



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

**SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR
EN EL SECTOR AÉREO *LOW-COST*:
EL CASO RYANAIR**

Autor: Gaspar Robles García

Director: Alfonso Fernández del Hoyo

Madrid | Junio 2024

Resumen

El reciente cambio de preferencias en lo que respecta al transporte aéreo por parte de consumidores ha favorecido el crecimiento de Ryanair (aerolínea *low-cost* europea más influyente) y su modelo de negocio. Los elevados precios e inflación (combustibles fósiles) ha hecho que muchas aerolíneas se hayan visto obligadas a subir los precios. A pesar de ello, esta empresa ha sido capaz de mantenerse a un nivel de precios por debajo de sus competidores reafirmando como una empresa de alto potencial en el subsector de las aerolíneas *low-cost*. Es por ello por lo que se ha realizado un análisis de la satisfacción del consumidor de Ryanair, como solución de movilidad aérea alternativa a otras más tradicionales y costosas.

Se está experimentando un cambio en el comportamiento del consumidor de servicios aéreos como resultado de un entorno macroeconómico convulso donde los incrementos de precio en los insumos del sector se pasan al consumidor final. Así, se ha encarecido la oferta forzando a los usuarios a cambiar sus preferencias y a valorar los factores económicos sobre los de calidad del servicio. Como consecuencia, el consumidor de transporte aéreo ha pasado de constituir una demanda inelástica a una más elástica al precio. Este fenómeno no solo ha favorecido a Ryanair sino a todo el subsector de las aerolíneas *low-cost* experimentando un crecimiento y forzando a las aerolíneas más tradicionales a ofrecer servicios similares bajo “segundas marcas”. Como conclusión, se presenta el reto de ofertar unos precios bajos junto con mejoras del servicio a la hora de ofrecer transportes aéreos competitivos. Es este, por tanto, el motivo por el que las aerolíneas *low-cost* encabezan el protagonismo de este movimiento.

Una vez identificado el reto al que se enfrentan estas empresas aéreas y, más en particular Ryanair, se analiza la forma de abordarlo en la segunda parte. Para ello, se ha optado por herramientas de análisis de datos masivos (*big data*) que es Brandmentions y por un análisis de sentimiento que es clave para el análisis del consumidor. Como resultado, se obtienen interesantes *inputs* para desarrollar un plan o Protocolo de Actuaciones denominado “5 Mandamientos o Líneas de Actuación para Ryanair”. Finalmente se identifican también futuras líneas de investigación para la compañía.

Palabras clave

Precios, *low fares*, aerolíneas, Ryanair, sentimiento, preferencias de viaje, *low cost airlines*

Abstract

The recent shift in consumer preferences regarding air transport has favored the growth of Ryanair (the most influential low-cost airline in Europe) and its business model. High prices and inflation (fossil fuels) have forced many airlines to raise their prices. Despite this, this company has been able to maintain a price level below its competitors, reaffirming itself as a company with high potential in the low-cost airline subsector. For this reason, an analysis of Ryanair's customer satisfaction has been conducted as an alternative air mobility solution to more traditional and costly ones.

There has been a change in consumer behavior in air services as a result of a turbulent macroeconomic environment where price increases in the sector's inputs are passed on to the final consumer. Thus, the offer has become more expensive, forcing users to change their preferences and value economic factors over quality of service. Consequently, it is affirmed that the air transport consumer has shifted from an inelastic to a more price-elastic demand. This phenomenon has not only favored Ryanair but also the entire low-cost airline subsector, experiencing growth and forcing more traditional airlines to offer similar services under "second brands". In conclusion, the challenge is to offer low prices along with service improvements when offering competitive air transports. Therefore, this is the reason why low-cost airlines lead the prominence of this movement.

Once the challenge faced by these airlines, and particularly Ryanair, is identified, the way to approach it in the second part is analyzed. For this, tools for big data analysis, such as Brandmentions, and sentiment analysis, which is key to consumer analysis, have been chosen. As a result, interesting inputs are obtained to develop a plan or Action Protocol called "5 Commandments or Lines of Action for Ryanair". Future research lines for the company are also identified.

Key words

Prices, low fares, airlines, Ryanair, sentiment, travel preferences, low cost airlines

Índice de contenido

<i>Índice de figuras:</i>	V
<i>Índice de tablas:</i>	VI
<i>Índice de Acrónimos:</i>	VII
INTRODUCCIÓN.....	1
1. Objetivo.....	1
2. Metodología y partes.....	1
PARTE I: MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN DE LAS AEROLÍNEAS <i>LOW-COST</i> Y DE LA EMPRESA RYANAIR	3
1. Cuestión del objeto de la investigación. Justificación del interés	3
2. Aerolíneas <i>low-cost</i> : origen y concepto.....	3
2.1 Historia de la industria y desarrollo industria <i>low-cost</i>	3
3. Sector de las aerolíneas <i>low-cost</i> : estado del sector, competidores y perspectivas del futuro.....	5
3.1 Estado del Sector.....	5
3.2 Análisis Macro: PESTEL.....	7
3.3 Análisis del sector aéreo <i>low-cost</i> : Fuerzas de Porter.....	19
3.3.1 Poder de negociación de proveedores	19
3.3.2 Poder de negociación de clientes	21
3.3.3 Amenaza de entrada de productos sustitutivos.....	22
3.3.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	25
3.3.5 Grado de rivalidad.....	27
4. Modelo de negocio de Ryanair.....	29
4.1 Historia de Ryanair	29
5. Modelo de negocio y ventajas competitivas.....	31
5.1 Alianzas.....	32
5.2 Actividades Principales.....	33

5.3	Segmento de Clientes	34
5.4	Propuesta de valor	35
5.5	Relación con los consumidores	36
5.6	Fuente de Ingresos.....	36
5.7	Recursos clave.....	36
5.8	Estructura de Costes	38
5.9	Canales	39
Conclusiones Parte I.....		39
PARTE II: ANALISIS CUANTITATIVO DEL CONSUMIDOR		41
1.	Análisis de Sentimiento	41
2.	Selección de la herramienta	43
3.	Visualización y análisis de resultados.....	46
4.	Resultados del análisis.....	60
5.	Plan de acción	62
5.1	Servicio al cliente.....	63
5.2	<i>Customer satisfaction</i> (Satisfacción del Cliente).....	64
5.3	Interacción	65
5.4	Planificación	66
5.5	Marketing Digital.....	67
CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN		68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		1
ANEXOS		i

Índice de figuras:

Figura 1: Evolución de los tipos de interés

Figura 2: Beneficio operativo de las principales aerolíneas europeas

Figura 3: Precio trimestral al contado del crudo Brent

Figura 4: Evolución del PIB de la eurozona y previsiones del BCE para 2020-2023

Figura 5: Evolución de la tasa de desempleo en la UE y en la Eurozona desde enero 2015

Figura 6: Evolución cuota de mercado de las aerolíneas *low-cost*

Figura 7: Los precios del carbono en la UE superan los 100€

Figura 8: Proveedores de arrendamiento de aviones para aerolíneas *low-cost*

Figura 9: Tons CO₂ evitadas 2050

Figura 10: Planificación de la red europea HSR hasta 2030

Figura 11: Coste por unidad anual (€ cents)

Figura 12: Claves Modelo de negocio aerolíneas *low-cost*

Índice de tablas:

Tabla 1: Claves de Modelo de negocio aerolíneas *low-cost*

Tabla 2: Diferencias entre las diferentes herramientas

Tabla 3: Estadísticas generales

Índice de Acrónimos:

AEA: *Association of European Airlines*

AENA: *Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea*

API: *Application Protocol Interface*

AVE: *Alta Velocidad Española*

B2C: *Business to Consumer*

CEO: *Chief Executive Officer*

COVID: *COrona Virus December*

CRM: *Customer Relationship Management*

EASA: *European Aviation Safety Agency*

EC: *European Commission* (en español *Comisión Europea*)

ESN: *Erasmus Student Network* (en español *Red de Estudiantes de Erasmus*)

EU ETS: *European Union Emissions Trading System* (en español *Sistema de Comercio de Emisiones de la Unión Europea*)

GECAS: *GE Capital Aviation Services*

HSR: *High-Speed Rail*

I+D: *Investigación y Desarrollo*

IA: *Inteligencia Artificial*

IAG: *International Airlines Group*

IATA: *International Air Transport Association*

LCC: *Low-Cost Carrier*

NLP: *Natural Language Processing*

PESTEL: *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*

PIB: *Producto Interno Bruto*

RRSS: *Redes Sociales*

SAF: *Sustainable Aviation Fuels*

SARS: *Severe Acute Respiratory Syndrome*

SNA: *Social Network Analysis*

UE: *Unión Europea*

INTRODUCCIÓN

1. Objetivo

El objetivo del TFG es analizar el sector, así como el modelo de negocio de una de las más importantes aerolíneas *low-cost* de Europa. Ryanair se ha identificado, tras un previo estudio exploratorio, como mejor práctica del sector. Por ello, el estudio planteado se centrará en dos objetivos principales, por un lado, el análisis de la industria aérea *low-cost* y los cambios experimentados con el paso del tiempo y por otro, el análisis de la percepción y respuesta de los consumidores mediante un análisis de sentimiento, identificando los mayores retos a lo que se enfrenta la compañía siendo la satisfacción del cliente un reto ya conocido.

2. Metodología y partes

Una vez identificados estos retos, tras el análisis estratégico llevado a cabo de la industria y sector, se procederá a su estudio por medio de metodologías de gestión al uso entre las cuales estarán las herramientas de análisis de sentimiento del marketing analítico, de cara a conocer su situación en el mercado en función del comportamiento y percepción de los propios consumidores y así responder a la principal Pregunta de Investigación (PI): ¿Está Ryanair bien posicionada en el mercado respecto a percepción pública y satisfacción del consumidor? Todo ello, bajo la hipótesis de partida de que Ryanair es realmente una de las aerolíneas *low-cost* europeas más importantes a pesar de su hipotética mala reputación como compañía en lo que respecta a satisfacción del cliente.

Esta investigación se llevará a cabo acudiendo a fuentes tanto cuantitativas como cualitativas de datos estructurados de la empresa y sector para conocer la situación de competitiva de Ryanair en el mercado, y de datos no estructurados extraídos de redes sociales como Twitter, Instagram, Facebook para el análisis del sentimiento de cara a conocer la actitud del usuario ante la empresa.

En cuanto a la estructura, este trabajo constará (tras unos objetivos y metodología) de dos partes principales. Una primera de estudio del estado de la cuestión sobre el sector y empresa y una segunda de análisis de usuario de líneas aéreas *low cost* mediante técnicas de *sentiment analysis*¹. Finalmente, unas conclusiones con futuras líneas de investigación, bibliografía y anexos completarán el estudio.

En la primera parte sobre el estado de la cuestión del estudio, la investigación se dirigirá a la creación de un fondo documental de bibliografía de fuentes de información secundarias relacionada con el sector y modelo de negocio de Ryanair, su evolución y situación competitiva en el mercado de las aerolíneas *low-cost*, complementada con estudios de satisfacción del consumidor, reportes anuales de compañías similares, encuestas y estudios de mercado sobre su posicionamiento. Para la obtención de estas fuentes documentales se acudirá a Bases de Datos Académicas y Científicas como Google Scholar, EBSCO, WOS, Scopus, Euromonitor, y Eurostat, entre otras.

En cuanto a la segunda parte de análisis del trabajo, se acudirá a fuentes primarias obtenidas a través de análisis y visualización de datos no estructurados con herramientas analíticas de SNA² como Mention, Mentionlytics, Brand24, Awario, Sentiment Viz y similares. Es decir, el análisis cuantitativo incluirá una parte de selección de la herramienta más adecuada en base a los servicios, características y visualizaciones que cada una de éstas tiene y que engloban a las principales redes sociales. De esta forma se obtendrá una visión general de la compañía en términos de satisfacción del consumidor y evitando cualquier tipo de sesgo a una única fuente de datos como puede ser Twitter.

Concluiremos presentando los resultados obtenidos del análisis efectuado, evaluando la factibilidad de las propuestas obtenidas, sugiriendo posibles direcciones para futuras investigaciones que profundicen en el tema, e incluso proponiendo un plan estratégico para Ryanair de cara a afrontar estos retos que pueden limitar su potencial de crecimiento.

¹ *Sentiment analysis* es un término del idioma inglés traducido al español por “análisis del sentimiento” que se refiere al empleo de técnicas de IA (Inteligencia Artificial) para análisis semántico de textos masivos en redes sociales donde se busca identificar, cuantificar y clasificar el sentimiento (*i.e.*: positivo vs. negativo) mostrado por los usuarios respecto a una marca o temática en particular para de ello obtener importantes *inputs* que emplear en una nueva estrategia de negocio (Medhat *et al.*, 2014).

² SNA: *Social Network Analysis* es un acrónimo del idioma inglés que en español se traduce por análisis de redes sociales

PARTE I: MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN DE LAS AEROLÍNEAS *LOW-COST* Y DE LA EMPRESA RYANAIR

En esta primera parte se va a analizar, tras una justificación del objetivo del trabajo, al sector de las aerolíneas *low-cost* y a la empresa Ryanair en particular identificada como mejor práctica de modelo de negocio dentro de éste. Con ello, se pretende identificar las oportunidades y retos que presenta, así como la manera que debe abordarlos la empresa en cuestión. En particular se identifica la nueva forma de satisfacción que el consumidor demanda dentro de un nuevo contexto cambiante de mercado.

1. Cuestión del objeto de la investigación. Justificación del interés

La justificación del interés de este estudio se basa en 3 ideas fundamentales. En primer lugar, la respuesta del sector de las aerolíneas *low-cost* ante un cambio de preferencias de los consumidores en lo que respecta al transporte; en segundo lugar, por ser Ryanair unas de las más importantes aerolíneas en este sector; y, por último, por ser la satisfacción del consumidor uno de los mayores retos a lo que se enfrenta la compañía.

2. Aerolíneas *low-cost*: origen y concepto

2.1 Historia de la industria y desarrollo industria *low-cost*

El término de las aerolíneas *low-cost* no es para nada un concepto novedoso ya que llevan operando en el mercado desde hace bastante tiempo. Durante la década de los 70 este concepto comenzó a ganar importancia. En Estados Unidos fueron los pioneros y los que plantaron la semilla de esta industria cuando Southwest Airlines fue fundada como la primera aerolínea *low-cost* mundial comenzando a volar en 1971. Su origen reside en prestar servicios de transporte a unos precios bajos en vuelos comerciales dentro del país. Años más tarde, Europa se sumó a la tendencia y concretamente en torno a 1995 fue cuándo el concepto aerolínea *low-cost* penetra en el mercado europeo de la mano de Easy Jet en Reino Unido y de Ryanair, como empresa originariamente irlandesa, en el resto de Europa (Pitfield, 2008).

Tradicionalmente el viaje aéreo solo estaba a disposición de clases sociales más elevadas. Sin embargo, la aparición de estas aerolíneas *low-cost* permitió la democratización de los viajes aéreos, dando el acceso a minorías que jamás lo habían

tenido. En ciertos países como Estados Unidos, la escasa regulación pertinente con respecto al sector de la aviación se vio como una vía de entrada y clara oportunidad de nuevos modelos de negocio que satisfacen la misma necesidad de transporte, pero unos costes mucho más económicos. Además, los elevados costes de operación, a los que las aerolíneas tradicionales estaban expuestas, propician un mayor interés por la innovación buscando ahora la estandarización de flotas de aviones y el uso de aeropuertos no tan transitados para abaratar costes. Las aerolíneas *low-cost* comenzaron entonces a operar nuevas rutas, desarrollando mercados que jamás nunca habían existido (Hüschelrath *et al.* 2013).

En Europa la duración corta de muchos vuelos y la presencia de pequeños aeropuertos no utilizados permitió que aerolíneas *low-cost* como Ryanair pudiesen presentar un buen servicio en la relación precio-calidad, ofreciendo no solo precios bajos sino también unos estándares de calidad aceptables siendo ambos factores muy atractivos para los consumidores.

A medida que el siglo XX llegaba a su fin la industria de las aerolíneas *low-cost* empezó a experimentar una serie de retos como consecuencia de un entorno macroeconómico presente en ese momento afectado negativamente por el estallido de la burbuja de 1999, lacrisis.com³ y los ataques terroristas del 11 de septiembre. Además, posteriormente el entorno se vio agravado por otra serie de factores que también afectaron a la industria como fue el SARS⁴ o la guerra en Irak que hizo, en su momento, que los precios de combustible subiesen exponencialmente. Sin embargo, la flexibilidad y la estructura *low-cost* que definen al modelo de negocio de estas aerolíneas, y que será posteriormente explicado a lo largo del trabajo, permitieron un mejor posicionamiento y cierta inelasticidad en momentos de caídas del mercado, donde las aerolíneas más tradicionales de “servicios completos” bajo su denominación en inglés de *full service carriers* estuvieron muy afectadas en lo que respecta a sus resultados financieros (Flouris & Walker, 2009). Una de las características más importantes que más afectan a la industria y que además se ve soportada por sus resultados en momentos difíciles es la baja volatilidad del servicio en trayectos cortos (Dobruszkes, 2013).

³ Lacrisis.com es un término técnico muy difundido en su momento que hacía referencia a la “burbuja” en su valoración que experimentaron las empresas tecnológicas (de Internet) a finales del siglo pasado y su consiguiente caída y corrección.

⁴ SARS por sus siglas en inglés (*Severe Acute Respiratory Syndrome*) o síndrome respiratorio agudo severo es una forma grave de neumonía popularizada por el virus COVID-19

En los años 90 adquirió mucha importancia un hito que fue la aparición y desarrollo de internet, esto permitió a las aerolíneas incrementar su eficiencia en lo que respectaba a distribución pudiendo vender directamente al consumidor final saltándose a las agencias de viaje tradicionales a través de no solo su página web sino también a partir de otros sitios web (Brunger, 2009). Además, los sistemas de reserva en línea, antes completamente impensables, fueron desarrollándose y permitieron a las aerolíneas no solo reducir costes a través de esta tecnología sino también facilitaron la reducción de precios de los billetes para los consumidores (Piga & Filippi, 2002). Poco a poco el número de billetes fue incrementándose, alcanzando economías de escala que justificaban aún más el precio bajo que las aerolíneas *low-cost* ofrecían a los usuarios.

Posteriormente las aerolíneas *low-cost* a nivel europeo comenzaron no solo a desarrollar trayectos cortos y nacionales, sino que la expansión internacional se convirtió en uno de sus objetivos más importantes buscando no solo conectar los destinos más concurridos dentro de Europa sino también las principales ciudades europeas con destinos fuera del continente europeo. Por todo ello, las aerolíneas *low-cost* son consideradas como uno de los mayores impulsores del desarrollo de redes de conexión aérea y descentralización de la red. De hecho, en las rutas europeas este-oeste donde las aerolíneas *low-cost* se encuentran en un segundo nivel con respecto a las tradicionales, son las causantes de qué estas aerolíneas tradicionales también desarrollen y actualicen su red, actuando como catalizadores al desarrollo (Dobruszkes, 2013).

Como resultado, las aerolíneas *low-cost* han sido capaces de alcanzar un 36% del mercado mundial. En 2018 las aerolíneas *low-cost* tuvieron una demanda de cerca de 1.300 millones de pasajeros, representando el 31% de los pasajeros a nivel mundial. La mayor participación se llevó a cabo en Europa con un 36% , seguido de América Latina con un 35% (Vilarasau, 2019).

3. Sector de las aerolíneas *low-cost*: estado del sector, competidores y perspectivas del futuro

3.1 Estado del Sector

El sector que se va a estudiar es el de las aerolíneas *low-cost*, más comúnmente conocido en inglés como *LCCs* (*Low Cost Carriers*). El sector de las aerolíneas *low-*

cost se encuentra en constante crecimiento en la actualidad debido al cambio de preferencias de los consumidores y al entorno macroeconómico de incertidumbre.

El COVID-19⁵ afectó negativamente al sector de las aerolíneas *low-cost* como consecuencia de las grandes restricciones de viaje que se produjeron. El número de pasajeros en 2020 se desplomó cerca de un 70% en comparación a las cifras registradas en 2019. Los vuelos programados para ese mismo año significaron un 81% de sus ingresos en el caso de Ryanair suponiendo unas pérdidas para para la aerolínea cercanas a los 815 millones de euros (Muñoz, 2021). Frente a julio y agosto del 2019, Ryanair estimó un desplome de casi el 72%, pasando de los 9,8 millones de pasajeros en julio de 2019 a los 2,76 millones en 2020. Otras compañías similares como es su competidor más directo EasyJet, se vieron en la misma situación. En este caso la caída fue del 74% pasando de 6,5 millones de pasajeros a 1,71 millones. Es por ello por lo que esta empresa competidora se vio en la obligación por necesidades financieras de reducir su flota a un 20%. Esto demostró cómo situaciones excepcionales como el COVID-19 pueden tener un efecto muy negativo para las aerolíneas. Sin embargo, a día de hoy la industria se ha recuperado rondando casi las cifras registradas antes del COVID, pero la guerra de Ucrania y los elevados niveles de inflación cercanos al 5% en Europa han impedido que la recuperación siguiese el mismo ritmo que llevaba antes de la guerra (Page, 2020).

Desafortunadamente cuando se estaba alcanzando la recuperación en 2022 la aparición de la guerra de Ucrania corta de raíz de crecimiento, cayendo la demanda de viajes un 49,6% respecto a los valores de 2019, donde la mayoría de las aerolíneas *low-cost* dejaron de ofrecer servicios a Rusia como consecuencia de las posibles sanciones interpuestas por llevarla a cabo (Europa Press, 2022). Hasta esta fecha y en lo que respecta a la cuota de mercado mensual de las aerolíneas *low-cost*, se superó incluso la cuota de mercado registrada en 2019 y se llegó cerca de un 35% a finales de 2022 (Statista Research Department, 2023). A pesar de ello, en Europa, las aerolíneas *low-cost* lideraron el mercado de aerolíneas comerciales pese a las múltiples huelgas experimentadas, encabezando Ryanair como la más importantes, transportando un total de 160 millones de pasajeros, dejando atrás la cifra de 2019 Pre-Covid de 152 millones. Esto no es solo un indicador de recuperación, sino un factor de inelasticidad al entorno

⁵ COVID-19 acrónimo con significado de COrona VIRus December 2019

macro y micro en 2022, que representa el verdadero potencial de crecimiento de la industria y que vislumbra el cambio de preferencias de los consumidores, optando por opciones más económicas de viaje (Muñoz, 2023).

Sin embargo, a finales de 2022, el tráfico aéreo de las aerolíneas comerciales se frenó a pesar de haber recuperado el entorno macroeconómico un 83,1% respecto a los valores registrados en 2019, donde aerolíneas *low cost* como Ryanair operó un total de 2.566 vuelos (9% más respecto a 2019) y otras de menor tamaño, pero con gran empuje como WizzAir operó 667 vuelos (13% más respecto a 2019). De hecho, de las aerolíneas *low-cost* europeas, estas dos fueron las únicas que mejoraron su actividad, ya que otras como EasyJet o Vueling operaron un 30% menos en comparación a 2019. Además, países como Reino Unido o España que concentraban la mayor parte de pasajeros en *low-cost* se encontraban un 9% y 20% por debajo respectivamente en comparación a 2019. Durante el 2022, el sector aéreo *low cost* paso de estar un 50% por debajo de su actividad en 2019, a estar sólo un 11% por debajo (Eurocontrol, 2022).

El mercado de las aerolíneas *low cost* alcanzó un tamaño de mercado de \$189B en 2022 vaticinando unos crecimientos esperados para 2028 cercanos a \$316B con un aumento de 8,7% esperado en tan solo 5 años. Como resultado, las aerolíneas *low cost* alcanzan la cifra récord del 50% del número de pasajeros transportados respecto al total en Europa (IMARC GROUP, 2023).

Según la asociación de transporte aéreo internacional (*IATA: International Air Transport Association*) se esperan un total de ingresos de \$779B⁶ en 2023 y cerca de un beneficio global de \$4,6B (IATA, 2023). Los márgenes operacionales de las aerolíneas se esperan que se encuentren en torno al 0,4%, con un beneficio aproximado por pasajero de 1,1 dólar. La industria de las aerolíneas *low-cost* perdió en total de \$140B en 2020 \$42B en 2021 y \$6,9B en 2022 (O'Mara, 2023), lo que también demuestra que la recuperación no solo se está dando respecto al número de pasajeros sino también a nivel financiero.

3.2 Análisis Macro: PESTEL

El análisis PESTEL es uno de los más extendidos, junto con el de las 5 fuerzas de Porter, en la disciplina de marketing para el estudio de los distintos entornos y su influencia en la gestión comercial de las empresas (Yüksel, 2012). Este estudio se centra

⁶ La letra B se refiere a billones americanos o “miles de millones” en español.

en el macroentorno y normalmente precede al segundo que se centra el microentorno de la empresa (Yüksel, 2012). Así, antes de realizar el de las 5 fuerzas de Porter es necesario comprender cuál es el entorno a nivel macro en el que se mueve el sector de las aerolíneas *low-cost*, ya que va a determinar la estrategia tomada por las aerolíneas.

A la hora de desarrollar el análisis PESTEL⁷, se analizarán cada uno de los factores macroeconómicos que afectan a las aerolíneas *low-cost* en su operativa, diferenciando entre si se trata de una oportunidad o una amenaza.

En primer lugar, desde el punto de vista **político y legal** que se trata conjuntamente, el poder de influencia de organismos de gobierno en lo que respecta a cambios regulatorios y su incorporación a acuerdos internacionales es un factor clave que plantea tanto amenazas como oportunidades para las aerolíneas. Las aerolíneas están sujetas a la regulación pertinente en cada país que opera, o en el caso de la UE, a la regulación interpuesta para la operativa (Jakobsen & Laugesen, 2023). Todo ello obliga o limita a las aerolíneas a adaptar su actividad al respecto, no sólo a nivel de derechos de pasajero, donde en la UE garantiza una asistencia mínima a los pasajeros en caso de retraso o anulación incluyendo mecanismos de indemnización, sino también a nivel de protección al consumidor, favoreciendo en este caso a los usuarios, promoviendo el uso de este tipo de transportes aéreos.

