



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y dirección de empresas

Curso 2013 /2014

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE RYANAIR

ANALYSIS OF THE STRATEGIES OF BUSINESS OF RYANAIR

Realizado por el alumno Dña. Eva María MAGARZO MANSO

Tutelado por el Profesor D. Óscar GUTIÉRREZ ARAGÓN

León, 12 Septiembre de 2014

INDICE

1.RESUMEN.....	5
2.ABSTRACT.....	5
3.INTRODUCCIÓN.....	6
4.OBJETO DEL TRABAJO.....	7
5.DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA.....	8
6.AEROLÍNEAS DE BAJO COSTE.....	9
7.RYANAIR	
7.1.HISTORIA DE RYANAIR.....	11
7.2.RUTAS.....	19
7.3.STAKEHOLDERS.....	22
7.4.IMAGEN CORPORATIVA DE RYANAIR.....	22
7.5.PÚBLICO OBJETIVO.....	23
7.6.ANÁLISIS EXTERNO	
7.6.1.Análisis PEST.....	24
7.6.2.Modelo de las cinco fuerzas.....	25
7.7.ANÁLISIS INTERNO.....	33
7.7.1.Cadena de valor de Porter.....	34
7.7.2.Análisis DAFO.....	36
7.8.COMPETENCIA.....	38
7.9.ESTRATÉGIAS.....	43

7.9.1.Ahorrar en combustible.....	43
7.9.2.Personal de vuelo.....	45
7.9.3.Publicidad gratuita.....	46
7.9.4. “Venta engañosa”.....	46
7.9.5.Servicios adicionales.....	47
7.9.6.Minimización de los costes de distribución.....	47
7.9.7.Maximización del uso de sus activos.....	48
7.9.8.Ahorros operacionales.....	49
7.9.9.Vuelos de punto a punto.....	50
7.9.10.Flota unificada.....	51
7.10.CAMBIOS EN LA COMPAÑÍA IRLANDESA EN 2014.....	52
7.11.OPINIONES DE USUARIOS.....	56
8.CONCLUSIONES.....	57
9.BIBLIOGRAFÍA.....	58
10.MATERIAL DE APOYO.....	62
11.WEBS CONSULTADAS.....	62

INDICE DE TABLAS, GRÁFICOS, MAPAS, FIGURAS Y CUADROS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 7.1.1: Evolución de pasajeros/años.....	17
--	-----------

Tabla 7.1.2: Evolución número de empleados/año.....	18
Tabla 7.6.2.1: Evolución de aviones.....	26
Tabla 7.6.2.2: Evolución Boing 737-800.....	27
Tabla 7.6.2.3: Ranking aerolíneas más baratas.....	29
Tabla 7.6.2.4: Ranking aerolíneas en número de pasajeros.....	30
Tabla 7.7.1: Puntualidad aerolíneas.....	33
Tabla 7.8.1: Pasajeros verano 2013 en España.....	40
Tabla 7.8.2: Clasificación aerolíneas en España 2013.....	42
Tabla 7.10.1 Tarifas compañías aéreas.....	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 7.1.1: Evolución de pasajeros.....	19
---	-----------

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 7.2.1: Ciudades en las que opera Ryanair.....	21
---	-----------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 7.3.1: Stakeholders.....	22
Figura 7.6.2.1: Aspecto interno del Boing 737-800.....	28
Figura 7.6.2.2: Aspecto externo del Boing 737-800.....	28
Figura 7.7.1.1: Cadena de valor.....	35

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 7.7.2.1: Análisis DAFO.....	37
Cuadro 7.10.1: Rutas.....	55

1. RESUMEN

Con motivo del trabajo de fin de grado se ha propuesto realizar un estudio completo de la conocida aerolínea de bajo coste irlandesa, Ryanair.

La compañía de O'Leary es conocida por las múltiples estrategias que siguen para poder reducir al máximo sus costes y de este modo poder ofrecer a sus usuarios las tarifas más bajas del mercado.

A través de este estudio se puede visualizar en qué situación se encuentra Ryanair respecto a la competencia en el mercado aéreo, y cómo a lo largo de los años han ido variando las estrategias de dicha compañía, teniendo en los últimos años que modificar algunos de sus métodos para reducir costes y así de este modo no perder usuarios, ya que cada vez son más las aerolíneas low cost que operan en Europa y el resto del mundo.

Actualmente, la mayoría de usuarios de aerolíneas prefieren prescindir de ciertos servicios que le ofrecen las compañías tradicionales, y de este modo pagar menos por sus billetes. Esto se demuestra viendo cómo crece el número de usuarios de la compañía irlandesa, pasando en 10 años de 4 a 40 millones de pasajeros.

2. ABSTRACT

In the occasion of the project of aim of race of the course of adaptation to "Degree in Administration and direction of companies" has seted out to make a complete study of the famous airline of low Irish cost, Ryanair.

The company of O'Leary is famous by the multiple strategies that follow to be able to reduce their costs to the maximum and in this way to be able to offer to its users the lowest tariffs of the market.

Through this study it is possible to be visualized in what situation is Ryanair with respect to the competition in the aerial market, and like throughout the years they have been varying the strategies of this company, having in the last years that to vary some of its methods to reduce costs not to lose users, since every time they are plus the airlines low cost that operate in Europe and the rest of the world.

At the moment, majority of users of airlines prefers to do without certain services that offer the traditional companies to him, and in this way to pay less by their tickets. This is demonstrated seeing how the number of users of the Irish company grows, happening in 10 years of 4 40 million passengers.

3. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realizará un estudio de la compañía aérea irlandesa, Ryanair, y las estrategias utilizadas por su director O'Leary con las que ha conseguido convertirla en la mayor compañía aérea europea de bajo coste. Dichas estrategias resultan de elevado interés debido a su peculiar grado de agresividad y a que siempre se sitúan al límite de lo permitido por la ley. Ryanair se caracteriza porque O'Leary pone como prioridad, a la hora de elegir sus estrategias competitivas, la reducción de costes. Cualquier estrategia de Ryanair se centra en obtener los mínimos costes, para de este modo poder ofrecer a sus clientes los mínimos precios, en comparación con el resto de compañías aéreas.

En la actualidad, dicha compañía se está caracterizando por la forma en la que está intentando matizar o reducir la agresividad de sus estrategias, un ejemplo de ello es la reciente modificación de sus cláusulas aumentando la posibilidad de llevar dos maletas de mano, en vez de una, mejorando así uno de los principales problemas de la aerolínea como lo era el mínimo equipaje que podían llevar los viajeros, si no querían facturar más maletas. Es de interés saber si los consumidores de compañías aéreas están dispuestos a reducir sus comodidades y a recibir los mínimos servicios con tal de pagar cantidades inferiores en sus billetes de avión.

En el momento de crisis en el que nos encontramos, sobre todo en nuestro país, es importante saber si estamos dispuestos a poner en riesgo nuestra seguridad a base de pagar menos.

¿Qué es más importante, los bajos precios o la seguridad?

4. OBJETO DEL TRABAJO

Muchas son las dudas acerca de la compañía de vuelos de Ryanair. Dicha compañía es conocida para su principal estrategia competitiva basada en reducir costes, para muchos de sus clientes, a base de disminuir la seguridad y los servicios básicos que una compañía aérea debería ofrecer a sus usuarios. Ryanair es la compañía low-cost por excelencia, utiliza estrategias que podrían definirse como agresivas, ya que siempre juega al límite de la ley. Puede que estas estrategias utilizadas para reducir costes al máximo estén al límite, pero lo que sí es cierto es que lo que O'Leray hace es legal.

Este trabajo tiene como uno de sus principales objetivos hacer un estudio de la compañía aérea irlandesa de mayor crecimiento en Europa, analizando todas las estrategias competitivas que ha ido aplicando a lo largo de los años para llegar a situarse en lo alto de las compañías aéreas, a pesar de esos servicios limitados que ofrece.

Es adecuado establecer dos tipos de clientes de compañías aéreas, por un lado, estaría aquellos que están dispuestos a pagar más, recibiendo los servicios deseados, y por otro, lo que están dispuestos a renunciar a numerosas comodidades por un billete de avión más barato.

Volar con Ryanair es barato y fácil, pero sin lujos. En los últimos años está teniendo ciertos problemas de irregularidades en sus vuelos, sobre todo de seguridad. Están aumentando considerablemente los fallos y penalidades ante los pasajeros, sólo y exclusivamente para que Ryanair obtenga los mayores beneficios posibles. El aumento de quejas y denuncias por las situaciones límites en las que Ryanair pone tanto a sus consumidores como empleados aumenta considerablemente con el paso de los años. Una vez que el pasajero compra su billete, la compañía irlandesa se despreocupa de él.

Ryanair no tiene nada que ver con el resto de compañías, como por ejemplo en lo referente a la formación de sus empleados, ya que ellos han de ser quien se costee dicha formación y no la compañía, como es el caso de la competencia.

El problema de Ryanair es que muchos de sus clientes opinan que ni si quiera cumple los mínimos de higiene en los vuelos. Puesto que el propósito de O'leray es obtener beneficios reduciendo al máximo los costes, los aviones necesitan estar volando el máximo tiempo posible, ya que un avión en tierra no genera dinero, y eso implica ciertos desajustes y cambios en los tiempos dedicados a limpieza, revisiones, etc. para que el vuelo este en perfectas condiciones a la hora de iniciar el próximo vuelo. Para

O'Leray los tiempos cortos son más importantes que la seguridad de los pasajeros y la tripulación.

La carrera por el éxito lo ha puesto en problemas con las instituciones y la ley, cuando la pasajera 1.000.000 reclamó su vuelo gratis, la llevaron a los tribunales, y otro tribunal obligo a Ryanair a pagar 24000 libras por publicidad engañosa en unos precios. Siempre está al límite, pero nunca hace nada ilegal. Sus respuestas a las quejas suelen ser que sus billetes son más baratos.

Se dice que el éxito de esta compañía aérea radica en aprovechar sus aviones y personal. Recibe múltiples quejas de los sueldos y horarios de sus empleados, todos ellos se sitúan una vez más, al límite de la legalidad.

Es difícil saber cómo se transmiten los valores de Ryanair, pero su principal mensaje es que si no pagas casi nada por el billete no puedes esperar un buen servicio.

Por lo tanto, con el presente trabajo se estudiará por qué , a pesar de sus métodos de formación de empleados, irregularidades con autorizaciones para las zonas de seguridad, reducción del control de pasaporte, que la presión que ejerce la dirección sobre los empleados afecta a las revisiones de seguridad, la ignorancia de medidas básicas de limpieza, en definitiva, la poca atención y cuidado que hace la compañía irlandesa de sus clientes, ha pasado de 4.000.000 a 40.000.000 millones de pasajeros, siendo la compañía europea de mayor crecimiento en los últimos años.

5. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA

Para la elaboración del presente trabajo se ha realizado un estudio de la compañía irlandesa de bajo coste, Ryanair.

Para su estudio se han utilizado diversas fuentes a través de las que se ha podido extraer todo tipo de información sobre la compañía de O'leray.

Una vez obtenida toda la información, se ha ido ordenando en base a lo que se quería exponer en este trabajo.

Se han utilizado diversas fuentes bibliográficas, como la propia página de la empresa, noticias de prensa tanto nacional, como internacional, y páginas web sobre las aerolíneas en general, y para este caso sobre Ryanair particularmente.

Para la realización de la estructura desarrollada a lo largo del trabajo se ha utilizado el temario impartido en algunas de las asignaturas del presente “Curso de adaptación de Grado en Administración y dirección de empresas” de la Universidad de León, como “Dirección de empresas”, esencial tanto para el desarrollo del Análisis externo y Análisis interno de la compañía aérea, como para su análisis DAFO y desarrollo de las propias estrategias.

6. AEROLINEAS DE BAJO COSTE

En los años 70 apareció la primera aerolínea de bajo coste en Estados Unidos. Bajo su elevado éxito, este modelo de compañías aéreas se fue extendiendo por el resto del mundo. La creación de estas aerolíneas y su éxito se debe en gran medida a la aparición de internet, ya que la mayoría de la venta de los billetes de este tipo de compañías se hace online.

A Europa este tipo de compañías low cost llegó a mediados de los 90 coincidiendo con la liberación del espacio aéreo. Las compañías existentes no competían entre sí, y respetaban el mercado de los demás, hechos que favoreció la entrada de nuevos competidores al mercado con precios bajos reduciendo la cuota de mercado de las compañías tradicionales. Muchas de las compañías tradicionales tuvieron que fusionarse o reestructurar su modo de actuar, e incluso algunas cerraron.

En la actualidad, el sector de las compañías aéreas se ha vuelto mucho más competitivo y complejo. Las políticas de desregularización del transporte aéreo han llevado a la aparición de nuevas aerolíneas, nuevos servicios y una guerra de tarifas entre ellas. Estas tarifas son la principal diferencia entre las aerolíneas low cost y las tradicionales. Hoy en día las compañías tradicionales no pueden competir con los bajos precios de las de bajo coste, ya que debido a los numerosos servicios que ofrecen no pueden reducir sus costes, y por lo tanto, reducir el precio de las tarifas.

