



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES,
UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS

E-3

LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE AÉREO

Visión estratégica de Ryanair y Singapore Airlines

Autor: Patricia Calleja Marazuela

Director: Marta Muñiz

Madrid

2014



RESUMEN

El presente trabajo de investigación ha reconocido las distintas oportunidades y amenazas que presenta la industria global de las aerolíneas en la actualidad. Asimismo, ha realizado un estudio detallado de las estrategias y actividades internas de dos compañías muy diferentes: Ryanair por un lado, y Singapore Airlines, por otro. Tras el análisis de casos se ha concluido que ambas compañías se encuentran bien posicionadas para afrontar las distintas oportunidades y amenazas que se presentan en este sector, aunque cabe destacar que pertenecen a grupos estratégicos diferentes. Además se ha podido evaluar como ambas disponen de ventajas competitivas sostenibles que han sido logradas a través de la combinación e interacción de numerosas actividades.

Palabras clave: Ryanair, Singapore Airlines, estrategia competitiva, industria de las aerolíneas, análisis de actividades, cadena de valor, transporte aéreo, cinco fuerzas competitivas, DAFO

ABSTRACT

This paper aims to identify the different threats and opportunities that are present today in the global airline industry. Additionally, it has carefully reviewed the strategies and internal activities of two different companies: Ryanair and Singapore Airlines. After analysing these two cases, it has been concluded that both firms are well positioned in order to address future opportunities and threats in this industry. Nevertheless, it is important to point out that they each belong to different strategic groups. Finally, after careful consideration, it has also been determined that both organizations have sustainable competitive advantages, which have been achieved through the combination and interaction of numerous activities.

Key words: Ryanair, Singapore Airlines, competitive strategy, airline industry, activity analysis, value chain, air transport, five competitive forces, SWOT

Índice de contenido.

Listado de abreviaturas.....	3
Listado de figuras.....	4
Introducción.....	5
Objetivos.....	6
Metodología empleada.....	7
Estructura del trabajo.....	8
Capítulo I. El entorno global de la Industria de las Aerolíneas.....	10
1.1. Análisis competitivo de la industria de las aerolíneas comerciales.....	12
1.2. Análisis de segmentos y grupos estratégicos.....	20
1.3. Tendencias.....	22
Capítulo II. Análisis estratégico de Ryanair.....	28
2.1. Historia.....	30
2.2. Estrategias clave.....	32
2.5. Cadena de valor y actividades.....	37
Capítulo III. Análisis estratégico de Singapore Airlines.....	46
3.1. Historia.....	47
3.2. Estrategias clave.....	48
3.5. Cadena de valor y actividades.....	53
Conclusiones.....	59
Bibliografía.....	63

Listado de abreviaturas.

AEA: Asociación de Aerolínea Europeas

ASK: Asientos disponibles por kilómetro

BELF: Umbral real de factor de carga

CAPA: Centro para la Aviación

CASK: Coste por asiento disponible por kilómetro

EBITDAR: Beneficios antes de impuestos, depreciación, amortización y alquileres y leasing de aeronaves

IATA: Asociación Internacional de Transporte Aéreo

KPI: Indicador clave de rendimiento

MCC: Conferencia de Mantenimiento de Costes de la IATA

OACI: Organización de Aviación Civil Internacional

OECD: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

RASK: Ingresos por asientos disponibles por kilómetro

ROIC: Retorno sobre el capital invertido

SIA: Singapore Airlines

ULCC: Ultra low-cost carrier

UE: Unión Europea

UNWTO: Organización Mundial del Turismo

Listado de figuras.

Gráfico 1: Integrantes de la Industria Aeronáutica Comercial.....	13
Gráfico 2: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	14
Gráfico 3: Análisis PESTEL.....	25
Gráfico 4: Descripción general de la actividad de Ryanair.....	29
Gráfico 5: Costes laborales de aerolíneas europeas como un porcentaje de sus ingresos totales para el año 2011-2012.....	35
Gráfico 6: Cadena de valor de Ryanair.....	37
Gráfico 7: Mapa del Sistema de Actividades de Ryanair.....	40
Gráfico 8: Costes por pasajeros.....	42
Gráfico 9: Descripción general de la actividad de Singapore Airlines.....	42
Gráfico 10: Elementos clave de la estrategia dual de Singapore Airlines.....	46
Gráfico 11: Cadena de Valor de Singapore Airlines.....	52
Gráfico 12: Mapa del Sistema de Actividades de Singapore Airlines.....	54

Introducción.

Me interesa enormemente la dirección estratégica empresarial y por ello he querido estudiar las distintas estrategias empresariales que han llevado a cabo dos empresas dentro de un mismo sector industrial, analizar sus fuentes de ventaja competitiva y cuáles son los desafíos potenciales que van a tener que afrontar en los próximos años.

Se trata de un interés no sólo académico sino también profesional por los fundamentos de estrategia empresarial, y por analizar un determinado sector para poder determinar su atractivo, su potencial de crecimiento, y los retos y oportunidades que conlleva. Asimismo, he querido adentrarme en el fondo de la estrategia empresarial de dos organizaciones distintas que operan en la misma industria y averiguar en qué posición se encuentran en el mercado, qué las diferencia y cuáles son sus distintos factores de éxito. Especialmente, los motivos por los que desarrollan modelos de negocio muy diferentes que dan lugar a resultados exitosos para ambas.

Más específicamente, he analizado la industria del transporte aéreo de pasajeros y las distintas estrategias competitivas llevadas a cabo tanto por Singapore Airlines como por Ryanair. El interés del tema radica en que pese a tratarse de dos empresas del sector del transporte aéreo comercial que están llevando a cabo estrategias muy diferentes, sin embargo en ambos casos las ejecutan con efectos muy positivos. Por una parte, Ryanair cambió su modelo de negocio en 1991 para competir con la aerolínea irlandesa Aer Lingus en precios, mientras que Singapore Airlines se ha caracterizado desde sus inicios por la excelente calidad de sus servicios y su moderna flota de aeronaves.

Además, se han elegido estos dos casos en particular en base a sus resultados y a su relevancia en el mercado global de las aerolíneas.

Ryanair tiene una cuota de mercado en Europa importantísima. En este sentido, la compañía transportó a casi 80 millones de pasajeros en el año 2013 (un aumento del 5% con respecto a 2012) y obtuvo un crecimiento del 13% en sus beneficios, alcanzando los

569 millones de euros.¹ Es igualmente, la compañía de bajo coste más grande de Europa.

La elección de estudiar Singapore Airlines vino motivada también por sus excelentes resultados financieros y por su reconocimiento como la mejor aerolínea de pasajeros del mundo. La aerolínea de Singapur transporta aproximadamente 20 millones de pasajeros al año y es un líder indiscutible para el segmento de viajeros *premium*. Ha obtenido de forma consecutiva el galardón como mejor aerolínea global en 21 ocasiones, y ha sido reconocida también por la prestigiosa publicación “*Wall Street Journal*” como la compañía más admirada de Singapur, 17 años seguidos.

Objetivos.

Los objetivos que se han perseguido lograr a través del presente trabajo de fin de grado son los siguientes:

- Examinar las características y estrategias empresariales de Singapore Airlines y Ryanair en el marco de la industria aeronáutica comercial.
- Identificar los factores de éxito que son fuente de ventaja competitiva para estas dos empresas.
- Comparar estas dos organizaciones para poder reconocer cuál de ellas se encuentra mejor posicionada para el futuro.

Cabe apuntar que no se ha podido cumplir el tercer objetivo que se había marcado ya que como se identifica más adelante en el presente trabajo de investigación, ambas compañías pertenecen a grupos estratégicos diferentes. Al operar en distintos mercados geográficos, tener modelos de negocio diferentes y servir a diferentes segmentos, no es posible establecer una comparación perfecta entre estas dos organizaciones.

¹ Presentación corporativa de Ryanair a sus inversores para presentar los resultados del año 2013. http://www.ryanair.com/doc/investor/present/quarter4_2013.pdf

Metodología empleada.

El enfoque metodológico de mi trabajo de fin de grado es el estudio de casos y de los marcos presentados por autores como Porter (1979, 1996, 2008) y Collis (2008). Asimismo, está orientado hacia la evaluación de distintas estrategias competitivas y hacia el contraste y valoración de los distintos resultados obtenidos de ellas. Se ha seguido el estudio de los casos de Ryanair y Singapore Airlines como estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en el contexto de la industria aerocomercial, combinando distintos métodos para la recogida de información.

De este modo, se han analizado un gran cantidad de fuentes secundarias de información sobre las dos compañías. Informes anuales de los últimos años, presentaciones corporativas y de resultados, comunicados de prensa y otros informes publicados por instituciones prestigiosas como la IATA, OACI, Boeing o IBM, entre otros.

Por tanto, se trata de una investigación que ha tenido como objetivo la descripción de las cualidades que hacen que dos empresas dentro de un mismo sector que siguen estrategias diferentes obtengan resultados satisfactorios. A través de este trabajo se ha tratado de obtener un entendimiento lo más profundo posible para explicar este fenómeno.

Además, el presente trabajo de fin de grado ha seguido parcialmente el enfoque definido por McInnis (2011) como “*Relating*” ya que por un lado, ha analizado los distintos fundamentos de estrategia empresarial que se han implementado tanto por Ryanair como por Singapore Airlines en estos últimos años, y por otra parte, ha integrado en un mismo proyecto de investigación el análisis de la industria del transporte aéreo y cuáles son los distintos retos y desafíos que se les pueden plantear a estas dos compañías en el futuro. Por lo tanto cuenta con:

- Una clasificación y categorización de las distintas actividades que se han llevado a cabo tanto por Ryanair como por Singapore Airlines en los últimos años y cuáles son sus estrategias para competir en los próximos años. Este estudio se ha realizado de forma objetiva haciendo uso de distintos parámetros económicos,

diagramas, matrices y resultados financieros para medir y evaluar el éxito de las decisiones que han llevado a cabo. Igualmente, se han aplicado los distintos marcos establecidos tanto por Porter (1979, 1996, 2008) como por otros académicos como Ghemawat (2006) para analizar las estrategias seguidas por ambas empresas y su adecuación para ser exitosas en el largo plazo.

- Una fusión de resumen y de revisión de parte de lo que se sabe ya de la estructura y rentabilidad potencial de la industria del transporte aéreo comercial pero presentada de forma más sencilla para identificar así los distintos cambios que dominarán esta industria en el futuro. Asimismo, se ha concluido en qué posición se encuentran Ryanair y Singapore Airlines con respecto a estas oportunidades y amenazas potenciales.

Las variables que se han empleado han sido tanto cualitativas como cuantitativas, y se han centrado en el estudio de las capacidades y recursos internos de estas dos aerolíneas y de los planes estratégicos diseñados. Para medir su rendimiento se ha hecho uso de variables cuantitativas económicas y financieras entre las cuales destacan los ingresos, gastos, beneficios, crecimiento y otra serie de ratios financieros relevantes como el número de pasajeros transportados, ASK, BELF, CASK, EBITDAR, ROIC y RASK.

Estructura del trabajo.

El presente proyecto de investigación se ha dividido en tres capítulos principales:

En el primer capítulo se ha realizado un análisis del entorno competitivo del sector de las aerolíneas utilizando distintas herramientas para facilitar su estudio. En este sentido se ha utilizado el marco de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1979), las teorías de los grupos estratégicos y el análisis del entorno PESTEL. Así, ha sido posible identificar cuáles son los futuros retos y cambios que van a tener lugar en los próximos años en este sector. Además, se ha hecho un especial hincapié en analizar las futuras tendencias que dominarán estos cambios. Identificar posibles riesgos y oportunidades es otra de las aportaciones de valor generadas por este proyecto.

En el segundo y tercer capítulo, el proyecto de investigación pasa a centrarse en dos aerolíneas en específico y en el análisis de los distintos planes estratégicos que han llevado a cabo en estos últimos años. En este sentido, se ha desarrollado un estudio detallado de las distintas estrategias, actividades y decisiones tomadas por cada aerolínea. En ambos capítulos se ha buscado proporcionar un enfoque práctico a las distintas herramientas y teorías de dirección estratégica básicas como la cadena de valor, el mapa del sistema de actividades o el modelo VRIO, entre otros. Esto supone otra de las aportaciones de valor del presente trabajo: aplicar los distintos conceptos de estrategia empresarial a la realidad para evaluar la eficacia de las estrategias de dos organizaciones.

Por otro lado, en la sección de conclusiones se ha buscado responder al interrogante de si las estrategias de cada organización estaban bien alineadas tanto con su visión como con las distintas oportunidades potenciales del sector. Se ha procurado por tanto en esta sección evaluar y determinar si las fortalezas y debilidades internas de cada aerolínea estaban en sintonía con las distintas oportunidades y desafíos que presenta esta industria.

Finalmente, cabe destacar que el valor de dicho proyecto viene dado también por el análisis que se ha realizado acerca de la industria del transporte aéreo, su estructura, sus participantes y de la comparación y evaluación de cómo dos compañías seleccionan estrategias para crear fuentes de ventaja competitiva sostenible, a través de la diferenciación y de su capacidad de añadir valor a sus servicios. La capacidad de estudiar sus diferentes planes estratégicos, actividades y las decisiones que han tomado a lo largo de los años será clave para poder concluir si se encuentran adecuadamente posicionadas en el mercado para afrontar futuras oportunidades y amenazas.

Capítulo I. El entorno global de la Industria de las Aerolíneas.

La industria global de las aerolíneas proporciona un servicio prácticamente en cada país del mundo, y ha desempeñado un importante papel en la creación de la economía mundial actual. La industria de las aerolíneas es un fuerza económica fundamental, tanto por la dimensión de sus propias operaciones, como por el impacto que tiene en industrias relacionadas como el turismo o la producción de aeronaves, entre otros. (Belobaba et al. 2009).

En este sentido, la industria de las aerolíneas forma parte del sector aeronáutico comercial, que proporciona servicios de transporte aéreo de pasajeros y carga. El negocio de las aerolíneas es de los más complejos que existen debido a los numerosos factores tanto internos como externos por los que se ve afectado. Como describe el fabricante de aeronaves Boeing, existen pocos sectores que presentan tantas variables y desafíos como el de las aerolíneas. Se trata de una industria que requiere de grandes inversiones de capital, donde existe una fuerte competencia y donde además las compañías dependen de la alta volatilidad que afecta a los precios de los carburantes. Operar una aerolínea requiere de mucha mano de obra y se trata de un sector que se encuentra sujeto al control e influencia de gobiernos políticos. Asimismo las condiciones meteorológicas pueden influir en este sector.²

Por otra parte, se puede hacer una distinción entre aquellas empresas de transporte de pasajeros y aquellas compañías especializadas en el transporte de carga y de mercancías. Además, existen aerolíneas que operan de forma regular, mientras que otras, conocidas como “compañías chárter”, se adaptan a los planes específicos de los pasajeros y transportan a sus clientes de forma puntual. (Cento, 2009). Las compañías aéreas varían de aquellas que cuentan con una sola aeronave a aquellas aerolíneas internacionales que transportan correo o mercancías a través de cientos de aeronaves,

² StartupBoeing, *Starting an Airline*. <http://www.boeing.com/boeing/commercial/startup/index.page>

así como las que se dedican únicamente al transporte de viajeros (Wells y Wensveen, 2004).

Habida cuenta de las particularidades de esta industria, la IATA subrayó durante la décima conferencia sobre mantenimiento de costes (MCC)³, la importancia de contar con métricas o *KPIs* específicos con el fin de analizar este sector de forma más precisa.⁴ La mayor parte de las aerolíneas consideran tres variables principales: los costes, el rendimiento, y el factor de carga; que mide la utilización de la capacidad. Los cinco criterios de medición financieros más pertinentes según la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) en relación con la industria de las aerolíneas son los siguientes⁵:

- Asientos disponibles por kilómetro (ASK⁶) = cantidad de asientos disponibles para pasajeros en todos los vuelos, multiplicado por el número de kilómetros que recorren aquellos asientos que están ocupados.
- Coste por asiento disponible por kilómetro (CASK⁷) = gastos de explotación ajustados, dividido por los asientos disponibles por kilómetro.
- Umbral de factor de carga (BELF⁸) = el porcentaje total de plazas en una aeronave que deben adquirirse para que los ingresos igualen a los gastos.

