. Incluye Priority Boarding y selección de asiento en filas específicas seleccionadas por la aerolínea; puesto que reserva las filas de delante de la aeronave y las de la salida de emergencia, que tienen más espacio para las piernas, están destinadas a los pasajeros que pagan tarifas más caras.

La tercera tarifa según precio es la denominada Plus. Esta tarifa incluye la reserva del asiento en filas específicas y un bulto pequeño como las tarifas anteriores, sin embargo, permite la facturación gratuita en el aeropuerto hasta 40 minutos antes del vuelo y facturación de equipaje de mano de 20 Kg. Esta tarifa es ingeniosa, ya que la aerolínea oferta al pasajero la facturación gratuita hasta 40 minutos antes del vuelo como si fuera un servicio adicional en la oferta, cuando es un servicio que la aerolínea está obligada a dar si el pasajero ha pagado por facturar equipaje.

Por último, se oferta la tarifa Flexi Plus. Permite llevar 2 piezas de equipaje de mano como la tarifa Regular y facturar hasta 40 minutos antes del embarque como la tarifa Plus. Sin embargo, permite la reserva del asiento al pasajero sin restricción de filas y el cambio de fechas de vuelo, de ahí el aumento sustancial del precio.

A continuación, se estudia las cuatro ofertas complementarias de Ryanair para diferentes destinos y se extrae el ingreso medio que obtiene la aerolínea por servicios extra al billete de tarifa básico. Para ello, se selecciona las mismas fechas para que otros parámetros como cercanía de la fecha de vuelo no afecten al resultado.

Se muestran los precios por tarifa para diferentes destinos desde un mismo origen:

Madrid – Atenas:			
Value Viaje ligero	Regular Incluye equipaje de mano de 10 kg y	Plus Incluye facturación de equipaje de	Flexi Plus Si necesitas flexibilidad
Continuar con la tarifa Value	20,85 € más por persona en este vuelo	33,00 € más por persona en este vuelo	67,85 € más por persona en este vuelo
Madrid – Bari:			
Value Viaje ligero	Regular Incluye equipaje de mano de 10 kg y	Plus Incluye facturación de equipaje de	Flexi Plus Si necesitas flexibilidad
Continuar con la tarifa Value	20,85 € más por persona en este vuelo	28,00 € más por persona en este vuelo	67,85 € más por persona en este vuelo
Madrid – Eindhoven:			
Value Viaje ligero	Regular Incluye equipaje de mano de 10 kg y	Plus Incluye facturación de equipaje de	Flexi Plus Si necesitas flexibilidad
Continuar con la tarifa Value	20,85 € más por persona en este vuelo	33,00 € más por persona en este vuelo	72,84 € más por persona en este vuelo
Madrid – Marrakech:			
Value Viaje ligero	Regular Incluye equipaje de mano de 10 kg y	Plus Incluye facturación de equipaje de	Flexi Plus Si necesitas flexibilidad
Continuar con la tarifa Value	20,85 € más por persona en este vuelo	38,00 € más por persona en este vuelo	67,85 € más por persona en este vuelo
Madrid – Praga:			
Value Viaje ligero	Regular Incluye equipaje de mano de 10 kg y	Plus Incluye facturación de equipaje de	Flexi Plus Si necesitas flexibilidad
Continuar con la tarifa Value	20,85 € más por persona en este vuelo	38,00 € más por persona en este vuelo	67,85 € más por persona en este vuelo

Figura 4 – Variación de Tarifas ofertadas por Ryanair según destinos. Fuente: Web Ryanair.

A partir de la figura 4 se comprueba que hay un incremento medio estándar entre tarifas independientemente del destino, por lo que la aerolínea optimiza el precio de los servicios extra de manera que pueda crear paquetes estandarizados de ingresos por servicios de vuelo.

Se observa que el aumento de precio de tasa Value a tasa Regular es de 20,85 €. El incremento medio correspondiente a la tarifa Plus es de 34 €. Y el incremento medio de la tarifa Flexi Plus es aproximadamente de 68.85 €. Como resultado se obtiene un incremento medio de 38.56 euros por billete relacionados con servicios adicionales. De manera que la aerolínea obtiene una cantidad cuantiosa de ingresos por servicios a bordo o en aeropuerto que el pasajero suele requerir y que otras compañías ofrecen dentro del precio del billete, estos ingresos requerirán un estudio estadístico y registro de datos de compra histórico de los clientes para conocer la tendencia a comprar una u otra tarifa y el gasto medio de cliente por billete, de ahí la necesidad de implementar el Yield Management.

Por tanto, la aerolínea tiene una estructura definida de tarifas que se podrían clasificar en dos grupos según su relación con el tipo de ingresos: la tarifa básica está relacionada con los ingresos ajustados a la estructura de costes, este grupo se denominará “X”, los ingresos X serán variables según la demanda, pero fijos por su ajuste con el coste medio por billete. El segundo grupo, denominado “Y”, corresponde a las tarifas Regular, Plus y FlexiPlus, está relacionado con los ingresos adicionales por servicios extra “cobro de frills”, los ingresos de este grupo de tarifas serán variables según la demanda y dependientes de la compra de cada cliente, de ahí la importancia del Yield management. A continuación, se muestra un esquema de los grupos de tarifas X e Y.

$$\text{Ingresos por billete} = X + Y + \text{Otros ingresos (E. 1)}$$

Donde:

X = Ingresos ajustados a estructura de costes. Grupo: Tarifa básica.

Y = Ingresos adicionales por servicios extra o cobro de “Frills”. Grupo: Tarifa regular, plus y FlexiPlus.

Además, independientemente de la tarifa elegida, la aerolínea oferta los diferentes servicios extra de manera independiente para que el pasajero pueda adquirirlos de manera individual. Esta forma de ofrecer al pasajero servicios de manera complementaria se estudia en el siguiente apartado referido a la página Web, Aplicación y Marketing Online de Ryanair.

7.2 Plataformas digitales y Marketing Online

Uno de los factores determinantes en la estrategia de bajos costes de Ryanair es la digitalización de los canales de comunicación con el cliente. Tanto el canal de venta, como los servicios postventa de la aerolínea son digitales y tienen una estructura que dispone de manera organizada y sencilla los servicios ofertados. Ryanair tan solo permite la compra de billetes a través de su App o de su página web, de manera que elimina intermediarios y las comisiones asociadas a la venta de billetes por terceros. La implementación digital propia es esencial si se tiene en cuenta que los costes asociados a las comisiones de ventas por terceras partes en aerolíneas tradicionales son el 8% del valor del precio del billete.

Tanto la aplicación como la página web de Ryanair están diseñadas con según dos objetivos principales de la aerolínea: Layout digital sencillo para facilitar la potencial compra del billete y marketing online en las plataformas propias de manera recursiva.

Por tanto, al entrar un usuario en la página web de Ryanair, el proceso que le lleva al punto final de pago del billete ha de resultar lo más sencillo posible; y en cada uno de los pasos que dé el usuario hasta la compra del billete, la aerolínea se asegura de ofertar servicios extra, experiencias adicionales u ofertas de billetes a otros destinos con los que aumentar los ingresos de la aerolínea.

A continuación, se desglosa la estructura de la página principal de la aerolínea en la que se comprueba de manera fehaciente los dos elementos clave de las plataformas digitales de Ryanair: *User-friendly Layout* y Marketing Recursivo en plataforma propia.

User-friendly Layout:

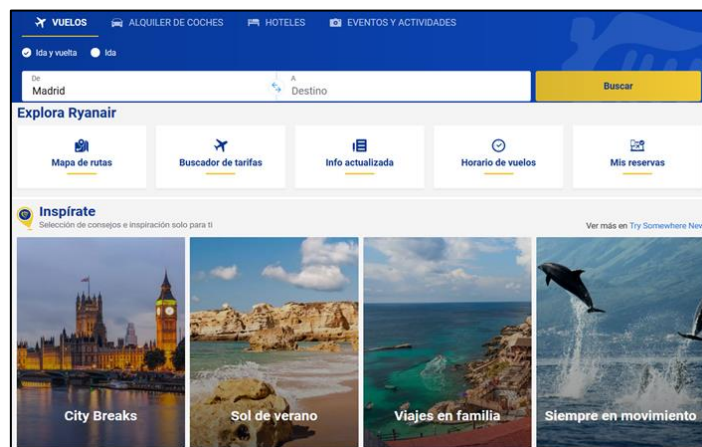


Figura 5 – User-friendly Layout de la Página Web de Ryanair. Fuente: Web Ryanair.

Marketing recursivo:

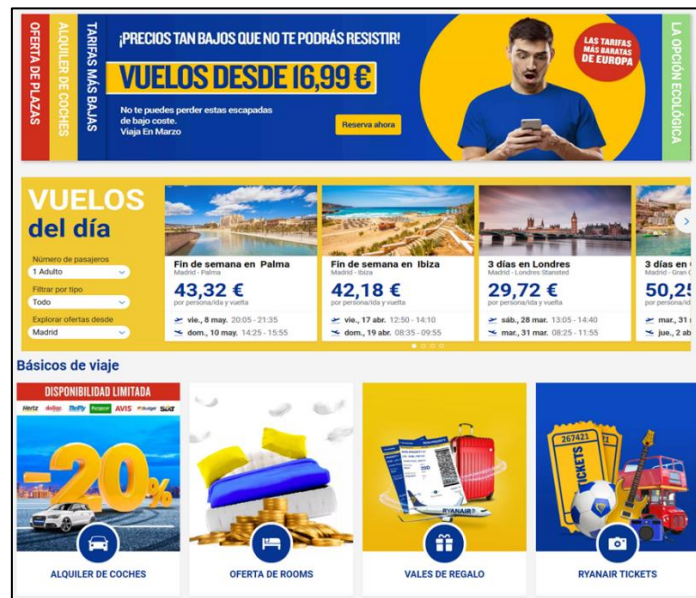


Figura 6 – Marketing recursivo en Página Web de Ryanair. Fuente: Web Ryanair.

A continuación, se pretende demostrar cómo se ejerce sobre el potencial cliente una estrategia de Marketing recursivo mediante la presentación de ofertas en cada paso que da el usuario en la plataforma hasta la compra del billete. En todo momento presentado con un Layout sencillo para facilitar la selección o adición de productos durante el proceso compra. Se decide ilustrar el proceso de Marketing recursivo mediante un diagrama de flujos del proceso de compra de un billete por parte de un cliente potencial.

Diagrama de flujo:

En el diagrama de flujos se indica con el término M.R., cada acción de marketing recursivo que realiza automáticamente la plataforma para ofertar servicios y productos extra al cliente.

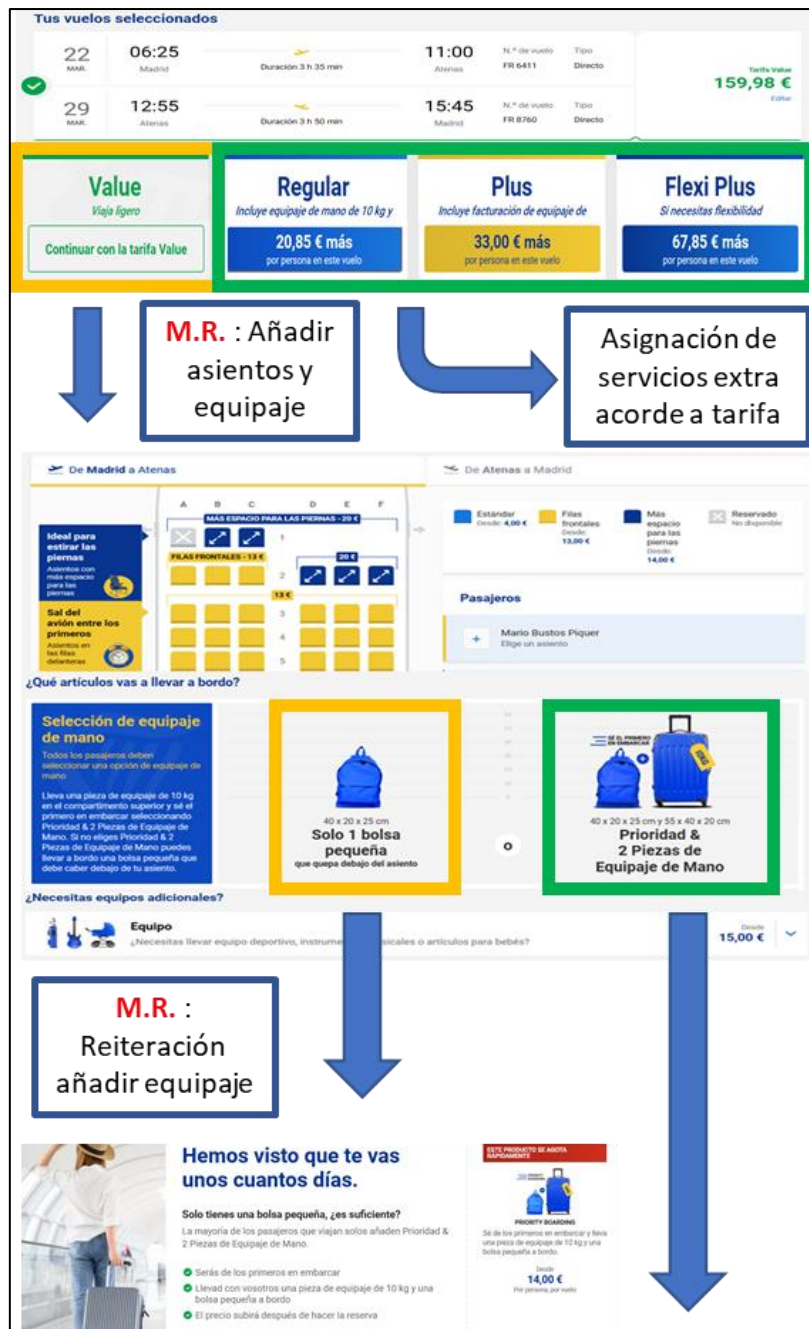




Figura 7 – Diagrama de flujos y Marketing recursivo en Página Web de Ryanair.

Fuente: Web Ryanair y elaboración propia.

Explicación proceso de compra:

Al entrar en la plataforma digital de la aerolínea, el cliente parte de la selección de la tarifa de billete. Si selecciona la tarifa básica de billete denominada oferta *Value* que solo incluye el billete con una bolsa de mano y asiento aleatorio, la plataforma dirige al cliente a selección de asientos por zona de aeronave y selección de equipaje adicional, por tanto, se está ejerciendo marketing recursivo sobre el cliente.

Siguiendo el diagrama de flujos, en caso de que el usuario seleccione que no quiere equipaje de mano más que 1 pequeña bolsa de manera gratuita, la plataforma lanza de nuevo de manera

recursiva una pestaña con recomendación de añadir equipaje para el número de días que dura el viaje.

A continuación, tanto si se ha elegido añadir equipaje como si se desea equipaje gratuito, se le ofrecen al usuario servicios adicionales a bordo, en el aeropuerto y en el destino, es decir, servicios adicionales relacionados con el vuelo. Esta es otra acción de marketing recursivo como se indica en el diagrama de flujos presente arriba.

El siguiente paso, tanto para el caso de haber seleccionado servicios extra relacionados con el vuelo como para el caso de no selección, la plataforma genera una cesta final en la que de nuevo se realiza marketing recursivo mediante la muestra de recuadros con opciones de servicios adicionales no relacionados con el vuelo, como pueden ser: Transporte, experiencias, alquiler de coche o alojamiento.

Por último, antes de realizar el pago final, la plataforma genera un nuevo aviso de marketing recursivo en el que se reitera la posibilidad de añadir un servicio adicional, en este caso, el alquiler de coche.

Por tanto, se demuestra que a lo largo del proceso de compra de un potencial cliente, el algoritmo de la plataforma está diseñado de manera que sea cual sea la elección del cliente ejercer sobre el una oferta adicional, de manera que la aerolínea trata de aumentar el gasto de un cliente con marketing recursivo.

En definitiva, las plataformas Web de Ryanair son un factor clave de las fuentes de ingreso de la aerolínea. Gracias al Layout digital sencillo y ofertas recursivas planteadas de manera indirecta, la aerolínea consigue que el pasajero que ha sido atraído por el bajo precio del billete en tarifa básica consuma servicios adicionales, de manera que el volumen de ingresos de la aerolínea por servicios que no suponen costes estructurales se incrementa cuantiosamente.

7.3 El factor tiempo

En la visión preliminar de la aerolínea se estableció que el buen funcionamiento de Ryanair dependía del alineamiento de su modelo de negocio y su modelo operacional. El modelo operacional de una aerolínea es altamente complejo, pues ha de coordinar su flota y su buen estado con la optimización de las rutas y la organización de la aerolínea en cada aeropuerto, donde los tiempos de parada son un factor determinante.

De ahí, que gran parte del éxito de Ryanair se base en la optimización del factor tiempo. Una aerolínea de bajo coste que tiene como objetivo realizar una media de 10 viajes por día con cada una de sus aeronaves tiene obligatoriamente como factor determinante el tiempo. A continuación, el alumno propone un modelo simple para la optimización del tiempo. Se descompone éste según los tiempos empleados en cada una de las tareas y operaciones relacionadas con la aeronave y los pasajeros para cada vuelo; cada uno de esos factores de tiempo son el tiempo de la operación a optimizar por la aerolínea.

Según el análisis del alumno, Ryanair se ha propuesto la optimización del tiempo que requiere realizar una aeronave desde tres perspectivas: Tiempo empleado por la aeronave en el aeropuerto, tiempo que emplea el pasajero desde que entra en el aeropuerto hasta que despegue el vuelo y el tiempo de gestiones del pasajero previas al vuelo.

$$T_{\text{optimizado}} = T_{\text{aeronave en aeropuerto}}^{\text{opt}} + T_{\text{pasajero en aeropuerto}}^{\text{opt}} + T_{\text{pasajero previo vuelo}}^{\text{opt}} \quad (E.2)$$

- Tiempo empleado por la aeronave en tierra: Una vez aterrizada la aeronave en tierra, emplea su tiempo en dos operaciones Taxi y estacionamiento. La aerolínea trata de optimizar los tiempos de ambas operaciones.

$$T_{\text{aeronave en aeropuerto}}^{\text{opt}} = T_{\text{aeronave Taxi}}^{\text{opt}} + T_{\text{aeronave estacionada}}^{\text{opt}} \quad (E.3)$$

Con tal de que el recorrido de taxi sea el menor posible, la aerolínea opera en aeropuertos secundarios donde las pistas se encuentran cerca de las terminales, o aeropuertos principales obteniendo tratos con el aeropuerto para obtener terminales propias y cercanas a pistas de despegue.

Por otra parte, para reducir los tiempos de estacionamiento se han de reducir el tiempo de revisiones en tierra y puesta a punto de la aeronave para el siguiente vuelo y el tiempo de embarque de los pasajeros y puesta a punto interna de la aeronave.

$$T_{\text{aeronave estacionada}}^{\text{opt}} = T_{\text{tareas tierra aeronave}}^{\text{opt}} + T_{\text{tareas abordaje aeronave}}^{\text{opt}} \quad (E.4)$$

El segundo tiempo para optimizar está directamente relacionado con el tiempo $T_{\text{pasajero en aeropuerto}}^{\text{opt}}$, el primero depende de la optimización de los procesos realizados en la aeronave dentro de ella por el personal de la aerolínea y la revisión y carga de combustible realizada por el personal de tierra.

