



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

**IMPACTO DE LA COVID-19 SOBRE EL SECTOR DE LA AVIACIÓN
COMERCIAL EN EUROPA: IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS. EL
CASO DE RYANAIR**

Autor: Lucía Lis Vílchez

Clave: 201602387

Director: María Luisa Blázquez de la Hera

MADRID | Abril de 2021

RESUMEN

En el siguiente trabajo de investigación, se lleva a cabo un profundo análisis del sector de la aviación comercial y un estudio pormenorizado sobre cuáles son los factores clave de éxito del sector. Por otro lado, se estudiará la estrategia implementada por la aerolínea de bajo coste irlandesa, Ryanair, con el objeto de conocer si posee ventajas competitivas sostenibles. El propósito es analizar su capacidad de reacción en respuesta a escenarios complejos como a COVID-19 y la consecuente crisis económica en la que ha derivado para, ulteriormente, concluir si posee estos factores clave de éxito.

Si bien, para demostrar la capacidad de reacción de Ryanair en este contexto de incertidumbre, se debe contrastar con una aerolínea con una estrategia similar, como por ejemplo easyJet. Ello permitirá concluir sobre cual posee un mejor posicionamiento ante amenazas tan trascendentales.

Palabras clave: Ryanair, aviación comercial, transporte aéreo, estrategias empresariales, COVID-19

ABSTRACT

In the following research work, a deep analysis of the commercial aviation sector as well as a detailed study on which ones are the key success factors of the sector is carried out. On the other hand, we will study the strategy implemented by the Irish low-cost airline, Ryanair, in order to find out if it has sustainable competitive advantages. The purpose is to analyze its ability to react in response to complex scenarios such as COVID-19 and the consequent economic crisis in which it has derived, to subsequently conclude if it possesses these key success factors.

However, in order to demonstrate Ryanair's ability to react in this context of uncertainty, it must be contrasted with an airline with a similar strategy such as easyJet. This will allow us to conclude on which one has a better positioning in the face of such transcendental threats.

Keywords: Ryanair, commercial aviation, air transport, business strategies, COVID-19

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	8
2. OBJETIVO	9
3. METODOLOGÍA	9
4. ESTRUCTURA.....	10
5. EL SECTOR DE LA AVIACIÓN COMERCIAL.....	12
5.1 Introducción.....	12
5.2 Análisis del macro entorno: PESTLE.....	15
5.3 Análisis de la industria: Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	20
a) Poder de negociación de los clientes.....	21
b) Rivalidad entre competidores	22
c) Amenazas de los nuevos entrantes.....	23
d) Poder de negociación de los proveedores.....	23
e) Amenaza de productos sustitutivos	24
6. FACTORES CLAVE DEL ÉXITO DE LAS AEROLÍNEAS <i>LOW-COST</i>	27
7. EL CASO RYANAIR.....	29
7.1 Presentación de la aerolínea.....	29
7.2 Análisis interno.....	31
a) Posicionamiento	31
b) Análisis de la estrategia de Ryanair: Fuentes de su ventaja competitiva	32
c) Cadena de valor y ventaja competitiva.....	39
d) Análisis sostenibilidad ventaja competitiva	41
8. MATRIZ DAFO.....	43
9. IMPACTO DE LA COVID-19 EN EL SECTOR DE LA AVIACIÓN.....	48
9.1 Ámbito Global	48
9.2 Ámbito Europeo	50
a) Impacto operativo	50
b) Impacto Económico	52
c) Impacto en el sector turístico	52
d) Impacto Laboral.....	53

10. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA RYANAIR Y EASYJET A LA COVID-19	
10.1 Análisis operativo y económico	54
a) Pasajeros transportados	54
b) Factor de carga.....	55
c) Ingresos	56
10.2 Análisis de las medidas tomadas	57
a) Ryanair	57
b) EasyJet	58
10.3 Conclusiones sobre la comparativa	59
11. CONCLUSIONES	60
12. BIBLIOGRAFÍA	63
13. ANEXOS	67
I. Tipos de cambio Dólar Americano a Euro	67
II. Entrevista a Carlos Bertomeu, Director Ejecutivo Air Nostrum (2020)	67

Listado de abreviaturas

CEOE: Confederación Española de Organizaciones Empresariales

IATA: International Air Transport Association

RPK: Pasajeros transportados por kilómetro

ICAO: Organización de Aviación Civil Internacional

AECA: Asociación Española de Compañías Aéreas

ATAG: Air Transport Action Group

OECD: Organization for Economic Cooperation and Development

UE: Unión Europea

OAG: Oficina de Acción Global

ACI: Airports Council International

CCFF: Covid Corporate Financing Facility

Listado de figuras.

Tabla 1. Evolución tráfico aéreo 2010-2019 a nivel mundial en RPK (pasajeros por kilómetro) (en billones)

Tabla 2. Tráfico aéreo por región en 2019

Tabla 3. Evolución beneficio neto y margen EBIT desde 2007 hasta 2021 a nivel mundial

Tabla 4. Análisis PESTLE del Sector de la Aviación Civil

Tabla 5. Variaciones de la demanda del transporte aéreo desde 1971 hasta 2011

Tabla 6. Evolución coste transportes aéreos desde 1995 hasta 2020

Tabla 7. Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Tabla 8. Rentabilidad de las industrias según ROIC (media 1992-2008)

Tabla 9. Aerolíneas líderes en Europa: según el número total de pasajeros en 2019 (en millones)

Tabla 10. Aerolíneas líderes mundialmente: según el número total de pasajeros en 2019 (en millones)

Tabla 11. Beneficios después de impuestos Ryanair desde 2016 hasta 2020 (en millones de euros)

Tabla 12. Coste por pasajero según actividades (en euros) de aerolíneas europeas

Tabla 13. Posicionamiento de Ryanair

Tabla 14. Elementos y actividades que conforman la estrategia de Ryanair

Tabla 15. Evolución estructura de propiedad de la flota de Ryanair desde 2005 hasta 2017 (en número de aviones)

Tabla 16. Cadena de valor Ryanair

Tabla 17. Mapa sistema de actividades Ryanair

Tabla 18. Matriz DAFO

Tabla 19. Tráfico aéreo mundial desde 1980 hasta 2021 en función de los pasajeros transportados (en millones)

Tabla 20. Contraste tráfico aéreo comercial mundial entre 2019 y 2020 en función del número de vuelos operados

Tabla 21. Conectividad aérea post-COVID y pre-COVID en Europa

Tabla 22. Disrupciones de la conectividad aérea en el top 5 países más conectados de Europa *destination-weighted seat* (en millones)

Tabla 23. EBIT aerolíneas europeas desde 2018 hasta 2020 (como porcentaje de los ingresos)

Tabla 24. Impacto del desempleo provocado por el coronavirus en industrias dependientes de la aviación comercial en el mundo en 2020, por regiones (en millones)

Tabla 25. Evolución 2019 a 2020 pasajeros transportados easyJet y Ryanair en los meses de octubre, noviembre y diciembre

Tabla 26. Evolución 2019 a 2020 load factor easyJet y Ryanair en los meses de octubre, noviembre y diciembre

Tabla 27. Evolución 2019 a 2020 ingresos easyJet y Ryanair en los meses de octubre, noviembre y diciembre

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La aviación comercial es un motor económico que impulsa la economía mundial y que se ha consolidado como un elemento necesario para la misma. Constituyéndose así, como un creador de empleo a nivel global, tanto directa como indirectamente y el principal favorecedor del crecimiento del turismo y del comercio, gracias al cual es posible acceder a mercados globales.

Tras una década de crecimiento tanto de pasajeros como de rentabilidades medias, el sector de la aviación comercial contabiliza pérdidas y caídas exorbitantes de la demanda como consecuencia de la pandemia del coronavirus, tanto a nivel nacional como internacional. Sus operaciones permanecieron paralizadas en prácticamente todo el mundo como consecuencia de la imposición de cuarentenas, restricciones de viaje y de movilidad por parte de los gobiernos, que provocaron pérdidas millonarias en este sector y la quiebra de numerosas aerolíneas.

No cabe duda que el sector de la aviación comercial ha sido uno de los sectores más afectados durante la pandemia del COVID-19 y su propagación, por ello es sustancial examinar y analizar este nuevo escenario tan actual y tan relevante para la economía.

Además, se ha tomado la decisión de estudiar las estrategias competitivas de una aerolínea muy particular, Ryanair. El motivo detrás de ello es que, desde que Ryanair modificó su modelo de negocio en 1991 hasta la actualidad, se ha convertido en una de las aerolíneas líder y un referente en el sector. Sus estrategias son cuanto menos revolucionarias e innovativas y que, gracias a su consejero delegado, Michael O'Leary, está constantemente un paso por delante al resto de aerolíneas de bajo coste. Si bien, muchas de sus competidores *low cost* emplean estrategias similares, la cadena de valor de Ryanair le permite obtener márgenes de beneficio superiores y un tráfico de pasajeros más voluminoso que el resto de sus competidores.

La estrategia de Ryanair gira en torno a la estructura de reducción de costes, a través del cual consigue ofrecer las tarifas más económicas en el mercado. Ello ha permitido a Ryanair crecer y expandirse por todo Europa y el norte de África, convirtiéndola en la aerolínea de bajo coste que opera mayor cantidad de vuelos diarios en Europa y optimizando anualmente su rentabilidad.

Resulta interesante estudiar las estrategias implementadas por Ryanair y easyJet, en respuesta a la crisis sanitaria y económica actual en tanto que, en función de la aerolínea, la COVID-19 ha tenido impactos muy distintos. Este estudio resulta interesante pues, deja entrever las debilidades y fortalezas que posee cada aerolínea y que, en función de ellas, ha determinado su éxito o fracaso en este contexto tan complejo.

Puesto que ambas son aerolíneas de bajo coste y tienen un posicionamiento similar, resultará más claro su contraste, el cual permitirá identificar cuál de ellas ha tenido un mejor desempeño y ha conseguido responder mejor ante la mayor crisis sanitaria y económica.

Si bien, Ryanair tiene una cuota de mercado en Europa mucho mayor que easyJet. En ese sentido, la aerolínea irlandesa transportó en 2019 a 152 millones de pasajeros, es decir un 6,6% más que el año anterior. Sin embargo, estas cifras se han visto completamente distorsionadas por la pandemia del COVID-19, por lo que resultará interesante ver el efecto de la pandemia sobre la aerolínea.

Además, resulta interesante analizar este sector, pues su desempeño repercute directamente sobre el turismo, que es la principal industria y la mayor aportación al PIB en España, de hecho, en 2019 tal aportación fue del 12,4%¹. Si bien, el turismo ha sufrido un desgarrador freno, soportando caídas descomunales a nivel mundial. Por todo ello, es una realidad que España ha sido gravemente afectada por la reciente pandemia mundial y la consecuente crisis económica, por lo que se considera que su estudio es totalmente relevante, de actualidad y que merece distinguida atención.

2. OBJETIVO

El objetivo de este trabajo consiste en examinar y profundizar sobre el modelo de negocio y las estrategias empresariales de Ryanair en el sector de la aviación comercial. Así como identificar los factores clave de éxito necesarios para competir en el sector y analizar si Ryanair los posee y si son fuente de su ventaja competitiva.

El propósito es poder responder a las siguientes problemáticas: ¿Qué factores han determinado el éxito de Ryanair? y, ¿Cuál ha sido su respuesta ante la pandemia del COVID-19 y frente a sus competidores?

Para poder responder a estas cuestiones, se llevará a cabo un estudio sobre el sector de la aviación comercial, sobre los factores clave de éxito, en concreto, de las aerolíneas *low cost*. A continuación, se estudiará la estrategia de liderazgo en costes de Ryanair y sus respuestas estratégicas ante la pandemia, valorando las implicaciones que puede tener en el futuro del sector, teniendo en cuenta todas las posibles oportunidades y retos que suponen. Además, se concluirá cuáles son las ventajas competitivas que posee la aerolínea irlandesa frente a sus competidores, identificando los factores clave que aseguran el éxito y explicar su liderazgo en el sector. Asimismo, se realizará un estudio comparativo con easyJet en el que se tratará de comparar y entender los motivos detrás de la información encontrada.

3. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este trabajo se ha valido de distintas herramientas e instrumentos para obtener los resultados óptimos.

En cuanto al análisis externo del sector de la aviación comercial, han sido necesarias tres herramientas distintas que se enfocan en tres dimensiones diferentes. Si bien se ha realizado un estudio introductorio principalmente basado en fuentes publicadas. Con

¹ Página web Instituto Nacional de Estadística (INE). Obtenido en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863

posterioridad, para el estudio del macro entorno y el sector, se ha utilizado la herramienta PESTLE, en el que se estudian diversos factores que permiten entender el potencial impacto del entorno sobre el sector de la aviación comercial. Por otro lado, con el propósito de comprender la industria, se ha usado la herramienta de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1979), que ha permitido entender el atractivo de la misma en función de cinco de fuerzas.

Ulteriormente, el trabajo se adentra en el análisis interno de la aerolínea Ryanair. Comenzando por una presentación de la misma utilizando fuentes publicadas, y continuando con un análisis sobre su posicionamiento y sobre las estrategias implementadas y fuentes de su ventaja competitiva. Finalizando el estudio analizando el grado de sostenibilidad de dichas ventajas competitivas.

El enfoque metodológico empleado para la elaboración de este trabajo está principalmente enfocado en el estudio del sector de la aviación comercial, de la aerolínea Ryanair y sobre las respuestas y estrategias implementadas ante la pandemia por Ryanair y easyJet. Para ello, se han utilizado distintas fuentes secundarias de información, en particular, informes elaborados por la IATA, la CEOE, ICAO, AECA o la OAG, entre otros, así como las cuentas anuales de las anteriores aerolíneas.

Para el desarrollo del sector de la aviación comercial, se ha recopilado información cuantitativa y cualitativa, para comenzar a entender el sector, de fuentes oficiales como por ejemplo organizaciones mundiales para asegurar la validez de las mismas. Cabe mencionar que, para el desarrollo de las Cinco Fuerzas, se ha seguido el marco creado por Porter (1979) y se han tenido en cuenta métricas cuantitativas, valiéndose también de gráficos para medir cada una de las fuerzas.

Por otro lado, el estudio de la aerolínea Ryanair y el análisis de sus estrategias competitivas se ha utilizado como fuente principal las cuentas anuales de 2020 y 2019, así como comunicados de prensa. De la información obtenida, se elabora un estudio con el objeto de conocer si la aerolínea tiene una ventaja competitiva y, mediante la verificación de las cuentas financieras, concluir si la aerolínea está enfocada para responder ante las amenazas y oportunidades en el contexto actual.

En cuanto al estudio de las estrategias implementadas ante la pandemia se ha investigado acerca de las medidas tomadas inmediatamente por Ryanair y easyJet para mejorar su situación financiera y de liquidez, aquellas en respuesta a la baja demanda tras la reapertura de los países europeos y el fin de la cuarentena, y los planes de recuperación a futuro planteados por éstas. Para ello, se han utilizado variables cualitativas y cuantitativas que han permitido sacar conclusiones propias acerca de cuáles son los factores clave de éxito en el sector de la aviación comercial según la estrategia competitiva implementada.

Asimismo, se ha contado con la entrevista de un experto del sector, cuyas opiniones han servido para contrastar la información hallada y para validar los datos encontrados, utilizándose, así como una fuente complementaria.

4. ESTRUCTURA

El presente trabajo de investigación se ha dividido en cuatro capítulos principales:

En el apartado cinco se ha llevado a cabo el análisis externo en el sector de la aviación comercial, en primer lugar, analizando el macro entorno y, en segundo lugar, la industria.

En el sexto apartado, se llevará a cabo un análisis e identificación de los factores clave de éxito necesarios para competir en este sector.

En el séptimo apartado se lleva a cabo una presentación de la aerolínea Ryanair, en el que se entra a analizar su posicionamiento y las estrategias implementadas como fuente de ventajas competitivas. Asimismo, se estudiará el grado de sostenibilidad de las mismas en el largo plazo

El octavo apartado se adentra en la investigación del impacto de la COVID-19 tanto a nivel global como europeo. En cuanto al estudio a nivel europeo, se profundiza sobre el impacto operativo, económico, turístico y laboral.

Por último, en el noveno apartado, se realiza un estudio comparativo tanto operativo y financiero, como de las medidas adoptadas por Ryanair e easyJet ante la pandemia.

5. EL SECTOR DE LA AVIACIÓN COMERCIAL

En el actual apartado se desarrollará un estudio sobre el sector, pasando de estudiar los conceptos más generales a los más específicos. Se abordará un estudio introductorio sobre la evolución del sector de la aviación comercial y la representación de las principales magnitudes del mismo. Posteriormente se llevará a cabo un estudio del macro entorno del sector, utilizando la herramienta PESTLE. Por otro lado, se estudian las fuerzas competitivas existentes valiéndose de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1979), que permitirá comprender el poder de cada uno de sus agentes, la complejidad y el atractivo de la industria.

El objetivo de ello es comprender e identificar las potenciales amenazas y oportunidades que existen en el mercado, para así, más adelante poder estudiar cuales son los factores o facultades necesarias para que las aerolíneas luchan contra éstas y salgan exitosas.

5.1 Introducción

Como establece la CEOE (2019), el sector de la aviación representa un “*sector estratégico para el desarrollo económico mundial, por su papel clave en el comercio, el turismo y la inversión*”. La aviación es indispensable para el turismo en tanto que, mundialmente, el 54% de los turistas internacionales optaba por viajar en avión antes de la proliferación de la pandemia (IATA, 2020)².

No cabe duda que la aviación juega un papel muy importante en la economía mundial, en particular sobre el PIB, ya que genera 691.3 billones de dólares (Ver Anexo I) de PIB mundial al año y que, según *la Air Transport Action Group (ATAG)*, se estima que, en 2038 llegue a contribuir en aproximadamente \$1.7 trillones. Cabe destacar su peso en la creación de empleo a nivel mundial, puesto que genera alrededor de 87.7 millones de empleos globalmente, incluyendo los puestos de, tanto aquellos que trabajan directamente en aerolíneas, como aquellos empleos relacionados con ellas, antes de que el COVID-19 llegase a la industria.

Si bien el transporte aéreo ha sufrido importantes cambios en los últimos años tras la expansión de aerolíneas *low-cost*, el crecimiento de la economía mundial y la globalización (Janic, 2000), la liberalización de espacios aéreos, desregulación de las aerolíneas, el desarrollo de la infraestructura aeroportuaria (AECA, 2010). Todo ello ha supuesto un acceso superior para los pasajeros al uso del transporte aéreo, en especial para uso turístico, aumentando pues su demanda.

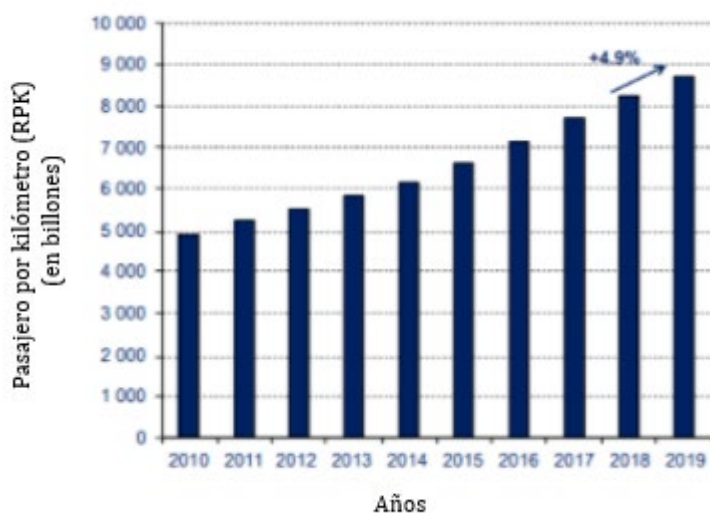
El informe elaborado por la Asociación Española de Compañías Aéreas (AECA) (2010) hace un reconocimiento acerca de las principales características del sector, estas son: su creciente desarrollo en la conectividad mundial y la estacionalidad.

El crecimiento del sector, según las investigaciones llevadas a cabo por la Organización de Aviación Civil (ICAO o OACI), revelan cómo el tráfico aéreo a nivel mundial muestra

² Publicación Económica IATA (2020). Obtenido en: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-connectivity-measuring-the-connections-that-drive-economic-growth/>

una tendencia creciente y gradual cada año desde 2010 hasta 2019. Es importante recalcar las cifras recogidas del año 2019, puesto que reflejan los últimos datos antes de la crisis provocada por la pandemia mundial del COVID-19. Como podemos comprobar en la Tabla 1, en 2019 el crecimiento de los beneficios, expresado en variaciones del RPK³, fue de un 4,9%.

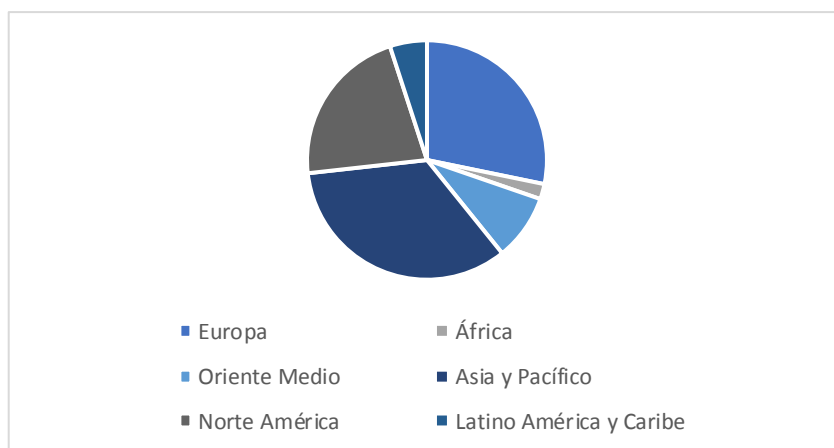
Tabla 1. Evolución tráfico aéreo 2010-2019 a nivel mundial en RPK (pasajeros por kilómetro) (en billones)



Fuente: Página web ICAO

Además, en su informe, la ICAO desglosa el crecimiento por región y explica que la región que contabiliza el mayor tráfico aéreo a nivel mundial es Asia y el Pacífico, con un total de 34,7%, seguido de Europa, que alcanza un 26,8% (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Tráfico aéreo por región en 2019



Elaboración propia. Fuente: ICAO Informe anual 2019

³ *Revenue Passenger per Kilometer (RPK)* se trata de una medida que calcula el tráfico aéreo mediante la suma de la multiplicación del número de pasajeros en cada vuelo por la distancia recorrida en total en kilómetros. En español: Ingresos por Kilómetro (IPK). Fuente: ICAO. *Introduction to Air Transport Statistics*.