En los últimos años, debido a la crisis económica mundial, muchas compañías se han privatizado, como es el caso de Iberia en España, lo que ha favorecido la entrada de nuevos competidores debido a la apertura de mercado.

Las principales diferencias entre las aerolíneas tradicionales y las de bajo coste, es que las primeras ofrecen ciertos servicios que el pasajero no tiene que solicitar, como pueden ser:

- Alquiler de vehículos.
- Programas de fidelización.
- Venta de billetes a través de agencias de viaje o internet.
- Diferentes modelos de aviones.
- Utilización de aeropuertos principales.
- Menos número de asientos, que implica una mayor comodidad para el pasajero.
- Mayor variedad de rutas y destinos.
- Facturación normal del equipaje gratuita.
- Servicios a bordo, etc.

Y por el contrario, las segundas no ofrecen los servicios prescindibles a los pasajeros, a cambio de ofrecer unas tarifas más bajas. Entre sus principales características podemos encontrar:

- Ningún servicio gratuito a bordo.
- Alto número de vuelos diarios.
- Venta online de billetes, ahorrando así los costes de agencias de viaje.
- Único tipo de billetes.
- No hay programas de fidelización.
- Los asientos no están numerados.
- Único modelo de avión.
- Utilización de aeropuertos secundarios, etc.

En nuestro caso nos centraremos en las aerolíneas de bajo coste, y en concreto en la famosa compañía irlandesa de O'Leary, Ryanair.

7. RYANAIR

7.1. HISTORIA DE RYANAIR

Ryanair fue fundada en 1985 por Anthony Ryan, una de las personas más influyentes de la aviación irlandesa. En la actualidad, es la mayor compañía europea de vuelos de bajo coste con 44 bases y más de 1000 rutas. Opera más de 1600 vuelos diarios (unos 500.000 por año) a través de rutas de tarifas bajas, conectando 180 destinos en 29 países y opera una flota de 800 aviones. Cuenta con un personal de más de 9.000 profesionales, transporta a más de 81.500.000 de pasajeros.

Ryanair lanzó su primera ruta en julio de 1985 con un capital de 1 euro, y una plantilla de 25 personas. Se realizó en un avión Bandeirante de 15 asientos que opera todos los días de Waterford a Londres. En 1986 obtiene el permiso para competir con British Airways y Aer Lingus, con tarifas a más de la mitad de precio que las de sus competidores, lo que hace reducir a las aerolíneas de la competencia también sus tarifas, con todo esto Ryanair inicia su primera guerra de tarifas en Europa, con dos rutas en operación.

En 1987 Ryanair mediante el alquiler de tres de sus aviones BAC 1-11 a la aerolínea rumana Tarom, adquiere su primer avión reacción, provisto de sus correspondientes pilotos e ingenieros. Con la llegada de estos aviones jet Ryanair aumenta su red con 15 líneas regulares desde Dublín a Liverpool, Manchester, Glasgow y Cardiff, y abre nuevas rutas desde Luton a Cork, Shannon, Galway, Waterford y golpear en el oeste de Irlanda.

En 1988 Ryanair aumenta su flota para poder dar servicio a los aeropuertos regionales irlandeses más pequeños, incorporando dos nuevas rutas, de Dublín a Bruselas de lunes a viernes, y de Dublín a Munich una vez por semana. En 1989 la compañía irlandesa continúa con el aumento y mejora de su flota.

En 1990 junto con sus continuos cambios en las rutas y flotas, Ryanair acumula unas pérdidas de 20 millones de libras e inicia una reestructuración invirtiendo 20 millones

más de libras y ofreciendo las tarifas más bajas del mercado. En 1991 el tráfico de pasajeros se colapsa a causa de la guerra del Golfo, y Ryanair responde con una reducción de tarifas y la retirada de las rutas regionales de Kerry, Galway y Waterford. En el presente año, también cambia su base principal de Londres a Stansted, tercer aeropuerto principal de Londres con un enlace ferroviario directo a Londres. A pesar de la guerra del Golfo, Ryanair obtiene por primera vez beneficios.

En 1992 Ryanair continúa con su reestructuración en rutas y flota, reduciendo las rutas a 6 de 19, a pesar de esta reducción el tráfico de clientes aumenta un 45% debido a las bajas tarifas ofrecidas por la aerolínea. En 1993 la compañía lanza su primera ruta diaria de Dublín a Birmingham, aumenta su flota con once BAC 1-11 jets y seis aviones Boeing 737. En 1994 Ryanair incorpora dos nuevas rutas desde Dublín, a Manchester y a Glasgow y sustituye los viejos BAC 1-11s por ocho B 737.

En 1995 Ryanair se convierte en la mayor compañía irlandesa de vuelos Dublin-Londres, superando así a Aer Lingus y British Airways, con esto podemos ver como la aceptación de los bajos costes para consumidores de aerolíneas es máxima.

En 1996 el crecimiento de Ryanair continúa con nuevas rutas a Leeds Bradford, Cardiff y Bournemouth en abril y es votado mejor oferta de las aerolíneas. En noviembre de este mismo año adquieren ocho Boeing 737-200s más y la Unión Europea permite que las líneas aéreas compitan libremente en Europa.

En 1997 la compañía irlandesa lanza sus primeras rutas europeas con servicios desde Londres a Estocolmo y Oslo, y vuelos de bajo coste a París y Bruselas. Todos los empleados de Ryanair reciben acciones como parte del proceso de flotación. En diciembre del 97, la Autoridad de Aviación Civil del Reino Unido publica estadísticas de puntualidad para la ruta Dublín-Londres, confirmando que Ryanair es la aerolínea más puntual en la ruta para ese mismo año.

En el 98 añade nuevas rutas a Europa, Malmö (Suecia), St Etienne y Carcassonne (Francia) y Venecia, Pisa y Rimini en Italia. Incorpora 45 Boeing 737 más. Ryanair sale elegida Aerolínea del año, por el Comité de Usuarios del Transporte Aéreo irlandés, y es votado el " Mejor Aerolínea Gestionado Nacional "en el mundo por la prestigiosa revista *Aviation Week International*. En 1999 Ryanair recibe su primer nuevo avión

Boeing 737-800 serie, cinco a lo largo del año. El avión opera desde Londres Stansted, y su impacto permite a Ryanair operar con costos significativamente más bajos de seguridad y ofrecer tarifas mucho más bajas, pero con una mayor fiabilidad y un producto fantástico nuevo cliente. Las nuevas rutas europeas se lanzan a Frankfurt, Biarritz, Ostende, Ancona, Génova, Turín, Derry y Aarhus en Dinamarca. Ryanair se otorga "La mejor oferta de las aerolíneas" por el Reino Unido "Qué" Revista del Consumidor.

En el 2000 la aerolínea crea la página web más grande de Europa - www.ryanair.com. Dentro de los tres meses, el sitio está tomando más de 50.000 reservas de una semana, y se convierte en la única fuente de las tarifas más bajas de Europa. Además, permite a los pasajeros aprovechar de los servicios de coche de alquiler, seguros de viaje, ferroviarias más bajas y alojamiento de hotel. Añade 8 más B737-800, contando ya con 13 a su disposición. Ryanair se convierte en la primera aerolínea en patrocinar los informes del tiempo a millones de hogares y miles de habitaciones de hotel en toda Europa.

En 2001 Ryanair selecciona su primera base en Europa Continental en Bruselas con 5 más B737-800, un total de 18. Nadie cree que esto vaya a ser rentable, sin embargo en agosto se llevó más de un millón de pasajeros por primera vez. En septiembre, los atentados terroristas del 11/9 marcan un descenso en el tráfico y causan enormes aumentos en los precios del petróleo.

En 2002 Ryanair selecciona Frankfurt Hahn como su segunda base europea continental y lanza en abril 10 rutas a Irlanda, Reino Unido, Noruega, Francia e Italia, siendo los primeros vuelos de bajo coste en Alemania. Los consumidores alemanes se reúnen en sus millones para hacer uso de las tarifas aéreas más bajas desde y hacia Frankfurt. Ryanair quiere seguir siendo la mayor compañía aérea de tarifas bajas en Europa, así como la línea aérea de tarifas bajas de Europa. Ryanair se convierte en primera en Europa de atención al cliente superando a todas las demás compañías europeas por la puntualidad, un menor número de cancelaciones y menos bolsas perdidos.

En 2003 continúa la gran extensión de Ryanair, adquiriendo Buzz. Adquisición que le proporciona un acceso inmediato a 11 nuevos aeropuertos regionales franceses y ser la mayor línea europea que opera en Londres Stansted. También abre dos nuevas bases

europas Continental con el lanzamiento de vuelos de bajo coste desde Milán Bérghamo y Estocolmo Skavsta. En 2003 lanza en total 73 nuevas rutas y sustituye los más antiguos B737-200 por B737-800.

En 2004 Ryanair se convierte en la línea aérea más popular en internet por parte de Google, siendo *www.ryanair.com* el sitio web de viajes más buscado en Europa. Añade 24 nuevos aviones B737-800 (60 en total) y retira otros 5 de los más antiguos 737-200s. Lanza dos nuevas bases en Roma Ciampino y Barcelona Girona. *Ryanair.com* representa actualmente más del 98% de todas las reservas.

En 2005 añade 5 nuevas bases, en Liverpool John Lennon Airport, Shannon, en el oeste de Irlanda, Pisa, Nottingham East Midlands y del corcho, que le proporciona un total de 15 bases en toda Europa en 2005. Pasa a tener solo aviones Boing 737-800s, teniendo así la flota más moderna del mundo, con una edad media de las aeronaves de dos años. Su puntualidad también es insuperable.

En 2006 transporta 42,5 millones de pasajeros en el año y lanza el servicio de check-in Web, dando a los pasajeros la posibilidad de check-in en línea en todas sus rutas. Durante el verano, Ryanair se convierte en la primera aerolínea del mundo para llevar a más de 4 millones de pasajeros internacionales en un mes y convertimos en la primera aerolínea en anunciar planes para el uso del teléfono móvil a bordo en toda nuestra flota, al igual que anuncia una nueva base en Bremen. En noviembre es la apertura de nuevas bases en Madrid y Marsella. Mientras que otras compañías aéreas mantienen sus recargos por combustible, Ryanair no.

En 2007 el tráfico de pasajeros crece un 20 %, tomando la entrega de 30 nuevos aviones para operar una flota de 163 aviones Boing 737-800 Next Generation. Añaden 201 nuevas rutas y 3 nuevas bases en Reino Unido: Bournemouth, Birmingham y Belfast. Este año Ryanair crea 1.400 nuevos puestos de trabajo. Ryanair transporta a casi 10.000 pasajeros por empleado, lo que es diez veces mejor que sus principales competidores.

En 2008 el tráfico de pasajeros vuelve a aumentar un 15 %. Incorpora 18 nuevos aviones, teniendo una flota de 181 Boing 137-800 NG. Crea 223 nuevas rutas y 4 nuevas bases (Alghero, Bolonia, Cagliari y Edimburgo). El número promedio de

empleo en Ryanair aumentó en un 21% para 6.369. Ryanair lanza su segundo Calendario Solidario Tripulantes de Cabina.

En 2009 su tráfico crece un 14% más, incorpora 51 nuevos aviones que elevó su flota a 232 Boeing 737-800. Abre 8 nuevas bases en Bari, Brindisi, Faro, Leeds Bradford, Oslo Rygge, Pescara, Porto y Trapani, contando ya con 41 bases y más de 940 rutas. Muchos de sus competidores anuncian pérdidas o reducciones, y aún más a la quiebra. Finalmente lanza su popular Calendario de Caridad de Tripulantes de Cabina, que recauda más de 100.000 de euros, que fue donada a la “Cuando usted desea sobre una estrella” en el Reino Unido.

En 2010 el tráfico de pasajeros crece una vez más, esta vez un 8%, hasta 72,1 millones de pasajeros, con tarifa media de 39 euros y no hay recargos por combustible, a pesar de un fuerte aumento en los costos del combustible. Reciben otros 40 aviones nuevos, elevando la flota a 272 Boeing 737-800, y abre 8 nuevas bases en Barcelona El Prat, Gran Canaria, Kaunas, Lanzarote, Malta, Sevilla, Tenerife y Valencia, llegando a las 44 bases y más de 1.300 rutas. Una vez más lanza su famoso Calendario de Caridad de Tripulantes de Cabina (2011), que recaudó más de 100.000 euros para la caridad alemana 'Tafel'.

En 2011 el tráfico de Ryanair creció un 5% a 75.8 millones de pasajeros, con tarifa media de 45 euros y sin recargo en combustibles. Incorpora 25 aviones nuevos, elevando su flota a 294 Boeing 737-800s y abre 6 nuevas bases en Baden, Billund, Budapest, Paphos, Palma De Mallorca y Wroclaw, creciendo así a 50 bases y más de 1.500 rutas. Sus beneficios aumentaron un 25%, a pesar de los elevados precios del petróleo y la recesión mundial. Como cada año, lanza su conocido Calendario de Caridad de Tripulantes de Cabina (2012), recaudando 100.000 euros para la caridad DEBRA irlandés Irlanda.