Para minimizar los tiempos de revisión y tareas en tierra sobre la aeronave, la aerolínea emplea la aeronave Boeing 737-800 de manera estandarizada. De esta manera, la revisión y tareas sobre la aeronave se estandarizan, de manera que el tiempo empleado en ellas es menor. Con tal de minimizar la puesta a punto interna de la aeronave, se simplifica al máximo el diseño interno de ésta. Por ejemplo, la aerolínea renuncia a asientos reclinables y paños protectores de cabecero, reduciendo los tiempos de limpieza previa al vuelo de la aeronave.

- Tiempo empleado por el pasajero en el aeropuerto: Para optimizar el tiempo empleado por el pasajero en el aeropuerto la aerolínea se centra en reducir al máximo los tiempos de facturación y embarque. Para ello, diseña sus tarifas de billetes entorno al equipaje que el pasajero puede llevar consigo en el viaje, encareciendo las opciones que incluyen la facturación de equipaje en bodega y limitando el tamaño y peso del equipaje de mano.

Las acciones llevadas a cabo por la aerolínea para la optimización del tiempo de facturación y embarque mediante las restricciones de equipaje ha sido el punto clave en la controvertida imagen de la aerolínea y que la ha costado numerosos pleitos. Sin embargo, con su objetivo siempre presente, las limitaciones al equipaje se han ido imponiendo unidas al embarque prioritario y rápido de los pasajeros con la aeronave aún en proceso de puesta a punto. La limitación de equipaje se estudia en profundidad en el siguiente apartado.

Por tanto, el tiempo empleado por el pasajero en el aeropuerto se ha optimizado mediante las restricciones de equipaje, embarque rápido gracias a la reducción de bultos y el servicio de check-in online que permite reducir considerablemente el número de pasajeros que pasan por el mostrados de facturación en el aeropuerto.

- La optimización del tiempo empleado en gestiones del pasajero previas al vuelo es esencial tanto en la reducción de costes como en el tiempo que empleará posteriormente el pasajero en el aeropuerto. Las plataformas digitales de la aerolínea enfocadas al fácil auto servicio del cliente en la compra y facturación del billete han permitido la optimización de $T_{pasajero\ previo\ vuelo}^{opt}$.

La consecuencia directa de la optimización de este tiempo es que el tiempo de facturación de pasajeros en mostrador es el mínimo posible, más teniendo en cuenta las condiciones restrictivas que impone la compañía sobre el equipaje.

Además, la reducción del tiempo $T_{pasajero\ previo\ vuelo}^{opt}$ es clave en la visión del cliente sobre la aerolínea. Si se tiene en cuenta que la segmentación del cliente de Ryanair es un cliente no interesado en servicios extra y sensible al precio, la reducción del tiempo de compra del billete y la facilidad para facturar desde la página web o mediante la aplicación en un smartphone crea una buena imagen para la aerolínea en cuanto a la facilidad en el acceso a sus servicios.

Por lo tanto, la optimización del tiempo empleado por el pasajero previo al vuelo es esencial no solo en la reducción de costes y optimización de tiempos de procesos en el aeropuerto, sino también para la imagen de la aerolínea.

7.4 Política de equipaje

En el apartado anterior se ha demostrado que el tiempo es un factor clave en el modelo operacional de Ryanair, en particular el tiempo empleado por el pasajero en el aeropuerto. Con respecto a la optimización del tiempo se ha comentado que la aerolínea ha tratado de reducir el tiempo del paso del pasajero por el aeropuerto mediante la imposición de condiciones limitantes sobre el equipaje tanto de mano como facturado que el pasajero pretende llevar en el vuelo.

La política de limitación del equipaje no ha sido impuesta únicamente para mejorar registros temporales, como aerolínea Low Cost y No frills, la aerolínea se cerciora de que todo gasto superfluo al servicio de transporte del pasajero sea eliminado; en caso de no poder hacerlo como es el caso del equipaje, la compañía trata de reducir al máximo el coste asociado a éste cobrando el precio correspondiente al pasajero. En definitiva, el equipaje es Payload o carga de pago que puede transportar el avión; toda carga introducida en el avión afecta al consumo de la aeronave y por ende aumenta los costes, de ahí que la aerolínea no solo limite la cantidad de equipaje, sino que además vuelca el coste de este sobre el cliente.

Sin embargo, la política de limitación de equipaje de Ryanair no ha sido una constante desde su lanzamiento. Conforme la aerolínea trataba de optimizar al máximo los costes y los tiempos de operación para aumentar así su rentabilidad, la política de equipajes se ha ido adaptando. Al ser el transporte de equipaje una fuente de ingresos clave de la aerolínea, se puede decir que el

modelo de negocio se ha ido modificando de manera flexible con el objetivo de mantener la rentabilidad de la compañía.

En sus primeros años la compañía no ejercía una limitación exagerada sobre el equipaje, favorecía el uso de equipaje de mano como es típico en una aerolínea de bajo coste. A partir de del 2009, con el objetivo de optimizar el funcionamiento de la flota se permitió viajar de manera gratuita únicamente con una maleta de mano de dimensiones 35x20x20, el resto de equipaje transportado era de cobro. Posteriormente, entre el 2017 y 2019 la compañía modificó en varias ocasiones su política de equipajes con tendencia restrictiva. A continuación, se comentan los cambios más significativos.

Debido a los retrasos de la aerolínea en muchos aeropuertos, en 2018 se cambió la política de equipaje y facturación y se permitía un único bulto de forma gratuita de dimensiones 35x20x20 y para un segundo bulto de 55x40x20 se ofrecían dos opciones: Suplemento del precio para subir el segundo bulto a la cabina incluyendo embarque preferente o la facturación del bulto sin ningún coste.

Desde el 2018 se modifica de nuevo la política de equipaje, la tradicional maleta business de 35x20x20 no puede ser subida a la cabina de forma gratuita y sólo se permite una pequeña bolsa de mano o bolso. Para llevar la maleta de 35x20x20 a bordo se había de pagar un suplemento con embarque prioritario, en caso de llevarla y no haber pagado el suplemento, la maleta era solicitada a pie de avión y llevada a bodega. Por supuesto, el resto de equipaje de dimensiones superiores era obligatoriamente facturado, aunque se aumenta el peso de facturación de 15Kg a 20Kg y se reduce el precio de facturación de 35 a 25 euros.

Actualmente y desde el 2019, se ha restringido todavía más la política de equipaje de mano y facturación. Con un billete de tarifa básica el pasajero puede llevar consigo únicamente una pequeña bolsa con la especificación "Debe caber debajo del asiento". Para el transporte de otro tipo de equipaje se carga al cliente según tarifas o servicios de equipaje añadidos al precio básico. Las opciones son: Pago de 20,85 € por embarque con prioridad y 2 piezas de mano por pasajero, una de 10 kg y otra que debe caber debajo del asiento; o pago de facturación de equipaje de 20 Kg.

En definitiva, la política restrictiva de equipaje de mano y facturación de Ryanair es un elemento clave en su operatividad. La aplicación de la política ha sido modificada con tendencia restrictiva para adaptarse a los costes de la compañía, evitar retrasos y optimizar tiempos. Por tanto, si la política de equipaje es flexible puesto que ha ido variando con el tiempo, también lo es el modelo de negocio de Ryanair; puesto que el equipaje es una fuente de ingresos esencial para la compañía.

A continuación, se adjunta un gráfico que demuestra la evolución temporal con carácter restrictivo de las decisiones tomadas por la compañía en materia de política de equipaje y servicios relacionados con el pasajero como son el check-in o servicios adicionales de embarque y vuelo.

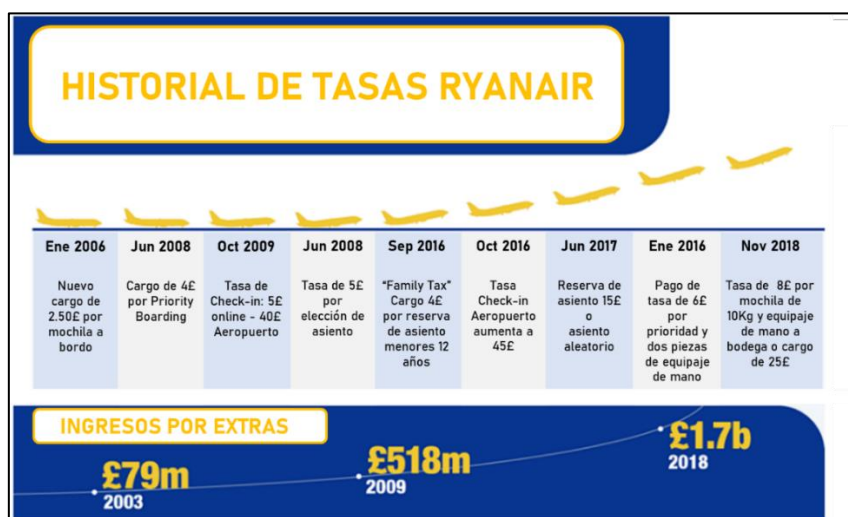


Figura 8 – Evolución de las tasas de Ryanair en política de equipaje y facturación.

Fuente: SendmyBag y elaboración propia.

7.5 Tipo de aeropuerto y modelo único de aeronave

Con el objetivo de implementar una estrategia Low Cost, una aerolínea de bajo coste está obligada a optimizar económicamente su flota y los gastos relacionados con el mantenimiento de esta. Para ello, Ryanair opta por la estandarización de su flota, obteniendo así una gran reducción de costes y facilitando el mantenimiento de los estándares de seguridad exigidos por las agencias aeronáuticas y de transporte aéreo. Además, elige estratégicamente y según la conveniencia económica los aeropuertos en los que operar.

Modelo único de aeronave:

En cuanto a la estandarización de la flota, esta se consigue gracias al empleo de un único modelo de aeronave: Boeing 737-800. Esta aeronave fue desarrollada por la compañía americana Boeing Commercial Airplanes. Es una aeronave bimotora de fuselaje estrecho diseñada para misiones de corto y medio alcance. Cuenta con motores *turbofan*, con buena eficiencia en cuanto al consumo de combustible, lo que reduce costes en gasto de combustible.

Además, es la aeronave comercial turboprop con mayor número de unidades vendidas en la historia de la aviación con más de 10.000 unidades vendidas. El hecho de que su producción por parte del fabricante esté rentabilizada y asegurada desde hace ya años asegura a la compañía la disponibilidad de aeronaves nuevas cuando se requieran. Asimismo, al ser la aeronave más vendida y rentabilizada por Boeing, su precio se ha normalizado; lo que permite a la aerolínea hacer encargos de aeronaves con buen conocimiento del precio. Por otra parte, debido al alto número de ejemplares producidos, encontrar piezas de sustitución y equipo homologado para las revisiones y mantenimiento es una tarea más fácil que si se cuenta con una aeronave con pocos ejemplares producidos.

Otra de las ventajas de mantener una flota estandarizada es la reducción de costes de personal de mantenimiento y pilotos. El personal de la aerolínea puede ser empleado de manera flexible independientemente del lugar de trabajo o rutas de vuelo al utilizar la misma aeronave, por tanto, la reducción de los costes se debe a la disminución del número de personal especializado y su salario correspondiente. Conjuntamente, el coste de formación del personal para el

mantenimiento es menor, puesto que tan solo se habrán de especializar y actualizar sus conocimientos con respecto a una sola aeronave.

La compañía cuenta actualmente con una flota joven de 300 Boeing 737-800 en funcionamiento, con una edad media de las aeronaves de 5.5 años. A estas aeronaves en funcionamiento, la aerolínea pretende sumarle otros 183 Boeing 737-800 que se encuentran en fase de producción en las instalaciones de Boeing. El objetivo establecido para 2024 es tener a disposición una flota de 520 aeronaves en funcionamiento, lo que permitiría a la compañía transportar 160 millones de pasajeros al año. Sin embargo, el número podría verse reducido puesto que la aerolínea había encargado 100 Boeing 737 MAX 200, la nueva versión del 737-800 cuya fabricación ha sido paralizada debido al fallo de sistemas de control de abordaje que provocaron recientemente dos accidentes de carácter grave.

En cuanto al tamaño de la flota, cabe destacar que la aerolínea irlandesa incrementa linealmente el número de aeronaves que componen la flota gracias al alto volumen de ingresos que obtiene al año, lo que permite a la aerolínea aumentar el volumen de pasajeros al año. Todo ello manteniendo el modelo único de aeronave. Se muestra a continuación el crecimiento de la flota de Ryanair.

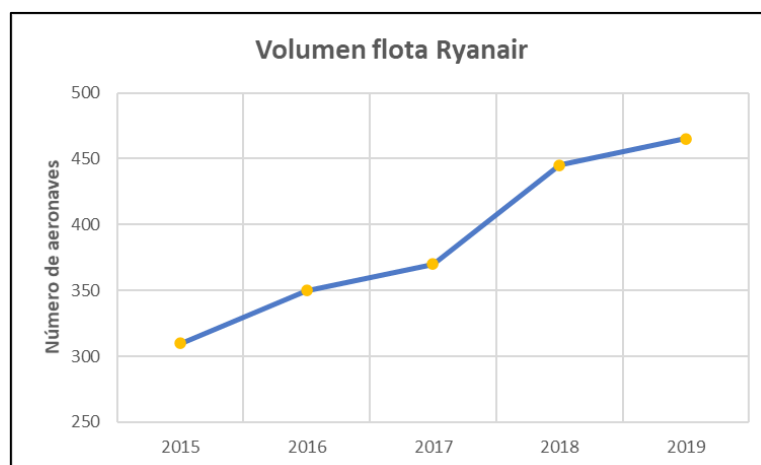


Figura 9 – Volumen flota Ryanair.

Fuente: Elaboración propia y Annual Report Ryanair.

Tipo de aeropuerto:

En cuanto al tipo de aeropuerto en los que opera la compañía, se seleccionan aeropuertos secundarios de ciudades principales de Europa y aeropuertos de ciudades europeas secundarias. La razón por la que se eligen estos aeropuertos para las rutas es que, en los aeropuertos secundarios, de menor tamaño y tránsito de pasajeros, las tasas aeroportuarias requeridas a las aerolíneas por parte del aeropuerto son menores.

Además, al ser aeropuertos a los que no suelen volar aerolíneas tradicionales o internacionales sino aerolíneas nacionales con menor volumen de mercado, Ryanair con su gran volumen de pasajeros e ingresos, tiene un alto poder de negociación para las tasas, elección de terminales, disposición de su flota en el aeropuerto y otros factores clave en la disposición de las aerolíneas en los aeropuertos.

Otro factor clave en a la hora de elegir aeropuertos en los que operar, es el tiempo medio de tránsito del pasajero por el aeropuerto. Como se ha comentado en el apartado 7.3, el factor tiempo es determinante en la estrategia de bajo coste de Ryanair. La compañía trata de realizar de media 10 vuelos por aeronave al día para maximizar su rentabilidad, lo que exige que el tiempo empleado por sus pasajeros en el aeropuerto y el tiempo empleado por la aeronave en taxi y estacionamiento sean el menor posible. Para facilitar esta tarea, Ryanair elige aeropuertos pequeños como son el de Pisa, Ciampino, Valencia, Vitoria, etc. En estos aeropuertos el pasajero transita el aeropuerto en poco tiempo. Además, el número de operaciones por día es bajo, lo que implica que la aeronave empleará poco tiempo en la aproximación, espera y aterrizaje. La operación taxi hasta la posición de estacionamiento será corta al ser aeropuertos con pocas terminales.

Para demostrar la elección de aeropuertos secundarios y de ciudades menores, se selecciona un país europeo en el que opere Ryanair, en este caso Francia, y se muestra las bases en las que opera o existen rutas de Ryanair en Francia (Figura 10). Lo primero que destaca al observar las bases en este país es que Ryanair opera en los dos aeropuertos secundarios de la capital, París. Opera en Pair Beauvais y París Vatry, señalados en la figura 10 en amarillo, que son aeropuertos de menor dimensión y menor número de operaciones que el Aeropuerto Paris-Charles de Gaulle y Pairs-Orly.

En segundo lugar, destaca que la aerolínea tiene como destinos ciudades importante de Francia como Nantes, Toulouse y Marsella (señaladas en verde); sin embargo, dispone de un mayor número de rutas a ciudades secundarias como Dinard, Brest, Bergerac o Dole entre otras (señaladas en rojo). Se demuestra así que la elección de Aeropuertos secundarios y de ciudades menores es clave en la estrategia de bajo coste de Ryanair.

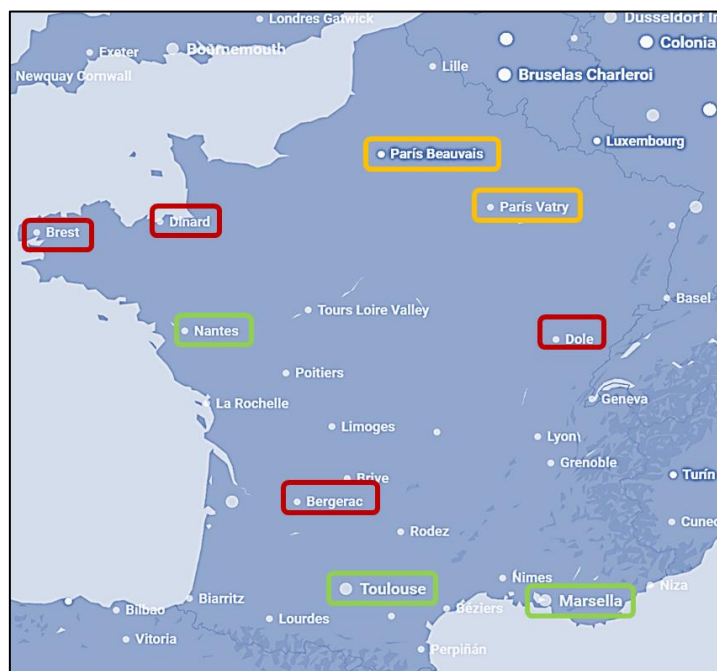


Figura 10 – Aeropuertos Secundarios de Ryanair en Francia.

Fuente: Web Ryanair y elaboración propia.

7.6 Modelo Point-to-point

En el anterior apartado, referido al modelo único de aeronave y el tipo de aeropuerto que selecciona la compañía para fijar sus rutas, se ha hecho referencia al número de vuelos por día que realizan las aeronaves de la flota de Ryanair. La elección del tipo de aeropuerto, secundarios, de poco tránsito y de pequeñas dimensiones está estrechamente ligado con la estrategia de vuelos o rutas de la aerolínea.

Para obtener la máxima rentabilidad por aeronave, Ryanair opta por realizar hasta 11 vuelos al día por aeronave. Se estima que algunas aeronaves llegan a realizar en un día el casi el doble de horas de vuelo que otro tipo de compañías con perfil tradicional. Para ello, es esencial como se ha comentado anteriormente la elección de aeropuertos, pero es más determinante la organización, diseño y optimización de las rutas que realizan las aeronaves.

El modelo de organización de las rutas de Ryanair es del tipo *Point-to-Point*, este término se utiliza para describir las rutas en las que una aeronave realiza un trayecto y al llegar al destino desembarca a los pasajeros que transporta, embarca pasajeros para un nuevo servicio y vuelve a despegar siguiendo su ruta. Este modelo es el ideal para Ryanair puesto que reduce mucho los tiempos de escala de la aeronave en los aeropuertos de su ruta; el tiempo aproximado de escala de la flota de Ryanair es entre 25 y 30 minutos.