No obstante, su crecimiento tiende a estar condicionado por el ciclo económico en el que se encuentre, ya que es muy vulnerable a las crisis económicas y se caracteriza por una alta elasticidad de sus precios (Seal & Gritta, 2009).

Cuando hablamos sobre la estacionalidad del transporte aéreo, es la que deriva de los principales periodos de vacaciones de la población activa, es decir, una temporada durante el verano y otra durante el invierno. Por tanto, cómo es un sector cíclico, es durante estos meses cuando el transporte aéreo se encuentra en su máximo auge (Antón Burgos, 1989).

En su informe analítico sobre el desempeño económico del sector de junio de 2019, la IATA⁴ declara que, gradualmente, se está dando un aumento sustancial en el valor depositado en el transporte aéreo por parte de los pasajeros, que demandan su uso cada vez en mayor medida. Ahora bien, la IATA teme que índices macroeconómicos como el PIB global y su reducido crecimiento, ralentizan esta demanda por el debilitamiento del comercio mundial.

Sin embargo, la aviación comercial es, por excelencia, un sector complejo. Por esta razón, la ICAO (2020) considera que es su complejidad y los riesgos relacionados con las volatilidades inherentes a ella lo que la caracterizan, los altos costes fijos y su lenta adaptación al cambio a los avances. Zarb (2009) reflexiona sobre la cuestión y concluye que se trata de tres grandes volatilidades: el precio del petróleo, demanda por parte del consumidor y los tipos de interés. Añade que estas tres volatilidades son cruciales a tener en cuenta para el sector de la aviación comercial, en tanto que son las únicas que no se pueden controlar y, otras muchas veces, no es posible ni su predicción.

La dependencia del petróleo en este sector es, cuanto menos, significativa. Existen diversas maneras de medir tal dependencia, Narayan, Sharma, & Phan (2015) proponen que, para calcularlo, se debe tener en cuenta el porcentaje de petróleo consumido, en función del coste total de la empresa. Puesto que la principal fuente de energía de las aeronaves actuales es el petróleo, su consumo en el sector de la aviación comercial es extendido. De hecho, Yun & Yoon, (2019), tras un estudio sobre la volatilidad del precio del crudo en países como China o Corea del Sur, calculan que la media de gasto en combustible representa mínimo de 30%.

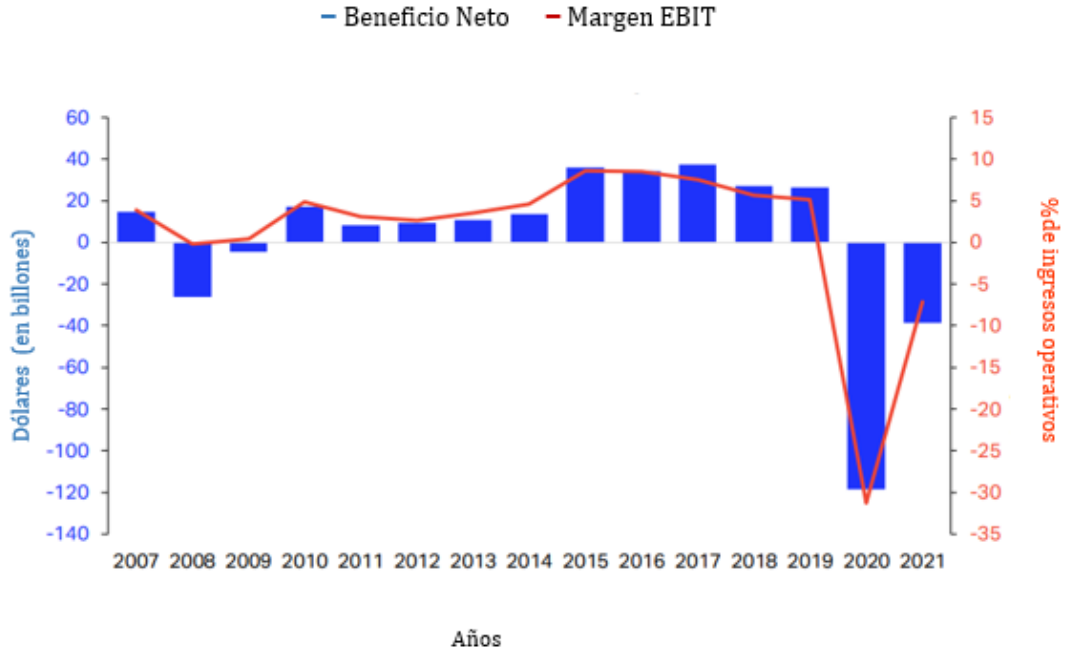
Esta situación se ve agravada por la volatilidad del precio del petróleo, puesto que no se puede predecir ni controlar. Cuando el precio del petróleo sube, aumenta el coste operativo de las aerolíneas, impactando negativamente en los ingresos y por supuesto al *cash flow*. Usualmente, dará lugar a una subida de las tarifas, que provocaría una reducción de la demanda dado que los consumidores dejan de viajar o recurrirán a transportes sustitutos (Yun & Yoon 2019).

En este sentido, la Asociación Española de Compañías Aéreas (AECE) añade que el bajo margen de explotación es precisamente característico en el sector. La Tabla 3 refleja la evolución de los márgenes de EBIT que ha seguido la aerolínea media hasta la actualidad y, cabe destacar que, de media suele estar entre el 2% y el 7%. Sin perjuicio de los márgenes medios obtenidos a lo largo del 2020 y en 2021, como consecuencia

⁴ IATA. Economic performance of the airline (junio 2019)
<https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance---june-2019---report/>

del COVID-19 y las restricciones de movimiento y viaje, los niveles de beneficio neto y el margen de EBIT siguen una tendencia muy similar y estable desde 2015.

Tabla 3. Evolución beneficio neto y margen EBIT desde 2007 hasta 2021 a nivel mundial



Fuente: Informe Económico IATA.

5.2 Análisis del macro entorno: PESTLE

Para conocer el sector en profundidad, es necesario realizar un análisis PESTLE. Este instrumento nos permitirá realizar un análisis de todos los factores que afectan, en mayor o menor medida, a las aerolíneas, valorando el entorno político, económico, socio cultural, tecnológico, legal y ecológico en el que se opera, así como averiguar el impacto que pueda tener sobre el sector.

Tabla 4. Análisis PESTLE del Sector de la Aviación Civil

Factores	Características principales
Políticos	<p><i>Amenazas u Oportunidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La liberalización del transporte aéreo y su desregulación ha dado lugar a la reducción de barreras de entrada y ha permitido el acceso de mayor número de competidores y del aumento de su competitividad, provocando un constante crecimiento hasta la actualidad. Si bien, también es una oportunidad ya que ha

	<p>permitido un acceso a mayor número de rutas a mayor número de países y con un menor coste.</p> <p><i>Amenazas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La influencia política de los gobiernos y su adhesión a distintos acuerdos adoptados por los países donde se opera o pertenencia a uniones políticas, que se debe tener en cuenta ya que puede verse modificada y exigir o limitar las actividades de las aerolíneas, sobretodo en áreas de derechos de los pasajeros, protección del consumidor y medio ambiente. En especial, las aerolíneas que operan a nivel internacional puesto que deberán conocer la regulación que aplique en cada país donde desarrolle su actividad. - Los constantes cambios sobre la regulación de restricciones de movimiento y de viaje como consecuencia de la COVID-19. - La situación política de los Estados en el que operan y de los que dependen (proveedores de combustible): guerras, terrorismo... - El Brexit genera incertidumbre sobre la divergencia de la regulación de Reino Unido y Europa. - El desarrollo e imposición de nuevos impuestos: impuestos medioambientales, por rutas, etc.
Económicos	<p><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - El crecimiento de la población, que aumenta la necesidad de viajar - La financiación de flota es muy común - La posible dependencia de subsidios del Estado y ayudas públicas - La subcontratación de servicios externos: comidas, atención al cliente, carga y descarga de maletas y mantenimiento de aviones. <p><i>Amenazas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La caída del PIB y la reducción del consumo a nivel mundial - El bajo crecimiento de la economía, actualmente ciclo económico se encuentra en recesión <p>Crisis económica mundial, derivada de la pandemia mundial COVID-19</p> <ul style="list-style-type: none"> - El precio del combustible y sus fluctuaciones - La tasa de desempleo aumenta a un 16% en 2021 - El tipo de cambio de divisas fluctúa constantemente, puesto que el combustible se paga en dólares - Los altos costes fijos y semifijos, bajos márgenes, propenso a cierres y bancarrotas.
Socio-culturales	<p><i>Oportunidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - El cambio en el comportamiento del consumidor y su manera de adquirir productos y servicios: tendencias hacia la adquisición de billetes a través de internet y aumento del e-commerce.

	<ul style="list-style-type: none"> - La generación <i>Millennial</i>: gratificación instantánea y consumidores que demandan precios bajos; proliferación de las aerolíneas <i>low-cost</i>, consumidores más exigentes. - Un gran porcentaje de la población europea es “mieurista” y la nueva visión sobre los “compradores inteligentes” y prefieren viajar en aerolíneas <i>low cost</i>. - El aumento del turismo y cambios en el estilo de vida de las personas, aumentando el deseo de viajar <p><i>Amenazas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La creciente preocupación sobre la enfermedad del coronavirus, mayor miedo a viajar por temor a contraer enfermedad. - El teletrabajo y cambios en la manera de trabajar, que implica evitar viajes de trabajo. - La creciente preocupación por la seguridad tras ataques terroristas y el consecuente aumento de precauciones y restricciones acerca del transporte de líquidos durante los vuelos. - Con sindicatos muy fuertes, altas probabilidades de huelgas.
Tecnológicos	<p><i>Oportunidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -El aumento del uso de internet es clave para el crecimiento de las aerolíneas ya que permite a los pasajeros comprar billetes de avión de una manera más directa y gestionar el <i>check-in online</i> por su cuenta. - Se permite desarrollar aviones más eficientes y más económicos, que suponen un consumo inferior de combustible y el impacto medioambiental (huella de carbono). - El aumento de eficiencia: operaciones del día a día, servicio a consumidores, medios de venta y marketing, supresión intermediarios. - La mejora de los aviones y sus tecnologías: aviones más eficientes y rentables que mejoran la experiencia de los consumidores. <p><i>Amenazas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La Necesidad de estar al día con las mejoras tecnológicas para ser competitivo.
Ecológicos	<p><i>Amenazas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La preocupación por el cambio climático es creciente - La adopción de medidas responsables con el medio ambiente y atendiendo a las preocupaciones de los ambientalistas y exigencias legales: combustibles sostenibles, aviones de reducido consumo (mayor coste).

<p>Legales</p>	<p><i>Amenazas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La legislación cada vez más estricta en diversos ámbitos que deben cumplir y respetar: normativa laboral, protección de los derechos del consumidor (Reglamento (CE) nº261/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo), de seguridad, sanitaria y desinfección contra la COVID-19, de medidas de protección del medio ambiente y las emisiones de las aerolíneas. - El aumento de las demandas contra aerolíneas. - La subida de impuestos. <p><i>Amenaza u oportunidad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La regulación sobre la asignación y distribución de slots es limitada en ciertas rutas, por lo que permite la exclusividad en caso de asignación de slots o puede bloquear a las aerolíneas prohibiendo su explotación.
-----------------------	---

Elaboración propia.

Tras un estudio general del macro entorno, es preciso estudiar cuáles de los factores anteriormente expuestos suponen una amenaza o una oportunidad relevante dentro del sector de la aviación comercial.

En primer lugar, las principales **amenazas** a las que se expone las aerolíneas que componen este sector son , la fuerte influencia que tiene la regulación sobre la distribución de franjas horarias (slots)⁵, las inestabilidades derivadas de la pandemia mundial y las crisis económica en la que ha derivado, los cambios regulatorios, el alto poder de negociación de los proveedores, la alta competencia y los altos costes fijos, los reducidos márgenes que caracterizan el sector y la volatilidad del precio del petróleo.

En cuanto a la regulación sobre la distribución de los slots, de esta dependerá la asignación o no de permiso de utilización de infraestructuras aeroportuarias. Es decir, en función de la regulación, se determinará si a las aerolíneas se les concede el derecho de operar en determinados aeropuertos. De esta manera, puede afectar a existentes slots que posea la aerolínea o bien a futuras aperturas de nuevos trayectos que aparentemente resulten rentables. Dentro del marco jurídico de la Unión Europea, las directrices a seguir son muy estrictas para todos aquellos aeropuertos comunitarios y, actualmente viene regulado por el Reglamento (UE) 2020/459 del Parlamento Europeo y del Consejo de 30 de marzo de 2020.

Sin embargo y, en línea con lo anterior, la asignación de slots puede suponer, por otro lado, una oportunidad en el sector. El motivo detrás de ello, es que, en determinados aeropuertos, la oferta de slots puede estar limitada a un número reducido de operadores, que se pueden beneficiar de la explotación de rutas de densidades altas

⁵ El Reglamento (CEE) Nº 95/93 del Consejo de 18 de enero de 1993 entiende como «franja horaria» como “el permiso dado por un coordinador de conformidad con el presente Reglamento para utilizar toda la infraestructura aeroportuaria necesaria con fines de aterrizaje y despegue en una fecha y hora determinadas asignadas por un coordinador de conformidad con el Reglamento, para la prestación de un servicio aéreo en un aeropuerto coordinado”

con baja o reducida competición, pudiendo asegurarse factor de carga de pasajeros o *load factor*.

También es importante tener en cuenta que, cualquier modificación sobre la regulación en relación a cualquier ámbito de la aviación, tiene un fuerte impacto sobre las aerolíneas. Por ejemplo, sobre el aseguramiento de la seguridad dentro de las aeronaves, de los derechos de los consumidores o en relación a medidas medioambientales. En tanto que es un sector muy regularizado y cambiante, este escenario no es del todo remoto.

Se debe agregar que, el sector de la aviación comercial está expuesta a altos costes fijos ya que las aerolíneas deben incurrir en inversiones cuantiosas para comenzar a operar. Evidentemente, esto se traduce a bajos márgenes de beneficio y en un reducido margen de maniobra en caso de caídas en la demanda, como, por ejemplo, consecuencia de la caída del PIB. También este es un escenario común, donde los ciclos económicos y los movimientos del PIB son frecuentes, y especialmente en un sector en el que la elasticidad del precio es muy alta, da lugar a cierta incertidumbre.

De cualquier manera, la volatilidad de la curva de la demanda es una constante desde los orígenes del sector. La Comisión Europea estudia las variaciones de la demanda del tráfico aéreo teniendo en cuenta asimismo el crecimiento del PIB desde 1971 hasta 2011. Se puede comprobar en la Tabla 5 que no sólo la alta volatilidad del sector por sus drásticas subidas y bajadas, sino también la alta correlación entre el tráfico aéreo y el PIB.

Tiene sentido tal correlación, puesto que a medida que la renta media de la población crece, se ve reducida, se tiende a prescindir de aquellos productos y servicios que no resulten necesarios y, por tanto, se reducen los niveles de turismo y viajes de ocio. A pesar de que la Tabla 5 ofrece una visión relativamente antigua, refleja ciclos repetidos en la historia en los que, a grandes rasgos, a medida que sube el PIB de un determinado país, sube con un periodo de retardo el porcentaje de pasajeros en las aerolíneas.

Tabla 5. Variaciones de la demanda del transporte aéreo desde 1971 hasta 2011



Fuente: Comisión Europea (2015)

Por último, cabe mencionar la volatilidad del precio del petróleo como una de las amenazas clave dentro del sector de la aviación. Esta amenaza es importante por tres motivos: por la volatilidad de su precio, que no permite a las aerolíneas planificarse,

por la dependencia de las aerolíneas del mismo y por el coste fijo tan alto que supone para las mismas.

En segundo lugar, las **oportunidades** que se advierten en el sector de la aviación comercial son principalmente el crecimiento exponencial que está experimentando. El transporte aéreo es actualmente muy accesible y cada vez son más las personas que recurren a él como medio de transporte. De hecho, se trata de una pieza clave de la globalización, y su rápido crecimiento a nivel mundial, da pie a un creciente aumento de la demanda anualmente, transportando cada vez más pasajeros año tras año y dando la oportunidad a las aerolíneas de aumentar sus ingresos.

El crecimiento de las *low cost* es un fenómeno que se debe destacar, pues en Europa, una gran parte de la población no supera los 20.000 euros anuales, conocidos vulgarmente como “mileuristas”. Ello, unido con el cambio de paradigmas sobre los compradores inteligentes, que ya no se encuentra en los niveles socioeconómicos bajos, sino que ahora ello refleja una “capacidad de comparar y saber elegir” y la actual tendencia de “*cheap and chic*” (Alcaide Casado & Soriano, 2010), crea un escenario perfecto para este tipo de aerolíneas que optan por el liderazgo total en costes.

Como establece Carlos Bertomeu (2020) en la entrevista incluida en el Anexo II sobre el futuro del sector, él espera que se produzca “un gran boom en la movilidad” puesto que “existe una necesidad real de conocer el mundo, de hacer turismo, de vivir nuevas experiencias, de viajar y la gente ha estado confinada”. No obstante, es consciente que “el bolsillo de los europeos y de los españoles en concreto está dañado, las economías domésticas están muy dañadas por la crisis, pero la necesidad de volar existe”. Además, dado que es un experto del sector y es CEO de la aerolínea Air Nostrum, asegura que es cierta esta necesidad de volar, pues lo detectan en las reservas.

Cabe mencionar a Navarro Erausquin (2016), que concluye que la realidad de las aerolíneas es que, la volatilidad de la demanda incide de tal manera en sus ingresos, que provoca un corto margen de maniobra para actuar sobre su producción ágilmente, reducir la oferta y, por ende, los costes cuando la demanda sufra caídas, y viceversa. Por lo que podemos decir que la volatilidad de la demanda afecta directa y fuertemente a la mayoría de los ingresos percibidos y los costes asumidos por las aerolíneas.

En definitiva, y en relación con lo anterior, las aerolíneas están expuestas a una serie de amenazas, mencionadas en este apartado, percibiendo ingresos que son altamente dependientes de muchas amenazas y asumiendo costes que dependen mucho de factores incontrolables. Por lo tanto, como veremos más adelante, resulta evidente y fundamental la capacidad de reacción de las aerolíneas en un sector en el que los ingresos y los costes son muy cambiantes.

5.3 Análisis de la industria: Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Con el objeto de conocer la industria a fondo y evaluar el atractivo de la industria se estudiará el marco de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1979). Este estudio incluirá el análisis de cinco fuerzas, estas son: el poder de negociación de los clientes y

proveedores, la rivalidad de los competidores, la amenaza de nuevos entrantes y la entrada de servicios sustitutivos.

Si bien, a pesar de que la industria ha demostrado ser rentable a lo largo de los años, en determinados países es, frecuentemente, una de las industrias con el menor *Return on Investment Capital (ROIC)*⁶, como es el caso de Estados Unidos (Porter, *The Five Competitive That Shape Strategy*, 2008).

a) Poder de negociación de los clientes

El sector de la aviación comercial abarca un amplio espectro de clientes potenciales que, a fin de cuentas, son los pasajeros. En las mismas líneas, vale la pena mencionar que el *Air Transport Action Group (ATAG)* observa que 4.5 billones de pasajeros fueron transportados en 2019⁷.

Puesto que tienen acceso a muchas opciones y usualmente no tienen costes de cambio, podemos afirmar que tienen un alto poder de negociación.

A pesar de la reducida rentabilidad que caracteriza el sector, existen muchos entrantes debido a que las barreras de entrada al sector son muy bajas. Por tanto, existe un amplio abanico de oferta, donde las aerolíneas principalmente compiten en precio y, en menor medida utilizando estrategias de diferenciación. Ello da pie a un escenario en el que el cliente tiene muchas aerolíneas a su disposición para una misma ruta, y ofertados a distintos precios. Por lo que el cliente, dentro del alto número de opciones, tendrá una gran cantidad de poder para elegir.

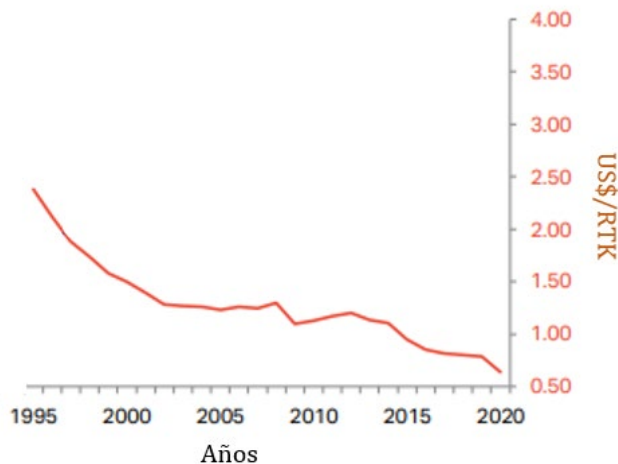
Los clientes se caracterizan por ser inconsistentes y altamente sensibles a los precios. No suelen distinguir entre aerolíneas y no tienen problema en elegir una aerolínea u otra, puesto que su decisión estará basada en el precio del billete, ya que realmente no existe una necesidad real de adquirir dicho servicio. Como explica Michael Porter (Harvard Business Publications, 2008), el cliente no comprará un billete de avión en función del horario del vuelo, por ejemplo, sino que la decisión de adquirir un billete se tomará primordialmente en función del precio del mismo.