En 2012, el tráfico crece una vez más un 5% a 79,3 millones de pasajeros, con tarifa media de 48 euros y sin recargos por combustible, a pesar de otro fuerte aumento de los costes de combustible. Añaden otros 15 nuevos aviones, contando ya con 305 Boing 737-800s y abre siete nuevas bases en Chania, Eindhoven, Fez, Cracovia, Maastricht, Marrakech y Zadar, creciendo a 57 bases y más de 1.600 rutas. Con el Calendario de

Caridad de Tripulantes esta vez destina los 100.000 euros de sus ganancias a la fundación TVN en Polonia.

En 2013, el tráfico de la compañía irlandesa creció un 3% a 81,7 millones de pasajeros, con tarifas medias de 46 euros, sin recargos por combustible, a pesar de que en este año los precios del combustible siguieran aumentando. Se pidieron 175 nuevos Boeing. Se crearon nuevas bases en Atenas, Bruselas, Lisboa y Roma, y se hizo pública la nueva apertura de bases en Colonia, Gdansk y Varsovia para 2014, con lo que Ryanair culminaría el 2013 con 68 bases y más de 1.600 rutas. El beneficio neto de la compañía fue de 523 millones de euros, y los ingresos por el Calendario de Caridad de Tripulantes de Cabina fueron destinados a la Teenage Cancer Trust en Reino Unido.

Tabla 7.1.1.Evolución de los pasajeros/años

AÑO	Nº PASAJEROS
1.985	5.000
1.986	82.000
1.987	322.000
1.988	592.000
1.989	644.000
1.990	745.000
1.991	651.000
1.992	945.000
1.993	1.120.000
1.994	1.666.000
1.995	2.260.000
1.996	2.950.000
1.997	3.730.000
1.998	4.629.000

AÑO	Nº PASAJEROS
2.000	7.002.000
2.001	9.355.000
2.002	15.736.936
2.003	23.132.936
2.004	27.593.923
2.005	34.768.813
2.006	42.509.112
2.007	50.931.723
2.008	58.565.663
2.009	66.503.999
2.010	72.062.659
2.011	75.814.551
2.012	79.325.820
2.013	81.668.285

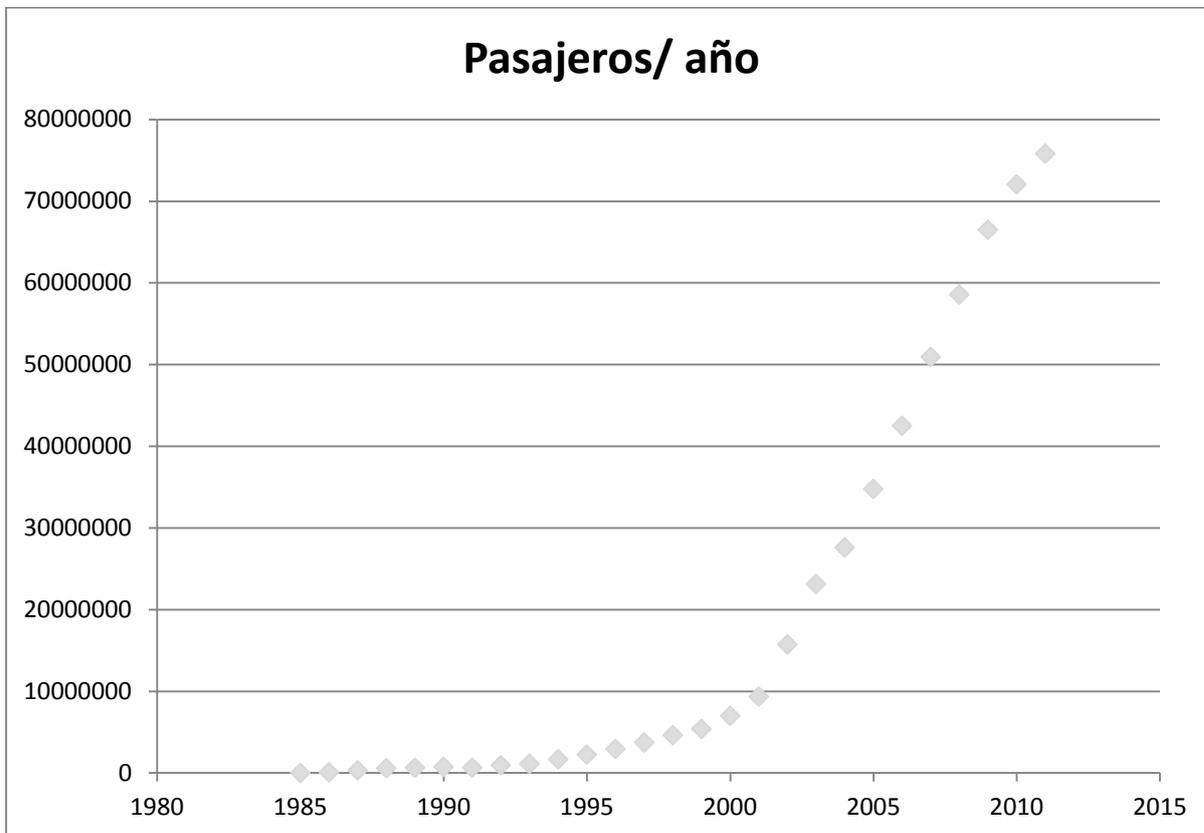
FUENTE: www.ryanair.com

Tabla 7.1.2.Evolución del número de empleados/año

AÑO	Nº EMPLEADOS	AÑO	Nº EMPLEADOS
1.985	51	2.000	1.262
1.986	151	2.001	1.467
1.987	212	2.002	1.547
1.988	379	2.003	1.746
1.989	477	2.004	2.288
1.990	493	2.005	2.700
1.991	477	2.006	3.991
1.992	507	2.007	5.262
1.993	503	2.008	6.369
1.994	523	2.009	7.245
1.995	523	2.010	8.070
1.996	605	2.011	8.438
1.997	659	2.012	9.137
1.998	892	2.013	9.500

FUENTE: www.ryanair.com

Gráfico 7.1.1.Evolución de pasajeros



FUENTE: www.ryanair.com

7.2. RUTAS

A través de Ryanair podemos acceder a muchas ciudades Europeas por precios muy económicos, las ciudades en las que opera la compañía irlandesa por países son:

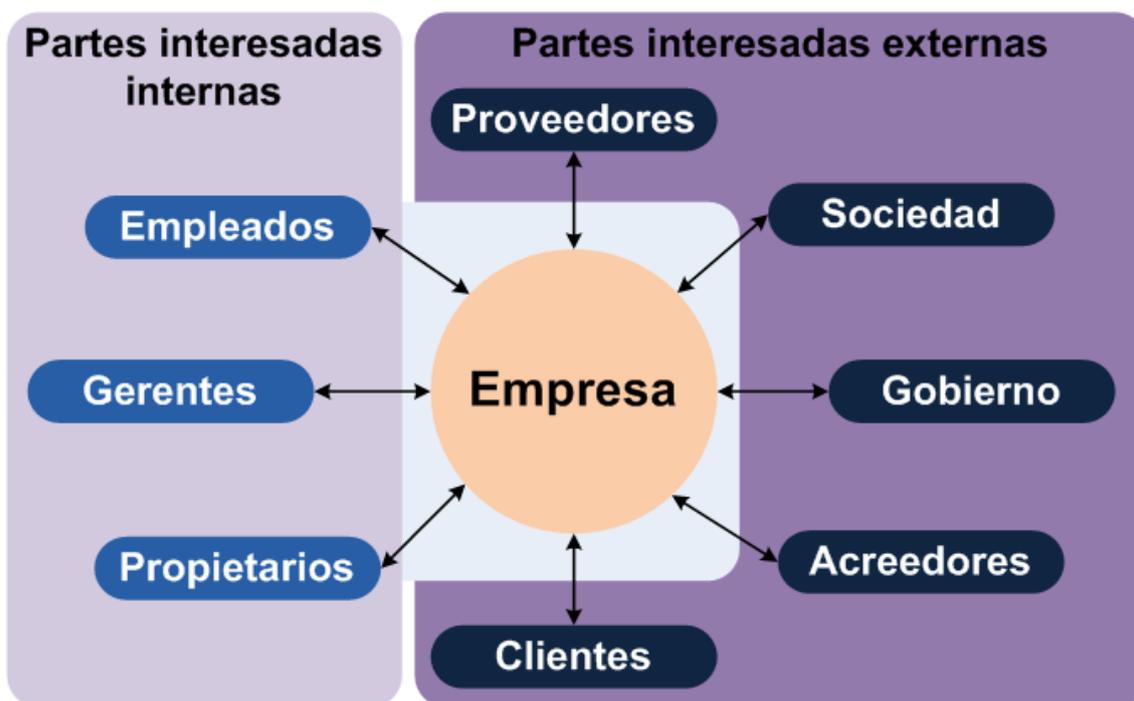
- Alemania: Berlín, Bremen, Colonia, Düsseldorf, Fráncfort, Hamburgo y Múnich.
- Austria: Salzburgo.
- Bélgica: Bruselas.
- Bulgaria: Plovdiv.
- Chipre: Pafos.

- Croacia: Zadar.
- España: Barcelona, Benidorm, Fuerteventura, Gran Canaria, Ibiza, Lanzarote, Madrid, Málaga, Palma, Santander, Santiago, Sevilla y Tenerife.
- Estonia: Tallin.
- Francia: Biarritz, Brest, Burdeos, Carcasona, Estrasburgo, Grenoble, La Rochelle, Marsella, Nantes, Paris, Perpiñán, Poitiers y Tours.
- Grecia: Atenas, Corfú, Rodas, Salónica y Zakynthos.
- Hungría: Budapest.
- Irlanda: Cork, Dublín, Kerry y Shannon.
- Italia: Alguer, Bolonia, Cagliari, Catania, Milán, Parma, Pisa, Roma y Venecia.
- Letonia: Riga.
- Malta: Malta.
- Marruecos: Fez y Marrakech.
- Montenegro: Podgorica.
- Noruega: Oslo.
- Países Bajos: Eindhoven.
- Polonia: Cracovia y Varsovia.
- Portugal: Algarve y Oporto.
- Reino Unido: Birmingham, Bristol, Edimburgo, Glasgow, Liverpool, Londres, Manchester y Newcastle.
- República Checa: Praga.
- Suecia: Estocolmo, Gotemburgo, Malmo y Skelleftea.

Como podemos comprobar los países más transitados por la compañía irlandesa son Reino Unido, España e Italia.

7.3. STAKEHOLDERS

Figura 7.3.1.Stakeholders



FUENTE: es.wikipedia.org

Cuando hablamos de stakeholders estamos hablando de los grupos que se ven afectados directamente por las acciones de una empresa. A la vez, representan los soportes de la organización y son los que garantizan el buen funcionamiento de la empresa.

7.4. IMAGEN COORPORATIVA DE RYANAIR

Ryanair es una compañía que genera opiniones de todo tipo entre los usuarios de aerolíneas, entre estas opiniones nos podemos encontrar tanto declaraciones positivas sobre la compañía debido a sus bajas tarifas, como opiniones muy desfavorables debido a los mínimos servicios prestados.

Por un lado están aquellos usuarios que defienden a la compañía, utilizando palabras como: servicios básicos, puntualidad, tarifas súper reducidas, transporte de punto a punto, etc. Y por otro lado, aquellos que utilizan palabras nada positivas para la compañía, y que no comparten su modo de llevar la empresa, como: engañosa, sexista, mal trato al cliente, gastos extra, etc.

Algo característico de la compañía irlandesa es que a pesar de las numerosas críticas vertidas hacia ellos, e incluso denuncias, su número de pasajeros aumenta año tras año. Parece ser que los clientes están dispuestos a renunciar a ciertas comodidades, a base de pagar mucho menos por sus billetes. Esto solo hace que Ryanair siga en su línea, reduciendo al máximo sus gastos, para así poder ofrecer los precios más bajos del mercado.

En lo que se refiere a los medios de comunicación, Ryanair no tiene una imagen positiva. La compañía es un objetivo fácil para las críticas de los medios en cualquiera de los países que opera. Se han hecho numerosas investigaciones sobre la cara oculta de la compañía y el modo en el que juega al filo de la legalidad. Pero dichas investigaciones no han servido para abrir expedientes o sanciones de las autoridades competentes.

En conclusión, Ryanair tiene una identidad corporativa débil buscada por ellos mismos, ya que a la compañía irlandesa no le interesa hacer gastos multimillonarios en crear una imagen propia. Ryanair y su director O`leray solo tiene un objetivo: ser la compañía con tarifas más bajas del mercado, y para ello precisan de reducir sus gastos al máximo suprimiendo todo aquello que consideren innecesario, como puedan ser la imagen corporativa o las grandes campañas de comunicación.