El modelo Point-to-Point se caracteriza por el diseño de las rutas desde el punto de vista de una única aeronave, es decir, se diseña la ruta entre diferentes destinos para ser cubiertos con una sola aeronave. Este modelo se diferencia del modelo de las aerolíneas tradicionales, cuyo modelo se conoce con el término *Hub-and-Spoke*. El diseño de las rutas de este modelo se realiza entorno a aeropuertos base de grandes dimensiones dominados por una aerolínea conocidos con Hubs.

En estos aeropuertos las aerolíneas realizan las conexiones entre rutas, como si se tratase de un nido. Así pues, las diferentes aeronaves de diferentes orígenes se reúnen en el Hub para realizar la conexión de los pasajeros con otra aeronave. Normalmente, este modelo lo utilizan aerolíneas con vuelos intercontinentales. Este modelo no es útil para el caso de Ryanair porque en el momento que se realizan las conexiones entre aeronaves suelen producirse retrasos y tiempo de escala mayores que para el modelo Point-to-Point, debido a que el desembarque y embarque de los pasajeros en la nueva aeronave puede que obligue a estos a transitar entre terminales, de manera que los tiempos de escala se alargan.

El modelo Point-to-Point es típico de las aerolíneas de bajo coste. Al diseñar la ruta entorno a la aeronave en lugar de en torno al pasajero, las rutas de la aeronave no suelen enlazar con otra ruta de la compañía, por lo que en caso de retraso y la correspondiente indemnización de los pasajeros, las compañías de bajo coste indemnizarían únicamente por un vuelo en lugar de dos o tres debido a la inexistencia de conexiones.

A continuación, se muestra el historial de un día para una aeronave de Ryanair y su mapa de rutas del día para demostrar que el modelo de rutas Ryanair es Point-to-Point y sin conexiones. Optimizando la ruta para obtener el máximo número de horas de vuelo de una aeronave en una ruta circular en el mismo día, es decir, el origen y destino final es el mismo aeropuerto.

Se selecciona la aeronave 9h-QAA en el sistema de seguimiento de la web FlightRadar 24. Las rutas realizadas el 27 de febrero de 2020 por la aeronave tienen como origen y destino final Milán, los destinos intermedios son Londres, Catania y Palermo. Cabe destacar que la aeronave

realiza 6 vuelos en el día, entre las 7:10 y las 22:28 con una escala de duración media de 43 minutos. Se demuestra así que la organización de ruta de Ryanair es del tipo Point-to-Point, optimizando al máximo el número de horas de vuelo de la aeronave y reduciendo los tiempos de escala al mínimo posible.


Flight history for aircraft - 9H-QAA									
AIRCRAFT		TYPE CODE		MODE S					
Boeing 737-8AS		B738		4D21E9					
AIRLINE		Code		SERIAL NUMBER (MSN)					
Ryanair		FR / RYR							
OPERATOR		Code		AGE					
Malta Air		AL / MAY							
27 Feb 2020	Palermo (PMO)	Milan (MXP)	FR1441	1:33	20:55	20:55	22:45		Landed 22:28
27 Feb 2020	Milan (MXP)	Palermo (PMO)	FR1440	1:20	18:40	18:43	20:30		Landed 20:03
27 Feb 2020	Catania (CTA)	Milan (MXP)	FR5518	1:42	16:15	16:13	18:15		Landed 17:55
27 Feb 2020	Milan (MXP)	Catania (CTA)	FR5517	1:34	13:55	13:57	15:50		Landed 15:30
27 Feb 2020	London (STN)	Milan (MXP)	FR8729	1:31	08:45	09:38	11:40		Landed 12:08
27 Feb 2020	Milan (MXP)	London (STN)	FR8728	2:02	07:10	07:26	08:20		Landed 08:27

Figura 11 – Historial de vuelo aeronave 9H-QAA Ryanair.

Fuente: FlightRadar 24

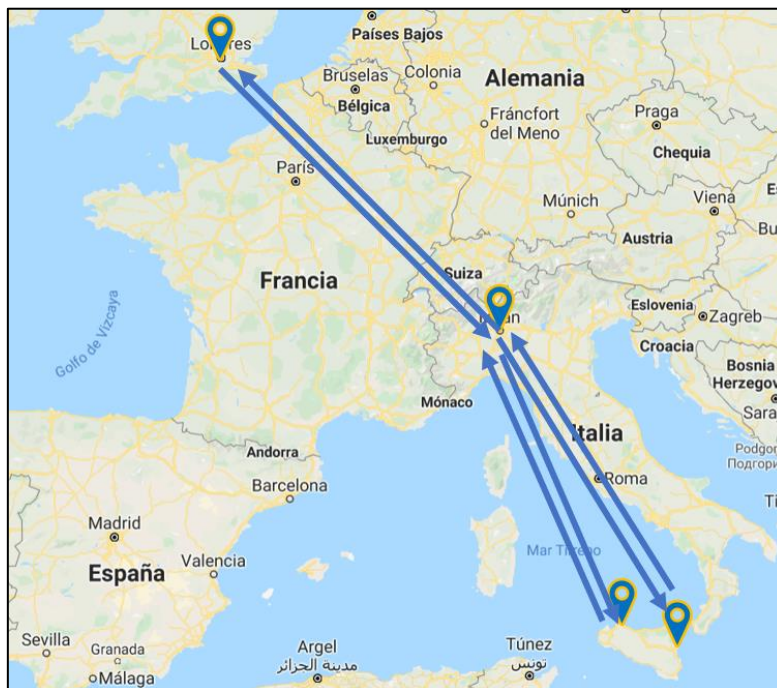


Figura 12 – Mapa historial de vuelo aeronave 9H-QAA Ryanair.

Fuente: Elaboración propia.

7.7 Coste Salarial

Por último, se estudia el diseño de la estructura salarial de la compañía como medio para la implementación de la estrategia Low Cost. El personal de la aerolínea compone un recurso esencial del modelo de negocio de Ryanair, puesto que la aerolínea precisa personal cualificado para pilotar el modelo de aeronave que utiliza, así como personal técnico cualificado en el mantenimiento y revisión de esta. Además de ser un recurso esencial, el personal es uno de los costes directos de operación de la aerolínea.

Ryanair tiene una política de contratación basada en la subcontratación mediante empresas terceras, además acumula trabajadores que figuran en la plantilla, pero en realidad son autónomos o de contratación temporal. Es una aerolínea conocida por su desigualdad salarial entre los empleados por contratación directa y los subcontratados.

Normalmente en una aerolínea, el personal necesario para la operación de las aeronaves es contratado y asalariado directo de la compañía que lo emplea; otros trabajadores que dan servicios secundarios en tierra son subcontratados por a través de otra empresa. En Ryanair, se emplea el método de subcontratación incluso para los pilotos.

Esta estrategia se implementa con el objetivo de que la compañía solo incurra en coste salarial del personal por las horas activas de trabajo. Es decir, en el caso de los pilotos, solo cubre el coste salarial del piloto por las horas activas de pilotaje. Por tanto, la empresa tercera sería la contratadora de pilotos a tiempo completo, mientras que la aerolínea los subcontrata por horas de vuelo.

Por otro lado, los trabajos relacionados con las aerolíneas suelen implicar desplazamiento y pernocta del personal. Para eliminar costes de pernocta, como se ha mencionado en el apartado anterior, Ryanair diseña las rutas según el modelo Point-to-Point de manera que la aeronave tiene como destino final el mismo lugar que el origen del primer vuelo del día.

En caso de que la ruta no esté diseñada con mismo origen y destino final, o por motivos de retrasos o fallo de la aeronave el personal tuviera que pernoctar; la aerolínea cubre los costes mínimos del hospedaje del personal en hoteles de poca categoría.

En lo referido a los salarios de la aerolínea, estos se sitúan en un rango medio. Comparado con otras aerolíneas, para todas las fases de contratación en el caso de pilotos o copilotos el salario asociado ocupa del rango medio.

La contratación se realiza según la normativa de Irlanda, lo que implica que a todo trabajador se le aplican los derechos laborales de este país independientemente de que residan en otro país comunitario o extracomunitario con más derechos sociales. Además, la contratación se realiza en este país por su baja fiscalidad. Este tipo de contratación le ha costado a la compañía numerosas huelgas que le han obligado a cancelar hasta 20.000 vuelos en el año 2018.

A continuación, se realiza una comparativa salarial entre Ryanair y su competencia directa en aerolíneas de bajo coste para el año 2018: Easyjet. Además, se compara con aerolíneas principales de España tanto tradicional como de bajo coste con intención de tener una referencia salarial según el mercado laboral español.

En esta comparación, se estudian los siguientes sueldos: Sueldo inicial de copiloto, sueldo máximo de copiloto y sueldo inicial de comandante. La aerolínea establece un sueldo inicial de 28.000€ asociado al puesto de copiloto, el sueldo máximo como copiloto alcanza los 66.300€. El

sueldo inicial asociado a un comandante en la aerolínea es de 91.800€. Se compara la cifra salarial con los sueldos de estas tres posiciones en las siguientes aerolíneas: Iberia, EasyJet, Vueling e Iberia Express. Se realiza la comparativa en la figura 13 y se comprueba que para los tres puestos el salario de Ryanair se sitúa en el rango medio.

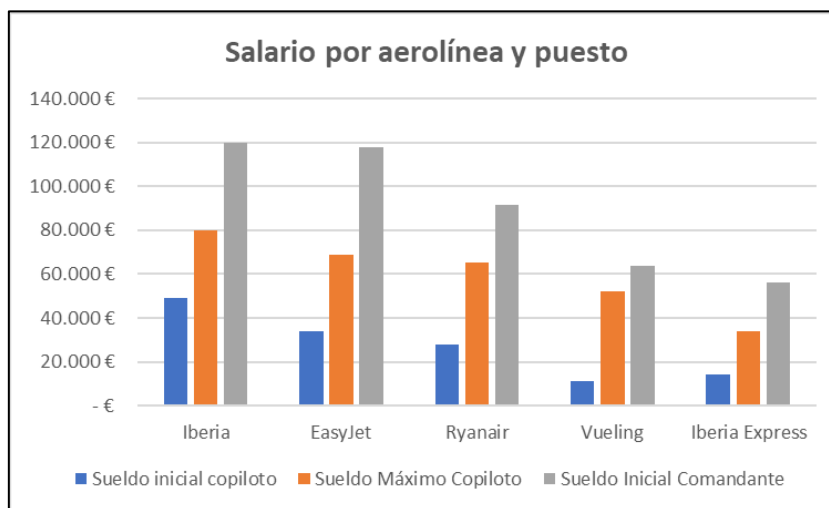


Figura 13 – Comparativa salarial por puesto de Ryanair con otras compañías (2018).

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de El Confidencial.

8. Análisis del modelo de negocio

Hasta este punto del trabajo, se ha definido y descrito las características del modelo de negocio de una aerolínea de bajo coste, identificado los componentes del modelo de la aerolínea Ryanair y se ha estudiado los medios de emplea la empresa para implementar la estrategia Low cost que define principalmente a su modelo de negocio.

A continuación, se pretende dar un paso más en el estudio de la aerolínea y su modelo de negocio. Es el momento de someter a un estudio más profundo mediante métricas y métodos analíticos el modelo de negocio de Ryanair y su alineación con el modelo operacional.

Para ello se estudia los puntos fuertes y débiles de la compañía comparando sus resultados en términos de volumen de pasajeros, ingresos, operaciones y otros parámetros con los de la competencia, asimismo se estudiará la evolución de los parámetros propios de la compañía a lo largo de un periodo de tiempo. Entre los tipos de análisis se encuentran: Análisis de competencia, Análisis SWOT, Porter's Five Forces, etc.

En este punto también se pone en cuestión dos factores determinantes del modelo de negocio: La flexibilidad o dinamismo del modelo con el paso del tiempo y la imagen de la aerolínea generado por su toma de decisiones y la influencia de los líderes de la empresa.

En definitiva, se pretende conocer si el modelo de negocio genera buenos resultados para la compañía no sólo en términos económicos, sino en términos de generación de valor para el sector aeronáutico, la aerolínea en sí y el segmento de mercado al que está orientada la aerolínea, los miles de pasajeros que eligen volar por toda Europa con Ryanair.

8.1 Análisis Porter's Five Forces

El análisis de las cinco fuerzas de Porter (Michael Eugene Porter, 1979) ayuda a identificar si un sector es atractivo o tiene valor potencial para una compañía en función de cinco fuerzas de competencia. En el caso de Ryanair, sirve para identificar el valor potencial o el atractivo del mercado de las aerolíneas Low Cost europeas.

A partir de este análisis y conociendo el modelo de negocio de mercado de Ryanair, se pretende conocer la capacidad competitiva de Ryanair frente al mercado existente y entender las oportunidades que existen y se crean en el sector. Al ser una compañía caracterizada por la adaptabilidad de su modelo de negocio al entorno y la circunstancia, el análisis de las cinco fuerzas puede ayudar a comprender la gran capacidad de la aerolínea para explotar el mercado.

Las cinco fuerzas de Porter son: Poder de negociación de los clientes o compradores, Poder de negociación de los proveedores o vendedores, Amenaza de nuevos competidores entrantes, Amenaza de productos sustitutos y la Rivalidad entre competidores. A continuación, se procede al estudio de cada una de ellas para el caso de Ryanair.

- F1 - Poder de negociación de los clientes o compradores:

Típicamente en el sector de las aerolíneas de bajo coste el poder de negociación del cliente es alto, debido a la existencia de varias aerolíneas de bajo coste en el caso del mercado europeo y a nivel nacional dentro de la unión europea, el cliente puede elegir con quien volar. En el caso de España, Ryanair compite con otras aerolíneas de bajo coste como son EasyJet o Vueling.

Sin embargo, actualmente gracias al incremento de volumen de pasajeros transportados, volumen de ingresos y el número de rutas con respecto a la competencia, Ryanair es cada vez más competitiva, haciendo que el poder de negociación del cliente disminuya. En algunas ciudades secundarias de Europa, su dominio sobre el aeropuerto es tal, que el pasajero procedente de esa ciudad está prácticamente obligado a volar con la aerolínea.

De hecho, Ryanair es una aerolínea en la que el cliente se ha de adaptar al funcionamiento de ésta. Por ejemplo, en el caso de la política de limitación de equipaje, a pesar de no ser una medida popular, el cliente sigue volando con Ryanair e incluso aumenta el número de pasajeros por año.

Por lo que, al ser tan grande el volumen de pasajeros e ingresos de Ryanair y su alta capacidad competitiva, el cliente se ve obligado a aceptar cada vez más términos de la compañía y su poder de negociación es cada vez menor a pesar de tratarse un mercado abierto como es el de las aerolíneas europeas.

- F2 - Poder de negociación de los proveedores:

El proveedor principal de una aerolínea es el fabricante o fabricantes de las aeronaves que componen su flota. Tradicionalmente el poder de negociación de los fabricantes era alto debido a que dos fábricas copaban el mercado mundial: Boeing y Airbus. En este momento, ambas compañías pasan por un momento de debilidad económica y reducción de su poder de negociación debido a errores en su estrategia y producción.

Por una parte, Airbus ha atravesado un periodo crítico tras el estrepitoso fracaso de la producción de su potencial aeronave estrella, el A-380. Por la otra, Boeing atraviesa una gran crisis financiera y en el 2019 ha entrado en pérdidas debido al descubrimiento de un fallo en el sistema de a bordo del nuevo modelo del B737 conocido como el B737MAX tras dos accidentes de carácter grave. Además, otros fabricantes comienzan a irrumpir en el mercado de las aerolíneas de bajo coste como pueden ser Embraer o Bombardier.

Por tanto, actualmente Ryanair se encuentra en buen lugar para negociar ante la disminución del poder de negociación de su proveedor principal Boeing. El hecho de contar con el B737-800 como una única aeronave establecía una simbiosis perfecta entre Ryanair y Boeing, pues esto permitía a Ryanair reducir costes y asegurar el número de aeronaves de su flota al ser un modelo fabricado de manera numerosa, a la vez que el fabricante recibía numerosos encargos de la aerolínea.

Ante la crisis económica de Boeing la parada de producción del nuevo Boeing 737MAX, de cual Ryanair había ejercido la compra de alrededor de 100 aeronaves, Ryanair con su alto poder de negociación gracias a su elevado volumen de ingresos se encuentra en un momento ideal para negociar el futuro de su flota con un proveedor que precisa mantener sus ventas a toda costa.

Por tanto, Ryanair gracias a su modelo de negocio basado en la utilización de una única aeronave, se encuentran actualmente en una situación muy provechosa en lo referido a la negociación con los proveedores.

▪ F3 - Amenaza de nuevos competidores entrantes:

El mercado de las aerolíneas de bajo coste en Europa es un campo de alta competencia, existen numerosas aerolíneas Low coste a nivel internacional y aerolíneas de bajo coste a nivel nacional.

Para que una empresa pueda entrar en el sector del tráfico aéreo comercial precisa una cantidad ingente de capital, más todavía en el caso de las aerolíneas de bajas tasas donde se requiere una gran inversión inicial para establecer precios bajos. Además, hoy en día existen ciertas aerolíneas de bajo coste que han llegado a tal poder de mercado en términos de volumen de pasajeros y de facturación, como pueden ser Ryanair o EasyJet, que hacer frente a estas compañías es una tarea complicada a aerolíneas de bajo coste ya existentes; por tanto, más complicado todavía para una aerolínea nueva en el sector.

En definitiva, Ryanair actualmente no precisa ajustes en su modelo de negocio por entrada de nuevos competidores en el mercado europeo de aerolíneas de bajo coste. Algunas aerolíneas tradicionales se han lanzado al mundo de las Low Cost con una ramificación dentro de la propia empresa, como es el caso de Iberia Express; sin embargo, este tipo de nueva aerolínea no presenta una amenaza grave para Ryanair.

Ante esta tesitura, la aerolínea irlandesa realiza ajustes en su modelo de negocio mayoritariamente para mejorar su competitividad frente a aerolíneas de bajo coste ya existentes.

- F4 - Amenaza de productos sustitutos:

Los posibles sectores capaces de crear una sustitución al servicio de transportación en Europa que ofrece Ryanair son el ferrocarril, los transportes marítimos y la transportación por carretera.

La transformación por carretera no supone una amenaza para Ryanair principalmente por el factor tiempo y la limitación de destinos a los que tiene acceso este medio. La transportación marítima puede ser un sustituto para destinos separados por mar del lugar de origen del viaje, siempre y cuando la distancia del viaje sea corta. Por ejemplo, un barco no es sustituto directo Ryanair en el trayecto Valencia-Lanzarote, el factor tiempo en largas distancias hace que la transportación marítima no sea sustituta del servicio de la aerolínea.

El único tipo de transporte que es capaz de ejercer de sustituto al servicio ofertado por Ryanair es el ferrocarril, en particular los ferrocarriles de alta velocidad. En trayectos terrestres como puede ser Madrid-Valencia, el ferrocarril de alta velocidad supone un sustituto del servicio ofertado por Ryanair. Este servicio le hace frente a Ryanair en el factor tiempo, entre el tiempo de espera en el aeropuerto y el vuelo, el tiempo total invertido en el viaje es aproximadamente el mismo que el que se emplea en el transporte por tren.