Evidencia de ello, la Tabla 6 refleja como los costes reales de transporte para los consumidores son cada vez inferiores y, por ende, los márgenes de las aerolíneas también. No cabe duda de que esto, unido con la creciente demanda, es consecuencia del alto poder de negociación que poseen los clientes.

⁶ *Return on Investment Capital (ROIC)* se refiere, en español, al Retorno de la inversión

⁷ Página web ATAG (<https://www.atag.org/>)

Tabla 6. Evolución coste transportes aéreos desde 1995 hasta 2020



Fuente: Informe Económico IATA

Por lo general, no existen costes de cambio en el sector ya que no tiene incentivos por permanecer en una aerolínea y volar siempre con la misma, sino que va cambiando en función de la ruta, el precio y el horario. Esto es cierto salvo en aquellas aerolíneas que ofrecen programas de *frequent flyer*, donde los pasajeros reciben beneficios, a través de un sistema de puntos, por cada vez que vuelan con una determinada aerolínea (Carlsson & Löfgren, 2004).

b) Rivalidad entre competidores

Como consecuencia del cambio del escenario global en el sector de la aviación comercial provocado por la desregulación del mercado, existen multitud de aerolíneas compitiendo en él. Esta industria se caracteriza por tener una alta competencia y es, de lejos, la fuerza que más comprime la rentabilidad en este sector (Silva, 2020).

Puesto que dentro del industria se ofrecen productos similares o estandarizados y a precios análogos, las aerolíneas difícilmente podrán diferenciarse y tendrán que competir entre ellas para captar a los clientes, comúnmente reduciendo los precios (Rodríguez Sánchez, 2019). Como explica Silva (2020), la presión por reducir los precios se debe a la naturaleza del producto y su estructura de costes, ya que, en un trayecto, cada vuelo con asientos vacíos, supone un coste hundido o *sunk cost*, dado que el vuelo va a ser operado igualmente. De esta manera, muchas aerolíneas, con objeto de llenar el avión, bajan los precios, perjudicando al resto de competidores y fomentando una mayor competitividad entre ellos.

También cabe resaltar que, además de que estamos ante una industria saturada y que ya ha alcanzado la madurez, existen altas barreras de salida, particularmente por las grandes inversiones a largo plazo incurridas, por lo que la competencia se mantiene. Sin embargo, ello reduce la rivalidad en cierta medida ya que los clientes tienden a fidelizarse y confiar en compañías con mayor establecimiento y conocidas.

c) Amenazas de los nuevos entrantes

Es una realidad que los altos costes fijos, la extensa regulación, la alta rivalidad, las economías de escala y la baja rentabilidad reinan en el sector de la aviación comercial (CAPA, 2016). Sin embargo, no deja de ser un sector que las empresas consideran atractivo para invertir, en el que existen muchos entrantes, pero que en realidad genera los menores márgenes de beneficio.

Como explica Michael Porter (Harvard Business Publications, 2008), las barreras de entrada son muy bajas, existiendo la posibilidad de que un nuevo entrante, sin tener la necesidad de contar con una infraestructura costosa, pueda comenzar a operar vuelos y a competir como una aerolínea más. Especialmente porque es relativamente simple acceder a modelos de *renting* de flota y de subcontratación tanto de la tripulación como del personal de tierra, sin exigencias mínimas. La realidad es que la amenaza de nuevos entrantes es alta.

Evidencia de ello es que, en la actualidad, existen más de 5000 aerolíneas en el mundo⁸, y este número continúa creciendo.

d) Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores dentro del sector de la aviación son los fabricantes de aviones, aeropuertos, los proveedores de combustible y de personal.

La producción global de aeronaves de uso comercial se atribuye a Airbus y Boeing, que dominan el mercado con una cuota de mercado del 98%⁹. Aunque el nivel de competencia sea muy alto entre ambos, al existir tan sólo dos proveedores de aviones, el poder de negociación de éstos es mucho mayor. El coste de cambiar de proveedor es alto, puesto que las aerolíneas suelen tener contratos a largo plazo con éstos y el cambio se traduce en mayores costes para la aerolínea, ya que tiene que adaptar su infraestructura y el entrenamiento de sus trabajadores a un nuevo modelo de avión (Silva, 2020).

Ambos se dedican a la producción de aviones comerciales como negocio principal, pero además ofrecen la elaboración de productos y servicios de defensa y espacio, por lo que no depende de la producción de aviones para sobrevivir y tienen capacidad de sacar el mayor beneficio posible en cada industria en la que operan.

Con respecto a los aeropuertos, también tienen un alto poder de negociación ya que, la mayoría de las veces, operan como un monopolio. A pesar de que tradicionalmente, los aeropuertos secundarios no han sido una amenaza, cada vez van teniendo más peso, ya

⁸ Existen más de 5000 aerolíneas con códigos de la ICAO

⁹ Según *Bloomberg* (2019)

que en muchas ocasiones las aerolíneas dependen de ellos. Como, por ejemplo, Ryanair, que suele valerse principalmente de aeropuertos secundarios para reducir el poder de negociación de los aeropuertos y de los costes por su uso (Rodríguez Sánchez, 2019).

Asimismo, las empresas proveedoras de personal tienen un alto poder de negociación ya que las aerolíneas que deciden subcontratar personal, dependen de ellos y de las condiciones que impongan. En la misma línea, cabe mencionar también el alto poder de negociación de los sindicatos, que pueden subir los costes y paralizar operaciones cuando lo consideren necesario.

Por último, el poder de los proveedores de combustible es muy elevado puesto que, al ser un *commodity*, su precio viene determinado principalmente por las fuerzas del mercado y factores geopolíticos y, como consecuencia, las aerolíneas deben aceptar el precio establecido en el mercado.

e) Amenaza de productos sustitutos

Los sustitutos del transporte aéreo pueden agruparse en dos: el uso de otro modo de transporte y la simple limitación del transporte.

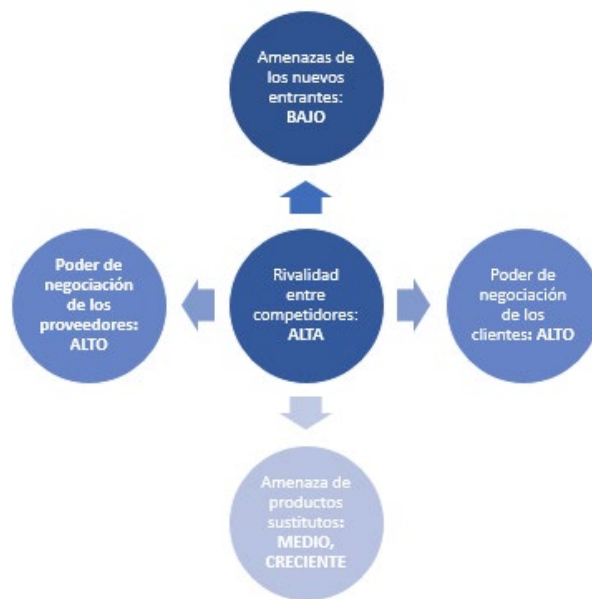
Cuando se habla de otros métodos de transporte de pasajeros, se refiere a los trenes de alta velocidad, trenes tradicionales, coches, barcos y autobuses. A pesar de que la velocidad que alcanzan los aviones es difícilmente superable por estos métodos sustitutos, hay que tener en cuenta los tiempos de traslado, de embarque, etc., que suponen un mayor consumo de tiempo de los clientes (IATA, Visión 2050, 2011). Por ejemplo, en España, existen determinadas rutas nacionales que han eliminado la presencia de los aviones, en particular la ruta Madrid-Barcelona que, según Eloi Badia, concejal de Emergencia Climática y Transición Ecológica de Barcelona, en 2018 “el AVE transportó a más de 4,27 millones de pasajeros entre Madrid y Barcelona, doblando así las cifras del Puente Aéreo” (Redacción Tourinews, 2020).

Por otro lado, otro de los sustitutos del transporte aéreo es la decisión de prescindir del uso del avión. Debido a la alta elasticidad del precio en el mercado de los pasajeros de ocio, la decisión de no volar puede ser una gran amenaza para las aerolíneas. En cuanto a los que viajan por negocios, existe también una alta amenaza, ya que recurren al uso de las nuevas tecnologías en vez de viajar, frenando así el uso de los aviones.

No obstante, Rodríguez Sánchez (2019) considera que, en realidad, depende de la ruta concreta y la existencia de rutas alternativas, pues en distancias cortas o medias, “el coste de sustitución es bajo pudiendo optar por tren o autobús” y, además, tienden a ser una alternativa más económica. Por el contrario, cuando estamos ante recorridos de larga distancia, el transporte aéreo no tiene un sustituto.

En la siguiente tabla (Tabla 7) se recogen las conclusiones anteriormente expuestas para simplificar su comprensión.

Tabla 7. Cinco Fuerzas Competitivas de Porter



Elaboración propia

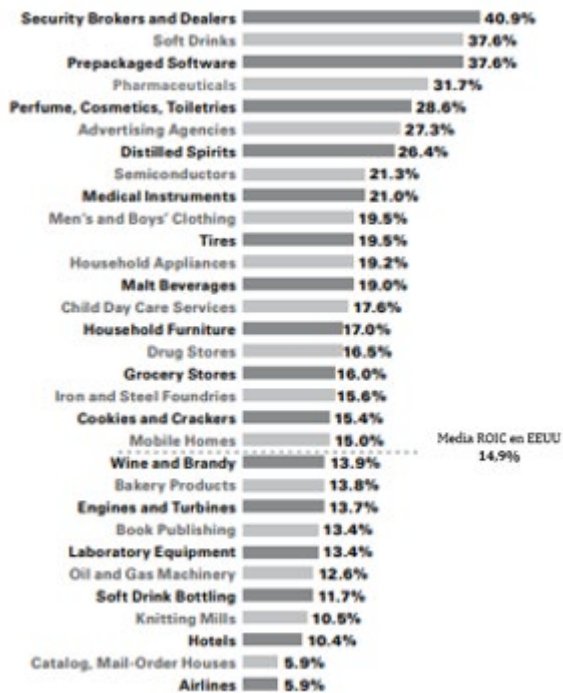
En definitiva, podemos afirmar que el sector de la aviación comercial es, ante todo, un sector muy complejo en el que todas las fuerzas definidas por Michael Porter son fuertes y, en el que los proveedores tienen un alto poder de negociación y presionan a las aerolíneas, y aumentan los costes, donde existe una alta rivalidad, forzando la bajada de precios, donde los clientes tienen mucho poder, dado que no tienen costes de cambio, con un creciente número de entrantes y en el que existe un alto número de sustitutos atractivos. Es decir, cada una de las fuerzas influye subiendo los costes o bajando los ingresos, afectando fuertemente a los márgenes de beneficio de las aerolíneas.

En cuanto a los reducidos márgenes, vemos que en la Tabla 23, como el EBIT en 2019 tan sólo fue del 4,8% de los ingresos obtenidos y en la industria alcanzó 5,2% de los ingresos.

Asimismo, la rentabilidad media de la industria ha sido históricamente muy baja. De hecho, en 2019, el *Return on Capital Invested* (ROIC) fue de 7,4%. En la tabla 8 podemos ver como la media de la rentabilidad sobre el capital invertido de las aerolíneas es el más bajo y que está muy por debajo de la media (14,9%).

El economista americano se refiere al sector como un *cero star industry*, pues ninguna fuerza influye de manera positiva sobre su rentabilidad, frente a industrias como la de refrescos, que las denomina *five star industries*.

Tabla 8. Rentabilidad de las industrias según ROIC (media 1992-2008)



Fuente: Porter, The Five Competitive Forces That Shape Strategy (2008)

A raíz de este análisis, se puede comenzar a señalar algunos de los factores clave del éxito en el sector. En primer lugar, la capacidad de mantener los costes bajos resulta relevante en extremo pues, dado que los clientes demandan tarifas cada vez más bajas para así, ser más competitivos frente al resto de aerolíneas y productos sustitutivos existentes, resultando imprescindible mantener una estructura de costes reducida.

En segundo lugar, resulta asimismo un factor clave de éxito la flexibilidad y la resiliencia ante los cambios en tanto que el sector es muy cambiante y existe una alta incertidumbre. Surge entonces la necesidad de que las aerolíneas tengan una estrategia y una estructura interna que les permita responder, por ejemplo, ante fluctuaciones en el precio del combustible, entrada de nuevos competidores o nuevos sustitutos con servicios de mayor calidad o precios inferiores.

6. FACTORES CLAVE DEL ÉXITO DE LAS AEROLÍNEAS *LOW-COST*

Como se ha podido comprobar a lo largo del trabajo, el sector de la aviación comercial no es sino, un sector muy complejo en el que las aerolíneas están en constante competición, a pesar de ser uno de los sectores con los márgenes de beneficio más bajos, en comparación con el resto de sectores.

Es un sector caracterizado por proveedores muy fuertes y donde existen muchos servicios sustitutivos y no existen casi costes de cambio. Además, el sector se vuelve aún más complejo y competitivo tras la actual crisis sanitaria y económica, por lo que es sustancial que las aerolíneas actúen y ajusten sus estructuras de costes y tomen medidas para poder responder ante las amenazas que se le presentan.

Si bien, tras haber estudiado el sector de la aviación comercial, teniendo en cuenta su macro entorno general y las fuerzas de la industria, a partir de ahora el presente trabajo se centrará en aplicarlo a Ryanair. En definitiva, dado que Ryanair opera en el segmento *low cost*, se van a identificar los factores clave de éxito para las aerolíneas *low cost*, centrándonos en el análisis de Ryanair.

Dicho lo cual y, a la luz del análisis externo realizado en el apartado anterior, es preciso definir cuáles son los factores clave de éxito de las *low cost* para poder competir en este entorno. En otras palabras, se van a identificar qué fortalezas deben poseer las aerolíneas para poder superar las dificultades que les plantea el mercado.

Tras haber realizado un análisis externo, se ha llegado a la conclusión de que estos factores son: la capacidad de reducir costes, la flexibilidad y resiliencia de responder ante los cambios. A continuación, se explicará la importancia de ambos factores y el motivo por el cual son necesarios para luchar ante las amenazas existentes.

En cuanto a la capacidad de las aerolíneas de reducir costes, es evidente la importancia que tiene para las aerolíneas de bajo coste la optimización de todos los costes superfluos. Las aerolíneas *low cost* compiten en precio y su oferta está basada en precios bajos, ello se traduce directamente en que su rentabilidad es obtenida a través de márgenes de beneficio reducidos y volúmenes de pasajeros altos, por lo que es aparente la necesidad de tener la capacidad de reducir sus costes, para así poder ofrecer la tarifa más baja y maximizar la generación de demanda. De esta manera, la alta competencia característica del mercado se ve reducida, pues aquel que ofrezca el menor precio, obtendrá un mayor flujo de pasajeros.

Esta capacidad va más allá, pues resulta asimismo clave esta capacidad en el sentido de reducir costes en situaciones de crisis y de necesidad de mejora de la situación financiera de la aerolínea, como por ejemplo la pandemia de la COVID-19. Esto va ligado al otro factor clave de éxito, la flexibilidad y resiliencia antes el cambio, ya que es y sigue siendo preciso que las aerolíneas actúen rápido, exprimiendo y contrayendo aún más su estructura de costes.

Por otro lado, también resulta de vital importancia la flexibilidad y la capacidad de resiliencia de las aerolíneas pues, el mercado actual es un mercado absolutamente cambiante y globalizado, que exige que las estrategias de las empresas se adapten al cambio de manera constante. Como ya se ha mencionado, es un sector muy complejo,

sometido a muchas presiones internas y externas de los distintos *stakeholders*, por lo que resulta imprescindible esta capacidad de responder a cada una de las presiones y amenazas potencialmente puedan aparecer.

Estas capacidades han demostrado ser clave, en especial en el último año, desde la proliferación de la COVID-19. Sólo aquellas aerolíneas que han sabido responder rápido, ejecutando e implementando medidas internas en respuesta a las restricciones, a mejorar su situación económica y financiera, en respuesta a la baja demanda y a el establecimiento de planes de recuperación, han conseguido sobrevivir.

Si bien, en el siguiente apartado se adentrará en el estudio de las distintas estrategias implementadas por Ryanair y easyJet ante la pandemia y su desempeño, para así poder responder a la pregunta: *¿Poseen estos factores clave de éxito? Y en caso afirmativo, ¿Cómo lo hacen?*

7. EL CASO RYANAIR

7.1 Presentación de la aerolínea

Fue fundada en 1985 por los hermanos Ryan, Cathal y Declan, y comenzó como una compañía aérea comercial que operaba vuelos entre Waterford (Irlanda) y Gatwick, uno de los aeropuertos secundarios de Reino Unido, en una avioneta de tan solo 14 asientos (Harvard Business School, 2007). Desde sus inicios competía fuertemente con grandes aerolíneas como AerLingus y British Airways siguiendo su estrategia de tarifas económicas y rutas de corto recorrido de punto a punto.

No fue hasta los años 90 que su CEO, Michael O’Leary, decidió modificar el modelo de negocio e introducirse en el mercado como una aerolínea *low cost* en un intento de ser el “*SouthWest airlines* de Europa” (Wilkinson & Dundon, 2019). Según la clasificación realizada por Francis, Humphreys, Ison y Aicken (2006), Ryanair se posiciona como un ‘*Southwest copy-cats*’, lo que se refiere a aquel grupo de aerolíneas que han implementado prácticamente el mismo o similar método de reducción de costes que SWA.

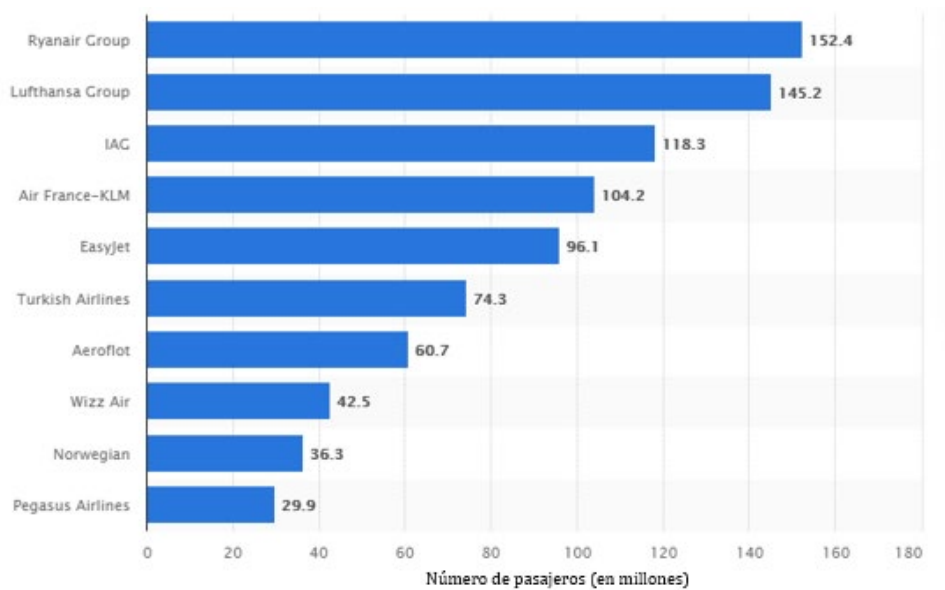
La compañía de bajo coste irlandesa forma parte del holding Ryanair Holdings bajo el nombre de Ryanair Designated Activity Company (DAC). Ryanair Holding actualmente está compuesto por cuatro aerolíneas con similar objeto social, estas son: Buzz, Ryanair DAC, Laudamotion y Ryanair UK.

La aerolínea opera en 242 aeropuertos en 39 países dentro de Europa y el Norte de África, y ofrece aproximadamente 2,500 vuelos de trayectos cortos al día. Sin embargo, actualmente, tras la propagación del virus, el número de vuelos se ha visto reducido a más de la mitad y en Julio de 2020 tan solo estaban operativos 1,000 vuelos diarios¹⁰.

Desde sus inicios, la compañía ha experimentado un progresivo crecimiento, convirtiéndola en la aerolínea con mayor número de pasajeros en Europa en 2019, como muestra en la Tabla 9. Tal y como se representa en ella, en 2019 transportó alrededor de 152,4 millones de pasajeros, posicionándose como la sexta aerolínea más grande en el mundo en cuanto al número de pasajeros transportados (Ver Tabla 9).

