

# **ANÁLISIS DE LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS DE LAS AEROLÍNEAS EUROPEAS EN EL TIEMPO Y EL RETO DE SOBREVIVIR EN EL NUEVO ENTORNO GENERADO POR EL COVID-19.**

**Belén Salcedo Donaire**



## ÍNDICE:

<b>1. RESUMEN/ABSTRACT.....</b>	<b>5</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>3. ANÁLISIS DEL SECTOR Y SU EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1. Evolución del sector en el tiempo.....</b>	<b>7</b>
<b>3.2. Las cinco fuerzas de Porter.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2.1. La amenaza de los nuevos competidores.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2.2. Poder de negociación de los clientes.....</b>	<b>9</b>
<b>3.2.3. Poder de negociación de los proveedores.....</b>	<b>9</b>
<b>3.2.4. Amenaza de productos sustitutivos.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2.5. La rivalidad competitiva.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2.5. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>4. ENTENDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DE AEROLÍNEAS EN EUROPA.....</b>	<b>12</b>
<b>4.1. Grupo Lufthansa.....</b>	<b>12</b>
<b>4.2. Grupo Air France-KLM.....</b>	<b>13</b>
<b>4.3. International Airlines Group (IAG).....</b>	<b>15</b>
<b>4.4. Ryanair Holdings.....</b>	<b>16</b>
<b>4.5. EasyJet.....</b>	<b>17</b>
<b>4.6. Otros.....</b>	<b>18</b>
<b>4.7. COMPARACIONES.....</b>	<b>19</b>
<b>5. ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DE LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS DE LOS PRINCIPALES PLAYERS.....</b>	<b>21</b>
<b>5.1 Estrategia de liderazgo de costes.....</b>	<b>22</b>
<b>5.2. Estrategia de diferenciación.....</b>	<b>24</b>

5.3. COMPARACIONES.....	25
<b>6. IMPACTO DE LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS:</b>	
<b>WINNERS Y LOSERS.....</b>	<b>27</b>
6.1. Caso de Ryanair.....	27
6.2. Caso de Iberia.....	28
6.3 CONCLUSIÓN.....	29
<b>7. CRISIS COVID-19.....</b>	<b>30</b>
7.1. Crecimiento y proyección antes del Covid-19.....	31
7.2. Situación durante el Covid-19.....	31
7.3. Proyección después del Covid-19.....	34
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>36</b>
<b>9. BIBIOGRAFÍA.....</b>	<b>38</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Pasajeros transportados a nivel mundial.....	8
Figura 2: Segmentos Lufthansa.....	12
Figura 3: Pasajeros/facturación Lufthansa.....	13
Figura 4: Segmentos Air France-KLM.....	14
Figura 5: Pasajeros/facturación Air France-KLM.....	14
Figura 6: Flota IAG.....	15
Figura 7: Segmentos IAG.....	15
Figura 8: Pasajeros/facturación IAG.....	16
Figura 9: Segmentos Ryanair.....	16
Figura 10: Pasajeros/facturación Ryanair.....	17
Figura 11: Segmentos EasyJet.....	18
Figura 12: Pasajeros/facturación EasyJet.....	18
Figura 13: Número de pasajeros transportados (2019).....	20
Figura 14: Comparación de principales grupos.....	21
Figura 15: Estrategias genéricas.....	22
Figura 16: Comparación estrategias.....	25
Figura 17: Caída del precio del petróleo.....	32
Figura 18: Evolución de aerolíneas europeas frente al Covid-19.....	34

## 1. RESUMEN

Las aerolíneas son empresas dedicadas a proporcionar principalmente servicios de transporte para personas o mercancías empleando para ello aviones. El trabajo se centrará en las aerolíneas europeas, pretendiendo hacer un análisis de manera detallada para obtener posteriormente una serie de conclusiones. Conoceremos cómo han evolucionado las estrategias empresariales en el sector aéreo a nivel europeo para hacer frente a las distintas crisis que se han dado. Profundizaré en el reto que les propone la situación impuesta por la pandemia del Covid-19, el pánico sanitario ha sido devastador para este sector en concreto.

Para ello será necesario conocer el sector y las particularidades que lo envuelven. Además, cada compañía cuenta con varias características estratégicas y de operación que la hacen distinguirse para obtener los objetivos que se han establecido. Vamos a estudiarlas y buscar los factores que favorecen su éxito.

Dentro de los medios de transporte, el aéreo ha evolucionado rápidamente en el último siglo promoviendo un cambio en la vida y actividades de las personas. En estos momentos, se considera uno de los más valorados en todo el mundo.

**Palabras Clave:** Industria aérea, Aerolínea, Estrategia, Covid-19, Crisis económica, Europa, liderazgo, ventaja competitiva.

## ABSTRACT

Airlines are companies mainly dedicated to provide transportation services for people or merchandise by using airplanes. This work will be focused on european airlines, aiming to make a detailed analysis in order to obtain some conclusions. We will learn how business strategies have developed in the airline industry in Europe to face the different crises that have occurred. I will go into the challenge posed by the situation imposed by the Covid-19 pandemic. The health panic has been devastating for this particular sector.

To do so, it will be necessary to understand the sector and the particularities that surround it. In addition, each company has several strategic and operational characteristics that differentiate it from the others in order to achieve the objectives it has set for itself. Let's study them and look for the factors that favor their success.

Within the means of transportation, air travel has evolved rapidly in the last century, promoting a change in people's lives and activities. At present, it is considered one of the most valued worldwide.

**Keywords:** Airline industry, Airline, Strategy, Covid-19, Economic crisis, Europe, leadership, competitive advantage.

## 2. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como propósito el estudio de las estrategias empresariales llevadas a cabo por las aerolíneas europeas.

La historia de la aviación se ve muy relacionada con la evolución de estas estrategias y por ello es el primer punto por abordar. Existen momentos como la liberalización del mercado o el estallido de la guerra que dan un giro a lo que ya estaba establecido. Porter también será un gran aliado a la hora de analizar el sector. Las 5 fuerzas determinan su atractivo y en definitiva, el valor que acumulan o le aporta el mercado a las aerolíneas.

Los grupos de aerolíneas que representan al sector, lo definen. Sus resultados y actividad dan forma a lo que conocemos como la industria aérea Europea. Cada uno cuenta con una trayectoria más o menos larga, con mayor o menor satisfacción en cuanto a su posición.

Como el trabajo se centra en las estrategias, las hemos clasificado según la misma. Existen varios tipos de estrategias genéricas según las teorías del ya nombrado Michael Porter. Una de ellas, el liderazgo en costes, es reciente entre las aerolíneas y tiene un efecto en cómo se actuaba anteriormente en el mercado. También están las aerolíneas tradicionales, que siguen la estrategia de diferenciación. Ninguna de las dos estrategias tiene una garantía mayor para establecer una ventaja competitiva. Como veremos más adelante, hay casos de éxito y otros de fracaso.

Como punto importante del trabajo, voy a hablar del Covid-19 y los efectos que ha tenido y sigue teniendo en este sector en un momento inesperado. Cómo las aerolíneas han tenido que adaptarse y como han visto su entorno transformado. Las previsiones no son muy esperanzadoras, aunque nada de lo especulado es determinante. Por último, las conclusiones relacionarán todos los puntos expuestos para establecer conexiones y sintetizar los datos planteados.

Voy a exponer un poco de la metodología empleada para el trabajo, las herramientas son una parte básica a la hora de establecer las conclusiones. Todo el trabajo esta basado en revisiones bibliográficas de datos cualitativos y cuantitativos. Las conclusiones se determinan a través de la deducción, Todos los datos se analizan para establecer conexiones y afirmaciones.

### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR

#### 3.1. Evolución del sector en el tiempo:

Partiendo del primer vuelo llevado a cabo por los hermanos Wright el 17 de diciembre de 1903 hasta hoy, el mundo de la aviación no ha parado de crecer. Este sector es de los más relevantes en Europa, ya que tiene un fuerte impacto en su crecimiento económico.

La historia de la aviación comercial va naturalmente ligada a la historia de la aviación. Esta empieza con el despegue de los primeros aviones alrededor del año 1910, en medio de la Primera Guerra Mundial. En 1919 se fundan las primeras aerolíneas y muchas de ellas siguen ofreciendo sus servicios hoy en día. La primera fue Deutsche Luft Reederei, la cual conocemos actualmente como Lufthansa, que comenzó a distribuir billetes que comunicaban Berlín, Leipzig y Weimar el 5 de febrero de 1919. Seguidamente lo hizo KLM Royal Dutch Airlines el 7 de octubre del mismo año. En cuanto a España, la aerolínea Iberia no se creó hasta 1927.

Desde el principio, los estados que forman la Unión Europea han reconocido la industria aérea como industria nacional principalmente por razones relacionadas con la seguridad. La mayor parte de las compañías eran propiedad del estado, haciéndose llamar “Compañías de bandera” como Air France.

La competencia se empezaba a intensificar ya en la década de los 20. Por ello, en 1924 Imperial Airways se creó fruto de la fusión entre Instone Air Line Company, British Marine Air Navigation, Daimler Airway y Handley Page Transport Co Ltd. Imperial Airways fue la primera en abrir rutas aéreas por todo el mundo. Las aerolíneas británicas juntas, tuvieron un mayor peso para hacer frente a las aerolíneas alemanas y francesas que gozaban de un fuerte apoyo por parte de sus gobiernos.

La tendencia generalizada dentro de las primeras aerolíneas era priorizar la comodidad de los pasajeros dejando en un segundo plano la velocidad de los aviones. Además, los pilotos contaban con nociones básicas de navegación y se hacían comunes los retrasos. El estreno del primer avión con cabina presurizada en 1938 permitió la oferta de mejores y distintos servicios para que las aerolíneas se hicieran más competitivas entre ellas y frente a otros medios de transporte. También se empezó a contratar personal a bordo para la atención al cliente.