Por tanto, el ferrocarril se puede tratar como amenaza de producto sustituto en trayectos terrestres a medida que se hacen más comunes las líneas de alta velocidad. Además, las nuevas generaciones conocidas con el término "Generación Great" cada vez tienen más conciencia climática y son cada vez más comunes los movimientos a nivel europeo que abogan por no viajar en avión en trayectos en los que exista la posibilidad de viajar con tren al ser un tipo de transporte menos contaminante.

En estos próximos años la nueva generación concienciada climáticamente será potencial cliente de Ryanair, por tanto, la aerolínea tendrá que adaptar su modelo de negocio de diferentes maneras para evitar la amenaza de este producto sustituto. Alguno de los ajustes del modelo de negocio necesarios sería: Modificar su recurso clave, las aeronaves de la flota deberán ser "eco-friendly" o actualizar los mensajes transmitidos a través de sus canales principales a un público climáticamente concienciado.

Se ha de tener en cuenta, que la aerolínea es aparentemente consciente de la amenaza. Ha actualizado el mensaje transmitido por sus canales anunciándose como la aerolínea menos contaminante de Europa, aunque sin haber actualizado su flota. De hecho, este anuncio ha sido llevado a los tribunales como publicidad engañosa, por lo que la compañía tiene mucho que mejorar frente a esta amenaza.

En definitiva, la aerolínea habrá de actualizarse con respecto a las nuevas generaciones que tienen como valor la conciencia climática, y así poder evitar la amenaza de sustitución por medios menos contaminantes como es el tren. Ante esta amenaza, en la actualidad la aerolínea presume de ser la aerolínea menos contaminante de Europa y

como defensa ante esta amenaza muestra los siguientes resultados en el anual report de la compañía de eficiencia de flota y consumo de CO2:

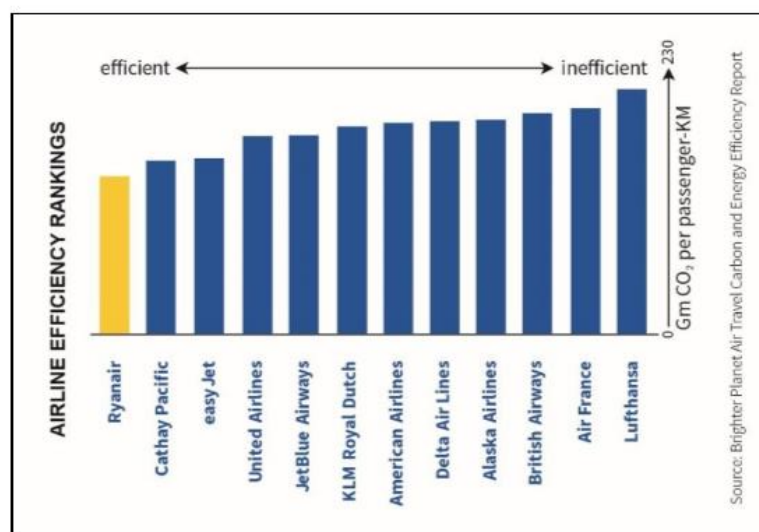


Figura 14 – Comparativa eficiencia y CO2 por pasajero de Ryanair con otras compañías.

Fuente: Ryanair Annual report.

▪ F5 – Rivalidad entre competidores:

Actualmente (datos del año 2019) Ryanair supone aproximadamente el 30% del volumen de ingresos del mercado de las aerolíneas de bajo coste europeas. Este dato implica que, a pesar de tener un buen porcentaje de los ingresos del sector, existen numerosas aerolíneas de bajo coste que se reparten el restante del volumen de ingresos del sector.

De manera que el mercado de las aerolíneas de bajo coste es altamente competitivo, las empresas copian sus modelos, innovan en estrategia y ajustan sus modelos de negocio constantemente para ser la aerolínea con menor coste y optimizar sus ganancias.

Es esencial comprender que el mercado de las aerolíneas es tan competitivo que Ryanair se ve obligada a ajustar constantemente su modelo de negocio para reducir al mínimo sus costes y ser competitiva frente a los competidores sean cual sean las circunstancias. Por tanto, se dedica el siguiente apartado a realizar un análisis de la competencia de Ryanair en el mercado de las aerolíneas Low Cost.

A continuación, se realiza el esquema de las cinco fuerzas de Porter particularizado para el caso de Ryanair:

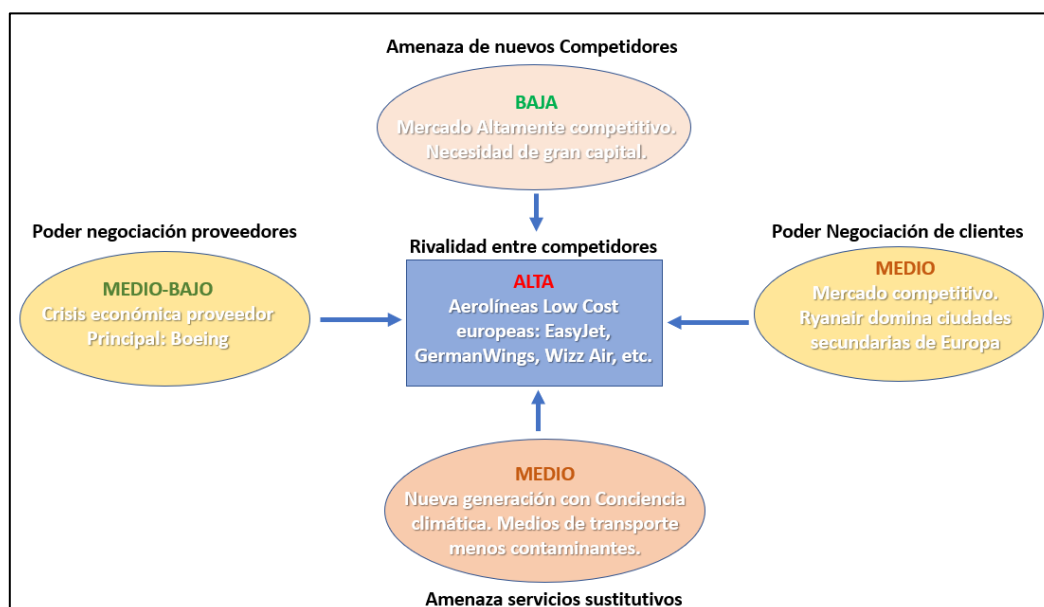


Figura 15 – Esquema Fuerzas de Porter de Ryanair.

Fuente: Elaboración propia

8.2 Análisis de competencia

En el apartado anterior se han estudiado las fuerzas de Porter, una de las cinco fuerzas es la rivalidad entre competidores. Respecto a esta fuerza, se ha identificado el mercado de las aerolíneas de bajo coste europeas como un sector altamente competitivo, donde las estrategias de reducción de costes se llevan al límite para ofrecer tasas más bajas con el fin de ser una aerolínea competitiva y rentable.

Por ello, se dedica este apartado a analizar el impacto del modelo de negocio en la competitividad de Ryanair frente a sus competidores. La clave de Ryanair ha sido y es la adaptación constante del modelo a las circunstancias del mercado.

El dato más relevante cuando se comparan aerolíneas es el volumen de pasajeros transportado, puesto que los ingresos directos de las aerolíneas son proporcionales al volumen de pasajeros transportado. Por tanto, como primera aproximación al análisis de Ryanair frente a la competencia se estudia la diferencia del volumen de pasajeros transportados en la última década por Ryanair y la competencia.

Al analizar la variación de volumen de pasajeros en la última década, se descubre que Ryanair es la aerolínea de bajo coste europea que más ha aumentado su volumen. La aerolínea irlandesa ha incrementado el volumen de pasajeros en 84 millones, su competidor más cercano es Easyjet que ha aumentado su volumen sustancialmente con un aumento de 51 millones de pasajeros, aunque no es capaz de igualar las cifras de Ryanair.

Cabe destacar, que la competencia de Ryanair en el 2009 no ha sido capaz de adaptarse al mercado y a los años de crisis económica, por lo que Airberlin y Aerlingus desaparecen como competidores directos de Ryanair en el 2019 y otras aerolíneas como Vueling o WizzAir aparecen con fuerza en el mercado. Sin embargo, el volumen de pasajeros transportados por ambas aerolíneas no es comparable a la cifra de Ryanair; WizzAir y Vueling transportaron en 2019 alrededor de 35 millones de pasajeros frente a los 142 millones transportados por Ryanair.

Además, se muestra la evolución del coste por pasajero para cada aerolínea. Este dato muestra como las aerolíneas han sido capaces de adaptar su estrategia y modelo de negocio para conseguir minimizar los costes de la aerolínea. De nuevo Ryanair es la aerolínea que más ha reducido el coste por pasajero: 15 euros de reducción frente a los 5 euros de su competidor más cercano. Con este dato se demuestra la adaptabilidad del modelo de Ryanair y la capacidad de la aerolínea para implementar políticas de reducción de costes como puede ser la política de limitación de equipaje de mano.

Por otra parte, se demuestra que la competencia en el mercado de las aerolíneas europeas de bajo coste es cada vez mayor. Si se observa el coste por pasajero de las aerolíneas en 2009 la diferencia de coste entre Ryanair y sus competidores no inmediatos es casi de 70 euros, mientras que en 2019 las nuevas aerolíneas de bajo coste son capaces de optimizar mejor sus costes, el coste por pasajero de WizzAir y Vueling se aproximan al de EasyJet.

A continuación, se muestra (en dos figuras) la diferencia en una década en los datos de volumen de pasajeros en millones y coste por pasajero para los años 2009 y 2019, cabe destacar que no se muestran los datos de las mismas compañías en el año 2009 y en el 2019 porque las compañías que ejercían como competencia de Ryanair en 2009, no han sido capaces de mantener su cuota de mercado y sus datos no son competitivos con los de Ryanair. Este es el caso de AeroLingus y AirBerlin, por lo que en la figura 16 han sido señaladas en rojo, Easyjet queda señalada en verde porque si ha sido capaz de ser competitiva en la última década.

2009		
Aerolínea	Volumen de pasajeros (M)	Coste por pasajero
Ryanair	57.7	50 €
EasyJet	44.6	70 €
Airberlin	27.9	116 €
AerLingus	10.4	118 €

*Fuente: ELFAA y Airlines annual report

Figura 16 – Volumen pasajeros y coste por pasajero Low Fares Airlines 2009.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales (Annual reports) de las compañías.

Por tanto, en el 2019 se muestran los datos de las nuevas compañías que sí representan a la competencia de la aerolínea irlandesa, en la figura 17 se muestran señaladas en amarillo las aerolíneas que aparecen como competencia WizzAir y Norwegian. Además, se indica la variación positiva del volumen de pasajeros de las aerolíneas que se han mantenido competitivas en la última, y que por tanto han aumentado su cuota de mercado. Este es el caso de Ryanair con un incremento del 146% y el 115% por parte de Easyjet. En cuanto a la variación del coste por pasajero, mas aerolíneas han conseguido reducir el coste por pasajero. Sin embargo, Ryanair ha conseguido reducir considerablemente el coste en un 28%, mientras que EasyJet tan solo lo ha reducido en un 7.15%.

2019				
Aerolínea	Volumen de pasajeros (M)	Variación	Coste por pasajero	Variación Coste
Ryanair	142	146%	36 €	-28%
EasyJet	96	115%	65 €	-7,15%
WizzAir	34.7	-	67 €	-
Norwegian	40.4	-	73 €	-

*Fuente: ELFAA y Airlines annual report

Figura 17 – Volumen pasajeros, coste por pasajero y variaciones Low Fares Airlines 2019.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales (Annual reports) de las compañías.

Este primer análisis demuestra que Ryanair en la última década ha sido capaz de realizar dos tareas que la han diferenciado de su competencia: Reducir considerablemente el coste por pasajero y aumentar exponencialmente el volumen de pasajeros transportados. A continuación, se estudia con mayor detenimiento la evolución de los últimos ocho años del volumen de pasajeros y la reducción de costes, y por consiguiente el beneficio de las aerolíneas.

Para estudiar en profundidad la evolución del número de pasajeros, se obtienen los datos de volumen transportado de pasajeros para Ryanair y aerolíneas que presentan competencia a partir de los annual reports desde el año 2013 hasta el 2019 y se elabora una gráfica de líneas para mostrar la tendencia en el tiempo. Se decide analizar la evolución desde el 2013 porque es el año en el que aproximadamente aparecen las nuevas aerolíneas que actualmente son la competencia directa de Ryanair. A continuación, se muestra la gráfica de Volumen de pasajeros en Millones durante el periodo de tiempo mencionado antes.

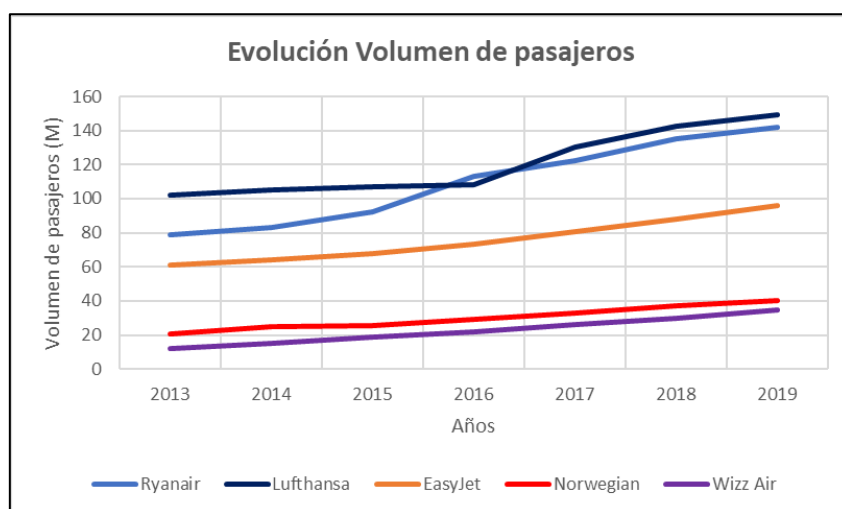


Figura 18 – Evolución volumen pasajeros Ryanair y competencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales (Annual reports) de las compañías.

Se estudia como aerolíneas de competencia de Ryanair las aerolíneas de bajo coste europeas que dominan el mercado en 2019. Además, se incluye una aerolínea de modelo tradicional de gran volumen como es Lufthansa para establecer una comparación en volumen de pasajeros entre ésta y Ryanair.

Observando la gráfica se comprueba que el volumen de las aerolíneas crece linealmente, sin embargo, el volumen de pasajeros de Ryanair es mucho mayor que el de aerolíneas como Norwegian o WizzAir. Cabe destacar que, a partir del año 2015, con el ajuste del modelo de

Ryanair con las políticas de limitación de equipaje y la apertura de nuevas rutas en el año 2016, el volumen de pasajeros de Ryanair aumentó con respecto a su competidor directo Easyjet. A partir de ese año la competencia se decanta a favor de Ryanair que transporta de media 38 millones de pasajeros más que Easyjet.

La comparativa con respecto a Lufthansa se realiza para demostrar que Ryanair es capaz de competir en volumen de pasajeros con aerolíneas de tipo tradicional con alto poder en el mercado. De hecho, en el año 2016 Ryanair superó el volumen de pasajeros de Lufthansa gracias a la apertura de nuevas rutas. Posteriormente, en el año 2017 la aerolínea sufrió numerosos retrasos y cancelaciones lo que llevó a Lufthansa a superar a Ryanair en volumen de pasajeros. Aunque el volumen de la aerolínea alemana es mayor, parte de ese volumen es de rutas transoceánicas, rutas que no son competencia para Ryanair. Por tanto, Ryanair es la aerolínea dominante en volumen de pasajeros en Europa gracias a su constante adaptación al mercado.

Por otra parte, en el ejercicio de 2019 Ryanair presentó en su anual report que es la aerolínea con menos coste unitario de las aerolíneas europeas. Además, señala que dicha diferencia de coste ha sido aumentada con respecto al año anterior. Todo ello a pesar de que en el 2019 los costes de la compañía se incrementaron un 16% con respecto al ejercicio anterior debido sobre todo al incremento de los precios de fuel que subieron un 28% su precio. Además, la aerolínea aumentó el sueldo de los pilotos un 20% y a otros trabajadores, lo que aumentó los costes asociados a plantilla en un 28%.

En la figura 19, se muestra que el coste unitario asociado a personal, aeropuertos, handling, mantenimiento y otros son menores que los de la competencia. Por ejemplo, la reducción de costes en mantenimiento de flota mediante estandarización de la flota se refleja con respecto a WizzAir, el coste unitario asociado a mantenimiento de Ryanair es un 9% menor que el de WizzAir.

Europe's Lowest Costs Wins!						
€ per pax	RYA	WIZ	EZJ	NOR	E'Wings	LUV
Staff/efficiency (py)	7 (6)	6 (5)	10 (9)	19 (17)	19 (18)	48
Airport & Hand.	7	11	21	19	33	8
Route Charges	5	5	5	7	7	0
Own'ship & maint.	6	15	9	32	21	15
S & M other	4	2*	8	8	34	18
Total	29	39	53	85	114	89
%> Ryanair		+34%	+83%	+193%	+293%	+207%

*incl. one-off exceptional gain on aircraft disposal

Figura 19 – Comparativa de costes de Ryanair y competencia.

Fuente: Ryanair Annual report.

Una vez se ha realizado el análisis de Ryanair frente a la competencia en términos de volumen de pasajeros, coste medio por pasajero y coste unitario como primera aproximación al análisis de competencia de Ryanair, demostrando el dominio de Ryanair en dichas métricas. En el siguiente apartado, se procede al análisis de la competencia de la aerolínea en términos financieros en mayor profundidad. Es decir, se pretende estudiar si el dominio en volumen de

pasajeros en el mercado europeo se corresponde con un dominio en términos económicos como ingresos o rentabilidad.

8.3 Análisis competencia económica

Una vez analizada la competencia en volumen de pasajeros, se pretende comparar los resultados económicos de Ryanair con su competencia. Esta comparativa a partir de indicadores económicos mostrará si el modelo de negocio de Ryanair funciona en el mercado europeo y si este ofrece una mayor rentabilidad a la compañía que a la competencia.

El modelo de negocio de Ryanair, como el de otras aerolíneas Low cost, se centra en la minimización de los costes de la aerolínea, sin embargo, la principal diferencia con la competencia es la capacidad de la aerolínea para adaptar constantemente su modelo de negocio y por ende el operacional a las circunstancias del mercado. Su capacidad para optimizar costes y aumentar la rentabilidad de la aerolínea se demuestra al comparar los ingresos y beneficios de la aerolínea con respecto a la competencia.

Ryanair se caracteriza por tener un beneficio medio-alto a partir de un volumen de ingresos bajo comparado con el beneficio típico de las aerolíneas transoceánicas o tradicionales. Esto se debe a la optimización de los costes de la empresa.

Para demostrar la capacidad de competir económicamente de Ryanair, se analiza la evolución de ingresos y beneficio neto de la compañía y otras aerolíneas de bajo coste: EasyJet, Norwegian y WizzAir. Además, se incluye Lufthansa como aerolínea de modelo tradicional para tener como referencia los ingresos asociados a una aerolínea de perfil transoceánico con un modelo Hub-and-spoke.