7.5. PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo en general de la compañía es cualquier persona europea entre 15 y 65 años que quiera o necesite viajar en avión a precios reducidos, renunciando a ciertas comodidades que puedan ofrecerle otras compañías aéreas.

Por lo tanto, las características propias de los usuarios de Ryanair no dependen ni de la clase social, ni residencia, ni edad. La compañía se dirige a todas aquellas personas que

quieran viajar a destinos europeos por unas tarifas bajas, como se puede observar en la gran heterogeneidad que hay entre los pasajeros.

Si es cierto, que un alto porcentaje de los usuarios que viajan con Ryanair son jóvenes, entre 15 y 35 años y de clase social media, entre otras características debido a sus sistema de reservas exclusivamente online.

7.6. ANÁLISIS EXTERNO

7.6.1. Análisis PEST

A través del análisis PEST podremos definir cuáles son los factores externos del entorno general que influyen en Ryanair. Los factores que utilizaremos son:

- **Entorno Político-legal :**

Se ha producido un aumento de la presión por parte de los sindicatos hacia las aerolíneas, lo que hace que el gobierno pueda reducir sus costes o promoverlos.

Respecto a la seguridad, el gobierno ha implantado niveles más altos de seguridad en los aeropuertos, lo que hace que Ryanair y el resto de compañías tengan que aumentar sus costes en cuanto a lo que a seguridad se refiere.

En los últimos años el turismo ha aumentado, algo que se convierte en un punto a favor en lo que se refiere a las compañías aéreas.

La ampliación de la Unión Europea ha incluido consigo una disminución de las barreras, incremento de los competidores y a su vez, mayores oportunidades de negocio.

- **Entorno Económico:**

A raíz de la crisis económica mundial se han:

- ✓ Aumentado los impuestos y las tasas de interés.
- ✓ Aumentado los precios del combustible.
- ✓ Aumentado los precios del petróleo.
- ✓ Reducción de los viajes en clase Bussines, debido al elevado nivel de desempleo.

- ✓ Amenaza de nuevos métodos de transporte, como trenes de alta velocidad.
- ✓ Se ha producido una caída generaliza del consumo, con lo que el número de vuelos puede verse reducido.
- **Entorno socio-cultural:**
 - ✓ A raíz de los atentados o fallos en algunos vuelos el miedo a volar de muchos pasajeros se ha incrementado.
 - ✓ Las tendencias y actitudes de los consumidores no son las mismas que hace años, se han producido cambios en el estilo de vida europeo.
 - ✓ El número de población que va de vacaciones se ha visto reducido debido a la crisis económica.
 - ✓ Incremento de la demanda de viajes de negocio.
 - ✓ El cliente sabe mejor lo que quiere y lo exige.
- **Entorno tecnológico:**
 - ✓ Se ha incrementado la preocupación por el medio ambiente, utilizando tecnologías más limpias y motores menos contaminantes.
 - ✓ Se ha producido un incremento de las ventas tecnológicas a través de nuevos descubrimientos y desarrollos, como puede ser a través de check-ins, móviles, internet, etc.
 - ✓ Mayores controles del nivel de ruido.
 - ✓ El Gobierno está teniendo una mayor concienciación con las energías renovables, y los niveles de emisión de carbono, debido al aumento de la problemática con el calentamiento global.

7.6.2. Modelo de las cinco fuerzas

A través del modelo de las cinco fuerzas de Porter se puede obtener un análisis detallado de la industria a la que pertenece Ryanair y su respectivo atractivo.

Se podría decir que Ryanair es una organización con un elevado nivel competitivo, debido a que hay un elevado número de compañías aéreas.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

El inputs más importante para las compañías aéreas son los aviones. El número de fabricantes de aviones son esencialmente dos (Airbus y Boeing). El poder de negociación de estas dos compañías frente a sus clientes es reducido, debido a la alta competitividad entre ellas. Las unidades producidas son reducidas, por lo que un pedido fallido para estas empresas puede provocar grandes desastres. El proveedor principal de aviones de Ryanair es Boeing. Actualmente la flota de Ryanair sólo está compuesta por Boeing 737-800. La flota antigua de Ryanair fue evolucionando con el paso del tiempo del siguiente modo:

Tabla 7.6.2.1. Evolución aviones

AVIÓN	INTRODUCIDO	RETIRADO
Embraer EMB110 Bandeirante	1985	1989
Hawker Siddeley HS748	1986	1989
BAC One-Eleven	1987	1994
ATR 42-300	1989	1991
Boing 737-200	1994	2005

FUENTE: org.wikipedia.es

Actualmente, la flota de Ryanair está única y exclusivamente compuesta por aviones Boeing 737-800. El uso exclusivo de este tipo de avión favorece a Ryanair tanto en los precios como en la seguridad. La edad media de la flota es de 5,5 años, menos de la mitad de las aerolíneas tradicionales, como lo pueden ser Iberia (8,9 años) o British Airways (13,1 años), y se verá reducida con la llegada prevista de 175 aeronaves en este 2014, y se expandirá a más de 500 en el 2019. Los primeros Boeing 737-800 llegaron en 1999, ocho en total, el aumento de la flota hasta la actual de 305 aviones se ha producido del siguiente modo:

Tabla 7.6.2.2. Evolución Boing 737-800

AÑO	Nº BOING 737-800
1999	5
2000	13
2001	18
2003	42
2004	60
2006	100
2007	163
2008	181
2009	232
2010	272
2011	294
2012	305
2013	305

Las principales características de este avión son:

1. Capacidad de pasajeros: 189
2. Baños: tres (dos en la parte trasera del avión, uno en la delantera)
3. Altura de cabina: 216 centímetros.
4. Velocidad de crucero: 280 km/h
5. Longitud: 44,5 metros
6. Envergadura: 35,18 metros
7. Motores: dos IAE V2533-A5
8. Rango: Máximo 3200nm/5950 km

Este es su aspecto físico por dentro y por fuera:

Figura 7.6.2.1. Aspecto interno Boing 737-800



FUENTE: www.tripsta.es

Figura 7.6.2.2. Aspecto externo Boing 737-800



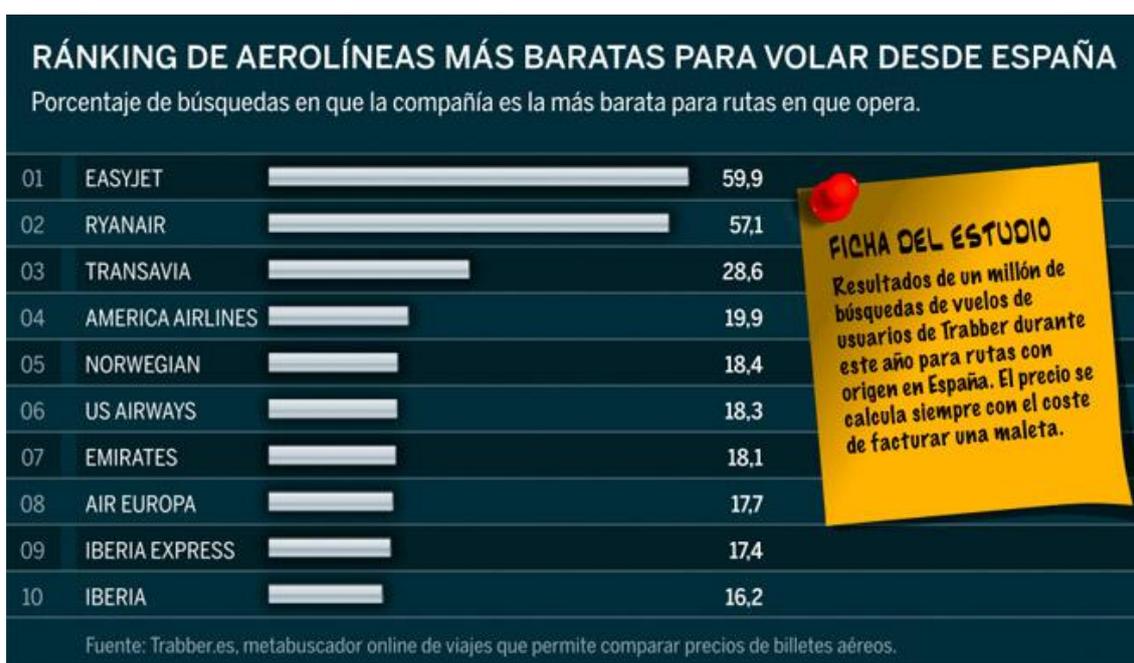
FUENTE: www.ryanair.es

Otro inputs clave es el combustible, cuyo precio está vinculado al precio del barril de petróleo. El combustible es un factor clave en la estrategia de reducción de los costes de Ryanair, y es que la compañía aérea irlandesa viaja con el combustible justo en sus vuelos para así no perder dinero desechando combustible sobrante. Esta táctica de Ryanair le ha llevado a tener más de un problema en sus vuelos teniendo que realizar aterrizajes forzados, debido a la falta de combustible.

- **Poder de negociación de clientes:**

En los últimos años se está produciendo un elevado crecimiento de la industria aérea, cada vez son más las personas que viajan en avión de un lugar a otro de Europa. En lo que se refiere a Ryanair, los clientes buscan su eficiencia y valor de servicio. Lo que inclina a los clientes a viajar con la compañía irlandesa en vez de con la otras de la competencia, es que posee unos precios muy competitivos. Además Ryanair ofrece la posibilidad de reservar sus billetes de manera online en su página web de una forma muy rápida, directa y eficaz. En ocasiones Ryanair puede hasta dar mejores servicios de viajes a un precio menor que la competencia. Por lo tanto, se puede considerar que el poder de negociación de los clientes es alto, ya que en un mercado tan competitivo, los usuarios de aerolíneas pueden decir con quien viajar.

Tabla 7.6.2.3. Ranking aerolíneas más baratas



FUENTE: Trabber.es.metabuscador

Tabla 7.6.2.4. Ranking aerolíneas por número de pasajeros

RADIOGRAFÍA DEL SECTOR AÉREO EN ESPAÑA				
Ránking de aerolíneas por número de pasajeros en 2013.				
		2013	2012	% variación
RYANAIR		27.464.793	28.917.553	↓ -5
VUELING		15.918.835	13.747.456	↑ 16
IBERIA		10.880.375	15.238.815	↓ -29
EASYJET		10.453.505	11.895.814	↓ -12
AIR BERLIN		9.038.003	9.660.975	↓ -6
AIR EUROPA		8.973.030	8.078.615	↑ 11
THOMSON AIRWAYS		4.244.178	4.294.312	↓ -1
AIR NOSTRUM		3.775.850	4.468.229	↓ -15
LUFTHANSA		3.627.975	3.281.705	↑ 11
MONARCH AIRLINES		3.534.935	3.262.742	↑ 8
IBERIA EXPRESS		3.242.120	2.220.127	↑ 46

Fuente: Aena Aeropuertos

FUENTE: Aena Aeropuertos

- **Rivalidad entre competidores:**

Como consecuencia de la poca regulación, en cuanto a la forma de competir entre las diferentes líneas aéreas, se ha producido un aumento de la rivalidad entre competidores. Se han ido creando nuevas rutas por parte de las compañías aéreas.

Otra de las causas principales para el aumento de la competitividad, ha sido la creación de alianzas y fusiones entre varias aerolíneas para así competir de una manera más eficiente, como puede ser el caso de la alianza entre Iberia y British Airways.

Un ejemplo claro de competidor para Ryanair es British Airways, ya que aumenta el número de clientes por la información retenida en la base de datos. A los clientes que viajan regularmente con ellos les ofrecen ofertas exclusivas y extras gratis adicionales, lo que hace incrementar la fidelidad de sus clientes, y ayuda a retenerles. Además tienen

una gran variedad de mercado de clientes debido a que cuenta con diferentes zonas de confort en base a la clase del cliente.

Pero se podría decir que el principal competidor para Ryanair es Easyjet, ya que se ha encargado de copiar las estrategias de precios bajos de Ryanair, ofreciendo incluso tarifas más económicas. Ofrece precios bajos junto con servicios sin lujos, al igual que la compañía irlandesa. Easyjet y Ryanair compiten por los clientes sensibles al precio.

La rivalidad competitiva es cada vez mayor en el mercado de las aerolíneas, ya que está creciendo rápidamente.

- **Productos sustitutos:**

En la industria de las aerolíneas los principales productos sustitutos son los coches, trenes de alta velocidad o barcos. En lo que respecta al servicio ferroviario, como ventaja puede que sea más barato, pero la duración del viaje será mucho más larga, por lo que no supone una gran amenaza para las aerolíneas., sobre todo si se viaja en Europa. Además si la reserva del billete se hace con antelación, puede incluso llegar a ser más barato que un billete de tren, por lo que Ryanair ofrece servicios más baratos, rápidos, eficaces y con un mejor servicio.