La Segunda Guerra Mundial propició el avance tecnológico del sector de la aviación, el cual fue clave en su desarrollo. Una vez finalizada la guerra, se inició el ascenso masivo del sector como hoy lo conocemos acompañado por el turismo. Esta nueva etapa permitió que la situación fuera favorable para la creación de compañías aéreas y la comercialización de sus servicios. En ese momento, los espacios aéreos se comenzaron a regular con acuerdos bilaterales

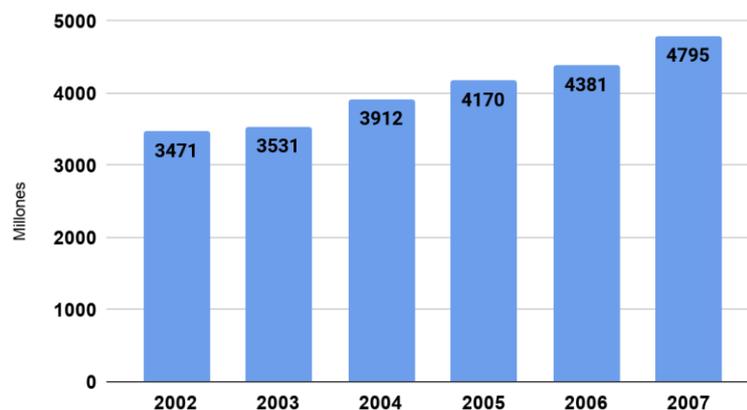
para las rutas internacionales y dejando exclusividad para las compañías nacionales en su territorio.

La Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), dió pie en 1952 a que las aerolíneas ofrecieran distintos tipos de tarifa y se introdujo en el sector la primera clase. También fue clave para la democratización de los billetes de avión, que hasta el momento contaban con precios muy altos que una sociedad en situación de posguerra no podía permitirse. La aparición de aerolíneas de bajo coste con rutas cortas, permitieron a muchas personas acceder a este servicio. Esto supuso un duro golpe para las aerolíneas nacionales más tradicionales. Algunas de las más famosas son EasyJet, fundada en 1991, y Ryanair, fundada en 1985.

El proceso de desregulación del espacio aéreo no llegó hasta la década de 1990 mediante pactos entre los distintos países. Se eliminaron multitud de restricciones aéreas existentes entre los países europeos, facilitando la cooperación entre compañías y la aparición de otras nuevas.

El crecimiento del mercado aumentó exponencialmente, el tráfico creció entre 2002 y 2007 un 43%. La desregulación es el principal motivo para este “boom”, el crecimiento medio del sector se encontraba alrededor del 4% es los años anteriores.

Pasajeros transportados a nivel mundial



Fuente: Elaboración propia [1]

### 3.2. Las cinco fuerzas de Porter:

En este apartado se profundizará en el análisis del sector para obtener información sobre el nivel de competencia que existe entre las aerolíneas europeas.

#### 3.2.1. La amenaza de los nuevos competidores:

Acceder a este sector requiere una alta inversión para la creación de una compañía, aunque existen modelos de financiación que facilitan su obtención. Es necesaria la posesión de aviones, ya sea a través de la compra o el alquiler. Además, se debe solicitar permisos para circular las rutas aéreas, contratar mucho personal ya que pocas partes del proceso están automatizadas, obtener

seguros... Todo aquel que considere fundar una aerolínea, debe tener en cuenta que la industria posee una legislación muy exigente que implica el correcto cumplimiento de varias normas y medidas.

Por otro lado, hay que comentar que las barreras relacionadas con la creación de valor para el cliente, no son muy estables. Son pocas las diferencias que se dan entre los servicios que las distintas aerolíneas ponen a disposición del público sin tener en cuenta los precios. Otro aspecto que favorece a los nuevos competidores, es que existe la posibilidad de contar con una o dos rutas solamente para dar tiempo al proceso de crecimiento de la aerolínea. Esto no significa que ningún tipo de barrera de entrada. Según la IATA, alrededor de 1300 aerolíneas han sido fundadas en los últimos 40 años llegando a saturar el mercado.

Se trata de una industria que cuenta con una amenaza alta en cuanto a la incorporación de nuevos competidores en el mercado. Las barreras analizadas ya han sido rebasadas por distintas aerolíneas como Ryanair, EasyJet o Vueling Airlines. Con el paso del tiempo, son más las que se reparten la cuota de mercado dando como resultado un océano rojo en el que se lucha por ofrecer los precios más competitivos.

### 3.2.2. Poder de negociación de los clientes:

En esta industria se cuenta con una gran número de clientes debido a la democratización de sus precios a lo largo de los años. Una demanda alta tiene un efecto en el mercado negativo para el poder de negociación de estos clientes. Sin embargo, este poder de negociación ha aumentado debido a la saturación de aerolíneas en el mercado, existen una gran variedad de compañías que trabajan sobre una línea aérea. También se debe a la creciente capacidad de los clientes de comparar y cambiar vuelos de una compañía a otra, sobretodo gracias a la aparición y desarrollo de internet.

Si es verdad que algunas aerolíneas consiguen fidelizar clientes mediante programas de puntos con descuentos o ventajas muchas veces excepcionales, pero no suponen un efecto muy significativo para la demanda general. En cuanto a los servicios que ofrece esta industria, los compradores son especialmente susceptibles con las tarifas y buscan los precios más asequibles.

En consecuencia de estas razones, los clientes cuentan con un poder de negociación medio-alto. Esto se traduce en la competencia existente por ofrecer los mejores precios para contar con mayor cuota de mercado.

### 3.2.3. Poder de negociación de los proveedores:

Dentro de lo que son proveedores, podríamos distinguir varios tipos que abastecen a las aerolíneas. Uno de los más importantes, serían los que confeccionan el elemento básico para las aerolíneas, los aviones. El mercado está controlado por dos empresas productoras que compiten entre ellas, Airbus

y Boeing. Cambiar de proveedor no resulta nada fácil debido a que se suelen establecer contratos a largo plazo y supone un coste adicional la adaptación a un nuevo avión.

Otro proveedor a analizar serían las empresas que suministran combustible. Las aerolíneas no tienen poder para poder influir en el precio, teniendo que someterse a las ofertas del mercado mundial dirigido por la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEC).

En la mayoría de casos, las aerolíneas dependen directamente de los aeropuertos o de la empresa que los gestiona como ocurre en algunos países como España con AENA. Es prácticamente imposible la negociación de contratos o costes al existir un solo proveedor que suele tener unas tarifas previamente establecidas. En el caso de existir aeropuertos secundarios, suponen competencia reducida para los principales.

En conclusión, los proveedores en este sector cuentan con un poder muy alto de negociación.

#### 3.2.4. Amenaza de productos sustitutos:

Existen otras formas de ofrecer un servicio de transporte sin recurrir al sector aéreo. Dentro de los servicios sustitutos a los que hacen frente las aerolíneas, está el transporte por carretera, marítimo o ferroviario. El atractivo de estos tipos de transporte depende de factores como la distancia, el tiempo invertido y las tarifas del servicio.

En cuanto a la velocidad, el avión es el medio de transporte por excelencia seguido por el tren de alta velocidad en distancias no muy grandes. Por otra parte, como se ha expuesto anteriormente, los consumidores tienen en cuenta cada vez más el precio y normalmente es más bajo cuando se utiliza otro medio que no sea el avión.

Otro aspecto que afecta a las aerolíneas es la creciente concienciación global en cuanto al impacto medioambiental que se relaciona con los vuelos. En caso de tener la posibilidad de cambiar, cuyo coste suele ser bajo, muchos consumidores se decantan por las opciones de transporte menos dañinas para el planeta.

La amenaza de los productos sustitutos es moderada, está sujeta a los trayectos demandados y la existencia o no de alternativas. Generalmente, a medida que las distancias se acortan, la amenaza aumenta.

#### 3.2.5. La rivalidad competitiva:

Hoy en día la rivalidad que hay dentro de esta industria es muy alta. Una de las principales causas, es la gran concentración de compañías con las que cuenta el mercado. Hay más oferta de la necesaria en todo el mundo en las mismas rutas, lo cual supone un gran esfuerzo para cautivar a los clientes. Se compete

constantemente para ofrecer los mejores precios, la última tecnología a bordo y la atención al cliente más exquisita. Esta competencia se traduce en márgenes de beneficio limitados.

El crecimiento del sector viene dado por la capacidad económica de la población. Siendo mayor en economías emergentes, donde grandes grupos alcanzan un nivel de clase media y este crecimiento comienza a normalizarse cuando el tamaño de estos grupos se estabiliza.

En este punto es necesario comentar la dificultad que existe para marcharse de la industria. Las barreras de salida son altas debido a los elevados costes fijos específicos y necesarios para la consolidación de una aerolínea, que son muy complicados de amortizar. También, dificulta la situación los contratos y préstamos que normalmente se establecen a largo plazo con distintos proveedores o entidades financieras. Todo esto exige que muchas aerolíneas sigan en funcionamiento a pesar de su nula o baja rentabilidad.

Como conclusión de este punto, la rivalidad entre competidores es la fuerza de Porter más elevada en el sector de las aerolíneas. La rentabilidad potencial es limitada y está acompañada por la complejidad de un sector repleto de compañías.

### 3.2.6. CONCLUSIÓN:

Tras haber analizado cada fuerza de Porter, haré una visión global del atractivo del sector aéreo. Casi todas las fuerzas cuentan con una nota alta producto de las circunstancias descritas anteriormente. Esto hace que el sector sea poco atractivo para los nuevos participantes. Como comenta Patricia Calleja Marazuela en su estudio sobre la industria del sector aéreo:

*“El negocio de las aerolíneas es de los más complejos que existen debido a los numerosos factores tanto internos como externos por los que se ve afectado. Como describe el fabricante de aeronaves Boeing, existen pocos sectores que presentan tantas variables y desafíos como el de las aerolíneas. Se trata de una industria que requiere de grandes inversiones de capital, donde existe una fuerte competición y donde además las compañías dependen de la alta volatilidad que afecta a los precios de los carburantes. Operar una aerolínea requiere de mucha mano de obra y se trata de un sector que se encuentra sujeto al control e influencia de gobiernos políticos. Asimismo las condiciones meteorológicas pueden influir en este sector.”* (Calleja, 2014).

A pesar de ello, la creación de nuevas aerolíneas es muy corriente desde la liberalización del mercado y provoca ese mercado tan fragmentado. Muchos son valientes que confían en su gestión y desafían la situación de bajo valor para las aerolíneas que operan. Los stakeholders son los auténticos triunfadores del mercado, adquiriendo el poder de decisión en la gran mayoría de las condiciones que se establecen.