En la siguiente gráfica (Figura 20), se muestra la evolución de los ingresos de las aerolíneas mencionadas en el párrafo anterior desde el año 2013 hasta el 2019. El primer hecho a destacar es que Ryanair tiene un nivel de ingresos característicos de las aerolíneas de bajo coste, menos de 10 billones de euros. Así, los ingresos de las aerolíneas de bajo coste son mucho menores que los de las aerolíneas tradicionales debido a que la mayor parte del volumen de ingresos de una aerolínea proviene de la facturación por billete, al ofertar tarifas de billete muy por debajo del precio de la aerolínea tradicional, los ingresos son sustancialmente menores. Esto se comprueba a partir de la evolución de ingresos de Ryanair, Easyjet y WizzAir; las tres aerolíneas mantienen tendencia lineal positiva en ingresos, siendo Ryanair la que más factura, en torno a 7400 millones de euros en 2019. Comparado con la facturación de Lufthansa, la diferencia de ingresos es significativa, puesto que Lufthansa ingresó casi 36 billones de euros en 2019. La tendencia exponencialmente creciente de Norwegian hasta superar la facturación de Lufthansa en 2018 se debe a su expansión en rutas transoceánicas, donde la tarifa media de billete es mucho más alta que las tarifas europeas. Por tanto, los ingresos de Ryanair son típicos de una aerolínea de bajo coste, mucho menores que las aerolíneas tradicionales, siendo la aerolínea de bajo coste europea que más ingresa.

A continuación, se muestra la evolución de los ingresos de Ryanair y su competencia:

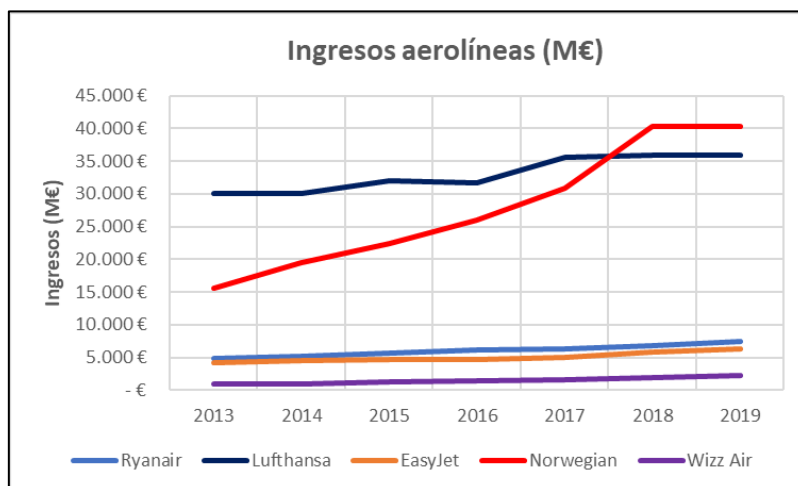


Figura 20 – Evolución ingresos Ryanair y competencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales (Annual reports) de las compañías.

Por tanto, la competitividad de Ryanair se refleja en el beneficio que obtiene con respecto a su facturación mediante la optimización de costes.

A continuación, se estudia los beneficios de las aerolíneas antes de tasas y se establece su evolución desde el año 2013 hasta el 2019 (figura 21). El valor de EBITDA medio entre el 2013 y 2019 de la aerolínea es de 1.300 millones, superior al beneficio de WizzAir e Easyjet, aerolíneas de bajo coste que representan a la competencia directa, éstas ingresan menos que Ryanair y su modelo les reporta un beneficio menor.

Aunque en el año 2017 Ryanair registró un elevado número de cancelaciones y retrasos debido a las huelgas de personal por sus políticas de contrato y los derechos laborales de los pasajeros, lo que redujo sus beneficios antes de tasas a 960 millones. Estos resultados demuestran que Ryanair tiene una alta capacidad de optimización de costes frente a las aerolíneas Low cost que representan la competencia, sin embargo, otros factores como las huelgas de la plantilla, las políticas restrictivas e indirectamente la mala imagen pública le hacen perder beneficios.

En la gráfica se muestra también la evolución del EBITDA de Lufthansa para demostrar la diferencia de beneficios entre las aerolíneas tradicionales y las de bajo coste. También se muestran los beneficios de Norwegian, aerolínea que operaba en Europa y al abrir rutas transoceánicas sus beneficios aumentaron considerablemente.

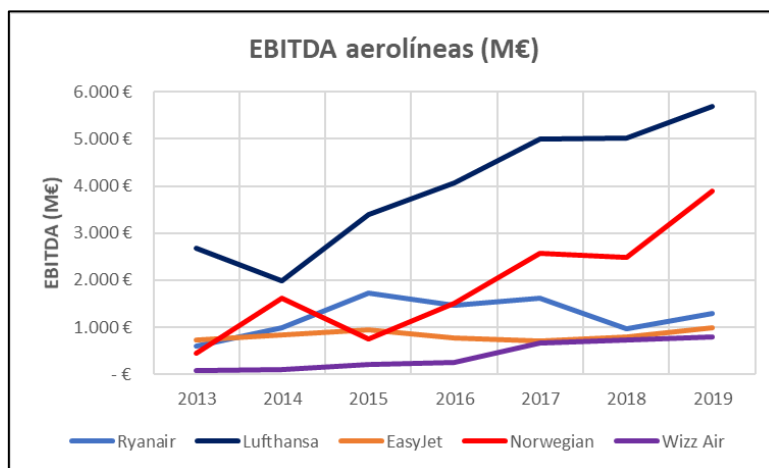


Figura 21 – EBITDA de Ryanair y competencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales (Annual reports) de las compañías.

Otro factor determinante en la competitividad económica de la aerolínea es su sede fiscal. Con sede en Irlanda, la fiscalidad de este país le otorga beneficios económicos a la aerolínea. También beneficios económicos relacionados con el personal por los derechos laborales de este país, menores que en otros países comunitarios, razón por la cual la aerolínea ha sufrido numerosas huelgas en los últimos años que la han desestabilizado.

Este factor económico se refleja en el beneficio neto o beneficios después de tasas de la aerolínea, mucho menos penalizada fiscalmente que otras aerolíneas con sede en otros países de la Unión Europea. Esto se demuestra en la siguiente figura (Figura 22), donde se dibuja la evolución de los beneficios de las aerolíneas después de tasas o beneficios netos. En comparación con la figura 21 se puede apreciar como los beneficios fiscales de Ryanair aumentan su competitividad económica frente a las otras aerolíneas que se ven obligadas a pagar tasas fiscales más altas.

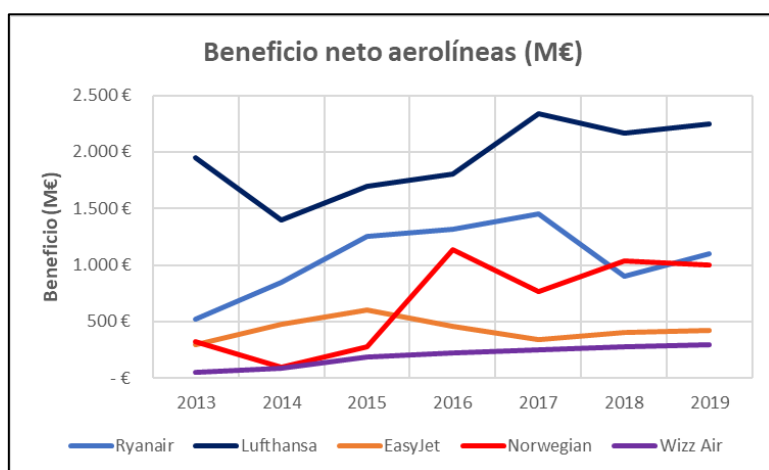


Figura 22 – Beneficio neto de Ryanair y competencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales (Annual reports) de las compañías.

Por otra parte, para analizar la competencia económica de Ryanair se realiza la comparación de las aerolíneas con las que se ha trabajado en este apartado de los siguientes indicadores económicos: Return On Assets (ROA), Return On Investment (ROI) y Return On Equity (ROE).

En primer lugar, el ROA permitirá conocer la rentabilidad de las aerolíneas respecto a su activo total, por tanto, indica el rendimiento que obtiene cada aerolínea de sus activos. En segundo lugar, el ROI dará valor del rendimiento de las inversiones de cada aerolínea; en tercer lugar, el ROE permitirá conocer la rentabilidad que obtienen los propietarios o accionistas de la aerolínea.

En definitiva, estos tres indicadores nos permiten conocer si el modelo de Ryanair obtiene un buen rendimiento de los activos y de sus inversiones, también si los accionistas de la compañía obtienen buena rentabilidad frente a los accionistas de otras aerolíneas. Para obtener estos tres indicadores, se trabaja con los datos de los annual reports de las deferentes aerolíneas para el periodo comprendido entre el año 2013 y 2019. Como se muestra en las gráficas, para el periodo de tiempo designado, en general, las aerolíneas obtuvieron buenos ratios para los tres indicadores. Los indicadores son positivos al ser el ROE mayor que el ROI, que a su vez es mayor que el ROA. A continuación, se dibuja tres figuras incluyendo la evolución del ROA, ROI y ROE de Ryanair y la competencia.

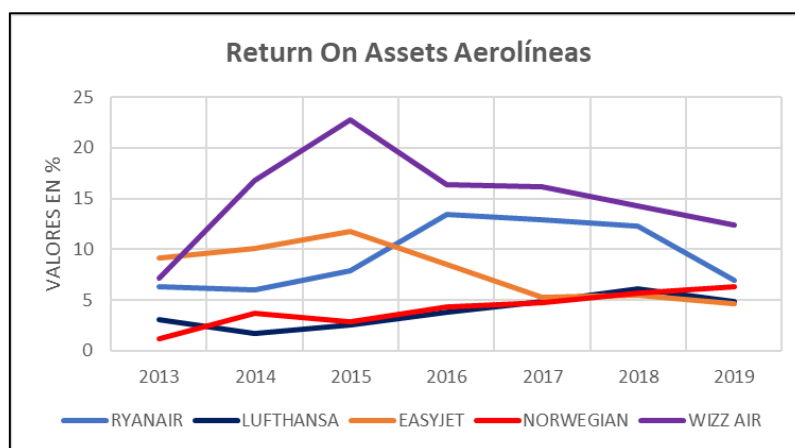


Figura 23 – Evolución Return On Assets Ryanair y competencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales (Annual reports) de las compañías.

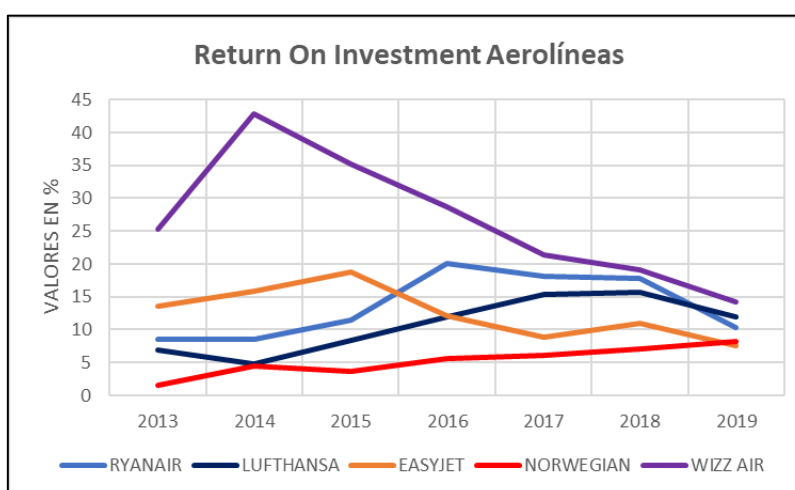


Figura 24 – Evolución Return On Investment Ryanair y competencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales (Annual reports) de las compañías.

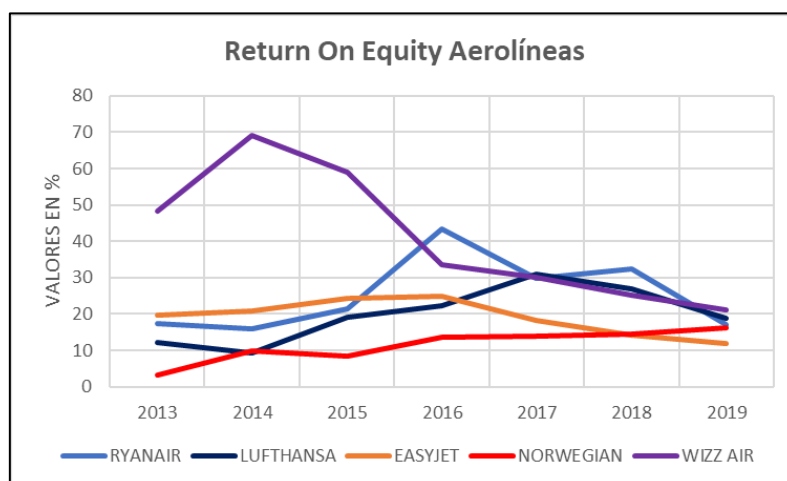


Figura 25 – Evolución Return On Equity Ryanair y competencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales (Annual reports) de las compañías.

Al analizar la evolución del ROE en la figura 25, el ROE de Ryanair en 2019 tiene un valor medio (16,97%) en comparación con la competencia. Desde el año 2016 ha sido la aerolínea cuyos accionistas obtiene mayor rentabilidad, gracias a los buenos resultados económicos en este periodo. Las aerolíneas con valores más altos en el 2019 que han superado por primera vez a Ryanair desde el 2016 son Wizz Air y Lufthansa con valores de 21,1% y 18,87%, destaca lo bajos que son los valores para ROE, ROI y ROA y la tendencia negativa de una aerolínea de bajo coste de directa competencia para Ryanair como es Easyjet.

Por lo que respecta al ROI de Ryanair tiene un valor medio, esto se corresponde con el tipo de inversiones que realiza Ryanair de manera lineal a lo largo de los años. La aerolínea irlandesa es disruptiva en su modelo de costes y es capaz de adaptarlos rápidamente, sin embargo, sus inversiones son medidas y proporcionales año a año. Por ejemplo, se pudo ver en el apartado 7.5 que el aumento de aeronaves de la flota mantenía una tendencia lineal. Destacan dos aerolíneas: WizzAir en plena expansión europea supera a Ryanair en el valor del ROI en todo el periodo de estudio, y Lufthansa con su operación de dominio de en aeropuertos Hub obtuvo un mayor ROI que Ryanair en el año 2019.

Por último, el valor del ROA de Ryanair tiene un valor medio-alto en comparación con la competencia con un valor medio de 8,91%, el segundo mayor valor únicamente superado por WizzAir; lo que indica que Ryanair obtiene un rendimiento razonable de sus activos.

En resumen, se ha comprobado que existe una equivalencia entre el alto volumen de pasajeros que transporta Ryanair a tarifas bajas con su imposición en valor del EBITDA con respecto a la competencia de aerolíneas de bajo coste. Aunque los ingresos sean menores que otras aerolíneas tradicionales que operan en Europa como Norwegian o Lufthansa, se ha comprobado que la particular fiscalidad de la empresa repercute en el beneficio neto de ésta en comparación con las otras aerolíneas. Por último, los indicadores económicos calculados indican que Ryanair es de las aerolíneas en las que los accionistas obtienen mayor rentabilidad y que el rendimiento de su activo y de sus inversiones tienen valores medios altos en comparación con la competencia. Por tanto, Ryanair cuenta con una alta competitividad en términos económicos con respecto a la competencia.

8.4 Análisis SWOT

Una vez estudiada la compañía mediante el análisis PESTEL (Francis Aguilar, Harvard 1967) que evalúa entorno de la compañía y el análisis de Porter, y al haber realizado una revisión de la competencia de Ryanair en términos de cuota de pasajeros y económicos, es posible realizar un análisis SWOT de la aerolínea. El término SWOT está compuesto por las siglas de las palabras inglesas Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats; por tanto, este tipo de análisis permite clarificar de forma ilustrativa las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que existen en el caso de Ryanair.

Este tipo de análisis es de carácter sencillo pero ilustrativo, ya que es útil a la hora de obtener una vista preliminar de una empresa y de su modelo de negocio para potenciales accionistas o inversores.

A continuación, se plantea el Análisis SWOT de Ryanair:

- **S – Fortalezas:** La marca de la aerolínea es ampliamente reconocida e identificada como aerolínea Low Cost o Low Fares por excelencia. Este reconocimiento se debe a que la compañía se ha convertido en la aerolínea de bajo coste más grande de Europa y la que más volumen de pasajeros transporta, lo que le reporta un gran poder de negociación ante socios y fabricantes de recursos clave.

Por otra parte, tiene una estructura de minimización de costes bien integrada con su modelo de negocio y operacional, lo que le permite ofrecer la tarifa básica más baja del mercado, aumentando así su competitividad. Además, la aerolínea es adaptativa frente a las circunstancias, de manera que actualiza su modelo de negocio para optimizar al máximo los costes de la compañía.

Otra de sus fortalezas es la flota estandarizada y joven, lo que reduce cuantiosamente los costes de operación al ser una flota eficiente y los costes de mantenimiento. Por último, el valor de los activos de la aerolínea es cuantioso, por lo que es capaz de mantener una guerra de precios con la competencia y mantener su dominio con esta estrategia de guerra de precios en escenarios de economía negativa.

- **W – Debilidades:** La debilidad principal de la compañía deriva de su mayor fortaleza, de su estrategia primordial de minimización de costes. La gran capacidad de Ryanair para ser la aerolínea de menor coste en Europa ha hecho de ella una aerolínea capaz de minimizar un coste prácticamente a cualquier precio. De manera, que algunas medidas tomadas por la compañía, sobre todo las relacionadas con la reducción de costes de servicio al cliente, como son la limitación excesiva de equipaje o el cobro por facturación en aeropuerto, han generado una imagen colectiva de una aerolínea que no se preocupa por el cliente.

Esa imagen de aerolínea que toma acciones de minimización de costes a costa del cliente debilita a la aerolínea frente a la competencia. Además, esa imagen en el imaginario del cliente y colectivo favorece que se tome a la aerolínea como actor negativo en las batallas legales que tiene abiertas por Europa.

Por lo tanto, la aerolínea debería encontrar la línea que separa la optimización de costes que la hace ser una aerolínea de corte disruptivo e innovadora, de ser una aerolínea que prioriza tanto el coste que genera una mala imagen de sí misma frente al cliente.

- O – Oportunidades: Como aerolínea de bajo coste dominante en Europa y con los activos que tiene en su poder, en caso de recesión la aerolínea es capaz de mantener la flota y establecer una guerra de precios como ya hizo en el año 2008. Incluso podría ampliar el número de rutas para aumentar su dominio en Europa en el momento en que la competencia tuviera problemas financieros como hizo en el año 2009.

Por otra parte, el gran desarrollo de las plataformas digitales de la aerolínea (web y app) con buena integración en el cliente, le permite eliminar intermediarios y empresas terceras. Además, a través de las plataformas la aerolínea ha establecido un plan de marketing online constante que le hace incrementar sus ingresos dentro y fuera de su operación principal, mediante ofertas de servicios extras en el destino del vuelo.