Una medida, por ejemplo, adoptada por España en forma de subvenciones que perjudicó el transporte aéreo a nivel nacional y en menor medida al transporte por Europa, fue el “descuento joven” ofrecido por el gobierno para el fomento de la actividad económica y la recuperación del turismo en España, donde los billetes de tren o autobús estaban al 50% (Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, 2023). Esto provocó un efecto colateral en el transporte privado.

Por otro lado, la presencia de acuerdos bilaterales entre regiones, países y gobiernos propicia la apertura de nuevas rutas y el incremento de demanda por parte de los consumidores. Sin embargo, desde un punto de vista de amenaza, se identifica como

⁷ PESTEL es un acrónimo de análisis del entorno que define las partes del mismo como Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal. Originariamente se reducía a las siglas PEST para ampliarse más recientemente con la relevancia adquirida por el entorno Ecológico (Yüksel, 2012)

clave la estabilidad política, la cual se ha visto amenazada en los últimos años especialmente afectada en el sector *low-cost* en Europa. El Brexit es un claro ejemplo de ello, donde este país perdió la mayoría de sus derechos de operar libremente por Europa, obligando la renegociación de acuerdos bilaterales, reduciendo el número de licencias de aviación, ofreciendo menos rutas ahora sujetas a nuevas regulaciones por la entrada en países de la UE, incrementando los costes de las aerolíneas de cara a un nuevo marco legal pertinente y, por ende, afectando a la demanda por parte de los consumidores. Por ejemplo, cualquier elemento empleado en la construcción del avión en Reino Unido, ya no podría volar con el certificado EASA (Tulkki, 2019). Por otro lado, en España, AENA ha incrementado las tarifas aeroportuarias un 4%, afectando especialmente a las aerolíneas *low-cost* y por lo tanto al precio final de los billetes (Muñoz, 2023b).

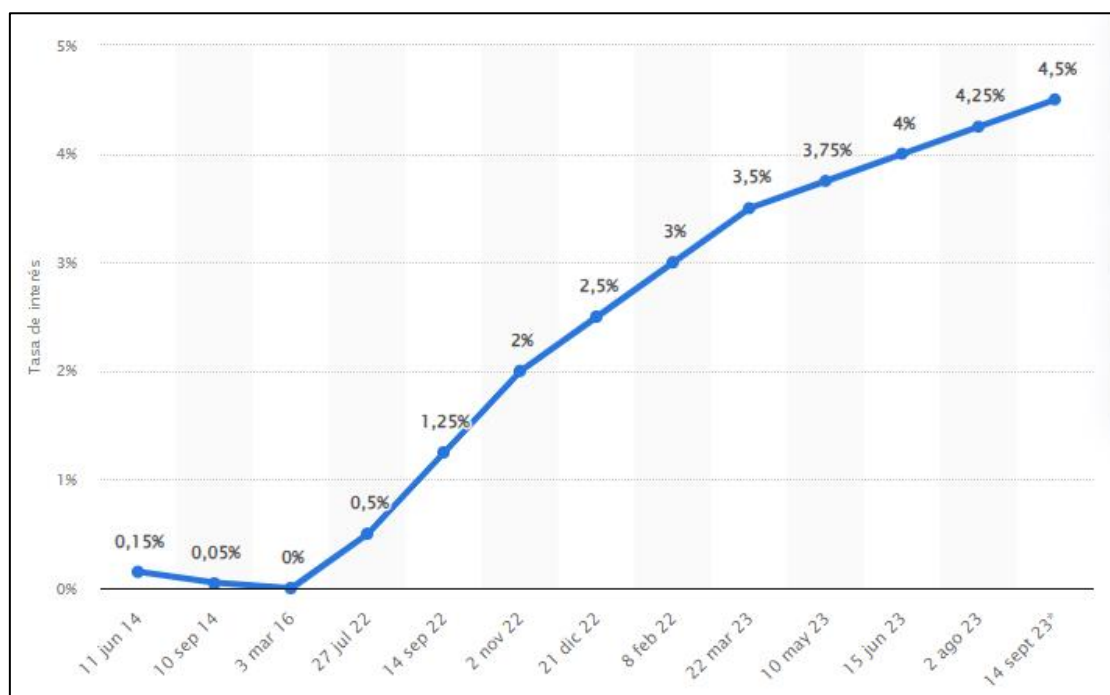
También entra en juego el Sistema de Comercio de Emisiones de la Unión Europea conocido como EU ETS que introduce una regulación en lo que respecta a emisiones de carbono por parte de las aerolíneas que operan en el Área Económica Europea (AEA) donde a todas se les exige un informe de monitorización y verificación de sus emisiones marcado siempre bajo una serie de límites que no pueden exceder en su operativa. Esta regulación supuso una reducción del 24% de emisiones de CO₂ por parte de las aerolíneas desde 2005 a 2017 siendo un hito histórico para la industria que en 2017 el sector de la aviación concentraba en torno a un 13,9% de todas las emisiones de transportes a nivel mundial, y solo en torno al 8% a nivel Europeo (European Commission, 2021). Además, la reducción de emisiones de CO₂ y los costes asociados ya asumidos por las compañías para continuar su operación, supondrán una reducción estimada en demanda en torno al 4,7% en 2030, ante una inminente leve recesión para 2029 (Bain & Company, 2023). Finalmente, según la plataforma Airlines for Europe, una de las mayores representaciones de las aerolíneas europeas, las aerolíneas que operan en Europa levantan pagando los costes por sus emisiones mediante el sistema ETS desde 2012, y se espera que este coste se dispare en torno a 2025 llegando a cifras en torno a 5 millones de euros anuales. Esto se debe a la retirada de créditos gratuitos que comenzará a aplicar en 2026, fecha para la cual no estarán desarrolladas soluciones de descarbonización (EFE, 2022). Esto se ve como otro factor exógeno limitante para las aerolíneas.

Uno de los hechos más actuales que está afectando indirectamente a la industria fue la aparición de la guerra de Hamas e Israel, visto como un conflicto político, pero con

potenciales implicaciones económicas de cara a factores productivos como es el caso de la energía o el petróleo (Ambrose & correspondent, 2023). Ya tras la guerra de Ucrania la gran dependencia de Europa sobre Rusia en lo que respectaba a combustibles fósiles provocó una subida a los mismos asociada una inflación de oferta que ya se estaba combatiendo por parte del Banco Central subiendo los tipos de interés (Mammadov, 2022). Es por ello por lo que la guerra de Hamas e Israel, considerando que Irán es uno de los 5 países que concentra la producción de petróleo a nivel mundial, provocará de nuevo una subida del precio de combustible obligando a las compañías aéreas a establecer precios más altos ante una potencial reducción de sus márgenes operativos (Wei, Cui, & Cui, 2021).

En lo que respecta a la parte **económica** del modelo PESTEL, existe una serie factores que propician el desarrollo de la industria mientras que otros reducen su crecimiento y supone una amenaza. En primer lugar, los tipos de interés son un elemento fundamental para el funcionamiento económico. Los tipos de interés afectan directamente al coste de financiación. Cuando los tipos de interés se encuentran a unos niveles altos, la expansión de la flota de aviones, así como de rutas disponibles se ve amenazada impidiendo el crecimiento del sector, impactando los resultados económicos de las aerolíneas y suponiendo la subida de precios de los viajes como compensación de la reducción de los márgenes. En la actualidad, los tipos de interés (Euribor) como se muestra en la Figura 1, se encuentran en torno al 4,5% tras consecutivas subidas consecutivas del tipo de descuento por parte Banco Central Europeo para el control de la inflación. Esto supone un crecimiento de más de un 4% desde cerca el 0% tras la crisis del COVID-19 en 2020 hasta día de hoy.

Figura 1: Evolución de los tipos de interés

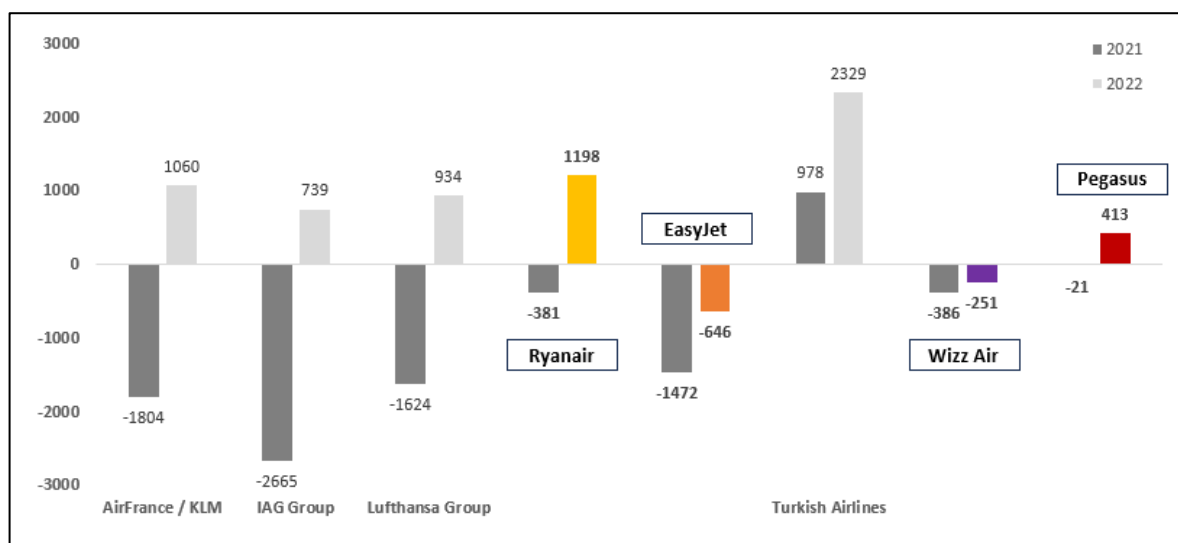


Fuente: Fernández, 2023

La inflación en Europa se encuentra en la actualidad en torno a un 5,9%, mostrando una clara desaceleración como consecuencia de las agravadas políticas monetarias implantadas por el Banco Central Europeo, ya que alcanzó valores cercanos al 10% en octubre de 2022. Toda la inflación conlleva una subida del nivel de precios a nivel general y afecta a la industria de las aerolíneas *low-cost* en todos los puntos de la cadena de suministro, desde la fabricación los aviones, la compra o alquiler de estas y el precio final de los billetes ofrecidos a los consumidores. Otro factor representativo es la inflación que se representa a nivel macroeconómico como el nivel de precios. Tras la guerra de Ucrania, tal y como se explicó anteriormente, se produce un incremento masivo de los factores de producción especialmente a nivel de energía y petróleo arrastrando una inflación de oferta agravada previamente tras la crisis del COVID-19. La vuelta a la normalidad supuso un incremento de la demanda agregada por encima de la producción efectiva en Europa, llegando a una inflación de demanda. Es así como la inflación, tanto de oferta como de demanda, ha crecido por diferentes razones y a lo largo de toda la cadena de valor. Según un estudio realizado por Bain & Company, se prevé que el crecimiento macroeconómico respecto al PIB Europeo como consecuencia de la elevada inflación y tipos altos se atenuará con una posible recesión en torno a 2028 o 2029, disminuyendo el número de viajes (Bain & Company, 2023).

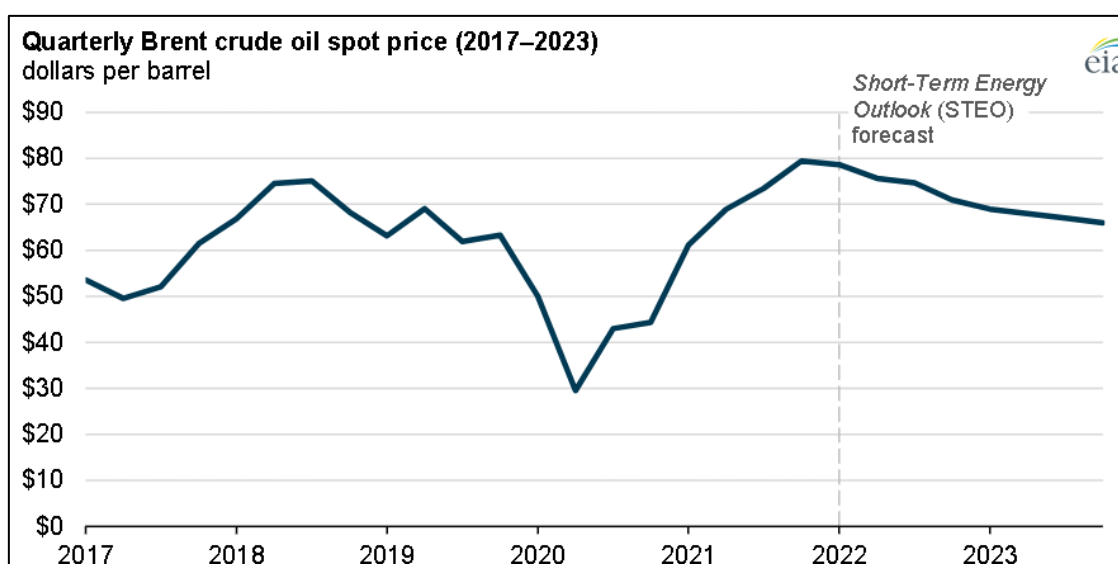
Respecto a la subida de los precios de la energía, el sector de las aerolíneas es un sector por ahora muy dependiente del petróleo, ya que la actividad aérea con combustibles no fósiles aún no se ha desarrollado. El precio del combustible creció un 88% en 2022 respecto a 2021, llegando a 337 cts./galón en 2022 (Eurocontrol, 2022). Esto queda reflejado en los beneficios operacionales, tal y como queda representado en la Figura 2 sobre “Beneficio operativo de las principales aerolíneas europeas”, donde las aerolíneas *low-cost* han incrementado sus beneficios operacionales en 2022, a pesar del crecimiento generalizado del nivel de precios en factores productivos. Igualmente, la Figura 3 de “Precio trimestral al contado del crudo Brent” muestra una caída durante la pandemia y una subida posterior al COVID-19 alcanzando la cota máxima en 2022 y a partir de entonces empezó a bajar.

Figura 2: Beneficio operativo de las principales aerolíneas europeas



Fuente: Eurocontrol, 2022

Figura 3: Precio trimestral al contado del crudo Brent

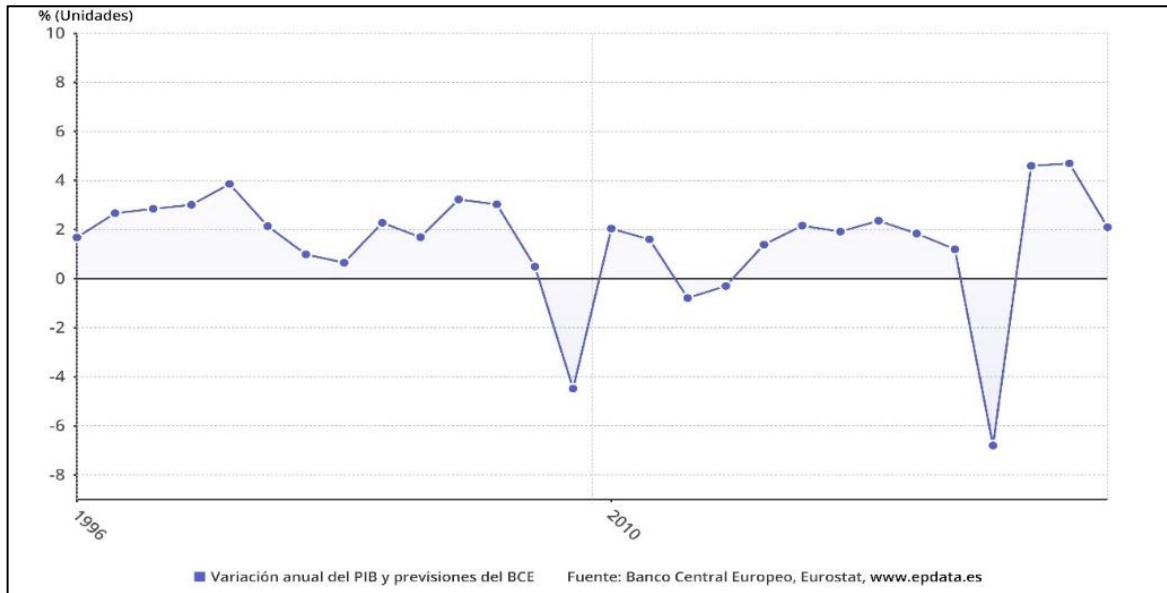


Fuente: EIA, 2023

Por último, el PIB europeo es uno de los últimos factores que afectan desde un punto de vista macro al sector de las aerolíneas *low-cost*. El PIB es un elemento directamente relacionado con el nivel de inflación y los tipos de interés. El efecto de las políticas monetarias sobre el PIB es sinónimo de aceleración o desaceleración económica. Como se puede observar en la Figura 4 de “Evolución del PIB de la eurozona y previsiones del BCE para 2020-2023” el PIB anual disminuyó en 2020 en comparación al 2019 en torno a un 6,1%. Sin embargo, hacia 2021, este valor se incrementó al 5,9% hasta llegar a un incremento anual de 3,4% en 2022. Esto muestra un proceso de recuperación de los niveles de producción efectiva que muestran una recuperación económica. Sin embargo, la variación del PIB anualizada del PIB trimestral a fecha de 2023 está en torno al 2%, (Eurostat, 2022). Valores de PIB elevados suponen aumentos en la demanda de viajeros, pues el progreso económico se traduce en incrementos en consumo⁸, al igual que empuja a las aerolíneas a expandir sus rutas e incrementar el número de viajes. Por lo tanto, la lenta recuperación del PIB se ve como una amenaza para las aerolíneas, pero como una oportunidad para las *low-cost* como consecuencia de los niveles de precio más bajos que ofrecen.

⁸ El transporte aéreo es un sector con propensión marginal (consumo) positiva al incremento de la renta y negativa a su reducción.

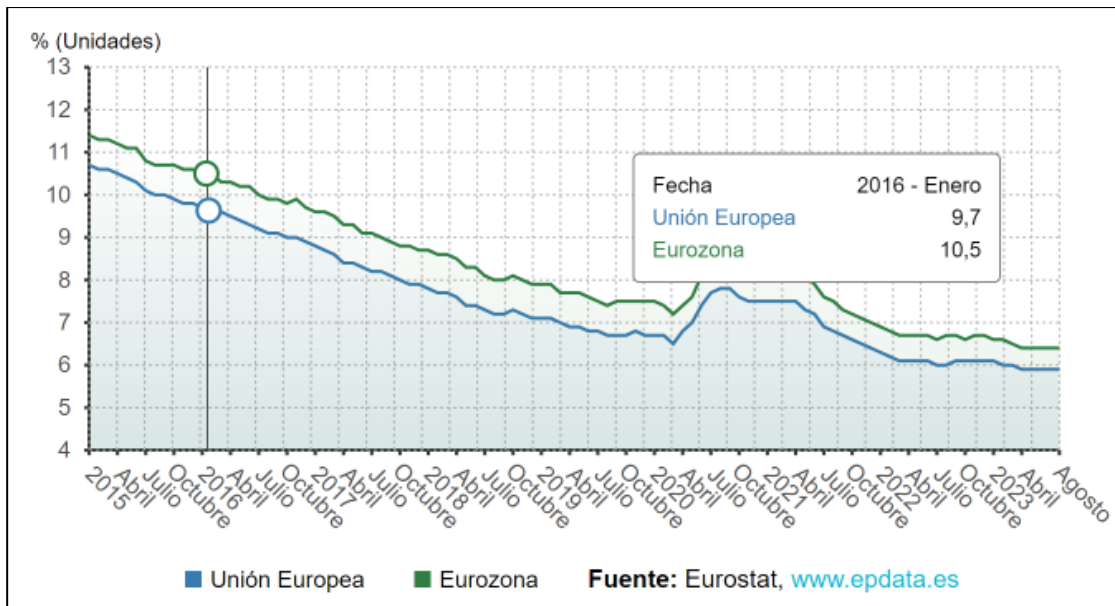
Figura 4: Evolución del PIB de la eurozona y previsiones del BCE para 2020-2023



Fuente: Eurostat, 2023

Otro factor representativo del entorno que afecta a las aerolíneas *low-cost* es la tasa de paro. Según Eurostat (2023), la tasa de paro de la eurozona estuvo en agosto de 2023 en torno 6,4% mientras que la UE tenía una tasa de paro efectiva de 5,9%. Estas cifras son incluso mejores que el nivel de paro en la eurozona antes del COVID-19. Esta reducción de la tasa de paro como se muestra en la figura 5 de “Evolución de la tasa de desempleo en la UE y en la Eurozona desde enero 2015” es una oportunidad para las aerolíneas de incrementar su facturación. Los mayores niveles de producción efectiva mencionados anteriormente, junto con las menores tasas de desempleo identificadas, crean un entorno económico favorable para las aerolíneas *low-cost*, ya que, a pesar del crecimiento económico desacelerado por los elevados niveles de inflación, los salarios reales son persistentemente bajos. España, por ejemplo, es de los países que menos van a ver sus salarios reales incrementados, en torno al 2,7%, lejos de los valores de la media de crecimiento de los salarios reales de la Unión Europea que es 3,9%. (Eurostat, 2023). Por lo tanto, considerando que España está en el podio de países en vuelos *low-cost*, detrás de Estados Unidos e India, con 108 millones de asientos programados (67,6% del número total de vuelos), los valores bajos registrados de salarios reales en España son un claro ejemplo de la gran oportunidad que tienen este tipo de aerolíneas *low-cost* no solo en España sino también en Europa (Cuenca, 2023).

Figura 5: Evolución de la tasa de desempleo en la UE y en la Eurozona desde enero 2015



Fuente: Eurostat, 2023

Respecto a los factores sociales o **socioculturales**, estos están muy relacionados con el entorno económico. Como se ha observado en el análisis de los factores económicos, la reducción del poder adquisitivo de los consumidores se ha visto afectado por los elevados niveles de inflación existente, a pesar de que estos niveles ya se estén corrigiendo vía subidas de tipos de interés. En primer lugar, desde los últimos años, existe en el mercado una demanda de una experiencia integrada, multimodal y digital como consecuencia de la aceleración de la digitalización (Fernández-Miguel *et al.*, 2024). Este tipo de experiencias completas obliga a las aerolíneas a establecer acuerdos con otras empresas del mismo sector, ya sea nivel de transporte u hotelero para maximizar el valor entregado al consumidor, al tiempo que requieren la creación de un ecosistema de cooperación y coordinación dentro del sector servicios (Deloitte, 2021). Por ejemplo, Ryanair ya ha integrado en su plataforma la posibilidad de completar tu experiencia de viaje con servicios complementarios al vuelo. Esta nueva preferencia de los consumidores puede ser por un lado una oportunidad para las aerolíneas *low-cost*. Al concentrar un mayor volumen de pasajeros en Europa, su poder de negociación con los proveedores del resto de servicios será mayor, favoreciendo el desarrollo de una cooperación a través de una *multisided platform*⁹ (Almunawar, & Ordóñez de Pablos,

⁹ El término en inglés *multisided platform* se refiere a una plataforma cooperativa entre distintos operadores clave de un sector como, en este caso, sería el turístico y de viaje de negocios (Almunawar & Ordóñez de Pablos, 2022)

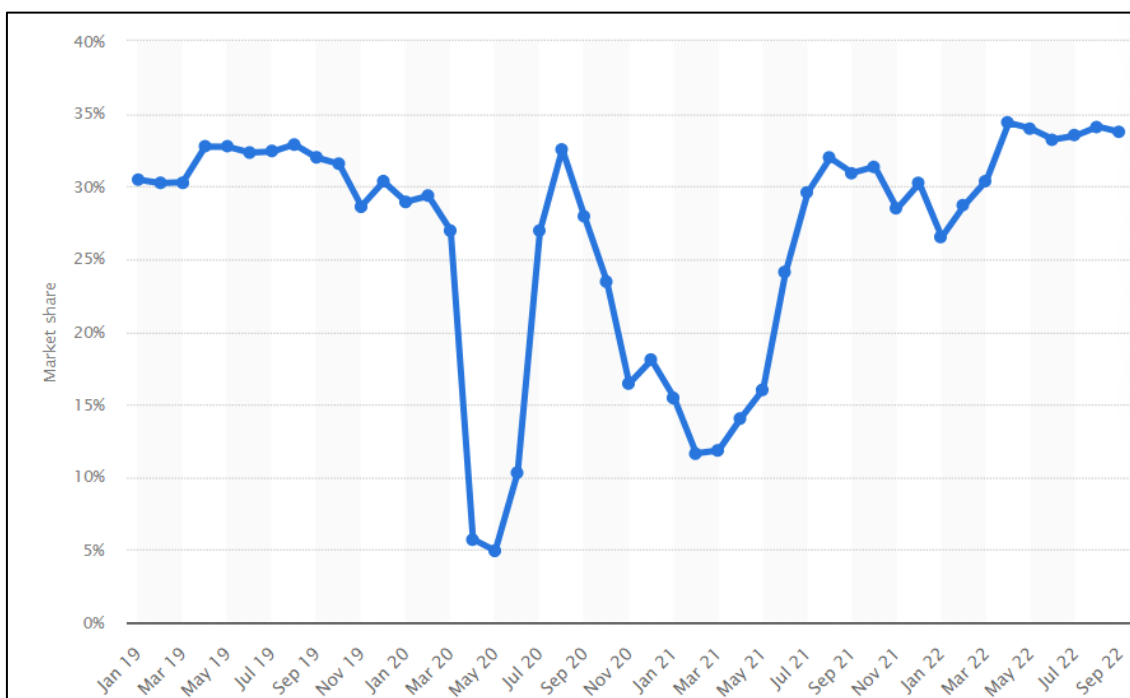
2022), donde los servicios complementarios (hoteles, trenes, buses, taxis) ofrecerán mejores tarifas al atraer un mayor número de clientes.