Si se hablara de productos sustitutos en lo que se refiere sólo a las aerolíneas, podemos encontrarnos con las aerolíneas comerciales tradicionales, que nos ofrecerán un mejor servicio, pero a precios mucho más elevados.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes:**

Ryanair tiene una marca muy sólida en cuanto a mínimos servicios que presta y precios bajos, por lo que las nuevas compañías aéreas que han querido competir con ellos han tenido que invertir un elevado capital, aún teniendo costes bajos. Por ejemplo, Ryanair no suministra bebidas complementarias y utiliza sólo su página web para anunciar, por lo que elimina cualquier comisión de agencia.

Las principales amenazas que presenta la industria aérea son:

1. Variaciones en el precio del barril del petróleo. El precio del petróleo afectó sobre todo a las compañías de bajo coste como es el caso de Ryanair, debido a

que posee menores márgenes y el gasto de combustible presenta aproximadamente un 10% del coste total.

2. El terrorismo, en los últimos años, representa un riesgo, puesto que reduce el número de pasajeros. A causa de los atentados del 11-S se produjo una reducción importante del número de pasajeros, que desencadenó en la quiebra de algunas compañías aéreas y la reestructuración de otras. Aún que según los datos, parece ser que este hecho ha afectado más a las aerolíneas tradicionales que a las de bajo coste.
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores debido a la baja regulación en la industria aérea europea y a la apertura de los espacios aéreos.
4. Incremento en las tasas aeroportuarias. Las organizaciones aéreas, en especial medida las de bajo coste como Ryanair, pueden ver aumentado sus costes previstos debido a la subida de dichas tasas, teniendo incluso que abandonar aeropuertos por no poder hacer frente a esas tasas.
5. El paro laboral y acción sindical por parte de los empleados provoca un deterioro de la imagen de la compañía y múltiples inconvenientes.
6. Las compañías tienen una elevada dependencia de los ciclos económicos y factores geopolíticos, puesto que de la situación económica y política depende en gran medida la mayor o menor afluencia de pasajeros.

En cuanto a las oportunidades podemos señalar:

1. Se ha producido un incremento en el turismo residencial, a consecuencia del aumento de segundas viviendas en otros países.
2. Los viajeros cada vez son más exigentes, buscando medios de transporte más cómodos, seguros, rápidos y a la vez, económicos, por lo que existe la posibilidad de coger clientes a otro tipo de sectores, ya que Ryanair ofrece vuelos que antes no se habían ofrecido, sobre todo a lo que precios de tarifas se refiere.
3. Ha habido un incremento del uso de internet, algo que permite a las compañías estar en contacto directo con sus clientes finales, pudiendo utilizar dicho canal para ofrecer información o realizar sus ventas de una forma más cómoda y rápida para el cliente.

7.7. ANALISIS INTERNO

Ryanair es una compañía aérea que presenta multitud de ventajas respecto a sus competidores. Algunas de ellas son:

- ✓ Es la compañía que cancela menos vuelos.
 - ✓ Opera más de 500.000 vuelos al año, y el 93% de ellos llega a tiempo.
- Diferencias de puntualidad con la competencia:

Tabla 7.7.1. Puntualidad aerolíneas

Ryanair	93%
Easyjet	87%
Lufthansa	85%
Air France	83%
BA	83%
Aer Lingus	82%
Iberia	70%

Como se puede visualizar la puntualidad de los vuelos de Ryanair es superior a las de su competencia en gran medida.

- ✓ Usa solo un tipo de avión, Boing 737-800, resultando dicha estrategia ventajosa tanto para la reducción de los costes de seguridad y mantenimiento.
- ✓ Ryanair ofrece los precios más bajos en todas las tarifas, tiene un equipo especializado encargado de comprobar las tarifas de la competencia, y poner siempre las suyas por debajo de las del resto.
- ✓ No hay recargo de combustible garantizado para sus pasajeros.
- ✓ Permite cambios en las reservas.
- ✓ Ryanair opera una instalación de Check-In en línea que permite evitar a sus pasajeros las colas de facturación e ir directamente a la puerta de embarque, donde pueden disfrutar de la prioridad de embarque . La facturación en línea está disponible de hasta 4 horas antes de su viaje.

- ✓ El marketing de Ryanair es una de las características claves para su éxito.
- ✓ La compañía irlandesa presenta una marca consolidada, a la vez que sólida.
- ✓ Ryanair nos ofrece infinidad de vuelos diarios.
- ✓ Las tasas de los aeropuertos son menores.
- ✓ La compañía se beneficia de subvenciones por incentivar el turismo en determinados países.

En cuanto a los inconvenientes de la aerolínea se puede hablar de:

- ✓ Los vuelos de Ryanair solo son a destinos europeos, lo que reduce el interés de algunos pasajeros.
- ✓ Ryanair no paga la formación de sus empleados, por lo que muchos de ellos prefieren trabajar en otras compañías.
- ✓ Los servicios de limpieza ofrecidos por la compañía han sido criticados en numerosas ocasiones por sus pasajeros, y es que Ryanair invierte menos de la mitad del tiempo que otras compañías aéreas en la limpieza de sus aviones.
- ✓ La relación con sus clientes no son muy eficientes, debido a su ambición por reducir costes. Ryanair no ofrece ni bebidas ni comida, ni ningún otro tipo de extra.
- ✓ Otro de los inconvenientes de la compañía de O'Leray, es que se podría decir que la seguridad de sus pasajeros no está tan regulada como en otras compañías, ha tenido diversos problemas con este aspecto, sobre todo por el tema del reducido combustible que utiliza en sus vuelos para reducir costes.

7.7.1. Cadena de valor de Porter

Una de las formas más eficaces de crear valor en una aerolínea es a través de su marca e imagen, esto lo consiguen mediante los productos y servicios que ofrecen a sus clientes, en definitiva, a la relación que establecen con los clientes.

A través de la cadena de valor podemos observar mediante los servicios que crea valor Ryanair, como presta esos servicios, que es lo que ofrece a sus clientes que lo hace diferente al resto de compañías, basándonos no solo en el bajo precio de sus tarifas.

Cada actividad que se desarrolla va añadiendo valor a la organización, y la cadena de valor nos muestra el modo en el que se realizan esas actividades.

Según Michel Porter las diferentes actividades se agrupan en actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y finalmente servicios) y en actividades secundarias (abastecimiento, desarrollo tecnológico, recursos humanos, y por último infraestructura).

Figura 7.7.1.1. Cadena de valor



FUENTE: es.wikipedia.org

Respecto a las actividades primarias nos encontramos:

- ✓ Logística interna: selección de rutas, servicios a pasajeros, sistemas de fijación de precios, combustible, programación de vuelo y tripulación, adquisición de aeronaves, gestión de instalaciones.
- ✓ Operaciones: servicio a bordo, operaciones de ingreso, operaciones de aeronave, manipulación de equipajes, oficinas de información.
- ✓ Logística externa: sistemas de equipajes, conexiones de vuelo, alquiler de coches, reserva de hoteles, traslados.
- ✓ Marketing y ventas: promociones, publicidad, grupos de ventas, programas de beneficios, programas de agencias de viaje.
- ✓ Servicios: catering a bordo, seguimiento de quejas, servicio pérdida de equipaje.

Y respecto a las actividades de soporte:

- ✓ Abastecimiento: tecnologías aéreas, de información y comunicación.
- ✓ Desarrollo tecnológico: reserva online, programación y sistemas de vuelo, investigación de mercados, desarrollo de productos o servicios, monitoreo de equipajes
- ✓ Recursos Humanos: entrenamiento de vuelo a pilotos, analistas de vuelos y agentes de vuelo, entrenamiento de seguridad, manejo de equipajes, entrenamientos de rutas.
- ✓ Infraestructura de la empresa: políticas financieras y contables, cumplimiento normativo y legalidad, relaciones con el entorno.

Según Kaplan y Norton, en cualquier cadena de valor hay tres procesos esenciales, el de innovación, el de operaciones y por último, el de servicio postventa. En el de innovación, se investigan las necesidades del cliente, y se crean los servicios o productos necesarios para atender dichas necesidades. En el operativo, se presta el servicio o entrega el producto, y finalmente en el servicio post venta se solucionan los problemas que hayan podido surgir en el proceso operativo, pudiendo poner quejas o reclamaciones.

7.7.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una buena herramienta para conocer de una forma organizada la situación real en la que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de negocio.

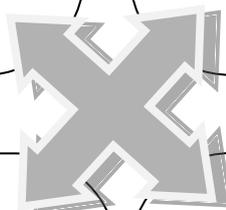
Cuadro 7.7.2.1. Análisis DAFO

DEBILIDADES

- **Los precios bajos pueden verse como una baja calidad de la aerolínea.**
- **Únicamente destinos europeos.**
- **Poco atractivo para los viajeros de negocios.**
- **Relaciones pobres con los clientes.**

FORTALEZAS

- **Página web**
- **Marca sólida.**
- **Fuerte crecimiento.**
- **Estrategia de precios bajos.**
- **Primera aerolínea de bajo coste.**
- **Única aerolínea en los aeropuertos secundarios.**



AMENAZAS

- **Alta competitividad de la industria aérea.**
- **Incremento en las tasas aeroportuarias.**
- **Dependencia de los ciclos económicos y factores geopolíticos.**
- **Paro laboral.**
- **Variación del precio del carburante.**

OPORTUNIDADES

- **Compañía atractiva para fusiones y adquisiciones.**
- **Nuevas oportunidades de mercado.**
- **Incremento en el turismo residencial.**
- **Creciente demanda de líneas de bajo coste.**

7.8. COMPETENCIA

El mercado aéreo, en general, se ha visto afectado por dos acontecimientos principalmente, como lo son la crisis económica actual y los atentados terroristas del 11 de septiembre del 2001. Estos atentados, y el miedo aéreo generalizado posterior, produjeron una bajada de los ingresos aéreos del 7 %, pero dicha crisis aérea duro poco tiempo.

La mayor diferencia entre la crisis anterior y la actual, es que en la primera la gente no volaba porque no quería, y en la segunda no vuela porque no puede.

La industria aérea lleva varios años intentando encajar las diferentes crisis: primero la sucedida tras los atentados terroristas del 11-S en 2001, ya comentada, y más tarde, la producida debida a la subida del precio del combustible en 2008, y actualmente con los precios de combustible ya asentados, la permanente crisis económica mundial, que afecta directamente a este sector.

La peor crisis de la aviación está provocando varios procesos de concentración empresarial que, en la actualidad, se concentran en tres grandes grupos:

- Star Alliance: formado por un amplio número de aerolíneas, como Spanair, Brussels Airlines, SAS, Lufthansa, Turkish Airlines, etc.
- Oneworld: compuesto por Iberia, American Airlines, British Airways, Japan Airlines, etc.
- SkyTeam: constituido por Alitalia, Aeroflot, Delta Airlines, etc.

Estas concentraciones tienen por principal objetivo generar sinergias entre las aerolíneas y mejorar la competitividad de las que las forman.

Ryanair, sigue siendo una compañía de bajo coste independiente, y no se está viendo afectada todavía por la formación de este tipo de sinergias, y sigue con su principal estrategia de ofrecer precios muy reducidos respecto a la competencia de las aerolíneas tradicionales.

En lo que se refiere a Europa, Ryanair es de las pocas compañías que sigue creciendo en el número de pasajeros, llegando a los 49 millones en 2007, 58 millones en 2008, 66 millones en 2009, hasta casi llegar a los 80 millones de pasajeros en 2012.

Como se puede observar, no solo está creciendo, si no que está creciendo de una manera considerable.

Los últimos datos nos indican que la compañía irlandesa en el mes de mayo de 2014 alcanzó los 82 millones, hecho que ha supuesto un aumento del 4% del tráfico aéreo, en comparación con el mismo mes del 2013.

Ryanair transportó 82,3 millones de pasajeros en el año 2013. Además el índice de ocupación de la compañía fue del 85% en abril, frente al 82% de ocupación del mismo mes del año anterior.

Tabla 7.8.1. Pasajeros verano 2013 en España

	AEROLÍNEA	Nº PASAJEROS
1	RYANAIR	10.730.406
2	VUELING	8.085.872
3	AIR EUROPA	4.090.832
4	IBERIA	3.668.108
5	EASYJET	3.361.123
6	AIRBERLING	3.288.828
7	AIR NOSTRUM	1.758.783
8	IBERIA EXPRESS	1.773.281

FUENTE: www.hosteltur.com

Como se puede observar en la anterior tabla, las aerolíneas que compiten más de cerca, en la actualidad, con Ryanair, en los datos referentes a nuestro país son:

- Vueling: compañía española perteneciente a International Airlines Group (fusión entre Iberia LAE y British Airways).
- Air Europa: compañía aérea española perteneciente al grupo Globalia (propietaria de Halcón Viajes y Viajes Ecuador).
- Iberia: compañía española fundada en 1927, que ha creado una filial de bajo coste, llamada Iberia Express.