Además, su dominio en Europa le otorga un alto poder de negociación ante el fabricante principal de la flota que se encuentra actualmente en situación económica negativa. Por lo que la aerolínea podría negociar la compra de nuevas aeronaves más eficientes y menos contaminantes que repercutirían en menores costes para la aerolínea y una mejor imagen frente al cliente concienciado climáticamente.

- T – Amenazas: Actualmente la amenaza principal de Ryanair es la situación económica a nivel mundial y en Europa marcada por la guerra arancelaria, el Brexit y el coronavirus. La aerolínea se encontraba a finales de 2019 en expansión de flota y apertura de nuevas rutas, con el cierre de fronteras temporal en Europa a causa de la pandemia, y la disminución del turismo, en particular el turismo hacia el mediterráneo implicará una disminución cuantiosa del volumen de pasajeros anual de la aerolínea.

Por otra parte, ante la tendencia negativa de la economía, el precio del fuel disminuye al caer la demanda por parte de grandes consumidores como son las aerolíneas debido a las restricciones del transporte aéreo relacionadas con la crisis del Covid-19, de manera que actualmente hay exceso de oferta. Sin embargo, conforme las restricciones se levanten y el consumo de fuel vuelva a aumentar, el precio del fuel también se incrementará, por lo que la aerolínea debería reestructurar los costes operativos y negociar con los suministradores de fuel para establecer un tarifa independiente de las fluctuaciones del precio del fuel.

Además de la situación económica, otra amenaza para Ryanair son las regulaciones que la Unión Europea está estableciendo a las aerolíneas Low Cost. La nueva regulación es más restrictiva en cuanto a carga de pasajeros, condiciones y derechos laborales y otras medidas que obligarán a Ryanair a modificar su estructura de costes y posiblemente, a la larga, su modelo de negocio. Por último, a largo plazo la inclinación de las nuevas generaciones con consciencia climática hacia medios de transportes menos contaminantes podría ser una amenaza para la aerolínea que deberá actualizar su flota y mejorar su huella de carbono.

A continuación, se muestra el análisis SWOT de Ryanair en la figura 26 de manera ilustrativa:



Figura 26 – Análisis SWOT Ryanair.

Fuente: Elaboración propia.

8.5 Análisis de escenarios

Como se ha visto en el apartado anterior, los datos característicos de la aerolínea se han evaluado en una serie de años, puesto que en el caso de las aerolíneas la evolución temporal de la empresa es un factor determinante al ser típico de éstas el diseño de estrategias a varios años vista, inversiones a medio-largo plazo y ajuste del modelo de negocio en perspectiva de los posibles escenarios venideros.

Para realizar el análisis de escenarios para el caso de Ryanair se basa el estudio en los factores claves de cambio y en los factores condicionantes del entorno que se obtuvieron en el análisis PESTEL y Porter's Five Forces de la compañía. Los factores claves de cambio y condicionantes del tienen una gran influencia en el éxito o fracaso del modelo de negocio y estrategia de Ryanair.

Según se ha visto en los anteriores análisis, los factores más determinantes en el caso de Ryanair y que presentan una mayor amenaza al modelo de negocio de Ryanair son el Económico, Político y Legal. A largo plazo el factor ecológico también podría ser determinante con las nuevas generaciones climáticamente conscientes, sin embargo, se trata de un escenario lejano y con largo tiempo de adaptación para la compañía.

En este apartado, el término *escenarios* se refiere a las posibles consecuencias y resultados que se podrían dar ante los factores externos y determinantes de cambio que pueden resultar en beneficiosos o amenazantes para la compañía.

En este apartado se pretende establecer los posibles escenarios que se le pueden presentar a Ryanair a partir del análisis realizado por el alumno de la compañía y de su entorno. Por tanto, los escenarios aquí establecidos no son los planteados por la compañía, ya que esta no es una información que sea de dominio público puesto que la estrategia de la compañía se basa en ese análisis. En consecuencia, los escenarios propuestos por el alumno podrían no coincidir con los realizados por la compañía.

A continuación, se plantean dos posibles escenarios a partir del estudio realizado hasta ahora de la compañía:

- **Escenario A:** Afección económica. El escenario A plantea la afección a la aerolínea por el factor Económico. Actualmente los mercados europeos están dominados por la tendencia negativa de las bolsas y se plantea la posibilidad de una nueva recesión a escala mundial por diferentes motivos: Crisis arancelaria entre China y Estados Unidos, Aplicación del Brexit y la nueva pandemia mundial generada por la expansión del Coronavirus.

En el caso de las aerolíneas, sean de bajo coste o de perfil tradicional, el recurso clave esencial para su operatividad es el fuel; recurso que es bien conocido por ser usado como referencia en los precios de mercado al ser un recurso indispensable para los todos los países del mundo. Por tanto, el factor delimitante de la aerolínea en el plano económico será su recurso indispensable: El fuel y la variación de su precio con la tendencia negativa de la economía a nivel europeo y mundial.

Este escenario se plantea ante la incógnita de la duración de la crisis del Covid-19 y las limitaciones establecidas por la Unión Europea y los países miembros al transporte aéreo, cuanto mayor sea el tiempo de cierre del espacio aéreo, la aerolínea se enfrentará a las condiciones más adversas del cuadro del escenario A (Las condiciones dentro del recuadro rojo en la figura 27). Actualmente la actividad de la aerolínea se ha visto totalmente paralizada por las restricciones derivadas de la crisis sanitaria. Por tanto, se establece el escenario para el momento en que se reabra el espacio aéreo y la aerolínea pueda reactivar su actividad.

Se plantea a continuación un cuadro ilustrativo de análisis del escenario para Ryanair según los dos factores mencionados arriba: Economía y precio del Fuel.



Figura 27 – Escenario A: Afección económica Ryanair. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 27 se muestra las acciones y el tipo de estrategia a implementar por Ryanair, según el Análisis SWOT de la compañía, para los diferentes grados de los factores condicionantes del escenario A.

En el caso favorable y menos probable (conforme se alarga el periodo de restricciones) de Status Quo, la compañía puede mantener su estrategia expansionista de rutas e inversión en ampliación de flota. De igual manera, ante la situación actual de la crisis sanitaria, el caso de buena tendencia económica con incremento relativo del precio del fuel parece muy poco probable. En esta situación, la aerolínea habrá de procurar mantener la estructura de costes de la flota centrándose en el fuel Hedging, aprovechando su poder de negociación frente a la competencia para obtener mejor precio de fuel. Se asegurará el número de rutas y ante la buena situación económica se podrá permitir las batallas legales de los clientes.

La situación tras la reapertura del espacio aéreo posiblemente sea la establecida en el punto II., con buen precio de fuel y mala tendencia económica. La compañía tendrá como objetivo principal reactivar su actividad tras la crisis sanitaria. En el caso de que se permita viajar (bajo ciertas condiciones de distanciamiento y protección), la aerolínea deberá asegurar su competitividad frente a la competencia para asegurar que el cliente afectado por la mala economía elija Ryanair frente a otras aerolíneas, por tanto, invertirá en Marketing para captación del cliente y mantener las tasas menores que la competencia. Además, será esencial ganar las batallas legales que mantiene la aerolínea con la competencia. Por supuesto, tanto para el punto II. como para el III., la aerolínea habrá de replantear las previsiones económicas establecidas por sus modelos.

En el caso de precio de fuel alto y mala tendencia económica, la más adversa posible, se negociará con los suministradores de petróleo para mantener un precio de fuel no susceptible a los repentinos incrementos de precio mediante *Fuel Hedging*. Por otra parte, la aerolínea tendrá que tomar acciones en la reducción de rutas y personal, de manera que se reajustará totalmente la estructura de costes. Es posible que en esta tesitura la estructura de precios no se pueda mantener y el precio de la tasa básica de Ryanair tendría que aumentar.

Por tanto, la aerolínea puede implementar diferentes estrategias según analice la tendencia del mercado. La estrategia planteada en el 2019 era el aumento de rutas y de flota, siendo esencial la mejora de imagen de la compañía. Ante la nueva tesitura económica y los pronósticos negativos del mercado, parece que el escenario de estrategia expansionista que preveía la compañía no se podrá llevar a cabo y se habrá de enfrentar a las condiciones adversas tras la crisis sanitaria.

- Escenario B: Afección Político-legal. A finales del año 2019 el factor más amenazante del modelo de negocio de Ryanair y de la estrategia expansionista planteada era la nueva regulación establecida por la Unión Europea de carácter limitante a las estrategias de minimización de coste de las aerolíneas Low Cost. Con la nueva regulación europea, ciertas acciones de la estrategia de reducción de costes de Ryanair se verían afectadas, por ejemplo: La política de limitación de equipaje de mano y cobro por facturación en aeropuerto o el aumento de carga de pasajeros a bordo con el diseño de mínimo espacio entre asientos.

Además, Ryanair mantiene una batalla legal con la UE y el poder judicial de los países miembros en relación con los derechos laborales de los trabajadores regulados según la ley irlandesa. De manera que, las nuevas regulaciones y la batalla legal con la UE son una amenaza para la estrategia de la compañía y su estructura de costes. Si su estructura de costes se ve amenazada, la capacidad competitiva de Ryanair se verá comprometida y la competencia con otras aerolíneas sería mayor, lo que representaría una amenaza para la cuota de mercado actual de Ryanair; más ahora que el marco económico mundial presente una tendencia negativa.

Se plantea a continuación un cuadro ilustrativo de análisis del escenario para Ryanair según los dos factores mencionados arriba: Regulación y competencia.



Figura 28 – Escenario B: Afcción Político-Legal Ryanair. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 28 se muestra las acciones y el tipo de estrategia a implementar por Ryanair, según el Análisis SWOT de la compañía, para los diferentes grados de los factores condicionantes del escenario B.

En el caso favorable de Status Quo la compañía puede mantener su estrategia expansionista de rutas e inversión en ampliación de flota si las regulaciones de la UE no son restrictivas, lo que le permitiría mantener su distancia con la competencia. Para el punto II., con la regulación estricta de la UE la compañía habría de aumentar las rutas y el tamaño de la flota para mantener rentabilidad. Además, habría de solucionar la batalla legal con las instituciones sobre los derechos laborales de la plantilla, pero se podría mantener el pulso legal con el cliente al mantener su cuota y poder de mercado frente a la competencia.

En el peor caso, con la regulación restrictiva de la UE en vigor la estructura de costes se ve amenazada y no se podría mantener el precio de la tarifa básica, lo que daría oportunidad a la competencia frente a Ryanair. Además, en el supuesto de alta competencia y restricción de las medidas que implementa Ryanair para reducir los costes, para mantener la cuota de mercado con el precio de tarifa básica aumentado, quizás la aerolínea optaría, como en el 2008, por realizar una inversión en aumentar el

número de rutas sustancialmente en poco tiempo para tratar de ocupar el mayor segmento de mercado y ahogar a la competencia.

En el caso poco probable de que aumentase la competencia de Ryanair sin regulaciones excesivamente restrictivas de las instituciones, la compañía se centraría en mantener su estrategia y estructura de costes, a la vez que mejoraría su imagen pública y el compromiso con el cliente. De nuevo, realizaría política expansionista para ocupar una cuota del mercado mayor durante un periodo de tiempo para someter a la competencia a un pulso económico basado en el poderío de los activos de la compañía irlandesa.

En definitiva, sea cual sea el grado de afección del escenario B, Ryanair debe mantener su estructura de costes intacta implementando las medidas necesarias y en consonancia con la circunstancia. Las regulaciones de la UE tenderán a ser más estrictas por lo que a la larga la aerolínea tendrá que adaptar su modelo a las restricciones. Además, la imagen de la compañía se ve deteriorada por la batalla legal con el cliente y el trabajador, de manera que a la larga esta puede convertirse en una amenaza que podría afectar al volumen de pasajeros que transporta y tiene estimado transportar en los próximos años la compañía.

8.6 Estrategia futura

Hasta el momento, se ha analizado en profundidad el modelo de negocio de Ryanair y se tratado de plantear los posibles escenarios que tendrá que afrontar la compañía próximamente. Ante los escenarios planteados y conociendo la estrategia de la compañía en el 2019, se pretende establecer si esa estrategia podrá ser consolidada o si la compañía habrá de modificar el rumbo de la estrategia ante la tesis de los escenarios planteados, es decir, ante la tendencia económica negativa a nivel global y la amenaza de la nueva regulación de las instituciones europeas.

Gracias al annual report de la compañía, en el que figuran las acciones tomadas por la compañía durante el periodo 2018-2019 y las futuras medidas a tomar y estrategia en curso, se puede comprender la estrategia que plantea la aerolínea a cinco años vista. Sin embargo, en el último trimestre de 2019 y el comienzo de 2020, se han producido numerosos sucesos a nivel europeo y global que podrían obligar a la aerolínea a cambiar sustancialmente su estrategia. La unión de todos estos sucesos ha modificado tanto el mercado de clientes de los que podrá disponer la aerolínea como la tendencia económica del mercado.

Por un lado, la grave crisis arancelaria de final del 2019 y la aparición de coronavirus, mermarán la economía a nivel mundial. Por tanto, será necesario que la aerolínea reenfoque su estrategia para un periodo de recesión económica. El mercado de clientes en Europa se verá modificado por las restricciones de números de vuelos y cierre de fronteras relacionados con el coronavirus, además, un segmento de mercado esencial de la aerolínea como es el pasajero británico vacacional con destino al mediterráneo se verá afectado por las consecuencias de la aplicación del Brexit a final del 2020.

Teniendo en cuenta lo arriba mencionado y el planteamiento de escenarios del apartado 8.5, se analiza la tendencia estratégica y acciones implementadas en el periodo 2018-2019 con intención de establecer que parte de la estrategia no podrá ser llevada a cabo debido a los últimos acontecimientos. Además, se intentará plantear que enfoque deberá tomar la nueva estrategia de la compañía.

Estrategia en el 2019:

Al analizar el annual report de la compañía, se puede observar que la tendencia de la estrategia es expansionista, de hecho, la aerolínea se plantea como objetivo transportar 200 millones de pasajeros por año en los próximos 5 años. Hasta mitad del 2019 los indicadores de la compañía respaldan la estrategia puesto que el tráfico creció un 9% y los ingresos aumentaron un 6% hasta los 7.6 billones de euros. Además, se consiguió reducir la tarifa de billete en un 6%.

Este crecimiento, se debió en parte a la política expansionista de la aerolínea basada en la compra de aerolíneas nacionales como es el caso de la adquisición del 100% de Lauda Airlines y la compra de Buzz, la aerolínea polaca que pasará a ser Ryanair Sun. Otra acción implementada de forma expansionista fue la ampliación de la flota con 29 B737 para la aerolínea y 16 A320 para aerolíneas holding de la compañía. Sin embargo, debido a la crisis de Boeing con el nuevo modelo B737-MAX, en el 2020 no se podrá ampliar la flota con las 58 aeronaves B737MAX-200 que pretendía la compañía. En definitiva, las previsiones a corto-medio plazo de la compañía eran buenas, de hecho, en el 2019 devolvió 650 millones de euros a accionistas.

Replanteamiento de Estrategia:

Ante los escenarios arriba planteados, se plantea que la tendencia expansionista de la aerolínea tendrá que verse reducida o eliminarse. Lo más probable es que el objetivo de transportar 200 millones de pasajeros por año en los próximos 5 años no pueda ser cumplido.

Sin embargo, en el caso de Ryanair, existe el precedente de la recesión del 2008 en el que la aerolínea optó por mantener los objetivos de la aerolínea de carácter expansionista. Gracias al gran volumen de pasajeros de la compañía que le otorga un alto poder de negociación, y que le hace ser la aerolínea líder en Europa, y la enorme cantidad de activos de la aerolínea; la aerolínea mantuvo la estrategia e incluso abrió nuevas rutas estableciendo un pulso con la competencia y una guerra de precios basada en la optimización extrema de costes, con intención de ahogar económicamente a la competencia y quedarse con parte del mercado que estaba en manos de la competencia, de manera que aumentó su cuota de mercado en volumen de pasajeros.

Ante la decisión tomada en el 2008, la tendencia expansionista de la aerolínea y el tipo de liderazgo que ejerce el CEO de la compañía Michael O'Leary (se estudia la influencia del liderazgo de Ryanair en el apartado 8.7), en este estudio se pronostica que la estrategia que definirá la compañía ante el nuevo escenario de recesión será análoga a la implementada en el año 2008.

Este pronóstico se ve reforzado por la siguiente hipótesis: Ante la reducción del volumen de pasajeros por efecto del Brexit y el cierre de fronteras y limitación de número de operaciones impuesto por la Unión Europea causada por el coronavirus, la compañía tratará de mantener su rentabilidad y la estructura de costes integrada mediante la incorporación de volumen de pasajeros de la competencia. Esto será posible gracias a la capacidad de la aerolínea para optimizar costes y adaptar su modelo, así como por el valor de sus activos.

Ante la recesión y necesidad de ajuste de costes, es posible que la aerolínea reduzca costes en personal, sin embargo, asegurará la operatividad de todas sus flotas gracias a que ofrece a sus trabajadores los mínimos derechos laborales y su particular fiscalidad. Por otro lado, la grave crisis histórica de su fabricante principal (Boeing), necesitado de mantener las ventas de aeronaves, le otorga un gran poder de negociación para la ampliación de su flota a un precio bajo.

Ante la necesidad de aumentar la cuota de mercado, hay dos aspectos de la estrategia que deberá prestar atención la aerolínea directamente relacionados con la opinión del cliente: su objetivo de impacto ambiental y el marketing de la aerolínea para mejorar su mala imagen. A partir del 2019 la aerolínea plantea publicar la producción de CO2 mensual de la flota, sin embargo, para atraer a un cliente con cada vez mayor conciencia climática habrá de aumentar las acciones relacionadas con el impacto ambiental de la aerolínea.

Por tanto, aunque la tendencia expansionista y crecimiento de la aerolínea se verá reducido, se pronostica que la aerolínea tratará de mantener la tendencia positiva mediante el aumento de la cuota de mercado gracias a su alta capacidad competitiva.

Con intención de realizar un análisis estratégico de la aerolínea e identificar que productos o negocios son más rentables y ha de priorizar la aerolínea ante el escenario planteado, se emplea la herramienta de planificación estratégica conocida como Matriz de crecimiento-participación o Matriz BCG.

A continuación, se plantea la Matriz BCG (Bruce D. Henderson, 1973) para la que se pronostica como estrategia de Ryanair ante el escenario planteado:



Figura 29 – Matriz BCG estimada para Ryanair. Fuente: Elaboración propia.

La matriz BCG se diseña con cuatro cuadrantes, en cada uno de ellos se sitúa una unidad de negocio de la compañía en función de la estrategia a implementar en esa unidad. Así pues, se distribuyen las unidades de negocio en el sentido positivo del eje vertical según una mayor tasa de crecimiento de mercado y de derecha a izquierda en el eje horizontal según la unidad tenga mayor cuota de mercado. De manera que para el caso de Ryanair se obtiene la matriz de la Figura 29.

En el cuadrante ESTRELLA, que representa una unidad de negocio de gran crecimiento y gran participación de mercado, se sitúa la unidad de negocio que convendría a la aerolínea potenciar al máximo hasta que el mercado se vuelva maduro y esta unidad se convierta en VACA. Esta unidad de negocio es la apertura de nuevas rutas europeas de carácter vacacional en aeropuertos de ciudades secundarias que le está dando actualmente buena rentabilidad a la aerolínea; además, convendría que la apertura de estas nuevas rutas fuera con una nueva

aeronave más eficiente (BOEING 737MAX), obtenida gracias al alto poder de negociación de la aerolínea frente al fabricante. Dentro del cuadrante estrella también se encuentra la unidad de negocio de servicios adicionales de turismo ofertados por Ryanair: Alojamiento, alquiler de vehículo y experiencias ligadas al viaje.