Además, las preferencias y las formas de adquirir los billetes por parte de los consumidores son otro factor de peso. Según el European E-Commerce Report (2023) el desarrollo del *e-commerce* en los últimos años ha sido exponencial, registrando en Europa una cifra de 899 millones de euros en transacciones *B2C*¹⁰. De hecho, la contribución al PIB europeo del *e-commerce* en 2022 fue de 4,37%. En este informe se expone un crecimiento optimista y generalizado del *e-commerce* en Europa, pero más en concreto en España, donde las cifras de crecimiento del sector alcanzaron el 31% en 2022 con un volumen de negociación de 72 millones de euros. Otros países de Europa como son Reino Unido (291M€), Francia (146M€) y Alemania (102M€) encabezan el ranking, siendo todos, pero especialmente Reino Unido junto con España, principales países donde Ryanair concentra sus pasajeros (Euro Commerce, 2023). Por lo tanto, el desarrollo del *e-commerce* en los países donde Ryanair opera, es un claro signo de oportunidad para la aerolínea de sobresalir y acaparar el mercado.

Por otro lado, la disminución generalizada del poder adquisitivo de los países europeos como consecuencia del inestable entorno macro en 2022 y 2023, ha provocado un cambio en las preferencias de los consumidores a la hora de tomar decisiones de compra, especialmente en el sector turístico, percibido como ocio y por lo tanto optando por opciones de viajes más económicos (Adecco, 2023). En España, por ejemplo, el salario medio fue de 1.822€ en 2022, por debajo de la media europea, se declara como usuario habitual de aerolíneas *low-cost* llegando a ser cerca de un 74% de la población usuaria de esta opción. Según un estudio llevado a cabo por EAE Business School en el que participaron 10.000 españoles (mayores 25 años), reveló que un 53,3% utilizaba aerolíneas *low-cost* al menos una vez al año y un 87,5% priorizaba como elemento fundamental el precio cuando viajan, siendo este el elemento que más valoraban dentro de la oferta ofrecida por “las *low-cost*” (EAE Business School, 2023). La figura 6 de “Evolución cuota de mercado de las aerolíneas *low-cost*” muestra como a nivel europeo las aerolíneas *low-cost* están cada vez más presentes, alcanzando una cuota de mercado del 34% a finales de 2022 (Statista, 2023).

¹⁰ B2C acrónimo del idioma inglés que significa Business to Consumer o “mercado de consumo” en contraposición al B2B (Business to Business) o “mercado industrial”

Figura 6: Evolución cuota de mercado de las aerolíneas *low-cost*



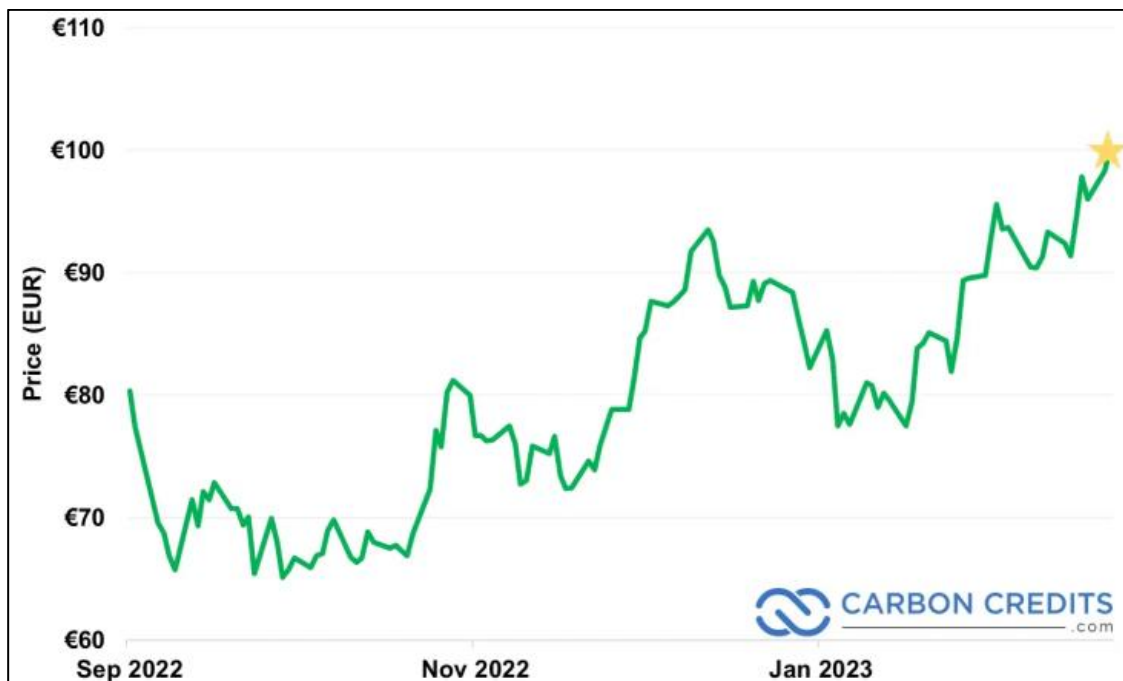
Fuente: Statista, 2023

Además, otro elemento que podría ser importante dentro de la respuesta del consumidor es la preocupación por las emisiones con lo que se entra en el análisis del entorno **ecológico** que se entronca con el **tecnológico** por su relación, donde el estudio reveló que un 88% de los encuestados temían el cambio climático y un 78% valoraban las emisiones de los aviones. Esta creciente preocupación por el cambio climático, debido al acelerado incremento de emisiones de CO₂ por parte de la industria aérea (75% de incremento desde 1990 hasta 2012), ha obligado a muchas aerolíneas *low-cost* a establecer objetivos de reducción de emisiones para 2050, como es el caso de Ryanair o Easy Jet que ya han marcado sus objetivos de *Net Zero* para 2050 (Gates, 2021). Todo ello ha provocado un incremento en costes de I+D para las compañías aéreas, tanto para la gestión del número de vuelos por limitaciones de emisiones, como para el desarrollo de aviones menos contaminantes. Esto ha supuesto una reducción de la rentabilidad de las aerolíneas *low-cost*, con menor capacidad de financiación que las aerolíneas tradicionales, siendo un reto para ellos de cara a no subir mucho sus niveles de precio (Lee & Mo, 2011). Todo ello se ha visto agudizado por el incremento de los precios del carbono en la UE, así se muestra en la Figura 7 donde se ha superado la cifra de los 100 euros el año pasado.

Ejemplos de ello son el desarrollo de SAFS (*Sustainable Aviation Fuels*) que son alternativas al petróleo como combustible fósil, pero con unos costes muy elevados para su completa implementación, disparando los precios de alquiler o compra de los aviones (Moltó Suazo, 2021).

El Airbus A320neo o las series de Boeing B787 y B777X son ejemplos de aviones caracterizados por una mayor presencia de fibra de carbono, reduciendo el peso considerablemente y mejorando la eficiencia del combustible. Aerolíneas de grandes distancias y *full service*, como Qatar o Emirates, tienen previsto comenzar a usar 334 aviones de estas tipologías donde los ahorros de combustible están en torno a un 15% o 20%. Esta inversión en el caso de Europa, en un entorno marcado por el mercado de ETS, es incluso más crucial ya que el precio por tonelada métrica de carbono espera ser para 2030, 1,7x a la cifra de 2021 (BloombergNEF, 2022).

Figura 7: Los precios del carbono en la UE superan los 100€



Fuente: CarbonCredits.com, 2023

Sin embargo, la inversión en este tipo de tecnologías es insuficiente pues desde 2017, con un total de \$7500 millones dólares recaudados, la mayor parte (65%) se empleó para el desarrollo de movilidad urbana de bajas emisiones en lugar de en la industria aérea. Además, la antigüedad de los aviones va a obligar a renovar la flota para el 2030-2040, ya que se espera que cerca de 12.500 aviones alcancen los 20 años de edad en

esos años y donde las presiones de reducción de emisiones a nivel regulatorio son crecientes (BloombergNEF, 2022).

Este constante entorno cambiante es un reto para las aerolíneas *low-cost* en Europa ya que los fondos disponibles para la inversión en renovación de flota y tecnologías son insuficientes, afectando no solo a su eficiencia de uso de combustible, sino también a su rentabilidad, obligándose por el entorno a subir los precios de sus billetes.

3.3 Análisis del sector aéreo *low-cost*: Fuerzas de Porter

Una vez analizado el macroentorno PESTEL se pasa al correspondiente del microentorno de las 5 Fuerzas de Porter (2008) que incluyen las fuerzas del poder de negociación de los proveedores y clientes, amenaza de productos sustitutivos y de nuevos entrantes competidores, así como el grado de rivalidad dentro de la propia industria o sector (Porter, 2008).

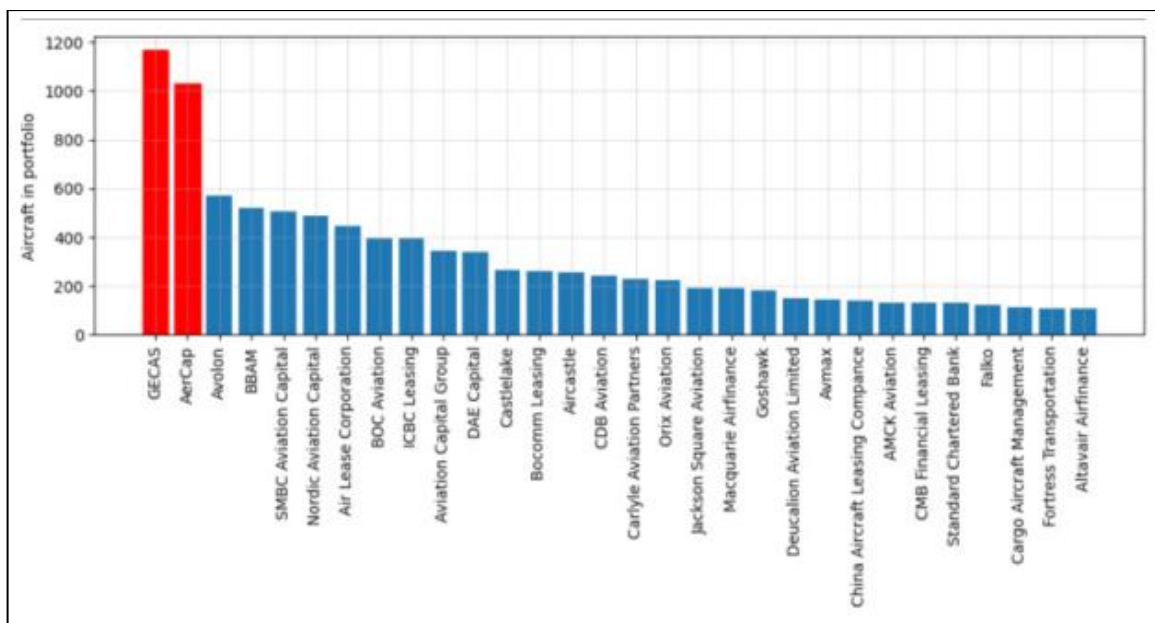
3.3.1 Poder de negociación de proveedores

En primer lugar, en lo que respecta al poder de negociación de los proveedores, es necesario comprender que las aerolíneas *low-cost* tienen tres diferentes tipos de proveedores que les permite desarrollar su actividad. Por un lado, los fabricantes de aviones, donde Boeing y Airbus, tienen un monopolio del mercado, siendo prácticamente los únicos fabricantes de aeronaves empleados por todas las compañías a nivel mundial. Esto se traduce en una dependencia elevada por parte de las aerolíneas, sujetos a los precios impuestos por ellos. Durante el COVID-19 las cadenas de suministro sufrieron las consecuencias de la escasez de capacidad productiva de los países. En 2022 con la llegada de la Guerra de Ucrania, esta crisis en las cadenas de suministro se agravó, no solo desestabilizando la operativa comercial a nivel mundial, sino también reduciendo el acceso a materias primas empeladas para la fabricación de aviones como el titanio, aluminio o níquel. Europa era enormemente dependiente de Rusia como suministrador de estas materias primas. La escasez de estas ha incrementado los plazos de entrega a más de un año, incrementando los precios de los aviones y afectando en mayor medida a las aerolíneas *low-cost* en términos de costes operativos (Oliver Wyman, 2023). De hecho, el precio de los aviones ha subido un 10% durante 2023 en el caso de Airbus y 5% en el caso de Boeing (Lu *et al.*, 2023). Sin embargo, a pesar de la situación de elevados tipos de interés, las flotas de las aerolíneas

crecieron un 7% en 2023 respecto a 2022, alcanzando valores de 27.400 aviones comerciales operativos, con incrementos esperados de más del 33% del tamaño de las flotas para 2033 (un total de 36.000 aviones) y registrando valores de 27.400 aviones comerciales operativos (Oliver Wyman, 2023). Estas predicciones explican que, a pesar de existir un entorno macro de subida de nivel de precios y disrupciones en la cadena de valor, la industria de fabricación de aviones seguirá creciendo por demanda de las aerolíneas.

Por otro lado, considerando que las aerolíneas *low-cost* optan por el alquiler de los aviones más allá que la compra (más del 50% de su flota es arrendada), como se muestra en la Figura 8 de “Proveedores de alquiler de aviones para aerolíneas *low-cost*” empresas líderes en Europa, como la irlandesa AerCap (flota superior a 1.000 aviones) o GECAS (flota cercana a 1300 aviones), son un proveedor más de la industria de las aerolíneas *low-cost* que imponen precios elevados como consecuencia de la subida generaliza del nivel de precios que afecta igualmente a sus costes operativos (Wandelt, Sun, & Zhang, 2023).

Figura 8: Proveedores de alquiler de aviones para aerolíneas *low-cost*



Fuente: Wandelt, Sun, & Zhang, 2023

Otro proveedor clave para la industria de las aerolíneas son los proveedores de combustibles, como es el caso del petróleo. El pasado 2022, tal como quedó explicado anteriormente, el continente europeo fue marcado por la guerra de Ucrania, la cual

produjo una inflación de oferta con la consecuente subida de precios de materias primas, pero más en concreto con el petróleo, el gas y la electricidad. La dependencia que tenía Europa de Rusia en estos aspectos (Chen et al, 2023), provocó la subida del precio de los carburantes y de los impuestos por las petroleras, obligando a las compañías a aceptar estos precios, puesto que tenían que seguir operando. Esta subida se vio reflejada en el precio final de los billetes. Las aerolíneas, y en especial las aerolíneas *low-cost*, tienen unos costes de cambio asociados al combustible elevados, ya que alternativas como el bio-combustible (fabricado a partir de aceites o grasas animales) o el combustible sintético (que emplea el hidrogeno verde) son alternativas que implican niveles de inversión elevados a los que las aerolíneas *low-cost* no pueden llegar (Kittel, Horský, & Šimáček, 2023). Además, el Parlamento Europeo ha obligado recientemente a la industria aérea europea a incrementar el uso de combustibles sintéticos al 2% en 2025 y al 70% en 2050. Este hecho, de nuevo, incrementa el poder negociador de los proveedores de combustibles sintéticos, al estar las aerolíneas obligadas a cumplir con estos valores (CAPA, 2023).

Por último, como otro proveedor cuya influencia es significativa y que tiene además un poder de negociación elevado son los propios aeropuertos. Especialmente, los aeropuertos más concurridos en Europa en lo que respecta a tráfico *low-cost* mayoritariamente, como es el de Londres (Heathrow y Gatwick), Paris, Madrid, Ámsterdam y Frankfurt. Estos aeropuertos son *hubs*¹¹ por los que todas las aerolíneas pagan un precio elevado debido a la no alternativa de aeropuertos secundarios con el mismo tráfico en esos países y a la gran comunicación que estos tienen (Cirium Aviation Analytics, 2023). Esta gran preferencia por aeropuertos más importantes hace que se les pueda imponer costes de uso de instalaciones como el alquiler de la puerta de embarque o el uso de la pista de aterrizaje más elevados.

3.3.2 Poder de negociación de clientes

Uno de los primeros determinantes del poder de negociación de los clientes es la abundancia de opciones, es decir, la presencia de otros competidores que ofrezcan lo mismo y por tanto satisfagan necesidades similares. La industria *low-cost* en Europa es muy competitiva ya que cuenta con muchas aerolíneas que ofrecen *hubs* y rutas

¹¹ Se entiende por *hub* en transporte aéreo a un centro neurálgico o núcleo en torno al que se articulan los vuelos.

similares. Las aerolíneas *low-cost* más importantes de Europa son: Ryanair (encabeza la industria), EasyJet, WizzAir, Vueling, Pegasus, Eurowing, y Jet2. Entre estas, las diferencias de precio no son tan significativas, por lo que el cliente tiene unos costes de cambio tan bajos, que incrementa la competencia en la industria y facilita el optar por otra de las opciones *low-cost* si el precio no es el deseado (Zhang, Czerny, Grimme, & Niemeier, 2022). Sin embargo, es cierto que dentro de sector el coste de cambio de una aerolínea a otra puede variar en función de la misma. Por ejemplo, Ryanair tiene unos niveles de precios similares o incluso más altos que la media de la industria, pero ofrece a nivel europeo 2.398 rutas, frente a 1.018 rutas cubiertas por EasyJet (la segunda más grande del continente europeo), haciendo que el coste de cambiar suba. Sin embargo, por lo general como el consumidor se rige por el precio (Moreno Ayala, 2019), su poder de negociación en un mercado con un producto tan indiferenciado se ve reducido sustancialmente, puesto que las aerolíneas *low-cost* ofrecen similares servicios.

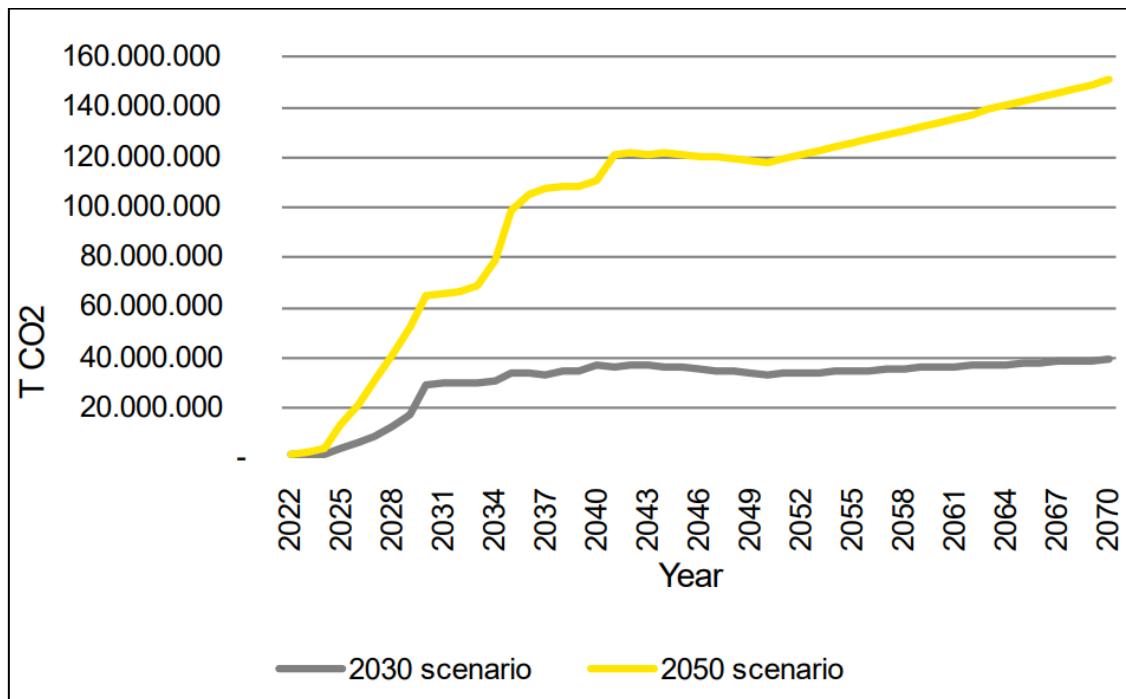
Por otro lado, y directamente relacionado con la abundancia de alternativas, es la sensibilidad al precio. Los pasajeros de estas aerolíneas buscan satisfacer la necesidad de ir de un punto a otro sin necesidad de servicios complementarios, valorando el precio como factor clave. Es por ello por lo que las aerolíneas mantienen precios bajos para seguir siendo competitivas. Por ejemplo, Ryanair en 2022 tuvo un precio medio por billete de 27,33€ (Ryanair, 2022). Esta elevada sensibilidad también está relacionada con la baja fidelidad de los clientes en la industria, donde el cliente buscará alternativas más económicas.

3.3.3 Amenaza de entrada de productos sustitutivos

La presencia de sustitutivos a los aviones depende de la ruta y el coste de su alternativa. Para distancias más largas (vuelos no nacionales), donde se busca la rapidez en el transporte y llegar rápido de un lugar a otro, el balance entre el coste de esta opción y la distancia a recorrer hace que no existan prácticamente productos sustitutivos a los aviones. Es decir, existe la posibilidad de moverse por Europa a través de línea ferroviaria con el Interrail, pero las rutas están más acotadas y cuentan con una red inferior a los 15.000 km y una duración de trayecto más tediosa y larga desde el punto de vista del consumidor (Vrana *et al.*, 2023). Es por ello por lo que, para trayectos largos, no hay productos sustitutivos que satisfagan la misma necesidad y de la misma manera. Por ejemplo, solo 1 de cada 3 vuelos cortos europeos tienen una alternativa en

tren por debajo de 6 horas. Sin embargo, la situación puede cambiar ya que la Comisión Europea (EC) ha propuesto una medida para la reducción de emisiones llamada *Sustainable and Smart Mobility Strategy* donde los trenes de alta velocidad, conocidos en inglés como HSR (*High Speed Rail*) han sido identificados como principal motor de cambio en la reducción de emisiones, esperando doblar el tráfico de HSR en 2030 y triplicarlo en 2050 como se muestra en la Figura 9 (European Commission, 2022).

Figura 9: Tons CO₂ evitadas 2050

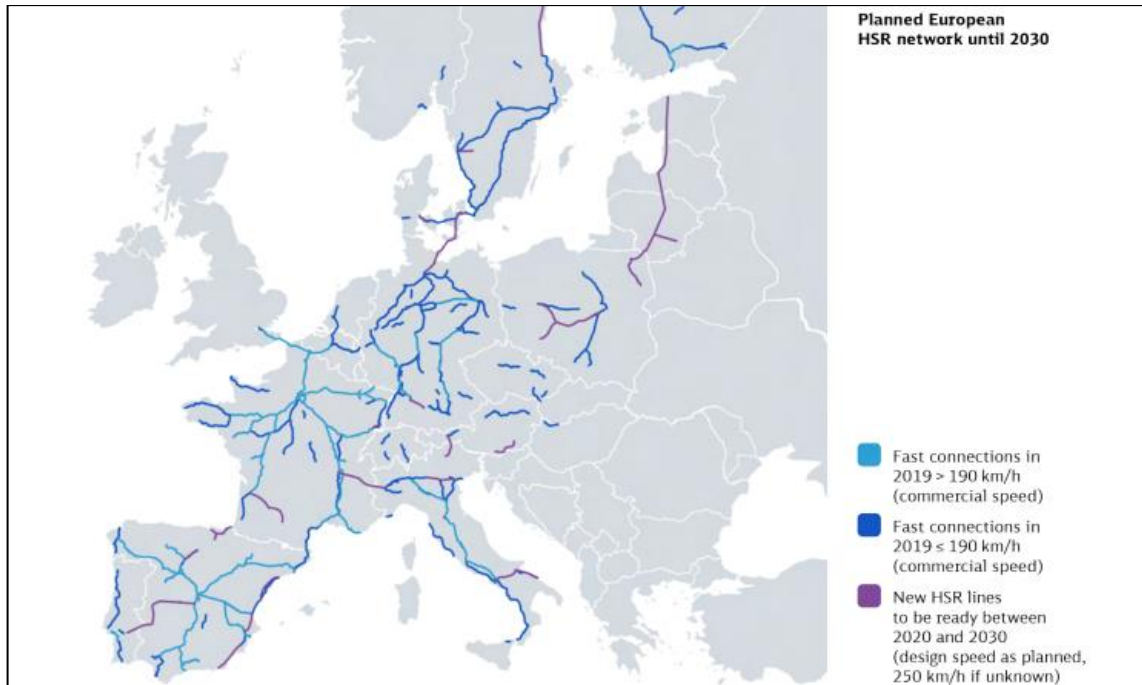


Fuente: European Commission, 2022

Uno de los mayores retos a los que, sin embargo, se enfrenta la industria de tren de alta velocidad en Europa es la gran diferencia de infraestructuras entre unos países europeos. Incluso los principales *hubs* de HSR en Europa, como son Madrid, Paris o Milán, no están del todo conectados y obligan a los pasajeros a cambiarse a trenes más lentos para llegar a su destino. Es por ello por lo que las inversiones llevadas a cabo en el sector de los trenes de alta velocidad, con el objetivo de conectar el continente, pueden llegar a suponer un riesgo para las aerolíneas y ser un producto sustitutivo como tal como se muestra en la Figura 10 de “Planificación de la red europea HSR hasta 2030”. Es más, se prevé llegar en 2040 a alcanzar, ya en funcionamiento, una red de 49.400km, alcanzado una cuota de mercado esperada dentro del transporte ferroviario de 32% y compitiendo directamente con la industria área dentro de Europa (EY, 2023). En 2040-

2050, cuando las emisiones aéreas supongan un 22% de las emisiones de CO₂ a nivel mundial, los trenes de alta velocidad, por su potencial en términos de emisiones y su incremento exponencial en lo que respecta a conectividad, serán una clara alternativa a los aviones dentro de Europa (Deutsche Bahn & PTV Group, 2022).

Figura 10: Planificación de la red europea HSR hasta 2030



Fuente: European Commission, 2022

A largo plazo, los trenes de alta velocidad sí que presentan una posible amenaza para las aerolíneas *low-cost*, esperando una cuota de mercado del 27% para trayectos inferiores a entre 500-1.000km en 2040 (EY, 2023). A corto plazo, están empezando a dominar el panorama nacional de los países europeos. En España, por ejemplo, donde el tráfico aéreo *low-cost* es mayoritario, el desarrollo de una infraestructura de alta velocidad ha alcanzado los 4.000km operables. Así es como España se sitúa como el primer país del mundo después de China en alcanzar estos niveles de comunicación, conectando las principales ciudades del país, cubriendo un total de 26 provincias, lo que supone un 52% del total. Esto permite la movilidad rápida, siendo un claro sustitutivo del avión en trayectos nacionales. Sobre todo, si se tiene en cuenta la reciente legislación, por parte del gobierno dentro de su Plan 2050, de prohibir los vuelos nacionales inferiores a dos horas y media y proporcionando subvenciones durante el mes de verano para el fomento del uso de la infraestructura de alta velocidad (Sela, 2023). Estas medidas podrían ocasionar la sustitución de 24.000 vuelos nacionales por trayectos que se realicen en

AVE. De hecho, el pasado verano de 2022, se registró un crecimiento de los usuarios de AVE en España de un 82,2% frente a un 62,9% de avión en el mes de Agosto (EP, 2022).