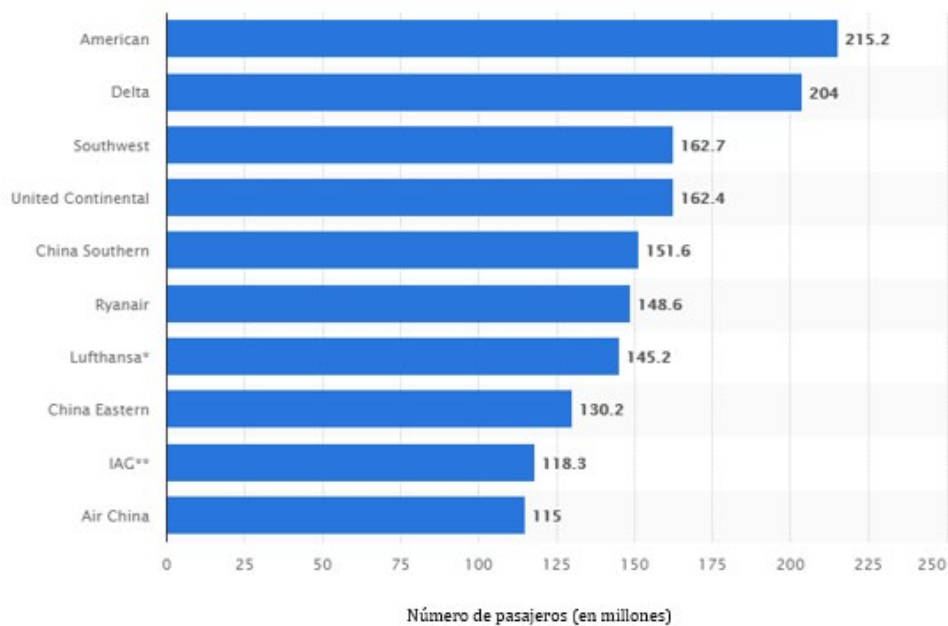
Tabla 9. Aerolíneas líderes en Europa: según el número total de pasajeros en 2019 (en millones)

¹⁰ Informe anual Ryanair (2020): <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2020/07/Ryanair-Holdings-plc-Annual-Report-FY20.pdf>



Fuente: Statista 2021

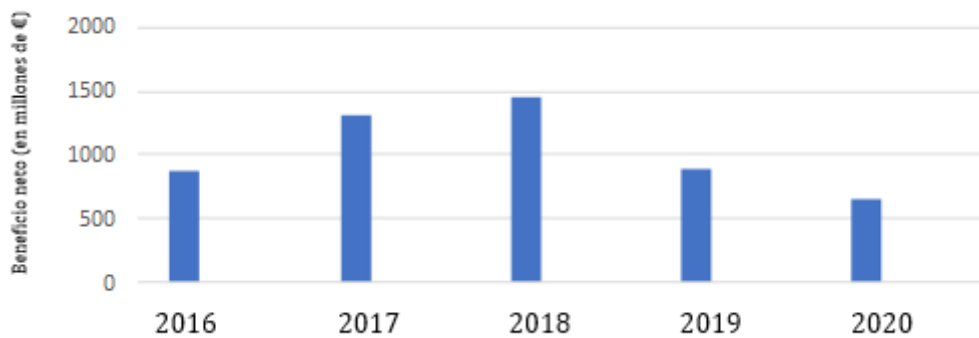
Tabla 10. Aerolíneas líderes mundialmente: según el número total de pasajeros en 2019 (en millones)



Fuente: Statista 2021

Asimismo, ha obtenido un resultado de 649 millones de euros en el ejercicio de 2020, en contraste con un beneficio de 885 millones de euros en el año fiscal de 2019. La caída del 27% se atribuye principalmente a la respuesta de la UE frente a la propagación de la COVID-19 y la consecuente pérdida de 5 millones de pasajeros (Cuentas anuales, 2020).

Tabla 11. Beneficios después de impuestos Ryanair desde 2016 hasta 2020 (en millones de euros)



Elaboración propia. Fuente: Cuentas anuales 2020 y 2019 Ryanair

7.2 Análisis interno

a) Posicionamiento

Ryanair se ha posicionado como una de las aerolíneas de bajo costo líder, ofreciendo los precios más bajos de todo el mercado. Es gracias a su estructura de reducción de costes (especialmente los superfluos) que es capaz conseguir este balance, aun manteniendo su rentabilidad.

A diferencia de sus competidores, Ryanair se enfoca en satisfacer las necesidades mínimas de sus clientes, siguiendo la creencia de que, si el cliente desea percibir algún servicio extra, debe pagar extra. Por lo que ofrece un servicio estándar con una calidad por debajo de la media.

Dentro de las aerolíneas que siguen una estrategia *low cost*, Ryanair es la que consigue ofrecer los precios medios más bajos. Como bien explica Prichinet (2020), EasyJet y Vueling siguen una estrategia similar, pero no consiguen los precios de la aerolínea irlandesa, que cobra de media tarifas de 37€, frente a la tarifa media de WizzAir, que ronda los 47€ (27% superior a Ryanair), EasyJet 61€ (65% superior a Ryanair) y Norwegian 91€ (146% superior a Ryanair).

Es gracias a su modelo de negocio basado en la reducción de costes unitarios que capacita a Ryanair a tener las tarifas más bajas del mercado. De hecho, en la Tabla 12 se comparan los costes por pasajeros invertidos de cada una de las actividades que desempeñan distintas aerolíneas europeas. Se trata de una evidencia más de su liderazgo en costes, que despunta especialmente en los costes de aeropuerto y *handling* y de propiedad y mantenimiento. Si nos fijamos bien, el total de coste por persona es de 31€, es decir 26% menos que el coste unitario total de WizzAir, 71% menor que el de easyJet y 181% que de Norwegian.

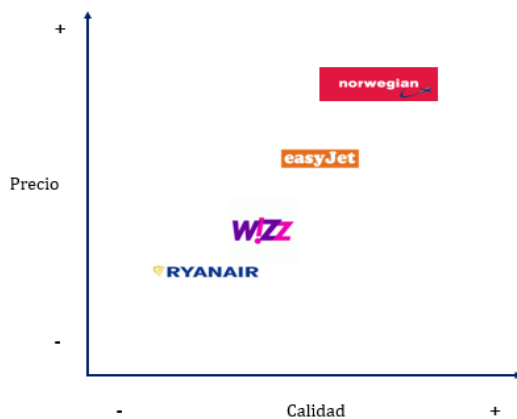
Tabla 12. Coste por pasajero según actividades (en euros) de aerolíneas europeas

€ por persona	RYA	WIZ	EZJ	NOR
Tripulación	7	6	10	19
Aeropuerto y Handling	8	11	22	19
Cargos de ruta	5	5	5	7
Propiedad y mantenim.	7	14	9	28
S&M otros	4	3	7	14
Total	31	39	53	87

Fuente: Cuentas Anuales Ryanair 2020

Como se puede ver en la Tabla 13, y tras lo anteriormente expuesto, se confirma que la percepción de los clientes sobre la aerolínea realmente concuerda con la manera en la que Ryanair opera. Como consecuencia, ha sido votada por sexto año consecutivo como una de las peores aerolíneas del mundo en 2019 por sus pasajeros (Topham, 2019), ya que la calidad de sus servicios es reducida. La Tabla 13 expresa esta percepción de baja calidad de sus clientes unido con sus bajos precios.

Tabla 13. Posicionamiento de Ryanair



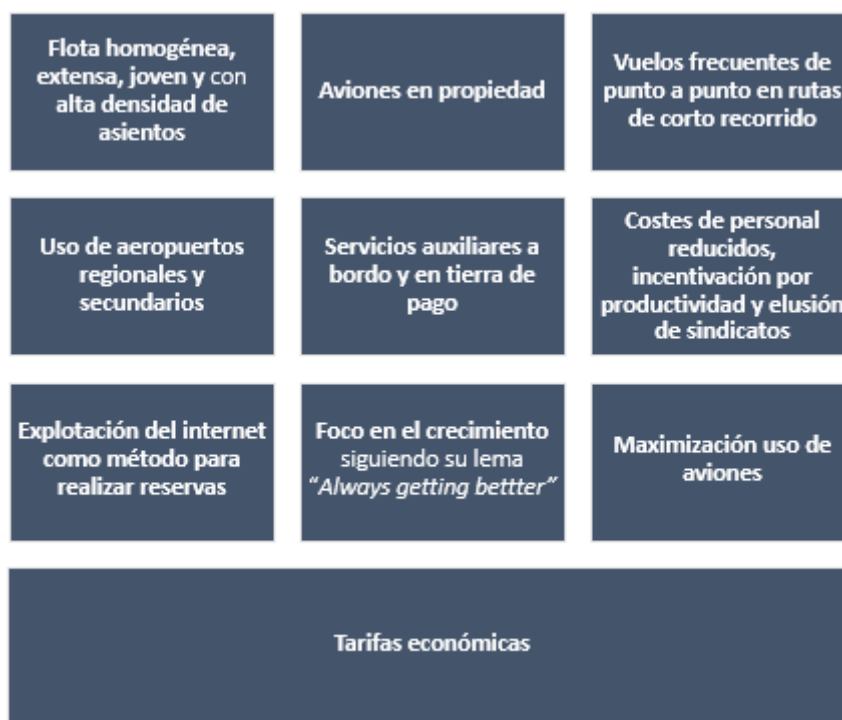
Elaboración propia. Fuente: El preferente (2019) y Cuentas anuales 2020

b) Análisis de la estrategia de Ryanair: Fuentes de su ventaja competitiva

Todas las actividades realizadas por Ryanair son llevadas a cabo con el ánimo de mantener su estructura de bajo coste y su liderazgo en costes, permitiéndole ser la aerolínea con las tarifas más bajas en el mercado y una alta rentabilidad. Para ello, será necesario tener en cuenta en análisis de su cadena de valor.

La estrategia seguida hasta ahora por Ryanair se basa en distintos elementos, todos ellos enfocados en la reducción de coste e interrelacionados entre sí para ello, creando de esta manera una ventaja competitiva frente a sus competidores y construyendo una cadena de valor única. En la Tabla 14, se puede comprobar, de manera visual, los elementos clave que componen la estrategia de Ryanair y que más adelante, en el mismo apartado se estudiarán.

Tabla 14. Elementos y actividades que conforman la estrategia de Ryanair



Elaboración propia.

i. Flota homogénea, extensa, joven y con alta densidad de asientos

En primer lugar, debemos tener en cuenta la flota de aviones de Ryanair que, a 30 de junio de 2020, estaba compuesta por más de 460 aviones. Hay que hacer notar que el 94% de la misma, eran aviones del modelo Boeing 737-800. Tal estandarización y homogeneidad, le permite reducir costes, en primer lugar, dado que prácticamente siempre adquiere el mismo modelo, pero con ciertas mejoras en la eficiencia o en la configuración de los asientos, consigue obtener descuentos de su fabricante, Boeing. En segundo lugar, consigue reducir costes de mantenimiento en tanto que, las piezas de repuesto de los aviones, pueden usarse de manera indistinta en unos y en otros y los mecánicos tan sólo son necesario que estén instruidos para reparar este único modelo. Esto también sucede con los pilotos y la tripulación de cabina, que además de no necesitar formación sobre distintos aviones, tienen flexibilidad para trabajar en rutas distintas, según sea conveniente.

No obstante, a pesar de que la homogeneidad de la flota es una característica relativamente común para las aerolíneas de bajo coste, lo que diferencia a Ryanair del

resto, es el tamaño de su flota, pues le da posibilidad de operar una mayor cantidad de rutas diarias, permitiéndole obtener mayores ingresos que sus competidores y responder con rapidez y flexibilidad ante potenciales averías en los aviones, evitando cancelaciones o retrasos de rutas establecidas para no tener que asumir costes de indemnización de sus pasajeros ni tener que invertir en mostradores ni personal de atención al cliente en aeropuertos u oficinas. En línea con la extensión de la flota, Michael O'Leary espera tener aproximadamente 585 aviones del modelo de Boeing 737 en 2024¹¹.

Además, trata de tener una flota moderna, con aviones de una media de edad de 8 años. Si contrastamos con algunas aerolíneas, la media de edad de Southwest Airlines es de 12,3 años o la de EasyJet también es de 8 años¹². Ryanair considera necesario el retiro de aquellos aviones más antiguos y menos eficientes, asegurando una flota que suponga menos costes de mantenimiento y menos consumo de combustible. Actualmente, Ryanair está a la espera de recibir 40 Boeing 737 MAX 200 para antes del verano de 2021 que, según las cuentas anuales de 2020, permitirá reducir su consumo de combustible un 16%, permitiéndole una reducción de costes sustancial, puesto que un margen de beneficios superior.

Es importante mencionar la alta densidad de asientos en cada uno de sus aviones, con entre 186 y 189 asientos cada uno. A diferencia de las aerolíneas tradicionales, que tienen una capacidad de aproximadamente 162 asientos. Como se menciona en el párrafo anterior, el nuevo pedido del modelo Boeing 737 MAX aumentará el número de asientos por avión en un 4%, es decir, 297 asientos por avión. Esta nueva flota no exige más tripulación ya que el sobrecargo adicional tan solo tiene lugar cada 50 pasajeros adicionales. Por lo que, estos pasajeros adicionales supondrán una mayor fuente de ingresos para la aerolínea, mejorando sus márgenes sin aumentar, de manera relevante, el coste en sus operaciones (Calonge, 2017).

En línea con la configuración de sus aviones, la flota irlandesa es la versión más básica del mercado. Los asientos son simples y funcionales, pero no tienen sistema de inclinación ni bolsillo de revistas. En gran medida ello supone una reducción de costes pues, reduce no solo el tiempo de limpiar la aeronave y ponerlo a punto para el siguiente vuelo, habilitando los tiempos reducidos de *turnaround*, sino que reduce las potenciales roturas y sus consecuentes gastos de mantenimiento.

Cabe mencionar, que la decisión tomada por Ryanair de ampliar el número de asientos por avión, coincide con el convencimiento de Alexandre de Juniac, Director General y CEO de IATA, de que nos enfrentamos a una falta de espacio aéreo y una infraestructura capaz de soportar el tráfico aéreo actual, explicando su preocupación; "Me temo que puede dar lugar a una crisis de infraestructura que impactará a los pasajeros" (Gasiorowski-Denis, 2017).

Su persistencia por tener la flota más eficiente del mercado y por su optimización, ha llevado a la aerolínea a dar un paso más y, siguiendo su lema *Always getting better*, llevó al CEO de Ryanair, Michael O'Leary a solicitar a los gobiernos la autorización para operar con aviones con asientos verticales, para que los pasajeros viajen de pie, así como la eliminación de los reposabrazos o cobrar una tarifa superior a aquellos

¹¹ <https://corporate.ryanair.com/category/novedades/page/9/?market=ma>

¹² Cuentas Anuales EasyJet 2020

(<https://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/EasyJet/pdf/investors/agm/agm-dec-2020/annual-report-2020.pdf>)

pasajeros con sobrepeso. Ambas propuestas giraban en torno a ganar más espacio dentro del avión para conseguir aumentar el número de asientos por avión.

ii. Vuelos frecuentes de punto a punto en rutas de corto recorrido y uso de aeropuertos secundarios y regionales

En cuanto a las medidas operativas llevadas a cabo con el objeto de mantener y mejorar su estructura de reducción de costes, Ryanair opta por operar en aeropuertos con dimensiones reducidas, regionales y secundarios, usualmente a las afueras de ciudades en la periferia, en vez de en aeropuertos y ciudades principales. Como consecuencia, Ryanair consigue evitar los altos niveles de congestión de los grandes aeropuertos. Esta descentralización del flujo de pasajeros le permite seguir prácticas de mejora de su productividad y reducción de costes, como por ejemplo realizar giros de vuelta o *turnaround* reducidos (de aproximadamente 25 minutos), con menores riesgos de retrasos y menores costes de equipaje (pérdida, fractura, diversos mostradores para facturación, etc.) que tendría que asumir en aeropuertos de mayores dimensiones y con infraestructuras más complejas. Asimismo, esta descongestión le permite mantener sus aviones un 30% más de tiempo en el aire (IMD, 2012).

En los aeropuertos secundarios también se beneficia de precios y condiciones más favorables, entre otras, métodos de embarque al avión más económicas, ya que en vez de utilizar *fingers* o pasarelas de embarque, introduce la posibilidad de caminar o utilizar autobuses para su acceso y escaleras exteriores, que quizás en aeropuertos más concurridos, no tendría la posibilidad de hacer. Ello supone unos costes inferiores para la aerolínea, en tanto que son fórmulas más económicas para la misma y mayor eficiencia, pues los *fingers*, a nivel operacional, requieren más tiempo y más personal.

Por otro lado, en este tipo de aeropuertos, prácticamente no existe ninguna restricción acerca de los slots¹³, lo que le permite cumplir con su política de aproximadamente 25 minutos desde despegue y aterrizaje (*turnaround*), mediante la cual, consigue maximizar los tiempos de uso de sus aeronaves y de su tripulación y los costes inherentes a los mismos. Se debe agregar que Ryanair siempre opta por las ubicaciones más baratas de sus puertas de embarque dentro del aeropuerto por los motivos señalados con anterioridad.

Similarmente, los impuestos también difieren según el aeropuerto donde se aterrice, por ejemplo, en Heathrow (*hub*), la tarifa de aterrizaje por pasajeros es de 19,83 GBP, mientras que en Gatwick (aeropuerto secundario) es de 8,80 GBP en 2019 (Black, 2019).

El hecho de operar en aeropuertos regionales significa que operan en ciudades con menos población y menos turismo y, por ende, con una demanda inferior. Ryanair ha aprovechado estas ciudades para abrir nuevas rutas y aumentar la extensión de sus operaciones debido a la reducida oferta. En tanto que son rutas poco atractivas, lo ha tomado como una oportunidad para explotar estas ubicaciones y beneficiarse de todos los posibles beneficios. Si bien, teniendo en cuenta su estrategia de tarifas económicas, consigue atraer y estimular demanda previamente inexistente.

¹³ *Slots* se refiere a las autorizaciones emitidas por los aeropuertos desde su torre de control para aterrizar y despegar en un horario específico

En cuanto a los costes de equipaje, son inferiores puesto que, dado que sus actividades tienen lugar en aeropuertos pequeños, es mucho menos probable que surjan incidencias relativas a pérdidas o fracturas del equipaje. Por otro lado, su presencia en estos aeropuertos, frecuentemente le lleva a su dominación, permitiéndole así beneficios como la provisión de trabajadores, ahorrándole a la aerolínea irlandesa costes laborales en ciertos aeropuertos donde vuela (Geller, Folan, & Shain, 2013).

Teniendo en cuenta las cuentas anuales de Ryanair en 2020, cuenta con una red de 79 bases realizando vuelos de punto a punto en 242 aeropuertos diarios en Europa y el Norte de África. Esta amplitud de conexiones y rutas, le permite adquirir economías de escala y mantener su liderazgo como la mayor aerolínea *low cost* en Europa. Los vuelos directos de corto recorrido sin necesidad de conexiones, reducen la necesidad de facturar maletas, así como reducción de costes asociados a la conexión de pasajeros (transferencia de equipaje de un avión a otro y asistencia al pasajero en el aeropuerto), en contraste con aerolíneas que operan vuelos de largo recorrido. De hecho, según O'Leary "esta es la ventaja de costos más importante para la compañía", ya que permitió la operación de dos vuelos adicionales por día (IMD, 2012).

Por último, cabe decir que Ryanair no solo se beneficia en términos de reducción de costes, sino que le aporta una flexibilidad a la hora de realizar sus actividades, ya que, este sistema reduce la interdependencia entre vuelos, como consecuencia evitando incidencias y el conocido "efecto dominó" por el que, cuando un vuelo se retrasa, afecta a una cadena de vuelos posteriores. Asimismo, se reduce la dependencia sobre los aeropuertos, puesto que, evita incurrir en gastos para indemnizar al pasajero afectado y los costes de reubicación del mismo y su acomodación.

iii. Servicios auxiliares de pago a bordo y en tierra

Ryanair ha eliminado cualquier ápice de "adornos innecesarios" como parte de su servicio. Michael O'Leary, actual consejero delegado de Ryanair, considera que para ser capaz de ofrecer los precios más bajos del mercado es necesario eliminar todos aquellos costes que resultan adicionales del servicio principal prestado, viajar.

Teniendo en cuenta la cadena de valor, Ryanair elimina todos aquellos lujos en cada una de las actividades primarias. En cuanto a las operaciones en tierra, impone una política de equipaje muy restrictiva que obliga al pasajero a pagar una tasa adicional si desea viajar con equipaje que no quepa debajo del asiento, es decir que mida más de 40 x 20 x 25 cm, frente a aerolíneas de bajo coste como EasyJet que permite equipaje de hasta 45 x 36 x 20 cm. Estas restricciones se imponen tanto para equipajes que van en cabina como en bodega. Si bien, los primeros no requieren de un mostrador para ser facturado, a diferencia del equipaje que va en bodega, que debe ser facturado con anterioridad al vuelo y requiere mostradores para ello. Sin embargo, puesto que son vuelos de corto recorrido en los que Ryanair no exige un mínimo de estancia, los pasajeros no suelen facturar y, por tanto, Ryanair no necesita una infraestructura de atención al cliente, demasiado extensa.

Además, según la revista *The Business Report*, Ryanair fue la primera en cobrar por la facturación de las maletas, con el ánimo de generar no sólo una fuente de ingresos adicional sino de reducir costes. En tanto que actualmente tan solo un quinto de los pasajeros factura equipaje, el peso del avión se ve reducido y por tanto el consumo de combustible es inferior. Por otro lado, se consume menos tiempo y personal para vaciar el equipaje.

De hecho, en junio de 2009, la aerolínea publicó una pérdida anual de 169 millones de euros y, a modo de respuesta, en octubre del mismo año, retiró todos los mostradores de facturación tradicionales e implantó un punto de entrega de equipaje mucho más simplificado para ahorrar costes.

Con respecto a las operaciones aéreas, Ryanair ha suprimido las comidas gratuitas, ofreciendo un menú a bordo de pago para el pasajero. Esto se traduce en una reducción de costes, así como en una nueva fuente de ingresos a través de la venta de servicios auxiliares. De hecho, tienen mucha importancia dentro de la aerolínea en tanto que suponen aproximadamente un tercio de sus ingresos totales.

En cuanto a las ventas, otro de los servicios auxiliares que introduce es la reserva de asientos y la facturación online entre 30 días antes y hasta 2 horas antes del vuelo. Aquellos viajeros que optan por no pagar tal reserva, tan solo tendrán oportunidad de hacer el *check in online* y la asignación de su asiento 2 días antes del vuelo. Esta posibilidad de pagar una cantidad adicional para obtener un servicio más completo es clave para Ryanair, pues puede reducir aún más sus tarifas y cobrar la mínima cantidad posible. Además, la asignación de asientos es una de las actividades que permite cumplir el máximo de minutos en el aeropuerto regulado en sus políticas de empresa, ya que se reduce el tiempo de embarque y desembarque del avión.