El cuadrante de INTERROGANTE es para la línea de negocio que plantea gran crecimiento con baja participación de mercado. En este cuadrante se situaría la supuesta estrategia expansionista de Ryanair ante el escenario de recesión económica, estrategia en la que la aerolínea continuaría con la compra de acciones de aerolíneas menores o adquisición de la aerolínea, así como la apertura de nuevas rutas en zonas donde opera la competencia; con esta estrategia Ryanair trataría de mantener un pulso de precios con las aerolíneas Low Cost que representan la competencia para quedarse con su cuota de mercado de pasajeros. Se sitúa esta estrategia como interrogante puesto que la compañía habría de evaluarla con detenimiento, puesto que esta línea de negocio podría convertirse en una ESTRELLA o en un PERRO.

En el cuadrante VACA se sitúa la línea de negocio de Ryanair que tiene mayor participación de mercado, aunque bajo crecimiento al ser la línea de negocio de más éxito o más explotada, a partir de los ingresos de esta línea de negocio se obtiene el capital para hacer inversiones en otras líneas de negocio que puedan ser potenciales ESTRELLAS. En este cuadrante se sitúa la línea de negocio de rutas de bajo coste dominantes en Europa de Ryanair; este dominio se basa en la tarifa básica más baja de mercado a partir de un gran volumen de pasajeros, mediante el empleo de aeropuertos secundarios y una flota estandarizada que permiten la reducción de costes operativos al máximo. Dentro de este cuadrante, se sitúa también la línea de negocio de venta de productos arancelarios, Duty Free y propios a bordo por parte de la aerolínea que le reporta de forma constante y segura ingresos indirectos, se podría considerar que el cobro de extras de equipaje está dentro de esta línea de negocio, de ahí su seguridad.

Por último, el cuadrante PERRO se reserva para áreas de la aerolínea en la que no hay crecimiento y la participación de mercado es baja, es decir, áreas con baja rentabilidad o incluso negativa. En este caso, se tratar de una aerolínea Low Cost famosa por su capacidad de reducir al máximo los costes, eliminar servicios superfluos e intermediarios. Por lo que toda línea de negocio no productiva es eliminada instantáneamente para que no repercuta directamente en la estructura de costes, que es la pieza clave de la operatividad de Ryanair.

En conclusión, ante el escenario planteado, se pronostica una tendencia expansionista de Ryanair con intención ocupar un mayor cuota de mercado en un mercado marcado por la recesión económica y la disminución de la bolsa de pasajeros, de manera que pueda seguir dominando el sector de las aerolíneas de bajo coste en Europa.

8.7 Imagen de la compañía e influencia de Liderazgo

Al iniciar el presente trabajo, se planteaba la siguiente pregunta: ¿Por qué la aerolínea que más ha contribuido a democratizar los viajes en avión en Europa es tan controvertida? En este punto del trabajo, una vez estudiado el modelo de negocio de la aerolínea desde diferentes puntos de vista y analizado mediante diferentes métricas y herramientas, es momento de tratar de dar respuesta a esta pregunta.

Se ha comentado anteriormente que la mala imagen o imagen controvertida de la aerolínea era una debilidad de la compañía o presentaba una amenaza, puesto que el modelo de negocio y estructura de bajo coste de Ryanair precisa un gran volumen de pasajeros y por tanto una gran bolsa de clientes. La causa de esta amenaza o debilidad tiene su origen en la mayor fortaleza de

la compañía: Su gran capacidad para optimizar costes y diseñar un modelo de negocio totalmente centrado en el coste operativo de la aerolínea.

Es esa gran capacidad de optimización de costes de la aerolínea y su estrategia disruptiva en el mundo de las aerolíneas la que ha contribuido enormemente a la democratización de los viajes en avión en Europa. Ryanair se erigió como copia del modelo de negocio de aerolíneas de bajo coste americanas, sin embargo, mejoró enormemente la estructura de costes con ideas disruptivas y la implementación de acciones drásticas en el modelo operacional.

Así pues, gracias a la entrada de Ryanair en el mercado de las aerolíneas europeas, el europeo de clase media tuvo acceso a vuelos de tarifa baja por toda Europa, no solo dentro de Ryanair, también en otras aerolíneas europeas que se vieron obligadas a bajar su tarifa debido a la alta competencia que imponía Ryanair.

Sin embargo, para que Ryanair pudiera ser rentable a largo plazo con la tarifa que ofertaba, era preciso un gran volumen de pasajeros, por lo que decidió tomar una estrategia expansionista en Europa; gracias a su buen hacer en la optimización de costes y la proactividad de la compañía para tomar decisiones de riesgo que otras aerolíneas no tomaron, Ryanair se convirtió en la aerolínea Low Cost dominante en el mercado europeo.

Dentro de las decisiones de carácter disruptivo que tomó la compañía para convertirse en una aerolínea rentable mediante la eficiencia de costes, muchas de ellas eran de afección al cliente. Es evidente que la compañía nace como compañía Low Fare & No Grills, es decir, ofrece al cliente una tarifa básica a costa de eliminar los servicios adicionales o extras típicos en el transporte aéreo como son los servicios de comida abordo o el transporte de equipaje en cabina, extras a los que el cliente renunciaba conscientemente con objetivo de volar al menor precio posible.

Sin embargo, a lo largo de los años, con el objetivo de mantener la rentabilidad y ser más competitiva en el mercado, la compañía ha implementado una estrategia de reducción de costes tan centrada en el coste, que ciertas acciones y decisiones de la compañía no han tenido en cuenta al cliente y han coartado en exceso su comodidad a la hora de volar. Por tanto, el cliente antes pagaba un billete de Ryanair consciente de que renunciaba a ciertos extras en el vuelo y lo hacía de acuerdo con intención de pagar un precio bajo; actualmente el cliente compra el billete renunciando a extras y en busca de un precio bajo, sin embargo, se ve obligado a aceptar las exigencias de la aerolínea que cada vez son de carácter más restrictivo.

Entre las medidas que han ayudado a la compañía a reducir costes y ser más eficiente y que el cliente suele encontrar excesivamente restrictivas se encuentran: La limitación de equipaje de mano a una bolsa de 10 Kg que pueda ser transportada debajo del asiento, el cobro por el equipaje de mano y su limitación de dimensiones, el cobro de la impresión del billete en caso de que no se haya podido realizar el check-in online en el horario establecido por la compañía, el cobro por la selección de asiento a la hora de comprar el billete ante la distribución de pasajeros según conveniencia económica que realiza la compañía, la política de reembolso en caso de retraso/cancelación o el cobro por facturación en el aeropuerto entre otras.

Otro factor que contribuye a la mala imagen de la aerolínea es su política de contratación, los derechos laborales de la plantilla y su particular fiscalidad. En los últimos años los medios han hecho públicas las numerosas denuncias de la plantilla por los derechos laborales, las huelgas de personal de tierra y abordo (incluidos pilotos) y los juicios contra la aerolínea en varios países miembros de la Unión Europea. En el caso de las huelgas, en el periodo del 2018-2019 las huelgas de personal se dieron con tanta frecuencia en la compañía que fue el año con más retrasos y

cancelaciones en la historia de la compañía, lo que obviamente contribuye a la mala imagen de la aerolínea.

Ante la tendencia de la compañía a tomar decisiones que contribuyen a la creación de la imagen controvertida de la aerolínea, cabe preguntarse qué tipo de influencia de liderazgo existe en la compañía que la convierte en el gran fenómeno que es Ryanair.

En el caso de Ryanair, el líder de la aerolínea, el irlandés Michael O'Leary es una figura clave para entender Ryanair, su estrategia y gestión. Su tipo de liderazgo es innovador, impetuoso y provocador. Suya fue la decisión de asumir la estrategia de Low Cost original de Ryanair que tanto éxito le ha reportado a la aerolínea (adquirida de Southwest Airlines), a pesar de que el equipo de dirección no estuvo de acuerdo en dicha estrategia; otra decisión de O'Leary clave en el modelo de Ryanair fue la de la limitación horaria de Check-in Online y el cobro por facturación en aeropuerto. Por tanto, el líder de la compañía se ha centrado y ha trabajado en construir una cultura Low cost dentro de la aerolínea y en sus trabajadores.

Otra de las facetas clave del Líder de la compañía para entender la imagen controvertida de la compañía es su capacidad para la promoción, siempre de manera provocadora, con intención de captar la atención de los medios y mantener a Ryanair en el foco. Entre las particulares campañas publicitarias capitaneadas por O'Leary se encuentra la campaña de lanzamiento de nuevas rutas en España, para esta ocasión, decidió hacer la promoción él mismo vistiéndose de torero con un capote en el que se podía leer "Nuevas rutas". Este es solo un ejemplo de las muchas promociones controvertidas que ha realizado la compañía; recientemente la aerolínea lanzó una campaña asegurando ser la aerolínea menos contaminante de Europa que actualmente se encuentra en juicio por publicidad engañosa. Por tanto, es evidente que existe una influencia de liderazgo en la aerolínea que promueve la controversia para ganar atención del público.

En conclusión, la suma de las políticas limitadoras de comodidades al pasajero con la reducción de costes como objetivo único, la batalla legal abierta por los derechos laborales de los pasajeros junto con las huelgas, retrasos y cancelaciones de la aerolínea y el tipo de liderazgo de la inclinación a la controversia como herramienta de promoción, contribuye al empeoramiento de la imagen de la aerolínea convirtiéndose en una debilidad o amenaza para ésta. Ante lo comentado en este apartado se comprende que la aerolínea que más ha ayudado a democratizar los viajes en avión en Europa se haya convertido en un fenómeno único en el sector del transporte aéreo.

8.8 Evaluación final del modelo de negocio

En este último subapartado del punto 8, el cual ha sido dedicado al análisis en profundidad del modelo de negocio de Ryanair, se pretende realizar una evaluación final del modelo de negocio de la aerolínea. Para realizar la evaluación final, se decide emplear la técnica de evaluación de modelos de negocio de P.R. Rumelt (Strategy, Structure and Economic Performance, 1986), ésta es una herramienta de evaluación de estrategia de empresas basado en someter el modelo de negocio de la compañía y su estrategia principal a diferentes test: Test de consistencia, consonancia, ventaja y viabilidad. A esta altura del trabajo, al haber realizado un estudio en tal profundidad de la compañía, se está en posición de determinar si Ryanair supera cada uno de estos test.

Según el modelo de Rumelt, una empresa es consistente cuando las decisiones internas, política de la compañía y acciones implementadas por la empresa están alineadas con los objetivos

planteados por la empresa para competir en el mercado existente. En el caso de Ryanair, el modelo es muy consistente, de hecho, al ser una empresa centrada en la minimización de costes, el buen funcionamiento de la compañía depende de la creación de un ciclo beneficioso entre el modelo de negocio y el modelo operacional de la compañía. Es decir, es esencial para la aerolínea alinear el diseño de la estructura de costes con él la operatividad de la flota, que es la que proporciona los ingresos principales que permitirán a la aerolínea ofrecer precios más bajos.

Como se ha visto a lo largo del trabajo, el alineamiento del modelo de negocio y operacional en el caso de Ryanair es total, por ejemplo: el modelo de negocio prevé la reducción de costes en flota mediante la estandarización de ésta, el modelo operativo ofrece la posible de reducción de costes gracias a que la flota está compuesta por una sola aeronave y técnicos especializados únicamente en dicha aeronave, lo que reduce el tiempo y dinero invertido en el mantenimiento de la flota. Por tanto, Ryanair supera el test de consistencia de Rumelt.

En cuanto al test de consonancia, Rumelt establece que una empresa está en consonancia cuando la filosofía de la empresa está en armonía con la forma de operar de ésta. En el caso de Ryanair se supera el test de consonancia puesto que la filosofía Low Cost está integrada en toda la compañía. La optimización de costes está presente en el ejemplo de liderazgo de Michael O'Leary, pasando por la adquisición de aeronaves, hasta el suministro de alimentos a bordo. La compañía tiene un estudio realizado en el que se optimiza el número de refrescos, sándwiches y bolsas de frutos secos a llevar a bordo como para satisfacer la demanda básica sin que le repercute en sobrecostes a la compañía.

O'Leary decidió personalmente integrar el modelo Low Cost y para ello exige que todas las líneas de negocio de la compañía sigan las pautas establecidas para la optimización de costes, éste el objetivo prioritario de la compañía, incluso casi una obsesión que ha llevado últimamente a la compañía dejar de lado al cliente en la toma de ciertas decisiones. Por tanto, la empresa supera con creces el test de consonancia.

En tercer lugar, se realiza el test de ventaja competitiva, que analiza la capacidad de una empresa de ser competitiva gracias a sus recursos, actividades y activos. De nuevo, la aerolínea irlandesa supera el test de ventaja competitiva. Desde la integración del modelo Low Cost de manera pionera, la aerolínea puso el foco en un segmento de mercado casi intacto en el momento en Europa, de forma que aventaja a la competencia en el tiempo que lleva explotando el mercado del transporte aéreo de pasajeros a bajo precio. Además, como se ha demostrado en el apartado de análisis competencia, con su total integración de la estructura de costes, Ryanair es la aerolínea de bajo coste dominante en Europa tanto en término de volumen de pasajeros como en términos económicos. La aerolínea tiene la mayor capacidad de transporte y la rentabilidad más alta entre las aerolíneas de bajo coste europeas, lo que hace que cuente con una gran ventaja competitiva.

Por último, en cuanto al test de viabilidad, que evalúa si la empresa tiene los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia diseñada y cumplir con el modelo de negocio, Ryanair supera el test al ser una aerolínea con años de experiencia en la operación aérea Low Cost con una estructura de costes totalmente integrada, gracias a su habilidad en la optimización de costes ha sido capaz de construir una red de rutas aéreas con vuelos de bajo precio por toda Europa.

Así la aerolínea domina actualmente el mercado, transportando el mayor número de pasajeros por año entre las aerolíneas Low Cost, lo que le ha reportado ingresos por valor de 7.6 billones

en el último ejercicio. Además, la aerolínea demuestra su rentabilidad con el pago de 650 millones a accionistas en el último ejercicio. La aerolínea irlandesa ya ha demostrado en el pasado que tiene capacidad para llevar a cabo su estrategia incluso en tiempo de recesión económica, por lo que Ryanair aprueba el test de viabilidad.

En definitiva, ante el análisis de los cuatro test del método de Rumelt, Ryanair supera cada uno de ellos con creces; se muestra como una compañía con un modelo de negocio sólido y la vez adaptativo, con una alta eficiencia operativa y una estrategia centrada en la reducción de costes totalmente integrada. A continuación, se presenta una tabla resumen de los test del método de Rumelt para la evaluación de modelos de negocio para el caso de Ryanair.

ESTRATEGIA	TEST	CONCLUSIÓN
Centrada en minimizar costes: LOW COST	Consistencia	Superado: La estrategia Low Cost de Ryanair es consistente mediante su política de empresa y las acciones tomadas por la empresa para ofrecer al cliente bajos precios. El buen funcionamiento de la compañía se debe al alineamiento del modelo de negocio y el operacional.
	Consonancia	Superado: La consonancia de la compañía se basa en introducir una filosofía Low Cost en todas las líneas de negocio de la compañía, así lo exige el Líder Michael O’Leary. La optimización de costes se aplica desde en la compra de aeronaves hasta en el número de latas de refresco a bordo de una aeronave.
	Ventaja	Superado: Al integrar la estrategia Low Cost Ryanair captó un nuevo segmento del mercado de pasajeros. Además, se ha hecho dueña de una gran cuota del mercado gracias a su capacidad para la optimización de costes, aventajando en número de pasajeros y de ingresos a la competencia directa.
	Viabilidad	Superado: La estructura de minimización de costes está completamente integrada y la compañía cuenta con un gran valor en activos, reportando beneficios a los accionistas. Además, la aerolínea ha demostrado ser rentable incluso en época de recesión económica.

Figura 30 – Tabla evaluación final del modelo de negocio de Ryanair.

Fuente: Elaboración propia.

9. Conclusiones

Como punto final del trabajo, se pretende establecer las conclusiones que se extraen del análisis realizado por el alumno del modelo de negocio de una aerolínea de bajo coste particularizado para la aerolínea Ryanair. Además, se presenta la predicción de la evolución del modelo de negocio y la estrategia de la compañía en base a lo analizado en el trabajo y la coyuntura política, social y económica del 2020.

En primer lugar, al principio del trabajo se ha definido y descrito el modelo de negocio típico de una aerolínea de bajo coste, mediante el planteamiento del análisis de los componentes del modelo de negocio de Ryanair según el método *Business model Canvas*, se ha demostrado que Ryanair cumple con el modelo de negocio Low Cost típico, sin embargo, su modelo ha sido personalizado, optimizado y mejorado con el paso de los años y la experiencia de la compañía.

La personalización ha venido de la mano del ejemplo de Liderazgo establecido por Michael O'Leary, la filosofía Low Cost está integrada en todos los niveles de negocio de la compañía. De manera que Ryanair funciona como una serie de componentes mecánicos cuyas tareas se alinean para conformar un modelo operacional altamente eficiente guiados por una filosofía y un modelo de negocio que tiene como objetivo único la minimización de costes. Ryanair es actualmente la aerolínea dominante en el mercado europeo Low Cost porque su modelo de negocio y operacional funcionan con tal coordinación que la aerolínea es capaz de mantener una competitividad altísima y ofrecer tarifas tan bajas que la competencia directa no es capaz de soportar el ritmo de juego. De hecho, aerolíneas de bajo coste por excelencia como Easyjet que se identifican como competencia directa de Ryanair muestra una tendencia de pérdida de cuota de mercado.

Otro factor clave del funcionamiento de la compañía es su dinamismo en el modelo de negocio, el modelo es flexible acorde a las circunstancias y se toman medidas guiadas por el objetivo de optimizar al máximo la estructura de costes. De este dinamismo y capacidad competitiva se ha demostrado que surge la amenaza primordial de Ryanair, la mala imagen de la compañía. La optimización de costes ocupa el eje central de su política de manera que, en muchas decisiones y política de la compañía, el bienestar del cliente se deja de lado. Como se ha mencionado, la tendencia a ejercer políticas restrictivas de la compañía le ha acarreado numerosas huelgas, demandas y pleitos tanto con los trabajadores como con el cliente, lo que genera una imagen de la compañía en el imaginario colectivo nada favorecedora para los objetivos expansionistas de la compañía.