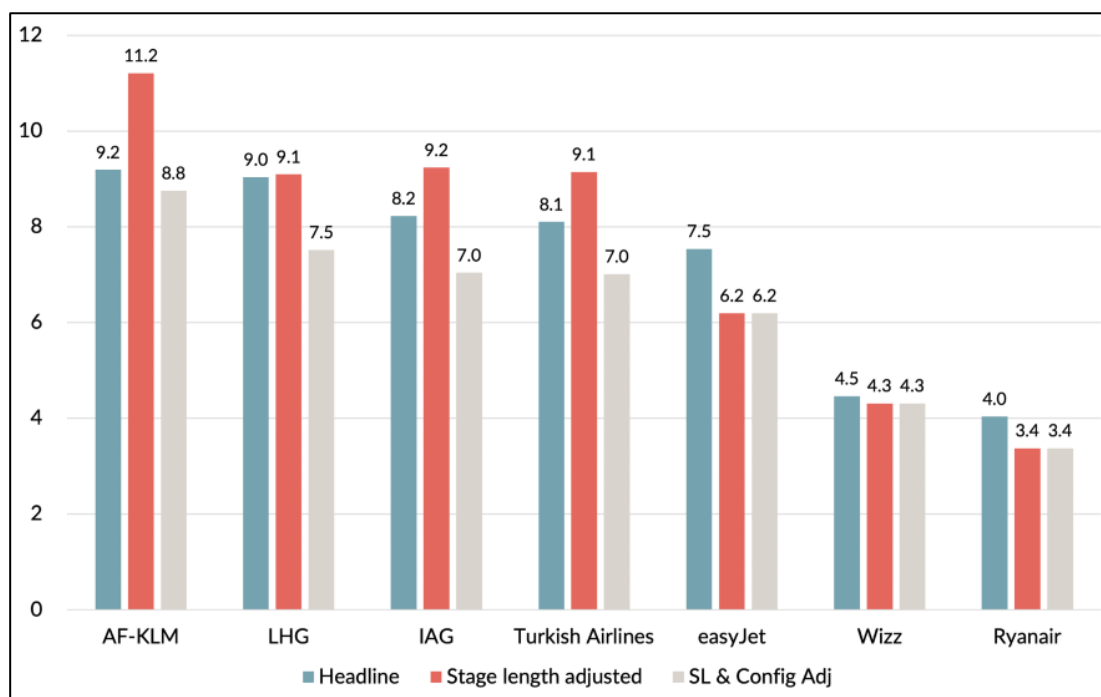
3.3.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el sector de las aerolíneas low-cost, existen compañías que iniciaron el movimiento low-cost en Europa como fueron Ryanair o EasyJet. Aunque es cierto que el número de players o contendientes es grande pues operan más de 8 aerolíneas importantes *low-cost* en Europa, la amenaza de entrada de nuevos competidores es muy baja en el sector, ya que existen una serie de barreras que impiden su realización.

En primer lugar, se trata de un sector muy *capital intensive* o intensivo en capital donde los niveles de inversión son muy elevados (Cook & Billig, 2017). La adquisición de los aviones para operar suele encontrarse en torno a los 60 y 80 millones de dólares para modelos similares al Boeing B737, muy empleado por compañías como Ryanair, o el Airbus A320, en el caso de EasyJet. Sin embargo, en el sector de las aerolíneas *low-cost* cerca del 50% de los aviones están *leased* o alquilados, cuyos costes son también elevados y no al alcance de cualquier competidor nuevo que pretenda ser competente (Wandelt, Sun, & Zhang, 2023). Otro de los costes que mayor porcentaje acaparan, junto con la flota de aviones, es el consumo de combustible donde las aerolíneas, como quedó explicado anteriormente, están expuestas a oscilaciones de su precio por el entorno macro. Por ejemplo, Ryanair, registró un gasto anual de combustible a 31 de marzo de 2023 de 4.026 millones de euros (Ryanair, 2023). Esto demuestra que todos los gastos operacionales a los que está expuesto una aerolínea *low-cost* son elevados, lo que se ve como una barrera de entrada al mercado.

Por otro lado, las economías de escala también pueden verse como una barrera de entrada. Aerolíneas *low-cost* grandes como Ryanair o EasyJet, tienen una flota de aviones grande, 565 y 320 respectivamente, pudiendo cubrir un mayor número de rutas, con una mayor frecuencia, alcanzando economías de escala con eficiencias operativas que radican en sus costes por unidad como se refleja en la Figura 11. Por ejemplo, otras aerolíneas *low-cost* que entraron al mercado y operaban con menor frecuencia al tener una flota más reducida como es el caso de Vueling (124 aviones en flota), tuvo que ser rescatada por Iberia para no desaparecer, de ahí que hoy miembro de la IAG (Calvo, 2021).

Figura 11: Coste por unidad anual (€ cents)



Fuente: Boyle, 2023

Las restricciones impuestas por las autoridades nacionales y europeas para poder operar y conseguir el Certificado de Operador Aéreo, están sujetas a unas especificaciones y requerimientos muy específicos establecidos por la Agencia Europea de Seguridad Aérea entre los que están medidas de seguridad como tener acceso a aviones adecuados homologados, sistemas de mantenimiento certificados, formación de la tripulación y todo tipo de exigencias operativas. La emisión de estos certificados es a muy largo plazo, por lo que será necesario poder sostener una elevada inversión (International Civil Aviation Organization, n.d.). Esto quiere decir que el riesgo asociado es elevado de cara a nuevos competidores, siendo una barrera de entrada para ellos.

Además, para aerolíneas nuevas, debido a la gran saturación por parte de las aerolíneas tradicionales y *low-cost* en los principales *hubs* europeos, el número de aterrizajes diarios está muy limitados obligando a que las aerolíneas busquen alternativas cercanas a estos aeropuertos para poder operar. Esto se refiere a que la escasez de aeropuertos secundarios operativos, abiertos y rentables para vuelos comerciales hace que las aerolíneas compitan por aterrizar y operar en los más importantes (Ater, 2007). Por ello, de cara a un nuevo competidor, sin ningún tipo de posicionamiento y cuya sensibilidad a costes elevados es muy alta al no operar u operar pocos vuelos, se le hará muy difícil tener acceso a estos aeropuertos. En España por ejemplo más allá de las grandes

ciudades, aquellas comunidades autónomas menos frecuentadas que cuentan con aeropuertos (como es el caso de Ciudad Real) no reciben vuelos comerciales, sino que están más reservadas para actividades logísticas (Gamir Orueta & Ramos Pérez, 2011). Por lo tanto, al no existir suficientes aeropuertos secundarios como el de Londres, Roma, Berlín o París, y al estar los principales ya saturados, un nuevo competidor tendría dificultades no sólo para operar sino también para entrar al mercado.

Sin embargo, a pesar de que la amenaza de nuevos competidores sea baja, depende del competidor en cuestión. Cuando hablamos de aerolíneas *low-cost* nuevas, sin ningún tipo de experiencia en el mercado, la amenaza es muy baja tal (Dobruszkes, 2009). Sin embargo, aerolíneas tradicionales como Iberia ha desarrollado Iberia Express o Vueling para vuelos más cortos o Lufthansa que desarrolló Eurowings para incrementar su cuota de mercado y llegar a un mayor número de segmentos de consumidores. Éstas sí constituyen una amenaza (Chiambaretto & Combe, 2023).

Al tratarse de aerolíneas tradicionales como Iberia, miembro de IAG (International Airlines Group) o Lufthansa ambas con gran presencia a nivel europeo, con 1.067 vuelos operados en 2022 (Eurocontrol, 2022) tienen ventajas competitivas en el sector ya que no sólo conocen el sector de las aerolíneas, sino que tienen una capacidad económica superior a las aerolíneas *low-cost* (Nissenberg, 1996). Esto les permite en sus aerolíneas *low-cost*, ampliar su flota, cubrir un mayor número de rutas, mantener costes operativos bajos por economías de escala, e invertir en tecnologías como la sustitución de combustibles fósiles, alcanzando no sólo un ahorro en costes por pasajero sino siendo ejemplo en el sector de compromiso con el medio ambiente y llegando a nuevos segmentos de consumidores (Graham & Shaw, 2008). Esto es claramente una amenaza para las aerolíneas *low-cost*. Sin embargo, el pasado 2022 el gigante Ryanair registró unas cifras de vuelo de 2.566 (Ryanair, 2022) frente a Vueling con 547 (Eurocontrol, 2022). Esto refleja que este tipo de aerolíneas a pesar de estar respaldadas por aerolíneas tradicionales importantes, no son capaces de alcanzar la eficiencia operativa que Ryanair tiene, cubriendo más rutas y realizando un mayor número de vuelos.

3.3.5 Grado de rivalidad

El grado de rivalidad entre los competidores de la industria es muy elevado. Debido a los bajos precios establecidos para los consumidores, existe una constante competencia entre unas aerolíneas y otras, por establecer el precio más bajo, como consecuencia de la

gran sensibilidad al precio que presentan los consumidores, maximizando al mismo tiempo la flexibilidad y ofreciendo el mayor número de rutas (Alderighi, Cento, Nijkamp, & Rietveld, 2012). Además de la estandarización de los productos, (Merkert, 2023), el coste de cambio de los consumidores es tan bajo que las aerolíneas introducen todo tipo de tarifas agresivas con el objetivo de reducir el coste al máximo. También se realizan promociones que incentiven la compra, se combina el servicio básico que incluya otro tipo de servicio adicional que permita diferenciarse de la competencia. La saturación del sector de las aerolíneas *low-cost*, se ha visto incrementada en los últimos años, introduciéndose en el mercado nuevas alternativas a las aerolíneas tradicionales y por ende incrementando el grado de rivalidad entre los competidores (Dennis, 2007).

Por otro lado, esta guerra de precios por la que se caracteriza al sector de las aerolíneas *low-cost*, ha llevado a la disminución de los márgenes, obligando aún más a incrementar eficiencia en costes para garantizar rentabilidades (Oppermann & Cooper, 1999). Además, estas aerolíneas suelen ofrecer precios muy bajos de última hora con el objetivo de asegurarse una ocupación del 100% en cada trayecto, ya que cada asiento vacío supone un nuevo coste marginal para las aerolíneas (Hunter, 2006). Este tipo de estrategias agresivas, obligan al resto de compañías a hacer lo propio, incrementando la rivalidad entre ellas. De hecho, en ocasiones las compañías *low-cost* emplean una técnica llamada *dynamic pricing* que consiste en ajustar el precio de los billetes en función del día, hora, trayecto, país o incluso demanda presente (Escobari, 2012). Esto permite a las aerolíneas actuar ante políticas de precios de la competencia, al tiempo que incrementar sus márgenes, compensando sus bajos precios (Klophaus & Pölt, 2007).

El gran acceso a información por parte de los consumidores incrementa igualmente la rivalidad. Existen plataformas comparadores de precios donde los pasajeros pueden consultar varias opciones de trayectos con diferentes compañías *low-cost* y comprobar a tiempo real la más económica (Moreno-Izquierdo *et al.*, 2015). De nuevo se intensifica la competencia entre aerolíneas, buscando en todo momento tener el precio más bajo, muy relacionado con la herramienta del *dynamic pricing* explicado anteriormente.

Por otro lado, en el sector de la aviación comercial, las colaboraciones y alianzas con otras aerolíneas con el objetivo de mejorar su posicionamiento están cada vez más presentes. En el sector de las aerolíneas *low-cost*, se comparten códigos de vuelo entre

diferentes aerolíneas, ofreciendo nuevas rutas sin suponer un incremento de sus costes relacionados con la ampliación de la red de conexiones (Gayle, 2007), como compra o alquiler de aeronaves adicionales o los gastos relacionados con la operativa en los aeropuertos (Morandi *et al.*, 2015). Aerolíneas como Wizz Air o EasyJet sí que desarrollan este tipo de estrategias para ampliar su red, con aerolíneas tradicionales como Norwegian en el caso de Easy Jet y Emirates en el caso de Finnair. Sin embargo, el gigante Ryanair se caracteriza por no hacer este tipo de estrategias y opta por desarrollar su propia red de vuelos *low-cost* (Button, 2023).

Es por ello por lo que la saturación de mercado, la sensibilidad de precios de los consumidores y el entorno competitivo del sector a fin de diferenciarse y maximizar el valor de un producto muy estándar, hacen que la rivalidad y competencia sea muy intensa.

Por lo tanto, se podría concluir que el sector de las aerolíneas *low-cost* es un sector competitivo, donde las barreras de entrada y salida son elevadas, la amenaza de sustitutivos es reducida pero cada vez más creciente debido al desarrollo de redes ferroviarias de alta velocidad y donde los proveedores tienen un control total sobre las aerolíneas. Además, los múltiples factores analizados en el análisis PESTEL tales como los económicos, políticos, demográficos y sostenibles que determinan el entorno competitivo en el que se mueven en Europa hacen que sea un sector sensible a cambios exógenos a nivel macroeconómico. De este modo, las aerolíneas *low-cost* se ven obligadas a innovar y adaptarse a todo tipo de situaciones con el fin de asegurarse una posición en el mercado, manteniendo sus costes operativos bajos y precios de venta reducidos. Con todo ello, se puede afirmar que éste es un sector interesante sólo si se trata de un gran y eficiente *player* con un competitivo modelo de negocio como es el caso de Ryanair, y que se va a describir a continuación.

4. Modelo de negocio de Ryanair

4.1 Historia de Ryanair

Ryanair es una de las aerolíneas líder en el sector *low-cost* en Europa, fue fundada en 1984 a raíz de la liberalización del mercado aéreo europeo y como consecuencia del desarrollo de este sector *low-cost* en Estados Unidos de la mano de SouthWest Airlines. Su sede se encuentra en Irlanda y a pesar de que su fundación fuese en 1984, fue bajo el

mandato de Michael O'Leary como CEO en 1999 cuando la compañía decidió optar por convertirse en la primera aerolínea *low-cost* en Europa eliminando todo tipo de servicios complementarios como la comida o la selección de asientos, ya que en el momento de su creación las intenciones eran crear una nueva aerolínea tradicional en Europa (Creaton, 2004). Cuando la compañía empezó a operar, únicamente se llevaban a cabo desplazamientos entre el aeropuerto de Waterford y Gatwick con el objetivo de romper el monopolio que existía en aquel momento por parte de British Airways y Aer Lingus para desplazamientos entre UK e Irlanda (Brown, 2006). Tras unos años de operativa, en 1987 se introdujeron nuevas rutas para ampliar la oferta, conectando ciudades como Ámsterdam o Dublín (Binggeli & Pompeo, 2002).

Sin embargo, la compañía en 1999 registraba una deuda cercana a los 20 millones de libras, revelando la necesidad de cambio de estrategia. Es por ello que, tras la incorporación de Michael como CEO, la compañía protagonizó un proceso de renovación optimizando costes operativos y reduciéndolos al máximo.

En 1997 la aerolínea comenzó a cotizar en la bolsa de Dublín, donde la aerolínea recaudó cerca de 120 millones de euros, siendo la primera aerolínea *low-cost* en cotizar en algún mercado financiero en Europa (O'Higgins, 2002). Este hito no sólo supuso una vía de financiación para progresar en su expansión de rutas y flotas, sino que supuso un darse a conocer en todo el continente europeo, incrementando su penetración y por ende afectando positivamente a la demanda de los viajeros.

A principios del año 2000 la página web oficial de Ryanair estaba en pleno funcionamiento, lo que se tradujo en un impacto directo y significativo en los beneficios de la compañía. Previo al desarrollo de la página web, la compra de billetes de Ryanair se hacían a través de intermediarios como las agencias de viajes, que cobraban a Ryanair comisiones. Esto reflejaba ingresos por viaje más bajos para Ryanair, puesto que debía descontar la comisión que las agencias de viajes le cobraban. Es por ello por lo que la introducción de la web eliminó todo tipo de costes intermedios, vendiendo al consumidor final y ofreciendo precios más competitivos. Además, la página web permitió a los pasajeros gestionar sus reservas *online*, de nuevo, reduciendo los costes de personal asociados a este tipo de gestiones. El crecimiento de la digitalización en años posteriores hizo que Ryanair pudiese a través de su página web conocer las

preferencias de los consumidores, pudiendo tener un contacto directo con ellos y modificando su oferta en base a su demanda (Barrett, 2002).

La rápida expansión de las rutas de Ryanair se produjo como consecuencia de la apertura de nuevas oficinas en diferentes países. De hecho, en 2007 la aerolínea contaba con más de 20 subsidiarias en todo Europa, nombrada ese mismo año por parte del IATA como una de las aerolíneas más grandes del mundo (IATA,2007), a pesar de sólo operar en Europa y pertenecer al sector de las aerolíneas low-cost (Box & Byus, 2007). En 2008, la compañía amplió su número de rutas en 223, tras el establecimiento de nuevas subsidiarias en ciudades como Alghero, Bologna, Cagliari y Edimburgo. Además, el desarrollo de *e-commerce* en estos años, permitió a la compañía registrar un 90% de su facturación por su página web.

Los resultados de la aerolínea en la actualidad son impactantes y dejan por detrás a competidores directos como Easy Jet. La compañía ha realizado a su cierre en el segundo trimestre de 2023 un total de 3.000 vuelos diarios, con presencia en 230 aeropuertos europeos, de los que 91 son aeropuertos base para la compañía. Es así como ha conectado a 36 países a través de su red de desplazamiento aéreo de bajo coste. A pesar de la caída en el número de pasajeros como consecuencia del COVID-19 (registrando cifras anteriores a la fecha de 149 millones de pasajeros), este 2023 ha alcanzado los 169 millones, superando la cifra pre-COVID-19 y esperando un crecimiento hasta los 300 millones de pasajeros para 2024 (Ryanair, 2023).

Uno de los mayores factores que afectan y han afectado a Ryanair, dejando atrás el COVID-19, fue el Brexit tal y como quedó explicado en el análisis del entorno macro del modelo PESTEL. La aparición de leyes y regulaciones divergentes entre Inglaterra y Europa en lo que respecta a seguridad aérea, derechos de los pasajeros, protección de datos y desarrollo de actividad aérea (Ryanair, 2023), es y será un motivo de peso del que Ryanair en su último reporte anual trata y desarrolla una estrategia preventiva a cambios potenciales regulatorios (Tandon & Kargeti, 2022).

5. Modelo de negocio y ventajas competitivas

A continuación, se explica el modelo de negocio de Ryanair empleando la popular herramienta del Modelo Canvas (Osterwalder and Pigneur, 2010) frente a otras posibles (Fernández del Hoyo, 2009) por su mejor adecuación al caso en estudio, identificando

sus recursos y capacidades que le otorgan un posicionamiento estratégico en el mercado y una ventaja competitiva frente al resto de las aerolíneas.

5.1 Alianzas

Las alianzas a lo largo de la cadena de valor y de suministro son, en la actualidad, clave en la eficiente operatividad de las empresas (Fernández-Miguel *et al.*, 2022).

Ryanair cuenta con diferentes alianzas a lo largo de la cadena de valor, lo que le permite tener un *expertise* a lo largo de ella en ámbitos a los que no se dedica directamente, maximizando el valor entregado al consumidor final a través de servicios complementarios más allá del transporte de un punto a otro y optimizando su operativa.

Por un lado, encontramos los acuerdos que Ryanair tiene con los aeropuertos, teniendo permisos de aterrizaje, alquilando espacios de embarque e incluso arrendando hangares para el almacenaje y reparación de los aviones en determinados momentos. En el caso de Ryanair, la mayor parte de los aeropuertos con los que tiene acuerdos establecidos son secundarios, buscando una reducción de costes asociados al uso de los mismos (Dziedzic & Warnock-Smith, 2016). Sin embargo, la aerolínea hoy en día también está presente en los aeropuertos que más volumen de pasajeros recogen a nivel europeo, como el de Madrid y Barcelona (Adolfo Suárez, El Prat), el de Londres (Gatwick y Heathrow) en Inglaterra, el de París (Charles de Gaulle) y el de Ámsterdam (Ámsterdam-Schiphol) (Ryanair, 2023). Esto muestra que la compañía no sólo tiene acuerdos en aeropuertos secundarios como el de Gatwick o Bristol en Inglaterra o el de Lyon y Marsella en Francia, sino que ofrece todo tipo de alternativas a los consumidores, expandiendo su ruta a pesar de suponer un incremento en sus costes operativos al operar en aeropuertos principales pero compensándolo con altos volúmenes de pasajeros (De Neufville, 2008).

Además, la utilización en su mayoría de aeropuertos secundarios permite a Ryanair, llegar a ciudades a las que las aerolíneas tradicionales no llegan, desarrollando su red y flexibilizando los vuelos que ofrecen (Barret, 2017). La demanda en aeropuertos principales debido a la elevada competencia y saturación que hay, obliga a Ryanair a ofrecer los vuelos en las horas disponibles (Jimenez & Suau-Sanchez, 2020). Sin embargo, al tratarse de la aerolínea *low-cost* que más cuota de mercado posee en Europa con un 26,1% (Ryanair, 2023) frente al su más directo competidor Easy Jet con un

14,5% (EasyJet, 2023), su poder de negociación con aeropuertos secundarios es mayor, pudiendo incrementar su oferta y la flexibilidad de cara a mejorar la satisfacción del consumidor.

Otros acuerdos que tiene Ryanair son los de cooperación con proveedores en tierra, entre los que se encuentran los responsables de seguridad y mantenimiento del avión, servicios de gestión de equipaje e incluso los proveedores de comida a bordo (Gillen & Lall, 2004). Además, con el objetivo de alcanzar un servicio 360 para el consumidor, Ryanair tiene acuerdos en tierra con empresas de servicios de alquiler de coches que se pueden reservar con su aplicación, así como *partnerships*¹² con hoteles en cada una de las ciudades donde los pasajeros aterrizan (Diaconu, 2012). Ryanair también es conocida por llevar a cabo colaboraciones con asociaciones y países a nivel europeo que no sólo les ha permitido expandir su oferta, sino mejorar su imagen de cara al cliente final. Por ejemplo, Ryanair llevó a cabo un acuerdo con el gobierno de Malta para promover el turismo en el país a través de campañas de marketing (Ryanair, 2019). Otro ejemplo es un *partnership* junto con la Red de Estudiantes de Erasmus (ESN, en inglés) estableciendo descuentos especiales para estudiantes (Ryanair, 2023).

5.2 Actividades Principales

Dentro de las actividades principales que la aerolínea lleva a cabo a parte de la obvia, que es la gestión de vuelos y realización de destinos entre ciudades muy concurridas y mantenimiento de sus flotas, es la realización de operativas de marketing muy agresivas introduciendo ofertas de última hora con los precios más bajos del mercado (Ryanair, 2023). Un ejemplo muy significativo en lo que respecta al marketing en el caso de Ryanair, es que aprovechan de la negativa imagen que los consumidores tienen de ellos por su política comercial. En España, en redes sociales como Twitter (ahora X) la aerolínea adopta un registro informal y jocosamente publicando contenido sarcástico que ridiculiza las críticas de los clientes (Ryanair, 2023). Sin embargo, lejos de ser algo negativo para la compañía, es positivo ya que saben que son y seguirán siendo la aerolínea más importante de Europa. La estandarización de sus flotas, como otra de sus actividades clave (flota de 537 Boeing 737s), incluye un número reducido de variedad de aviones, unificando el mantenimiento, creando economías de escala en la compra de recambios para los aviones y mejorando su poder de negociación con el fabricante.

¹² *Partnerships* se podría traducir al español por acuerdos de colaboración

Como ya quedó explicado anteriormente, la industria en sí tiene un poder general de negociación muy elevado (Ryanair, 2023). Por lo que el hecho de que Ryanair estandarice la flota los hace más únicos y diferentes que otras aerolíneas que emplean varios. Esto les permite maximizar su eficiencia y garantizar la interoperabilidad de todos sus aviones entre todos los destinos.

A modo de resumen se presentan en la Tabla 1 todas las claves de modelo de negocio de una aerolínea *low-cost* del que Ryanair es un claro ejemplo.

Tabla 1: Claves de Modelo de negocio aerolíneas *low-cost*

Choice		Consequence
Secondary airports	→	Low airport fees
Lowest ticket prices	→	Large volume
Low commissions to travel agents	→	Low cost
Standardized fleet of 737s	→	Bargaining power with suppliers
Single-class	→	Economies of scale
High-powered incentives	→	Attracts combative team
No meals	→	Faster turnaround
Nothing free	→	Additional revenue
Spartan headquarters	→	Low fixed cost
No unions	→	Flexibility in rostering staff

Fuente: Casadesus-Masanell & Ricart, 2010

5.3 Segmento de Clientes

Por un lado, desde el punto de vista de los segmentos de clientes con los que trabaja y a los que se dirige, encontramos a pasajeros cuya única preocupación es satisfacer la necesidad de transporte a un coste bajo, ya sea a nivel vacacional o por motivos de negocio. La clave es identificar el segmento, caracterizado por una extrema sensibilidad al precio, que no da importancia a servicios complementarios, y obligando a Ryanair a imponer los precios más bajos posibles. Es por ello por lo que los segmentos de clientes identificados por Ryanair son pasajeros sensibles al precio, turistas y personas de negocio. El hecho de que todos ellos en su mayoría no muestren interés por ningún servicio adicional más allá del precio, permite a la compañía centrarse en ampliar su ruta al máximo, e incrementar sus conexiones y frecuencia de vuelos con los precios más bajos.