Todavía cabe señalar sus políticas de no cancelación y no devolución de las tarifas ya abonadas por los clientes y el cobro de cualquier modificación, como por ejemplo el nombre del pasajero (115 euros). De hecho, en muchas ocasiones los clientes son sancionados por determinadas prácticas como es la no impresión de la tarjeta de embarque (20 euros) o no realizar el *check in* hasta dos horas antes del despegue del vuelo (55 euros). Por si fuera poco, dado que los pasajeros realizan el *check in* por su cuenta, reduciendo el número de personal en los aeropuertos.

Por último, en referencia a sus actividades post ventas, ofrece servicios adicionales en su web de alquiler de vehículos (acuerdo con Rentalcars.com), hoteles (acuerdos con Hotels.com, HRS, HostelsClub y B&B) y seguros. En cada adquisición de vuelos desde su página web, alrededor de 149 millones de pasajeros serán expuestos a esta publicidad y oferta de servicios y puesto que Ryanair se lleva una comisión por su publicación es, de nuevo, otra de sus fuentes de ingreso auxiliares a la operación de vuelos.

iv. Costes de personal reducidos, incentivación por productividad y elusión de sindicatos

Su programa de reducción de costes y gastos se enfoca en todos los ámbitos de la empresa, en particular sobre los costes de personal. En 2020, los costes laborales, a pesar de aumentar un 12% de 2019 a 2020 (984 millones de euros a 1,017 millones de euros), supuso tan sólo un 13% de los costes operativos. En contraste con sus principales competidores en el mercado que alcanzaban el 30% de los costes operativos (Calleja Marazuela, 2014).

Ello puede derivar del modelo de subcontratación de tripulantes de cabina que llevaba utilizando para la contratación parcial de su plantilla hasta ahora, a través de empresas como Crewlink o Workforce. Sin embargo, en países como España estas prácticas han sido denunciadas y condenadas como “cesión ilegal de trabajadores” puesto que prestan idénticos servicios a la plantilla de Ryanair, pero cobrando entre un 40% y un 60% menos.

Cuenta con una plantilla de 17,268 personas en 2020 compuesta por personal de mantenimiento, personal de tierra, administrativos, pilotos y personal de vuelo. Su personal está distribuido por bases en toda Europa. Para la aerolínea, resulta de gran valor la productividad de sus empleados para controlar sus costes. De esta manera, ofrece incentivos salariales conforme a índices de desempeño, como, por ejemplo, comisiones de venta a bordo o número de horas de vuelo realizadas.

v. Explotación del internet como método para realizar reservas

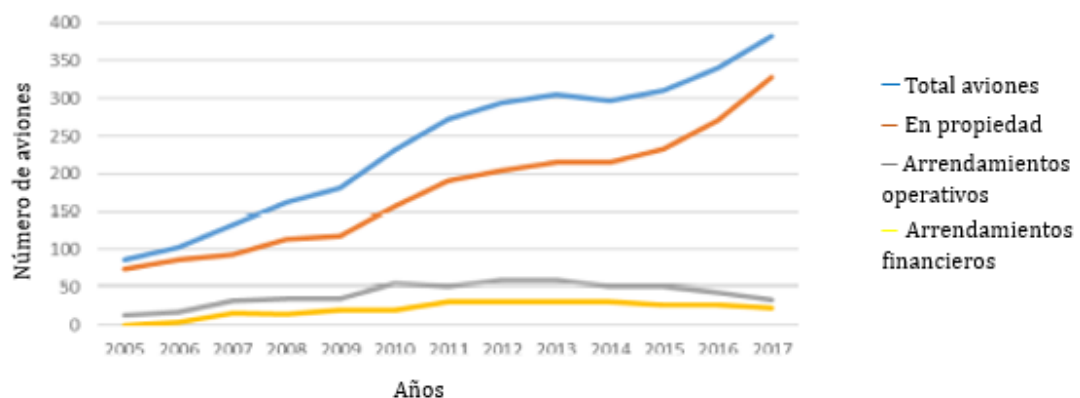
Ryanair cuenta con un sistema de reserva avanzado, conocido como Navitaire¹⁴, en el que permite al cliente reservar y abonar la tarifa correspondiente de forma online, a través de la página web. El contrato de explotación con Amadeus tiene vigencia hasta 2025. Es el método más común a través del cual se realizan el 99% de las reservas. De esta manera, Ryanair evita la necesidad de tener intermediarios y se dedica a la venta directa de sus servicios, obteniendo el 100% de los ingresos.

Cabe mencionar que esta actividad va en línea con la iniciativa de *Always Getting Better*, ya que mejora la experiencia del cliente, ofreciendo una página web fácil de usar diseñada para que puedan acceder incluso aquellos que no dominan el uso de internet.

vi. Aviones en propiedad

Existen distintas fórmulas para financiar la flota de las aerolíneas, pero Ryanair ha optado por gradualmente aumentar el número de aviones en propiedad y reducir el porcentaje de aviones financiados por arrendamientos operativos, pero manteniendo esta cifra positiva (Endrizalova, Novak, Nemeč, Hyrslova, & Mrazek, 2018).

Tabla 15. Evolución estructura de propiedad de la flota de Ryanair desde 2005 hasta 2017 (en número de aviones)



Fuente: Endrizalova, Novak, Nemeč, Hyrslova, & Mrazek (2018)

vii. Tarifas económicas

Como establecen las cuentas anuales de 2020, Ryanair está constantemente buscando maneras de mejorar su estructura de reducción de costes y lo traduce como una forma

¹⁴ Navitaire es una de las empresas subsidiarias de Amadeus y desarrollado por Accenture, que proporciona servicios tecnológicos auxiliares y de reserva para Ryanair

de ofrecer tarifas inferiores a sus clientes. Se incide de tal manera en constantemente ofrecer las tarifas más bajas que son las más bajas de todo el mercado.

Es cierto que sus tarifas están pensadas para estimular la demanda y en función de la misma. Es decir, fija las tarifas según la demanda de los vuelos que va a operar, por lo que, cuanto más demanda mayor precio, la disponibilidad de asientos y, por último, toma como base el periodo de tiempo hasta la fecha de salida del vuelo. cobrando un precio superior por aquellos vuelos adquiridos en una fecha más próxima a la de salida.

Si bien, todas estas actividades le permiten a la aerolínea lograr un balance entre la estimulación de la demanda y cumplir su política sobre el factor de carga o *load factor*. Asegurando que el avión se llene y cobrando el máximo posible para cubrir los gastos del avión. Esta maximización de sus recursos es clave para asegurar, como mínimo, llegar al punto muerto de *load factor*. Además, dado que el avión va operarse de igual manera, son costes hundidos, por ello, reduce sus precios, lo que es consistente con su estrategia y posicionamiento, y aumenta el número de potenciales clientes de sus servicios auxiliares.

Asimismo, realiza campañas donde oferta tarifas únicas con precios desorbitadamente bajos. Suele ser una manera de promocionar nuevas rutas disponibles o para estimular la demanda de ciertas rutas en temporada baja o incluso bajos niveles reservas. De nuevo, esta actividad responde al objetivo de la aerolínea de cumplir con sus objetivos en relación al factor de carga de pasajeros.

El hecho de que las tarifas económicas sean parte de la estrategia de marketing, que registran eslóganes como “*Ryanair. Com The Low Fares Website*” y el más famoso, “*Low Fares. Made Simple*”, hace pensar sobre la trascendencia que tienen sobre Ryanair las tarifas económicas. Pues está ligado con el posicionamiento de la aerolínea, construye su imagen de cara a sus clientes como la aerolínea con las tarifas más bajas del mercado. En este sentido, en 2020 la tarifa media de Ryanair fue de 37.46€¹⁵, en comparación con la tarifa media de EasyJet de 61€ o la de Norwegian, 91€¹⁶, que fueron 62.84% y un 142.93% respectivamente, más que la de Ryanair. Además, en virtud de su iniciativa *Always Getting Better*, se espera una reducción superior de sus tarifas.

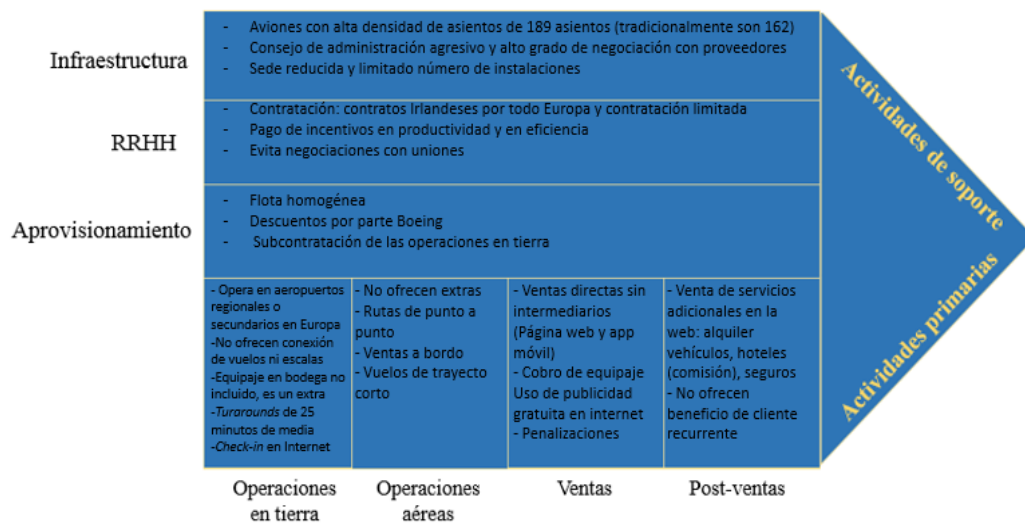
c) Cadena de valor y ventaja competitiva

En la Tabla 16 se ve ilustrada la cadena de valor, que es una herramienta que sirve para determinar la ventaja competitiva de la empresa a través de un análisis estratégico. Su representación permite ver de manera visual cómo todos los elementos de las estrategias de Ryanair, presentadas en el apartado anterior, se transforman en una elección única de actividad a lo largo de la cadena de valor

Tabla 16. Cadena de valor Ryanair

¹⁵ Información operativa cuentas anuales Ryanair 2020

¹⁶ Información obtenida de artículo de El preferente (2019): *Ryanair presume de tarifas: 37 € de media frente a 129 € de sus competidores* (<https://www.preferente.com/noticias-de-turismo/ryanair-presume-de-tarifas-37-e-de-media-frente-a-129-e-de-sus-competidores-288589.html>)



Elaboración propia. Fuente: Cuentas anuales Ryanair 2020 y 2019

Además, da la oportunidad de comprobar la manera en la que Ryanair opera a lo largo de la cadena de valor, valiéndose de una serie de elecciones, recursos y capacidades configuradas de una manera diferente de los de la mayoría de los competidores.

Siguiendo la matriz de Michael Porter relativa a las estrategias genéricas, y dado que toda su estrategia gira en torno a obtener el liderazgo en costes en el sector, podemos afirmar que su ventaja competitiva gira en torno a su modelo *low cost*, por el cual tiene una desarrollada **estructura de reducción de costes**, definido en tres frases: “*low cost* (costes bajos), *low fares* (precios bajos), *no frills* (ningún servicio adicional)”.

Como hemos estudiado en el apartado anterior, su estrategia es muy clara y tiene un foco extremadamente fuerte sobre la reducción de costes en todas las actividades que desarrolla a lo largo de la cadena de valor le permite crear valor, ofreciendo las tarifas más bajas del mercado y, por supuesto, colocando a Ryanair en una posición más ventajosa frente a las aerolíneas competidoras que no pueden reducir sus tarifas al nivel de Ryanair sin obtener pérdidas. De esta manera, Ryanair atrae a un mayor flujo de pasajeros y asegura su continuo crecimiento, habilitando la explotación de economías de escala y la expansión a nuevas rutas, formando un “círculo virtuoso”.

Por otro lado, otras de las ventajas competitivas de Ryanair son, su **flexibilidad** y la **maximización del uso de sus recursos**. Durante años, la aerolínea ha demostrado su capacidad de utilizar sus recursos de la manera más eficientemente posible, no sólo para reducir costes, sino también para aumentar el número de vuelos diarios o aumentar el número de pasajeros por avión, por ejemplo. Permitiéndole comercializar ofertas difícilmente rebatibles para el resto de las aerolíneas.

En relación a su flexibilidad, Ryanair tiene la habilidad de poder adaptar su flota y tripulación a los potenciales cambios que puedan surgir. En parte, ello le permite evitar roturas en la cadena y reducir las potenciales pérdidas ante tal escenario. En tanto que su flota está prácticamente compuesta por un modelo de avión del mismo proveedor, permite que, en caso de avería de una aeronave, la tripulación pueda responder rápidamente y operar el vuelo en un avión distinto del que se planeaba para evitar su cancelación y, en definitiva, la necesidad de indemnizar a los pasajeros. A diferencia de muchos de sus competidores, que quizás no podrían realizar estos rápidos cambios

puesto que seguramente su tripulación no estaría entrenada para trabajar en un modelo distinto.

Asimismo, Ryanair tiene una **marca muy fuerte y sólida**, puesto que fue la primera aerolínea de bajo coste en Europa, se ha conseguido beneficiar de la “ventaja del primer jugador” y de la “*blue ocean strategy*” acuñada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en 2005. Este reconocimiento como una de las aerolíneas *low cost* líderes europeas genera lealtad del cliente.

Por último, se debe destacar el **fuerte liderazgo de Ryanair**. Le permite a la aerolínea mantener su foco y asegurar el éxito de su liderazgo en costes. La visión de O’Leary del sector como un negocio *commodity*, por el cual aquel que ofrezca los precios más bajos es el que prevalecerá (Navas, Aranguren, & Gil, 2017), ha fortalecido este énfasis en mantener los costos a mínimos. Es muy relevante para la organización este foco en el liderazgo en costes, pues protege la estructura de reducción de costes y vela por su prolongación en el tiempo.

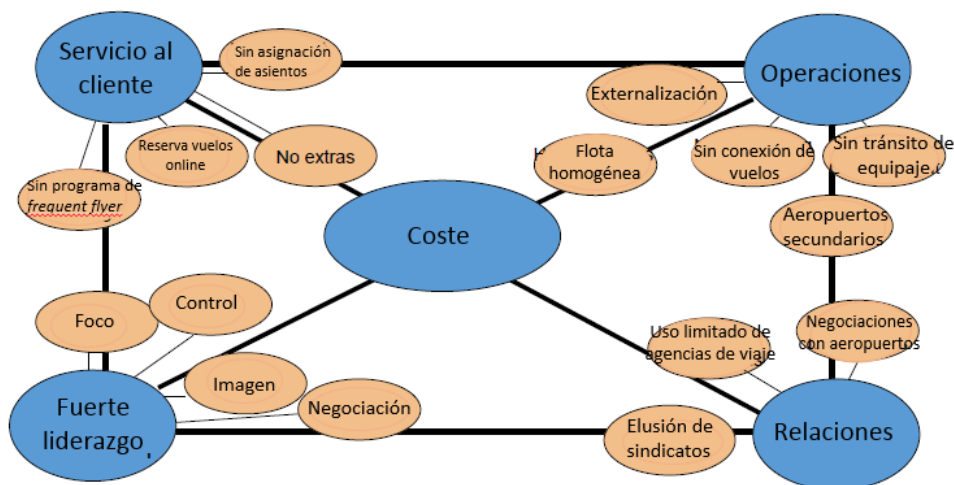
d) Análisis sostenibilidad ventaja competitiva

A continuación, se realizará un análisis sobre la sostenibilidad de las ventajas competitivas de Ryanair y como añade un valor inimitable a sus clientes. Para su estudio, se valorará la ambigüedad causal, los vínculos internos, externos y otros factores como la trayectoria, tamaño y cultura.

En los últimos apartados se ha podido comprobar la manera en la que Ryanair basa sus ventajas competitivas en distintas dimensiones y en todas sus actividades a lo largo de la cadena de valor y de manera consistente. Creando un sistema en el que todas sus actividades están conectadas y enfocadas para la consecución de un mismo fin.

En la Tabla 17 se comprueba de una manera visual, la manera en la que Ryanair consigue ligar todas sus actividades consistentemente y de una manera perfectamente relacionada.

Tabla 17. Mapa sistema de actividades Ryanair



Fuente: Apuntes asignatura Estrategias Empresariales (ICADE 2019)

En este sentido, podemos decir que Ryanair tiene **ambigüedad causal** ya que sigue un sistema consistente, perfectamente relacionado entre sí y focalizado en seguir un mismo fin, la reducción de costes para poder cobrar las tarifas más bajas y, donde todos los elementos que utiliza se refuerzan entre sí y forman un todo difícil de imitar.

Por otro lado, otro de los motivos por lo que las ventajas competitivas de Ryanair son sostenibles, es también debido a sus vínculos internos y externos, que hace que nadie sea capaz de imitarlos ni su cadena de valor.

En cuanto a sus **vínculos internos**, Ryanair ha conseguido relacionar las actividades de su cadena de valor de manera consistente. Una de las maneras en las que lo consigue es, por ejemplo, en las operaciones en tierra, el hecho de que no permitan la facturación de maletas, hace que los vuelos sean puntuales, que se invierta menos tiempo transportando el equipaje y por ende menos costes de personal, cumpliendo el objetivo de 25 minutos de *turnaround* y como consecuencia, un mayor tiempo en el aire. Además, ahorran en combustible, ya que la carga es inferior y tienen más espacio para asientos, generando mayores ingresos por vuelo. Como se ha venido explicando en el apartado b), estas relaciones a lo largo de la cadena son, cuanto menos, frecuentes, pues Ryanair trata de asegurar que todas sus actividades deriven en la reducción de costes y, por tanto, entrelazan todas sus actividades, tanto de soporte como primarias, para conseguirlo.

En referencia a los **vínculos externos**, Ryanair negocia constantemente con aeropuertos secundarios, con quienes tienen muy buena relación y, dado que los aeropuertos están interesados en cooperar con la aerolínea, ya que atrae a altos flujos de pasajeros, permite a Ryanair tener una buena posición para negociar con ellos.

Esto también sucede con sus proveedores, como por ejemplo Boeing. Ryanair actualmente tiene una dimensión muy extensa y cuenta con una flota muy amplia, por lo que goza de economías de escala y de condiciones y tarifas más favorables que aquellas aerolíneas con dimensiones más reducidas. Ello añadido a que prácticamente toda su flota proviene de este mismo fabricante, le ubica en una posición favorable para negociar con el proveedor, quien en muchas ocasiones ha diseñado vuelos a medida para la aerolínea y ofrecido condiciones más favorables.

De la misma manera, también tiene acuerdos con empresas de subcontratación de personal a empresas externas, como por ejemplo Crewlink o Workforce. Estos acuerdos les permiten acceder a una tripulación mucho más económica que la contratación tradicional.

Es importante destacar que la experiencia, el tamaño y la cultura de Ryanair también permite apoyar la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Puesto que Ryanair tiene mucha **experiencia** operando como una aerolínea de bajo costo, conoce a la perfección el negocio y, por tanto, es consciente de qué actividades funcionan y cuáles no. Así, tienen una mayor capacidad de anticipación a posibles riesgos y amenazas y a saber cómo responder ante ellos. La experiencia da a Ryanair la capacidad de conocer, además, “la competencia y los puntos fuertes de la empresa para invertir en aquello que sea más necesario y no malgastar recursos” (Chicano Tejada, 2015).

Es imprescindible conocer a la perfección el negocio, la competencia y los puntos fuertes de la empresa para invertir en aquello que sea más necesario y no malgastar recursos.

El **tamaño** de Ryanair es importante pues les concede una mayor capacidad de negociación con sus proveedores, es decir, obteniendo mejores condiciones que las que se podrían obtener en el mercado, en parte gracias a las economías de escala. Además, les da la capacidad de soportar situaciones de crisis y una mayor capacidad de maniobra para responder ante cambios.

En referencia a la **cultura** de Ryanair es, sin lugar a dudas, el aspecto más relevante. Gracias a O’Leary y su fuerte liderazgo, la cultura de Ryanair está enfocada en mantener y mejorar su estrategia de liderazgo en costes. El hecho de que se mantenga este enfoque de manera clara en todas las actividades que realiza, resulta clave para continuar manteniendo su ventaja competitiva a largo plazo. Su posicionamiento y estrategia son tan firmes que, hasta sus trabajadores tienen que comprar su propio material de oficina. Esto es especialmente relevante en empresas que siguen una estrategia de liderazgo en costes, sobre todo para evitar el cargo de ningún coste no esencial.

La constante “presión” por parte de su CEO hace que no “se baje la guardia” en ninguna de las actividades que realiza. De hecho, una vez preguntaba retóricamente en una entrevista “¿Por qué un avión tiene dos pilotos? En serio, solo necesita un piloto. ¡Saquemos al segundo piloto y dejemos que el maldito computador vuele el avión!” (Kilduff, 2010).

Por todo lo dispuesto con anterioridad, podemos afirmar que las ventajas competitivas de Ryanair son sostenibles. Esto lo demuestran los resultados financieros que, a lo largo de los años han conseguido aumentar sus volúmenes tanto de ingresos como de pasajeros, como se ha mencionado en la presentación de Ryanair.

8. MATRIZ DAFO

Una vez realizado un análisis interno y externo de Ryanair, podemos conjugar ambos análisis utilizando una matriz DAFO. La matriz DAFO, es una herramienta que permitirá visualizar las ventajas competitivas de Ryanair tanto en el entorno interno, fortalezas y debilidades, como su entorno externo, amenazas y oportunidades.

De este modo, podremos saber si las fortalezas de Ryanair son las adecuadas para hacer frente a las amenazas que se plantean y conseguir sacar partido de las oportunidades.