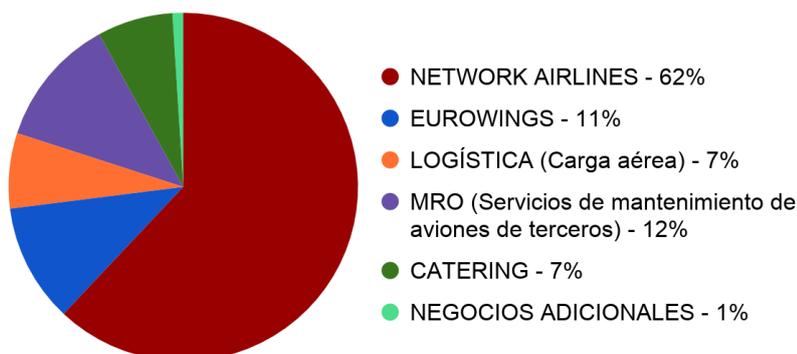
## 4. ENTENDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DE AEROLÍNEAS EN EUROPA

En este apartado se expondrán las principales y más competitivas aerolíneas de Europa, analizando su participación, trayectoria y evolución en el sector. Se trata de grupos de aerolíneas que actualmente dominan el mercado aéreo y tienen las expectativas de seguir creciendo. Como comenta Alejandra Ruiz, senior communications manager, en el Grupo Ryanair se aproxima el fin de las pequeñas aerolíneas para dejar su cuota de mercado a cinco o seis grupos de aerolíneas europeas.

### 4.1. Grupo Lufthansa:

Su fundación tuvo lugar el 6 de enero de 1953, estableciendo su sede en Colonia, Alemania. Desde 2009, es considerada como la aerolínea europea más grande. Se trataba de la aerolínea bandera alemana y contaba con una participación estatal del casi 100% hasta 1963, finalmente, consiguió la privatización completa en 1997. El Grupo Lufthansa está constituido por Austrian Airlines, Swiss International Airlines, Brussels Airlines, Eurowings, Germanwings y Lufthansa, la aerolínea más extensa dentro de Alemania. La matriz divide sus marcas en dos segmentos para gestionar sus operaciones. Por un lado, estaría el segmento Network Airlines, compuesto por Lufthansa, German Airlines, Swiss International Airlines y Austrian Airlines, aerolíneas centradas en ofrecer un servicio y producto de muy alta calidad.

Participación de los segmentos de negocio en los ingresos totales en 2019



Fuente: Elaboración propia [2]

El segmento Eurowings se forma a partir de las operaciones de la misma y de Brussels Airlines y está orientado hacia los consumidores con mayor sensibilidad a los precios. Además, el grupo está formado por otras compañías relacionadas con el sector de la aviación. Contando con todo el grupo, tendría una flota de 763 aviones que vuelan a destinos de todo el mundo.

Lufthansa pertenece a la primera alianza entre aerolíneas constituida en 1997 y que recibió el nombre de Star Alliance. Esta alianza cuenta actualmente con 28 aerolíneas miembros, lo que reporta a sus clientes una red de rutas más amplia y una serie de beneficios como el acceso a más de 1000 lounge alrededor del mundo.

La expectativas de la compañía son muy positivas, en 2018 alcanzó la cifra de 142,3 millones de pasajeros transportados. Esta cifra, récord para Lufthansa, la posicionó como la compañía más grande en cuanto a número de pasajeros.

AÑO	Pasajeros transportados	Facturación (m €)
2016	107.600.000	31.660
2017	130.000.000	35.579
2018	142.335.000	35.844
2019	145.190.000	36.424

Fuente: Elaboración propia [3]

#### 4.2. Grupo Air France-KLM:

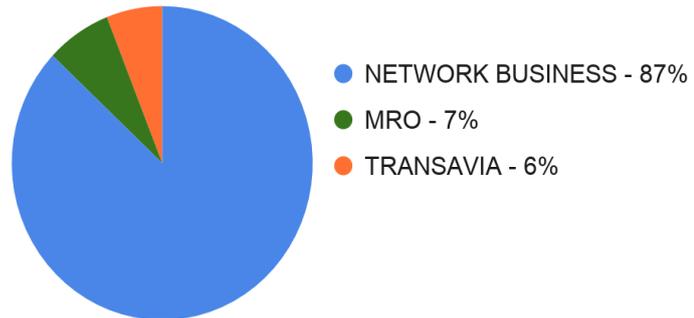
El grupo Air France-KLM fue fundado gracias a un acuerdo de fusión establecido el 5 de mayo de 2004 entre Air France y KLM Royal Dutch Airlines para unir sus fuerzas frente a la competencia. El grupo conservó ambas marcas para hacer uso de su prestigio individual combinando sus fortalezas. Antes de la fusión, Air France estaba mayoritariamente participada por el gobierno francés con un 54,4% de las acciones.

Esta fusión fue alentada por la que dio fruto a Lufthansa Group, una tendencia que sería posteriormente perseguida por el grupo anglo-español International Airlines Group (IAG). El grupo formado por las dos grandes aerolíneas no se conformó, y lanzó en 2007 un aerolínea de bajo coste para realizar vuelos de media distancia llamada Transavia.

Las operaciones de Air France-KLM se llevan a cabo principalmente desde sus aeropuertos base: el Aeropuerto Charles de Gaulle en las cercanías de París y el Aeropuerto de Schiphol, ubicado en Ámsterdam. A día de hoy, el grupo establece conexiones aéreas con 312 destinos de 118 países diferentes empleando 554 aviones.

Air France-KLM tiene como actividad principal, el servicio de transporte de pasajeros a nivel mundial. La parte de network business, que aporta un 87% de los ingresos totales del grupo, envuelve todos los vuelos de Air France y KLM dirigidos al transporte de pasajeros.

Participación de los segmentos de negocio en los ingresos totales de 2019



Fuente: Elaboración propia [4]

Por otro lado, está la parte de “low-cost” business, que recoge las actividades llevadas a cabo por la aerolínea Transavia. El tercer negocio es de MRO (Maintenance, Repair and Overhaul).

La compañía pertenece a la segunda alianza aérea formada el 22 de junio del año 2000 bajo el nombre de SkyTeam. Actualmente cuenta con 19 aerolíneas miembro que colaboran entre sí. Su motivo principal es el de aumentar la competencia de sus miembros frente a las aerolíneas que forman las alianzas Star Alliance y OneWorld. SkyTeam ofrece beneficios y diferentes niveles de distinción para sus pasajeros.

AÑO	Pasajeros transportados	Facturación (m €)
2016	93.400.000	24.846
2017	98.700.000	25.867
2018	101.400.000	26.227
2019	104.200.000	27.189

Fuente: Elaboración propia [5]

### 4.3. International Airlines Group (IAG):

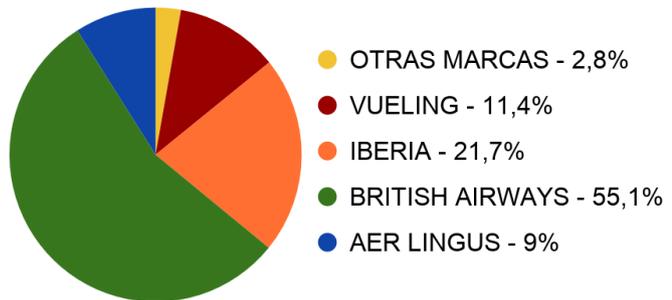
Iberia es la primera aerolínea española, fundada en 1927. Su sede se encuentra en Madrid y llegó a cotizar en la Bolsa desde 2001 hasta 2011, debido a la fusión con British Airways. Ambas compañías contaban con una fuerte participación de sus gobiernos correspondientes y tuvieron que pasar por un proceso de privatización previa a la fusión. La creación resultante de la fusión fue International Airlines Group (IAG), la tercera aerolínea de Europa en relación con sus ingresos.

	Flota
Iberia	107
British Airways	302
Level	10
Vueling	123
Aer Lingus	57
	599

Fuente: Elaboración propia [6]

Actualmente, el holding anglo-español de aerolíneas cuenta también con Vueling, Aer Lingus y Level. Entre todas sus marcas reúne una flota que asciende a 599 aeronaves que viajan a 279 destinos. Se trata de una combinación de aerolíneas tradicionales de España, Reino Unido e Irlanda. Esto supone una ventaja para fortalecer su actividad en esos mercados empleando la reputación y trayectoria de cada marca, por ello cada marca se centra en distintas zonas geográficas.

Participación de los segmentos de negocio en los ingresos totales de 2019



Fuente: Elaboración propia [7]

Además de sus aerolíneas, IAG tiene entre su cartera de marcas otras cuya actividad va directamente relacionada con el servicio de transporte aéreo que ofrecen. Algunas de estas marcas son IAG Cargo o IAG Tech.

Como hemos visto que llevan a cabo otros grupos de aerolíneas, IAG forma parte de la alianza aérea OneWorld desde 1999. Los beneficios que aportan las alianzas suelen ser similares y permiten a sus compañías miembro ofrecer prestaciones que por sí solas no serían capaces.

AÑO	Pasajeros transportados	Facturación (m €)
2016	100.675.000	22.567
2017	104.829.000	22.972
2018	112.920.000	24.258
2019	118.253.000	25.506

Fuente: Elaboración propia [8]

#### 4.4. Ryanair Holdings:

Ryanair es una aerolínea irlandesa con sede en Dublín, Irlanda. Esta aerolínea, la primera “low cost” en Europa, fue fundada por Tony Ryan en 1985. Su modelo de negocio basado en tarifas bajas sin servicios detallistas fue inspirado por Southwest Airlines, la aerolínea de bajo costo estadounidense con sede en Dallas, Texas. Finalmente, Ryanair acabó teniendo un mayor éxito que su “mentor”.

Por otro lado, Ryanair está entre las compañías europeas más juzgadas. Ha tenido que hacer frente a varias denuncias por desobediencia a las políticas de la Unión Europea, llegando incluso a superar límites legales que podrían poner en riesgo a los pasajeros. El día 13 de febrero de 2006, se estrenó un documental en Reino Unido titulado “*Ryanair: La cara oculta del low cost*”. Durante los 47 minutos que dura el documental, se pone en duda las prácticas y la moral de los altos cargos de la compañía.

La compañía divide sus ingresos entre los aportados por servicios de transporte de pasajeros y los aportados por servicios que ofrece a través de contratos con otras empresas, como seguros de viaje, alojamiento, de alquiler de coches...