³ Evento anual que forma parte de la Task Force de la IATA para el mantenimiento de costes (MCTF), y que proporciona una oportunidad para discutir las últimas tendencias en relación al mantenimiento de aeronaves y para compartir *best practices* en el sector. <http://www.iata.org/events/Pages/mcc-2014.aspx>

⁴ *Key Performance Indicator*: Se trata de un tipo de medición del rendimiento relevante para una determinada organización. Una organización puede usar KPIs para valorar su éxito o progreso en un determinado negocio o actividad.

⁵ Glosario de la Organización de Aviación Civil Internacional consultado el 25 de marzo de 2014. www.icao.int/dataplus/Documents/GLOSSARY.docx

⁶ Available Seat Kilometers: Amount of seats to passengers on all flights multiplied by the number of kilometers those seats are flown.

⁷ Cost Per Available Seat Kilometer: Adjusted operating expense divided by the available seat kilometers.

⁸ Break-Even Load Factor: The total percentage of seats on an aircraft that need to be purchased to revenue equal expenses.

- Ingresos por asiento disponible por kilómetro (RASK⁹) = Ingresos totales de pasajeros dividido por el total de asientos disponibles por kilómetro.
- Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación, amortización y alquileres y leasing de las aeronaves (EBITDAR¹⁰).

Como en cualquier otra industria, resulta también importante echar un vistazo a otros datos significativos como por ejemplo: la cifra de negocios, los ingresos, los gastos y los márgenes de explotación. Cabe destacar que los parámetros descritos anteriormente miden únicamente el rendimiento en términos financieros de una compañía aérea comercial.

Otros KPIs interesantes que subraya la OACI¹¹, miden los niveles de seguridad, los índices de contaminación, la eficiencia y la satisfacción de los pasajeros. Más adelante, se hará uso de algunas de estas métricas en los casos concretos de Ryanair y Singapore Airlines.

1.1. Análisis competitivo de la industria de las aerolíneas comerciales.

Una vez introducido en qué consiste el sector de las aerolíneas, parece conveniente pasar a analizar quiénes son los distintos participantes que operan en este negocio. Así, podremos entender mejor el papel que desempeñan cada uno de ellos en la estructura y entorno competitivo de la industria aeronáutica comercial. Esta herramienta nos va permitir además seguir uno de los pasos que describe Porter (2008) para analizar este sector.

Para ello se ha elaborado el siguiente cuadro resumen (Gráfico 1) donde se presentan los distintos participantes distinguiéndolos por categorías según sean compradores, proveedores, rivales, sustitutos o entrantes potenciales.

⁹ Revenue Per Available Seat Kilometer: Total passenger revenue divided by total available seat kilometers.

¹⁰ Earnings before Interest, Tax, Depreciation, Amortization and Rent.

¹¹ Décima sesión de la división de estadística de la OACI, Montréal, 23 a 27 de noviembre de 2009. Punto 14 de la agenda: Objetivos estratégicos de la ICAO y métricas asociadas.

Gráfico 1.

Integrantes de la Industria Aeronáutica Comercial

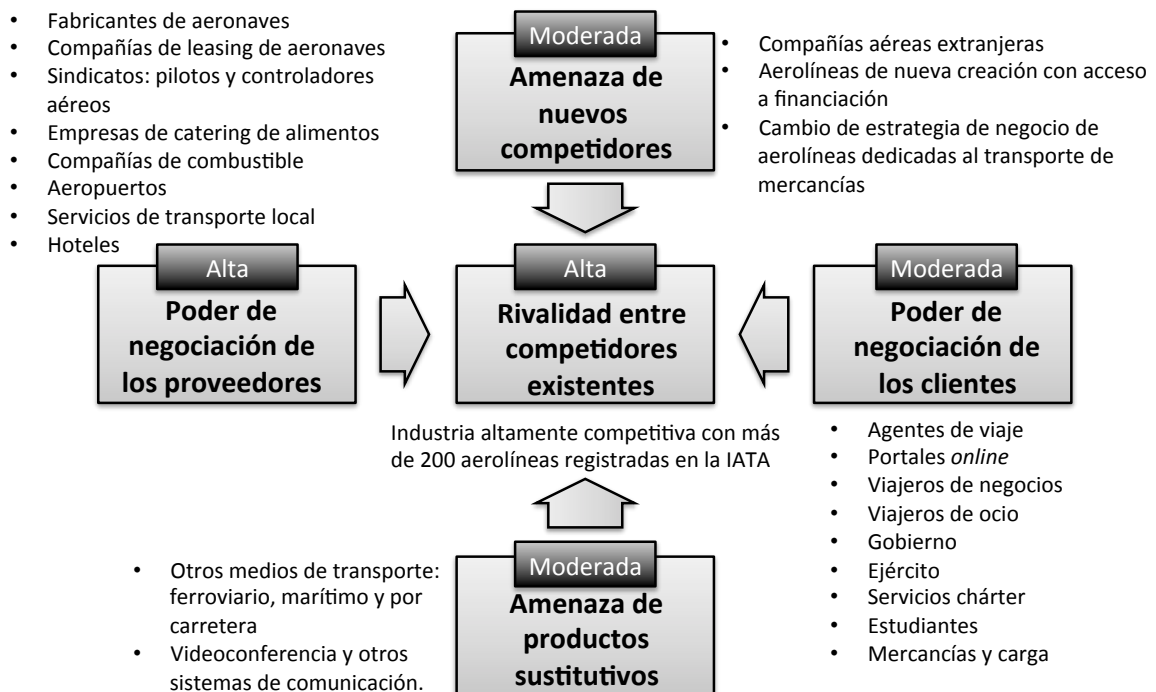
Compradores	<p>Existen dos grupos de compradores principales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Viajeros individuales: viajeros por motivos de ocio o de negocio, y viajeros especiales pertenecientes a cuerpos del Gobierno o del Ejército, así como estudiantes.• Agencias de viajes y buscadores o portales de venta online: Intermediarios entre compañías aéreas y viajeros. Generalmente trabajan con múltiples aerolíneas e intentan obtener el mejor vuelo o tarifa disponible para sus clientes.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Los fabricantes de aeronaves y compañías de leasing: principalmente Boeing y Airbus.• Trabajadores: en particular los sindicatos de pilotos y controladores aéreos.• Los proveedores de combustible y de alimentos, y los equipos de limpieza y mantenimiento.• Aeropuertos, hoteles y servicios de transporte local.
Rivales	<p>Industria altamente competitiva con más de 200 grandes compañías aéreas que están registradas como miembros de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA).</p>
Sustitutos	<ul style="list-style-type: none">• Otros tipos de transporte por carretera, por ferrocarril o por vía marítima.• Otros tipos de comunicación: teléfono, email, correo o videoconferencia.
Entrantes potenciales	<p>En el pasado, distintos gobiernos han subvencionado en gran medida este sector y han contribuido a la creación y proliferación de numerosas compañías aéreas comerciales. Por ello como posibles nuevos competidores podemos destacar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nuevas compañías aéreas que disponen de capital o condiciones favorables de financiación para adquirir o arrendar aeronaves: aerolíneas de nueva creación en economías emergentes.• Compañías aéreas de carga que deciden cambiar su modelo de negocio y entrar en el sector del servicio de transporte aéreo de pasajeros. <p>Fuente: Elaboración propia basado en los actores identificados en el informe Visión 2050 de la IATA.</p>

Utilizando el cuadro elaborado que muestra los distintos participantes (Gráfico 1) y el marco de las Cinco Fuerzas (Gráfico 2) creado por Michael Porter (1979) para guiarnos, disponemos de las herramientas necesarias para poder analizar el entorno competitivo, la rentabilidad potencial y el atractivo del sector del transporte aéreo. Esto nos permitirá comprender mejor la estructura y el contexto en el que compiten las compañías aéreas hoy en día.

Gráfico 2:

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Análisis de la industria del Transporte Aéreo y de sus participantes



Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1979).

En primer lugar, se va a analizar el **poder de negociación de los compradores**. En el sector del transporte aéreo de pasajeros, existe un gran número de consumidores y compradores. Para ser más exactos, la IATA publicó en 2012 unas previsiones en las que estima que en 2016 haya aproximadamente 3.600 millones de personas que vayan a desplazarse por medio de avión. Esto supone un aumento de más de 800 millones de

viajeros en comparación con los 2.800 millones de pasajeros que fueron transportados por compañías aéreas en 2011.¹²

El hecho de que exista una alta demanda en este mercado, reduce el poder de estos participantes, ya que la relevancia de perder un único cliente para una determinada compañía aérea es casi marginal. No obstante, el poder de negociación de los compradores ha aumentado debido a la capacidad que poseen éstos para cambiar de una compañía aérea a otra sin que ello suponga, la mayoría de las veces, ningún coste adicional. Este cambio se ha producido a raíz de la proliferación de internet y de numerosos comparadores *online* que han hecho más fácil y rápida la búsqueda de tarifas de avión. Es cierto que puede existir cierta fidelidad a determinadas compañías o alianzas de aerolíneas, lograda a través de programas de puntos para viajeros asiduos, pero no lo suficientemente importante como para crear costes de cambio significativos. Asimismo, los compradores en este determinado sector son extremadamente sensibles a los precios, y por ello tienden cada vez más a comparar y contrastar los precios de los billetes de avión con el fin de encontrar las mejores ofertas disponibles (Briefing Económico nº 9 de la IATA sobre la Demanda de Transporte Aéreo).

Por otra parte, hemos identificado como un segmento dentro de la categoría de compradores a las agencias y demás intermediarios de viaje. Como estableció Porter (2008), internet ha permitido que las aerolíneas puedan vender billetes de avión directamente a los consumidores sin necesidad de utilizar los canales de distribución anteriormente mencionados. En 2009, Pell publicó un informe de investigación donde estimó que el mercado de las agencias de viaje se había reducido en 17.000 millones de dólares con respecto al año anterior.¹³ Esto ha reducido de forma significativa el poder de negociación de comisiones por cada billete vendido que poseía este colectivo hace unos años.

Por estas razones el poder del comprador se encuentra en un nivel moderado en este sector.

¹² Comunicado de Prensa número 50 de la IATA, 6 de diciembre de 2012.

¹³ Informe de la agencia de investigación *Pell Research* sobre las agencias de viaje. <http://www.pellresearch.com/Travel-Agencies.htm>

En segundo lugar, en relación con el **poder de negociación de los proveedores**, cabe destacar que existen diferentes tipos de colectivos que podrían considerarse como proveedores en el sector del transporte aéreo. En primer lugar, se encuentran los fabricantes de aviones: principalmente Boeing y Airbus, que dominan el mercado y se encargan de reducir la competencia (Porter, 2008). Igualmente, la probabilidad de que un fabricante de aeronaves se integre verticalmente es poco probable, ya que como subraya la IATA, estos productores se benefician de unos retornos mucho más atractivos que los que disfrutarían si se integraran verticalmente. Asimismo, los *inputs* en este sector tienden a ser extremadamente normalizados y estandarizados porque las aeronaves suelen ser muy similares según el modelo. Además, generalmente, las compañías aéreas no son libres de cambiar fácilmente de fabricante dado que suelen estar obligadas a cumplir contratos con términos prolongados, incluidos préstamos a largo plazo. Esto les permite gozar de condiciones de crédito más favorables para la financiación de dichas aeronaves que suponen inversiones de capital muy elevadas (IATA Visión 2050).

En segundo lugar, podríamos considerar otro tipo de proveedores relevantes en este sector: los pilotos y los controladores de tránsito aéreo. No existe hoy en día un sustitutivo para los servicios que proporcionan estos colectivos. Los sindicatos de pilotos, por ejemplo, ejercen un gran poder sobre las compañías aéreas, ya que no existe una alternativa viable a una buena formación profesional y experiencia en la cabina de vuelo (Porter, 2008). En los últimos años, hemos presenciado los problemas que tienen lugar cuando las líneas aéreas desean modificar las condiciones de trabajo de estos colectivos. En este sentido hemos sido testigos de una serie de huelgas como consecuencia, en la mayoría de casos, de estas negociaciones (Costa et al. 2002).

Igualmente podríamos considerar otros participantes como pueden ser los proveedores de combustible y las empresas de servicios alimentarios, aeropuertos y hoteles, que también pueden desempeñar un papel importante en la negociación de condiciones con las compañías aéreas. Por ejemplo en el caso de los aeropuertos y de los servicios de asistencia en tierra y catering, muchos de ellos tienen monopolios locales con competencia limitada de otros aeropuertos cercanos secundarios (Visión 2050 IATA).

El poder de fijar tarifas de estos monopolios depende en gran medida del tráfico de pasajeros que tenga dicho aeropuerto. Asimismo, muchos aeropuertos, especialmente en Europa debido a las privatizaciones, han aumentado sus tarifas.

Por todas las razones mencionadas anteriormente, se ha concluido que el poder de los proveedores es alto en este determinado sector.

En relación con la tercera fuerza, **la amenaza de nuevos entrantes**. Podría parecer a primera vista que es bastante difícil irrumpir en el sector del transporte aéreo debido a la elevada cantidad de capital necesario para comprar y/o arrendar aeronaves. Además, se trata de un sector altamente regulado y que requiere del cumplimiento de una estricta legislación y de importantes medidas de seguridad. Sin embargo, como apunta Porter (2008), si existen condiciones de préstamo favorables y la financiación está disponible, la probabilidad de que nuevas aerolíneas irruman en el sector es mayor.

Para compañías aéreas aspirantes, sorprendentemente, la financiación suele estar disponible para comprar aeronaves costosas, debido a su elevado valor de reventa. Esta es una de las razones por las cuales a lo largo de estos últimos años han aparecido en este sector nuevas compañías aéreas en casi todas las regiones del mundo. Más específicamente, la IATA estima que más de 1.300 aerolíneas nuevas han sido creadas en los últimos 40 años (lo que supone una media de más de 30 entradas al año).

No obstante, también es cierto que, cuantas más compañías aéreas se incorporan al mercado, más saturado se convierte éste. Por ello, gozar de un fuerte reconocimiento de marca y contar con un programa de fidelización de puntos es importante en la industria del transporte aéreo. Una compañía aérea que goza de un amplio reconocimiento en el mercado y proporciona incentivos a sus *frequent flyers*, a menudo atrae a más clientes, incluso aunque sus precios sean más altos.¹⁴ Los consumidores también tienden a elegir compañías estables y que gozan de una reputación sólida. Una gran parte de los

¹⁴ Professor David Wessels, Consumer Loyalty in the Airline Industry, (2006) Wharton University of Pennsylvania <http://finance.wharton.upenn.edu/~wessels/courses/valuation/Sample%20Solution%20-%20Marketing.pdf>

consumidores se siente más segura volando en compañías respaldadas por una amplia trayectoria, debido a la existencia de un aspecto de seguridad muy importante.

Se trata como ya se ha mencionado de una industria muy compleja que requiere inversiones de capital muy altas, lo que supone tanto unas barreras de entrada como de salida bastante significativas, que no son compensadas, generalmente, por la rentabilidad potencial que este sector puede proporcionar.

Como calculó Porter (2008) en su día, la industria de la aerolíneas en Estados Unidos tuvo entre 1992 a 2006, un retorno sobre el capital invertido (ROIC) de 5.9%, una de las medias de ROIC más bajas en comparación con otros sectores como por ejemplo la industria de los refrescos carbonatados que obtuvo un ROIC de media del 37.6% para esos mismos años.¹⁵

Las empresas existentes y consolidadas del sector aéreo se benefician de poseer ciertas ventajas en costes (economías de escala), como consecuencia de que ya están asentadas en el mercado operativamente, gozan de un mayor reconocimiento y pueden obtener condiciones más favorables de sus proveedores. Sin una base de clientes sólida inicial será difícil obtener beneficios en los primeros años. Existe, además, el riesgo de que las grandes compañías aéreas internacionales tomen represalias contra las nuevas empresas para dificultar o impedir su entrada (Thompson et al. 2010).

En base a lo dispuesto, se considera que la industria mantiene una amenaza de entrantes potenciales moderada.