La diferencia de pasajeros transportados en el pasado verano del 2013, a diferencia de Vueling, con el resto de compañías se hace notable una vez más.

Los usuarios de líneas aéreas siguieron prefiriendo, en el pasado verano, renunciar a ciertas comodidades, a base de pagar menos.

Tabla 7.8.2. Clasificación aerolíneas en España 2013

LA CLASIFICACIÓN DE LAS AEROLÍNEAS EN ESPAÑA EN 2013

Salidas y llegadas de pasajeros de los aeropuertos de AENA. En los vuelos nacionales la cifra se divide entre dos para que no contabilice por partida doble.

	Número de pasajeros		Variación 2013 / 2012	
	2012	2013	Absoluta	En %
1. Ryanair	28.919.179	27.464.793	-1.454.386	-5,0
2. Vueling	13.747.382	15.918.835	2.171.453	15,8
3. Iberia	15.242.688	10.880.375	-4.362.313	-28,6
4. Easyjet	11.895.509	10.453.805	-1.441.704	-12,1
5. Air Berlin	9.661.143	9.038.003	-623.140	-6,4
6. Air Europa	8.078.684	8.973.030	894.346	11,1
7. Thomson	4.294.153	4.243.696	-50.457	-1,2
8. Air Nostrum	4.468.626	3.775.850	-692.776	-15,5
9. Lufthansa	3.281.249	3.627.756	346.507	10,6
10. Monarch	3.262.336	3.534.724	272.388	8,3
11. Norwegian	2.218.132	3.243.211	1.025.080	46,2
12. Iberia Express	2.217.200	3.242.120	1.024.921	46,2
13. Jet2.com	2.473.190	3.126.770	653.580	26,4
14. Condor	2.842.158	2.800.430	-41.728	-1,5
15. Transavia	2.362.350	2.660.547	298.198	12,6
16. TUIFly	2.509.194	2.337.070	-172.124	-6,9
17. Thomas Cook	2.525.393	2.261.586	-263.807	-10,4
18. British Airways	1.459.429	1.881.598	422.170	28,9
19. Swiss Int Air	1.744.178	1.767.718	23.540	1,3
20. Air France	1.755.301	1.697.358	-57.943	-3,3
21. Easyjet Switzerland	1.271.368	1.531.416	260.048	20,5
22. Naysa	1.755.182	1.498.476	-256.707	-14,6
23. Thomas Cook Scandinav	1.142.707	1.264.762	122.055	10,7
24. Aer Lingus	1.401.813	1.203.722	-198.091	-14,1
25. Germanwings	896.531	1.138.533	242.002	27,0

FUENTE: Periódico El País.

Haciendo referencia a los datos ofrecidos por AENA el pasado mes de enero del 2014, Ryanair tuvo una pequeña caída en el número de pasajeros transportados en el año 2013, respecto al año anterior (-5%).

Esta pérdida de Ryanair ha permitido que la sinergia de aerolíneas *grupo IAG*, sea líder en número de pasajeros de España del 2013.

A lo largo del 2013, las compañías que forman IAG (Vueling, Iberia, Iberia Express y British Airways) transportaron conjuntamente a poco menos de 32 millones de pasajeros, frente a los 27.5 millones de Ryanair.

Los datos ofrecidos por AENA nos indican que de forma general, el número de pasajeros no ha sido positivo para ninguna compañía aérea. De hecho, solo Vueling, Iberia Express y Air Europa consiguieron aumentar sus usuarios.

Ryanair consiguió arrebatarse a Iberia y British Airways sus puestos como compañía más popular en 2011. Sin embargo, la compañía irlandesa, antes del comienzo del 2013, anunció que dicho año no sería un buen año, ni un año de crecimiento, debido al aumento de la competencia.

7.9. ESTRATEGIAS

Desde la creación de Ryanair son numerosas las estrategias seguidas por la aerolínea para iniciar su andadura como compañía low cost.

Principalmente desde la creación de la compañía aérea ésta se ha caracterizado por unas tarifas muy reducidas respecto a la competencia, y para poder ofrecerlas su principal objetivo ha sido reducir sus costes.

Entre las estrategias de la compañía irlandesa se pueden encontrar:

7.9.1. Ahorrar en combustible.

Desde hace años se acumulan las quejas por parte de pilotos españoles que alertan de presiones sufridas por parte de los directivos de la compañía con tal de limitar las reservas de combustible en vuelo.

En nuestro país, las quejas por la política de abaratamiento en combustible comenzaron en 2009, el colectivo de trabajadores del sector aéreo español presentó una carta al por entonces titular de Fomento, José Blanco, en la que alertaban de las presiones de la aerolínea a sus pilotos con tal de limitar el combustible en carga de la aeronave. Según la carta, la compañía establece máximos de 300 kilogramos sobre el combustible mínimo requerido en el plan de vuelo. De sobrepasar ese límite los empleados deben justificarlo por escrito.

En el 2012, se comenzó a investigar a Ryanair por tres aterrizajes forzosos en Valencia, en un mismo día, debido a la escasez de combustible.

Es un tema que puede llevar a la fácil demagogia, vincular la reducción de costes con la falta de seguridad de Ryanair, y no debería de ser así, porque la compañía irlandesa, pese a sus métodos al filo de la legalidad, no ha sufrido ningún accidente en más de un cuarto de siglo que lleva volando, siendo la compañía que más vuelos hace en la actualidad en Europa.

Otro de los métodos de la compañía para ahorrar en combustible es ordenar a sus pilotos que viajen más lento. Según su directivo, el mayor gasto para Ryanair es el combustible, y han observado que si vuelan más lento, el gasto de combustible será menor.

Según investigaciones, disminuir la velocidad de los aviones por debajo de los 965km/h supone dos minutos adicionales por cada hora de vuelo, pero también una reducción del 15% en el consumo de combustible. Miller, director financiero de Ryanair, insiste en que esto no tendrá ninguna repercusión en la seguridad del vuelo.

Ryanair ha tenido que enfrentarse a la subida de precios de combustible, hecho que hizo que durante el primer trimestre del 2013 sus ganancias se vieran reducidas en un 21%.

La compañía irlandesa también procura reducir el peso en sus vuelos para ahorrar en combustible, como por ejemplo, imprimir sus revistas en formato pequeño o reducir la cantidad de hielo en los vuelos. En abril del 2013 se propuso eliminar los apoyabrazos para así reducir más el precio, pero finalmente dicha propuesta no se llevó a cabo.

Como se puede observar son numerosas las estrategias que utiliza la compañía de bajo coste irlandesa para reducir su gasto en combustible. Pueden resultar descabelladas, pero les funciona, ya que el combustible es uno de los principales costes para las compañías aéreas, y si se reduce su coste en la medida de lo posible y dentro de la legalidad, a su vez se reducirán los gastos generales de la empresa, pudiendo llevar a cabo la máxima de O'leray "reducir los costes al máximo, para así poder ofrecer las tarifas más bajas en el mercado aéreo".

7.9.2. Personal de vuelo.

Hay quienes denuncian que Ryanair no da muy buen trato a sus empleados. Estos tienen prohibida la representación sindical y gran parte de ellos trabajan sin contrato mercantil, por lo que pueden ser despedidos sin preaviso ni indemnización.

Muchos de esos empleados son autónomos y otros son contratados directamente por la compañía cotizando en Irlanda con menores prestaciones y más ventajas fiscales.

Ryanair contrata a través de una agencia de trabajo temporal, se les cita en un hotel cerca del aeropuerto, y se les exige llevar falda hasta las rodillas a ellas y pantalones formales a ellos. Es un contrato de prueba de un año, se trabaja solo nueve meses y no hay un sueldo base, depende los vuelos (horas de vuelo limitadas: 20 horas/semana). La media del sueldo es de 1200 euros al mes, y el uniforme se lo descuentan del sueldo (300 euros).

Las pruebas para la elección del personal constan de un test escrito, una entrevista personal y un curso de formación de seis semanas que cuesta 2600 euros, cabe decir que Ryanair es la única aerolínea que cobra este curso (una forma más de reducir los costes para la compañía).

La tripulación nunca duerme en hoteles, ya que la escala entre vuelo y vuelo es muy breve, se ajusta todo al mínimo para dar beneficios a precios bajos.

Ryanair tiene una serie de empleados dedicados a mirar los precios de todas las compañías y si ven una más barata que la suya, hacen la suya la más barata.

Es una compañía con una elevada juventud. Un 70% de los contratos de los empleados son fijos. La compañía irlandesa tiene una filosofía de trabajo informal. Cada semana una tripulación de cabina recibe incentivos por vender, por ejemplo, rasca y gana (dinero y premios), Ryanair recibe elevados ingresos por este tipo de servicios adicionales a bordo.

En lo referente a los pilotos, se realiza un curso que vale 24.000 euros, y se les exige madurez, confianza y capacidad de trabajo en equipo. El límite legal para viajar de un piloto es de 900 horas de trabajo.

7.9.3. Publicidad gratuita.

Las propuestas del irlandés O'Leary para ahorrar en costes generan mucha publicidad por su extravagancia. Ha llegado a hacer propuestas como cobrar dos billetes a las personas obesas, cobrar por ir al baño (según él indica, no para ganar dinero, sino porque si se libra de dos aseos puede incorporar seis asientos más, lo que reduciría el precio de todo el mundo un 5% durante todo un año), introducir asientos verticales, que los pasajeros vuelen de pie (dice ser muy seguro, y quitaría diez filas de asientos; las plazas sentadas se pagarían a 25 euros y las de pie a 1 euro), viajar sin copiloto, etc. Son propuestas que nunca ha llevado a cabo, pero que el simple hecho de insinuar que podía hacerlo, genera una publicidad masiva en cualquier medio publicitario.

Un ejemplo es como se dio a conocer la compañía irlandesa en España. Esto sucedió en Barcelona, la compañía se puso a regalar billetes de avión en plena calle, la idea se convirtió en un problema de orden público. Este tipo de estrategias de marketing agresivas son comunes en el día a día de la compañía, es un modo por el cual tienen publicidad gratis haciendo cosas llamativas.

Detrás de todo esto está el gerente de Ryanair que busca una campaña publicitaria barata para reducir costes. Utilizan todo lo que tienen a mano, cada año publican un polémico calendario protagonizado por azafatas de la compañía, o como él llama, "camareras del aire". Michael O'Leary no quiere transmitir que Ryanair sea una compañía de prestigio para gente de prestigio, si no que es un autobús de línea que transporta a sus usuarios por un precio muy barato a cualquier sitio del mundo.

La compañía, cuando viajan con ellos personalidades lo anuncian, y estos se convierten en protagonistas involuntarios de las ofertas del low cost. O'Leary da cualquier tipo de titular, por muy obsceno que sea, con tal de aparecer en los medios de comunicación. Según palabras del propio directivo "No importa el tipo de publicidad, da igual que sea buena o mala, lo importante es que hablen de ti".

7.9.4. Venta "engañosa".

El presidente de la OCU (Organización de consumidores y usuarios), Enrique García, advierte de que cuando se compra un billete para volar con Ryanair no se explica

claramente cuál será el precio que se pague por el vuelo. Al precio del billete ha de añadirse 15 euros por el seguro de viaje, 7 euros por las tasas de pago con tarjeta por trayecto. Generalmente los pasajeros terminan pagando una mayor cantidad que la indicada en el billete.

7.9.5. Servicios adicionales.

Lo lógico sería decir que el negocio principal y el mayor ingreso para una aerolínea fueran sus vuelos. Pero en el caso de las aerolíneas de bajo coste, este ingreso es marginal, puesto que la fuente principal de sus ingresos son los servicios adicionales.

El billete solo da derecho a viaje, cualquier otro servicio se paga a parte. El precio de embarque son de 10 euros, el seguro 15.50 euros, y si se paga con tarjeta de crédito 12 euros más (es la única forma de pago que se permite en la compañía). Si la tarjeta de embarque se saca en el aeropuerto el precio a pagar serían 60 euros, es la única compañía que lo hace. La facturación son 30 euros.

Una característica que da muchos problemas a aquellos pasajeros que vuelan con Ryanair es que el precio del vuelo solo permite un equipaje de 10 kg. Si el peso excediera 5 kg más, el pasajero tendría que pagar 80 euros.

Ryanair fue la primera aerolínea que consideró la comida y la bebida unos extras por los que cobrar, por ejemplo, 3 euros por un café. Durante el viaje ofrecen cigarrillos por 6 euros, que si podrían fumar durante el trayecto, rascas y ganas.

La compañía obliga a vender durante los trayectos, y cuanto más vendan sus empleados, mejor imagen tendrán para la compañía.

En el último año la compañía ingresó 900 millones de euros en extras (20% de la facturación).

7.9.6. Minimización de los costes en distribución.

Ryanair, y las compañías de bajo coste en general, buscan reducir sus costes al máximo, y eliminar sus gastos lo máximo posible.

Por un lado, no utilizan intermediarios para la venta de billetes, si no que usan principalmente sus páginas web, buscando una relación directa con el cliente.