Participación de los segmentos de negocio en los ingresos totales de 2019



Fuente: Elaboración propia [9]

Esta aerolínea dió sus primeros pasos en el mercado con un avión de sólo 15 asientos que viajaba entre Waterford y Londres Gatwick. Su propósito era acabar con el duopolio existente en las rutas que conectaban Londres e Irlanda formado por British Airways y Aer Lingus. Poco a poco, fue ampliando su lista de destinos principalmente en Europa, aunque cuenta con rutas fuera del continente.

Como hemos visto en los anteriores casos, Ryanair dio comienzo a su crecimiento en 2003 adquiriendo compañías y formando su propio grupo, que cuenta con las aerolíneas Buzz, Lauda Motion y Malta Air. El grupo vuela a más de 240 destinos en 40 países contando con una flota de 470 aviones. Se trata del grupo de aerolíneas más grande de Europa en cuanto a número de pasajeros transportados, y la séptima aerolínea más grande del mundo en relación con el número de aviones.

AÑO	Pasajeros transportados	Facturación (m €)
2016	119.800.000	6.535
2017	129.000.000	6.647
2018	140.200.000	7.151
2019	152.000.000	7.697

Fuente: Elaboración propia [10]

#### 4.5. EasyJet:

EasyJet es la segunda aerolínea europea de bajo coste, por debajo de Ryanair. Esta aerolínea, con base en Reino Unido, fue fundada por un empresario griego en 1995. Gracias al aumento de la demanda de billetes de vuelo baratos y a la adquisición de distintas compañías, EasyJet ha crecido exponencialmente desde su creación. En el año 2000, salió a bolsa, estabilizando su posición y reputación dentro del mercado.

Actualmente, cuenta con 830 rutas dentro de Europa y 104 que unen Europa con el norte de África y Asia. Esto lo consigue con una flota de 342 aviones de la empresa Airbus presentes en 154 aeropuertos principales. 72 de sus aviones son arrendados, es decir, no son realmente propiedad de EasyJet. El mantenimiento de su flota, así como otros servicios, se lleva a cabo a través de terceras empresas.

EasyJet pertenece a Easy Group, creado en 1999 como una cartera de marcas en las que se incluye la palabra Easy. Cada marca ofrece distintos tipos de servicios o productos orientados a ofrecer el mejor precio dentro del mercado. Algunas son EasyHotel, EasyCar, EasyFood e EasyGym. Como en este trabajo se centra en las aerolíneas, se aportarán datos y conclusiones que envuelvan sólo las actividades de EasyJet dentro del grupo.

La compañía divide sus ingresos totales entre, los obtenidos por prestar servicios de transporte de pasajeros y los obtenidos por la facturación de equipaje, la asignación de asientos y la comisión de venta de productos ajenos a bordo.

Participación de los segmentos de negocio en los ingresos totales de 2019

Al tratarse de una aerolínea británica, ha tenido que hacer frente a mayores repercusiones debido al Brexit. Se ha visto obligada a solicitar un Certificado de operador aéreo (AOC) para seguir operando en Europa como solía hacerlo.



Fuente: Elaboración propia[11]

AÑO	Pasajeros transportados	Facturación (m €)
2016	73.100.000	4.669
2017	80.200.000	5.047
2018	88.500.000	5.898
2019	96.100.000	6.385

Fuente: Elaboración propia [12]

#### 4.6. Otros:

Acabo de describir lo principales grupos de aerolíneas dentro de Europa., pero existen distintas aerolíneas que no pertenecen a grupos y que también cuentan con cierta relevancia dentro del mercado.

Una de estas es Turkish Airlines, con base en Estambul, siendo la aerolíneas bandera de Turquía. Su red de vuelos alcanza la cifra de 322 destinos a nivel mundial, lo que la convierte en la compañía existente que más destinos ofrece a sus clientes. Para llevar a cabo todos estos recorridos, emplea una flota de 364 aviones y cuenta con ventajas que le ofrece el estar integrada en Star Alliance.

Su objetivo es prestar un servicio diferenciado y de alta calidad. Su imagen de marca es realmente importante, por ello, la empresa invierte grandes cantidades

al año para patrocinar distintos eventos principalmente relacionados con el deporte. Se trata de un competidor fuerte para las aerolíneas tradicionales, ya que sus cifras le avalan persiguiendo a las de los grupos anteriormente descritos.

Otra aerolínea que voy a exponer es Alitalia. Se trata de la principal aerolínea italiana y en su momento aerolínea bandera que sufrió el proceso de privatización. Fue muy difícil para la compañía adaptarse al sector especialmente con la aparición de las aerolíneas de bajo coste, lo que fue creado una situación continuada de pérdidas. En 2008 acabó en quiebra, cuando el Estado Italiano se negó a seguir subvencionando una empresa que no obtiene resultados.

Un año más tarde, en 2009, un conjunto de empresarios obtuvo los derechos de marca y gran parte de los activos con los que contaba. Lanzaron la aerolínea empleando el mismo nombre y sus cifras han ido en aumento desde entonces. Actualmente, ofrece vuelos a 74 destinos, teniendo la posición diecinueve en el ranking de aerolíneas en cuanto a número de pasajeros.

El sector aéreo europeo está repleto de aerolíneas con mayor o menor recorrido. Cada compañía cuenta con características y circunstancias que las diferencian y entre todas definen el mercado.

#### 4.7. COMPARACIONES:

Una vez descritos los grupos de aerolíneas más importantes de Europa, ya que cuentan con más del 50% de la cuota de mercado europeo, vamos a identificar diferencias y similitudes para distinguirlas en profundidad.

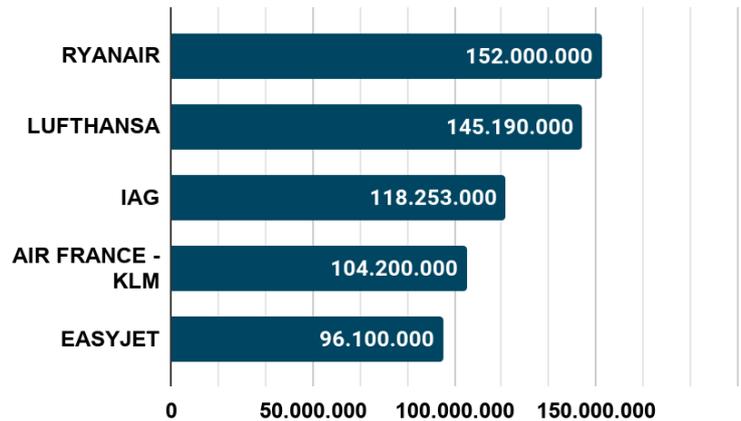
La primera y más básica distinción se da en la fundación de estas aerolíneas o grupos. Los primeros tres grupos, IAG, Lufthansa y Air France-KLM, cuentan con aerolíneas bandera de uno o varios países. Esto significa que fueron en su momento total o parcialmente participadas por sus gobiernos correspondientes y que posteriormente pasaron por un proceso de privatización. Su creación data fechas mucho más antiguas que las de Ryanair o EasyJet, por lo que su recorrido es más extenso. Se aprovechan de ello, ya que lo tradicional suele inspirar una mayor confianza.

Hay que destacar que, también, las únicas aerolíneas mencionadas que no constan como miembro de una famosa alianza aérea, son Ryanair y EasyJet. OneWorld, Star Alliance y SkyTeam ofrecen prestaciones a sus miembros y

beneficios que por sí solos no podrían alcanzar (programas de puntos por vuelos, conexiones entre vuelos, salas VIP, vuelos de código compartido...)

No obstante, Ryanair en la aerolínea con el primer puesto en cuanto a número de pasajeros, seguida de Lufthansa. Su margen operativo es de los más bajos, por ello, su facturación no es la mayor y ese puesto es de Lufthansa. El crecimiento de todas las compañías en cuanto a estos aspectos es continuo como hemos podido observar anteriormente.

Número de pasajeros transportados (2019)



Fuente: Elaboración propia[13]

El mercado aéreo ha sufrido un “boom” debido a la aparición de las aerolíneas low cost. La demanda ha ido cambiando a lo largo de los años, los consumidores son cada vez más sensibles a los precios y no se fijan únicamente en la reputación de la compañía o la calidad del servicio.

Ningún grupo mencionado se quiso quedar atrás y todos han incorporado al menos una aerolínea en su paquete de marcas que busca ofrecer un precio competitivo. Aun así, en este ámbito Ryanair y EasyJet son las aerolíneas low cost por excelencia en Europa.

En la siguiente tabla se expone de manera ilustrativa distintos aspectos que diferencian a cada grupo:

	Flota	Ingresos 2019 (m€)	Alianza	Continentes con destino	Proveedor de aviones
LUFTHANSA	763	36.424	Star Alliance	Todos	Airbus, Boeing
AIR FRANCE-KLM	554	27.198	SkyTeam	Todos	Airbus, Boeing
IAG	599	25.506	OneWorld	Todos	Airbus. Boeing
RYANAIR	470	7.697	×	Europa, África	Boeing
EASYJET	342	6.385	×	Europa, África Asia	Airbus

Fuente: Elaboración propia [14]

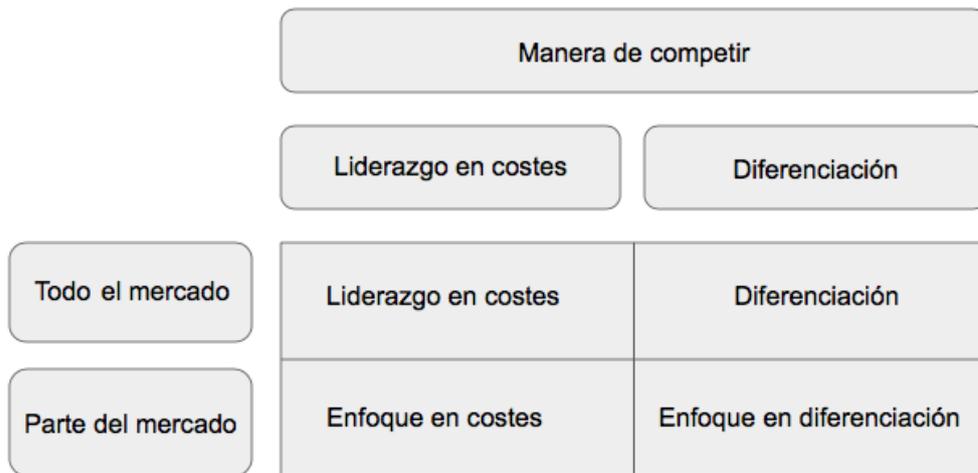
## 5. ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DE LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS DE LOS PRINCIPALES PLAYERS

El sector aéreo europeo sigue estando muy fragmentado. Los cinco grupos europeos de aerolíneas más grandes que se han descrito son International Airlines Group (IAG), Lufthansa Group, Air France-KLM, Ryanair y EasyJet. La cuota de mercado que suman únicamente llega al 51%, lo que supone que el mercado continúa en un proceso de consolidación y surge una oportunidad para las empresas de aumentar su participación en el mercado. Las estrategias son una guía establecida para afrontar distintas situaciones, ya sean favorables o por el contrario, desfavorables. Como se han descrito grupos y el objetivo de trabajo es profundizar en la estrategia empresarial, ahora me centraré en analizar aerolíneas. Cada grupo cuenta con varias aerolíneas que a su vez siguen estrategias competitivas distintas y ello hace que el grupo se diversifique y se haga más fuerte en el mercado.