En cuarto lugar, se va a tratar la **amenaza de productos sustitutivos**. El sector del transporte aéreo, tiene como es lógico, otras formas de transporte como productos sustitutivos. Tanto el transporte ferroviario como marítimo o por carretera pueden ser opciones alternativas al uso del avión. Estos sustitutos pueden llegar a ser más o menos atractivos en función de la distancia a recorrer, el tiempo necesario para llegar al destino

¹⁵ *Return on Invested Capital*: ratio financiero que mide cuánto de rentabilidad han obtenido los accionista por la inversión realizada en una empresa.

y también del precio. No existe otro modo de transporte comparable a la velocidad de volar en un avión, sin embargo, como ya se ha indicado, muchos consumidores son cada vez más sensibles a los precios, y son también más conscientes del impacto medioambiental inherente al uso del transporte aéreo (IBM Institute).

Por otra parte, la tecnología también ha permitido reducir el número de reuniones presenciales mediante el uso de videoconferencias y otros métodos de interacción personal. De hecho, en 2009 se estimó que la interacción por medio de esta tecnología reemplazaría 2,1 millones de asientos de avión al año hasta el año 2012.¹⁶ Por esta serie de motivos, se concluye que la amenaza de productos sustitutivos es moderada.

Finalmente, nos falta por analizar **la rivalidad competitiva**. Actualmente, es notoria la alta e intensa rivalidad que existe en el sector del transporte aéreo por diversos motivos, el principal: el efecto de la desregulación en mercados maduros como el norteamericano o europeo que ha provocado un aumento significativo de la competencia (Visión 2050 IATA).

Además, el mercado está muy saturado con más prestadores de servicios de los que se necesitan tanto a nivel local como en los mercados internacionales. Por ello, existen diferentes aerolíneas que compiten a menudo por atraer a los mismos clientes en las mismas rutas, lo cual acarrea un aumento del poder de negociación de los compradores. Debido a que las compañías aéreas están constantemente compitiendo entre sí en términos de precios, tecnología a bordo de entretenimiento, y servicio a la clientela, esto supone un ralentización de la rentabilidad potencial inherente a él (Grimm et al. 2006).

En relación con el crecimiento de la industria, el informe Visión 2050 de la IATA establece que ha sido en general alto pero muy volátil y heterogéneo dependiendo principalmente de la zona geográfica. Este crecimiento además, es muy dependiente del aumento del PIB y del PIB per cápita. Por ello, el crecimiento en este mercado es alto cuando grandes segmentos de la población alcanzan un nivel de riqueza medio

¹⁶ “Gartner Predicts Video Telepresence Will Replace 2.1 Million Airline Seats Per Year by 2012, Losing the Travel Industry \$3.5 billion annually.” Gartner Newsroom. 6 Febrero, 2009. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=876512>

(economías emergentes) y se ralentiza cuando el tamaño de esos segmentos empieza a estabilizarse (según un estudio de la OECD).

Por otra parte, los costes fijos son muy elevados en este sector, lo que dificulta enormemente la posibilidad de abandonar fácilmente la industria. Es decir, las barreras de salida son altas, a menudo por los contratos y préstamos a largo plazo a los que se obligan las aerolíneas con los fabricantes de aeronaves. Esta situación provoca que aunque sean poco rentables, deban permanecer en activo o incluso sean rescatadas por gobiernos. Por consiguiente, y en base a lo dispuesto, se ha concluido que esta es la fuerza más fuerte, que perfila la estructura y rentabilidad de esta industria.

Utilizando el marco de las Cinco Fuerzas hemos podido identificar algunos de los motivos por los cuales este sector ha sido considerado históricamente como poco atractivo en comparación con otros. A modo de resumen, podemos indicar que el sector de las aerolíneas se caracteriza por el alto poder de negociación que tienen los proveedores, el poder moderado que poseen los compradores, la amenaza considerable tanto de productos sustitutivos como de entrantes potenciales y por último, y como fuerza más importante, por una muy alta rivalidad entre competidores existentes. Todas estas fuerzas competitivas contribuyen a reducir la rentabilidad potencial de este sector y a incrementar su complejidad.

1.2. Análisis de segmentos y grupos estratégicos.

En el sector de las aerolíneas, como en la gran parte de industrias, es posible identificar áreas competitivas más reducidas en las que la dinámica de la competencia se estructura de forma particular. El proceso mediante el cual se identifican diferentes segmentos, desde el punto de vista de la demanda, dentro de un mismo sector, se denomina segmentación de la industria (Guerras Martín y Navas López 2007).

Además, al establecer e identificar distintos segmentos dentro de la industria de las aerolíneas, se puede también investigar la división de la misma en entornos

competitivos más reducidos, desde el punto de vista de la oferta, a través de la delimitación de grupos estratégicos.

En el presente apartado, por tanto, se analizarán los distintos segmentos y grupos estratégicos existentes en la industria del transporte aéreo de pasajeros para poder así estudiar la dinámica de la competencia existente entre rivales directos tanto para Ryanair como para Singapore Airlines, en vez de hacerlo para la industria en su conjunto.

Porter (1979), definió el concepto de grupo estratégico como “*el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas*”. Es decir, se trata de identificar a distintas empresas dentro de una misma industria que coinciden en la forma de competir en algunas variables como pueden ser la estructura de costes, la política de precios o la calidad de sus servicios. Estas empresas además, se comportan de forma distinta a como compiten otro grupo de empresas.

Según Nohria y García-Pont (1991), la identificación de grupos estratégicos debería realizarse con base en las semejanzas o diferencias en la dotación de recursos y capacidades que tengan las empresas de la industria. Igualmente, defienden que empresas pertenecientes a un mismo grupo estratégico, competirán de modo similar, al tener las mismas capacidades.

En la industria concreta que estamos analizando de las aerolíneas, el caso más habitual de segmentación por tipo de pasajeros se realiza en base al precio. Es decir, se distingue entre aquellos viajeros que son sensibles al precio y aquellos que no lo son o lo son menos. Lo más habitual y lo que hacen la mayoría de las compañías es dividir sus vuelos entre clase turista y clase *business*. Otros criterios de segmentación que puedan hacer que un viajero elija una compañía u otra son los destinos a los que esa compañía vuela, los servicios y calidad de trato que proporciona o la fiabilidad, entre otros (Calder, 2003).

Según Ryans (2008), la industria global de las aerolíneas tiene dos grupos estratégicos principales: las grandes compañías aéreas que ofrecen un servicio completo de vuelo (aerolíneas que suelen formar parte de grandes alianzas), y el grupo de aerolíneas de bajo coste que compite ofreciendo tarifas bajas.

El primer grupo según Ryans (2008) incluye aerolíneas como American Airlines, Singapore Airlines, British Airways y Lufthansa. El segundo incluye a compañías como Air Asia, Southwest Airlines, JetBlue, Ryanair y easyJet.

Al realizar esta distinción, se puede estudiar de forma más sencilla el sector y se podrá más tarde analizar los casos concretos de Ryanair y Singapore Airlines, al haber concluido que no pertenecen al mismo grupo estratégico.

Finalmente, cabe destacar que la teoría de los grupos estratégicos de Porter (1979) tiene dos inconvenientes principales. En primer lugar, se trata de un concepto estático en el tiempo que no toma en consideración las dinámicas del entorno. En segundo lugar, no nos ayuda a comprender totalmente por qué existen diferencias entre el rendimiento de compañías que se encuentran en el mismo grupo estratégico. Para entender mejor estas diferencias entre grupos, se va a realizar un análisis interno de recursos, capacidades y estrategias para los casos de Ryanair y Singapore Airlines.

1.3. Tendencias.

En 2013, Boeing publicó en un informe su visión del mercado hasta 2032¹⁷. En dicha publicación se describe cómo la industria de la aviación es muy dinámica y se adapta continuamente a las fuerzas del mercado. Asimismo, considera que las fuerzas que juegan un papel más importante en este sector son: los precios de los carburantes, el crecimiento y progreso económico, la infraestructura, la liberalización del mercado, las capacidades de las aerolíneas, otros medios de transporte, las economías emergentes y el desarrollo de políticas de protección del medioambiente.

¹⁷ Boeing , Current Market Outlook 2013-2032.
http://www.boeing.com/assets/pdf/commercial/cmo/pdf/Boeing_Current_Market_Outlook_2013.pdf

Por ejemplo, en el caso de los precios de carburantes, que según Boeing son el mayor gasto en el que incurren las aerolíneas, hemos podido observar ciertos cambios que han afectado a algunas de estas fuerzas en los últimos años, como es el caso de la proliferación en la producción de aeronaves más respetuosas con el medio ambiente y que consumen menos. De este modo, los proveedores de aeronaves han comenzado a producir aviones más eficientes y han animado a las aerolíneas a reducir costes para mantenerse rentables.

Por otra parte, el aumento de precio tanto del petróleo como del gas en los últimos años, ha creado un efecto positivo en la industria del transporte aéreo, ya que ha supuesto una ligera disminución de la facultad de optar por otros productos o servicios sustitutivos. Es decir, ha provocado, que existan personas que estén más dispuestas a volar a su destino si hacerlo por carretera es más costoso. Aunque es cierto, que las aerolíneas también se ven afectadas por estos incrementos de precios si no tienen cubierto este riesgo (IATA Visión 2050).

Otro cambio reciente ha sido provocado por la proliferación de la economía de internet. El comercio electrónico y el desarrollo de nuevas tecnologías, han alterado por completo las formas de distribución de servicios por parte de la mayor parte de aerolíneas. De este modo, las aerolíneas han podido eludir las comisiones cobradas por numerosas agencias de viaje, eliminar y reducir de forma significativa los trámites burocráticos requeridos así como reducir la plantilla de la compañía aérea. En el caso concreto de Ryanair por ejemplo, el 99% de sus reservas se realizan a través de su página web, convirtiendo esta herramienta en su principal instrumento de marketing.¹⁸

Asimismo, hoy en día podemos considerar otros factores que han provocado diversos cambios en esta industria, como son la globalización y la competencia de aerolíneas de bajo coste. El auge de estas compañías ha forzado un cambio en el entorno competitivo de la industria del transporte aéreo y ha supuesto una mayor presión para todo el sector

¹⁸ Documento corporativo publicado por Ryanair
https://www.ryanair.com/doc/about/090831_fr_media_pack.pdf

obligando a las compañías a reducir sus costes y bajar sus tarifas con el fin de seguir siendo competitivas (Grimm et al. 2006).

En este sentido, la IATA calculó la evolución en el número de viajeros que voló en clase turista y en clase *business* entre los años 2005 a 2010. En el año 2010, la IATA calculó que más de 33 millones de pasajeros internacionales habían volado en clase económica, mientras que 3.2 millones de pasajeros lo habían hecho en clase superior.

Por otro lado, existen otros factores importantes que afectan e influyen a esta industria. En 2003, el sector de la aviación civil celebró su cien aniversario. Desde sus orígenes, ha permanecido como un sector dinámico y que está muy centrado en cumplir con la regulación y las medidas de seguridad requeridas. Asimismo, siempre se ha considerado como un factor clave la necesidad de operar de forma más eficiente y de mantener una capacidad adecuada tanto para satisfacer la demanda como para continuar creciendo (Grant, 2010).

Por último, cabe destacar que en los últimos años han surgido nuevas prioridades, tales como la seguridad en relación con amenazas terroristas y una mayor sensibilización acerca de la protección del medioambiente.

Los factores anteriormente descritos han sido resumidos en el gráfico siguiente, utilizando el marco PESTEL para clasificarlos por categorías. De este modo, será más sencillo identificar cuáles son las oportunidades y amenazas que presenta dicho sector más adelante.

Gráfico 3 Análisis PESTEL de la Industria de las Aerolíneas	
Factores externos	Características y relevancia
Políticos	<p>La influencia política de distintos gobiernos es un factor importante a tener en cuenta, especialmente en el caso de aerolíneas que operan en mercados internacionales. Las distintas regulaciones afectarán la competitividad.</p> <p>La desregulación y la liberalización del transporte aéreo han disminuido las barreras de entrada de la industria y ha permitido la entrada de nuevas aerolíneas, sobre todo de bajo coste.</p>
Económicos	<p>El PIB y desarrollo económico de los países determina gran parte del crecimiento del sector. Volatilidad y aumento de los precios de carburantes.</p> <p>Otros factores: impuestos, tipos de cambio monetarios, y demás tarifas.</p>
Socio-culturales	Viajeros más sensibles a los precios y conscientes del impacto medioambiental.
Tecnológicos	Rápida innovación en el sector: desarrollo de nuevas aeronaves y formas de entretenimiento. Sustitución del canal de distribución de las agencias de viaje por plataformas de reservas <i>online</i> .
Medio ambiente	<p>Mayor concienciación acerca de la preservación del medioambiente.</p> <p>Mayor presión para reducir las emisiones de CO₂.</p>
Legales	Regulación acerca del medioambiente, la libre competencia, fiscalidad, medidas de seguridad y la protección de los derechos de los pasajeros.

Fuente: Elaboración propia.

A modo de conclusión parcial de este capítulo se han identificado una serie de oportunidades y amenazas con respecto al sector de las aerolíneas, muchas de ellas han sido ya mencionadas en secciones anteriores. Se ha evaluado, por tanto, la situación externa de la industria para reconocer las mismas.

En primer lugar, se puede destacar como oportunidades, el hecho de que la industria del turismo mundial esté creciendo debido al aumento de la riqueza global, especialmente debido a la proliferación de una clase media en distintas economías emergentes. Para ser más precisos, la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) calculó que las llegadas de turistas internacionales crecieron un 4% en 2012 y alcanzaron los 1.035 mil

millones.¹⁹ Esto supone, como es lógico, oportunidades de crecimiento para la industria del transporte aéreo en su conjunto, especialmente en nuevos mercados y economías emergentes como Oriente Medio, Latinoamérica y el Sudeste Asiático. Con respecto a Europa, la Unión Europea (UE) conforma un mercado liberalizado de 28 Estados Miembros (más otros Estados con los que ha celebrado acuerdos de cooperación) que proporciona expectativas también de crecimiento y de ampliación en el futuro.

Otras oportunidades que presenta el sector son el aumento de la demanda de compañías de bajo coste debido a un cambio en el comportamiento de los consumidores que son cada vez más sensibles a los precios, especialmente cuando vuelan por motivos de ocio.

Asimismo, es digno de destacar que no existen actualmente aerolíneas que ofrezcan rutas o vuelos de larga duración de bajo coste. Esto supone una oportunidad para aquellas que buscan irrumpir en este mercado.

En el marco de las amenazas, tal y como se indicado en el análisis competitivo anterior, existe una fuerte competencia y rivalidad en esta industria que supone una pérdida de rentabilidad debido a las continuas guerras de precios que se llevan a cabo por muchas de las compañías para ganar cuota de mercado. Además, existe la amenaza de que distintos gobiernos regulen de forma más estricta determinados aspectos relacionados con la aviación. Por ejemplo, la UE ha sido pionera en la introducción de distintas medidas y derechos para proteger a los pasajeros en caso de cancelaciones, *overbookings* y retrasos. Estas medidas han provocado que en Europa los consumidores estén más protegidos y muchas aerolíneas intenten incurrir en estas sanciones lo mínimo posible.

Como ya se mencionó al principio, el sector de las aerolíneas se ve gravemente afectado por otra serie de variables externas como la alta volatilidad en el precio de materias primas (gas y petróleo, principalmente), las condiciones meteorológicas (la erupción del volcán islandés Eyjafjallajokull ocasionó la cancelación de 100.000 vuelos afectando a

¹⁹ Informe Anual de 2012 de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO).

10 millones de pasajeros en todo el mundo) y en los últimos años una serie de amenazas terroristas (a raíz de los atentados del 11 de septiembre).

En el último capítulo del presente trabajo se analizará si las estrategias y posicionamiento de Ryanair y Singapore Airlines se alinea adecuadamente para afrontar las amenazas y oportunidades potenciales de este sector.

Capítulo II. Análisis estratégico de Ryanair.