5.4 Propuesta de valor

Ryanair cuenta con una de la red de rutas por Europa más extensa, conectando cerca del 90% de Europa entre países y diferentes ciudades dentro de estos. Ryanair está presente en 36 países contando con conexiones en un total de 230 aeropuertos, de los cuales 40% son aeropuertos base (Ryanair, 2023). Este año Ryanair ha ampliado su red de vuelos, introduciendo 300 nuevas rutas, permitiendo la disponibilidad y maximizando la accesibilidad para todos y cada uno de los pasajeros. Otra de sus propuestas de valor reside en sus precios bajos donde la compañía desarrolla una agresiva estrategia de fijación de precios en un mercado oligopolístico como es el de las aerolíneas *low-cost* en Europa. La política de precios de Ryanair está basada en la combinación de *value based pricing* (Hinterhuber, 2004) donde la compañía ofrece diferentes precios en función de las necesidades de cada uno de los clientes junto con la desagregación de productos, donde individualmente ofrece tres niveles de viaje, “Standard”, “Flexi”, “Flexi Plus”, incluyendo en los paquetes más básicos solo un equipaje de mano. De hecho, una de las mayores críticas desde el punto de vista del consumidor se concentra en los costes adicionales que la compañía cobra por servicios no incluidos. A pesar de ello, debido a su elevada rotación, frecuencia de vuelos y estrategia de llenar los aviones con ofertas de último minuto, les permite tener unos costes por pasajeros insignificantes, fijando precios bajos y captando una gran cuota de mercado.

Además, Ryanair lleva a cabo trayectos punto a punto, sin la posibilidad de ofrecer escalas al consumidor lo que hace que desde el punto de vista de trayectos largos, la compañía no sea tan atractiva. Sin embargo, debido a que su *target* o público objetivo está fuera de estos segmentos, este punto a punto junto con una minimización del tiempo en cada aeropuerto optimizando los costes de alquiler y su preferencia por el uso de aeropuertos secundarios, les permite situarse en la cabeza de la industria aérea *low-cost* en Europa. Sin embargo, debido al elevado tráfico de pasajeros que Ryanair trae los aeropuertos, la compañía es capaz de estar presente en los principales a unas tarifas fijas muy competitivas. Así, que para compensar y reducir el impacto de usar aeropuertos principales, Ryanair suele situarse en puertas de embarque más alejadas, escaleras en lugar de *finger* y la obligación de hacer *check-in online* para agilizar el embarque y minimizar el tiempo que el avión está parado. Todos estos factores de unificación de flota, extensión de red, frecuencia de vuelos, estrategia de fijación de precios y

operativa de sus aviones alimenta su mayor ventaja competitiva que son viajes con costes bajos con cada vez una mayor flexibilidad.

5.5 Relación con los consumidores

Por otro lado, Ryanair cuenta con servicios de atención al consumidor, pero para nada es algo por lo que la compañía puede ser conocida positivamente. De hecho, posteriormente¹³, cuando se explique donde se concentra su aparente “mala reputación”, se hará mención especial a la atención al consumidor y el nivel de resolución de la compañía ante problemas relacionados con los retrasos, denuncias, cancelaciones de vuelo y malas condiciones de los aviones.

En lo que respecta a la forma en la que la compañía conecta con los consumidores, redes sociales como X o Instagram son las más comúnmente empleadas por la compañía, subiendo publicaciones, comentando a consumidores e incluso respondiendo dudas y cuestiones en foros públicos. Sin embargo, dentro de su modelo de negocio, el elemento de la relación con los consumidores no es el más destacable, y es de hecho “peor” y que más deteriora la imagen de la compañía.

5.6 Fuente de Ingresos

La compañía registró en su último cierre unas cifras de facturación en torno a 10.775 millones de euros, concentrando cerca de un 64% en ingresos directos por billetes y el 36% restante en ingresos auxiliares (Ryanair, 2023). Los ingresos directos son los relacionados con el número de billetes que vende Ryanair, mientras que los auxiliares, son las fuentes de ingresos cuyo origen está en servicios adicionales prestados por la compañía a los pasajeros (Gillen & Lall, 2004). Este tipo de servicios adicionales van desde la facturación por el equipaje de mano, sobrepeso, prioridad a la hora de embarcar o incluir la reserva de asientos. Todos estos servicios que Ryanair por su política comercial no incluye, tienen un impacto muy significativo en sus ingresos totales. Otros servicios como la reserva de transportes en destino o los seguros de cancelación de viaje entran en este apartado.

5.7 Recursos clave

Como recursos clave de Ryanair encontramos por un lado su flota de aviones estandarizada con un único modelo de Boeing (737) conocidos como los *Game*

¹³ Véase *infra* epígrafe 5.5 de Relación con los Consumidores

changers por la compañía. Ryanair tiene cerca de 580 aviones en operación y espera incrementar e introducir innovaciones en los próximos años de cara a ampliar las rutas y opciones para el consumidor. De hecho, la compañía espera incrementar su flota de Boeing 737 hasta 173 en Marzo de 2024, que ha presentado cierto retraso debido a problemas en la cadena de valor de su *partner* o socio colaborador como proveedor que es Boeing. Este último año Ryanair ha firmado un acuerdo con Boeing para el suministro de 300 Boeing 737 Max-10 entre 2027 y 2033, un nuevo y revolucionario modelo de avión con 39 asientos más que los *Game changers*, con un consumo de un 20% menos de combustible y un 50% menos de emisiones de ruido. La compañía ha explicado en su último informe anual que este modelo les va a permitir seguir encabezando su liderazgo en costes en el mercado pues se esperan un 10% de ahorro anual en combustible. Además, este incremento en capacidad por parte de la compañía espera suponer un tráfico en el año 2034 de 300m¹⁴ de pasajeros (frente a 169m de este último año), llevando su cuota de mercado desde un 20% actual a cerca de un 25% en el sector de las aerolíneas *low-cost* en Europa (Ryanair, 2023).

Otro de los recursos clave de Ryanair son sus trabajadores. Ryanair cuenta con una red de empleados entre pilotos y azafatas extensa y muy preparada, garantizando en todo momento la máxima eficiencia operativa, minimizando los tiempos en aeropuertos y radicando positivamente en costes. Para ello, Ryanair lleva a cabo programas de formación al tiempo que establece una política de motivación por metas, estableciendo objetivos de satisfacción del consumidor, puntualidad o duración de los embarcos, donde los empleados son incentivados por ello. Además, a diferencia de otras compañías, los empleados son entrenados para ocupar diferentes posiciones, de modo que esa versatilidad pueda llevarse a su operativa. Para continuar con la mejora de sus empleados y su capacidad, Ryanair ha abierto dos centros más de formación en Madrid y Cracovia, además del de Dublín. Determinados servicios prestados como la facturación o similar son en ocasiones subcontratados por la compañía, buscando en todo momento la máxima productividad y reduciendo los costes de servicio al cliente.

Como último de sus recursos, está la plataforma de reservas *online* por su web. El *software* de reservas desarrollado por uno de sus aliados colaboradores, Navitaire, permitiendo a los pasajeros comprar, consultar y cambiar a tiempo real sus reservas e

¹⁴ 300m es un tecnicismo del sector que se refiere a miles (m)

incluso introduciendo mejoras de cara a una simplificación de la interfaz más amigable (Ryanair, 2023).

5.8 Estructura de Costes

Los costes principales en los que se divide la estructura de costes de Ryanair son los siguientes. Por un lado, están los costes operacionales dentro de los cuales encontramos los costes de combustible, costes de alquiler de *slots* en aeropuertos o de marketing entre otros. La compañía busca minimizar estos costes al máximo a través de todo tipo de estrategias y políticas entre las que sobresalen la planificación de los vuelos, el elevado tráfico aéreo, las ofertas de última hora que minimizan el coste por asiento al llenar el avión al completo o la versatilidad de los aeropuertos secundarios cuando los primarios impactan demasiado en costes. De hecho, el pasado año los costes operacionales totales se redujeron un 22% como consecuencia de estrategias de cobertura con el precio de combustibles¹⁵ implementada por la compañía, a pesar del incremento en el número de desplazamientos por parte de los consumidores. Por otro lado, encontramos los costes de mantenimiento de la flota para garantizar la seguridad en todo momento, donde Ryanair al tener una flota de avión estandarizada es capaz de llevar estos costes al mínimo al llegar a acuerdos con el propio Boeing. Sin embargo, los costes asociados con el alquiler o compra de hangares en aeropuertos son elevados, donde Ryanair ya ha abierto 4 nuevos centros en Dublín, creando cerca de 1.000 puestos de trabajo para ingenieros junior cuyo coste es menor (Ryanair, 2023).

Los costes de personal son otra de las principales fuentes de costes de la compañía, asociados al pago de las nóminas de los pilotos, tripulación de vuelo o personal en tierra. El número total de empleados de Ryanair ascendió en 2023 a 22.261, lo que supuso un incremento de 16,45% respecto a 2022. Este incremento se debió a la expansión de la flota de aviones y a la apertura de nuevas rutas, así como a las subidas de salario de la compañía a sus trabajadores ante la situación inflacionaria del último año (Ryanair, 2023).

Otro de los costes fundamentales de la compañía a parte del mantenimiento de la flota es la adquisición o el alquiler (*leasing*) de las aeronaves. En el sector de las aerolíneas *low-cost* es comúnmente observable que las empresas alquilen los aviones en lugar de comprarlos por sus capacidades financieras, como es el caso de Fin Air o Wizz Air

¹⁵ Se refiere a un contrato de “cobertura de precios a futuro” por parte de la compañía.

(Akpur & Zengin, 2019). Esta estrategia impacta menos a nivel de coste y de depreciación cuando los tipos de interés están más altos, pero obliga a la compañía a arrastrar el coste a largo plazo. Ryanair comenzó alquilando las aeronaves en sus inicios, pero una vez se situó en la cabeza la industria *low-cost* desarrolló una capacidad financiera que le permite tener en propiedad la mayor parte de su flota, con una cierta combinación con *leasing* en ciertos aviones. Aprovechando los momentos de caídas del mercado ha extendido el acuerdo, ahorrando en costes de alquiler y optimizando sus costes operativos en momentos donde la adquisición no es una vía segura para el crecimiento (Shabat, 2023).

Es por lo que uno de los grandes costes a los que se enfrenta la compañía es la compra de los aviones con Boeing, rondando los 115 millones de euros por aeronave (Tomová & Kirschnerová, 2015). Sin embargo, compensa su creciente demanda y estandarización de la flota, como se explicó¹⁶, con su poder de negociación con Boeing que es alto, obteniendo así mejores precios por los aviones.

5.9 Canales

Este último elemento del Modelo Canvas es poco distintivo desde el punto de vista de ventajas competitivas de Ryanair, ya que los canales empleados por la compañía para entregar sus servicios son los mismos que los empleados por otros competidores. Las empresas del sector utilizan como canales su propia web, intermediarios o compran físicamente en el aeropuerto, siendo este último cada vez menos común como consecuencia de la digitalización. En lo que respecta al marketing, la compañía se posiciona como una aerolínea *low-cost* con los mejores precios, optando por canales como medios nacionales y regionales, y formatos de marketing más modernos como redes sociales, correo electrónico o publicidad en red.

Conclusiones Parte I

Una vez finalizada la primera parte del trabajo se concluye que Ryanair ha sido capaz de desarrollar un modelo de negocio optimizado, manteniendo en todo momento un liderazgo en costes y una aceptable relación calidad-precio percibida positivamente por los usuarios. Durante un inestable clima de incertidumbre económica, marcado por un entorno inflacionista con la consecuente subida de precio de los insumos, Ryanair ha

¹⁶ Véase *supra* epígrafe 3.3.1 poder de negociación con proveedores

permanecido en la cabeza no sólo de la industria aérea *low-cost*, sino plantando cara a aerolíneas tradicionales en trayectos de corta distancia.

La eliminación de servicios complementarios así como la flexibilidad de sus vuelos, al optar por maximizar la eficiencia operativa de la flota, ha permitido reducir el coste por pasajero, colocándola en un ejemplo a seguir como aerolínea. Sin embargo, con el paso de los años, los consumidores han desarrollado una serie de necesidades que les otorga un poder de negociación muy grande respecto a las compañías aéreas. La creciente tendencia de la satisfacción del consumidor, el servicio al cliente o la experiencia en vuelo se han convertido en una de las líneas que los consumidores no están dispuestos a pasar por alto. Esto coloca a Ryanair en una posición más difícil en el mercado por la forma en la que su modelo de negocio está desarrollado, teniendo que adaptarse e invertir en mejorar estos aspectos, tradicionalmente menos cruciales para los usuarios.

Por lo tanto, la segunda parte del trabajo irá dedicada a conocer la imagen que los usuarios tienen de Ryanair, cómo ven la compañía y, quizás, qué aspectos mejorables puede llegar a tener para garantizar la consolidación de una, ya privilegiada, posición en el sector de las aerolíneas *low-cost*. De esta manera, se identificarán los *inputs* y puntos importantes para los consumidores que justifiquen la necesidad de Ryanair de tomar una decisión de incorporar a su día a día otros requerimientos más allá de precios bajos y alta conectividad. Para ello, se desarrollará un protocolo o plan de acción para la compañía, con cada una de las medidas que irán destinadas a combatir cada una de las claves de la investigación, desde actuaciones con estrategias de implementación inmediata en la compañía, hasta futuras líneas de investigación que permitan cuantificar aún más, lo tan cualitativo que en ocasiones es el *feedback* de los usuarios.

PARTE II: ANALISIS CUANTITATIVO DEL CONSUMIDOR

La segunda parte del trabajo va destinada a desarrollar un análisis de sentimiento de Ryanair dentro del sector de las aerolíneas *low-cost*. El principal fin es construir, a partir de los resultados y junto con las conclusiones obtenidas de la primera parte, un plan de acción para la compañía, con directrices y normas clave que han de seguir para mejorar la satisfacción de sus clientes.

1. Análisis de Sentimiento

El análisis de sentimiento¹⁷ a la hora de conocer el nivel de satisfacción de los consumidores se ha convertido en uno de los principales pilares de toda compañía con exposición a redes sociales y a la opinión pública en general. Esta tecnología permite el crecimiento y desarrollo de nuevas plataformas de recogida de información, de novedosas herramientas de análisis (algoritmos de IA: Inteligencia Artificial) y de servicios de CRM (Medhat *et al.*, 2024). A partir de estas herramientas, las empresas pueden conocer las emociones, percepciones y opiniones de sus clientes dentro de un entorno anónimo y amplio donde los consumidores se expresan libremente a través de redes sociales, *blogs* y similares, donde la “comunidad” generada y la libertad de expresión están a la orden del día. Es una de las principales fuentes a la que los consumidores recurren cuando hablan de una marca, de la misma forma en la que un comensal pone una reseña en Google cuando tiene una mala experiencia con un restaurante. El valor de la marca vuelve a ser el protagonista ahora más que nunca, y está dirigido hacia la satisfacción del consumidor volviendo al clásico “el cliente siempre tiene la razón”. Fidelizar es el objetivo, además de rodearnos de valores que sumen a la marca y generen *awareness* o “reconocimiento” en otros usuarios-compradores.

En un primer instante, el análisis de sentimiento permite, a partir de la retroalimentación directa de los consumidores, conocer la forma de actuar de la empresa a la hora de llevar a cabo sus acciones. De modo que si hay algo que molesta o limita la decisión de compra del consumidor, será capturado y por ende cambiado de cara a fidelizar y conseguir la lealtad de los consumidores. De hecho, existen artículos que indican que el análisis de sentimiento, a medida que su uso se intensifica a nivel empresarial, en

¹⁷ Más conocido por su traducción al en inglés como *Sentiment Analysis* (Medhat *et al.*, 2014). Véase *supra* epígrafe 1. Intro.

especial en aquellas empresas con presencia global, el grado de conocimiento del consumidor y de detección de puntos de fricción, se vuelve más automático, rápido y a tiempo real. Todos estos elementos son cruciales en comunidades de consumidores que buscan la inmediatez durante sus procesos de compra. Es así como la industria de viajes está enfocada en enriquecer la experiencia de sus clientes mediante el uso de aprendizaje automático y análisis basado en datos obtenidos de la web, orientándose frecuentemente hacia decisiones estratégicas (Sharma & Goyal, 2023).

Además, el análisis de sentimiento permite alcanzar una mayor objetividad de las opiniones de los consumidores, pudiendo incluso segmentar los resultados en diferentes grupos en función de su grado de respuesta o polaridad, tono y todo tipo de emociones que muestran los clientes en su interacción con la empresa. Se trata de información de altísimo valor para mejorar, innovar, crecer, elaborar estrategias de Marketing y dirigir campañas de publicidad. Los programas de análisis de sentimiento de *business intelligence* también facilitan la escalabilidad en la recogida de datos de consumidores, ya que la creciente cantidad de información de consumidores recibida es difícilmente procesable por seres humanos, tanto por el reducido nivel de cualificación como por la no disponibilidad de éstos. Una de las mediciones más comunes en la actualidad y la más empleada por la mayor parte de las empresas es *Net Promoter Score*, que permite conocer cómo de probable es que un consumidor recomiende o no la compañía, marca o producto. Si nos centramos en Ryanair, cabe destacar que tuvo en su último cierre un NPS de +14, 7 puntos por encima del año anterior (GRISAFFE, 2007).

Este tipo de herramientas integran sistemas de NLP (*Natural Language Processing*), denominado procesamiento de lenguaje natural, el cual consiste en la transformación del lenguaje humano en un lenguaje comprensible por sistemas informáticos de modo que se pueda leer, codificar y analizar en profundidad a partir de técnicas de “tokenización” una vez los datos son extraídos (Cambria *et al.*, 2014). Dentro del análisis de sentimiento existen diferentes tipologías recogidas por Cambria *et al.* (2014) entre las que están las siguientes:

- *Sentiment Analysis* basado en *Machine Learning*: Este proceso consiste en la combinación de funcionalidades de procesamiento de lenguaje humano, junto con aplicaciones de *Machine Learning*, entrenando un *software* capaz de leer, entender y analizar un bloque de texto. A su vez, dentro de esta tipología,

encontramos la posibilidad de usar regresiones lineales que infieren un valor Y en base a valores *input*, Naive Bayes, donde se emplea el teorema de Bayes para categorizar una palabra como positiva o negativa en base a probabilidades. También se engloban herramientas de *Machine Learning* mucho más complejas como el *Deep Learning*, en el que redes neuronales emulan el procesamiento de un cerebro humano.

- *Sentiment Analysis* basado en reglas: Este es un enfoque más sencillo, donde simplemente el *software* ya entrenado con bloques de palabras conoce aquellas que son positivas y negativas, de modo que, si aquella a clasificar es reconocida como léxico positivo, se le otorga una polaridad positiva. Una vez este análisis es llevado a cabo, el *software* hace un cálculo de la puntuación en base al volumen de palabras de cada tipo de léxico.

2. Selección de la herramienta

Una de las primeras ideas a la hora de realizar el análisis de sentimiento de Ryanair fue usar la red social X, por la libertad de expresión que la caracteriza y el elevado nivel de actividad de los usuarios. Más en concreto, una parte de la metodología iba a basarse en la extracción de *tweets* relacionados con la compañía en base a palabras clave previamente definidas. Sin embargo, recientemente, la plataforma al cambiar de Twitter a X, ha modificado por completo sus planes dentro de la cuenta de programador, limitando el uso de la API¹⁸ e impidiendo la descarga masiva de contenido para el posterior análisis de manera gratuita. Esto ha imposibilitado la puesta en marcha de esta idea inicial.

Por tanto, se ha elegido seguir otra opción de uso de plataformas de análisis de sentimiento, las cuales internamente integran los mismos algoritmos de extracción y análisis de lenguaje humano que los que se hubiera seguido con el análisis de Twitter, pero ampliando sus fuentes de información a todo tipo de redes sociales en Internet, así como *blogs* y foros, introduciendo una mayor variedad de información en diferentes formatos y tipos.

¹⁸ API acrónimo de *Application Protocol Interface* que conecta con la red X (antes Twitter)

A continuación, se llevará a cabo un análisis en detalle de las principales plataformas disponibles con planes *freemium*¹⁹ para valorar cuál de ellas, en base a sus servicios y funcionalidades, se adapta más al análisis en cuestión.

El estudio comparativo va a analizar en detalle cada una de las siguientes herramientas: Mentionlytics, Brand24, Awario y Brandmentions (Zucco *et al.*, 2020; Sasikala, 2024). Todas ellas son de las más empleadas en el mercado dentro de los planes de *freemium*, con una serie de características que las diferencian y permitirán determinar la más adecuada.

- Monitorización: Esta característica es clave para el análisis ya que hace referencia a la diversidad de fuentes de datos a los que estas plataformas recurren a la hora de recopilar información. Es importante buscar la variedad y diversidad de información, para evitar problemas de sesgo a una determinada comunidad en específico.
- Análisis: Esta variable indica qué funcionalidades analíticas tiene cada una de las herramientas dentro del análisis de sentimiento, ya sean servicios de identificación de polaridad de la información, alcance o monitorización e identificación de tendencias comunes.
- Cobertura de datos: La posibilidad de capturar información clave en todo el mundo y de filtrar por regiones e idiomas que son de interés de cara al análisis de sentimiento de Ryanair, ya que, al operar sólo a nivel europeo, buscaremos centrar el análisis de sentimiento en ciertas geografías.
- Precio: Todas las seleccionadas como posibles plataformas tienen un plan gratuito y uno de pago, pero ciertas de ellas tienen planes *freemium* que aportan reportes y estadísticas completas, mientras que otras requieren pago.
- Interfaz/Facilidad de uso: El *sentiment analysis* internamente es complejo en sí mismo y supone un procesamiento de cadenas de caracteres. Sin embargo, estas plataformas simplifican el análisis, ya que tan sólo con introducir las palabras clave, son capaces reportar estadísticas periódicas de la compañía o palabra clave en cuestión.

¹⁹ *Freemium* es una expresión mixta (*Free* y *Premium*) referida a un tipo de contrato que es gratuito hasta un punto que pasa a ser de pago.

La siguiente Tabla 2 resume las diferencias entre las diferentes herramientas, así como los puntos clave considerados para seleccionar la que será usada posteriormente en el análisis.

Tabla 2: Diferencias entre las diferentes herramientas

Característica	Mentionlytics	Brand24	Awarío	BrandMentions
Monitorización	Seguimiento en tiempo real de redes sociales y web	Monitoreo en tiempo real de redes sociales, foros y blogs	Monitorización en tiempo real de redes sociales, web y foros	Vigilancia de redes sociales y web
Análisis	Análisis de sentimiento, identificación de influenciadores	Análisis de sentimientos, análisis de tendencias	Análisis de sentimientos, análisis de competencia	Análisis de sentimientos, identificación de tendencias
Cobertura de datos	Global, multilingüe	Global, multilingüe con énfasis en mercados específicos	Global, con especialización en redes populares y foros	Global, con foco en redes sociales y web
Precio	Planes desde básicos hasta empresariales con personalización posible	Planes escalables basados en número de menciones y profundidad de análisis	Planes desde básicos para pequeñas empresas hasta avanzados para grandes empresas	Variedad de planes, desde básicos para startups hasta personalizados para grandes empresas
Interfaz	Interfaz amigable y visualmente atractiva	Interfaz intuitiva con opciones de personalización	Interfaz limpia y fácil de usar con acceso a datos complejos	Interfaz sencilla y directa, accesible para usuarios sin experiencia técnica

Fuente: Elaboración propia

Una de las principales fuentes de información que se pretende usar en el análisis son las redes sociales y webs, por lo que uno de los motivos por los que BrandMentions fue la elegida es por su elevado grado de especialización en ambas. El resto de las plataformas también permiten la obtención de información de RRSS, pero con foco en otras fuentes de información.

A la hora de la selección interesó conocer el nivel de satisfacción del consumidor de Ryanair frente a sus competidores, por tanto, era necesario poder introducir varias compañías en las palabras clave, funcionalidad que Brandmentions permite. Por si fuese poco y, para asegurar, una correcta selección, una parte de la metodología de este análisis fue utilizar cada una de ellas durante una semana, ver sus servicios, filtros y resumen de estadísticas. Todas ellas al final del periodo de uso envían un reporte de las palabras clave introducidas y, tras recibir cada uno de ellos, se valoran y comparan obteniendo información interesante para diseñar un plan de acción.

En conclusión, por su especialización en RRSS (Redes Sociales) y web, su alcance global, la facilidad de uso de la interfaz, las funcionalidades del plan gratuito y la posibilidad de introducir comparativas entre palabras clave y compañías, Brandmentions es la plataforma elegida.

3. Visualización y análisis de resultados

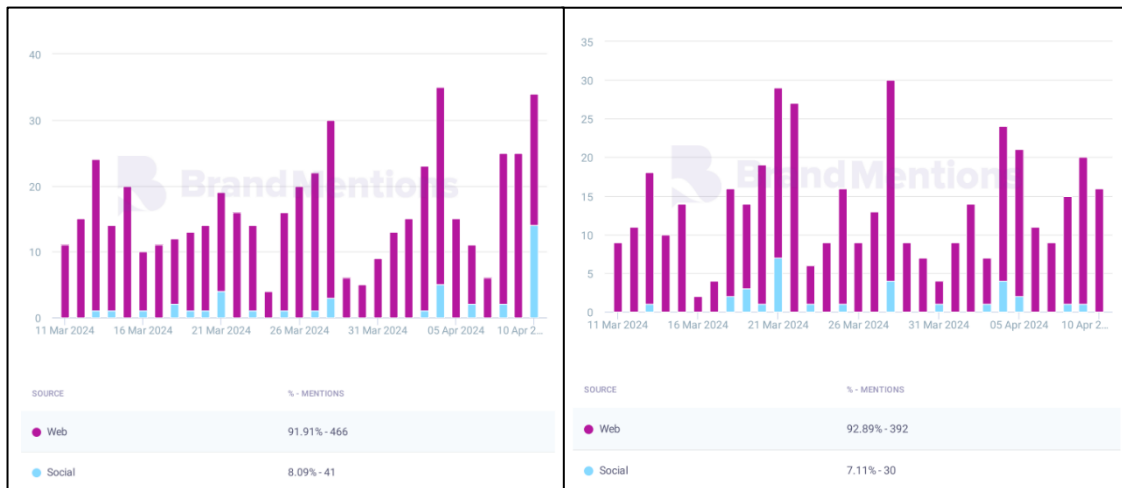
Previo a visualizar y analizar los resultados es necesario introducir las palabras clave en Brandmentions tanto de Ryanair como de su competidor más directo *low-cost*, Easy Jet, las palabras clave para interpretar el *output* o resultado. El hecho de haber elegido sólo un competidor ha sido por la limitación del plan gratuito, que sólo permite la visualización de un sólo competidor. Easy Jet en este caso es la competencia directa en el mercado *low-cost* y la que mejor lectura y análisis nos va a permitir de cara a diseñar un plan de acción.