Tabla 18. Matriz DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Imagen comercial y reputación negativa. - Atención al cliente deficiente - Relación conflictiva con empleados, con condiciones mejorables en el área de trabajo, evita la formación de sindicatos. - Opera principalmente en aeropuertos secundarios, 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta competencia: existencia de muchas aerolíneas <i>low cost</i>, fácil entrada al mercado y la consolidación de un gran número de aerolíneas desde la liberalización del transporte aéreo. - Pandemia mundial y crisis económica: turismo, PIB y consumo gravemente perjudicados, altos

usualmente lejos de las ciudades, que supone un consumo mayor de tiempo y dinero para los clientes.

- Aviones con limitado espacio para los pasajeros para sentarse y acomodarse.

costes para asegurar la desinfección y limpieza.

- Alto poder de negociación de los proveedores: tanto de fabricación (tan solo producen aviones de Boeing y Airbus) como de los aeropuertos.

- Fluctuaciones sobre el precio del combustible y tipos de cambio (opera en diversas divisas: euro, libras y dólares). No se pueden predecir ni controlar estos cambios, lo que puede suponer un riesgo para los márgenes de Ryanair, que depende del combustible para operar.

- Gran influencia de los ciclos económicos y la estacionalidad de la demanda.

- Creciente regulación de los gobiernos, desarrollo de nuevos impuestos y su adhesión a distintos acuerdos, en especial restricciones sobre movimiento y traspaso de fronteras como consecuencia de la COVID-19.

- Fortalecimiento de los transportes sustitutivos: transporte ferroviario de alta velocidad, donde no es necesario llegar con tanta antelación ni hay tantas restricciones con el equipaje.

- Dependencia de factores climatológicos

- Brexit: incertidumbre sobre la divergencia de la regulación de Reino Unido y Europa.

- Los sindicatos tienen mucha fuerza, altas probabilidades de huelga.

- Crecientes presiones para reducir emisiones y la huella de carbono generada por los aviones.

- La asignación de slots puede ser revocada unilateralmente por los aeropuertos.

Fortalezas

- Marca reconocida a nivel europeo, con una sólida marca y reputación dentro de la industria
- Crecimiento anual fuerte y estable en beneficios, con una estructura de reducción de costes cada vez más rentable
- Aerolínea líder con los precios más bajos en la industria
- Modelo de negocio *low-cost* con una alta consistencia y reducción de los costes de todas sus actividades
- Venta por internet y un *e-commerce* muy fuerte, con el 90% de reservas realizadas desde la página web de Ryanair, eliminando intermediarios y costes de distribución
- Flota homogénea, amplia, actual y eficiente
- Aumento de la flota: el nuevo 737 MAX 200 incorpora motores y *winglets* de última tecnología, reduciendo el consumo de combustible en un 16%, aumentando el número de asientos en un 4%, reduciendo las emisiones de ruido, y contribuyendo a que Ryanair siga siendo la línea aérea más limpia y verde de Europa
- Alta ocupación de asientos en todas sus operaciones
- Oferta de 133 rutas tráfico aéreo a 240 aeropuertos distintos, con una alta frecuencia y ofreciendo 2500 vuelos diarios (julio 2019)
- Uso de aeropuertos secundarios y regionales, donde incurren en tasas inferiores, sin requisitos sobre los slots, ni restricciones operativas o limitación sobre el número de despegues y aterrizajes

Oportunidades

- Demanda creciente de aerolíneas de bajo coste
- Oferta de nuevas rutas: en Europa y a nivel internacional
- Boom de la demanda con la vuelta a la normalidad en un plano con menos competidores (Carlos Bertomeu, 2020)

<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de rutas con ciudades de bajo tráfico aéreo, hasta entonces poco comercializadas, y alta densidad de población (<i>Spokes</i>) - Estrategia clara: estrategia <i>low cost/price</i>, asegurando puntualidad y eficiencia en todos sus servicios - Subvenciones en Europa para operar en ubicaciones más remotas o menos atractivas comercialmente: especialmente en Francia, Italia y España - Sede pequeña en Irlanda y un reducido número de empleados, todos ellos adscritos a contratos laborales irlandeses, donde la regulación es más laxas 	
--	--

Elaboración propia a partir de la Matriz DAFO

Tras haber realizado el análisis interno y externo del sector de la aviación comercial, es importante remarcar cuales son las amenazas que se consideran más relevantes y que tienen una mayor incidencia sobre la línea de costes de las aerolíneas, aumentándole y reduciendo su rentabilidad.

Si bien, la alta competencia del sector, la fluctuación de los precios del combustible y el gran poder de negociación de los proveedores son muy relevantes y afectan en gran medida a los resultados de las mismas, la que actualmente está comprimiendo en mayor medida los márgenes en el sector, es la COVID-19 y la crisis económica mundial en la que ha derivado.

A la luz de la propagación del coronavirus, sus efectos han sido catastróficos y han dejado huella en la economía, especialmente en el sector de la aviación comercial, que quedó paralizada durante aproximadamente cuatro meses, como se estudiará a continuación.

Sin embargo, tras este estudio, podemos comenzar a afirmar que el posicionamiento de Ryanair le permite hacer frente a esta amenaza principal, la COVID-19, de manera satisfactoria. En tanto que la COVID-19 ha provocado caídas sin precedentes de la demanda, forzando así reducciones en los precios, muchas aerolíneas no han podido responder así, pues obtendrían márgenes negativos. No obstante, puesto que la estrategia de Ryanair está basada en tarifas económicas, ha conseguido hacer frente a este nuevo entorno y, por tanto, ha demostrado que está muy bien posicionada con sus fortalezas para responder a esta amenaza.

Si bien, todo ello demuestra la necesidad de que las aerolíneas tengan los factores clave del sector mencionados anteriormente que son, la capacidad de reducir costes y la

flexibilidad y resiliencia ante cambios. Dicho esto, se reitera que Ryanair es muy consistente con ambos factores clave del sector necesarios para competir.

En el siguiente apartado se pondrá de relieve el impacto de la COVID-19 tanto a nivel global como a nivel europeo en el sector de la aviación comercial. Se tendrá en cuenta el impacto operativo, económico, en el sector turístico y laboral. Una vez se haya abordado un estudio sobre la mayor amenaza del mercado, pasaremos a definir qué factores son imprescindibles para asegurar el éxito de las aerolíneas y valorar la actuación de Ryanair y alguno de sus competidores, como easyJet.

9. IMPACTO DE LA COVID-19 EN EL SECTOR DE LA AVIACIÓN

9.1 Ámbito Global

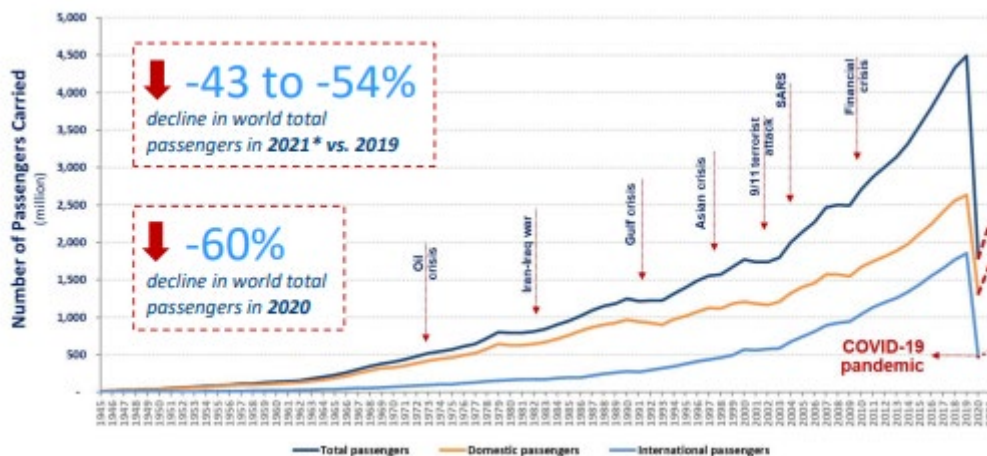
La pandemia provocada por la propagación del coronavirus ha dado lugar a implicaciones tremendamente trascendentales para la sociedad, arrastrando consecuencias graves sobre la salud y la economía. El sector de la aviación, principalmente la aviación comercial ha sido uno de los sectores con más pérdidas, y que, en tan solo dos meses, un 50% del número total de vuelos diarios se desplomó (Comisión Europea, 2020).

En la Junta General de 2020 de la IATA, su Director General y CEO, Alexandre de Juniac, se refería a la situación del sector de la aviación como la crisis más profunda y catastrófica desde la Segunda Guerra Mundial, que ha conseguido generar una desconexión superior a ninguna sufrida hasta entonces.

Si bien es cierto que en dicho sector las crisis están a la orden del día, los impactos negativos han provocado la bancarrota y cierre de algunos de los integrantes del sector. No obstante, el principal fabricante multinacional de aviones comerciales, Boeing (2020), asegura que la aviación ha experimentado recurrentes fluctuaciones en la demanda desde el comienzo de su existencia y que, a pesar de ello, la industria se ha recuperado una y otra vez.

La Tabla 19 incluye un gráfico que expone la evidencia de ello, y presenta los periodos temporales en donde se tienen en cuenta las crisis más perjudiciales sobre el sector y su impacto sobre el tráfico de pasajeros a lo largo de los años. Sin embargo, no es sino la COVID-19 la que ha provocado el mayor colapso del tráfico mundial de pasajeros con un declive sin precedentes en la historia.

Tabla 19. Tráfico aéreo mundial desde 1980 hasta 2021 en función de los pasajeros transportados (en millones)



Fuente: Informe Estimaciones ICAO (2020)

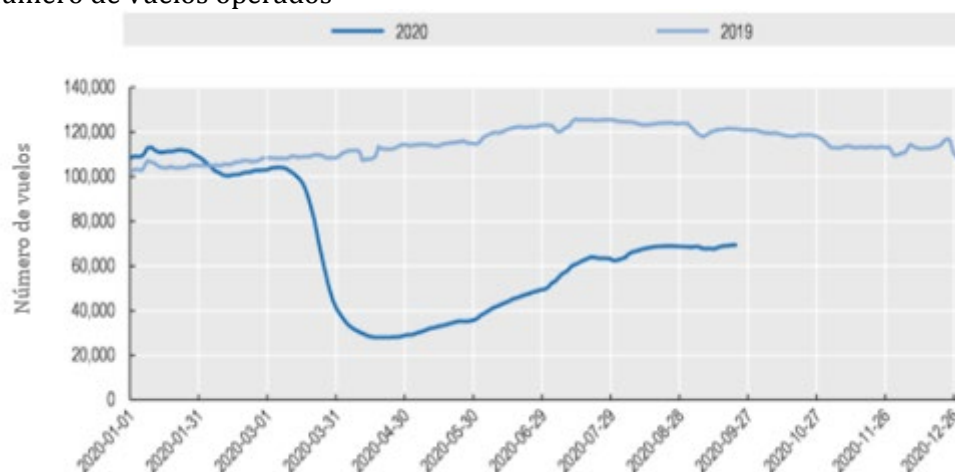
Según Carlos Bertomeu, CEO de la aerolínea regional Air Nostrum, a lo largo de la entrevista incluida en el Anexo II, la “COVID-19 sobre la aviación comercial, a nivel

mundial, ha sido absolutamente demoledor, catastrófico por definición, porque ha ido a la médula ósea del transporte y, es que el transporte es comunicación, el transporte es conexión y es conectividad”.

Desde febrero de 2020, los gobiernos de todo el mundo, con el objetivo de reducir y contener el contagio de la COVID-19, inmediatamente comenzaron cerrar fronteras y a implementar una serie de restricciones de movilidad y de viaje y turismo que incluían desde bloqueos, advertencias de "no viajar", restricciones de viaje internacionales, hasta controles en aeropuertos, requisitos obligatorios de cuarentena y otras medidas similares que limitaban la libertad de movimiento a niveles extremos para contener y evitar contagios masivos. En cambio, lo que comenzó como una crisis sanitaria, se convirtió en una crisis económica (Marques Santos, Madrid González, Haegeman, & Rainoldi, 2020).

Ello supuso que, en el máximo auge de la crisis en abril de 2020, el 90% del transporte aéreo comercial desapareciese (Sun, Wandelt, & Zhang, 2020). Además, provocó una caída mundial del flujo de pasajeros (Ver Tabla 20) y, como consecuencia, de los ingresos obtenidos por las aerolíneas y de todos aquellos sectores proveedores de las mismas.

Tabla 20. Contraste tráfico aéreo comercial mundial entre 2019 y 2020 en función del número de vuelos operados



Fuente: Informes OECD (2020)

En 2021, la ICAO realizó un estudio¹⁷ sobre el impacto económico del Coronavirus (COVID-19) en el tráfico mundial de pasajeros programado para el año 2020, en comparación con los niveles de 2019, y estimó una reducción global de 2.690 millones de pasajeros (-60%), así como una reducción general del 50% de los asientos ofrecidos por las aerolíneas. Como consecuencia de la caída de la demanda, alrededor de 25 millones de puestos de trabajo dentro de la industria se vieron afectados (IATA, 2021).

Por otro lado, la IATA calcula en su informe del segundo cuatrimestre de 2020 una pérdida neta de 314.3 billones de euros de las aerolíneas en el mismo año, en la que asegura que las pérdidas continuarán en 2021 aunque en menor medida.

¹⁷ Página web ICAO: https://www.icao.int/sustainability/Documents/Covid-19/ICAO_coronavirus_Econ_Impact.pdf

Como consecuencia, las aerolíneas se han visto forzadas a adoptar diversas estrategias para minimizar los problemas económicos a los que se enfrentan, especialmente y estimular la demanda una vez las restricciones se devinieron gradualmente más laxas. En tanto que se trata de un sector en el que las aerolíneas tienen que realizar grandes inversiones con altos costes fijos, se pone en duda la supervivencia en el corto plazo de las mismas en escenarios de crisis. Efectivamente, la IATA (2020) ha estimado que una aerolínea media tan sólo puede cubrir sus deudas de manera orgánica durante aproximadamente dos meses.

En realidad, los gobiernos también se han visto en una encrucijada en la que, o bien se ofrece asistencia financiera o medidas para garantizar deuda existente, o bien confían en que las fuerzas del mercado desbancan a las aerolíneas. Teniendo en cuenta que el transporte aéreo es clave para el desarrollo de la economía, puesto que permite el flujo de bienes, personas, tecnología, capital e ideas, así como la interconexión entre ciudades, la cesación de las compañías aéreas supondría la interrupción de la cadena de suministro global (Maneenop y Kotcharin, 2020).

9.2 Ámbito Europeo

Acercado del despliegue de los efectos derivados de la pandemia en Europa, el Consejo Europeo emitió un orden el 23 de marzo de 2020 en la que impedía todos los vuelos que no fueran estrictamente necesarios o “no imprescindibles” desde países fuera del espacio Schengen a la UE. En un principio, esta orden tenía una vigencia de un mes, pero que sin embargo se fue postergando hasta el 15 de junio de 2020.

Para conocer a fondo el impacto de la pandemia sobre Europa, es preciso tener en cuenta una serie de variables de medición operativas, económicas y sociales. De esta manera se podrán contrastar y evaluar sus efectos en los países miembros en un momento anterior y posterior de su propagación.

a) Impacto operativo

Europa operó en 2019 el 26,8% de vuelos a nivel mundial, con un crecimiento del 6,6% en comparación con el año anterior (ICAO, 2019). De la misma forma, la IATA la considera una de las regiones más establecidas en el mundo por su actividad en el transporte aéreo.

De hecho, se refiere a Europa del este y Europa central como las mayores contribuyentes al crecimiento de la actividad aérea, siguiendo un 7-8% de crecimiento anual del RPK. Tal crecimiento es superior a la media experimentada a nivel mundial que, como se ha expuesto en la Tabla 21, los RPK crecían a un ritmo del 4,9%.

Por el contrario, la conectividad aérea europea, tras el despliegue de los efectos de la pandemia, ha sufrido caídas desorbitadas. Si estudiamos la Tabla 21, podemos hacernos una idea de la gran disrupción que supuso sobre Europa, ya que, si

comparamos las conexiones entre pares de ciudades en abril de 2019 y abril de 2020, cayó en un 77%, pasando de operar 9,010 vuelos a tan sólo 2,110 un año más tarde.

Cabe resaltar que la conectividad aérea ha dado solución a muchas comunidades periféricas e islas en Europa que son de difícil o imposible acceso. En muchos casos el transporte aéreo es el único recurso para acceder a ellas. Sin embargo, la COVID-19 interrumpió hasta 79 rutas a este tipo de comunidades, 14 de las cuales no han sido posible recuperar (IATA, 2020).

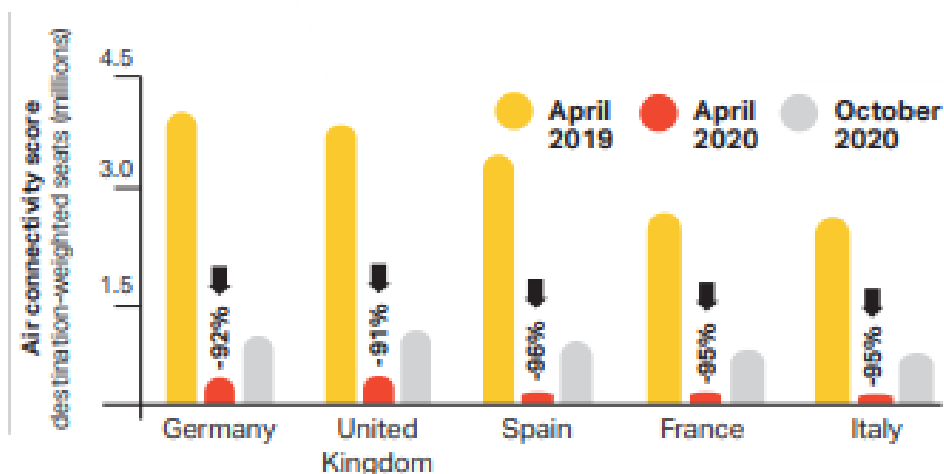
Tabla 21. Conectividad aérea post-COVID y pre-COVID en Europa



Fuente: Informe IATA (2020).

Los países con mayor conectividad aérea en Europa son, por orden de mayor a menor, Alemania, Reino Unido, España, Francia e Italia. Tal y como se indica la Tabla 22, las caídas del *destination-weighted seat*¹⁸ en abril 2020, en comparación con abril 2019, no bajan del 90%. España es el país más afectado de entre los cinco, seguido por Francia e Italia, principalmente por la estructura de sus economías, basados fundamentalmente por el turismo, el cual depende de las aerolíneas y la conectividad aérea.

Tabla 22. Disrupciones de la conectividad aérea en el top 5 países más conectados de Europa *destination-weighted seat* (en millones)



Fuente: Informe IATA (2020).

¹⁸ El *destination-weighted seat* se trata de un indicador desarrollado por la IATA que calcula la conectividad en base a la capacidad total de la ruta (en términos de asientos disponibles) ponderada por la capacidad relativa del aeropuerto de destino, dividida por el tamaño de la población del país

Si bien, la Tabla 22 también muestra cómo han ido recuperándose estos países en octubre de 2020, tras el verano de 2020, en el que se experimentó una recuperación parcial y los gobiernos comenzaron a reducir las medidas y restricciones impuestas sobre las aerolíneas. Evidentemente, y como podemos comprobar en la tabla anterior, no fue suficiente para recuperar los niveles anteriores a la pandemia, en abril de 2019.

De igual modo, no fue hasta febrero de 2021 cuando comenzaron a aparecer nuevas variantes de la COVID-19 (WHO, 2021), y la conectividad aérea comenzó a perder fuerza de nuevo.

b) Impacto Económico

En Europa, la pérdida de ingresos estimada en la industria de la aviación es de 89 mil millones de dólares (Roy, 2020) (Ver Anexo I). En un informe sobre un estudio realizado por la IATA en febrero de 2021, se llega a la conclusión de que, en los resultados financieros del cuarto trimestre de 2020, los márgenes de EBIT de las aerolíneas, se mantuvieron en niveles negativos en Europa (Ver Tabla 23).

En efecto, podría afirmarse que se trata de una de las formas más determinantes para evaluar la rentabilidad de una empresa es mediante el cálculo de su margen de beneficio operativo (Zarb, 2018). Sencillamente se evalúa cuán rentable es una empresa en la gestión de sus operaciones diarias. También es conocida como EBIT o *Earnings before interests and tax*, y cuanto mayor sea, más rentables será. Sucede pues, que a medida que la incertidumbre sobre el resultado del EBIT o sus estimaciones aumenta, mayor es el grado de riesgo empresarial (Brealey, Myers, & Allen, 2019)

Tabla 23. EBIT aerolíneas europeas desde 2018 hasta 2020 (como porcentaje de los ingresos)

% ingresos	2018	2019	2019Q4	2020Q4
Europa	6.2	4.8	2.4	-54
Industria	5.7	5.2	8.7	-51

Fuente: IATA. Informe Regional (2021)

Ahora bien, la muestra también señala que las pérdidas incurridas fueron inferiores que las del tercer trimestre debido a drásticas medidas de reducción de costes e ingresos por carga, industria que retorno a operar con anterioridad.

c) Impacto en el sector turístico

Los flujos de turismo en Europa han aumentado más del doble desde 1995 hasta la actualidad, Santos y Cincera (2018) atribuyen este crecimiento al desarrollo del sector de la aviación comercial. Según un informe publicado por Naciones Unidas, representa más del 20% del PIB de muchos países y menciona que el tercer sector es “el más importante de la economía mundial en materia de exportaciones” (Naciones Unidas, 2020).