Como ya se adelantó en la introducción y al final del primer capítulo, en este segundo capítulo del trabajo se va a analizar en mayor profundidad la mayor aerolínea de bajo coste de Europa: Ryanair.²⁰

Para ello, se ha elaborado un cuadro resumen donde se ha recogido una breve descripción de las operaciones y del negocio de la compañía, así como de los productos y servicios que ofrece a sus clientes. En segundo lugar, se ha plasmado también cuál es la misión, los valores y la visión de la empresa. De este modo, podremos observar en el cuarto capítulo del presente trabajo, si la visión de la empresa se alinea con las distintas decisiones y el rendimiento actual de la misma. Asimismo, se estudiará si la estrategia de la compañía se encuentra en sintonía con las distintas oportunidades que presenta el sector.

²⁰ Según el directorio de Airlines Inform 2014 - http://www.airlines-inform.com/low_cost_airlines/

Gráfico 4

Descripción general de Ryanair basado en el Informe Anual de 2013

	<p>Ryanair es la única aerolínea europea de muy bajo coste.²¹ Opera más de 1.600 vuelos diarios (más de 500.000 vuelos al año) a partir de 62 bases, a través de 1.600 rutas de bajo coste, conectando 185 destinos en 30 países. Opera una flota de 300 Boieng 737-800 y en la actualidad da empleo a más de 9.000 trabajadores en diferentes países del continente europeo.²²</p>
<p>Oferta de productos y servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte de bajo coste, sin ningún tipo de lujos, a destinos europeos. • No ofrece ni bebidas ni alimentos a bordo de forma gratuita. La comida y bebida puede comprarse en el avión y supone una fuente adicional de ingresos para la compañía. • Otros flujos de ingresos: beneficios procedentes de acuerdos con empresas de alquiler de vehículos como Hertz y otras empresas del sector hotelero, donde Ryanair recibe una comisión por cada transacción que se realiza por medio de su página web. Otras fuentes de ingresos provienen de las tarjetas telefónicas, los servicios de autobús y la venta de billetes de lotería. Alrededor del 22% del beneficio total de Ryanair provino de estas fuentes en 2013²³. Esto contribuye además a la reducción de costes operativos de la aerolínea.
<p>Misión</p>	<p><i>“Convertirse en la mayor compañía aérea regular de pasajeros en Europa para viajeros nacionales e internacionales. Creemos que al ofrecer tarifas más baratas y utilizando servicios tecnológicos modernos, Ryanair ofrecerá el mejor servicio aéreo sin lujos del mercado. Ryanair cumple con las necesidades de sus accionistas y trabajadores, a través de beneficios sostenibles y, al mismo tiempo, ofrece un entorno de trabajo seguro y productivo. Por otra parte, Ryanair protege la comunidad con su flota de aeronaves eficientes y respetuosos con el medio ambiente”.</i></p>
<p>Valores</p>	<p>Tarifas y precios muy bajos, servicio al cliente, frecuencia de vuelos de punto a punto en rutas de corta distancia, la seguridad y la calidad del mantenimiento.</p>
<p>Visión</p>	<p><i>“Ser la aerolínea más eficiente de bajo coste de toda Europa”.</i></p> <p>Fuente: Elaboración propia a partir de información y datos de la compañía.</p>

²¹ Definido como *ultra low-cost carrier* (ULCC) en inglés.

²² Datos de la compañía a 12 de marzo de 2014.

²³ Según los resultados consolidados de la compañía a cierre de ejercicio del 31 de marzo de 2013.

2.1. Historia.

Como dispone la compañía en su página web, Ryanair fue creada en 1985 por la familia Ryan con un capital social de una sola libra esterlina y con una plantilla inicial de 25 personas. En 1986, Ryanair obtuvo la autorización de las autoridades reguladoras para impugnar el duopolio que tenían British Airways y Aer Lingus sobre la ruta de Dublín-Londres. Entre 1987 y 1989, Ryanair adquirió aeronaves nuevas, financiadas parcialmente gracias a la ayuda de la compañía aérea estatal rumana: Tarom. Después de tres años de rápido crecimiento en la adquisición de aeronaves y tras una intensa competición tanto en precios como en rutas con Aer Lingus y British Airways, Ryanair llegó a acumular pérdidas por valor de 20 millones de libras esterlinas. Esto supuso que se llevara a cabo una reestructuración importante de la compañía. La familia Ryan decidió entonces invertir 20 millones de libras esterlinas adicionales en la empresa y concentró sus esfuerzos en replicar el exitoso modelo de negocio *low-cost* creado por Southwest Airlines en Estados Unidos. De esta forma, la compañía aérea irlandesa fue relanzada en el mercado como la primera aerolínea de bajo coste de Europa y bajo una nueva dirección.

En 1991, el tráfico de pasajeros aéreos se hundió como consecuencia de la guerra del Golfo. Por otro lado, en mayo de 1991, Ryanair decidió cambiar su base principal del aeropuerto de Londres Luton al nuevo aeropuerto de Londres Stansted de Essex. A pesar del gran impacto que tuvo la guerra del Golfo, Ryanair consiguió obtener beneficios por primera vez en su historia por valor de 293.000 libras esterlinas durante el año 1991. Además, Michael O'Leary fue nombrado vicesecretario de Director Ejecutivo de Ryanair y fue promovido a Director Consejero Delegado de Ryanair en enero de 1994. Bajo la gestión de O'Leary, Ryanair ha continuado desarrollando el modelo *low-cost*.

En 1992, Ryanair siguió reestructurando, recortando su flota y eliminando ciertas rutas. A pesar de esta reducción, el tráfico de pasajeros creció más de un 45% debido a una respuesta positiva por parte de los viajeros a las tarifas más económicas de Ryanair y su mayor frecuencia de vuelos.

En agosto de ese mismo año, la compañía transportó a más de 100.000 pasajeros en un mes por primera vez en su historia. Finalmente en 1995, Ryanair superó tanto a Aer Lingus como a British Airways y se convirtió en la mayor aerolínea en número de pasajeros para la ruta Dublín-Londres. El crecimiento de Ryanair continuó en 1996 con la aparición de nuevas rutas de vuelos y fue también votada como la aerolínea con la mejor relación calidad-precio. La Unión Europea finalizó ese año la liberalización del sector de las aerolíneas a través del acuerdo de los “Cielos Abiertos”, permitiendo así a cualquier aerolínea, competir libremente en el mercado europeo.

El 29 de mayo de 1997, Ryanair se convirtió en una empresa pública con una exitosa salida a bolsa en la Bolsa de Dublín y en NASDAQ. Las acciones de la compañía fueron suscritas más de 20 veces en exceso y el precio de las acciones aumentó de 11€ para cerrar en 25.5€, en su primer día de cotización. En enero de 2000, Ryanair lanzó la mayor página web europea de reservas “www.ryanair.com” y en un plazo de tres meses, la web se hizo cargo de más de 50.000 reservas en una semana. En agosto de 2001, la empresa transportó a más de 1 millón de pasajeros en un mes por primera vez.

Como figura en el informe anual consolidado y auditado de Ryanair para el año 2013, Ryanair obtuvo un beneficio récord de 569 millones de euros, lo que supuso un aumento del 13% en relación con el año anterior. Asimismo, el tráfico creció un 5% y alcanzó los 79,3 millones de pasajeros, mientras que el factor de carga se mantuvo estable en un 82% y el precio medio de sus billetes rondó los 48€. Finalmente, los ingresos de la compañía aumentaron en un 13% hasta los 4.884 millones de euros, a raíz de un aumento del 20% en los ingresos provenientes de servicios complementarios que alcanzaron los 1.064 millones de euros. En la siguiente tabla se muestran distintos parámetros relevantes y el cambio de un año para otro.

Evolución de métricas relevantes de Ryanair²⁴			
Datos clave	2013	2012	Cambio
Ingresos de explotación	4.884€ M	4.324,9€ M	+13%
Beneficio neto ajustado después de impuestos	569,3€ M	502,6€ M	+13%
Beneficio por acción ajustado (en céntimos de euro)	39.45€	3410€	+16%
Pasajeros programados	79,3 M	75,8 M	+5%
Número de aeronaves	305	294	+4%

2.2. Estrategias clave.

En el informe anual de Ryanair existe una sección específica en la que se describe precisamente la estrategia de dicha firma y su firme compromiso con erigirse como el líder europeo en transporte aéreo de pasajeros. Ryanair tiene como objetivo principal continuar ofreciendo tarifas y vuelos de bajo coste que consigan aumentar el tráfico de pasajeros. Además quiere llevar a cabo este propósito manteniendo su política de contención de costes y de eficiencia operativa. Los elementos clave de su estrategia son los siguientes:

- **Tarifas económicas.** Las tarifas bajas de Ryanair buscan estimular la demanda, especialmente por parte de viajeros que son sensibles a los precios y que podrían inclinarse por no viajar o por utilizar medios alternativos de transporte. Ryanair fija sus tarifas en función de la demanda existente para vuelos particulares y del período restante hasta la fecha de salida del vuelo, aumentando las tarifas aplicadas en vuelos con niveles más elevados de demanda y con fechas más próximas a la fecha de salida (Creaton, 2004).

En este sentido, según datos de la compañía publicados a final del año 2013, el precio medio de un billete de Ryanair es de 48€, tarifa significativamente menor que la del resto de sus competidores más directos. Más específicamente, la tarifa media

²⁴ Métricas más importantes publicadas por Ryanair en su informe anual de 2013, pp. 2-3.

de easyJet es de 82€ (un 71% más que Ryanair), la de Norwegian de 86€ (un 79% más) y la de Air Berlin de 120€ (un 150% más).

Además, el Consejero Delegado de Ryanair, Michael O’Leary, comentó durante la conferencia anual de la Federación Hotelera Irlandesa de Meath²⁵, que Ryanair está pensando en ofrecer vuelos desde ciudades europeas a Boston y Nueva York por 10€ y billetes de vuelta a Europa por 10\$. Aunque para que esto sea posible, el directivo afirmó que necesitaría aproximadamente 5 años para disponer de los aviones necesarios para recorrer estos trayectos de larga distancia.

- **El servicio al cliente.** Ryanair asegura estar comprometida con proporcionar el mejor servicio a sus clientes en comparación con el resto de sus homólogos. Según la información disponible recogida por la Asociación Europea de Aerolíneas (AEA), Ryanair ha logrado cumplir con unos niveles de puntualidad más elevados, una menor tasa de pérdida de equipajes y menos cancelaciones que el resto de sus competidores.
- **Vuelos frecuentes de punto a punto en rutas de corta distancia a aeropuertos secundarios y regionales.** Las rutas de corta distancia permiten a Ryanair ofrecer vuelos con una mayor frecuencia y eliminan la necesidad de prestar servicios adicionales durante los vuelos. Servicios que sí suelen ser esperados por clientes que realizan vuelos de larga duración. Los vuelos de punto a punto, por otra parte, permiten a Ryanair ofrecer vuelos directos, sin escalas y evitar los costes que supone manejar un servicio de conexión de pasajeros, incluyendo la transferencia de equipaje y los costes de asistencia de pasajeros en tránsito. En el ejercicio fiscal de 2013, Ryanair voló 754 millas de media por trayecto y la duración media de sus vuelos fue de 1,75 horas.

Además, al optar por realizar rutas que parten desde aeropuertos secundarios y regionales, que en general suelen estar menos congestionados, Ryanair es capaz de

²⁵ The Independent, Aideen Sheehan Actualizado el 26 de febrero de 2014
<http://www.independent.ie/irish-news/flights-to-us-will-cost-just-10-on-ryanair-oleary-30041838.html>

proporcionar índices más altos de puntualidad, cambios de vuelos más rápidos (*turnaround*), menos retrasos y una gestión de su flota más eficaz. En el año 2013, el índice de puntualidad de Ryanair (vuelos que llegan a destino dentro de los 15 minutos programados) fue del 91% y su tasa media de *turnaround* de 25 minutos.²⁶

- **Gastos de explotación bajos.** La organización se esfuerza por reducir o controlar sus cuatro gastos principales: los costes relacionados con su flota, la productividad del personal, los costes de servicio al cliente, y el acceso a los aeropuertos y los gastos de gestión de aquéllos (Box, 2005).

En primer lugar, la estrategia de Ryanair para controlar los costes asociados con la adquisición de aeronaves consiste en comprar aviones del mismo modelo de un único fabricante o proveedor. Así, es capaz de limitar los costes asociados con la formación de personal, con el mantenimiento y con la compra y almacenamiento de piezas de repuesto. De este modo, es también capaz de ofrecer una mayor flexibilidad en la programación y asignación de vuelos de sus tripulaciones y pilotos. Actualmente, la compañía sólo opera a través de Boeings 737-800 de nueva generación.

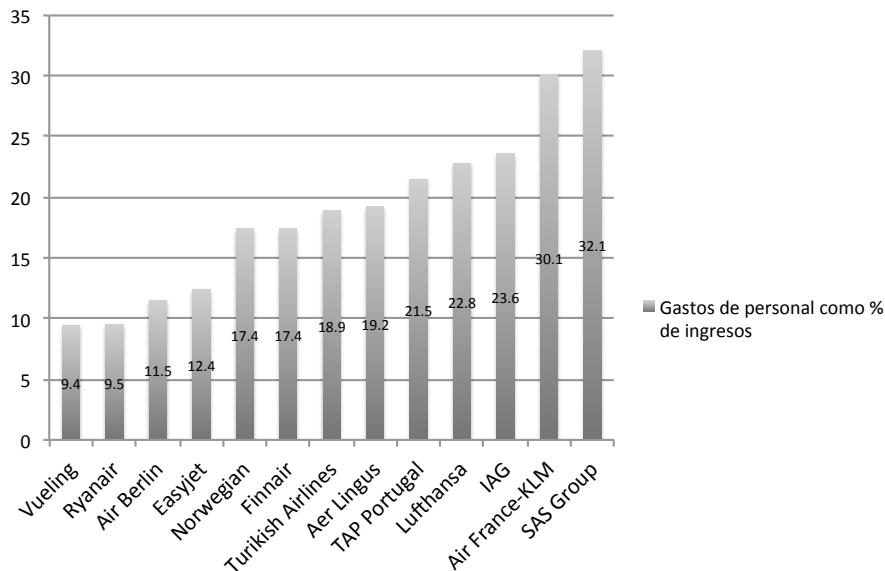
En relación con el segundo gasto principal, Ryanair procura controlar sus costes laborales al esforzarse en mejorar el índice de productividad de su plantilla (que ya es altamente productiva), a través de incentivos salariales ligados al desempeño. Estos incentivos incluyen comisiones por las ventas a bordo realizadas y el número de horas de vuelo realizadas por parte tanto de los pilotos como del resto de la tripulación de cabina. Finalmente, la firma ha decidido incluir la participación de sus empleados en programas de *stock options*.

En el gráfico que se muestra a continuación, se puede observar como Ryanair tiene unos gastos de personal mucho menores que la mayoría de sus competidores (con la excepción de Vueling) en torno al 9.5% de sus ingresos totales. Esto supone un gran ahorro con respecto a los costes laborales de otras aerolíneas principales como SAS

²⁶ Informe anual de Ryanair para el año 2013.

o la alianza KLM-Air France, que incurren en unos gastos de más del 30% de sus ingresos para pagar a sus empleados. Factor que les hace ser menos competitivas.

Gráfico 5.
Costes laborales de aerolíneas europeas como un porcentaje de ingresos (2011-2012)



Fuente: Datos de CAPA – Centre for Aviation analysis of airline company financial and traffic statements.

En tercer lugar, Ryanair ha celebrado acuerdos en relación a condiciones competitivas con contratistas terceros en determinados aeropuertos para el transporte de pasajeros y el manejo de sus aeronaves, la expedición de billetes y otros servicios, que la dirección estima que si se subcontratan pueden ser más rentables.

En relación con el último gasto principal, la aerolínea irlandesa intenta controlar el acceso a los aeropuertos y los gastos por prestaciones de servicios, centrándose en aeropuertos (generalmente secundarios) que proporcionan precios y condiciones más atractivas e incluso subvenciones. Estos aeropuertos además, no suelen tener restricciones y costes excesivos asociados con los *slots*.²⁷ Asimismo la aerolínea prefiere optar por formas de embarque mas económicas y por el uso de escaleras de

• ²⁷ Slot aeroportuario (franja horaria) consiste en una autorización administrativa para la realización de una operación de llegada o salida, dentro de un período de tiempo determinado en un aeropuerto.

embarque en detrimento de las pasarelas de acceso a aeronaves o *fingers* que resultan más caros.