Las palabras clave introducidas fueron:

- *Ryanair / Easy Jet*
- *Customer experience*
- *Customer service*
- *Customer feedback*
- *Customer satisfaction*
- *Customer retention*
- *Flight experience*
- *Customer loyalty*

Los resultados presentados a continuación han sido recogidos y analizados desde el 11 de marzo hasta el 10 de abril de 2024, un periodo mensual que además recoge el periodo vacacional de Semana Santa. A lo largo del análisis veremos los resultados para cada compañía en cuanto al sentimiento, fuente de información, número de menciones, procedencia y detalle de cada una de las palabras clave introducidas. Hay que recalcar que si bien se ha hecho solo una comparativa con un competidor por limitaciones del plan gratuito de Brandmentions los resultados no se ha visto afectados por lo mencionado.

Figura 12: Evolución de menciones



Ryanair

Easy Jet

Fuente: Mentionlytics, 2024

A nivel de actividad, Ryanair cuenta con un mayor número de menciones en el mes de marzo que Easy Jet con un total de 466 menciones recogidas, frente a 392 en el caso de Easy Jet. A continuación, se comentan las fuentes de información de donde proceden estos resultados, pero a grandes rasgos, la mayor parte en el caso de ambas compañías es de webs, con un 92% y 93% para Ryanair e Easy Jet, respectivamente. El hecho de que la mayoría de las menciones estén concentradas en páginas web, indica preliminarmente que los consumidores son menos activos en RRSS cuando hablan de las compañías, prefiriendo páginas web. Esta estadística se respalda por el hecho de que tanto Ryanair como Easy Jet no tienen desarrollada una estrategia de marketing digital completa y evolucionada, sino que está más presente en páginas web con anuncios o *banners*. De hecho, la mayor parte de las estrategias de marketing digital de ambas compañías están centradas en sus páginas web, incluyendo ofertas, promociones especiales y recurriendo al *email* marketing. Sin embargo, cada vez más ambas aerolíneas están optando por mejorar su posicionamiento en RRSS, con el objetivo de atraer a nuevos usuarios y mejorar su imagen de marca.

Tabla 3: Estadísticas generales

# Metrics	Ryanair	Δ Desde Febrero	Easyjet	Δ Desde Febrero
Interacciones	94	18	440	n.a
Alcance	1.1m	122.5k	38.3k	n.a
Shares	80	8	231	n.a
Likes	83	8	334	n.a
Menciones positivas	329	227	312	224
Menciones negativas	124	88	72	60

Fuente: Brandmentions, 2024

Como podemos ver en la Tabla en lo que respecta al número de interacciones, Ryanair se lleva una posición inferior respecto a Easy Jet. Esto puede indicar que, a pesar de contar con un mayor alcance, los consumidores no interactúan con la compañía todo lo que podrían hacerlo, algo que Easy Jet sí hace en mayor medida. Es por ello que el número de compartidos de Easy Jet supera a Ryanair, al tener un mayor número de interacciones. Y más en concreto, si nos centramos en el 1.1m de usuarios alcanzados por Ryanair, podemos ver como tan sólo en un mes ha crecido el alcance cerca de 4 veces respecto a Easy Jet en el periodo estudiado. Además, en la tabla se muestra un total de 453 menciones para Ryanair y 384 menciones para Easy Jet, lo que supone un 73% y 81% de opinión positiva respectivamente. Por lo tanto, a pesar de encontrarse Ryanair peor posicionado con una peor ratio de menciones positivas que Easy Jet, su alcance total y crecimiento registrado desvela una oportunidad de la compañía de reaccionar e implantar un plan de acción que la permitan seguir siendo líder en el mercado atrayendo a nuevos usuarios y fidelizando los existentes.

Dominios

Ryanair	Easyjet
ryanair.com	youtube.com
twitter.com	yahoo.com
youtube.com	quora.com
yahoo.com	traveldailynews.com
100knots.com	dailymail.co.uk
aviationsourcenews.com	travelweekly.co.uk
marketscreener.com	liveandletsfly.com
Indeed.com	msn.com
travelprnews.com	businesstravelerusa.com
glassdoor.com	marketscreener.com

Dentro de los dominios más empleados en los que se mencionan a ambas compañías, vemos que ambas están mencionadas en RRSS, Youtube y Yahoo concretamente, con presencia de Twitter en el caso de Ryanair. Dado que Youtube y Yahoo aparecen en el ranking como las más usadas por ambas compañías, se deduce un gran potencial para Ryanair en estas dos redes en términos de conseguir mayores menciones para superar a Easy Jet, según se deduce de la lectura del cuadro anterior de interacciones. Se puede ver además que lo más característico y diferenciador de ambas es el uso de su página web; para Ryanair es el dominio más empleado por los consumidores para hablar de la marca, algo que no ocurre con Easy Jet. Este hecho diferenciador revela un potencial enorme para desarrollar un plan de acción y aprovechar esta gran actividad en su propia web, mostrando además un control y conocimiento total de la imagen de la compañía desde dentro y pudiendo dirigir la estrategia a medida de cada grupo de consumidores estacionalmente. Ambas compañías comparten sitios de reservas de vuelos, algo lógico y aconsejable que debe seguir manteniéndose o creciendo al ser buscadores de vuelos bien posicionados. Easy Jet, además, aparece en más dominios de medios generalistas y especializados, con especial atención a vuelos diarios y semanales, huyendo del consumidor de fin de semana únicamente, algo que Ryanair puede aplicar para subir sus interacciones y menciones y mejorar su imagen de marca. Además Ryanair también aparece en aplicaciones de búsqueda de empleo, indicando que no sólo consumidores de los servicios de vuelo interactúan con la compañía.

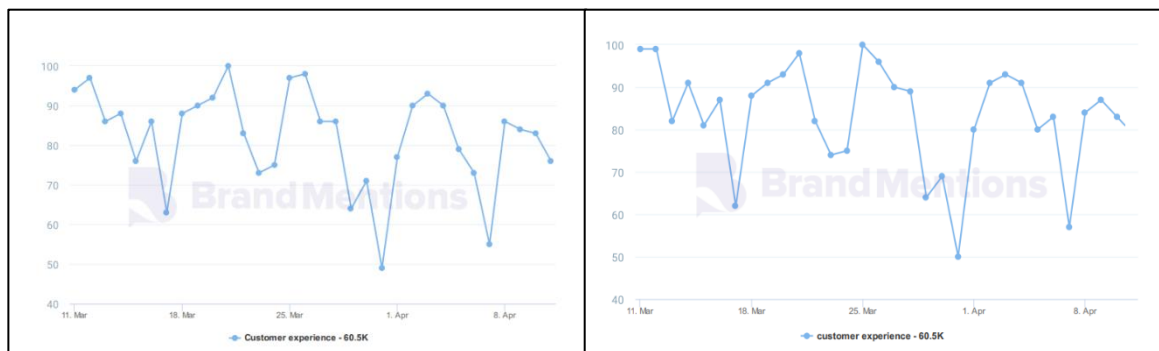
Por otro lado, en el caso de Easy Jet, su página web ni siquiera aparece como los dominios más empleados, tan sólo cuenta con presencia en RRSS, sitios web de reservas de vuelos o blogs. Esto es un indicador de que, a pesar de contar con más interacciones, su tráfico es considerablemente más disperso que el de Ryanair y menos efectivo, justificando las diferencias en facturación de ambas compañías. Además, repasando los dominios de Easy Jet, se ve cómo tres de los más buscados son dominios ingleses, mostrando la alta concentración de la aerolínea en Reino Unido, frente a la mayor diversidad de menciones para Ryanair.

Por lo tanto, en lo que respecta a dominios, Ryanair se encuentra mejor posicionada que Easy Jet, con una mayor variedad, tanto de RRSS con un contacto más directo con el consumidor final, como por su sitio web canalizando la demanda y controlando su imagen como marca.

A continuación, se muestra un resumen de las menciones de cada una de las palabras clave introducidas a la herramienta, comparando cómo difiere cada una de ellas en el caso de ambas compañías. Brandmentions cuenta además con una integración de *Google Trends* dentro de su *software*, por lo que los siguientes registros han sido obtenidos con este complemento. Es importante tener en cuenta que los siguientes gráficos, a fin de poder comparar ambas compañías, han sido normalizados.

Nótese que una de las limitaciones de Brandmentions es que no indica si las menciones son positivas o negativas para cada una de las palabras clave sino en global. Para las palabras clave genera una serie temporal mostrando el número de menciones durante un periodo de tiempo determinado. Por lo tanto en esta parte del análisis se buscarán posibles tendencias, momentos en el tiempo, volatilidades o la sensibilidad de los consumidores ante estas palabras clave. Una vez el análisis se complementa con la evolución de la polaridad de las menciones (positiva, negativa o neutra), se podrán conectar ambos análisis de cara a diseñar el plan de acción. El objetivo es claro, diseñar un plan de acción que permita a Ryanair que no sólo se hable bien de la compañía consistentemente, sino que además la imagen sea la correcta.

Customer Experience (experiencia de cliente)



Ryanair

EasyJet

Observando ambos gráficos se ve cómo ambos muestran volatilidad, con un comportamiento similar. Sin embargo, en el caso de Ryanair, se observan cómo los picos y valles observados son algo más extremos llegando a menciones muy altas cuando sube y menciones muy bajas en comparación a su competidor cuando éstas caen, siendo además más volátiles en general. Esto indica una mayor sensibilidad de la percepción del servicio al cliente a eventos específicos o circunstancias del entorno. Sin

embargo, en el caso de Easy Jet, estos extremos son menos pronunciados, indicando una mayor estabilidad y consistencia de las menciones respecto a la experiencia del consumidor.

Analizando la temporalidad, se puede observar que en ambos gráficos cómo las menciones están en sus máximos a inicios de la semana y a medida que pasa la semana comienzan a caer. Otro de los motivos que pueden explicar parte de la volatilidad observada es la Semana Santa durante el último tramo del gráfico, donde las menciones crecen desde valores mínimos hasta alcanzar máximos locales e incluso absolutos para ambos casos. Esta volatilidad de nuevo revela una oportunidad para Ryanair de implantar un plan de acción que acompañe este elevado nivel de actividad en lo que respecta a la experiencia del consumidor, buscando la viralidad positiva en redes y páginas web en esta palabra clave.

Customer Service (servicio al cliente)

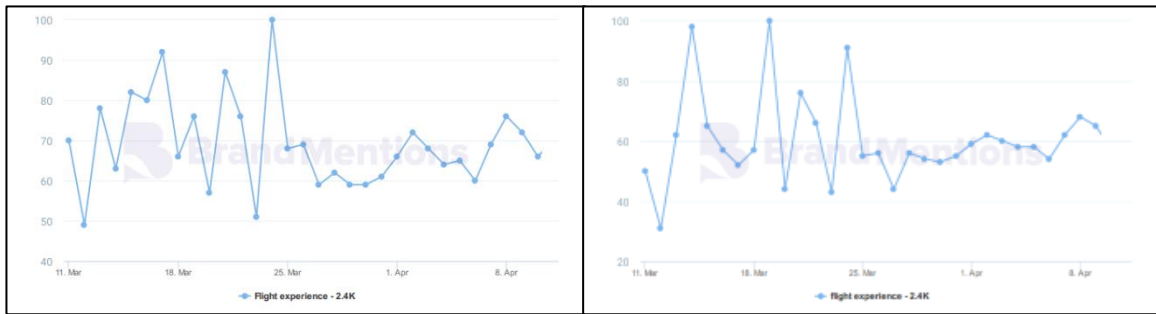


Ryanair

EasyJet

Respecto al *customer service* se ve cómo de nuevo los gráficos son similares y revelan volatilidad respecto a las menciones, donde de nuevo Ryanair cuenta con extremos algo más agresivos que Easy Jet, y donde al comienzo de la semana estas menciones están en sus mínimos. En cuanto al número de menciones, se encuentran en torno a los mismos rangos de máximos y mínimos que *customer experience*, pero llegando a valores mínimos más bajos. De hecho la mayoría de los mínimos en *customer experience* son menores, indicando que quizás donde Ryanair tenga que concentrar menos su plan de acción es en mejorar el servicio al cliente y más en desarrollar una experiencia al cliente completa, al ser el punto que más le importa al cliente.

Flight Experience (experiencia de vuelo)



Ryanair

EasyJet

Respecto a la experiencia de vuelo, se entiende que esta palabra se refiere a la propia experiencia del consumidor desde que sube al avión hasta que se baja de éste, de cara a diseñar el plan de acción para Ryanair.

Como se puede observar en ambos casos, hasta el 25 de marzo la volatilidad de las menciones de experiencia de vuelo es elevada, con altos picos y grandes caídas por parte de ambas compañías. Una vez transcurrido el punto máximo cerca del 25 de marzo, la dispersión del número de menciones para Ryanair se ve reducida frente a Easy Jet, que no sólo reduce sus menciones, sino que se mantiene prácticamente en los mismos valores. Además, un aspecto que llama la atención es la gran volatilidad encontrada para las anteriores palabras clave en los tramos finales de la serie temporal y no en ésta. Esto puede ser debido a la estacionalidad, ya que pasado el 25 de marzo (periodo vacacional de Semana Santa), coincide que las menciones de *customer service* y *customer experience* son extremas. Esto está indicando que, en momentos de elevado nivel de actividad de vuelos en periodos vacacionales, los consumidores conocen y asumen las reducidas prestaciones de vuelo de las compañías y no hablan tanto de ello, mientras que para el resto de las palabras clave sí hay más actividad. Este hecho revela la asunción, aceptación y tal vez menor importancia de determinados valores de servicio durante la experiencia de vuelo por parte de los consumidores en periodos vacacionales, frente a la prevalencia de la experiencia del consumidor, sin importar la temporalidad de la serie. Sin embargo, fuera de semanas con festivos, ambas tendencias de Ryanair e Easy Jet muestran una reticente demanda, que sí parece tener en cuenta la experiencia de vuelo.

Customer Satisfaction (satisfacción del cliente)



Ryanair

EasyJet

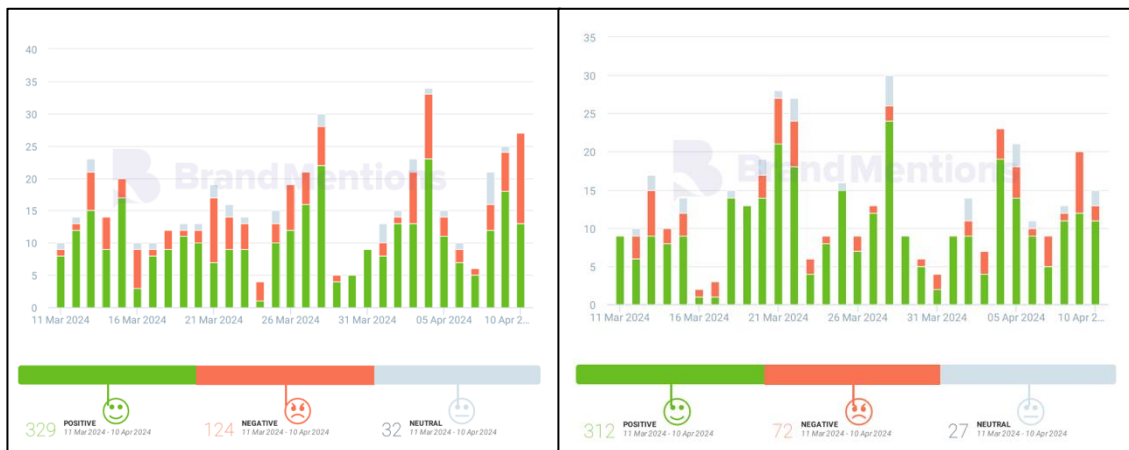
En lo que respecta a la satisfacción del consumidor, se ve cómo la covarianza entre ambas compañías es elevada, siguiendo la misma línea que el resto de las variables; cuando una compañía disminuye sus menciones, también lo hace la otra. En momentos donde Easy Jet se estabiliza, Ryanair mantiene siempre una volatilidad superior, y en picos de Easy Jet, Ryanair llega siempre a extremos más altos en picos y a valles más bajos en caso de caída.

Hasta ahora y por limitaciones de la plataforma, como se ha comentado anteriormente, no se puede conocer con exactitud la polaridad para cada una de las palabras clave. Las conclusiones clave de este análisis de menciones para Ryanair a nivel absoluto son las siguientes:

- Mayor representatividad de *customer experience* y *customer satisfaction*.
- Menor preocupación de la experiencia de vuelo, variable quizás menos representativa.
- Mayor concentración a mediados de semana, debido tal vez al tiempo en el que el consumidor tarda en publicar su experiencia de vuelo tras el fin de semana. Considerando en el caso de Ryanair el uso del *email Marketing* y la web para forzar la respuesta del cuestionario de satisfacción a usuarios y considerando también su masa crítica de vuelos *low cost* en fin de semana frente a Easy Jet.
- Red de usuarios más sensibles, lo que justifica la alta volatilidad en sus menciones.
- Altos picos y grandes caídas de Ryanair que desvelan una gran dispersión entre diferentes momentos en el tiempo.

A continuación, se complementa el análisis puramente absoluto de las menciones con la polaridad de las menciones, a fin de justificar y contrastar las conclusiones comentadas y así poder conocer la verdadera posición de la compañía Ryanair a los ojos de los consumidores.

Sentimiento de las menciones



Ryanair

EasyJet

Ambas compañías cuentan con una clara predominancia de menciones positivas frente a negativas. En concreto Ryanair cuenta con un mayor porcentaje de menciones positivas, pero se encuentra peor posicionado respecto a las negativas, indicando que el índice de satisfacción de los consumidores es menor. Aquí se observa claramente una oportunidad para Ryanair en términos de diseñar un plan de acción que mejore la satisfacción del consumidor (del Hoyo, 2002) y la imagen de marca, pues ambos irán focalizados en convertir esas múltiples menciones negativas en positivas. Por lo tanto, se buscará reducir, hasta eliminar, esos comentarios negativos, potenciando los valores de la marca y trabajando en esas claras mejoras que demanda el consumidor. Otro aspecto positivo es el reducido número de menciones indiferentes, indicando que los consumidores son sinceros y proactivos a compartir su opinión acerca de las compañías.

Entrando en el detalle diario, vemos cómo prácticamente todos los días hay opiniones de todo tipo para ambas compañías, concluyendo que hay diversidad de opinión constante por parte de los consumidores. Otro aspecto reseñable es que, en términos diarios, cuando las menciones alcanzan los picos, Ryanair siempre cuenta con un mayor porcentaje de negatividad. Además, y siguiendo el racional del análisis anterior, se ve cómo las menciones se concentran en torno al jueves y viernes de las semanas

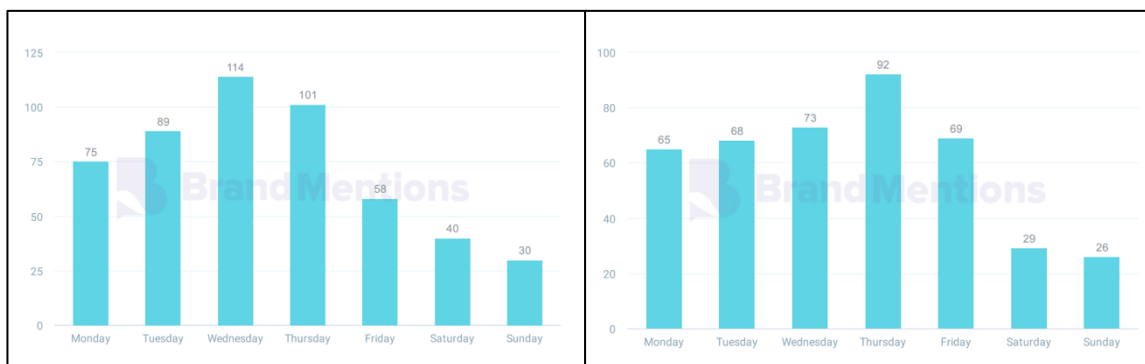
mostradas, siendo mayoritariamente positivas para el caso de Ryanair. El resto de los días de la semana las menciones están más dispersas tanto en número como en polaridad, pero siempre con un predominio positivo también.

En lo que respecta a polaridad, se han establecido dos objetivos claros en el plan de acción a diseñar. Por un lado, la conversión de las menciones negativas a positivas, buscando una reducción de la dispersión de las menciones; y por otro, la motivación a la minoría neutra a decantarse por una de las dos posturas buscando siempre la positiva.

Por lo tanto, las conclusiones del análisis de polaridad son las siguientes:

- Ryanair está peor posicionado en términos de polaridad de las menciones que Easy Jet.
- Predominio de opiniones positivas de ambas compañías.
- Concentración de opiniones a mediados de semana -miércoles, jueves y viernes- en su mayor parte positivas, pero concentrando las negativas también.
- En días de elevado nivel de actividad, peor ratio positivo/negativo para Ryanair.
- Reducido número de menciones neutras, indicando que los consumidores se sienten cómodos en medios para expresar su opinión sin destacar nada especialmente.
- El nivel de comunicación de los consumidores con la compañía es elevado, siendo una compañía dialogable y accesible, destacando el potencial de crecimiento de menciones positivas en caso de implantarse el plan de acción propuesto.

Menciones medias/diarias



Ryanair

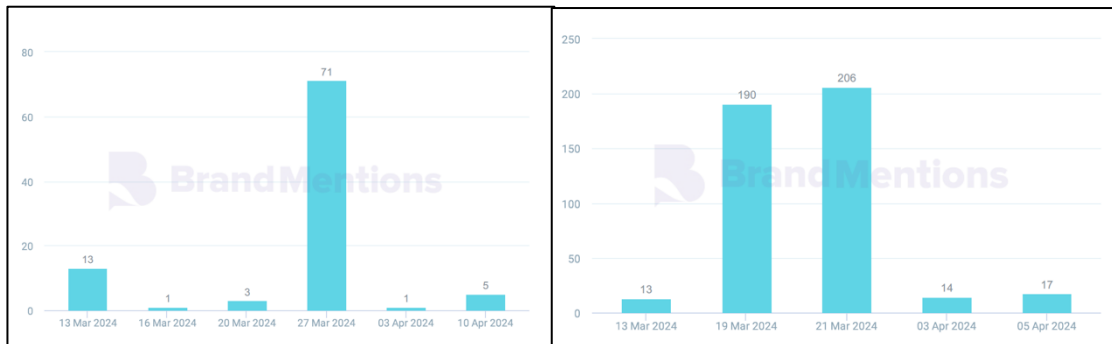
EasyJet

Ambos gráficos confirman las conclusiones en cuanto al volumen de menciones obtenido en apartados anteriores, revelando el número medio de menciones a lo largo de la semana. De nuevo se puede observar cómo las menciones a principios de semana son más altas, creciendo hasta llegar a su punto más alto el miércoles o jueves, y decayendo hasta prácticamente la inactividad los fines de semana, con menos de 3x menciones.

A la hora de comparar una compañía frente a la otra, se observa cómo en términos de menciones medias diarias Ryanair se encuentra por delante en todos los días de la semana, salvo el domingo con un nivel de actividad similar a los consumidores de Easy Jet. Además, si se examinan los datos del viernes, se ve cómo Ryanair experimenta una caída muy superior a Easy Jet, 43 frente a 23 respectivamente. Una de las posibles explicaciones que puede tener es que la mayor parte de los desplazamientos por ocio, sobre todo en el caso de Ryanair, se realizan los fines de semana, donde los consumidores no interaccionan vía encuestas de satisfacción, web o RRSS durante su viaje, sino días más tarde cuando la compañía solicita *feedback* o ellos mismos desean compartir su buena o mala experiencia. Estos picos a mediados de semana también pueden ser viajeros oportunistas que buscan conexiones más baratas, o una minoría de clientes *executive* con menos opciones de vuelos, conexiones, presupuesto o limitaciones por política de compañía.

Por lo tanto, se concluye que Ryanair es una compañía con un elevado nivel de actividad a lo largo de la semana, con cierta falta de consistencia en las menciones, confirmando la volatilidad anteriormente comentada, y mostrando elevadas caídas al llegar el fin de semana. El plan de acción irá dirigido a aprovechar el círculo de consumidores reactivos de Ryanair, buscando una consistencia de menciones positivas a lo largo de la semana, introduciendo medidas y acciones que inciten al viaje y, por tanto, a continuar con el nivel de actividad de menciones al final de la semana, momento además muy susceptible de realización de la compra.

Interacciones diarias



Ryanair

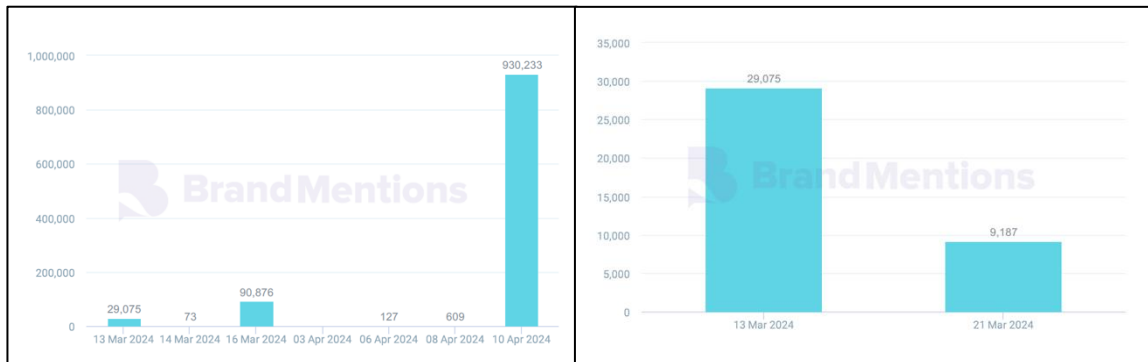
EasyJet

Estos gráficos muestran cómo se distribuyen las interacciones durante el mes analizado en ambas compañías. Recordar cómo se refleja en apartados anteriores -estadísticas principales- que el número total de interacciones de Ryanair e Easy Jet fue de 94 y 440 respectivamente. Se puede afirmar que Easy Jet, teniendo en cuenta el número de interacciones, está desempeñando una mejor y más efectiva estrategia de marketing, revelando una falta de *performance* por parte de Ryanair en este aspecto.