Voy a seguir contando con las teorías de Porter para establecer diferencias y similitudes entre las estrategias que llevan a cabo las aerolíneas. Para Porter, la estrategia es un concepto que va muy ligado a la ventaja competitiva, descrita por el mismo como el emprendimiento de acciones ofensivas o defensivas que

permiten establecer la posición de una empresa en su sector. A su vez, esta ventaja debe ser duradera en el tiempo para realmente establecer esa posición.

Porter expone tres opciones estratégicas explicadas en el próximo esquema que las empresas deben escoger para obtener la ventaja competitiva: liderazgo de costes, diferenciación o enfoque. “Más allá de cuál creamos que es la mejor, lo imprescindible es tomar una decisión. Las estrategias competitivas nos señalan un norte, y la mejor manera de llegar a donde queremos estar es dar un primer paso en esa dirección” (Alejandro Herreo, 2018)



Fuente: Elaboración propia[15]

En el trabajo voy a hacer una distinción entre las aerolíneas que buscan el liderazgo de costes y las que buscan la diferenciación, afirmando que estas empresas se ofrecen al mercado sin buscar el enfoque hacia un nicho en concreto. La estrategia de enfoque está dirigida a complementarse con otra de las estrategias, teniendo que elegir de qué manera se desea competir en un mercado competitivo.

### 5.1. Estrategia de liderazgo de costes:

La primera opción de estrategia que voy a analizar es el liderazgo de costes. Esto se resume en alcanzar mediante políticas internas un coste total inferior al de las empresas del mismo sector. Esto se tiene que ver reflejado en una venta mayor relativa, asociada a un margen menor, que establezca a la empresa en esa posición sostenible en el tiempo. Como explican Romero y Cortés (2006) “El low cost” no se trata de una estrategia que se centra solamente en el precio que se ofrece, sino que delega gran importancia a la eficacia de la gestión de los costes.

Esta estrategia se hizo popular en el sector aéreo con la entrada de las famosas aerolíneas de bajo coste. Estas aerolíneas, se caracterizan por el enfoque principalmente en rutas de corta y media distancia con vuelos punto a punto.

Entre las aerolíneas de este tipo que pertenecen a los grupos anteriormente descritos, tenemos Ryanair, Easyjet, Level, Vueling, Transavia y Eurowings.

#### Características de las aerolíneas de bajo coste:

Los vuelos de estas compañías son de corta y media distancia. Para ello, se emplean únicamente vuelos de punto a punto evitando los puntos de conexión y facilitando la gestión.

El servicio que ofrecen estas aerolíneas se ve definido por la estrategia dirigida a alcanzar unos costes menores. Suelen ofrecer un servicio de transporte que no implica ningún servicio adicional, ya que el precio se considera una variable que añade valor al propio servicio.

El servicio a bordo es básico, se ofrece comida y bebida en determinados vuelos y suponiendo un coste extra para el cliente. No existen clases de servicio, y si se ofrece la asignación de asientos correría a cargo del pasajero abonar un importe extra. Lo mismo ocurre con el equipaje, cuyo servicio es muy estándar y cualquier exceso trae consigo una subida del precio. “Una política de bajos precios combinada con los costes extra, puede ser una buena estrategia para captar clientes. Así, a la tarifa inicial del billete, el pasajero irá pagando por diversos servicios, como la elección de asientos, equipaje adicional, la comida en el avión, la contratación de seguros o la impresión de la tarjeta de embarque.” (López, 2019).

La fidelización de los clientes es generalmente nula, ya que las empresas no suelen ofrecer programas para ello. Además, la distribución de estas compañías se hace únicamente a través canales directos como internet. No cuentan con intermediarios para la venta de sus billetes, reduciendo el canal de distribución, reducen los costes que se generan.

Los recursos que emplean estas aerolíneas tienen una relación directa con el servicio estándar que se ofrece. Por un lado, como se ofrecen menos servicios a bordo que en otras compañías, la tripulación es menor. Se cuenta únicamente con el personal necesario.

También operan en aeropuertos secundarios y más alejados de las ciudades normalmente. La explicación es que estos aeropuertos cobran unas tasas inferiores. Además, el horario de los vuelos que suelen preferir estas aerolíneas es fuera de las horas punta, donde existe más demanda y las tasas que cobran los aeropuertos son mayores.

No tiene muchos modelos de aviones en sus flotas y menos de varios proveedores. Gracias a esto, los empleados no necesitan estar formados para trabajar con distintos aviones y su mantenimiento se convierte en un proceso menos complicado. También cabe comentar que los tiempos de inmovilización de los aviones desde el aterrizaje hasta el siguiente vuelo son muy cortos, de unos 25 minutos, lo que permite un aprovechamiento máximo de su flota.

Las compañías aéreas de bajo coste se diferencian por ser muy flexibles y eficientes, contando con una estructura de costes innovadora para el momento de su surgimiento. Todas las características mencionadas se centran en seguir la estrategia de liderazgo de costes.

## 5.2. Estrategia de diferenciación:

Las aerolíneas que siguen este tipo de estrategia, buscan obtener varias características con el fin de cautivar posibles clientes con un cierto nivel adquisitivo. Clientes que no le den importancia a pagar un precio mayor por un servicio más completo y de mayor calidad. Sus estrategias se basan principalmente en la creación de alianzas y en los servicios adicionales al transporte que ofrecen. No se centran tanto en el coste que les supone, como en alcanzar una buena imagen de la empresa para que los clientes perciban alto valor del servicio que se ofrece.

Por otro lado, su principal negocio se trata de los vuelos de larga distancia. Como se puede apreciar en el anterior punto, es muy intensa la competencia que existe en los vuelos de corta y media distancia con la presencia de las aerolíneas de bajo coste.

Estas aerolíneas son comúnmente conocidas como las aerolíneas tradicionales. Entre ellas tendríamos a Lufthansa, Air France, KLM, Iberia y British Airways. Como he comentado al principio del trabajo, estas compañías eran mayoritariamente estatales. Más tarde fueron privatizadas y fueron surgiendo entre ellas varias fusiones.

### Características de las aerolíneas tradicionales:

Una de las principales características que diferencia esta estrategia seguida por las aerolíneas tradicionales, son las distintas clases de servicio que se ofrecen en un mismo vuelo. Cada una cuenta con unos atributos y comodidades que hacen que el pasajero pueda elegir la exclusividad de su experiencia. Las más comunes son las clases turista, la business y la primera clase, aunque cada aerolínea escoge un nombre y número de clases para sus pasajeros. La estructura de tarifas es mucho más compleja que en las “low cost”.

La creación de Alianzas, presente en todas las aerolíneas que siguen esta estrategia, facilita la prestación de servicios uniendo los recursos de todos sus integrantes. Además, se da la posibilidad de ampliar las rutas y hacerlas más rentables mediante acuerdos de código compartido.

Como la calidad del servicio es lo más importante, estas aerolíneas operan en los comúnmente llamados hub o aeropuertos principales. Esto, aumenta la comodidad para el cliente al estar situados más cerca de las ciudades. Además, estos clientes son tentados con programas de fidelización muy interesantes.

En cuanto a su flota, escogen muchos modelos con grandes capacidades para poder brindar todos sus servicios, acoger mayor cantidad de clientes y además son más rentables en los largos recorridos. También influye la capacidad que tiene para que los asientos tengan mayores proporciones. Por otro lado, el uso de sus aviones es menos intensivo que en las aerolíneas de bajo coste. Un avión tarda 55 minutos desde que aterriza hasta que vuelve a despegar.

Como se busca alcanzar un servicio diferenciador, se destinan grandes cantidades de inversión para la contratación y formación del personal. Esta acción posteriormente se verá reflejada en una mejor experiencia para el pasajero. Además, es necesario que los empleados conozcan perfectamente el funcionamiento de varios modelos de aviones que se utilizan como he comentado en el párrafo anterior.

### 5.3. COMPARACIONES:

Una vez resumidos los factores que distinguen a cada una de las estrategias, vamos a ponerlas en contraste para así poder sacar conclusiones más concretas. En la siguiente tabla se expone ese contraste de manera más ilustrativa:

Características	Liderazgo de costes (Aerolíneas de bajo coste)	Diferenciación (Aerolíneas tradicionales)
Clases de servicios	Sólo una clase	Varias clases con distintos atributos
Precio	Estructura de tarifas simple (servicios extras)	Estructura de tarifas compleja (servicios vinculados a cada clase)
Aeropuertos	Aeropuertos secundarios	Aeropuertos principales (hub)
Alianzas	No	Sí
Vuelos	Corta y media distancia (punto a punto)	Corta, media y larga distancia (red de conexiones)
Flota	Un sólo proveedor, uno o pocos modelos de avión	Varios proveedores, varios modelos de avión
Uso de flota	Muy Intensivo (25 minutos de parada entre vuelos)	Intensivo (55 minutos de parada entre vuelos)
Atención al cliente	Calidad baja	Calidad muy alta
Clientes potenciales	Turistas	Turistas/viajes de negocio

Fuente: Elaboración propia[16]

Se puede apreciar que cada característica va enfocada hacia el objetivo de cada estrategia. En la estrategia de diferenciación se ve claramente el objetivo de conseguir una buena imagen de marca a través de un alto valor percibido por el cliente. Como ya se ha comentado, la estrategia de liderazgo de costes deja a un lado esa preocupación para centrarse en la eficiencia operativa de su actividad.