Es cierto que la compañía es consciente de dicha amenaza, imposible no ser consciente de ella ante los resultados del periodo 2018-2019 en el que las huelgas de trabajadores produjeron el mayor número de retrasos en la historia de la compañía. Por lo que la aerolínea está tomando medidas como el aumento del sueldo de los pilotos en un 20%. Por tanto, la aerolínea habrá de encontrar el equilibrio entre la optimización de costes eficiente y la suficiente satisfacción del cliente y plantilla para que la mala imagen de la compañía no se refleje en pérdida de cuota de mercado en volumen de pasajeros. A esta altura del trabajo y con las conclusiones establecidas en los párrafos anteriores, el alumno está en posición de dar respuesta a la segunda pregunta planteada en la introducción del presente trabajo. ¿Por qué la aerolínea que más ha contribuido a democratizar los viajes en avión en Europa es tan controvertida? La respuesta es sencilla, Ryanair ha sido la aerolínea Low Cost más innovadora y disruptiva en Europa durante muchos años, gracias a su filosofía Low Cost y su capacidad de optimización de costes ha permitido a los

Europeos poder viajar por todo su continente. Sin embargo, la aerolínea no debe olvidar que su éxito no solo se debe a su buen hacer en la optimización de costes, detrás de la compra de cada billete hay una persona, y uno a uno suman el volumen de pasajeros que reporta tantos ingresos a la compañía, sin ellos, la compañía no existiría. Como se ha dicho, la aerolínea habrá modificar su tendencia de políticas excesivamente limitantes en los servicios al pasajero y encontrar el equilibrio entre la optimización de costes y la satisfacción del cliente.

En segundo lugar, tras el análisis realizado en profundidad del modelo de negocio en términos de volumen de mercado, términos económicos e indicadores y herramientas de análisis de modelos de negocio. Se han podido identificar las fortalezas del modelo de Ryanair que le han permitido ser competitiva en volumen de pasajeros y en rentabilidad, y se está en posición de dar respuesta a la primera pregunta de la introducción del trabajo: ¿Cómo es capaz esta aerolínea de ser rentable con los precios a los que vende sus billetes?

La rentabilidad de la aerolínea con la tarifa más baja de billete en el mercado radica en la integrada y optimizada estructura de costes de la compañía y sobre todo en sus fortalezas: Su estructura de costes con el coste unitario menor del mercado que le permite ofrecer la tarifa media de billete más baja del mercado, el desarrollo de las plataformas digitales que le permiten a la aerolínea ser autosuficiente en la gestión del proceso de venta y la relación directa por vía online con el cliente, la alta eficiencia de su modelo operacional que le permite optimizar el factor tiempo, la política No frills y limitación de equipaje que reporta a Ryanair ingresos por servicios que otras aerolíneas engloban en sus costes, la unión del modelo de rutas Point-to-Point con el modelo único de aeronave y el empleo de aeropuertos secundarios que dota a la aerolínea con una alta tasa de utilización de la flota, permite la reducción de costes de mantenimiento y de tasas aeroportuarias y facilita el buen funcionamiento del modelo operacional, y por último, la estructura del coste salarial mínimo y política de subcontratación de la compañía, factor que como se ha mencionado anteriormente, a pesar de ser un factor determinante en la fortaleza de la estructura de costes de la aerolínea, se ha convertido en una amenaza por las numerosas huelgas que acumula la compañía.

En tercer lugar, se ha demostrado que la aerolínea y su modelo de negocio es consistente y viable a largo plazo, así lo demuestran los resultados económicos de la compañía y su alta rentabilidad. Además, con el actual dominio del mercado europeo por parte de la aerolínea, gracias a su alta cuota de mercado, la eficiencia y capacidad competitiva de la compañía y el valor de sus activos, Ryanair presenta una remarcable ventaja competitiva. Esta ventaja competitiva, su experiencia y su habilidad para lidiar con una mala circunstancia la posicionan como un valor seguro en el sector del transporte aéreo.

Se menciona la ventaja competitiva de la compañía en las conclusiones de este trabajo porque es de vital importancia para establecer la predicción de la tendencia del modelo de negocio y estrategia de la aerolínea que el alumno prevé. La predicción es que la estrategia de Ryanair mantendrá su tendencia expansionista, aunque de manera menos exponencial ante la tésitura de recesión económica marcada por la crisis del coronavirus y las restricciones establecidas por la Unión Europea.

Aunque la incógnita de la duración de las restricciones del transporte aéreo asociadas a la crisis sanitaria complica establecer el escenario al que se enfrentará la aerolínea, se prevé que la aerolínea adopte una posición parecida a la que tomó en la recesión de 2007. Se apoyará en el valor de sus activos, en su alta cuota de mercado y su alta capacidad de optimización de la estructura de costes para tratar de establecer una guerra de precios que parte de la competencia

no será capaz de soportar, con intención de aumentar su cuota de mercado gracias a los pasajeros antes pertenecientes a la competencia, aumentando así su volumen de ingresos. Por tanto, la tendencia expansionista de la aerolínea no vendrá de la mano de altas inversiones en flota y personal, sino de la optimización de su estructura con inversiones puntuales en las rutas que la compañía se vea capaz de arrebatar a la competencia.

Lo mencionado arriba es la predicción que establece el alumno a corto-medio plazo para la aerolínea de bajo coste Ryanair. Sin embargo, como última predicción basada en el análisis de la aerolínea dominante en el mercado europeo y como miembro de las nuevas generaciones, se establece que a largo plazo el sector del transporte aéreo y la industria aeronáutica habrán de adaptarse a la nueva conciencia climática de las generaciones venideras y a la limitación de recursos del planeta, cada vez más gente estará dispuesta a no viajar en avión en corta o media distancia y a utilizar medios alternativos menos contaminantes, por tanto, la bolsa de clientes de las compañías aéreas de carácter nacional o internacional como es el caso de Ryanair se verá reducida a no ser que las compañías y los fabricantes tomen medidas con respecto a la huella de carbono. Entre estas medidas se encuentra el diseño y utilización de aeronaves más eficientes con diseño de motores de la familia *Propfan*, que implicarán el aumento de la duración de los vuelos, o la optimización de las rutas y reducción del número de vuelos por hora de las aerolíneas, lo que implicará menor rentabilidad. Medidas que actualmente pueden parecer radicales pero que a largo plazo serán esenciales.

Como próximo Ingeniero aeroespacial, confío en que el sector aeronáutico continuará a la vanguardia de la innovación y será capaz de ingeniar nuevos diseños, modelos y tecnología capaces de adaptarse a las circunstancias del futuro.

Glosario

A continuación, se definen términos técnicos que han aparecido a lo largo del trabajo para facilitar al lector la comprensión del texto. Las definiciones han sido redactadas a partir de la RAE, Diccionario Técnico de Aeronáutica e Ingeniería aeroespacial (Augusto Javier de Santis, 2013).

- *Slot*: En el sector del transporte aéreo, el término Slot se refiere a la franja horaria asignada en los aeropuertos a las compañías aéreas para que establezcan la operación de su flota en dicho aeropuerto, en particular la franja asignada al despegue o aterrizaje de una aeronave.
- *Misión*: En aeronáutica y transporte aéreo, el término misión se refiere al tipo de operación para el que va a ser utilizada una aeronave a la hora de ser diseñada o el tipo de operación o ruta que realiza una aeronave una vez forma parte de la flota de una aerolínea.
- *HUB*: El término Hub se utiliza en el sector del transporte aéreo para referirse a un aeropuerto, generalmente de grandes dimensiones, que es un centro de conexión del que salen y al que llegan vuelos de larga distancia que se realizan mediante aviones de gran capacidad. Estos aeropuertos suelen utilizarse para conectar rutas cortas y de aviones de poca capacidad con las rutas de larga distancia. Normalmente los aeropuertos suelen estar dominados por una aerolínea de perfil tradicional con gran valor de mercado.
- *Yield Management*: El concepto de Yield Management hace referencia a la optimización de la rentabilidad de una empresa mediante el control activo del precio del producto ofertado. En el caso de las aerolíneas Low Cost se refiere al control activo del precio de la tarifa básica entorno a la que se construye la estructura de costes.
- *Short-haul*: El término Short-haul proviene del término inglés traducido como corta distancia, se emplea en el sector del transporte aéreo para denominar a las rutas de corta distancia normalmente de carácter nacional o continental.
- *Handling*: En aviación se emplea el término Handling para referirse al servicio o al conjunto de operaciones terrestres que permiten que un avión pueda ser cargado y descargado de pasajeros, mercancía y equipaje.
- *Fuerzas en Tierra*: Se utiliza este término en el trabajo para referirse al servicio o empresas de asistencia a aeronaves en tierra que facilitan la operatividad de la aeronave, como son la carga de fuel de la aeronave, la carga de productos de abordó o la carga eléctrica de la aeronave entre otras.
- *Payload*: El término Payload se utiliza en aviación para referirse a la carga útil de una aeronave. Por tanto, es todo aquello que una compañía puede introducir en una aeronave cobrando por ello, normalmente pasajeros y carga. Por extensión, este concepto se utiliza en todas las aeronaves, aunque sean de uso privado o no comercial.

Además, el término Payload forma parte de la descomposición de pesos de una aeronave.

- *Turbofan*: En aviación se emplea el término Turbofan o motores de doble flujo para referirse a los motores de aeronave caracterizados por disponer de un ventilador (Fan) en la parte frontal del motor, el aire entrante se divide en dos flujos: flujo de aire primario y flujo secundario o flujo derivado. Son una nueva generación de motores de reacción que ha reemplazado a los turborreactores o Turbojet, puesto que consumen menos combustible, son más eficientes, más económicos, producen menor contaminación y reducen el ruido ambiental.
- *Point-to-Point*: El término Point-to-Point se refiere en transporte aéreo al modelo de rutas diseñadas entorno a una aeronave que vuela de punto a punto sin ninguna conexión posterior con otra ruta. Típicamente utilizado por las aerolíneas de bajo coste puesto que permite diseñar las rutas de la flota haciéndolas independientes entre sí, eliminando así la pérdida de tiempo en conexiones.
- *Hub-and-Spoke*: En transporte aéreo y en el sector de las aerolíneas se emplea el término Hub-and-Spoke para referirse al modelo de estructura de rutas de una compañía basado en la utilización de un aeropuerto principal denominado Hub en el que realiza las conexiones con el resto de las rutas de la compañía, normalmente de corta distancia. Es un modelo utilizado típicamente por las aerolíneas de perfil tradicional e intercontinental.
- *Fuel Hedging*: En el sector aéreo se emplea el término Fuel Hedging para referirse a la cobertura de combustible de una aerolínea. Es una herramienta contractual que algunas grandes compañías que consumen grandes cantidades de combustible utilizan para reducir su exposición a los costos de combustible volátiles y potencialmente crecientes y asegurar así la operatividad de su flota.
- *Propfan*: En aeronáutica se emplea el término PropFan para referirse a un motor de aviación que es una modificación de un motor turbofán. Su estructura está compuesta por una hélice colocada fuera de la carcasa del motor, en el mismo eje que los álabes del compresor y la turbina, lo que implica un alto índice de derivación. El diseño está concebido para ofrecer las prestaciones y velocidad de un Turbofan con la economía de funcionamiento de un turbohélice, de manera que son motores altamente eficientes. Fueron descartados por los fabricantes al no cumplir las restricciones establecidas por las instituciones aeronáuticas en materia de impacto acústico.

Referencias bibliográficas

1. RYANAIR, Plc. Annual Report (2019). Investors.ryanair.com. Disponible en marzo de 2020 en <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2019/07/Ryanair-2019-Annual-Report.pdf>.
2. RYANAIR, Plc. Annual Report (2018). Investors.ryanair.com. Disponible en marzo de 2020 en <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2018/07/Ryanair-FY-2018-Annual-Report.pdf>
3. RYANAIR, Plc. Annual Report (2017). Investors.ryanair.com. Disponible en marzo de 2020 en <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2017/07/Ryanair-FY2017-Annual-Report.pdf>
4. RYANAIR, Plc. Annual Report (2016). Investors.ryanair.com. Disponible en marzo de 2020 en <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2016/07/Ryanair-Annual-Report-FY16.pdf>
5. RYANAIR, Plc. Annual Report (2015). Investors.ryanair.com. Disponible en marzo de 2020 en <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2015/07/Annual-Report-2015.pdf>
6. RYANAIR, Plc. Annual Report (2014). Investors.ryanair.com. Disponible en marzo de 2020 en <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2015/04/2014-Annual-Reports-Annual-Report.pdf>
7. RYANAIR, Plc. Annual Report (2013). Investors.ryanair.com. Disponible en marzo de 2020 en <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2015/04/2013-Annual-Reports-Annual-Report.pdf>
8. RYANAIR, Plc. Annual Report (2009). Investors.ryanair.com. Disponible en marzo de 2020 en https://www.ryanair.com/doc/investor/2009/Annual_report_2009_web.pdf
9. RYANAIR, Plc. Ryanair web. Disponible en abril de 2020 en www.ryanair.com
10. RYANAIR, Plc. Ryanair web Investor relations. Disponible en abril de 2020 en <https://investor.ryanair.com/>
11. LUFTHANSA, AG. Financial Reports. Annual Report (2019). investor-relations.lufthansagroup.com. Disponible en marzo de 2020 en <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2019-e.pdf>
12. LUFTHANSA, AG. Financial Reports. Annual Report (2018). investor-relations.lufthansagroup.com. Disponible en marzo de 2020 en <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2018-e.pdf>

13. LUFTHANSA, AG. Financial Reports. Annual Report (2017). investor-relations.lufthansagroup.com. Disponible en marzo de 2020 en <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2017-e.pdf>
14. LUFTHANSA, AG. Financial Reports. Annual Report (2016). investor-relations.lufthansagroup.com. Disponible en marzo de 2020 en <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2016-e.pdf>
15. LUFTHANSA, AG. Financial Reports. Annual Report (2015). investor-relations.lufthansagroup.com. Disponible en marzo de 2020 en <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2015-e.pdf>
16. LUFTHANSA, AG. Financial Reports. Annual Report (2014). investor-relations.lufthansagroup.com. Disponible en marzo de 2020 en <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2014-e.pdf>
17. LUFTHANSA, AG. Financial Reports. Annual Report (2013). investor-relations.lufthansagroup.com. Disponible en marzo de 2020 en <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2013-e.pdf>
18. NORWEGIAN AIR SHUTTLE, ASA. Investor relations. Annual Report (2019). Disponible en marzo de 2020 en <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/norwegian---investor-presentation-seb-seminar-08.01.2019-.pdf>
19. NORWEGIAN AIR SHUTTLE, ASA. Investor relations. Annual Report (2018). Disponible en marzo de 2020 en <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/corporate/annual-report-norwegian-2018.pdf>
20. NORWEGIAN AIR SHUTTLE, ASA. Investor relations. Annual Report (2017). Disponible en marzo de 2020 en <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/investor-relations/annual-report-2017.pdf>
21. NORWEGIAN AIR SHUTTLE, ASA. Investor relations. Annual Report (2016). Disponible en marzo de 2020 en <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2016.pdf>
22. NORWEGIAN AIR SHUTTLE, ASA. Investor relations. Annual Report (2015). Disponible en marzo de 2020 en <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2015.pdf>

23. NORWEGIAN AIR SHUTTLE, ASA. Investor relations. Annual Report (2014). Disponible en marzo de 2020 en <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2014-printer-friendly.pdf>
24. NORWEGIAN AIR SHUTTLE, ASA. Investor relations. Annual Report (2013). Disponible en marzo de 2020 en <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-as-asa-annual-report-2013.pdf>
25. EASYJET HOLDINGS LIMITED. Investor relations. Annual Report (2019). Disponible en marzo de 2020 en <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/results-centre/2019/eas040-annual-report-2019-web.pdf>
26. EASYJET HOLDINGS LIMITED. Investor relations. Annual Report (2018). Disponible en marzo de 2020 en <https://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/results-centre/2018/2018-annual-report-and-accounts.pdf>
27. EASYJET HOLDINGS LIMITED. Investor relations. Annual Report (2017). Disponible en marzo de 2020 en <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/results-centre/2017/2017-annualreport-and-accounts-v1.pdf>
28. EASYJET HOLDINGS LIMITED. Investor relations. Annual Report (2016). Disponible en marzo de 2020 en <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2016.pdf>
29. EASYJET HOLDINGS LIMITED. Investor relations. Annual Report (2015). Disponible en marzo de 2020 en <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2015.pdf>
30. EASYJET HOLDINGS LIMITED. Investor relations. Annual Report (2014). Disponible en marzo de 2020 en <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2014.pdf>
31. EASYJET HOLDINGS LIMITED. Investor relations. Annual Report (2013). Disponible en marzo de 2020 en <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2013.pdf>
32. WIZZ AIR. Investor relations. Annual Report (2019). Disponible en marzo de 2020 en [https://wizzair.com/static/docs/default-source/downloadable-documents/corporate-website-transfer-documents/annual-reports/ar-f19-final-\(web-indexed\)_6afd66af.pdf](https://wizzair.com/static/docs/default-source/downloadable-documents/corporate-website-transfer-documents/annual-reports/ar-f19-final-(web-indexed)_6afd66af.pdf)
33. WIZZ AIR. Investor relations. Annual Report (2018). Disponible en marzo de 2020 en https://wizzair.com/static/docs/default-source/downloadable-documents/corporate-website-transfer-documents/annual-reports/wizz_air_holdings_plc_annual_report_and_accounts_2018_3a126a45.pdf

34. WIZZ AIR. Investor relations. Annual Report (2017). Disponible en marzo de 2020 en https://wizzair.com/static/docs/default-source/downloadable-documents/corporate-website-transfer-documents/annual-reports/wizz_air_holdings_plc_annual_report_and_accounts_2017_7d022e66.pdf
35. WIZZ AIR. Investor relations. Annual Report (2016). Disponible en marzo de 2020 en https://wizzair.com/static/docs/default-source/downloadable-documents/corporate-website-transfer-documents/annual-reports/wizz_air_holdings_plc_annual_report_and_accounts_2016_2abef4a7.pdf
36. WIZZ AIR. Investor relations. Annual Report (2015). Disponible en marzo de 2020 en https://wizzair.com/static/docs/default-source/downloadable-documents/corporate-website-transfer-documents/annual-reports/wizz-air_holdings_plc_annual_report_and_accounts_2015_0178d87d.pdf
37. AIRBERLIN PLC & CO. annualreports.com. Annual Report (2009). Disponible en marzo de 2020 en http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/OTC_AIBEF_2009.pdf
38. AERLINGUS. Investors relations. Annual Report (2009). Disponible en marzo de 2020 en https://www.rns-pdf.londonstockexchange.com/rns/0898L_1-2010-4-29.pdf
39. Osterwalder, Alexander. Pigneur, Yves. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. DEUSTO (ed.), Laura Vázquez (trad.) Disponible en marzo de 2020 en <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
40. Osterwalder, Alexander. Pigneur, Yves. Clark, Timothy. *Tu modelo de negocio*. DEUSTO (ed.), Laura Vázquez (trad.), 264p. 9ª Edición.
41. Mateu Céspedes, José María. *El modelo de negocio original de la aerolínea de bajo coste*. Media - UPV. Disponible en marzo de 2020 en <https://media.upv.es/#/portal/user/4d05b1d6-e5d3-4926-bc92-f38d2b5ebdf6/videos>.
42. Gándara Martínez, Javier. *Revolución en los cielos: Claves del éxito de las aerolíneas de bajo coste*. IT Aérea (ed.). Obras maestras (col.), 312p. ISBN: 8494124250.
43. Richard. P. Rumelt. *Strategy, Structure and Economic Performance, 1986*. Harvard Business Press (ed.), ISBN: 0875841260.
44. FlightRadar24. Data/History. Search for Airports, Aircraft, Flights and Airlines. Aircraft9H-QAA. Disponible en marzo de 2020 en <https://www.flightradar24.com/data/aircraft/9h-qaa>