En el apartado anterior se analizó cómo Ryanair concentraba un mayor número de menciones, pero el hecho de tener una ratio de interacción tan baja en comparación con Easy Jet, sugiere la necesidad de la compañía de tomar acción al respecto con el objetivo de convertir parte del tráfico de menciones en interacciones como tal, sobre todo en RRSS. Una parte del plan de acción diseñado estará enfocado en este aspecto: incrementar el ratio de interacción. La mayor parte de la actividad de mención de los consumidores proviene de su propia web, pero al tener interacciones tan bajas, la compañía está perdiendo claramente *feedback* por esta parte. Si bien se considera como punto a favor que los bajos niveles de interacción son debidos a que los consumidores resuelven sus dudas y problemas en la página web, sin necesidad de buscar ayuda o apoyo en otras redes sociales o sitios web.

Por lo tanto, se busca incrementar el ratio de interacción, de modo que vaya en la misma línea de consistencias que se pretende tener en menciones, pero sin perder la fuente de utilidad que los consumidores pueden estar encontrando en la propia web de Ryanair.

Alcance diario



Ryanair

EasyJet

Respecto al nivel de alcance de Ryanair, en términos absolutos, se puede ver cómo es infinitamente superior a Easy Jet con cerca de 1 millón de usuarios alcanzados. Estos resultados muestran una visibilidad incrementada por parte de Ryanair con un pico de menciones en un día determinado, revelando la facilidad de viralidad que tiene la compañía. Además, se refleja una audiencia participativa y comprometida con la marca, tanto positiva como negativamente. Si se relaciona este análisis con el del dominio, donde Ryanair.com está en los más utilizados, y asumimos que la mayor parte de estos alcances está concentrada en su página web, se puede concluir que las menciones en su web tienen una repercusión elevada, siendo un claro punto sobre el que focalizar el plan de acción, además de extenderlo a RRSS según lo comentado.

Sin embargo, el hecho de que todas las menciones estén concentradas en un solo día sugiere una dispersión y una falta de consistencia, por lo que el interés por la marca parece puntual y no sostenible.

Se deduce que los altos niveles de alcance revelan un público reactivo y comprometido ante eventos o situaciones, pero su gran dispersión lleva a conocer un desinterés medio generalizado y picos puntuales, asumiendo en el análisis, por limitaciones de Brandmentions, que normalmente son negativos asociados *customer experience and satisfaction*.

Nube de palabras



Como se observa en la nube, las palabras más comunes cuando el consumidor habla de la marca vuelven a ser *customer experience & customer service*, además de *flight experience*. Es aquí donde claramente se centran las principales demandas de los consumidores, y una vez más, este *feedback* es un *input* claro para elaborar el plan de acción.

Además, si se pormenoriza en el detalle, se ve que palabras negativas como *delay*, problema o *punctuality* son muy susceptibles de comentarios negativos fundamentalmente; en el caso de Ryanair la penalizan en lo que se refiere al *customer experience and satisfaction* como hemos podido observar con el análisis.

Otras palabras como *bag*, *upgrade and security* son importantes y pueden tender también más al lado negativo al tratarse de una aerolínea *low-cost*. Todas ellas, junto con el resto que se refieren a precio, seguridad, proceso de reserva y operaciones, son de valiosa información para mejorar la imagen de marca si se trabajan cada una de ellas teniendo como premisa mejorar el servicio y la calidad.

4. Resultados del análisis

Del análisis realizado de Ryanair se pueden afirmar los siguientes resultados:

- Los aspectos más destacables de la aerolínea son sin duda su alcance y su alto nivel de visibilidad de marca, destacando muy por encima respecto a su competidor *low cost* más directo, Easy Jet. Pese a ello, tiene como reto un gran margen de mejora de interacción con los usuarios, interacción mucho más destacable y efectiva por parte de su competidor.
- Los factores clave en cuanto a imagen y objeto de comentarios de los consumidores son sin duda la experiencia del consumidor y la satisfacción del cliente, algo destacable de manera generalizada en todos los medios, sobre todo en RRSS, web y blogs fundamentalmente. Esto connota la facilidad de comunicación de los usuarios con la marca como un aspecto muy positivo y la aportación de valor de su experiencia como índice de mejora y por tanto de crecimiento.
- Esto permite diseñar un plan de acción con dos objetivos claros y precisos: 1. Impulsar la interacción de los consumidores en los dos factores clave destacados, siendo más activos e introduciendo medidas y acciones concretas *ad hoc* para potenciar la “viralidad”²⁰ y los *inputs* positivos. El hecho de tener ese elevado alcance es una gran oportunidad para la aerolínea, que debe convertirlo en una fortaleza dirigiendo bien sus mensajes de marca. Además, puede hacerlo durante todos los días de la semana. 2. Medidas como incentivos o promociones permitirán sin duda subir las interacciones con los usuarios y tener una comunicación más directa y efectiva, por tanto una relación con la marca más constante y positiva.
- Se destaca como otro punto fuerte de Ryanair la prevalencia de su propio dominio como el más utilizado por los usuarios, sin duda un canal de comunicación notable para la marca. La aerolínea conduce de manera reseñable los comentarios de sus consumidores a través de su propia página web, lo cual le aporta, además de una gran fortaleza, la oportunidad de seguir explotando este canal de manera positiva en términos de estrategia de comunicación. De esta forma se incrementa la interacción con la marca, y se extiende este éxito a otros

²⁰ “Viralidad” es un término de reciente incorporación por el Diccionario de la RAE (2024)

canales como las RRSS, aprovechando más su uso, sobre todo en Youtube y Yahoo (que generan resultados mejores para su competencia), y maximizándolo a través de la creación de contenido y campañas interactivas y participativas. Una diversificación de canales y medios digitales a partir de la experiencia del alcance de su página web es una gran oportunidad para la aerolínea en términos de imagen y de servicio.

- Lo más llamativo -y negativo- del análisis es sin duda la gran volatilidad de las menciones de Ryanair porque se percibe una elevada sensibilidad de los consumidores respecto a cualquier evento, circunstancia propia del sector y momentos estacionales. Es sin duda otro de los grandes aspectos a tratar en el plan de acción, buscando bajar esa volatilidad ante tales circunstancias, evitando la concentración de menciones siempre en los mismos días y momentos de la semana. Además de llevar esas menciones a la parte positiva, reduciendo esa volatilidad tan acusada.
- La estrategia de marca en materia de comunicación destacará por diseñar un plan que contribuya a la sostenibilidad de los comentarios sobre Ryanair que alimente de manera positiva su imagen y valores, con una comunicación más efectiva con sus usuarios. La tendencia actual no favorece nada su imagen en este sentido y por eso se considera uno de los pilares fundamentales de la nueva estrategia, sobre todo ante la gran cantidad de menciones negativas en esa volatilidad. Salir de ese bucle es una clara y urgente necesidad para la aerolínea. Se pondrán todos los esfuerzos en mejorar su imagen y responder a las demandas de los consumidores, aprovechando esas menciones negativas como objetivo de trabajo, con un ejercicio de migración a positivas en cada uno de los *feedbacks* recibidos. Sólo hay que destacar, en este sentido, la escasa neutralidad existente en las menciones, algo que permite observar la existencia de usuarios exigentes y sinceros. La cercanía de comunicación con la empresa ya mencionada es otro dato positivo para destacar en este sentido y maximizar en el plan de acción. Finalmente, no hay que olvidar aquí que esta comunicación debe seguir la estrategia establecida de la empresa en cuanto a marca global (Cerviño *et al.*, 2017).
- La clara temporalidad propia del sector, pero aún más de Ryanair, la detectamos en su mayoría a mediados de la semana, momento clave para generar ese *engagement* que buscamos con los usuarios. Además, se crearan acciones para

incrementar la comunicación e interacción el resto de los días con promociones y otros incentivos y con respuestas claras a las demandas de los usuarios; incluso la posibilidad de que cada usuario resuelva sus dudas y quejas con un *chatbot*²¹ eficaz y personalizado y un programa de atención al cliente más pormenorizado con el único fin de conseguir la satisfacción del cliente y esa positividad que buscamos y tanto necesitamos.

5. Plan de acción

De cara a obtener conclusiones claras para entrar en el plan de acción, se ha acudido a las **fortalezas y debilidades** identificadas en la Parte Primera del trabajo, como *inputs* para el diseño del posterior del protocolo de actuación para la compañía. Estas son:

- **Alcance y visibilidad:** Ryanair cuenta con un nivel de alcance por encima de su competencia en lo que respecta a menciones. Su poder de visibilidad, llegando a todo tipo de consumidores a través de diferentes fuentes, es muy reseñable.
- **Interacción:** Ryanair tiene un nivel de interacción bajo a pesar de su gran alcance, se detecta una posible carencia en el contenido, ofertas o servicios ofrecidos por la compañía que incentiven a la interacción.
- **Frecuencia:** Ryanair es una compañía con un nivel de menciones por encima de su mayor competidor, pero se detecta una concentración de menciones a mediados de semana, con un elevado nivel de dispersión. Se buscará la mayor consistencia y frecuencia de menciones todos los días de la semana, incentivando no sólo a los viajeros de fin de semana, sino fomentando desplazamientos diarios que incrementen el ritmo de mención.
- **Polaridad:** Ryanair cuenta con un mayor de menciones positivas que su competidor, pero también se ha observado un mayor predominio de menciones negativas por parte de la aerolínea irlandesa. Se detecta una mejor imagen de marca al tener más positivas, sin embargo, el hecho de tener más negativas que su competidor sugiere que Ryanair ha de depurar su imagen.
- **Volatilidad:** Las menciones de la compañía presentan una gran sensibilidad a cambios del entorno y políticas implantadas por la compañía. Se buscará la estabilización y mejor de éstas, así como un seguimiento continuado del

²¹ *Chatbots* son IA de atención personalizada al cliente generalmente disponibles en la página de entrada (*landing*) de la web de las empresas para interactuar con el cliente, ayudarle y resolverle problemas.

feedback del consumidor, siguiendo sus sugerencias y buscando reducir su nivel de reacción aparentemente alto.

- **Puntos clave:** *Customer experience* y *Customer service*, las palabras clave más importantes para los consumidores. La mayor parte del protocolo a seguir pretenderá optimizar estos aspectos, no sólo para mejorar su imagen y satisfacer al consumidor, sino también para reducir de nuevo la volatilidad de las menciones, siendo éstas las más importantes, o al menos a las que más sensibilidad muestran los consumidores.
- **Predominio del dominio propio:** Ryanair concentra la mayor parte de las menciones en su página web, por lo que se tratará de explotar esta fuente de *feedback* canalizado y controlado por la compañía, al tiempo que se propondrá explotar y abrir otros medios aprovechando sus niveles de alcance.

La estrategia de comunicación ha de ser más potente y sólida, se ha de dotar a la marca de mayor contenido de valor, para mejorar la imagen de la aerolínea y crear una gestión de compromiso de servicio al cliente y de crisis más efectivas, sobre todo considerando un mercado tan exigente, evolutivo y competitivo. Para ello se va a llevar a cabo un plan de acción con un objetivo fundamental y **“5 Mandamientos o Líneas de Actuación para Ryanair”** cuyo objetivo fundamental será mejorar el servicio y la satisfacción del cliente de principio a fin de su experiencia. Estas son:

5.1 Servicio al cliente

Servicios detectados muy sensibles como el equipaje, la prioridad y la elección de asiento serán objeto de nuestra comunicación, ofreciendo *upgrades* con promociones puntuales para captar a nuevos clientes; promociones tanto en épocas de estacionalidad clara por reserva con antelación suficiente, como promociones entre semana para hacer crecer más este horizonte temporal.

Además, se premiarán a los clientes más fieles tanto en sus viajes con Ryanair como en sus respuestas por la *web/email* Marketing con “ganchos” del tipo prioridad, equipaje gratuito adicional y elección de asiento premium tan valorados, fomentando así su fidelidad.

Se creará un *chatbot*, WhatsApp y teléfono de atención al cliente efectivos para responder a todas sus demandas en tiempo record, reforzando nuestro compromiso con la calidad. Todos ellos estarán presentes en la web y app de la compañía. Serán diseñados en base al *feedback* recibido por los usuarios que nos aporta gran valor a la hora de acercarnos a ellos para responder a sus expectativas. Por supuesto seguiremos apoyándonos en el *email Marketing* como herramienta poderosa de comunicación que nos ayude a orientar el servicio al cliente.

5.2 *Customer satisfaction* (Satisfacción del Cliente)

Es fundamental para convertir el alcance y visibilidad elevados en interacción eficaz y positiva, por eso se va a trabajar de principio a fin la experiencia completa del cliente, reforzando los siguientes aspectos clave con acciones dirigidas *ad hoc* y con una estrategia de desarrollo de contenidos para reducir la polaridad de las menciones:

- Proceso de reserva: Será más sencillo y rápido para el usuario, con datos ya pre-rellenados si es cliente usuario. Si no lo es y crea cuenta, se le premiará con la elección de asiento para facilitar que se haga cliente, que su proceso sea más rápido y poder enviarle incentivos adecuados para él.
- Equipaje: Se relajará la exigencia de equipaje limitado permitiendo una maleta en bodega gratuita si se viaja más de 1 semana y si es menos, una maleta facturada al 50% del precio actual hasta dos días antes del *check in*, dado que hemos detectado que es una de las grandes quejas de los usuarios.
- Prioridad: Se doblará el personal en el aeropuerto para responder a la demanda de la creciente prioridad de los usuarios, que ahora deriva en colas más largas que los no prioritarios. Además, se dividirá el embarque prioritario en parte delantera y trasera del avión, lo que generará una espera más corta al desdoblar la cola. Esa prioridad será aún más efectiva cuando en el *finger* se mantenga la misma, dado que ahora se mezclan ahí los clientes tras el embarque y esa prioridad deja de ser tal.
- Experiencia en vuelo: Se sorprenderá al cliente con una mini bebida y snack tras haber despegado. “¿Tienes sed y quieres picar algo? Te regalamos ese momento. Pensamos en ti”. Es algo inédito que nunca se ha hecho y que sin duda se valorará

de manera muy positiva al ir dirigido de manera directa a cada cliente, tocando su *heart share*; se quiere que los usuarios perciban que son importantes para la aerolínea y que se les cuida, sin importar tanto el coste. Por otro lado, y para que no impacte de manera negativa en las cuentas de la compañía, se llegarán a acuerdos con las distintas marcas del menú, a modo de *partnership*, para que este detalle al cliente sea gratuito para la compañía con la condición de mantenerles en el menú a bordo. Se irán rotando las marcas al respecto.

En otras ocasiones especiales tipo del día de la madre o padre, se regalarán muestras mini de algún perfume de la carta, buscando llegar a la parte más emocional de nuestros usuarios.

- Carta de comidas: Se ofrecerá algo más de variedad, una sección *healthy* y *dietas especiales*, y se incrementará el stock para no quedarse sin existencias a mediados de vuelo, algo que se ha detectado que ocurre habitualmente.
- Personal a bordo: Se usarán *mystery shopper* para analizar al personal y conseguir mejorar esa parte *friendly* que a veces se pierden en el vuelo. Se valorará este punto dentro del *feedback* del usuario en la comunicación tras el vuelo con las distintas herramientas comentadas.
- WhatsApp de atención al cliente: Creación de un WhatsApp útil y operativo en la web y app a disposición del cliente según ya hemos mencionado para el envío de información actualizada de vuelos y resolución inmediata de cualquier incidencia antes, durante y post vuelo.

Con todas estas medidas se busca que el elevado alcance y visibilidad que tiene Ryanair se transforme en interacción y menciones positivas acerca de la marca y servicio, reduciendo así la polaridad y volatilidad observadas. Se tiene el firme compromiso con el cliente de mejorar y así quiere que se perciba, mejorando la imagen de Ryanair con el servicio al cliente en términos de valor.

5.3 Interacción

Al finalizar cada vuelo se enviará a través de la web, app o WhatsApp un mensaje con la valoración general y un comentario para subir la interacción que buscamos. Si la respuesta no es inmediata, se enviará otro al día siguiente con un incentivo para el

próximo viaje con elección de asiento gratuita. Se quiere subir esa interacción como reacción a cada contenido y promoción que se lleve a cabo, e incentivos como éste son la manera de conseguirlo.

5.4 Planificación

Se realizarán distintos niveles de planificación temporal para, por un lado, no perder de vista la estrategia de marca anual de mejor de servicio al cliente y *customer satisfaction*, y por otro para mejorar la frecuencia comentada, evitando la volatilidad actual. Por lo tanto habrá un plan de acción anual con líneas de actuación y revisiones semestrales, trimestrales y mensuales, con campañas con los contenidos estrella identificados para estar activos durante todo el año, con mayor frecuencia en fechas pre-vacacionales para capturar las reservas de viajes y para salir del clásico viajero de fin de semana. De esta forma se busca crecer en otros clientes potenciales más susceptibles al precio, del tipo *executive* autónomo o personas mayores que pueden viajar entre semana. Con ello también se incrementará la interacción a otros días de la semana donde se tienen menos. Para los clientes actuales, se lanzarán concursos los primeros días de la semana buscando esa interacción diaria que no se tiene y que se generarán con *upgrades* ocasionales y regalos directos.

También se desarrollarán campañas específicas que mejoren la frecuencia e incrementen la imagen de marca de Ryanair, con menciones positivas optimizando el *engagement* en los picos de interacción, con el fin de captar y maximizar el interés de los usuarios. Una planificación adecuada a esta demanda generará sin duda crecimiento y fidelización de los clientes. Algunos ejemplos son como compañía irlandesa: “Hoy 100 personas volarán gratis porque celebramos S. Patrick” y campañas similares como celebrar el día de Irlanda, de España, de Alemania... permitiendo dirigirse geográficamente donde nos interesa mejorar la interacción y la imagen de marca.

Otros ejemplos de este tipo que inciden en distintos momentos de la experiencia de vuelo son:

“Durante el vuelo y porque hoy es hoy, tú eres nuestro rey/reina y te invitamos a comer a ti y a tu acompañante.”

Para generar revuelo en el aeropuerto de una manera innovadora, impactando y buscando la “viralidad”, interacción y mención positiva, se realizarán acciones de este tipo por megafonía: “En el embarque de hoy y para todo aquél lleve algo amarillo (nuestro color corporativo de acento), hay un regalo a bordo (perfume, accesorio...)”.

5.5 Marketing Digital

Se reforzará el plan de contenidos según lo indicado en los puntos anteriores diversificando en medios, sobre todo en RRSS, donde Twitter y Google son claramente las redes que más necesitan trabajar. Por tanto, ambas seguirán la planificación estratégica comentada, con calendarios diarios y contenidos dirigidos a distintos públicos. Estos canales son además ideales para subir la interacción que buscamos y de manera positiva. Por supuesto la web y *email* Marketing seguirán siendo dos poderosas armas donde se reflejará la estrategia. Se extenderá la estrategia también a las principales webs de viajes identificadas, así como a nuestros *partners* de vuelo para conseguir mayor visibilidad de las acciones.

Así Ryanair será una marca aún más cercana, que escucha y dialoga con sus usuarios, con el claro propósito de mejorar su imagen y servicio al cliente en todos los canales. Una labor proactiva por parte de Ryanair que, bajo el prisma de este plan de acción, será percibida de manera muy positiva y será bien recibida por los usuarios al ver que la aerolínea les escucha, mejorando notablemente su imagen de marca, y siendo percibida como una empresa con el firme compromiso de satisfacer al cliente con su excelencia en el servicio, de principio a fin en la experiencia de usuario como factores clave, mejorando así el *engagement* o compromiso de los clientes.

CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una vez realizado el estudio a todo tipo de niveles de Ryanair, se concluye que es una de las aerolíneas mejor posicionadas en el sector aéreo *low cost*, con un claro liderazgo en costes ante una industria muy elástica a factores del entorno como el precio de los insumos o las demandas de los consumidores. Tal y como ha quedado analizado, todos estos factores han afectado a la compañía, pero su optimizado modelo de negocio centrado en la reducción de costes y la maximización de la flexibilidad de cara al consumidor final le han permitido colocarse en la cabeza de esta industria. La ampliación de su flota, la apertura a nuevos destinos, la reducción del coste por pasajero e incluso la planificación de reducir emisiones optando por aviones menos contaminantes son ejemplos de medidas que a priori pueden parecer lo esperado en la industria. Sin embargo, otras aerolíneas, incluso las tradicionales no sólo no lo están aplicando al ritmo que Ryanair lo hace, sino que les está impactando en el precio final del billete en mayor medida. Por lo tanto, Ryanair, a pesar de contar con unos límites presupuestarios más agresivos en comparación con otras aerolíneas tradicionales y no formar parte de ningún grupo como *One World* (Iberia, Qatar), es todo un referente en la industria, con más de 200 destinos en 34 países.

Por otro lado, durante en análisis previo al análisis de sentimiento, se ha identificado una serie de preferencias por parte de los consumidores que parecen afectar a la demanda de vuelos y los índices de satisfacción con la compañía. Es cierto que hoy en día el entorno económico y político – regulatorio es el que más afectan directamente al crecimiento de Ryanair en la industria, pero cada vez más los factores sociales comienzan a entrar en juego. La fidelización de los clientes a través de una experiencia de vuelo placentera, un optimizado servicio al cliente y el incremento en las prestaciones ofrecidas son factores clave. Sin embargo, el hecho de no ser factores medibles o cuantificables en cuanto a impacto dificulta su gestión y por ende la forma de aplicar una estrategia que los solvente. Este trabajo va dirigido a ello, cuantificar de alguna manera información meramente cualitativa y a partir de ello elaborar un protocolo o plan de acción para Ryanair, con medidas y políticas a poner en marcha.

Este análisis ha revelado que Ryanair cuenta con un alcance y visibilidad superior a la media de la industria *low cost*, indicando que la comunidad de consumidores existe y es

proactiva a compartir sus opiniones abiertamente, pero cuyos niveles de interacción no eran los esperados, encontrándose lejos de las cifras de alcance identificadas. Además, se ha encontrado una dispersión considerable en el volumen de menciones a lo largo de las semanas y meses, donde las opiniones de los consumidores se concentraban en días de la semana específicos o factores del entorno. A pesar de ser algo claramente negativo que revela una falta de participación en resolver este aspecto por parte de Ryanair, el hecho de contar con una comunidad de consumidores abiertos a dar su opinión es una potencial fuente de información cualitativa para continuar mejorando y creciendo en la industria. Además, el análisis de polaridad realizado sobre las menciones ha concluido que en media los consumidores tienen una buena imagen de la compañía, contando con un mayor índice de positividad que su competidor más cercano Easy Jet. Por otro lado, la mayor parte de las menciones y conversaciones del consumidor con la compañía se dan en su página web, revelando de nuevo un potencial de no sólo de convertir las menciones positivas en *feedback* directo sino en tener un control total en todo momento de lo que se dice y hace.

Todo este análisis ha permitido llegar a una serie de conclusiones o *inputs* que alimentan el protocolo diseñado para Ryanair. Este protocolo estará enfocado en atacar cada uno de los puntos fuertes y débiles identificados en el análisis de sentimiento.

El plan de acción estará enfocado en mejorar la satisfacción del cliente aumentando la interacción positiva a través de promociones y ofertas especiales atractivas e introduciendo mejoras tanto en el servicio como en el proceso de reserva. Además, se limitarán las tan agresivas actuales políticas de equipaje de la compañía siendo el mayor frente de imagen negativa de la compañía. Se propone la utilización de herramientas de comunicación más efectivas más allá de del *email* marketing, través de chat bots más desarrollados e incluso humanizados. Por último, se propondrá el desarrollo de estrategias de marketing digital más innovadoras con el objetivo de captar nuevos clientes fidelizarlos actuales y aprovechando la ya notable capacidad de alcance de la compañía.

Para cerrar el estudio se hablarán de las **futuras líneas de investigación** de este proyecto. La humanización de la tecnología es un hecho y cada vez la informática y el lenguaje humano están acercando posturas. La introducción de la inteligencia artificial en los procesos que mejor optimice y automatice el servicio al cliente será una de las posibles vías. Además, el uso de IA permitirá mejorar la experiencia del usuario,

almacenando los datos de los consumidores y creando segmentos (*clusters*) en función de las características, permitiendo orientar cada oferta a cada uno de ellos. Todo ello permitirá tener una foto más clara de los perfiles de los consumidores, al tiempo que se analizará a tiempo real no sólo la información cuantitativa, sino la cualitativa, siendo esta última la de mayor valor para la compañía. Se tiene la certeza de que este cambio de preferencias de los consumidores en el sector aéreo *low cost* se convertirá en una fortaleza para Ryanair siempre y cuando cumpla con el protocolo y plan de acción descrito y desarrollado en este trabajo. La futura incorporación de la IA en pleno desarrollo complementará estas medidas diseñadas, consolidando aún más la ya privilegiada posición de Ryanair en el mercado.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Gaspar Robles García, estudiante de E-2 Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Satisfacción del Consumidor en el Sector Aéreo *Low-Cost*: El caso de Ryanair", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
2. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 19/06/2024

Firma:



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adecco. (2023). Adecco Salary Monitor.

Akpur, A., & Zengin, B. (2019). The Concept of Low-Cost Airline Transportation: Definition and Meaning. *Journal of Tourismology*, 5(1), 73–91. <https://doi.org/10.26650/jot.2019.5.1.0014>

Alderighi, M., Cento, A., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2012). Competition in the European aviation market: the entry of low-cost airlines. *Journal of Transport Geography*, 24, 223–233. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2012.02.008>

Ambrose, J., & correspondent, J. A. E. (2023). Why oil prices are rising amid the Israel-Hamas war. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/business/2023/oct/20/oil-prices-israel-hamas-war>

Anshari, M., Almunawar, M. N., & Ordóñez de Pablos, P. (2022). Disruptive Innovation and a Multi-Sided Digital Marketplace. *Handbook of Research on Artificial Intelligence and Knowledge Management in Asia's Digital Economy*, 366–377. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5849-5.ch020>

Antoniou, A. (1991, June). Economies of Scale in the Airline Industry: The Evidence Revisited - ProQuest. *Www.proquest.com*. [Economies of Scale in the Airline Industry](https://www.proquest.com/Economies-of-Scale-in-the-Airline-Industry)

Ater, I. (2007). Congestion and Market Structure in the Airline Industry. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1022647>

Bain & Company. (2023, April 17). Air Travel Forecast through 2030: The Recovery and Beyond. *Bain*. <https://www.bain.com/insights/air-travel-forecast-interactive/>

Barrett, S. (2002). The airline business in the 21st century. *Journal of Air Transport Management*, 8(2), 129. [https://doi.org/10.1016/s0969-6997\(01\)00017-5](https://doi.org/10.1016/s0969-6997(01)00017-5)

Barrett, S. D. (2017). The sustainability of the Ryanair model. In *Strategic Management in Aviation* (pp. 371-380). Routledge.