- **Aprovechar las ventajas de internet.** El sistema de reserva Navitaire²⁸ (que estará vigente, en principio, hasta 2020) permite el acceso de usuarios de Internet a los sistemas de reserva de Ryanair y que éstos paguen sus reservas y compras en tiempo real a través de su página web. Este sistema de reserva y pago online de billetes fue lanzado en 2000 y es actualmente el medio por el cual se realizan el 99% de reservas de la organización.
- **El compromiso con la seguridad y con el mantenimiento de la calidad.** El compromiso que tiene Ryanair con la seguridad se refleja en los procesos de contratación y formación de pilotos, de las tripulaciones de cabina y del personal de mantenimiento. Además, Ryanair ha incluido una política que consiste en la preservación, en la medida de lo posible, de sus aeronaves con arreglo a los estándares más elevados de la industria aeronáutica europea.
- **Mejora de los resultados de explotación a través de la venta de servicios adicionales.** Ryanair ofrece diversas prestaciones complementarias tales como servicios de alojamiento (acuerdo con Hotelscombined) y de seguros de viaje, así como de alquiler de coches (alianza con Hertz), tanto a través de su página web como de su tradicional servicio de reserva por teléfono. La dirección de la compañía estima que la prestación de estos servicios a través de Internet permite a Ryanair aumentar las ventas y reducir los costes unitarios. Cabe destacar que durante el año fiscal 2013, estos servicios complementarios supusieron aproximadamente el 22% de los ingresos operativos totales de Ryanair frente al 13.1% de 2003.²⁹
- **Centrado en el crecimiento,** Ryanair pretende seguir un plan de crecimiento razonable apuntando a mercados específicos y añadiendo rutas adicionales desde Reino Unido o Irlanda a distintas partes y ciudades de Europa, que están siendo

²⁸ Sistema operativo *online* diseñado por Accenture para la gestión de reservas de vuelos.

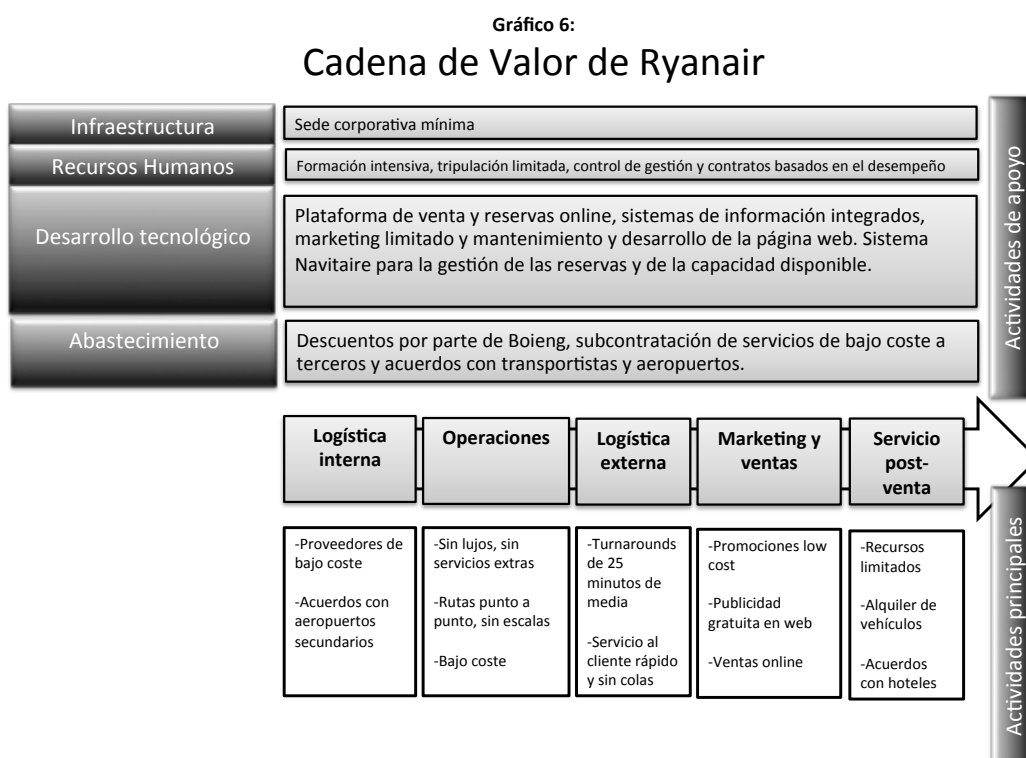
²⁹ Informe Anual para el año fiscal 2013 de la compañía.

atendidas actualmente por compañías aéreas de mayor coste. Además tiene pensado aumentar la frecuencia de servicio de sus rutas existentes; poniendo en marcha nuevas rutas domésticas en los países de la UE, considerar posibles adquisiciones; conectar aeropuertos dentro de su red de rutas existente y crear nuevas bases en la Europa continental. Como ya se comentó anteriormente, la compañía también tiene planes de establecer rutas de larga duración a Estados Unidos en los próximos años.

2.5. Cadena de valor y actividades.

La cadena de valor es una herramienta básica de análisis interno que permite de una manera sencilla y visual, estudiar el desarrollo de las distintas actividades llevadas a cabo por una determinada empresa. Este modelo fue inicialmente descrito y presentado por Porter (1979), y ha sido extremadamente popular y utilizado para describir la forma en la cual una empresa es capaz de crear valor para sus clientes.

La estructura básica de las actividades de una empresa se refleja, por tanto, en su cadena de valor. Estas actividades pueden clasificarse en dos categorías: actividades primarias y actividades secundarias o de apoyo. Todas ellas pueden suponer una fuente potencial de ventaja competitiva. Muchas de ellas han sido ya comentadas en el apartado de estrategia y por ello, serán sólo brevemente mencionadas en esta sección.



Si analizamos el gráfico 6 que plasma la cadena de valor de Ryanair, podemos observar en primer lugar en la parte de actividades primarias: la logística interna. En esta sección se incluirían los acuerdos de bajo coste que posee la organización con distintos proveedores tanto de combustible, como de alimentos y bebidas, e incluso con los aeropuertos regionales.

En segundo lugar, se encuentran las operaciones. Como ya hemos descrito anteriormente, una de las mayores capacidades de Ryanair consiste en su habilidad para completar en menos tiempo que sus competidores el embarque de vuelos (en una media de aproximadamente 25 minutos)³⁰. Esta característica permite a la compañía aumentar la utilización de su flota. De esta forma, es capaz de realizar más de dos vuelos por día que sus competidores a pesar de contar con una flota menor, todo ello incrementa los beneficios de la firma.³¹ Asimismo, el hecho de que solamente opere vuelos de punto a punto implica que no resulte necesario mejorar la interconexión con otras aerolíneas y que se ahorre el coste de proporcionar un servicio para aquellos pasajeros que tienen vuelos de conexión.

Por otro lado, Ryanair opera su negocio a través de una flota estándar de aviones Boeing 737. Esto implica que la organización puede ahorrar en costes de mantenimiento y gestión, formación de sus empleados y proporcionar una mayor flexibilidad a la hora de programar los vuelos y las asignaciones de tripulación.

En tercer lugar, en relación con la logística externa, Ryanair opta generalmente por volar desde aeropuertos secundarios donde sus pasajeros suelen necesitar servicios de transporte para llegar. Como ya se ha comentado, al utilizar aeropuertos regionales, Ryanair es capaz de mantener sus costes más bajos que si utilizara grandes aeropuertos congestionados. Asimismo, suele negociar acuerdos favorables con estos aeropuertos secundarios para obtener condiciones más atractivas y subvenciones. Volar desde estos aeropuertos también ha permitido a la aerolínea, obtener índices de puntualidad y de *turnaround* más altos que el resto de sus competidores.

³⁰ Informe Anual 2013 de Ryanair, página 59-61.

³¹ Informe Anual 2013 de Ryanair, página 59-61.

Por otro lado, en la sección de la cadena de valor de marketing y ventas, Ryanair considera su marca como algo en lo que tampoco invierte demasiados recursos ya que prefiere centrarse en ofrecer el mejor precio a sus clientes. Sin embargo, sí ha invertido en los últimos años en desarrollar su página web para hacerla más fácil de usar e intuitiva.³² Además, utiliza este medio para lanzar promociones y publicitarse de forma más económica que si hiciera uso de campañas de publicidad externas. La mayoría de sus promociones están centradas en vender asientos en vuelos donde dispone aún de capacidad. El uso de su página web ha hecho que la compañía ahorre mucho en costes y no haga uso de intermediarios que cobran comisiones. Actualmente, esta herramienta es su principal modo de publicitarse.

Finalmente, en la parte de servicio post-venta, la filosofía de Ryanair, al tratarse de una aerolínea de muy bajo coste, considera que a los pasajeros les importa más el precio que la calidad. Por tanto, la baja calidad de sus servicios o más bien la ausencia de servicios adicionales incluidos en el precio, es una de las mayores características que definen la estrategia de la compañía.

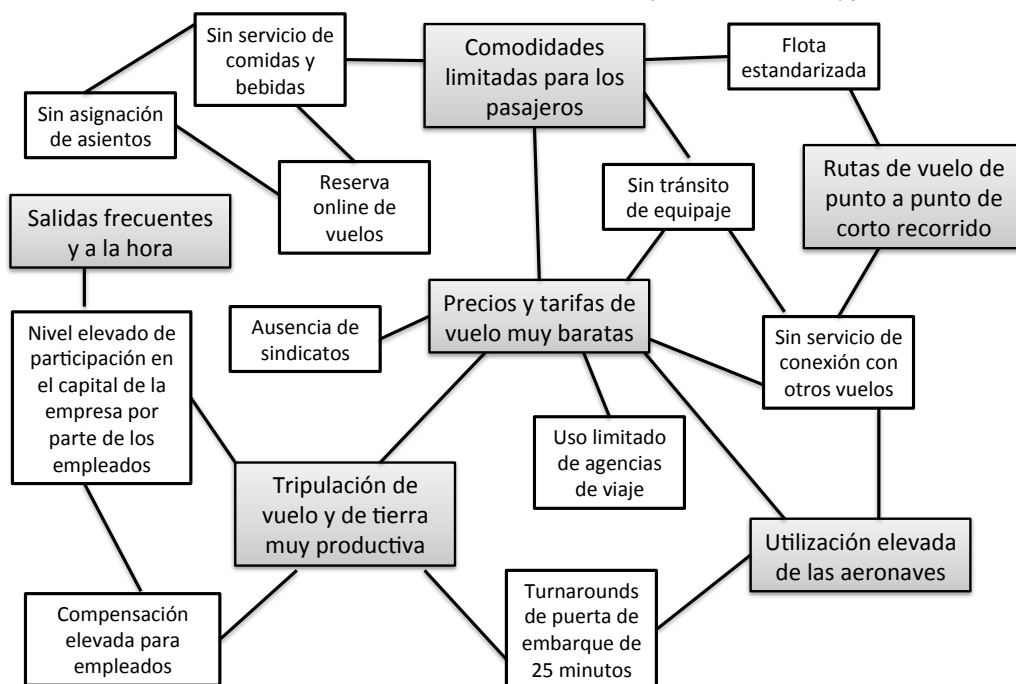
En relación con las actividades de apoyo, se encuentran los recursos humanos. Cabe destacar, de nuevo, la formación que reciben los pilotos y tripulación de cabina para cumplir con unos altos estándares de seguridad. Igualmente, la compañía persigue continuamente disminuir sus costes y motiva la productividad de sus empleados a través de salarios basados en el rendimiento. En cuanto al abastecimiento, Ryanair mantiene relaciones estables, debido a su fuerte posición en el mercado, con sus proveedores lo que le proporciona un abastecimiento en condiciones óptimas. En relación con la adquisición de aeronaves, Ryanair sólo compra aviones de Boeing del modelo 737, lo que le permite beneficiarse de descuentos. El desarrollo tecnológico, por otro lado, indica que Ryanair utiliza su página web para monitorizar sus reservas y para pronosticar la capacidad de sus aviones, minuto a minuto. Además, la compañía utiliza las nuevas tecnologías e internet para ahorrar en costes y distribuir sus vuelos directamente a los consumidores (D'Alfonso et al. 2011).

³² The Telegraph, Nathalie Paris. "Ryanair unveils simpler website", 19 noviembre de 2013. <http://www.telegraph.co.uk/travel/travelnews/10460167/Ryanair-unveils-simpler-website.html>

Como segunda parte del presente apartado se van a analizar los distintos factores o actividades que subyacen detrás del éxito de Ryanair y de su fuente de ventaja competitiva.

Para poder analizar la correlación que existe entre las distintas actividades de Ryanair y como cada una de ellas se relaciona y encaja entre sí, se ha elaborado un diagrama (Gráfico 7) que representa el sistema de actividades de la firma. A través de este gráfico podremos identificar los motivos por lo cuales la estrategia de Ryanair es tan única y como las decisiones que ha tomado la compañía a lo largo de los últimos años tienen sentido para la creación de una ventaja competitiva sostenible en liderazgo de costes, algo que es extremadamente complejo de imitar por cualquier otra aerolínea.

Gráfico 7:
Mapa del Sistema de Actividades de Ryanair
 Análisis de las actividades más relevantes y su correlación y *fit*



Fuente: Elaboración propia a partir del artículo de HBR de Collis y Ruskstad (2008).

Según Ghemaway y Rivkin (2006), se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores cuando ha sido capaz de crear una amplia cuña (*wedge*)³³, entre la disposición de pago de sus compradores y los gastos en los que incurre, o cuando ha sido capaz de crear una brecha mayor de la que han podido desarrollar sus rivales. Una empresa que tiene una ventaja competitiva estará por tanto posicionada para obtener beneficios más altos en el mercado. Si se examina la lógica de cómo distintos negocios crean ventajas competitivas, uno de los puntos más importantes es de las distintas actividades internas de una empresa y de cómo éstas actúan conjuntamente y en sintonía. La esencia de crear una ventaja competitiva viene por tanto de este conjunto integrado de decisiones que distingue a una compañía de sus rivales.

En el caso de Ryanair, las actividades principales que suponen una fuente de ventaja competitiva, son fundamentalmente las siguientes:

En primer lugar, un estricto control de costes. Este mecanismo estratégico es esencialmente la base de Ryanair y de su estrategia de bajos precios y de no ofrecer servicios adicionales a sus viajeros, responsable de su éxito en el mercado. Ryanair ha concentrado sus esfuerzos en reducir del coste de oportunidad hacia la izquierda de la cuña.

De este modo, ha conseguido crear una brecha superior a la de sus rivales entre los costes de oportunidad en los que incurre (ver tabla a continuación) y la disposición de compra de sus clientes.

Esta estrategia ha permitido a la empresa conseguir mayores beneficios que muchos de sus rivales, si bien es cierto, que debido a que se trata de una compañía de bajo coste, los viajeros que vuelan en Ryanair, esperan volar sin ningún tipo de servicio complementario, esto reduce su voluntad o disposición de pago de la que se esperan

³³ Concepto definido en el artículo de Ghemawat y Rivkin (2006): “Creating Competitive Advantage”. Hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de crear una ventaja competitiva, a través de la creación de una amplia brecha entre la disposición a pagar de sus compradores (derecha) y los costes en los que la empresa incurre (izquierda).

para aquellas aerolíneas que ofrecen un servicio de mayor calidad (provocando que la brecha no aumente hacia la derecha).

Gráfico 8

Coste por pasajero (en euros, sin tomar en consideración el combustible)

	Ryanair	easyJet	Norwegian	AirBerlin	Spirit	Southwest
Personal	5	8	15	14	16	33
Aeropuertos y Servicio	8	18	8	26	15	22
Gastos de ruta	6	6	13	8	-	-
Adquisición y mantenimiento de flota	6	8	17	20	16	17
Marketing y ventas	2	6	12	31	4	2
Total	27	46	65	99	51	74
% vs Ryanair	-	+67%	+137%	+262%	+86%	+170%

Fuente: CAPA y presentación corporativa de Ryanair de 28 de enero de 2013.