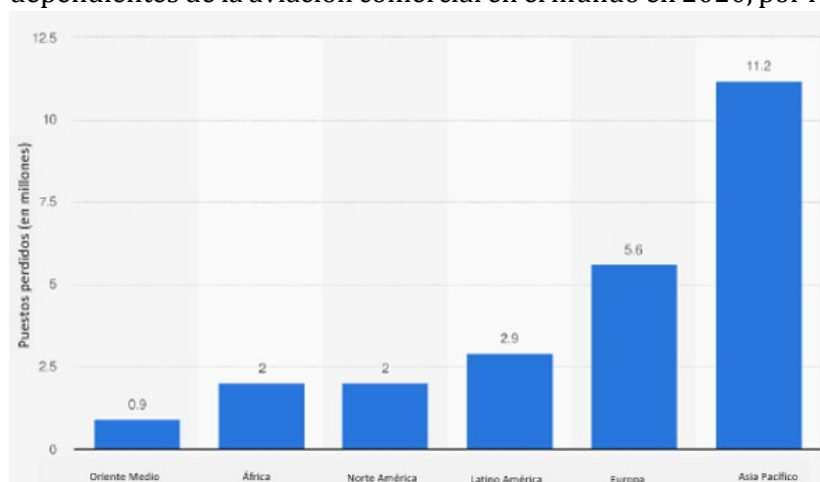
Sin embargo, el despliegue de los efectos de la COVID-19 frenó todo atisbo de turismo. Puesto que se cerraron fronteras y se redujo la movilidad a mínimos, el número de turistas internacionales durante los 5 primeros meses cayó en un 56% y se sufrieron pérdidas de 320.000 millones de dólares en exportaciones del turismo, según lo dispuesto por la Organización Mundial del Turismo (OMT). Según el Fondo Monetario Internacional, es muy probable que los efectos negativos de la pandemia sobre el turismo y la economía, se prolonguen y no recuperen las cifras anteriores a la misma (Fondo Monetario Internacional, 2020).

Estas consecuencias afectan en gran medida al sector de la aviación pues, de los 1.500 millones de turistas internacionales, el 58% lo hacía en transporte aéreo.

d) Impacto Laboral

Según las estimaciones de la IATA, el sector de la aviación ha sufrido una pérdida de 5,6 millones de empleos en el continente europeo, siendo la segunda región más afectada, por detrás de Asia y el Pacífico (ver Tabla 24).

Tabla 24. Impacto del desempleo provocado por el coronavirus en industrias dependientes de la aviación comercial en el mundo en 2020, por regiones (en millones)



Fuente: Informe Estadísticas 2020 IATA

Puesto que el tráfico aéreo frenó en el segundo trimestre y no hay indicios de que vuelva a recuperarse devolviendo los niveles que existían antes de la crisis, da lugar a una gran presión sobre el empleo de las aerolíneas. La IATA estima que la contratación llevada a cabo por las aerolíneas europeas se verá reducida en 1,9 millones en 2020. Además, apunta la alta probabilidad de que la productividad disminuya con el promedio empleado, que genera 521,348 ATK¹⁹ al año (IATA, *Economic Performance of the Airline Industry*, 2021). Evidentemente, los salarios disminuirán de forma generalizada en la industria como un vehículo más para asegurar la reducción de los márgenes de beneficio.

¹⁹ ATK es el acrónimo de *Available Tonne Kilometers*, que se trata de una forma de medir la capacidad de transporte de una aerolínea

Tras este estudio, se vuelve a resaltar la importancia que tiene sobre las aerolíneas la posesión de los factores clave de éxito ante esta fuerte crisis sanitaria y económica para ser capaz de hacerle frente.

10. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA RYANAIR Y EASYJET A LA COVID-19

A lo largo de este trabajo, se han podido ir identificando una serie de factores clave de éxito en el sector de la aviación comercial.

En este apartado se comparará la respuesta de Ryanair con la de easyJet ante la pandemia de la COVID-19. Con el propósito de llegar a una conclusión técnica y basada en datos, se va a examinar tanto información sobre sus estados económicos y financieros, para conocer su desempeño, como de sus estrategias implementadas ante la COVID-19. Posteriormente se estudiará y contrastará qué aerolínea ha respondido mejor y por qué.

La decisión por la cual se han elegido ambas aerolíneas es, esencialmente, porque ambas son aerolíneas de bajo coste, que siguen estrategias similares y operan principalmente en Europa. Además, se ha seguido la clasificación propuesta por Mason and Morrison (2009) y Mason, Morrison, & Stockman (2013), que establecen que existen dos modelos de negocio dentro de las *low cost*; las "verdaderamente de bajo costo" y las "aerolíneas de servicio completo". Dentro de la primera clasificación entrarían, según los autores, Ryanair y easyJet, por lo que tiene sentido analizar a ambos competidores puesto que tienen un modelo de negocio similar para, posteriormente, poder comparar y sacar conclusiones relevantes.

10.1 Análisis operativo y económico

Es cierto que los factores clave de éxito minimizan los efectos negativos de la pandemia y por ello es necesario comprender en qué medida el coronavirus ha afectado a los resultados de ambas aerolíneas, contrastando una serie de datos en 2019 y en 2020.

Cabe mencionar que, dado que sus años fiscales son distintos, se va realizar una comparación de sus resultados en los meses de octubre, noviembre y diciembre tanto de 2020 como de 2019, es decir, el tercer trimestre de Ryanair y el primero de easyJet. Se ha elegido este trimestre dado que tienen lugar en un momento posterior a las cuarentenas y restricciones mundiales, y por tanto se puede distinguir su impacto.

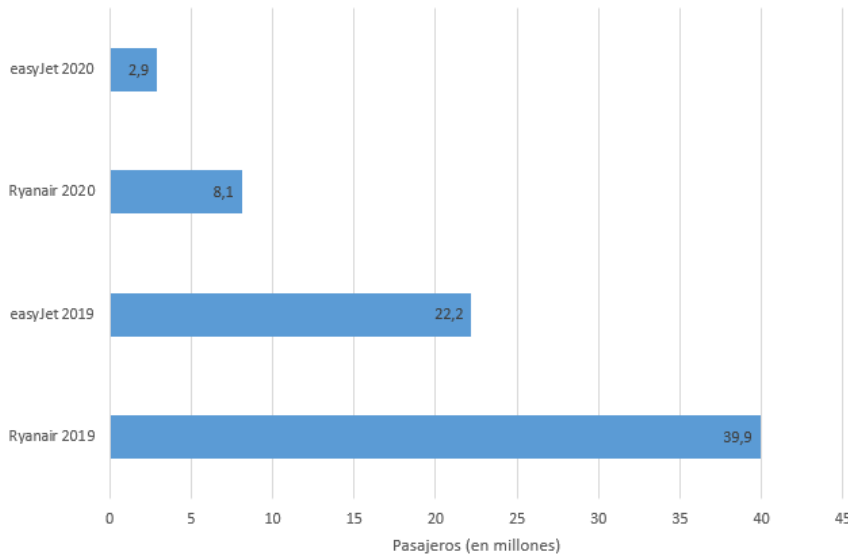
a) Pasajeros transportados

Durante octubre, noviembre y diciembre de 2020, Europa se encontraba en plena segunda ola de la pandemia, en la que existían restricciones de vuelo a países concretos dentro de la Unión Europea. A pesar de ello, el tráfico aéreo seguía en funcionamiento. Según los informes mensuales publicados por EUROCONTROL (2020) durante estos

meses, calculan que, de media, se operaron un 60,33% menos de vuelos y que el flujo de pasajeros en Europa disminuyó de media un 82% , ambos durante este mismo periodo el año pasado.²⁰

Como podemos ver en la Tabla 25, el tráfico de pasajeros de Ryanair cayó en un 78% y en un 87,3% para easyJet de 2019 a 2020. Si bien, easyJet transportó menos pasajeros que la media del territorio europeo. Por otro lado, Ryanair transportó a un 64% más de pasajeros que easyJet.

Tabla 25. Evolución 2019 a 2020 pasajeros transportados easyJet y Ryanair en los meses de octubre, noviembre y diciembre



Elaboración propia. Fuente: Informe Q3 2020 Ryanair e Informe Q1 2020 easyJet

b) Factor de carga

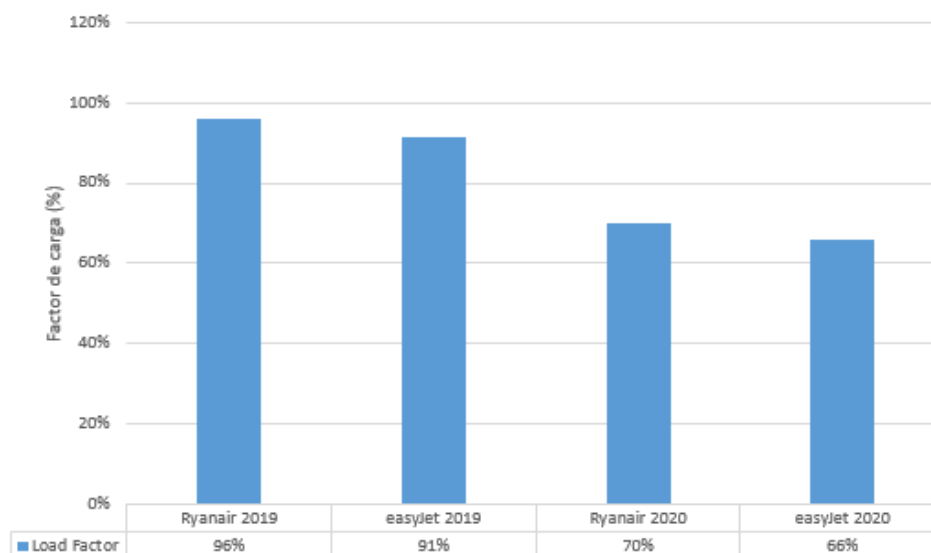
Cuando hablamos del factor de carga, nos referimos al porcentaje de capacidad de asientos disponibles que se ha llenado con pasajeros.

Según los datos expuestos en la Tabla 26, la reducción del factor de carga en el tercer trimestre de Ryanair fue del 27%, mientras que la de la aerolínea británica fue del 27,5%, es decir fue prácticamente la misma. Esto quiere decir que, la caída del número de pasajeros ha sido proporcional, sin embargo, como Ryanair transportó un mayor número de pasajeros, opera mayor número de vuelos.

Cabe comentar también, que Ryanair tiene un factor de carga de un 5,8% superior que easyJet en 2020, es decir, que en cada vuelo de Ryanair consigue ocuparlo con un 5,8% más de pasajeros que easyJet. Mientras que en 2019 esta diferencia era de 5,2%.

Tabla 26. Evolución 2019 a 2020 load factor easyJet y Ryanair en los meses de octubre, noviembre y diciembre

²⁰ Informes mensuales octubre, noviembre y diciembre EUROCONTROL (2020). Obtenido en: <https://www.eurocontrol.int/publication/eurocontrol-comprehensive-assessment-covid-19s-impact-european-air-traffic>



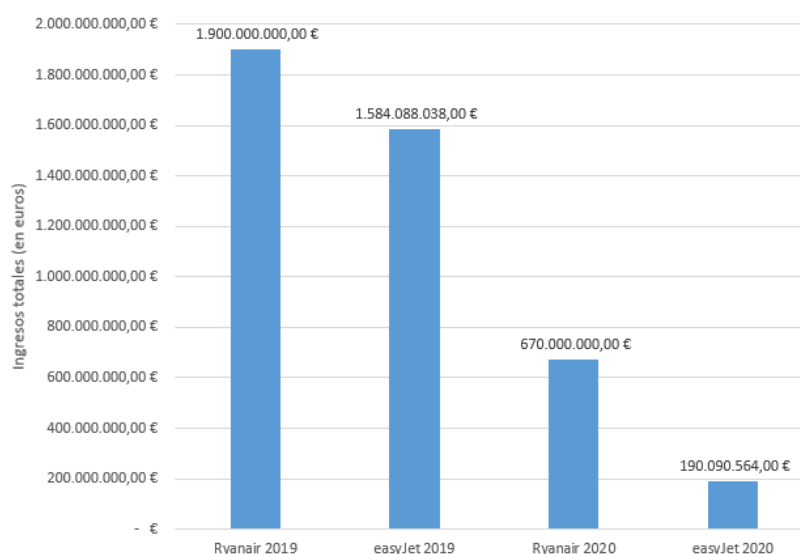
Elaboración propia. Fuente: Informe Q3 2020 Ryanair e Informe Q1 2020 easyJet

c) Ingresos

Los ingresos de ambas aerolíneas han sufrido pérdidas, sin embargo, en la Tabla 27 se puede comprobar que, tanto en 2019 como en 2020, Ryanair ha obtenido unos ingresos superiores. La caída de los ingresos de Ryanair de un año para otro en este trimestre ha sido del 64,7% y la de easyJet ha sido del 88%. Mientras que, en épocas anteriores a la pandemia, en 2019, easyJet tan sólo ingresaba un 16% menos que Ryanair.

También es importante tener en cuenta la diferencia entre los ingresos obtenidos por ambas en el mismo en 2020, pues la aerolínea irlandesa obtuvo un 70% más de ingresos que la británica.

Tabla 27. Evolución 2019 a 2020 ingresos easyJet y Ryanair en los meses de octubre, noviembre y diciembre



Elaboración propia. Fuente: Informe Q3 2020 Ryanair e Informe Q1 2020 easyJet

10.2 Análisis de las medidas tomadas

Tras haber comprendido la evolución del desempeño, se va a pasar a estudiar el posicionamiento estratégico de las aerolíneas, para así evaluar y demostrar la posesión o no de estos factores clave.

a) Ryanair

Ryanair ha demostrado su capacidad de adaptarse y para afrontar las amenazas de la COVID-19, respondiendo con rapidez, reestructuró en mayor medida su estructura de costes, optó por el despido del 15% de su plantilla y recurrió a programas estatales para el pago de las nóminas de sus trabajadores durante los meses de permanecieron en cuarentena (abril, mayo y junio). Sin embargo, se trata de un porcentaje muy bajo pues aerolíneas como easyJet despidió al 30% de su plantilla. De esta manera, cuando se reinstauró la movilidad, Ryanair pudo volver a operar de nuevo con normalidad, sin sufrir roturas en la cadena de valor y ha vuelto a rozar máximos de *load factor* en sus rutas. Además, esto también se traduce en un menor coste de indemnización por despidos

Asimismo, inmediatamente tomó la decisión de cancelar diversos contratos de alquiler de flota con Boeing para reducir el impacto de los costes fijos que asumió la aerolínea y la venta de 3 aeronaves para reducir los costes del hangar en el que se guarda, pues el 99% de su flota se mantuvo en tierra durante 3 meses. También aplazó todas las inversiones en inmovilizado financiero y la recompra de acciones que tenía para ese mismo año pues, no era esencial en ese momento temporal.

En línea con la reestructuración de sus costes, ha estado renegociando los contratos celebrados con proveedores, como Boeing y los aeropuertos secundarios y regionales en los que opera para tratar de obtener condiciones más ventajosas y aumentar el periodo medio de pago pactado. Por otro lado, también considero necesaria la ejecución de reestructuración de deuda para evitar caer en mora y tener la obligación de desembolsar intereses superiores.

Desde marzo de 2019, cuando comenzó a frenar la actividad económica, Ryanair ya contaba con 4,000 millones de euros de liquidez, por lo que podía estar un año sin recibir ningún ingreso (J.P., 2020). Esto concedió a la aerolínea cierta estabilidad pues, sería capaz de afrontar este nuevo escenario en el que se veía sumida sin necesidad de refinanciar o incluso quebrar.

Fue el mismo consejero delegado de la irlandesa, O'Leary, que decidió reducir los salarios en un 20%, como máximo, de todos los trabajadores de la aerolínea, incluida toda la alta dirección.

Cabe destacar que ha sido una de las pocas aerolíneas que no ha solicitado ayudas estatales de sus respectivos gobiernos, a diferencia de aerolíneas como Alitalia, AirFrance/KLM, SAS y TAP. De hecho, O'Leary identificó estas actividades como una amenaza y sentenció que "la avalancha multimillonaria de ayudas estatales

distorsionará la competencia” pues desembocará en prácticas de dumping por parte de las beneficiarias. No obstante, tomó medidas y sacó a la venta durante 48 horas, un millón de vuelos a tan sólo 5 € (R., 2020) para evitar que ninguna otra aerolínea ofreciera precios más bajos que ella.

Su interés por operar “vuelos de emergencia” o “vuelos de rescate” fueron parte de su estrategia desde el principio de la pandemia hasta la actualidad. En marzo de 2020 se encargó de repatriar a sus clientes y actuó como intermediario con diversos gobiernos de la UE y operó una serie de vuelos de emergencia médica y transporte de EPP en toda Europa. Este tipo de vuelo sigue en marcha, ya que cuando los gobiernos europeos deciden repentinamente cerrar sus fronteras con poco margen de tiempo, respondiendo rápidamente a repentinas olas de demanda.

En la actualidad sigue aprovechándose de los repuntes en la demanda, por ejemplo, ha aprovechado la decisión del gobierno alemán de eliminar las restricciones de viajes en determinadas zonas de España en marzo, y ha reabierto estas rutas y aumentado la oferta. Según un comunicado de la aerolínea “supondrá un aumento de capacidad de casi 40.000 plazas más en 22 rutas diferentes” (Gutiérrez, 2021). Se trata de vuelos con una mayor demanda que de normal durante un tiempo limitado. Puesto que la infraestructura de Ryanair es tan extensa y cuenta con el 85% de su personal, es capaz de tomar este tipo de decisiones y aumentar su oferta según sea conveniente.

Gracias a ello, tendrá la capacidad de retener los abonos y mejorar su situación de liquidez, evitando recurrir a instituciones financieras para su financiación y así reducir cualquier coste financiero adicional.

b) EasyJet

EasyJet es una aerolínea de bajo costo británica y uno de los mayores rivales de Ryanair. Su sede principal está ubicada en el aeropuerto de Londres-Luton (Reino Unido) y radica principalmente en Europa. Sigue una estrategia similar a la aerolínea irlandesa, con vuelos de punto a punto, flota homogénea, subcontratación de servicios, etc.

Dicho lo cual, la *low cost* británica sufrió, por primera vez en sus 25 años de historia, pérdidas y a pesar de su desempeño positivo durante la primera mitad del trimestre, antes de la proliferación de la COVID-19, fue duramente afectada durante la segunda mitad del año.

Como se ha mencionado antes, easyJet se vio forzada a despedir al 30% de su plantilla como consecuencia de la reducida demanda, manteniendo así el 100% de su flota en tierra durante los meses en los que la movilidad estaba completamente restringida.

Por otro lado, solicitó un aplazamiento para retrasar todos los pedidos de flota a su proveedor, Airbus para reducir significativamente el perfil de inversiones a corto plazo, como establece en las cuentas anuales de easyJet en 2020. Aunque se planteó cancelar los contratos unilateralmente con Airbus, no estaba en su mejor interés y finalmente la Junta de Accionistas descartó la idea. Asimismo, aplazó el resto de inversiones en inmovilizado financiero y vendió 23 aeronaves por 608 millones de libras,

asegurándose igualmente de mantener un porcentaje razonable para responder a la demanda del futuro.

También se tomó la decisión de reducir los salarios de los miembros del Consejo y de los altos directivos en un 20% durante un periodo de tres meses y de sus empleados en un 8% de manera indefinida. Asimismo, decidió eliminar cualquier tipo de *bonus* hasta que la compañía no se recupere de la crisis actual.

Por otro lado, hizo grandes esfuerzos por recuperar su liquidez y evitar su insolvencia, ya que recurrió a numerosas fuentes de financiación, recaudando un total de 2.4 billones de libras. Para ello, ha asegurado dos préstamos a plazo garantizado de 400 millones de

Dólares avalados por el gobierno británico, ha emitido 600 millones de libras en pagarés a través del *Covid Corporate Financing Facility* (CCFF), ha abierto una línea de crédito de 500 millones de dólares y, por último, en junio de 2020, obtuvo 409 millones de libras mediante una ampliación de capital.

Además, tomó la decisión de crear un comité con algunos miembros de la Junta de Accionistas para revisar y aprobar las actividades financieras del 2020 dadas las necesidades de obtener liquidez, reducir costes y actuar con rapidez y flexibilidad.

10.3 Conclusiones sobre la comparativa

Una vez estudiado el desempeño y las estrategias implementadas ante la pandemia de la COVID-19, nos encontramos ante una situación en la que tanto Ryanair como easyJet han adoptado medidas excepcionales para combatir los efectos de la consecuente crisis económica en la que ha derivado. De hecho, algunas de las medidas tomadas son exactamente las mismas.

Sin embargo, se observa cómo Ryanair no ha tenido la necesidad de recurrir a medidas tan drásticas como lo ha hecho su mayor competidor, easyJet. Por ejemplo, el despido del 15% de la plantilla frente al 30% de easyJet o la extensa financiación a la que ha tenido que recurrir easyJet y a la que Ryanair no ha tenido necesidad de recurrir para aumentar su liquidez.

Por si fuera poco, los resultados de Ryanair han demostrado un increíblemente mayor desempeño en contraste con easyJet, puesto que ha atraído a un 64% más de pasajeros que ésta, obteniendo factores de carga superiores en un 5,8% y un 88% más de ingresos.

Por ello, podemos concluir que, aunque han respondido de maneras similares, como hemos explicado, Ryanair tiene un posicionamiento y una capacidad superior de responder ante las actuales amenazas del mercado que easyJet no posee. Este posicionamiento viene definido por su capacidad de reducción de costes y su flexibilidad y resiliencia ante cambios en el mercado. Por lo tanto, confirmando nuevamente, que Ryanair los necesarios factores clave de éxito.

11. CONCLUSIONES

En este apartado se detallarán las conclusiones del presente trabajo.