El mercado actual, da un mayor valor al precio que a la calidad del servicio. La democratización de los billetes de avión, ha ido dando pie a que viajar este al alcance de la gran mayoría de gente. Esto ha supuesto un cambio en lo que se demanda a las compañías y un antes y después para el sector aéreo y el turismo. Lo que pedían los que podían acceder a los vuelos antes, era una exclusividad que iba relacionada también con el hecho de poder pagar un billete. Ahora la gente se centra en pagar menos por obtener el servicio básico y más importante, el transporte.

Además, con el paso de los años, las personas han dejado de buscar una cierta seguridad en un avión. Son todos muy modernos, incluso de los mismos fabricantes. La seguridad es algo que ya se da por hecho en todas las aerolíneas sin importar el precio que ofrecen.

Debido a esto, muchos grupos de aerolíneas se han visto forzadas a fundar aerolíneas de bajo coste para amortizar el impacto negativo que supone su aparición. Otras muchas, también han intentado atribuirse ciertas características de la estrategia de bajo coste con el fin de alcanzar una mayor rentabilidad. Esto no se recomienda, ya que se distorsiona el rumbo que se quiere seguir como compañía.

*“Las estrategias planteadas parecen alejarse completamente unas de otras, en la medida que ser líderes en costes impide la diferenciación positiva en cualquier aspecto que no sea el precio, mientras que una diferenciación en cualquier otro atributo requiere de un incremento en el valor final del bien. Si una empresa no es capaz de definir de forma correcta su ventaja competitiva, puede quedar atrapada en el medio, con lo que sus opciones de obtener rentabilidad se reducen sustancialmente.”* (Luis Moreno Izquierdo, 2013).

A pesar de que se clasifica a las aerolíneas según estos dos tipos de estrategias genéricas, cada una de ellas cuenta con detalles que la diferencian del resto dentro de una misma. Es fundamental para alcanzar el éxito, la coherencia entre todas las decisiones que se toman dentro de una compañía. Los objetivos se establecen y el rumbo a seguir es la estrategia seleccionada. No se puede modificar según que características y en qué circunstancias, ya que puede suponer la ruina para la empresa.

## 6. IMPACTO DE LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS: WINNERS Y LOSERS

En este punto me voy a centrar en analizar cómo distintas aerolíneas han desarrollado su estrategia y el efecto que ha tenido. Como ya he dicho, el éxito de una estrategia empresarial tiene base en la coherencia o lógica de las decisiones que se llevan a cabo.

Por un lado, voy a analizar el caso de Ryanair, como ejemplo de una aerolínea que eligió guiarse por una estrategia centrada en el liderazgo de costes. Luego analizaré Ibera, representando la estrategia de diferenciación. Cada compañía tendrá una conclusión que la definirá como “winner” o “loser”.

### 6.1. Caso de Ryanair:

Ryanair es la aerolínea de bajo coste por excelencia en Europa. A pesar de ello, las opiniones que genera también han sido en numerosas ocasiones negativas. Su liderazgo en costes se ha visto reflejado en grandes beneficios, aunque también le ha puesto en el punto de mira reiteradamente. Lo más sorprendente es que teniendo en cuenta esas críticas vertidas, en ocasiones denuncias, su actividad y clientela sigue creciendo. La demanda tiende a renunciar a la comodidad y calidad, por pagar menos en sus billetes. Todo esto hace que para Ryanair no sea importante crear una buena imagen de marca y gastar millones en marketing como otras compañías.

Como pionera del low cost en Europa, dió pie a la democratización de los vuelos. Esto hace que muchos sectores de la población, como son los jóvenes, sean un nuevo mercado en el que la empresa ha sabido posicionarse. Ingresos potenciales que nadie antes había contemplado y que hacen que a día de hoy Ryanair sea tan exitosa.

*“Ryanair es un signo de los tiempos. En un sector clave para la industria turística general afortunadamente hay realidades que dan satisfacción a las necesidades de todos los sectores sociales, especialmente los más jóvenes. Juventud y éxito. Punto. He aquí el único secreto del irlandés que supo ver hace ya lustros que había que desmitificar un área de necesidad y negocio.” (Grupo Preferente, 2017).*

El bajo precio, el valor que buscan los pasajeros de Ryanair. La realidad es que la compañía emplea una publicidad engañosa podría decirse. Los precios que promocionan son únicamente iniciales, y es necesario pagar un extra por otros que muchas veces son necesarios como el equipaje.

Los ingresos de Ryanair son en su mayoría por la prestación de estos servicios extra. Estos ingresos, también llamados ancillaries, reportan a la empresa 17,15 euros de media por pasajero transportado. La tarifa media que ofrecen es de 37 euros y los costes por persona estimados son de 47 euros. Como se puede ver, sin los ancillaries, Ryanair estaría cobrando un importe menor al coste que le supone. Este modelo de negocio ha sido innovador para el sector.

Esta aerolínea ha sabido adaptar satisfactoriamente todas las características de las estrategias de liderazgo en costes. La coherencia se expone en sus decisiones, optando por una guía global que realmente se ha seguido. Cuenta con flotas estandarizadas y vuela a aeropuertos secundarios. Sus vuelos son punto a punto y consigue el rendimiento máximo de todos sus recursos. Además, cabe comentar que opta por la subcontratación de muchos servicios que otras aerolíneas soportan como la contratación del personal, las fuerzas en tierra o el mantenimiento de sus aviones.

En sus principios, este modelo de negocio fue imitado por la aerolínea americana Southwest. Pero un modelo de negocio no tiene éxito si no se integra correctamente. La optimización de los costes de Ryanair, ha sido tan eficaz, que su competidor más fuerte, EasyJet, afronta un gasto por pasajero un 67% más alto. Por todas estas características y los resultados que obtienen, la conclusión de este punto clasifica a Ryanair como una compañía “winner”.

## 6.2. Caso de Iberia:

Como ya hemos visto, Iberia era en sus comienzos una aerolínea propiedad del Estado español. Su proceso de privatización se llevó a cabo en tres fases que duraron desde 1999 hasta el año 2001. Es necesario seguir comentando que las aerolíneas de bajo coste son relativamente nuevas, su aparición a finales de los noventa supuso una ruptura en el mercado aéreo del momento. Esto ha supuesto un obstáculo para las aerolíneas que buscan diferenciarse. La competencia en recorridos de corta distancia es muy intensa, lo que hace que sólo sean rentables los vuelos de larga distancia. Como hemos visto anteriormente, los grandes grupos de aerolíneas fundaron filiales de bajo coste, lo que les ayudó a mejorar sus cifras deterioradas.

Muchas aerolíneas como Iberia se han visto en esta situación, y han decidido adoptar características que las “low cost” para aumentar sus beneficios. Esto no ha tenido un efecto positivo, no es compatible para alcanzar el éxito mezclar dos estrategias.

Iberia ha buscado siempre la diferenciación de su servicio para atraer un mayor número de clientes. Desde la aparición de las aerolíneas de bajo coste, ha llevado a cabo una contención de gastos guiada por la motivación de alcanzar una mayor rentabilidad. La clave de todo esto es si Iberia pierde su posicionamiento llevando a cabo acciones que renuevan su estructura de costes.

Una de estas acciones fue publicada por el periódico ABC en el año 2004:

*“La compañía Iberia suprime a partir de hoy el servicio gratuito de catering en sus vuelos internacionales aunque no rebajará el precio de los billetes. La compañía sostiene que la medida trata de compensar la reducción de los costes del pasaje realizada anteriormente para competir con aerolíneas baratas. El recorte, que permitirá a la empresa ahorrar 50 millones de euros, se aplicará a la clase turista en los vuelos nacionales y europeos de corto y medio recorrido*

*que recibirán un servicio de pago a la carta con un coste entre 6 y 10 euros.” (ABC.es, 2004).*

Teniendo en cuenta que la ventaja competitiva que diferenciaba por el momento a la aerolínea era la calidad y exclusividad de su servicio, esto no ha tenido un impacto positivo. El hecho de pagar por un billete un precio mayor, va relacionado con la experiencia del cliente. Al dejar de centrarse en ello, pierde valor su servicio y la demanda tiende a pagar menos por un servicio no tan diferente al que obtendría pagando más en Iberia.

Otros aspectos, como el sueldo de sus empleados no han sufrido cambios sustanciales. Un piloto de Iberia cobra más del doble de lo que cobraría trabajando para aerolíneas de bajo coste. Es un gasto considerado no tan importante a la hora de mantener la posición diferenciada a la que aspira una compañía tradicional.

No existe coherencia en muchas de las decisiones que ha tomado Iberia y esto le ha traído resultados negativos en su volumen de negocio. No ha sabido mantener su diferenciación, la cual dejó de ser rentable en distancias cortas a partir de la irrupción de las “low cost”. No es coherente adoptar características de la estrategia de liderazgo de costes, dejando constantes ciertos atributos como el precio o los sueldos. La conclusión del caso determina que Iberia es clasificada como una compañía “loser” por quedarse estancado entre estrategias genéricas.

### 6.3. CONCLUSIÓN:

Como hemos podido comprobar, las estrategias no garantizan el éxito si no se saben afianzar todas sus características. Además, existen varios tipos de factores relacionados con las circunstancias y el entorno en el que se compete. Un buen ejemplo podrían ser las limitaciones legales existentes o las tendencias del momento y cómo afectan a cada aerolínea. En el caso de Iberia, encuentra complicado el hecho de bajar los sueldos a sus pilotos. Acostumbrados a unos sueldos más altos, recurren al sindicato de pilotos cada vez que existe una amenaza hacia sus ingresos. También hay que comentar que Iberia tiene una posición de “loser” principalmente en los trayectos de corto y medio recorrido. El largo recorrido sigue sin verse tan afectado para este tipo de compañías.