Binggeli, U., & Pompeo, L. (2002). Hyped hopes for Europe's low-cost airlines: Europe's most successful no-frills carriers are making a lot of money. But as they mature, they will have problems expanding. *The McKinsey Quarterly*, 87-99.

BloombergNEF. (2022, September 23). Tecnología disruptiva en el sector de la aviación | Bloomberg. Servicio Bloomberg Professional. <https://www.bloomberg.com/latam/blog/descarbonizacion-aeronautica-requiere-tecnologias-disruptivas/>

Box, T. M., & Byus, K. (2007). Ryanair (2005): successful low cost leadership. *Journal of the international academy for case studies*, 13(3), 65.

Boyle, R. (2023, June 16). A roundup of post-pandemic European airline results. GRIDPOINT CONSULTING. <https://www.gridpoint.consulting/blog/a-roundup-of-european-airline-profitability-for-the-year-to-march-2023>

Brown, S. (2006). Ambi-brand culture: On a wing and a swear with Ryanair. In *Brand culture* (pp. 44-59). Routledge.

Brunger, W. G. (2009). The impact of the Internet on airline fares: The “Internet Price Effect.” *Journal of Revenue and Pricing Management*, 9(1-2), 66–93. <https://doi.org/10.1057/rpm.2009.35>

Button, K. (2023). Code Sharing, Airline Alliances, and Other Forms of Airline “Cooperation” in Developing Countries. In *Airlines and Developing Countries* (Vol. 10, pp. 153-170).

Calvo, L. (2021, April 7). Vueling ya es española. *Fly News*. [Vueling ya es española](#)

Cambria, E., & White, B. (2014). Jumping NLP curves: A review of natural language processing research. *IEEE Computational intelligence magazine*, 9(2), 48-57.

CAPA. (2023, September 22). EU Parliament approves sustainable aviation fuel mandate; up from 2% in 2025 to 70% in 2050. CAPA - Centre for Aviation. <https://centreforaviation.com/analysis/reports/eu-parliament-approves-sustainable-aviation-fuel-mandate-up-from-2-in-2025-to-70-in-2050-661409>

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195–215.

Cerviño Fernández, J., Arteaga Ortiz, J., & Fernández del Hoyo, A. P. (2017). *Marketing internacional*.

Chen, Y., Jiang, J., Wang, L., & Wang, R. (2023). Impact assessment of energy sanctions in geo-conflict: Russian–Ukrainian war. *Energy Reports*, 9, 3082–3095. <https://doi.org/10.1016/j.egy.2023.01.124>

Chiambaretto, P., & Combe, E. (2023). Business model hybridization but heterogeneous economic performance: Insights from low-cost and legacy carriers in Europe. *Transport Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2023.03.016>

Cirium Aviation Analytics. (2023, May 22). on the fly: What are the largest airline hubs in Europe? Cirium. <https://www.cirium.com/thoughtcloud/aviation-analytics-on-the-fly-largest-airline-hubs-europe/>

Cook, G., & Billig, B. (2017). *Airline Operations and Management*. Taylor & Francis Ltd.

Creton, S. (2004). *Ryanair: How a small Irish airline conquered Europe*. White Lion Publishing.

Cuenca, A. (2023, September 6). España, en el podio mundial en vuelos low cost junto con EEUU e India | Noticias de Aerolíneas | Revista de turismo Preferente.com. Preferente.com. [España líder en low-cost](https://www.preferente.com/noticias/2023/09/06/espaa-en-el-podio-mundial-en-vuelos-low-cost-junto-con-eeuu-e-india/)

David Suzuki Foundation. (2022). Air travel and climate change. David Suzuki Foundation. <https://david Suzuki.org/living-green/air-travel-climate-change/>

De Neufville, R. (2008). Low-Cost Airports for Low-Cost Airlines: Flexible Design to Manage the Risks. *Transportation Planning and Technology*, 31(1), 35–68. <https://doi.org/10.1080/03081060701835688>

Del Hoyo, A. P. F. (2002). *El grado de orientación al mercado en la empresa española en los años 90: medición a través de su estructura organizativa* (Doctoral dissertation, Universidad Pontificia Comillas). <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/apfh/ficha.htm>

Deloitte. (2021). El despegue del sector aéreo | Deloitte España. Deloitte Spain. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/despegue-sector-aereo.html>

Dennis, N. (2007). Stimulation or saturation? Perspectives on European low-cost airline market and prospects for growth. *Transportation research record*, 2007(1), 52-59.

Deutsche Bahn, & PTV Group. (2022). Metropolitan Network: A strong European railway for an ever closer union.

Diaconu, L. (2012). The Evolution of the European Low-cost Airlines' Business Models. Ryanair Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 342–346. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.054>

Dobruszkes, F. (2009). New Europe, new low-cost air services. *Journal of Transport Geography*, 17(6), 423–432. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2009.05.005>

Dobruszkes, F. (2013). The geography of European low-cost airline networks: a contemporary analysis. *Journal of Transport Geography*, 28, 75–88. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2012.10.012>

Dredze, M., Osborne, M., & Kambadur, P. (2016, June). Geolocation for twitter: Timing matters. In *Proceedings of the 2016 conference of the north American chapter of the association for computational linguistics: human language technologies* (pp. 1064-1069).

Dziedzic, M., & Warnock-Smith, D. (2016). The role of secondary airports for today's low-cost carrier business models: The European case. *Research in Transportation Business & Management*, 21, 19–32. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2016.07.002>

EAE Business School. (2023). Transporte Aéreo y Sostenibilidad.

EFE. (2022, December 7). La UE acuerda subir la tasa por emisiones de CO2 a los vuelos intra-europeos. EFE Noticias. <https://efe.com/economia/2022-12-07/emisiones-vuelos-europeos-ue-tasa/>

EIA. (2023). Europe Brent Spot Price FOB (Dollars per Barrel). [www.eia.gov. https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/rbrteM.htm](https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/rbrteM.htm)

EP. (2022, August 11). Los usuarios de avión crecen un 62,9% en junio y los de AVE un 82,2%. Cinco Días.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/08/11/economia/1660214312_996386.html

Escobari, D. (2012). Dynamic pricing, advance sales and aggregate demand learning in airlines. *The Journal of Industrial Economics*, 60(4), 697-724.

ESPAÑOLA, Real Academia, et al. *Diccionario de la lengua española*. 2024.

EuroCommerce. (2023). *European E-Commerce Report 2023*.

Eurocontrol. (2022). *European Aviation 2022 Year-to-Date* (pp. 1–32).

European Commission. (2021). *Reducing emissions from aviation*. [Climate.ec.europa.eu](https://climate.ec.europa.eu/eu-action/transport/reducing-emissions-aviation_en).
https://climate.ec.europa.eu/eu-action/transport/reducing-emissions-aviation_en

European Commission. (2022). *Mobility Strategy*. [Transport.ec.europa.eu](https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/mobility-strategy_en).
https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/mobility-strategy_en

Eurostat. (2022). *Real GDP per capita*. [Europa.eu](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_08_10/default/table).
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_08_10/default/table

Eurostat. (2023a, April 20). *EU hourly wages & salaries increased by 4.4% in 2022 - Products Eurostat News - Eurostat*. [Ec.europa.eu](https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230420-1#:~:text=In%202022%2C%20the%20average%20hourly).
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230420-1#:~:text=In%202022%2C%20the%20average%20hourly>

Eurostat. (2023b). *Key figures on Europe 2023*.

EY. (2023). *Smart and affordable rail services in the EU: a socio-economic and environmental study for High-Speed in 2030 and 2050*.

Fernández del Hoyo, A. P. (2009). *Innovación y gestión de nuevos productos. Una visión estratégica y práctica*. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), Madrid, España.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/54554>.

Fernández Miguel, A., Riccardi, M. P., García-Muñña, F. E., Fernández del Hoyo, A. P., Veglio, V., & Settembre-Blundo, D. (2024a). *From Global to Glocal: Digital*

Transformation for Reshoring More Agile, Resilient, and Sustainable Supply Chains. *Sustainability*, 16(3), 1196. <https://doi.org/10.3390/SU16031196>.

Fernandez, R. (2023, September 21). Tasa de interés la eurozona 2014-2023. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/1393441/evolucion-de-los-tipos-de-interes-en-la-zona-euro/>

Fernández-Miguel, A., García-Muñña, F. E., Jiménez-Calzado, M., San Román, P. M., del Hoyo, A. P. F., & Settembre-Blundo, D. (2024b). Boosting business agility with additive digital molding: An Industry 5.0 approach to sustainable supply chains. *Computers & Industrial Engineering*, 110222. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110222>

Flouris, T., & Walker, T. J. (2009). The Financial Performance of Low-Cost and Full-Service Airlines in Times of Crisis. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de L'Administration*, 22(1), 3–20. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2005.tb00357.x>

Gamir Orueta, A., & Ramos Pérez, D. (2011). AEROPUERTOS SECUNDARIOS Y COMPAÑÍAS DE BAJO COSTE (CBC): ROL DE LAS CIUDADES INTERMEDIAS EN LA NUEVA JERARQUÍA URBANA ESPAÑOLA . 77–102.

Gates, D. (2021, October 24). As climate concerns threaten air travel, aviation industry banks on technology solutions. *The Seattle Times*. <https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/as-climate-concerns-threaten-air-travel-aviation-industry-banks-on-technology-solutions/>

Gayle, Philip G. (2007). Airline Code-Share Alliances and Their Competitive Effects. *The Journal of Law and Economics*, 50(4), 781–819. <https://doi.org/10.1086/519818>

Gillen, D., & Lall, A. (2004). Competitive advantage of low-cost carriers: some implications for airports. *Journal of Air Transport Management*, 10(1), 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2003.10.009>

Graham, B., & Shaw, J. (2008). Low-cost airlines in Europe: Reconciling liberalization and sustainability. *Geoforum*, 39(3), 1439-1451.

Graham, D. R., Kaplan, D. P., & Sibley, D. S. (1983). Efficiency and Competition in the Airline Industry. *The Bell Journal of Economics*, 14(1), 118.
<https://doi.org/10.2307/3003541>

GRISAFFE, Douglas B. Questions about the ultimate question: conceptual considerations in evaluating Reichheld's net promoter score (NPS). *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2007, vol. 20, p. 36-53.

Gupta, V., & Hewett, R. (2017). Harnessing the power of hashtags in tweet analytics | IEEE Conference Publication | IEEE Xplore. [ieeexplore.ieee.org](https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8258194?casa_token=b6tjhYb2HK8AAA:AA:Y6rQuKI8qmHt2D8hQrhXAK1uCe9vi9vJmBngCg2OeqwPtxPc2XIGsdVEWwZiQ3ewZW2TGkAu).
https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8258194?casa_token=b6tjhYb2HK8AAA:AA:Y6rQuKI8qmHt2D8hQrhXAK1uCe9vi9vJmBngCg2OeqwPtxPc2XIGsdVEWwZiQ3ewZW2TGkAu

Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing—An integrative framework for decision making. *Industrial marketing management*, 33(8), 765-778.

Hunter, L. (2006). Low Cost Airlines: Business Model and Employment Relations. *European Management Journal*, 24(5), 315–321.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.08.001>

Hunter, L. (2006). Low cost airlines:: business model and employment relations. *European Management Journal*, 24(5), 315-321.

Hüschelrath, K., Niemeier, H. M., Wolf, H., Gillen, D., & Forsyth, P. (Eds.). (2013). *Liberalization in aviation: competition, cooperation and public policy*. Ashgate Publishing, Ltd.

IMARC GROUP. (2023). Low Cost Airlines Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2023-2028.

International Civil Aviation Organization. (n.d.). Air Operator Certificates (AOC). [Www.icao.int. https://www.icao.int/safety/oasis/pages/aoc.aspx](https://www.icao.int/safety/oasis/pages/aoc.aspx)

Jakobsen, S., & Laugesen, S. (2023, June 30). Implementation of Sustainable Aviation Fuel. A PESTEL-analysis. *Munin.uit.no*. <https://munin.uit.no/handle/10037/31327>

Jimenez, E., & Suau-Sanchez, P. (2020). Reinterpreting the role of primary and secondary airports in low-cost carrier expansion in Europe. *Journal of Transport Geography*, 88, 102847. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102847>

Jorge Millán. (2022, November 17). España es el segundo país de la UE en el que menos han crecido los salarios en 2022. *Www.20minutos.es - Últimas Noticias*. <https://www.20minutos.es/noticia/5075906/0/espana-es-el-segundo-pais-de-la-ue-en-el-que-menos-han-crecido-los-salarios-en-2022/>

Jubal, D., & Malhotra, R. K. (2022). Ryanair market strategies to assert dominance in the European low-cost airline market?. *Central European Management Journal*, 30(2), 1-5

Kittel, H., Horský, J., & Šimáček, P. (2023). Properties of Selected Alternative Petroleum Fractions and Sustainable Aviation Fuels. *Processes*, 11(3), 935. <https://doi.org/10.3390/pr11030935>

Klophaus, R., & Pölt, S. (2007). Airline overbooking with dynamic spoilage costs. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6, 9-18.

L, J. (2023, February 21). EU Carbon Prices Surge to 100 Euros. *Carbon Credits*. <https://carboncredits.com/eu-carbon-prices-surge-to-100-euros/#:~:text=As%20of%20February%202023%2C%20the>

Lee, J., & Mo, J. (2011). Analysis of Technological Innovation and Environmental Performance Improvement in Aviation Sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 8(9), 3777–3795. <https://doi.org/10.3390/ijerph8093777>

Lu, C., Yin, T., Cheng, M., Karanki, F., & Fu, H. (2023). A Bibliographical Analysis of Pragmatic Strategies Responding to the Pandemic Crisis in Aviation. *The Collegiate Aviation Review International*, 41(1). <https://ojs.library.okstate.edu/osu/index.php/CARI/article/view/9402>

Mammadov, E. (2022). The Economic Consequences of Russia-Ukraine War for Azerbaijan. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4058963>

Medhat, W., Hassan, A., & Korashy, H. (2014). Sentiment analysis algorithms and applications: A survey. *Ain Shams engineering journal*, 5(4), 1093-1113.

Merkert, R. (2023). The impact of engine standardization on the cost efficiency of airlines. *Research in Transportation Business & Management*, 46, 100797.

Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana . (2023). Descuentos a jóvenes para viajar en verano | Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana. Mitma.gob.es. https://www.mitma.gob.es/transporte_terrestre/verano-joven

Morandi, V., Malighetti, P., Paleari, S., & Redondi, R. (2015). Codesharing agreements by low-cost carriers: An explorative analysis. *Journal of Air Transport Management*, 42, 184–191. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.10.004>

Moreno Ayala, J. F. (2019). Análisis de los costos de las aerolíneas. *Visionario Digital*, 3(3), 313–326. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i3.856>

Moreno-Izquierdo, L., Ramón-Rodríguez, A., & Perles Ribes, J. (2015a). The impact of the internet on the pricing strategies of the European low cost airlines. *European Journal of Operational Research*, 246(2), 651–660. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.05.013>

Moreno-Izquierdo, L., Ramón-Rodríguez, A., & Perles Ribes, J. (2015b). The impact of the internet on the pricing strategies of the European low cost airlines. *European Journal of Operational Research*, 246(2), 651–660. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.05.013>

Moreno-Izquierdo, L., Ramón-Rodríguez, A., & Ribes, J. P. (2015). The impact of the internet on the pricing strategies of the European low cost airlines. *European Journal of Operational Research*, 246(2), 651-660.

Muñoz, R. (2021, Mayo 17). Ryanair pierde 815 millones en el peor año de su historia, pero ve ya la recuperación. *El País*. https://elpais.com/economia/2021-05-17/ryanair-pierde-en-un-ano-815-millones-por-el-impacto-de-la-pandemia.html?event_log=go

Muñoz, R. (2023, Julio 25). Aena plantea un aumento del 4,1% de las tarifas aeroportuarias para 2024. *El País*. <https://elpais.com/economia/2023-07-25/aena-plantea-un-aumento-del-41-de-las-tarifas-aeroportuarias-para-2024.html>

Nissenberg, J. M. (1996). Competition between traditional and low-cost airlines for local hub traffic (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).

O'Higgins, E. (2002). Ryanair—the low fares airline. G Johnson and K Scholes (2002) Exploring Corporate

O'Higgins, E. (2002). Ryanair—the low fares airline. G Johnson and K Scholes (2002) Exploring Corporate

O'Mara, J. (2023, January 17). Airlines: Riding the Recovery - KPMG Ireland. KPMG. <https://kpmg.com/ie/en/home/insights/2023/01/aviation-leaders-report-2023/airlines-riding-the-recovery.html>

Oliver Wyman. (2023). Previsión del mercado mundial de flotas y MRO para 2023-2033. Wwww.oliverwyman.es. <https://www.oliverwyman.es/es/nuestra-experiencia/insights/2023/may/prevision-del-mercado-mundial-de-flotas-y-mro-para-2023-2033.html>

Oppermann, M., & Cooper, M. (1999). Outbound travel and quality of life: The effect of airline price wars. *Journal of Business Research*, 44(3), 179-188

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Page, D. (2020, Sept 16). Ryanair, Vueling e Iberia pierden 15 millones de pasajeros en España en un verano negro. El Independiente. <https://www.elindependiente.com/economia/2020/09/16/ryanair-vueling-e-iberia-pierden-15-millones-de-pasajeros-en-espana-en-un-verano-negro/>

Piga, C. A., & Filippi, N. (2002). Booking and flying with low-cost airlines. *International Journal of Tourism Research*, 4(3), 237–249. <https://doi.org/10.1002/jtr.379>

Pitfield, D. E. (2008). Some insights into competition between low-cost airlines. *Research in Transportation Economics*, 24(1), 5–14. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2009.01.007>

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.

Sasikala, P. (2024). Social Media Listening: User Response in Digital Platforms. In *Handbook of Digital Journalism: Perspectives from South Asia* (pp. 487-500). Singapore: Springer Nature Singapore.

Sela, L. (2023, October 24). Sánchez y Díaz pactan prohibir los vuelos cortos cuando haya alternativa de 2 horas y media en tren. Okdiario.com. <https://okdiario.com/espana/sanchez-diaz-pactan-prohibir-vuelos-inferiores-2-horas-media-cuando-haya-alternativa-tren-11788388>

Sgouridis, S., Bonnefoy, P. A., & Hansman, R. J. (2011). Air transportation in a carbon constrained world: Long-term dynamics of policies and strategies for mitigating the carbon footprint of commercial aviation. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 45(10), 1077–1091. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2010.03.019>

Shabat, J. (2023, January 30). Ryanair Stands Out Among European Rivals for Being Bigger Today Than Before the Pandemic. *Airline Weekly*. <https://airlineweekly.skift.com/2023/01/ryanair-stands-out-among-european-rivals-for-being-bigger-today-than-before-the-pandemic/#:~:text=It%20currently%20owns%20nearly%20all>

Sharma, H.D. & Goyal, P. (2023). An Analysis of Sentiment: Methods, Applications, and Challenges. *Engineering Proceeding* vol. 59, 68. <https://doi.org/10.3390/engproc2023059068>

Statista Research Department . (2023, February 3). Europe: monthly low-cost carrier market share 2022. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1350523/low-cost-carrier-market-share-europe-monthly/#:~:text=After%20months%20of%20intense%20fluctuation>

Statista Reserach Department. (2023). Monthly low-cost carrier market share in Europe 2019-2022.

Tomová, A., & Kirschnerová, I. (2015). Network strategies of European low cost and hybrid(ized) airlines: Is Ryanair unique? *Ekonomiczne Problemy Usług*, 120, 119–138. <https://doi.org/10.18276/epu.2015.120-09>

Tulkki, J. (2019). The possible effects of Brexit to airline operations. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/171209/Tulkki_Jesse.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Vilarasau, D.R. (2019, Enero 7). El crecimiento del tráfico aéreo mundial se desacelera en 2018. Hosteltur. https://www.hosteltur.com/125825_el-crecimiento-del-trafico-aereo-mundial-se-desacelera-en-2018.html

Vrana, M., Hlisnikovský, P., Surmařová, S., Pařil, V., & Kasa, M. (2023, May 20). High-Speed Rail in Europe: Analysis and Typology of International Connections. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4454130>

Wandelt, S., Sun, X., & Zhang, A. (2023). Is the aircraft leasing industry on the way to a perfect storm? Finding answers through a literature review and a discussion of challenges. *Journal of Air Transport Management*, 111, 102426. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2023.102426>

Wei, W., Cui, Q., & Cui, H. (2021). How political conflicts threaten energy security and economic growth in Asia: A study on the sanctions imposed on Iran. *Energy & Environment*, 0958305X2110457. <https://doi.org/10.1177/0958305x211045768>

Yu, G. (1998). *Operations research in the airline industry*. Kluwer Academic Publishers; New York.

Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52.

Zhang, H., Czerny, A. I., Grimme, W., & Niemeier, H.-M. (2022). The big three EU Low Cost Carriers before and During the Covid-19 pandemic: Network overlaps and airfare effects. *Research in Transportation Economics*, 101235. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2022.101235>

Zucco, C., Calabrese, B., Agapito, G., Guzzi, P. H., & Cannataro, M. (2020). Sentiment analysis for mining texts and social networks data: Methods and tools. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, 10(1), e1333.

ANEXOS

Índice	i
Anexo I: Modelo de Análisis Canvas para Ryanair.....	ii
Anexo II: Acuerdos de <i>Partnership</i> con socios.....	iii
Anexo III: Sentencia sobre su política de equipaje.....	iv
Anexo IV: Hito de Crecimiento de Ryanair.....	v
Anexo IV: Política de Emisiones NetZero.....	vi
Anexo V: CSTA Score	vii
Anexo VI: Testimonios de clientes.....	viii

Anexo I: MODELO DE ANÁLISIS CANVAS PARA RYANAIR



Fuente: Jorge Avellaneda, WordPress.com (2023)

Anexo II:
ACUERDOS DE PARTNERSHIP CON SOCIOS



RYANAIR EXTENDS TRINITY COLLEGE DUBLIN PARTNERSHIP TO 2030 & DONATES FURTHER €2.5M TO SUSTAINABLE AVIATION RESEARCH

Fuente: Ryanair, 2024



RYANAIR ANNOUNCES PARTNERSHIP WITH ESKY BECOMING THE AIRLINE'S 6TH OTA PARTNER

Fuente: Ryanair, 2024

Anexo III:
SENTENCIAS SOBRE SU POLÍTICA DE EQUIPAJE



**RYANAIR ACOGE CON SATISFACCIÓN DOS SENTENCIAS
DEL TRIBUNAL DE BILBAO SOBRE SU POLÍTICA DE
FRANQUICIA DE EQUIPAJE DE CABINA**

Fuente: Ryanair, 2024

Anexo IV:
HITO DE CRECIMIENTO DE RYANAIR



RYANAIR APR TRAFFIC GROWS 8% TO 17.3M GUESTS

Ryanair Holdings plc today (Thurs, 2 May) released Apr 2024 traffic stats as follows:

	Apr 23	Apr 24	Change
Guests	16.0m	17.3m	+8%
L. Fact	94%	92%	-2% pts

Fuente: Ryanair, 2024

Anexo V:
POLÍTICA DE EMISIONES NETZERO



RYANAIR PURCHASES 1,000 TONNES OF SAF FROM SHELL

Fuente: Ryanair, 2024

Anexo VI: CSAT SCORE

CSAT Score

Here are our monthly CSAT scores. We know our customers love low fares, on-time flights, and reliability – all key to keeping our guests very happy.

April 2024	88%
March 2024	88%
February 2024	89%
January 2024	88%
December 2023	85%
November 2023	87%
October 2023	86%
September 2023	85%

CSAT (Índice de satisfacción del consumidor)

Fuente: Ryanair, 2024

Anexo VII: TESTIMONIOS DE CLIENTES



Ryanair's compassionate crew went above and beyond to ease my wife's fear of flying.

Their dedication to passenger safety and comfort has made them our go-to airline for visiting family in Slovakia.



It was my first ever flight because I was terrified of flying. I was nervous at the airport, but baggage check-in went smoothly. Once on board the service was so nice that I remembered them well. The flight attendant's friendliness helped lighten the atmosphere and my tension. I felt professionally taken care of throughout the whole flight. This wasn't what I expected for my first flight, I thought I would be in panic, but I got a beautiful birthday present and I stopped being afraid of flying. Now, when I don't fly, I miss flying. Thanks Ryanair!



Visiting European countries in 3 to 5-day journeys is something I love and Ryanair is the perfect match for that. During the last few years, they have taken me to the Baltics, Ireland, the Czech Republic, and Bulgaria, to mention a few. If I had to choose one, I would say that Prague was a special destination. Ryanair has democratized traveling by combining cheap fares and reliable punctuality. Thanks Ryanair and I hope to meet you on board soon.



My mum has never flown on an airplane before, she's always been afraid of flying and worried about booking processes and expensive costs. Despite her anxiety, my mother was in awe and was made to feel completely at ease. With Ryanair, the trip not expensive at all and even the booking experience was quick and easy. For my part, I can confidently say that I would gladly do it all again, to bring her such joy. Thank you Ryanair!



I recently flew a return trip with Ryanair between Marseille and Naples with my wife and a couple of friends. I booked all our tickets, and really, the online process is very easy and intuitive. Although each of us wanted to travel with different baggage and options, it was very easy to individually select what we need, all options are clearly explained and nothing is compulsory. On both flights, the staff were very friendly and helpful and did their job very well. I would recommend this airline which is undoubtedly one of the best for value for money!



Ryanair has repeatedly provided me and my family with affordable flights across Europe. We often book our trips on the spur of the moment, and with its large network and budget fares, Ryanair is great for convenient and affordable travel. You know their cabin crew is always professional and friendly. On one memorable flight, we had a female pilot, which was a first for me.