De este modo se ahorran lo que tendría que pagar, por ejemplo, a agencias de viajes.

Por otro lado, en los aeropuertos solo hay un mostrador abierto, cuyo alquiler cuesta 2.500 euros al mes. Lo habitual es que con un único mostrador facturen varios vuelos. No hay pasarela, ni autobuses, el trayecto hacia la terminal se hace a pie.

7.9.7. Maximización del uso de sus activos.

Una de las máximas a seguir por la aerolínea irlandesa es que un avión en tierra no hace dinero, por eso intenta tener sus aviones volando el máximo de tiempo posible.

Todo en Ryanair está encaminado a reducir los tiempos, y por tanto, los costes. Mientras los pasajeros hacen cola para volar la tripulación debe de preparar el vuelo. Las compañías tradicionales tardan entre 40 y 45 minutos en la operación de tránsito, a diferencia de la compañía de O'Leary que tarda sobre 20 minutos. Impone a sus auxiliares unos tiempos muy cortos desde el momento de embarque.

Las azafatas no miran los pasaportes y cuando suben al avión, los auxiliares han de encargarse de una limpieza rápida, y por lo tanto, no minuciosa. En otras compañías se utiliza un equipo específico para garantizar la higiene. La compañía irlandesa tarda alrededor de 13 minutos en comprobar que todo está bien, por lo que no da tiempo a comprobar que todo esté en orden. A diferencia, en otras compañías tardan mínimo 30 minutos en hacer la misma tarea, incluso muchas veces si algo falla, el vuelo no puede salir.

En la filosofía de Ryanair la importancia de ofrecer un cuidadoso servicio a sus pasajeros se mínima, si fallan esos pasajeros, otros vendrán, lo que importa es que paguen el billete.

7.9.8. Ahorros operacionales.

Ryanair, generalmente, opera en aeropuertos secundarios, en los cuales los costes de operaciones, tanto directas como indirectas, se reducen.

Para los pasajeros resulta más difícil acceder a este tipo de aeropuertos, pero la mayor parte de las veces este tipo de aerolíneas de bajo coste, ofrecen el transporte de este tipo de aeropuertos a las ciudades principales.

La Comisión Europea ha investigado a la compañía por presuntas subvenciones ilegales. Las subvenciones están prohibidas a compañías aéreas, pero se disfrazan como contratos de publicidad.

Se han construido aeropuertos en ciudades con poca influencia de pasajeros atrayendo a compañías como Ryanair, que a su vez eran subvencionadas para poder operar en determinados aeropuertos, y así los propios aeropuertos se convirtieron en “prisioneros” de Ryanair y sus condiciones.

Una de las ventajas para estas ciudades alejadas de que opere la compañía irlandesa en este tipo de aeropuertos, es que llegan a ellas ciudadanos que de otra manera nunca hubieran ido a una ciudad así, de manera que se fomenta el turismo en dichas ciudades.

Por ejemplo, el aeropuerto de Alicante exige pasarelas por motivos de seguridad, pero Ryanair no quiere asumir los 2.000.000 de euros que les supone de coste y acaba reduciendo ahí sus vuelos.

Ryanair tampoco llegó a un acuerdo con un aeropuerto de Lleida. La compañía irlandesa chantajea a los gobiernos autonómicos diciéndoles que se irá, y de este modo habrá numerosos empleados que pierdan sus trabajo y se irán a otra comunidad. Finalmente la Generalitat cedió a las presiones de O'Leary.

El 96% de los vuelos que aterrizan en Girona son de Ryanair, 3 de los 4 millones de pasajeros vuelan con la compañía irlandesa y vienen de 55 ciudades europeas.

La compañía por excelencia de bajo coste opera en 25 de los 49 aeropuertos españoles, y excepto Barajas y EL Prat, todos son secundarios. En los aeropuertos secundarios las compañías aéreas pagan menos tasas y las administraciones necesitan aerolíneas.

7.9.9. Vuelos de punto a punto.

Los usuarios de las compañías aéreas en conexión implican más complicaciones operacionales y mayores costes.

Ofrecer compensaciones en los retrasos, el manejo de traslado de equipajes, ajustar la operación, etc. son gastos que las compañías de bajo coste como es el caso de Ryanair no quieren asumir.

Una crítica habitual a Ryanair es la falta de una buena asistencia a los pasajeros cuando hay problemas. Algunos han quedado en aeropuertos lejanos sin poder volver a casa a causa de la filosofía de las aerolíneas de bajo coste de viajar a aeropuertos secundarios.

Los directivos de la compañía irlandesa dicen que si no pagan nada por el billete, no le das nada. Según palabras propias de O'leary "No pagas nada y te llevamos, pero si no podemos llevarte, solo pierdes cinco euros". Otros pasajeros pagan mucho más y creen merecer un mejor servicio.

Hay una regulación en la compañía que exige al capitán del vuelo, que si este no sale puede descender de rango o bajársele el sueldo. Varios pilotos han escrito a las autoridades de aviación Irlandesa quejándose por no poder tomar decisiones. Si el vuelo se retrasa, los pasajeros no reciben ninguna compensación. Solo retrasan un vuelo por motivos técnicos y si afecta a la seguridad, no dan compensaciones.

En otras compañías, en el caso de retraso, se ofrecen bebidas en tierra a los pasajeros. En Ryanair esto no es así, es difícil saber cómo se transmiten estos valores a los empleados de la compañía irlandesa, pero el mensaje de la compañía es que si no se paga nada por el billete, no se puede esperar un buen servicio.

Esto hace que sus operaciones siempre sean de punto a punto, y sus pasajeros objetivos son aquellos que tienen mucha elasticidad al precio.

Otra de las ventajas de los vuelos de punto a punto es que los empleados de dichos vuelos pueden terminar su jornada de trabajo en el mismo lugar donde la iniciaron, y de este modo ahorrarse la compañía pagarle un hotel.

7.9.10. Flota unificada.

La compañía de O'Leary utiliza para sus vuelos una única familia de aviones al igual que la mayoría de las aerolíneas de bajo coste, es una estrategia a través de la cual consigue reducir los costes de mantenimiento, capacitación y servicios, facilitando los posibles reemplazos de aviones en casos de emergencia.

En el caso de Ryanair, su flota se compone de un único tipo de aviones, Boeing 737-800, el uso exclusivo de este tipo de avión favorece a Ryanair tanto en los precios como en la seguridad.

Los aviones están diseñados con la máxima capacidad permitida para poder cubrir el mayor número de plazas posibles, y así conseguir la mayor ganancia en lo que a venta de billetes se refiere. No hay diferentes clases, todas son iguales, y de este modo hay un solo tipo de billetes para los pasajeros, el de turistas.

El Boeing 737-800 no es un avión de última generación, sus costes operativos son inferiores a los de las aeronaves que si lo son.

Utilizar un solo tipo de avión implica contratar a un solo tipo de mano de obra y comprar menos refacciones, por el contrario si tuviéramos un solo tipo de avión hay que tener mecánicos, ingenieros, pilotos, etc., para cada tipo.

El hecho de tener una flota unificada permite a la aerolínea irlandesa uniformar los procesos de manutención, desde la capacitación del personal hasta la compra de refacciones.

Ryanair puede permitirse tener un solo tipo de avión porque tiene un solo tipo de rutas, cortas y medianas. No podrían hacerlo aquellas compañías que hicieran tanto traslados locales como transatlánticos, ya que los aviones empleados para unas rutas y otras son de diferente potencia y tamaño.

Los costes de los espacios de arrendamiento dentro de las instalaciones de los aeropuertos son mucho más bajos para un avión Boeing 737-800 que para uno de una generación más nueva.

Por sus características tanto de capacidad de combustible como de tamaño, el Boeing 737 se utiliza en rutas cortas y medianas, mientras que aviones como el Airbus A330 o el Boeing B-47 son usados en rutas más largas, con capacidades de hasta 250 pasajeros.

La vida útil de un avión es determinada a través del mantenimiento que reciba dicho avión y sus horas de vuelo, aun que es muy difícil saber con exactitud cuál será debido a otro tipo de factores como lo puede ser el desgaste al que son expuestos estos aviones.

Características como pueden serlo el tener un solo tipo de flota, vuelos punto a punto, utilización máxima de los aviones, alta productividad laboral, y demás, permite que la compañía irlandesa ofrezca a sus usuarios tarifas entre el 60 y 70% más económicas que las que se ofrecen en el resto del mercado aéreo.

Estas son las diferentes estrategias que utiliza la compañía aérea de O'leray, y en general todas las compañías aéreas de bajo coste para poder reducir los costes y así poder ofrecer ese tipo de tarifas tan bajas que las hace muy competitivas frente las aerolíneas tradicionales.

7.10. CAMBIOS EN LA COMPAÑÍA IRLANDESA EN 2014

En el pasado abril del presente 2014 Ryanair presentó su nueva web e indico las mejoras incorporadas en los últimos meses por la compañía y resumió sus objetivos para el presente futuro en España, y en concreto en la capital, Madrid.

Según el análisis realizado por la propia compañía irlandesa, Ryanair ofrece las tarifas más baratas del mercado con respecto a la competencia:

Tabla 7.10.1. Tarifas compañías aéreas

COMPAÑIA	TARIFA	% > RYANAIR
Ryanair	48€	
Easyjet	84 €	+ 75%
Norwegian	86 €	+ 79%
Aer Lingus	94€	+ 96%
Air Berlin	120 €	+ 150 %
Alitalia	148 €	+ 208%
Lufthansa	211 €	+ 940%
AF-KLM	261 €	+ 444%

FUENTE: Diario Viaje

La compañía hizo un ejercicio de autocrítica con los errores cometidos anteriormente e indicando las presentes ganas de mejora.

La nueva web presenta un mejor aspecto y nuevas funcionalidades, como:

- Calendario de precios, con mapa de búsqueda de ofertas más visuales.
- Mayor claridad en la distribución de los objetivos.
- Ofertas mejor destacadas.
- Opción de filtrar más fácilmente según el origen.
- Indicación de los precios más económicos según el calendario.
- Mapa más claro de los posibles itinerarios según origen.
- Conexión con redes sociales para compartir ofertas encontradas.
- Mayor velocidad de navegación.

Los objetivos de la compañía para la temporada de 2014 en Madrid son:

Ofrecer seis nuevas rutas: Bremen, Catania, Colonia, Eindhoven, Fez y Varsovia, que comprenderían un total de 32 rutas desde la capital.

Ofrecer un mayor número de vuelos semanales, de 400 a 500, tanto para las nuevas rutas creadas, como para nueve de las rutas ya existentes.

Cuadro 7.10.1. Rutas

6 Nuevas Rutas Invierno		9 Rutas con más frecuencias	
Bremen	6 a la semana	Londres (Stn)	4 diarias a 6 diarias
Catania	4 a la semana	Roma (Cia)	4 diarias a 6 diarias
Colonia	8 a la semana	Milán (Berg)	2 diarias a 4 diarias
Eindhoven	6 a la semana	Dublín	3 diarias a 4 diarias
Fez	4 a la semana	Pisa	1 diaria a 2 diarias
Varsovia	8 a la semana	Lanzarote	16 a 18 semanales
		Marrakech	14 a 18 semanales
		Tánger	8 a 10 semanales
		Manchester	8 a 10 semanales

FUENTE: Diario Viaje

- Aumento de 3,7 millones de clientes/año.
- Sustentará 3700 empleos en el aeropuerto de Madrid.

La compañía irlandesa aplicará tres nuevas mejoras:

- La posibilidad de un segundo bulto de mano. Ya que las posibilidades con el equipaje, sin pagar extras eran muy reducidas.
- La asignación de asientos.
- Su ya citada nueva web.

Según propias palabras del propio O'leary, siempre respaldándose en los precios bajos que ofrece la compañía irlandesa, hasta ahora se había centrado en ofrecer las tarifas más bajas del mercado, y lo ha conseguido, y que los cambios llegan ahora porque es ahora cuando el cliente los ha demandado.

Aún que no es habitual que la compañía de bajo coste por excelencia ofrezca este tipo de declaraciones, ha asegurado que eran demasiados estrictos con el equipaje máximo permitido y que hay que reconocer cuando la competencia hace mejor las cosas.

Se le han ofrecido propuestas a la compañía como incorporar un teléfono español para atender a las necesidades de los pasajeros españoles, y según palabras de la propia compañía, se podrán atender todas las dudas de los usuarios y todo este tipo de gestiones a través de la página web de la compañía, www.ryanair.com, lo que dicen ser la solución más cómoda.

Es de valorar este tipo de mejoras por la compañía irlandesa después de tantas críticas recibidas por sus métodos de ahorrar en costes, y puede que se esté produciendo un cambio por parte de la compañía ante el trato directo con los pasajeros.

7.11. OPINIONES DE USUARIOS

A través de una encuesta realizada por el portal europeo www.ciao.com con un total de 589 de opiniones, se ha podido comprobar que muchas de las opiniones de los usuarios de la compañía irlandesa coinciden.