Se trata de un mercado en el que las aerolíneas han perdido mucho valor. Se lo han arrebatado el resto de stakeholders que disfrutaban de esta condición. Los proveedores de aviones, petróleo y servicios aeroportuarios tienen formado un oligopolio, y los empleados están acostumbrados a unas condiciones laborales que son difíciles de rebajar sin crear un serio problema en el que se incurre en gastos. Los consumidores tienen una extensa lista de compañías que elegir, la oferta supera a la demanda y eso se traduce en poder para los clientes de presionar sobre sus intereses.

Emprender y dirigir una empresa satisfactoriamente, es difícil también en cualquier sector. No existe una fórmula determinante del resultado. Ryanair cuenta con la situación de pionera en el low cost aéreo, lo que es un punto muy positivo para ser una aerolínea referente. Además, la demanda tiende a preferir pagar un precio que es suficientemente más bajo que el que ofrecen las aerolíneas tradicionales. Si todo esto se une a una gestión estratégica y empresarial impecable, el resultado hace que se hagan reflexiones como esta de Mario Bustos Piquer:

*“Ryanair funciona como una serie de componentes mecánicos cuyas tareas se alinean para conformar un modelo operacional altamente eficiente guiados por una filosofía y un modelo de negocio que tiene como objetivo único la minimización de costes. Ryanair es actualmente la aerolínea dominante en el mercado europeo Low Cost porque su modelo de negocio y operacional funcionan con tal coordinación que la aerolínea es capaz de mantener una competitividad altísima y ofrecer tarifas tan bajas que la competencia directa no es capaz de soportar el ritmo de juego. De hecho, aerolíneas de bajo coste por excelencia como Easyjet que se identifican como competencia directa de Ryanair muestran una tendencia de pérdida de cuota de mercado.”* (2020).

## **7. CRISIS COVID-19**

Después de una época de prosperidad, desarrollo económico y crecimiento récord del tráfico de pasajeros que aportó una rentabilidad sin precedentes en el sector, la industria aérea mundial, se enfrenta a una caída de la demanda sostenida a causa de la pandemia. Esta caída ha llevado a las aerolíneas a tomar decisiones drásticas y a los viajes internacionales a un punto muerto que parece tener difícil solución en los tiempos que corren.

Todo esto, ha ocasionado que los aviones vuelen sin pasajeros entre aeropuertos, se hayan cancelado otros vuelos, se hayan cerrado aeropuertos y que la gran mayoría de aviones se encuentren en tierra. Las aerolíneas han sido muy penalizadas, ya que, han jugado un papel directo en la forma en la que el virus COVID-19 se ha propagado alrededor del mundo.

De acuerdo al cuarto informe de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo del 14 de abril de 2020, se estima una reducción de ingresos del 55% en la venta de billetes de vuelo a nivel global, lo que significa que es la peor crisis que ha habido en la historia de la aviación.

"Se trata de la mayor caída del tráfico desde el 11 de septiembre, lo que refleja el colapso de los viajes internos en China y la fuerte caída de la demanda internacional hacia y desde la región de Asia y el Pacífico debido a la propagación del virus Covid-19 y a las restricciones de viaje impuestas por los gobiernos", dijo IATA en un comunicado.

### 7.1. Crecimiento y proyección antes del Covid-19

En la última década, en el sector de la aviación comercial ha experimentado un proceso de renovación extraordinario debido a:

- La reducción del coste de explotación.
- Eliminación de las rutas no rentables.
- Utilización de los aviones más eficientes dejando obsoletos los antiguos.

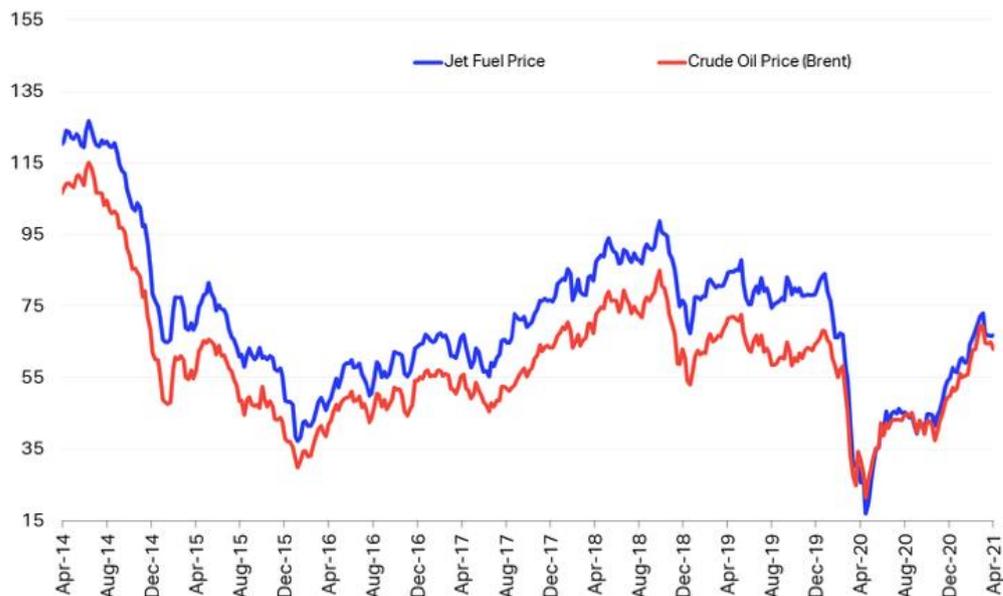
Todos estos factores junto con el desglose y la fragmentación de los servicios ofrecidos para el cliente, han contribuido al aumento de los ingresos operativos de las aerolíneas. Por esta razón, se ha podido abaratar el precio del billete, ya que, se ha producido una democratización del acceso a la aviación a un público más amplio y a su vez maximizando los beneficios de las compañías aéreas.

### 7.2. Situación durante el Covid-19

La pandemia hace visibles sus efectos en el continente europeo alrededor de los meses de febrero y marzo del año 2020. Los casos comenzaron a extenderse en la población y se dio paso a una situación de alarma.

Los resultados han sido muy negativos para la industria de la aviación comercial por las restricciones que se han impuesto desde los distintos gobiernos y por la escasa demanda de estos servicios. A partir de marzo, fueron cancelados el 10% de los vuelos. Conforme pasaban los días, el porcentaje aumentaba. A finales de marzo, se llegaron a registrar entre un 40% y un 60% menos vuelos que el año anterior en las mismas fechas. En Europa se acabó quedando con una reducción del 88% de su tráfico aéreo durante el establecimiento de los confinamientos.

Un efecto colateral de todo esto es la gran caída que ha sufrido el precio del petróleo. El combustible supone un gasto enorme para las aerolíneas y a falta de las mismas, la demanda se ha desinflado. Se trata de un producto cuyo precio siempre ha oscilado, aunque muy pocas veces tanto. En la siguiente tabla se muestra esa caída en el momento que la pandemia estalla en el mundo.



Fuente [17]: IATA. (2021). *Caía del precio del petróleo* [Ilustración]. IATA. <https://www.iata.org/en/publications/economics/fuel-monitor/>

El día 15 de junio marcó un antes y un después tras tantos meses de inactividad. Este día, la Unión Europea decidió liberar las fronteras internas, haciendo despegar a los primeros pasajeros. Asimismo, la Comisión Europea planteó la eliminación escalonada de las restricciones existentes para viajar entre países. Se da comienzo a una situación corrientemente llamada “nueva normalidad”.

Aun así, el final del año no podía compensar esos meses tan duros. El tráfico en Europa de todo el 2020 ha sido un 44% de lo que fue en el año 2019. La recuperación es más lenta de lo esperado y el sector sigue acumulando pérdidas.

Esta “nueva normalidad” trae consigo una nueva tarea para las aerolíneas, se requiere la correcta adaptación a los protocolos de seguridad sanitaria establecidos. Las medidas han complicado la gestión de los vuelos, es necesario obtener los recursos necesarios, se han añadido funciones y se han reducido las capacidades de los aviones y aeropuertos. Esto también tiene su efecto en la demanda, que necesita la confianza y seguridad en un momento de pánico sanitario.

Además, los gobiernos de Europa han acordado ordenar el reembolso de los billetes de vuelos que fueron cancelados. Esto supone un coste extra para las aerolíneas que también han visto imposibilitada su actividad y brutalmente reducidos sus ingresos. En la gran mayoría de casos, las aerolíneas han optado por la devolución de vales para viajes a sus clientes cuya fecha límite en muchas ocasiones se ha tenido que aplazar.

Solo la reciente evolución de la vacunación da esperanza a esta industria tan afectada. Esto dió comienzo el 27 de diciembre de 2021 en Europa. Aún así el proceso es más lento de lo esperado en un principio.

→ Datos de Grupos representativos:

Los grupos de aerolíneas europeos más importantes de la industria han sufrido mucho durante la pandemia y sus resultados económicos han sido un reflejo.

IAG comenzó el año 2020 con una cotización de 7,47 euros por acción. A mediados de marzo registraba una caída de valor del 17%, y el día 17, que fue el peor para el grupo, se disipaba un 8% de su valor en tan solo un día. Hacía muchos años que no se encontraba en niveles tan bajos.