Ryanair es aproximadamente un 75% inferior en precio que su competidor más cercano: EasyJet³⁴. Su estrategia *no-frills*³⁵ garantiza que sólo se prestan servicios esenciales y necesarios pero ningún tipo de servicio adicional de forma gratuita. Cualquier otro servicio complementario como puede ser la asignación de asientos, la impresión de billetes de embarque, la facturación de equipaje y el servicio de alimentos y bebidas a bordo, deben abonarse aparte como un cargo adicional. También existe una sola clase de viaje sin distinción entre *business* y turista, no existe una política de devoluciones, no ofrece servicio de transporte de carga, ni mantas ni almohadas, ni bolsillos en el respaldo, y aplica sanciones por exceso de equipaje.

En segundo lugar, por como distribuye sus billetes de forma *online* a través de su página web. Esto permite a la organización reducir las colas y ser más rápidos y efectivos. Además, Ryanair es capaz de ampliar sus beneficios al ser más rápido y eficaz.

³⁴ Presentación de los resultados del tercer trimestre de 2013 de Ryanair, 3 febrero de 2014.

³⁵ Entendido en español como sin adornos, sin extras.

Asimismo, Ryanair se caracteriza por contar con una estructura directiva y de gestión bastante plana, y por tener a una figura un fuerte líder al mando: Michael O’Leary.

En cuarto lugar, la empresa siempre se ha mostrado inflexible en el ámbito de cobertura del cambio de precios en materia de combustible. Es una de las aerolíneas que cubre el riesgo de volatilidad de estas *commodities* para evitar que los cambios de precio afecten su beneficio.

Por otra parte, el modelo de negocio de Ryanair se diferencia del de otras aerolíneas en el sentido de que, como ya hemos estudiado antes, casi un 22% de sus ingresos operativos provienen de otras fuentes diferentes a la de venta de vuelos. Estos ingresos por servicios complementarios incluyen, entre otros, tasas o penalizaciones por facturar o exceso de equipaje, comisiones por reservas de hoteles y alquiler de vehículos, y la venta de boletos de lotería. Esto permite, no sólo contar con una mayor diversificación de negocio sino con una fuente adicional de ingresos que está siendo emulada actualmente por muchos de sus competidores.

Aunque estas fuentes de ingreso complementarias no fueron inventadas por Ryanair, la firma ha sido la que más ha explotado este ámbito en Europa. Michael O’Leary ha mencionado en diversas ocasiones que estaría interesado en utilizar las comisiones procedentes de ventas a bordo, entretenimiento de pago a bordo, reservas de hotel y vehículos para sustituir ulteriormente los ingresos de la venta de sus vuelos.³⁶

En sexto lugar, otra de las muchas actividades que realiza Ryanair y que junto con las demás proporciona una fuente de ventaja competitiva es la concentración en rutas que tienen un gran potencial de viajeros de ocio. Igualmente, el hecho de que la empresa fomente la máxima utilización posible de sus aeronaves, provoca que cuente con un índice de más de un 80% de utilización de capacidad.³⁷

³⁶ “Flying for Free on Ryanair”, BBC News, May 13, 2001.

³⁷ Load factor de 82% para el ejercicio fiscal que termina en marzo de 2013 y de 2012.

Otras de las características de la organización es que cuenta con una flota de aeronaves modernas del mismo modelo de Boieng, que son propiedad de la empresa. Esto permite a la empresa ahorrar en costes de mantenimiento y personal porque reduce la complejidad de tener que tratar con aparatos diferentes. Además, hace su adquisición más económica.

Finalmente, otra de las principales actividades de Ryanair es el hecho de que sus pilotos, miembros de la tripulación y otros empleados no estén sindicados. La organización fomenta la motivación y el trabajo a través de *bonus* y otros beneficios basados en el desempeño.

El mapa que se ha elaborado (Gráfico 7) refleja el sistema de actividades de la compañía. Este gráfico ha sido elaborado utilizando los conceptos difundidos por Collis y Rukstad (2006). Como se establecía en esta publicación, uno de los factores más importantes a la hora de que una empresa sea capaz de crear una ventaja competitiva sostenible y difícil de replicar es el *fit*. En otras palabras, el *fit* se define como la correlación existente entre las distintas actividades realizadas por una compañía que al ser combinadas y puestas en común permiten crear una ventaja competitiva que es extremadamente difícil de emular puesto que se ha creado por medio de la combinación de diversos factores de éxito y no de una única variable o actividad.


En el caso de Ryanair, y tal y como se ilustra en el gráfico 7, la compañía ha sido capaz de crear una fuente de ventaja competitiva a través de la elección de distintas estrategias y decisiones que se refuerzan a sí mismas. Estos recursos que posee la compañía se complementan con otros recursos, como hemos podido ver a lo largo de este apartado.

De este modo, podemos concluir que Ryanair tiene una ventaja competitiva sostenible en liderazgo en costes porque si nos basamos en el análisis de Barney y Hesterly (2010), conocido como el Modelo VRIO, podemos valorar como sus recursos son valiosos, raros, inimitables y organizados. Valiosos porque han permitido a la aerolínea irlandesa conseguir nuevas oportunidades en el segmento *low-cost* y erigirse como un líder en el mercado europeo. Únicos porque dichos recursos no pueden ser adquiridos por otras

compañías fácilmente (por ejemplo: los pilotos no sindicados o acuerdos con aeropuertos secundarios). Inimitables, especialmente cuando dichos recursos son puestos en conjunto y operan en sintonía. Finalmente, se cumple el cuarto requisito de organización, ya que la compañía se ha organizado adecuadamente para poder coordinar todos sus recursos y gestionar sus actividades de la forma más eficaz posible.

Capítulo III. Análisis estratégico de Singapore Airlines.

Como para el análisis de Ryanair, se ha elaborado un cuadro que resume brevemente a la compañía aérea Singapore Airlines, sus servicios y productos, su visión, misión y valores para más tarde valorar si éstos se encuentran bien diseñados para cumplir con los objetivos y desafíos del entorno competitivo.

Gráfico 9	
Descripción general de Singapore Airlines basado en el Informe Anual de 2013 de la compañía	
	<p>Singapore Airlines (SIA) es la compañía nacional aérea de Singapur y una de las aerolíneas más exitosas del mundo. Es considerada por muchos como uno de los líderes del sector en calidad del servicio, innovación, eficiencia y valor de marca. SIA ha recibido numerosos reconocimientos y premios, y se situó en el puesto 30 en la lista de la revista Fortune de empresas más admiradas del mundo en 2013. La aerolínea es además una filial del grupo Temasek, una holding de inversión que pertenece al gobierno de Singapur. Este grupo posee el 54.5 % de acciones con derecho a voto de SIA.</p>
Oferta de producto y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de vuelo eficiente, amplia cobertura de rutas, aerolínea que lidera los estándares de la aviación comercial en cuanto a servicio a bordo. • Entre sus productos y prestaciones a bordo destacan sus innovadores auriculares gratuitos, la elección libre de comidas y bebidas en clase turista, los teléfonos en vuelo por satélite, un amplio programa de entretenimiento durante el vuelo y un sistema de audio y video excelente.
Misión	<p><i>“Singapore Airlines es una empresa que se dedica prestar servicios de transporte aéreo de máxima calidad y maximizar el retorno para sus accionistas y empleados”.</i></p>
Valores	<p>Búsqueda de la excelencia, la seguridad, el cliente en primer lugar, la preocupación por el personal, la integridad y el trabajo en equipo.</p>
Visión	<p><i>“Posicionar a la aerolínea en una posición favorable para continuar creciendo en una industria cada vez más globalizada, manteniendo al mismo tiempo la compañía aérea libre de resultados negativos y pérdidas”.</i></p>
<p>Fuente: Elaboración propia a partir de datos corporativos.</p>	

3.1. Historia.

La historia de Singapore Airlines (SIA) se remonta al 1 de mayo de 1947, cuando Malayan Airways operó su primer vuelo comercial conectando Singapur con Kuala Lumpur, Ipoh y Penang. La compañía aérea fue más adelante rebautizada como Malaysian Airways en 1963. Por aquel entonces la aerolínea era rentable, pero en 1971 se produjeron diferencias entre los gobiernos de Singapur y Malasia sobre la dirección corporativa de dicha aerolínea, y en abril de 1971, el gobierno de Malasia anunció el fin de la alianza y la empresa se escindió en dos para crear Singapore Airlines por un lado, y Malaysian Airways, por otro. Los activos de la sociedad fueron también divididos, Singapur recibió todos los aviones de Boeing, el edificio sede de la compañía, los hangares, las instalaciones de mantenimiento en el aeropuerto de Paya Lebar, el sistema de reserva informatizado y la mayoría de oficinas y sedes en el extranjero.

En cuestión de meses, SIA se convirtió en la primera compañía aérea del Sudeste Asiático en solicitar *jets jumbo* cuando realizó un pedido de dos aeronaves Boeing 747-200. La dirección de la empresa anticipó pérdidas en su primer año y comenzó un programa de reestructuración de gastos. A pesar de los recortes, la dirección apostó por invertir en el desarrollo y adquisición de una flota de aviones modernos y decidió llevar a cabo fuertes campañas de marketing y publicidad. En contra de todas las expectativas, SIA registró un beneficio de aproximadamente 15,5 millones de dólares en su primer año de existencia.

Durante la década de los 90, SIA pretendió adquirir participaciones en el capital de otras compañías aéreas para aumentar su capacidad y explorar nuevas oportunidades. El primer intento de Singapore Airlines de adquirir una participación en la aerolínea australiana Qantas fracasó. A raíz de esto, otras inversiones potenciales en varias líneas aéreas tampoco pudieron concluirse. Las dos primeras grandes inversiones que SIA consiguió completar se realizaron entre 1999 y 2000 cuando SIA adquirió una participación del 25% en Air New Zealand y una cuota del 49% en Virgin Atlantic. Por último, en 2003, SIA adquirió una participación del 49% en Tiger Airways y se estableció como uno de los co-fundadores de la misma.

Una de las formas que existen actualmente para eludir distintos tipos de restricciones reglamentarias es la de formar alianzas estratégicas con otras compañías. Por este motivo, SIA decidió involucrarse en una alianza basada en acciones con Delta y Swissair en 1989. Tras la formación de esta alianza inicial, se establecieron relaciones con Air New Zealand y Ansett entre 1997 y 1999. Finalmente, en 2000, Singapore Airlines se incorporó en la alianza global “*Star Alliance*”.

Hoy en día, SIA ha logrado ser rentable año tras año y se ha convertido en la aerolínea más galardonada del mundo. Además, es la única compañía aérea, además de Southwest, que ha sido incluida en la lista que elabora la revista de Forbes de las 50 compañías más admiradas del mundo.³⁸ En el año 2012-2013, SIA transportó a más de 18 millones de pasajeros, esto supone un aumento del 6,1% comparado con el año anterior. Otras cifras y métricas financieras importantes para ese ejercicio fiscal fueron una rentabilidad por asiento disponible por kilómetro (RASK) de 93.765,6 (un aumento del 6.8%) y un ASK de 264,4 (aumento del 4.3%).³⁹

3.2. Estrategias clave.

Según Hercleous y Writz (2010), Singapore Airlines ejecuta una estrategia doble. Por una parte, ofrece un servicio excelente a sus clientes, mientras que por otra, se mantiene como un líder en costes.

Durante las últimas cuatro décadas, ha obtenido varios premios y ha sido reconocida como una de las mejores líneas aéreas del mundo. SIA ha sido galardonada con el premio de mejor aerolínea del mundo por la revista Condé Nast, 21 de las 22 veces que se ha entregado dicho homenaje. Además, SIA es una de las aerolíneas más eficientes en cuanto a costes del sector. De 2001 a 2009, sus costes por asiento disponible por kilómetro⁴⁰ fueron de 4.58 céntimos, mientras que el coste para la mayor parte de

³⁸ Fortune 500, World’s Most Admired Companies 2013 <http://money.cnn.es/magazines/fortune/most-admired/2013/snapshots/8155.html>

³⁹ Informe Anual de 2013 de la compañía.

⁴⁰ Cost per Available Seat Kilometer (CASK).

compañías europeas que ofrecen servicios completos⁴¹ en vuelo fue de entre 8 a 16 céntimos, de 7 a 8 para las aerolíneas estadounidenses y de 5 a 7 para las asiáticas.⁴²

Por lo tanto, lo que hace única a esta compañía es su capacidad para combinar dos estrategias competitivas que a primera vista parecen incompatibles: la diferenciación y la contención de costes. En otras palabras, es bastante sorprendente que una aerolínea sea capaz de ofrecer uno de los mejores servicios a bordo al mismo tiempo que mantiene un posición de liderazgo en costes.

Como ya se ha señalado antes, SIA está posicionada en el mercado como una aerolínea que ofrece un servicio completo a sus pasajeros en base a un modelo de diferenciación *premium*. Por ello, se ha considerado que se encuentra situada en un grupo estratégico diferente al que pertenece Ryanair, por considerarse ésta última una aerolínea de muy bajo coste. En este sentido, sus precios y tarifas son mucho más altos que los de Ryanair, aproximadamente un 400-500% más elevados.⁴³

No obstante, cabe destacar que a pesar de que SIA esté posicionada en el mercado como una opción *premium* de mayor calidad, la aerolínea persigue continuamente ser lo más eficiente posible. Parece razonable apuntar también que, como es lógico, SIA invierte sus recursos en proporcionar uno de los mejores servicios a bordo al mismo tiempo que pretende controlar sus gastos lo máximo posible para no ver perjudicada su rentabilidad final. Por este motivo tampoco puede descuidar la contención de sus costes.

Por otra parte, el uso de tecnologías de la información es una de las características esenciales de la estrategia competitiva de SIA, tanto para mejorar el servicio con el cliente como para aumentar la eficiencia. La página web de Singapore Airlines es una de las webs más avanzadas y fáciles de usar del sector, donde los compradores pueden comprobar itinerarios y horarios, comprar billetes, realizar su facturación, administrar su cuenta de *frequent flyer*, enterarse de nuevas ofertas y elegir la comida que quieren

⁴¹ Full Service Airline.

⁴² Según un estudio realizado por la IATA en 2007.

⁴³ Tomando como referencia el precio medio de billete, publicado por Ryanair de 48€ y asimilando los precios de SIA con los de Air France-KLM y el grupo IAG.

disfrutar durante el vuelo. Además, la aerolínea ha sido pionera en el desarrollo de diversas iniciativas para sus clientes como por ejemplo: su sistema de entretenimiento a bordo (Krisworld) para todas sus clases de vuelo, el servicio de internet y teléfono también para todas sus categorías de vuelo, auriculares gratuitos, su sistema de email en vuelo para todos los pasajeros, un sistema de alertas por SMS para avisar a sus pasajeros de llegadas y retrasos.

Los continuos esfuerzos de la empresa para mantenerse lo más eficiente posible además de su alto compromiso con la calidad, han permitido a SIA aumentar el *spread* entre el BELF y el factor real de carga en un 6.7% en 2006, según datos de la propia empresa. Esta diferencia fue de un 4.1 para el año 2010-2011, cuando el factor real de carga era de 78.5% y el BELF de 74.1%.

En lo que se refiere a la estrategia de negocio, Singapore Airlines ha conseguido proporcionar un servicio *premium* y superior a sus clientes más exigentes. De este modo, ha conseguido diferenciarse de la gran mayoría de aerolíneas de su grupo estratégico, a través de un servicio al cliente, innovador y de calidad. Esto es aun más impresionante, porque ha sabido proporcionar un nivel muy alto de servicio al mismo tiempo que ha conseguido contener sus costes a niveles similares a los de aerolíneas de bajo presupuesto. Este doble éxito supone un desafío a la teoría de Porter (2008) que sugería que la diferenciación y el liderazgo en costes suponía la elección de estrategias totalmente incompatibles. Por un lado, la eficiencia requiere de un estricto control y ahorro de gastos, mientras que la innovación y la excelencia de servicio requieren de grandes inversiones. Por ello, Porter establecía que una compañía no debería intentar realizar estas dos estrategias al mismo tiempo porque se arriesgaba a quedarse “*atrapada en el medio*”, sin llegar a posicionarse ni como un líder en costes ni logrando la diferenciación. Así, establecía que “*crear una ventaja competitiva requería de que una compañía eligiera una de las dos opciones*”.