En lo que hace referencia a los factores positivos señalados por los pasajeros, cabe destacar que todos hacen referencia a las tarifas muy reducidas ofrecidas por Ryanair, en comparación con el resto de compañías aéreas.

Respecto a los factores negativos, la mayor parte de los usuarios centra sus críticas a la calidad del servicio ofrecido por los empleados, estructuras del avión, o destinos a aeropuertos secundarios.

En defensa de la compañía, dirigida por O'leary, se ha de decir que todos los inconvenientes expuestos por sus usuarios son estrategias de Ryanair para reducir los

costes, y así poder ofrecer esos precios tan reducidos, que les hace increíblemente competitivos en el mercado aéreo con el resto de compañías, especialmente las tradicionales, que a pesar de ofrecer mejores servicios, las tarifas son mucho mayores.

8. CONCLUSIONES

Como conclusión final al estudio realizado de la compañía irlandesa de bajo coste se ha observado que en los tiempos de crisis en los que estamos, la población sigue queriendo viajar, y gracias a Ryanair se puede visitar muchas ciudades europeas a precios muy bajos, si se compara con el precio que ofrecen el resto de aerolíneas.

Hace años sólo podían volar personas con niveles adquisitivos altos, ahora gracias a las aerolíneas de bajo coste, puede hacerlo todo el mundo. Puede que dichas compañías no te ofrezcan la calidad de servicio que te ofrecen las compañías tradicionales, pero el precio que se paga por el mismo trayecto es suficientemente inferior.

A través de los estudios observados en el presente trabajo se puede observar que la población prefiere renunciar a ciertas comodidades si gracias a ello pueden pagar menos por su billete. Ryanair está orientada particularmente a la población joven, personas con ganas de conocer nuevas ciudades de Europa a precios muy asequible.

Los métodos utilizados por la compañía por excelencia de bajo coste en Europa se han puesto en duda por muchos de sus usuarios a lo largo de los años, ya que la compañía irlandesa tiene que realizar varias estrategias para así poder reducir sus costes y poder ofrecer tarifas tan bajas.

Entre las estrategias más criticadas de la compañía irlandesa están las exigencias a los pilotos de utilizar el mínimo combustible posible, los servicios adicionales, y una posible “venta engañosa” con la que un usuario no habitual de Ryanair puede observar que el precio final de tu billete no sea finalmente el observado.

Aun con estas irregularidades, la compañía de Michael O’leary siempre juega al límite de la legalidad, ya que los pasajeros que viajan con la compañía no reciben los mismos servicios que las compañías tradicionales, pero como la propia compañía indica, el precio de su billete es lo suficientemente inferior.

La seguridad de Ryanair se ha puesto en duda en los últimos años, tres emergencias por combustible en 2012, pero las ventas de billetes no han caído a raíz de estas emergencias, si no que han aumentado. Es la compañía más grande de España, han transportado más pasajeros que ninguna otra aerolínea.

La compañía irlandesa es la empresa turística más importante de nuestro país, y su intención es seguir invirtiendo y añadiendo nuevas rutas aquí, como las indicadas en apartados anteriores.

En conclusión, como se puede observar a lo largo del estudio realizado de la compañía low cost, son dudosos los métodos de enseñanza ofrecidos a su personal, muchas las irregularidades en lo que se refiere a la seguridad, reducciones en el control de pasaportes (afectando una vez más a la seguridad de los pasajeros que viajan con la compañía), ignorando las medidas básicas para así poder reducir al máximo los tiempos y que los aviones estén volando el mayor número de horas posible, puesto que un avión en tierra no da dinero. Pero lo que sí es cierto es que en 10 años la compañía irlandesa ha pasado de 4 a 40 millones de pasajeros, y esto se debe a que los clientes siguen apostando por los precios bajos, es decir, que la estrategia de líder en costes/precios de Ryanair es exitosa porque el público lo acepta.

9. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Sánchez Pérez, M., 2006, “Casos de Marketing y estrategia”, editorial UOC.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., 2008, “Exploring Corporate Strategy”, edición Pearson Education.

Artículos de prensa:

- Gualtieri, T. y Gozzer, S., 2014, “ Ryanair anuncia más nuevas rutas desde Madrid para el próximo verano”, Diario El País, 3 de septiembre, Madrid/Barcelona

- EFE, 2014, “Ryanair dispara su beneficio un 152% en el primer trimestre del año”, Diario El País, 28 de julio, Dublín
- Muñoz, R., 2014, “Ryanair despide a un azafato por comerse un bocadillo sin pagarlo”, Diario El País, 4 de marzo, Madrid
- Ruiz Mantilla, J., 2014, “He sido bocazas para hacer ruido y funcionó”, Diario El País, 12 de febrero, Madrid
- Romero, A., 2014, “Vueling gana terreno en Ryanair en pasajeros en inicio de año”, Diario El País, 10 de febrero, Madrid
- Codina, E., 2013, “Un juez declara ilícita una publicidad de Ryanair que usaba azafatas en bikini”, Diario El País, 10 de diciembre, Málaga
- Otero, L., 2013, “El Tribunal Supremo confirma una sanción a Ryanair de 220.000 euros”, Diario El País, 4 de diciembre, Madrid
- Reuters, 2013, “Ryanair prevé que baje su beneficio anual por primera vez en cinco años”, Diario El País, 4 de noviembre, Dublín
- Agencias, 2013, “Ryanair, condenada en Francia a pagar nueve millones por sus prácticas laborales”, Diario El País, 2 de octubre, Aix-en-Provence
- Betim, F., 2013, “Condena a Ryanair por impedir viajar a un menos sin DNI en Valencia”, Diario El País, 12 de julio, Valencia
- EPE, 2013, “Ryanair rechaza el acuerdo sobre las tasas y advierte “mayores recortes” ”, Diario El País, 24 de mayo, Madrid
- Pozzi, S., 2013, “Boing firma la venta de 175 aviones a Ryanair por 12.000 euros”, Diario El País, 19 de marzo, Nueva York
- Cordero, D., 2013, “Pasajeros de un avión de Ryanair deciden bajarse por una “incidencia menor” ”, Diario El País, 7 de enero, Madrid
- Castedo, A., 2012, “Ryanair incumplirá los acuerdos con la Generalitat en Girona”, Diario El País, 19 de diciembre, Girona
- Muñoz, R., 2012, “Todos odian a Ryanair, pero todos le imitan”, Diario El País, 9 de noviembre, Madrid
- De Cózar, A., 2012, “Ryanair, turbulencias de alto coste”, Diario El País, 16 de septiembre, Madrid
- Delgado, C., 2012, “Cataluña ata a Ryanair en Girona con más subvenciones”, Diario El País, 11 de enero, Barcelona

- Delgado, C., 2012, “Aena niega que otras compañías tuvieran problemas de combustible como Ryanair”, Diario El País, 20 de agosto, Madrid
- Delgado, C., 2012, “Ryanair defiende que en materia de seguridad actúa igual que la competencia”, Diario El País, 10 de septiembre, Madrid
- Delgado, C., 2013, “Ryanair hace concesiones mínimas a los clientes para intentar lavar su imagen”, Diario El País, 25 de octubre, Madrid
- Galindo, C., 2012, “Fomento investiga a Ryanair por tres aterrizajes forzados en Valencia”, Diario El País, 14 de agosto, Madrid
- Galindo, C., 2014, “Ryanair abre seis nuevas rutas desde Madrid para recuperar pasajeros”, Diario El País, 9 de abril, Madrid
- García-Baquero, P., 2012, “Un juzgado condena a Ryanair por impedir embarcar a dos niños”, Diario ABC, 10 de abril, Córdoba
- Velarde, J., 2014, “Campaña poco higiénica”, Diario ABC, 12 de mayo, Canarias
- Santamaría, P., 2014, “Diez consejos muy útiles para no pasar apuros en el aeropuerto”, Diario ABC, 8 de enero, Madrid
- Bravo, J. A., 2013, “Ryanair suaviza su política comercial ante las quejas de la clientela”, Diario ABC, 25 de octubre, Madrid
- González, M. A., 2013, “Admiten una demanda contra Ryanair por publicidad sexista”, Diario ABC, 23 de octubre, Málaga
- Ontoso, L. M., 2014, “Ryanair entra en pérdidas por la guerra de precios entre aerolíneas”, Diario ABC, 3 de febrero, Madrid
- Pérez, R., 2013, “Aragón se gastará el próximo año casi dos millones de euros en subvencionar líneas aéreas”, Diario ABC, 20 de diciembre, Zaragoza
- Ryans, A., 2008, “Costos bajos traen ingresos adicionales”, Diario CNN Expansión, 24 de mayo, México
- Zagal, H., 2011, “Las galeras”, Diario CNN Expansión, 20 de septiembre, Madrid
- Taylor, C., 2014, “La innovación debe abordar los grandes retos sociales”, Diario The Irish Times, 8 de septiembre, Reino Unido
- Pope, C., 2014, “Ryanair’s bussiness class could lead to prices falling across Europe”, Diario The Irish Times, 28 de agosto, Reino Unido

- O'Halloran, B., 2014, "Ryanair awaiting outcome of 14 further EC investigations, Diario The Irish Times, 23 de Julio, Reino Unido
- O'Halloran, B., 2014, "Ryanair signals winter price war as it steps up efforts to lure business travelers", Diario The Irish Times, 29 de Julio, Reino Unido
- Gastesi, A., 2009, "Ryanair planea entrar en el puente aéreo y reventar los precios", Diario La Vanguardia, 22 de junio, Barcelona
- Justicia, A., 2009, "La Generalitat abre expedientes a las "low cost" por prácticas ilegales en la facturación de maletas", Diario La Vanguardia, 14 de septiembre, Barcelona
- Gastesi, A., 2012, "El crecimiento de Ryanair se frena tras un polémico mes de septiembre", Diario La Vanguardia, 11 de octubre, Barcelona
- Gastesi, A., 2014, "El 60% de los pasajeros de El Prat llegan en "low cost"", Diario La Vanguardia, 19 de agosto, Barcelona
- Gastesi, A., 2014, "Air France ya ingresa más que Ryanair por los servicios extras", Diario La Vanguardia, 24 de agosto, Barcelona
- EFE economía, 2012, "El informe preliminar de Irlanda dice que Ryanair cumple con la seguridad", Diario El País, 20 de septiembre, Madrid
- EFE, 2013, "Ryanair niega que sus pilotos vuelen cansados o enfermos", Diario de Mallorca, 3 de enero, Mallorca
- EFE, 2013, "Ryanair eliminará las prácticas que "exasperan" a sus clientes", Diario La Vanguardia, 20 de septiembre, Dublín
- EFE economía, 2013, "Ryanair cree "falsas" las acusaciones de los pilotos sobre su seguridad", Diario El País, 14 de agosto, Dublín
- EFE economía, 2013, "Ryanair demanda a un piloto por cuestionar su seguridad en televisión", Diario El País, 22 de agosto, Londres
- EFE, 2014, "España tercer mayor contribuidor al aumento de tráfico en julio", Diario La Vanguardia, 25 de agosto, Madrid
- EFE, 2014, "Las aerolíneas exploran nuevas vías para hacer frente al tirón del AVE", Diario La Vanguardia, 8 de septiembre, Madrid
- Baquero, J. M., 2012, "El éxito de Ryanair una metáfora de nuestro tiempo", Diario de Mallorca, 20 de agosto, Mallorca
- Villalar, P., 2012, "Ryanair", Diario de Mallorca, 19 de agosto, Mallorca

- Morales, M., 2009, “Viajar de pie en los aviones, la última locura”, Diario de Mallorca, 9 de julio, Palma

Temario:

- Asignatura “Dirección y administración de empresas” del “Curso de adaptación al Grado en ADE” impartido en la Universidad de León.

10.MATERIAL DE APOYO

Primeramente, el documental, *Ryanair, al límite*, realizado por el programa Equipo de Investigación de la cadena española La Sexta.

Y en segundo lugar, el documental, *Ryanair, la cara oculta del low cost*, orientado en una investigación realizada por dos periodistas de la revista Flight International de Reino Unido.

11.WEBS CONSULTADAS

- **Wikipedia:** <http://es.wikipedia.org/wiki/Ryanair>
- **Página web Ryanair:** <http://www.ryanair.com/>
- **Diario Viaje:** <http://www.viajediario.com/>
- **Aviación y turismo:** <http://www.aviacionyturismo.com>
- **Diario para profesionales del turismo:** <http://www.preferente.com>
- **Opiniones página Ciao:** <http://www.ciao.com>
- **Diario Europa Press:** <http://www.europapress.es>
- **Buscador de vuelos:** <http://www.vueling.com>
- **Noticias logística y transporte:** <http://www.noticiaslogisticaytransporte.com>
- **El blog del vuelo:** <http://www.elblogdelvuelo.es>
- **AENA:** <http://www.aena.es>
- **Asociación Sindical Española de Técnicos de Mantenimiento Aeronáutico:** <http://www.asetma.com>