En referencia al análisis externo, el análisis sobre el macro entorno se ha concluido que se trata de un sector muy complejo en el que existe un gran número de amenazas que afectan, sobre todo, a la volatilidad de los ingresos y los costes. Se ha comprendido que las aerolíneas son completamente dependientes de la demanda, la cual también depende y se ve severamente afectada por estas amenazas. Se ha llegado a la conclusión de que las principales amenazas son las inestabilidades derivadas de la pandemia mundial y la crisis económica en la que ha derivado, los cambios regulatorios, el alto poder de negociación de los proveedores, la alta competencia y los altos costes fijos, los reducidos márgenes que caracterizan el sector, la volatilidad del precio del petróleo y la fuerte influencia que tiene la regulación sobre el sector. Sin embargo, también se ha llegado a la conclusión de que igualmente existen diversas oportunidades en el sector. La principal oportunidad es el futuro crecimiento de la demanda, ya que, hasta momentos anteriores a la proliferación de la pandemia, el transporte de pasajeros a nivel mundial, experimentaba un crecimiento anual destacable. Además, puesto que es una pieza clave para la globalización y la conectividad se ha concluido que existe una necesidad evidente de volar y que el futuro de la aviación continuará con este crecimiento, una vez los efectos de la crisis sanitaria se vean neutralizados.

Respecto del análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, se concluye que estamos ante una industria muy poco atractiva puesto que, las barreras de entrada han ido gradualmente disminuyendo, donde existen numerosos rivales, en el que el cliente tiene gran poder de negociación puesto que no tienen costes de cambio, en el que los proveedores son muy fuertes y están constantemente presionando para subir sus precios y en el que está constantemente expuesto a nuevos entrantes y a productos sustitutivos atractivos. Por lo tanto, estas cinco fuerzas no son beneficiosas para los *players* de la industria, dado que sus márgenes de beneficio sufren volatilidades de manera constante, puesto que cada una de las fuerzas inciden fuertemente sobre sus ingresos, reduciéndolos, y sus costes, aumentándolos. Por lo tanto, se ha llegado a dos conclusiones en función de las fuerzas definidas por el Porter (1979): que los márgenes de beneficios en el sector de la aviación comercial son muy bajos y que se trata de un sector con una rentabilidad muy baja.

Como conclusión de este análisis externo, se ha comprobado que los factores clave de éxito de las aerolíneas de bajo coste son la capacidad para reducir costes y la flexibilidad y la resiliencia de las aerolíneas. En cuanto a la primera, se ha concluido que, para las aerolíneas *low cost* es imprescindible tener los costes más bajos para poder competir, tanto en un contexto corriente, como en un contexto de crisis, como puede ser la derivada de la COVID-19. Si bien el motivo detrás de ello es que compiten en precio por un cliente con alta elasticidad del precio, por lo que, para poder ofertar precios bajos, deberán ser capaces de optimizar sus costes. En cuanto a la segunda, se concluye que es imprescindible que, en un mundo tan cambiante, globalizado y expuesto a alteraciones, resulta determinante que las aerolíneas estén capacitadas para responder y tener la capacidad de sobrevivir ante las amenazas que constantemente se plantean.

En cuanto al análisis interno de Ryanair y de su estrategia, se concluye que Ryanair está posicionada como una aerolínea de bajo costo líder. Asimismo, se ha concluido que es gracias al conjunto de actividades y estrategias implementadas que permiten alcanzar el liderazgo en costes. Si bien, se ha comprendido que los principales recursos y elementos en los que se basa su estrategia competitiva son los siguientes: su flota homogénea, extensa, joven y con alta densidad de asientos, vuelos frecuentes de punto a punto en rutas de corto recorrido, uso de aeropuertos secundarios y regionales, servicios auxiliares de pago a bordo y en tierra, costes de personal reducidos, incentivación por productividad, elusión de sindicatos, la explotación del internet como método para realizar reservas, aviones en propiedad y, por último, y como consecuencia de los anteriores estrategias, tarifas económicas. Por lo que, en su conjunto, consigue una cadena de valor única que le permite tener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Por otra parte, en referencia al análisis de la sostenibilidad de la ventaja competitiva de Ryanair, se concluye que la ventaja competitiva de Ryanair es sostenible porque, analizando toda su cadena de valor, se ha comprobado que existe ambigüedad causal, pues todas sus actividades a lo largo de la cadena de valor están enfocadas a perseguir un único fin, el liderazgo en costes. Además, se ha concluido que también existen tanto vínculos internos, y que éstos están muy relacionados entre sí, como vínculos externos que permiten tratos diferenciados con distintos proveedores y agentes externos, dificultando la imitación por parte de otros competidores. Además, el tamaño de Ryanair, su larga y extendida experiencia en el sector y la cultura tan marcada y consistente con el liderazgo en costes, contribuyen a que este modelo sea muy complejo de imitar por parte de sus competidores. Por lo tanto, se concluye que Ryanair tiene una ventaja competitiva sostenible.

Como conclusión del análisis conjunto interno y externo mediante el análisis DAFO, se ha concluido que Ryanair está muy bien posicionada para hacer frente a las amenazas del sector con las fortalezas que tiene y sacar partido de las oportunidades. Igualmente se ha llegado a la conclusión de la necesidad que tienen las aerolíneas de poseer los factores clave de éxito identificados para ser capaz de responder y hacer frente a las amenazas que se posan en la actualidad sobre las aerolíneas. Asimismo, concluimos que Ryanair posee los factores clave de éxito necesarios en el sector y que su posicionamiento en el sector le permite responder satisfactoriamente a la principal amenaza que se ha identificado, el COVID-19.

En el análisis del impacto de la COVID-19, se ha concluido que es sin lugar a dudas la crisis más perjudicial a nivel económico que ninguna otra en la historia. Además, se ha llegado a la conclusión de que todos aquellos sectores relacionados con la movilidad, es decir, el sector del turismo y el aéreo, han sido de los más afectados, sufriendo pérdidas de hasta 320.000 millones de dólares en exportaciones del turismo a nivel mundial tras las caídas del 56% del turismo. Por otro lado, se ha concluido que tanto a nivel operativo, económico y laboral, las aerolíneas se han visto duramente afectadas como nunca antes en la historia.

En cuanto el análisis comparativo de las acciones y medidas implementadas para dar respuesta de la COVID-19 de Ryanair y easyJet, se ha concluido que, tanto Ryanair como easyJet, han sufrido pérdidas catastróficas de 2019 a 2020 en cuanto a número de pasajeros, factor de carga e ingresos obtenidos. Sin embargo, también se ha concluido que las pérdidas sufridas por Ryanair, son menos drásticas que las de easyJet. Además, se ha comprendido que Ryanair ha implantado medidas menos estrictas y menos radicales, y aun así ha

experimentado un impacto menos perjudicial que easyJet. Por todo ello, se refuerza la conclusión obtenida en los capítulos anteriores donde se dice que Ryanair cuenta con los factores clave de éxito para competir en el sector y que tiene una ventaja competitiva sostenible.

12. BIBLIOGRAFÍA

Abate, M., Christidis, P., & Purwanto, A. (2020). Government support to airlines in the aftermath of the COVID-19 pandemic. *Journal of Air Transport Management*, 89(101931), 1-15.

AECA. (2010). *Asociación Española de Compañías Aéreas*. Madrid. Obtenido de http://www.aecaweb.com/informes/informes_estadisticas.shtm

Albers, S., & Rundshagen, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of Air Transport*, 87(101863).

Alcaide Casado, J. C., & Soriano, C. (2010). Low cost, claves del éxito. *Marketing y Ventas* (254). Obtenido de <http://pdfs.wke.es/7/2/0/1/pd0000047201.pdf>

Antón Burgos, F. (1989). *Evaluación del factor estacionalidad en el transporte aéreo de pasajeros: el caso español*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Black, A. (2019). Air Landing Fees in London: A Look at What They Are, and Why They're Creeping Higher. *Shermans Travel*.

Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2019). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.

Calleja Marazuela, P. (2014). *La industria del transporte aéreo: visión estratégica de Ryanair y Singapore Airlines*. Madrid.

Calonge, J. (16 de junio de 2017). Ryanair negocia con Boeing la compra de aviones más grandes. *El Preferente*.

CAPA. (2016). Airline new entrants still falling after the GFC. Low oil prices could spark a 2016 entry resurgence. *CAPA*.

Carlsson, F., & Löfgren, Å. (2004). Airline choice, switching costs and frequent flyer. *Working Papers in Economics* (123).

Chicano Tejada, E. (22 de enero de 2015). Empresas low cost: claves del éxito. *Revista Digital*.

Diaconu, L. (2012). The evolution of the European low-cost airlines. *El Servier Ltd Selection* (62), 342-346.

easyJet. (2020). *Cuentas Anuales*.

Endrizalova, E., Novak, M., Nemeč, V., Hyršlova, J., & Mrazek, P. (2018). Operating lease as a specific form of airlines outsourcing. *18th international scientific conference Business Logistics in Modern Management*, (págs. 641-655). Osijek.

European Commission. (2020). Future of Transport: Update on the Economic Impacts of COVID-19. 2637972. Science for policy briefs.

Fondo Monetario Internacional. (2020). *Perspectivas de la economía mundial*. FMI.

Gasiorowski-Denis, E. (2017). El futuro de los aeropuertos. *AENOR*, 33-38.

- Geller, D., Folan, B., & Shain, B. (2013). *Ryanair Strategy Report*. Hanover: Bridges Consulting.
- Gossling, S. (2020). Risks, resilience, and pathways to sustainable aviation: A COVID-19 perspective. *Journal of Air Transport*.
- Grant, R. (2014). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Pamplona: Civitatis Ediciones.
- Gutiérrez, H. (16 de marzo de 2021). Las aerolíneas aumentan el número de vuelos entre Alemania y España para Semana Santa. *El País*. Obtenido de <https://elpais.com/economia/2021-03-16/las-aerolineas-aumentan-el-numero-de-vuelos-entre-alemania-y-espana-para-semana-santa.html>
- Harvard Business Publications. (2008). Michael Porter on Five Forces Model. Obtenido en https://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw
- Harvard Business School. (2007). Dogfight over Europe: Ryanair (A). (9-700-115).
- IATA. (2011). *Vision 2050*. Singapore: International Air Transport Association .
- IATA. (2018). Mayor conectividad y eficiencia- Estadística del transporte aéreo mundial. (45).
- IATA. (2020). Air connectivity: Measuring the connections that drive economic growth. *IATA Repository*, 4-129. Obtenido de <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-connectivity-measuring-the-connections-that-drive-economic-growth/>
- IATA. (2020). *Economic Performance of the Airline Industry (June)*.
- IATA. (2020). Economic Performance of the Airline Industry in 2020. *IATA Reports*, 1-6.
- IATA. (2020). Europe Air Connectivity. *IATA Publications*. Obtenido de <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/europe-air-connectivity/>
- IATA. (9 de Junio de 2020). Industry Losses to Top \$84 Billion in 2020. *IATA Pressroom*.
- IATA. (2021). *Economic Performance of the Airline Industry*. Montreal: IATA Reports.
- ICAO. (2009). *Review of the Classification and Definitions used for Civil Aviation Activities*. Montréal: ICAO Working Paper.
- ICAO. (2019). The World of Air Transport in 2019. *ICAO Annual Report*. Obtenido de <https://www.icao.int/annual-report-2019/Pages/the-world-of-air-transport-in-2019.aspx>
- IMD International. (2012). *Ryanair: Defying Gravity*. Lausanne: IMD.
- J.P. (4 de septiembre de 2020). Ryanair: 400 millones para comprar aerolíneas en crisis. *El Preferente* .
- Janic, M. (2000). *Air Transport System Analysis and Modelling*. Amsterdam: Gordon and Breach Science Publishers.

- Jeanne, N. (2019). *Analysis of state aid to selected*. Brussels: European Federation for Transport and Environment AISBL.
- Jordan, O. (2014). Study of the Full-Service and Low-Cost Carriers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(5), 1112-1123.
- Kao, G.-Y., Wang, S., & Farquhar, J. (2020). Modeling Airline Crisis Management Capability: Brand attitude, brand credibility and intention. *Journal of Air Transport*, 89(101894), 1-9.
- Kilduff, P. (2010). *Plane Speaking: The wit and wisdom of Michael O'Leary*. Dublin: Aurum Press Ltd.
- Ledo, S. (23 de marzo de 2021). La Audiencia Nacional reconoce "cesión ilegal" de trabajadores en Ryanair. *El Periodico* .
- Maneenop, S., & Kotcharin, S. (2020). The impacts of COVID-19 on the global airline industry: An event study approach. *Journal of Air Transport*, 89(101920), 1-6.
- Marques Santos, A., Madrid González, C., Haegeman, K., & Rainoldi, A. (2020). *Behavioural changes in tourism*. Luxembourg: JCR Science for Policy Report.
- Mason, K., & Morrison, W. (2009). Towards a means of consistently comparing airline business models with an application to the 'low cost' airline sector. *Research in Transportation Economics*, 24(1), 75-84.
- Mason, K., Morrison, W., & Stockman, L. (2013). Liberalisation of air transport in Europe and the evolution of 'low cost' airlines. *Liberalisation in Aviation: Competition, Cooperation and Public policy*, 234-237.
- Naciones Unidas. (2020). *La COVID-19 y la transformación del turismo*. Naciones Unidas.
- Navarro Erausquin, P. (2016). *Estudio de la Rentabilidad Económica y Financiera del Negocio de las Compañías Aéreas*. Sabadell.
- Navas, J., Aranguren, L., & Gil, J. (2017). *Análisis del Caso Ryanair: Desafiando la Gravedad*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Parlamento Europeo. (2020). El Transporte Aéreo: Normas del Mercado. *Fichas técnicas sobre la Unión Europea*. Obtenido de https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/es/FTU_3.4.6.pdf
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985)*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 2-17.
- Porter, M. (2008). The Five Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 2-17.
- Prichinet, G.-C. (2020). *Strategic analysis of Ryanair*. Copenhagen: Copenhagen Business School.
- R., P. (31 de agosto de 2020). Ryanair rompe el mercado: un millón de billetes desde cinco euros. *El Preferente*. Obtenido de <https://www.preferente.com/noticias-de>

transportes/noticias-de-aerolineas/ryanair-rompe-el-mercado-un-millon-de-billetes-desde-cinco-euros-303011.html

R.P. (27 de julio de 2020). Ryanair pierde 185 millones de euros, pero presume de liquidez. *El Preferente*. Obtenido de <https://www.preferente.com/noticias-de-transportes/noticias-de-aerolineas/ryanair-pierde-185-millones-de-euros-pero-presume-de-liquidez-302170.html>

Redacción Tourinews. (20 de enero de 2020). ¿Es posible terminar con el Puente Aéreo entre Madrid y Barcelona? *Tourinews*.

Rodríguez Sánchez, C. (2019). *Análisis de la industria del transporte aéreo en Europa: el caso Ryanair*. La Coruña: Universidad Da Coruña.

Roy, S. (2020). *Economic Impact of Covid-19 Pandemic*. Purdue University.

Ryanair Group. (2020). *Informe Anual 2020*. Obtenido de <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2020/07/Ryanair-Holdings-plc-Annual-Report-FY20.pdf>

Santos, A., & Cincera, M. (2018). 'Tourism demand, low cost carriers and European institutions: The case of Brussels. *Journal of Transport Geography*, 160-183.

Seal, J., & Gritta, R. (2009). The importance of the operating ratio in air transportation as a. *ASBBS Annual Conference*, 16(1).

Silva, J. (2020). *Lufthansa AG – Individual Report – Airline Industry Five Porter's forces Analysis*. Nova Business School of Business Economics.

Sobieralski, J. (2020). COVID-19 and airline employment: Insights from historical uncertainty shocks to the industry. *El Servier*, 5.

Sun, X., Wandelt, S., & Zhang, A. (2020). How did COVID-19 impact air transportation? A first peek through the lens. *Journal of Air Transport*, 89(101928).

Sun, X., Wandelt, S., & Zhang, A. (2020). How did COVID-19 impact air transportation? A first peek through the lens of complex networks. *Journal of Air Transport*, 1-7.

Topham, G. (5 de enero de 2019). Ryanair ranked 'worst airline' for sixth year in a row. *The Guardian*. Obtenido de <https://www.theguardian.com/business/2019/jan/05/strike-hit-ryanair-ranked-worst-airline-for-sixth-year-in-a-row>

WHO. (5 de Febrero de 2021). *Redoubling public health measures needed due to COVID-19 virus variants*. Obtenido de <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/news/news/2021/2/redoubling-public-health-measures-needed-due-to-covid-19-virus-variants>

Wilkinson, A., & Dundon, T. (2019). *Case Studies in Work, Employment and Human Resource Management*. Northampton: Edward Elgar Publishing.

Zarb, B. (2018). Liquidity, solvency, and financial health: they have an impact on U.S. airline companies profit volatility? *Embry-Riddle Aeronautical University*, 1-11.

13. ANEXOS

I. Tipos de cambio Dólar Americano a Euro

Euro (€)	Dólar (\$)
1	1,19

Elaboración propia. Fuente: Morningstar

II. Entrevista a Carlos Bertomeu, Director Ejecutivo Air Nostrum (2020)

- **¿Cuáles han sido los efectos de la COVID-19 sobre el sector?**

- Lo que puedo decirte es que el efecto de la COVID-19 sobre la aviación comercial, a nivel mundial, ha sido absolutamente demoledor, catastrófico por definición, porque ha ido a la médula ósea del transporte y, es que el transporte es comunicación, el transporte es conexión y es conectividad. Por lo que, si se restringe la movilidad, no solo entre países y continentes, sino dentro de los propios territorios nacionales y domésticos, como ha sucedido en España con legislaciones diferentes en 17 comunidades autónomas, el mundo de la aviación, está absolutamente tocado. O sea, se ha producido un fenómeno absolutamente único y es que se han quedado flotas y compañías enteras con los aviones en tierra, empezando por nosotros (Air Nostrum) y continuando por todas las demás.

Entonces, ¿Qué sectores son los más afectados por la pandemia? Pues los que tienen que ver con la movilidad, con el transporte y con el turismo y con hostelería en un país como España, que es el segundo país más turístico del mundo y, el que el 82% de los turistas que entran en nuestro país, es por avión. Somos un país ultra periférico que se encuentra en una esquina de Europa, por lo que somos un país que necesita la aviación comercial, necesitamos en nuestro modelo de país a la aviación comercial. Entonces, el daño que se ha generado a la aviación es un daño muy elevado del que estamos todavía pensando cómo salir, dado que la pandemia se está prolongando mucho y ya vamos por cuatro olas y esperemos que no haya más y podamos salir de esto cuanto antes.

Lo que han visto muchos gobiernos, es que no pueden dejar caer a las aerolíneas porque son el cordón umbilical que las une con sus mercados naturales y que permite la movilidad y la accesibilidad de sus ciudadanos. Hay una cosa que se llama la Agenda de Lisboa, que decía que todos los europeos tienen derecho a la movilidad y a la accesibilidad de sus territorios sin discriminación. Y es precisamente por ello, la aviación comercial y en concreto, la aviación regional, trabaja concretamente en eso.

Conclusión, el efecto del COVID-19 es la mayor crisis de la historia de la aviación comercial que, por cierto, ha pasado múltiples crisis, somos un sector muy sensible a cualquier cosa que sucede fuera, a las guerras, a las materias primas, etc. Pero nunca jamás la aviación comercial ha vivido una crisis tan grande y de tales dimensiones como esta.

- **¿Podría explicarme brevemente cuál cree que es el futuro del sector?**

- Esta pregunta es la gran pregunta que nos hacemos los que trabajamos en las aerolíneas. Hace un montón de tiempo que se habla, pues de pues eso de la cantidad de dinero que se pierde en la aerolínea, hay frases míticas al respecto, hasta la del Aga Khan, que era el dueño de Meridiana, una compañía italiana y que decía que montaron una aerolínea era la forma más sexy de perder dinero. Está también por ahí, la frase de Richard Branson, al que un periodista le preguntó, “Señor Branson, ¿cuál es la receta para hacerse millonario?, a lo que le contestó, “Hombre, la receta parece ser millonario, es ser multimillonario y montar una aerolínea”. Con grandes risas de la concurrencia, porque una aerolínea, siempre una máquina de perder dinero.

Pero dicho esto, las aerolíneas están ahí y si hay un sector que ha contribuido a la globalización de nuestro mundo y a los avances es la aviación. Además, la aviación ha sufrido un proceso de los últimos años de democratización antes solamente volaban las élites y ahora el viajar está en la agenda de cualquier adolescente y, aquí voy a lo que me preguntas, a la salida de la pandemia, lo que se está esperando es un gran boom en la movilidad porque existe una necesidad real de conocer el mundo, de hacer turismo, de vivir nuevas experiencias, de viajar y la gente ha estado confinada. Es verdad que el bolsillo de los europeos y de los españoles en concreto está dañado, las economías domésticas están muy dañadas por la crisis, pero la necesidad de volar existe y nosotros la detectamos en las reservas, nosotros detectamos que existe una necesidad real de volar.

Entonces, como esa necesidad se ha generado, pensamos que, si los gobiernos no interfieren con nuevas tasas verdes, si de verdad le dan a la aviación el puesto que merece y no quieren hacer con ella un chivo expiatorio de otras cosas, la aviación puede tener un momento de auge muy grande. Porque, aunque tengamos que devolver los créditos y los dineros que nos han prestado y, esto es un tema relevante, sí que creemos que, con menos actuantes, porque el sector se habrá reducido porque ha habido muchas quiebras en un sector que ya tiene quiebras cíclicas de cuando en cuando, pero sí que habrá una gran oportunidad para los demás.

Como bien digo yo, que también tengo intereses como accionista en el mundo de los trenes con ILSA, lo importante es hacer la tarta de la movilidad más grande, que la gente se mueva en tren y que la gente se mueva en avión y se mueva por carretera. Es decir, que la gente pueda disfrutar de una necesidad real que tiene. Entonces, yo creo que existen unos años en los que nos tocará a todos devolver los créditos. Pero que se combinarán con un repunte fuerte de la movilidad y que todo esto está vinculado al tiempo en el que tardemos de salir de la pandemia.