No obstante, parece que SIA ha podido demostrar que estas dos estrategias no son incompatibles, ya que las decisiones y actividades realizadas por la compañía están siendo exitosas a la hora de posicionarla como un líder en costes, y como una de las

mejores aerolíneas del mundo en relación con su servicio. Este sistema se refuerza a sí mismo y se complementa de manera que se ha vuelto muy difícil de emular por sus competidores, creando dos fuentes de ventaja competitiva para la organización.

Además, SIA centra una gran parte de sus recursos en la gestión de sus dos activos más valiosos: su flota de modernas aeronaves y su capital humano, con el fin de poder proporcionar un servicio mejor que cualquier otro de sus rivales y a un menor coste.

Singapore Airlines invierte muchos recursos en aquellas áreas que considera que pueden aportar mayor valor añadido a sus consumidores para incrementar así su voluntad de pago, empujando la ya mencionada cuña o *wedge* hacia la derecha. Así, la compañía es capaz de optar por un posicionamiento *premium* a través del uso de nuevas tecnologías mientras que monitoriza cuidadosamente los costes en los que incurre, empujando la brecha hacia la izquierda y aumentando ésta en su conjunto para obtener una posición más competitiva en el mercado.

En la siguiente tabla se han resumido los principales elementos que componen las dos estrategias principales de diferenciación y liderazgo en costes de SIA.

Gráfico 10	
Elementos que componen la estrategia competitiva dual de SIA	
Estrategia de diferenciación	Estrategia de liderazgo de costes
<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia de su servicio, calidad superior y valor de marca a través de campañas de marketing y fidelización • El desarrollo de la “joven de Singapore Airlines” por parte de una política del departamento de recursos humanos⁴⁴ • Experiencia a bordo (aeronaves modernos, sistema de entretenimiento, catering gourmet) por parte del departamento de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Flota de aeronaves nuevas (eficiencia en el consumo de combustible, riesgo de combustible cubierto, flota pagada en efectivo) • Costes laborales de 16.6% comparado con el 30% de media que tienen sus principales competidores • Programas de reducción de gastos y énfasis en la productividad

⁴⁴ La “joven” de SIA es el símbolo de la marca de la compañía y de sus azafatas. Representa y es sinónimo de la hospitalidad y lujo asiáticos. Esta figura forma parte de la imagen de SIA y transmite los estándares de servicio impecable que caracterizan a la aerolínea y a su tripulación de vuelo.

<ul style="list-style-type: none"> • Valores culturales y continuo interés por innovar y aprender • El aeropuerto de Changi de Singapur es considerado uno de los mejores del mundo • Precios más elevados en Singapur y en clase <i>business</i> y <i>first</i> • Factor elevado de carga (BELF) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación relacionada a través de filiales eficientes que suponen fuentes adicionales de ingresos • La cultura de SIA promueve ser consciente de los costes, una obsesión por reducir el despilfarro • Innovaciones que no solo contribuyen a aumentar la diferenciación sino también la eficiencia de la aerolínea • Changi es uno de los aeropuertos más eficientes <p style="text-align: right;">Fuente: Heracleous y Wirtz (2009)</p>
---	--

Si comparamos Singapore Airlines con el resto de sus competidores, podemos destacar otros datos como que SIA invierte más en formar a sus empleados, dota de más personal de cabina en sus vuelos, invierte más en I+D, adquiere aeronaves nuevas para reemplazar su flota más a menudo que sus competidores y deprecia sus aeronaves a lo largo de 15 años comparado con la media del sector de 25 años (Heracleous y Wirtz, 2009).

Otro aspecto importante a recalcar es el compromiso de la organización con la innovación. SIA es responsable y pionera en haber introducido diversas novedades en esta industria. Estos adelantos innovadores han sido posible gracias a la introducción de una política de gastos “4-3-3” que establece unas normas que fomentan la inversión de un 40% en training, un 30% en la revisión de procesos y procedimientos y un 30% en la creación de nuevos productos y servicios cada año (Heracleous y Wirtz, 2010).

Al optar por invertir más recursos en estas áreas, SIA está haciendo un *trade-off*⁴⁵ que conlleva a que la firma tenga que reducir gastos en otros ámbitos que tienden a no estar relacionados con el servicio al cliente, y son fundamentalmente el precio de adquisición de aeronaves. En relación con esta variable, SIA tiende a comprar grandes volúmenes de aviones en efectivo, esto supone una reducción significativa del precio final de

⁴⁵ Término anglosajón que hace referencia a aquella situación en la cual se debe perder cierta cualidad a cambio de recibir otro factor a cambio.

compra. Además, al contar con una flota de aviones más moderna, que es más eficiente, SIA es capaz de ahorrar en consumo de combustible y en gastos de mantenimiento y arreglo.

En relación con los salarios, la empresa ha decidido mantener los sueldos bajos pero ofrece bonificaciones de hasta el 50% en función de la rentabilidad de la compañía aérea. Ofrece sólo el salario medio de Singapur, que suele ser bajo en comparación con los estándares internacionales. De esta forma, los costes laborales de SIA en 2008 constituyeron el 16.6% de los gastos totales de la compañía, en comparación con el 30.8% de American Airlines y el 27.5% de British Airways.⁴⁶ Por último, SIA ha sido capaz de mantener los gastos ajenos a la explotación bajos gracias a la elección de tener su *hub* y base en Singapur y a la fidelidad de su clientela y a su sólido programa de puntos de fidelización.

Las estrategias definidas en los párrafos anteriores han sido fruto de una serie de decisiones acertadas por parte de la compañía. Gracias a ellas, SIA se ha mantenido siempre superior a la media en cuanto a márgenes de beneficio, demostrando lo importante que es contar con más de una fuente de ventaja competitiva en la extremadamente competitiva industria del transporte aéreo (Heracleous y Wirtz, 2010).

3.5. Cadena de valor y actividades.

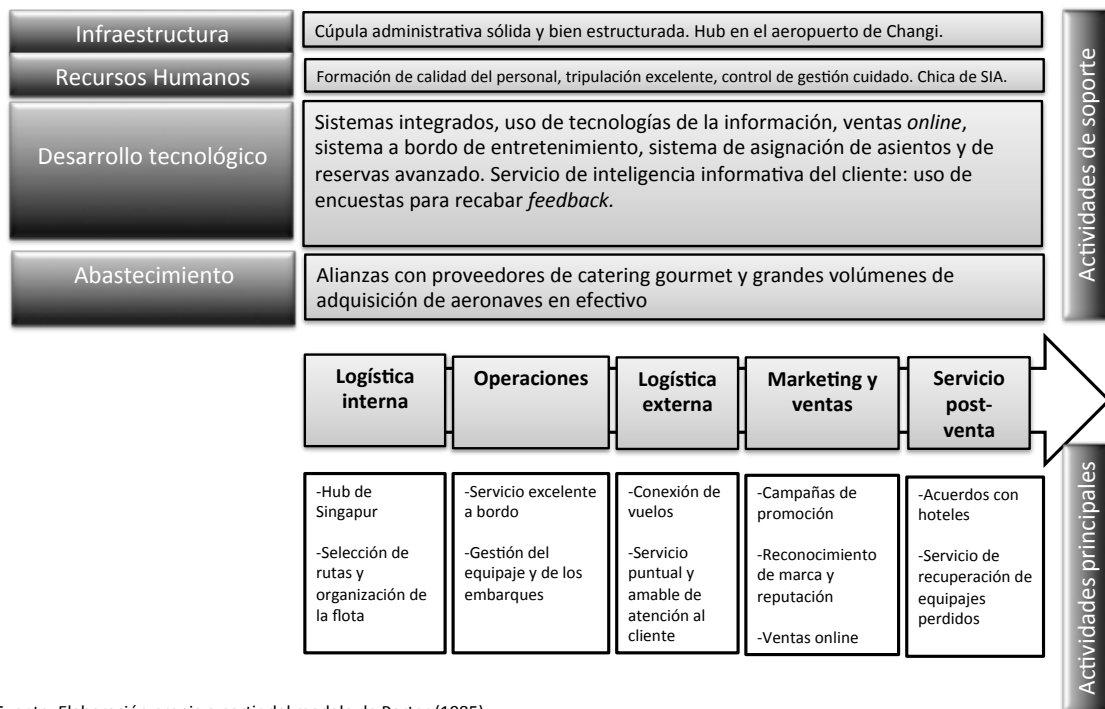
Como en el capítulo anterior, se ha incluido un análisis interno más detallado de Singapore Airlines y se han descompuesto las distintas actividades y recursos que conforman su cadena de valor y mapa de actividades.

A continuación se ha elaborado la cadena de valor de SIA donde se han representado sus actividades primarias y de apoyo. Muchas de ellas han sido ya descritas, y por este motivo se procederá a detallarlas brevemente.

⁴⁶ Informes anuales corporativos de 2008 de SIA, British Airways y American Airlines.

Gráfico 11:

Cadena de Valor de Singapore Airlines:



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Porter (1985).

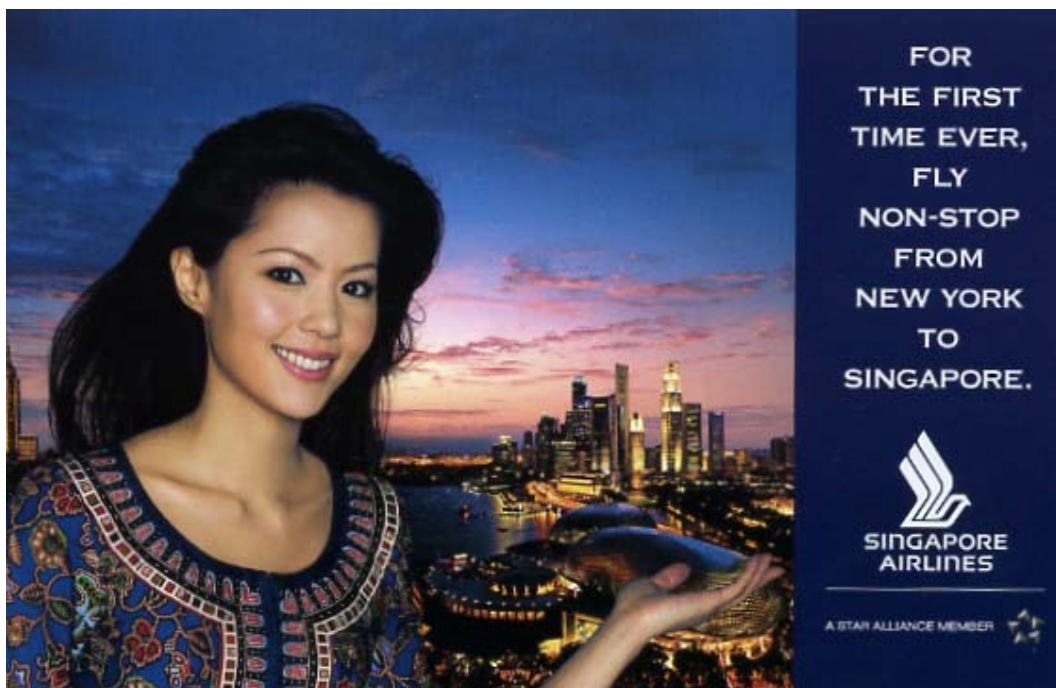
En primer lugar en la sección de logística interna que forma parte de las actividades principales de SIA hemos identificado por un lado la elección de la compañía de establecer su sede primordial o *hub* en el aeropuerto de Changi. Este aeropuerto ha sido considerado en numerosas ocasiones como uno de los mejores aeropuertos del mundo. Más concretamente, en 2013 fue elegido como el mejor aeropuerto del mundo basado en una encuesta a más de 12 millones de pasajeros internacionales.⁴⁷ Este factor contribuye a mejorar la imagen corporativa de la aerolínea que se ve asociada con un aeropuerto de tan alto nivel y que goza de reconocimiento mundial. Igualmente, la compañía organiza su logística interna de forma adecuada al seleccionar minuciosamente sus rutas y monitorizar su flota para ser lo más eficiente posible.

En cuanto al segundo elemento, las operaciones, hemos descrito ya como SIA ofrece uno de los mejores servicios a bordo del mundo. Su tripulación en cabina y su equipamiento tecnológico hacen que la aerolínea pueda proporcionar un excelente trato

⁴⁷ El aeropuerto de Singapur Changi fue votado como el mejor aeropuerto del mundo en 2013 en los premios *2013 World Airport Awards* que se celebraron en la terminal de pasajeros de la EXPO de Ginebra. http://www.worldairportawards.com/Awards_2013/Airport2013.htm

a sus viajeros. Además, se desenvuelve de forma altamente eficiente, procurando controlar tanto sus costes laborales como de carburante a través de la cobertura de precios.

Por otro lado, en la sección de logística externa se han incluido los recursos de la empresa que están puestos a disposición de viajeros que tienen conexiones de vuelo así como de la gestión de equipajes. En el ámbito de las ventas y del marketing, podemos señalar que SIA es una de las empresas que tiene una mejor consideración en el mercado. Dicha imagen ha sido labrada a través de grandes campañas de marketing y promoción. La más destacada es sin duda la de la “joven de Singapur”, una campaña lanzada por la compañía que describe a sus azafatas como la viva personificación del encanto y de la cordialidad asiáticas (véase infra). Finalmente, SIA proporciona como parte integrante de su alto compromiso con el cliente, servicios post-venta como programas de fidelización, y acuerdos con transportistas y hoteles de lujo.



En relación con las actividades secundarias, podemos destacar en la parte de infraestructura, el *hub* de Changi y la sólida y bien estructurada cúpula administrativa de la compañía (apoyada por el Gobierno de Singapur).

En lo que al departamento de recursos humanos se refiere, hemos señalado anteriormente como el servicio que proporciona SIA se basa fundamentalmente en el trato hacia las personas y sus clientes. Por ello, la aerolínea invierte muchos recursos en la formación de su personal. Selecciona a sus empleados y los forma durante cuatro meses nada más reclutarlos (el doble de tiempo que el resto de compañías aéreas de media) y gasta aproximadamente 70 millones de dólares al año para poner a sus más 14,500 empleados en cursos de formación adicional y complementaria. Estos cursos incluyen formación sobre protocolo, valores culturales e incluso catas de vinos. El hecho de que SIA invierta tantos recursos en sus empleados lleva a que sus pasajeros se queden extremadamente satisfechos con respecto al servicio recibido y opten por continuar volando con la misma compañía (Heracleous y Wirtz, 2010).

En la sección de desarrollo tecnológico ya hemos indicado las distintas características que distinguen a SIA y su alto compromiso por la innovación y el desarrollo de productos. Actualmente, sigue siendo líder en el mercado en el desarrollo de distintas herramientas y servicios que facilitan volar a sus pasajeros (embarque online de forma anticipada, sistema de reserva vía Smartphone y otras aplicaciones). Asimismo, cuenta con unas herramientas específicas para recabar el máximo *feedback* posible de sus viajeros y poder así hacer continuos progresos para mejorar.

Finalmente, en el ámbito del abastecimiento hemos incluido los acuerdos de adquisición de aeronaves que suelen realizarse en grandes volúmenes y en efectivo para obtener condiciones más favorables. Asimismo, SIA mantiene alianzas con distintos distribuidores y proveedores de alimentos y servicios gourmet y de calidad. De este modo mantiene su compromiso continuo por la excelencia. Cabe recalcar el interés que tienen numerosos negocios y empresas por aliarse o ver su imagen corporativa unida a la marca de SIA debido a su alta reputación global.

Por otra parte y tal como se ha mencionado anteriormente, la estrategia de SIA está compuesta por diferentes actividades que se complementan perfectamente entre sí y que son difíciles de reproducir para obtener una ventaja competitiva tanto en costes como en diferenciación.

Las inversiones continuas en las diferentes capacidades de SIA han dado lugar a una ventaja en el posicionamiento de la aerolínea con respecto a sus homólogos. Es decir, SIA ha sido capaz de diferenciarse de sus rivales dentro de su mismo grupo estratégico, y posicionarse como una aerolínea prestigiosa, elegante y que proporciona el mejor servicio a sus viajeros.

Las actividades que añaden valor son, como ya se ha señalado, su excepcional servicio a bordo, su moderna flota de aviones y su estricta política de contención de costes.

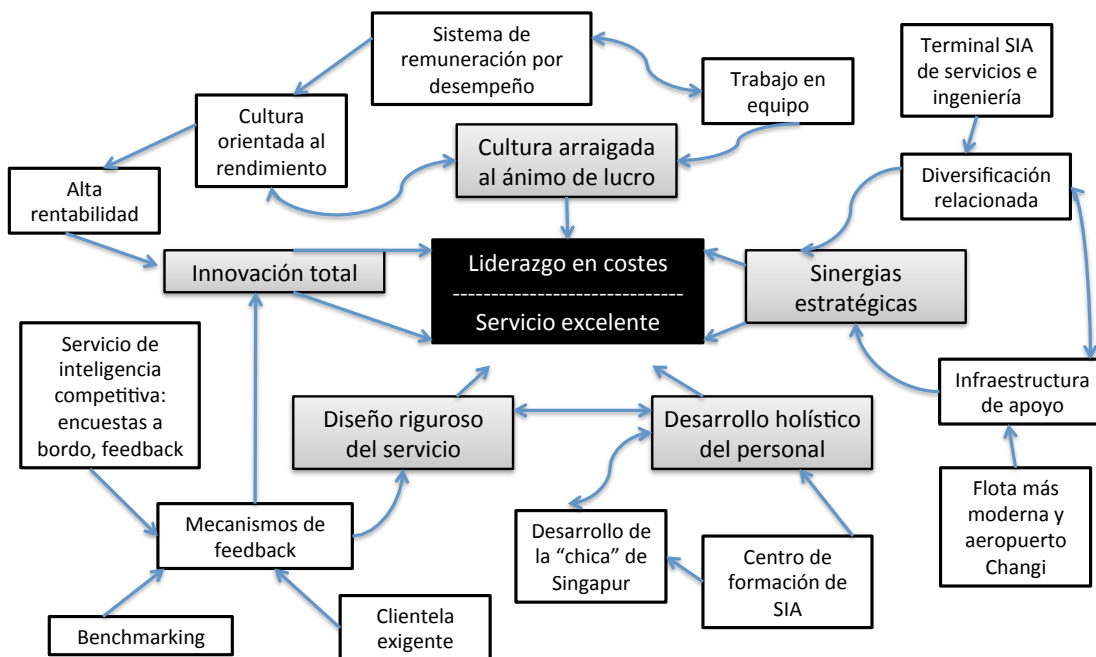
Por estos motivos, la compañía ha sido capaz de alcanzar una posición dominante en el mercado que también se ha plasmado en una alta fidelidad de su clientela y en una alta rentabilidad. Estos beneficios y flujos de caja han sido empleados para renovar su flota más a menudo que sus rivales, para invertir en el desarrollo de servicios de entretenimiento en vuelo y aplicaciones para Smartphone, para mejorar la comodidad de sus aviones y asientos, y sobre todo, para invertir en programas de formación para sus empleados. Existe, por lo tanto, un compromiso total por parte de SIA con el desarrollo de una cultura inclusiva y con continuar proporcionando un servicio de calidad que cumpla las altas expectativas de sus clientes.

Finalmente, se ha elaborado un mapa de sistema de actividades de Singapore Airlines que representa gráficamente la interacción y correlación entre las distintas actividades y factores que caracterizan la estrategia dual de la organización.

Gráfico 12:

Mapa del Sistema de Actividades de SIA

Análisis de las actividades más relevantes y su correlación y *fit*



Fuente: Heracleous, L., Wirtz, J. (2009)

Por último, podemos concluir empleando el Modelo VRIO como hemos hecho en el caso anterior, como SIA dispone también de una ventaja competitiva sostenible, ya que cumple con los requisitos necesarios.

En primer lugar, posee unos recursos valiosos que permiten a la aerolínea crear valor en el tiempo. Entre otros podemos destacar de nuevo a sus empleados que están excelentemente formados y comprometidos con el cliente, su *hub* en el aeropuerto de Singapur, su flota de modernos aviones, y su pasión por la innovación y el desarrollo de producto.

Estos recursos además son escasos porque no existen en el mercado otras aerolíneas que posean todos estos recursos y capacidades a la vez y sepan coordinarlos de la misma forma que SIA. Por ello como ha quedado plasmado en el Gráfico 13, SIA es capaz de organizar estos recursos y capacidades de forma que estén en sintonía, se refuercen unos a otros y sean extremadamente difíciles de imitar por sus rivales (cumplimiento del tercer y cuarto requisito del modelo VRIO).

Conclusiones.

Al final del primer capítulo hemos concluido indicando las distintas oportunidades y amenazas que presenta el entorno competitivo global de las aerolíneas de pasajeros.

Una vez analizadas de forma interna las distintas capacidades y recursos que hacen únicas las estrategias de Ryanair y Singapore Airlines, se va a determinar si dichas amenazas y oportunidades externas están siendo debidamente aprovechadas y/o controladas por parte de estas dos organizaciones.

Cabe destacar antes de proceder, que como ya se indicó en el primer capítulo, estas dos compañías forman parte de dos grupos estratégicos diferentes, y que operan sirviendo en diferentes segmentos y geografías. Por ello, no se va poder evaluar de forma conjunta el rendimiento de una con respecto a la otra porque no estaríamos contrastando dos empresas que proporcionan un servicio homólogo, y en los mismos mercados geográficos.

En el caso de Ryanair, las fortalezas internas de la organización son su capacidad para operar de forma muy eficiente, rápida e incurriendo en costes bajos, a través de una estrategia operativa muy bien delimitada. Igualmente, es pionera en el mercado europeo de vuelos de bajo coste y se ha conseguido establecer como una de las aerolíneas favoritas de aquellos viajeros que buscan viajar de forma rápida y económica. Además, en comparación con otras aerolíneas, Ryanair incurre en unos gastos laborales más bajos que la mayoría de compañías europeas. Esta fortaleza le permite ser de las aerolíneas más rentables del sector, por el impacto que tienen estos gastos en la rentabilidad final de las aerolíneas.

Finalmente, su política de contención de costes y su modelo de negocio que incluye fuentes alternativas y complementarias de ingresos, han contribuido a posicionar a Ryanair como un referente en el mercado de vuelo de bajo coste. Es decir, en su grupo estratégico en particular.

En relación con sus debilidades podríamos mencionar que carece de una excelente reputación en el mercado por el hecho de que procura reducir sus costes lo máximo posible, eliminando así cualquier tipo de servicio adicional para sus clientes. Asimismo, en los últimos años ha existido una fuerte campaña de desprestigio en los medios que dañó gravemente la imagen de la compañía tras diversos incidentes en relación con la seguridad aérea ampliamente difundidos en la prensa. A pesar de que la empresa siempre lo ha negado, existe una cierta percepción por parte de algunos consumidores de que el modelo de bajo coste puede efectuarse en ocasiones en detrimento de los niveles de seguridad legalmente exigibles.

El hecho de que la mayor parte del atractivo que propone a sus clientes sean sus tarifas bajas supone que su base de clientes pueda verse afectada por la competición de otras aerolíneas que ofrezcan tarifas similares debido a que la lealtad de sus clientes reside únicamente en sus bajos precios.

No obstante, Ryanair sigue siendo una de las empresas que está creciendo de manera más rápida en Europa debido a su estrategia innovadora de liderazgo en coste. Tiene una perspectiva de crecimiento muy alentadora para los próximos años, y está siguiendo una estrategia competitiva bien delimitada que se apoya en numerosos factores y actividades internas. En base a esto, se puede concluir que Ryanair está muy bien situada para permanecer en la parte superior de su segmento de mercado. Aunque es un participante relativamente nuevo en el panorama europeo, Ryanair ha conseguido establecerse de forma gradual y progresiva como un referente en su categoría, creando una tradición que seguramente vaya a durar muchos años más. Además, se está beneficiando de un fuerte crecimiento que está proporcionándole una rápida expansión en el mercado europeo, donde hasta el momento no había surgido realmente ninguna otra aerolínea de bajo coste en los últimos años.

Por otra parte, Singapore Airlines está desenvolviéndose mejor que sus competidores dentro del grupo estratégico de aerolíneas que ofrecen servicios, y ha sido reconocida de forma sistemática como una de las mejores aerolíneas del mundo gracias a sus excelentes prestaciones y a sus innovaciones continuas. Una parte central de la

estrategia de SIA está enfocada hacia el desarrollo de producto y hacia la excelencia. El hecho de que esté tan comprometida con mejorar continuamente, supone una alta probabilidad de que pueda seguir manteniéndose como un referente en este sector tan competitivo. Es vital para el futuro de la compañía continuar con esa estrategia de innovación constante ya que si dejara de hacerlo podría poner en peligro el éxito de su modelo de negocio.

No obstante, la presión sobre los precios que es constante en el sector aéreo puede suponer un obstáculo para el futuro de la organización, ya que muchos compradores están volviéndose cada vez más sensibles a los precios y pueden dar una menor importancia a las prestaciones adicionales. En relación con este aspecto, SIA se considera una compañía aérea más cara que sus competidores, porque ofrece servicios de mayor calidad. Si para el pasajero este factor no es tan importante, ello puede llegar a reducir el número de pasajeros y también puede significar que sus clientes elijan volar en otra compañía para beneficiarse de tarifas más económicas.

Por otra parte, hemos estudiado el ejemplo de la estrategia dual de SIA, descrita por Heracleous y Wirtz (2009), y de cómo Singapore Airlines ha sido capaz de crear una ventaja competitiva tanto en rentabilidad (liderazgo en costes) como en la diferenciación de sus servicios *premium*. La mayor complejidad que supone llevar a cabo esta estrategia dual supone una debilidad para SIA en el sentido de que para seguir siendo un líder en el sector no sólo debe mantener este estricto control sobre sus costes sino que también debe mantener su nivel de estándares en relación con su servicio.

Las numerosas actividades y variables que hacen a SIA tan única son: sus políticas de inversión (la regla del 4-3-3) y su compromiso con ser pionera en el desarrollo de una innovación constante en los productos y servicios que ofrece. Esto añade complejidad a su estrategia y complica que pueda mantenerse líder con la aparición de líneas aéreas de bajo coste.

Para concluir el presente trabajo cabe destacar el hecho de que el sector del transporte aéreo sea cada vez más competitivo y global. Este es un factor que sin duda tendrá más

repercusiones sobre SIA que sobre Ryanair, porque el modelo de negocio de Ryanair fue creado más recientemente para responder a la fuerte demanda de un segmento de la población que estaba interesado en sacrificar recibir un servicio de mayor calidad con tal de beneficiarse de precios más bajos. Además, el modelo de Ryanair está siendo extremadamente exitoso porque ha sido capaz de reducir sus tarifas y precios más que cualquier otro operador. Esta reducción de precios tan significativa compensa al cliente por el hecho de que no se vaya a recibir ningún servicio extra durante su trayecto.

Sin embargo, SIA se halla extraordinariamente bien posicionada y puede beneficiarse del hecho de que opera en un mercado geográfico caracterizado por el fuerte crecimiento de las economías emergentes y la constante elevación de la renta de los consumidores con una situación demográfica mucho más favorable y unas previsiones de constante demanda de servicios de transporte aéreo. Ryanair por su parte, se halla en un mercado como el europeo, con una población mas envejecida y una mayor dificultad de crecimiento potencial debido a que su modelo de negocio se desarrolla estrictamente en rutas de punto a punto, y puede tener muchas dificultades para introducir con éxito vuelos de largo recorrido.

En definitiva, el caso de estas dos organizaciones muestra de una forma muy clara como es posible afrontar con éxito las exigencias de un sector altísimamente competitivo y lleno de desafíos, desarrollando cada una de ellas desde su propia perspectiva, una estrategia y un modelo de negocio muy distintos, y al mismo tiempo, con resultados altamente positivos. Por lo tanto se podría concluir que no existe un único modelo para triunfar en los mercados.

Bibliografía.

- Documentos corporativos e informes relevantes:

Informe Anual de Ryanair de 2011, 2012 y 2013

Informe Anual de Singapore Airlines de 2011, 2012 y 2013

Informe Anual de la IATA de 2011 y 2012

Informe de la IATA Visión 2050

http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/Documents/vision-2050.pdf

Informe de Boeing, Current Market Outlook 2013-2032

http://www.boeing.com/assets/pdf/commercial/cmo/pdf/Boeing_Current_Market_Outlook_2013.pdf

Informe Anual de 2012 de la Organización Mundial del Turismo

Documento de la IATA sobre demanda de transporte aéreo

https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/air_travel_demand.pdf

Glosario de la OACI <http://www.icao.int/dataplus/Documents/GLOSSARY.docx>

Informe de la agencia de investigación *Pell Research* sobre agencias de viaje

<http://www.pellresearch.com/Travel-Agencies.htm>

Comunicado de Prensa nº 50 de la IATA, 6 de diciembre de 2012.

- Artículos y manuales específicos:

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). VRIO framework. *Strategic management and competitive advantage*, pp. 68-86.

Belobaba, P., Odoni, A., & Barnhart, C. (Eds.). (2009). *The global airline industry* (Vol. 23). John Wiley & Sons.

Box, T., & Byus, K. (2005). “*Ryanair: Successful low cost leadership*”. *Journal of the International*.

Calder, S. (2003) *No Frills: The Truth Behind the Low-Cost Revolution in the Skies*, London: Virgin Books.

Cento, A. (2009), *The Airline Industry. Challenges in the 21st Century*, Physica-Verlag Heidelberg

Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). “*Can you say what your strategy is?*”, *Harvard business review*, 86(4), 82-90.

Costa, P., Harnet, R., and Lunquist, J. (2002), “*Rethinking the aviation industry*”, *McKinsey Quarterly*, Special edition: Risk and resilience.

Creaton, S. (2004), *Ryanair: How a Small Irish Airline Conquered Europe*, Aurum.

D’Alfonso, T., Malighetti, P., & Redondi, R. (2011). “*The pricing strategy of Ryanair*”. *Airline Industry*, 119.

Ghemawat, P., Rivkin, J., “*Creating Competitive Advantage*”, Case No. 9-798-062. Published 01/25/1998, Revised 02/25/2006. Harvard Business School Publishing.

Grant, R. (2010), *Contemporary Strategy Analysis*, 7ª Edición, Wiley.

Grimm C.M.; Lee, H.; Smith K.G. (2006), *Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, Oxford University Press.

Guerras Martín L.A.; Navas López, J.E., (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicaciones*, 4ª Edición, Thomson Civitas.

Heracleous, L., Wirtz, J., & Pangarkar, N. (2009). *Flying high in a competitive industry: secrets of the world's leading airline*. McGraw-Hill.

Heracleous, L., & Wirtz, J. (2010). Singapore Airlines' balancing act, *Harvard Business Review*, 88(7), 145-149.

Nohria, N.; García-Pont, C. (1991): "Global Strategic Linkages and Industry Structure", *Strategic Management Journal*, vol.12, pp 105-124.

Porter, M. (1979), "*The Structure within Industries and Companies' Performance*", *The Review of Economics and Statistics*, Volume 61, Issue 2, May 1979, 214-227.

Porter, M. (1996), "*What Is Strategy?*", *Harvard Business Review*, Case No. 96608., Harvard Business School Publishing.

Porter, M. (2008), "*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*", *Harvard Business Review*, Case No. R0801E, Harvard Business School Publishing.

Thompson, A.; Strickland, A.J.; Peteraf, M.; Gamble, J.; (2010): *Crafting and Executing Strategy*, 18ª edición, McGraw-Hill.

Wells, A.T. and Wensveen, J.G. (2004): *Air Transportation: A Management Perspective*, 5ª edición, Thomson-Brooks/Cole, Belmont, CA.