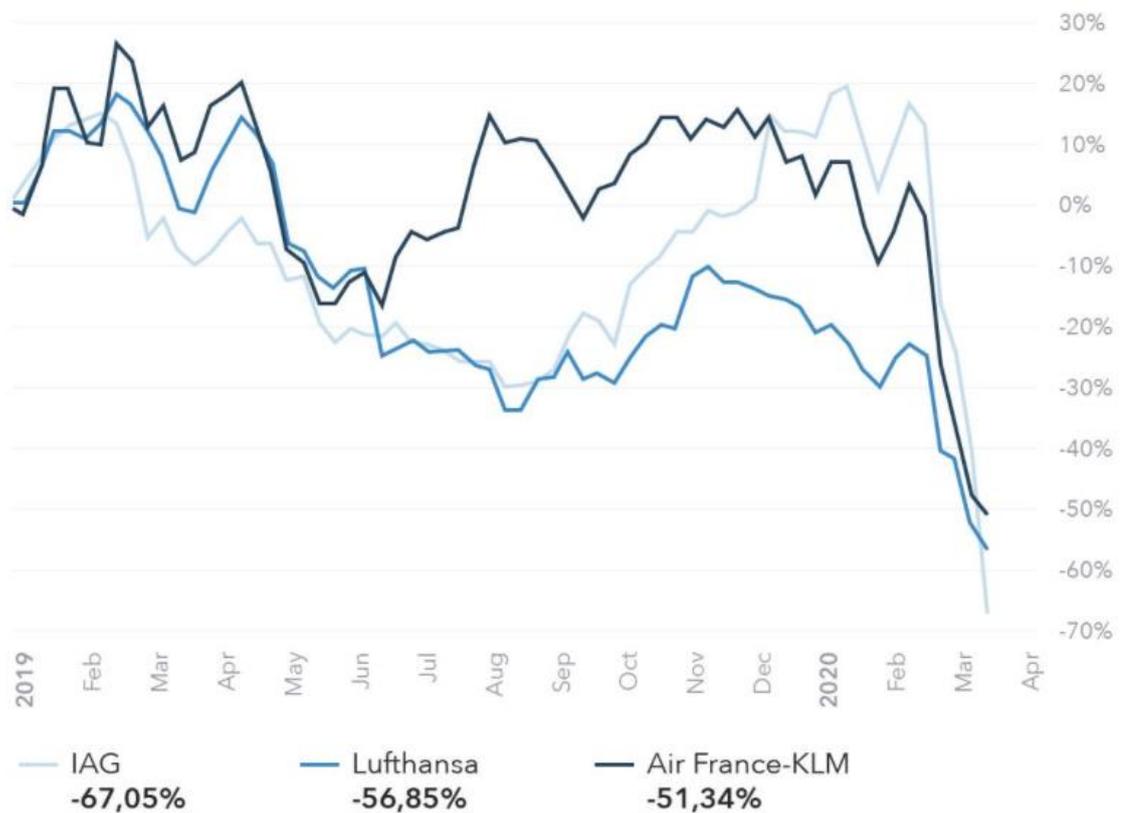
El año 2019 fue un buen año para Lufthansa, exponía unos ingresos que crecían y cumplía los objetivos que se marcaba. Comenzaba 2020 con una cotización de 16,68 por acción. Esto fue bajando, llegando a dejar atrás casi el 50% de su valor. Su peor día fue el 12 de marzo, llegando a registrar un descenso del 14%.

Por último, tenemos a Air France-KLM con 10,25 euros por acción a día 1 de enero de 2020. El día 17 de marzo contaba con una pérdida de más del 50% de su valor accionario.

Como explica la periodista Africa Semprún a tan sólo día 5 de marzo: *"Solo los tres principales grupos aéreos del Viejo Continente (Air France-KLM, Lufthansa e IAG) suman unos números rojos de 20.726 millones de euros frente a los beneficios agregados de 1.900 millones registrados antes de que estalla el Covid-19 a nivel mundial."* (Semprún, 2020).

La cotización de todas se desploma y con peores resultados encontramos a IAG, que comenzaba con un buen periodo en bolsa. En la siguiente tabla se puede apreciar la brusca caída que vivieron estas compañías.

## Evolución de aerolíneas europeas frente al COVID-19



Fuente [18]: Díaz Zúñiga, E. (2020, 25 marzo). *Evolución de aerolíneas europeas frente al Covid-19* [Grafico]. <https://www.ig.com/es/estrategias-de-trading/las-aerolineas-en-bolsa-y-los-efectos-del-coronavirus-200325#information-banner-dismiss>

El objetivo marcado por los grupos ha sido el de reducción de costes para poder hacer frente a la falta de ingresos y a la masiva salida de caja. Además es necesaria esa adaptación, teniendo en cuenta las expectativas de baja demanda de los próximos años.

Por ello, se han llevado a cabo decisiones que implican la rebaja de flota y empleados. Lufthansa se corona como la que con más empleos ha dejado de contar. Por otro lado, IAG ha tenido la posibilidad de mantener muchos puestos. La explicación es que Iberia y Vueling, integrantes del grupo, han estado sujetas a los ERTES propuestos por el gobierno de España.

### 7.3. Proyección después del Covid-19

Cuál será el efecto final y definitivo de la pandemia del Covid-19 en el sector aéreo europeo no se conoce en términos absolutos. Se trata de un misterio que se puede analizar y de alguna forma prever. Son muchos los que se han atrevido a especular sobre ello, y las estimaciones tienden a ser desfavorables.

Roman Andreu, dedicado a la consultoría especializada en aviación y maestro, prevé que los resultados de 2021 sigan en la misma línea que en 2020. Esto se traduce en la mitad del tráfico aéreo en comparación con 2019. Su opinión relaciona directamente la rapidez de vacunación con la recuperación y como se ha visto, es un proceso que necesita bastante tiempo.

Las quiebras de aerolíneas no van a cesar. Hasta grandes grupos han tenido que recurrir a esta opción, como IAG. Esta compañía tan relevante en el mercado mundial, ha suspendido las operaciones de su aerolínea LEVEL. En septiembre del año 2020, ya sumaban 43 las aerolíneas que habían dejado sus actividades. Esta cifra no ha dejado de crecer y continuará creciendo durante meses.

*“Es impactante ver cuántas aerolíneas han dejado de operar o directamente declaradas en bancarrota durante la pandemia de coronavirus. Pero es que la situación no es mucho mejor, especialmente con las restricciones a los viajes internacionales impuestas por cientos de países en todo el mundo, para las aerolíneas que siguen operando a día de hoy.” (2020).*

Una tendencia entre la demanda que es necesario comentar, es la proyección desfavorable de los viajes de trabajo. Las empresas se han tenido que adaptar a la situación y ha raíz de ello, se han dejado de ver necesarios los trayectos hacia reuniones. Los avances tecnológicos tienen mucho que ver con este punto. Han facilitado la comunicación online entre las personas, lo cual ha cambiado muchos aspectos de la vida como la conocíamos.

La gran mayoría de las clases Business que ofrecen las aerolíneas tradicionales se ocupaban con viajes de trabajo y es un público objetivo que aportaba muchos ingresos. Se realizan alrededor de 445 millones de viajes con motivo laboral cada año en el mundo. Esta amenaza es a la que tendrán que hacer frente una vez acaben las restricciones provocadas por la pandemia. Son muchos los medios que han publicado la opinión del famoso empresario estadounidense Bill Gates sobre el asunto: *“Mi predicción es que más del 50% de los viajes de negocios y más del 30% de los días en la oficina desaparecerán” (2020).*

Entre todas las aerolíneas del mundo se han llegado a perder 99.000 millones de euros y se pronostica que se perderán 32.000 millones de euros en 2021. Según la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA), la industria no verá resultados positivos hasta el final de 2022.

Algunas aerolíneas han sido muy ingeniosas y han llevado a cabo actividades alternativas para mantener unos ciertos ingresos. Un ejemplo sería la aerolínea Qantas en Australia, lleva varios meses ofreciendo vuelos que cuyo origen y destino coinciden. El objetivo del servicio es volar por lugares de interés del país durante varias horas. Además, se ofrece a bordo la cocina del conocido Neil Perry. Gracias a las restricciones de movilidad impuestas, este servicio ha terminado siendo un éxito para la compañía no siendo muy baratos los precios.

## 8. CONCLUSIONES

En este apartado voy a extraer los puntos más relevantes del trabajo y establecer relación entre los mismos. Comenzamos conociendo el sector y su atractivo. La aviación comercial es relativamente reciente, entró en fase de maduración hace unos pocos años. Se ha visto muy afectada por las guerras y las limitaciones entre países. En el momento que se estabilizó como industria comercial y se liberaron muchas restricciones, entraron a competir las aerolíneas “low cost” dando un giro al mercado y su estructura tradicional.

El dinamismo caracteriza este sector que también resulta ser poco atractivo. El resto de stakeholders, acumula un valor que pierde la compañía. Por un lado, los escasos proveedores de aviones, servicios aeroportuarios y petróleo imponen sus condiciones. Los clientes, bastantes al ser un sector recientemente democratizado, tienen una lista amplia de aerolíneas entre las que elegir y se hacen más exigentes en cuanto a lo que demandan. Además, existen productos sustitutivos que estos clientes a los que estos clientes pueden optar en algunas rutas como el tren de alta velocidad. Por otro lado, las barreras de entrada existentes hacen complicada la creación o posible salida de una aerolínea en el mercado. Un mercado que a su vez está muy fragmentado en aerolíneas muy competentes gracias a su gestión o trayectoria.

Después se han descrito los grupos de aerolíneas más relevantes y con más cuota de mercado. Se trata de una tendencia el crear grupos empresariales, dando pie al funcionamiento de varias aerolíneas bajo una misma matriz. Cada integrante escoge su propia estrategia y da nombre a una marca. Esta tendencia empieza a verse a partir del siglo XXI, cuando el mercado se comienza a estabilizar y se empiezan a diversificar las estrategias con la aparición de las famosas “low cost”. A partir de ese momento, comienzan a evolucionar en el mercado aéreo las reglas tradicionales y se empiezan a hacer cada vez más importantes las alianzas aéreas.

Existe la división de aerolíneas entre las que optan por la estrategia de liderazgo de costes, y las que optan por la diferenciación. Ninguna estrategia es garantía de éxito, y se ve reflejado en los resultados expuestos. El éxito está marcado por la coherencia de las decisiones tomadas y sus objetivos.

Además, este sector cuenta con unas circunstancias especiales. La demanda ha cambiado de intereses, se ve más atraída por los precios bajos del servicio del transporte que por las cualidades extras que puede ofrecer una compañía. Ya no es un lujo volar y como explica Patricia Calleja Marazuela: *“La presión sobre los precios, que es constante en el sector aéreo, puede suponer un obstáculo para el futuro de las demás organizaciones, ya que muchos compradores están volviéndose cada vez más sensibles a los precios y pueden dar una menor importancia a las prestaciones adicionales.”* (Calleja, 2014).

Las aerolíneas tradicionales se han visto dañadas por todo esto y en un momento en el que nadie se lo esperaba, el mundo se ve atacado fuertemente

por el Covid-19. Se cerraron fronteras y se anularon las operaciones de todas las aerolíneas tras el anuncio de la pandemia a nivel mundial.

Antes de que todo esto ocurriera, la industria gozaba de una buena situación en la que estaba como única amenaza el asentamiento de las aerolíneas low cost. La demanda aumentaba y por otro lado también la oferta, el 2020 tenía previsiones de aportar más de 25.000 millones de euros al sector. Todo eso ya es pasado, los efectos del coronavirus sólo los podríamos comparar con los que provoca un estado de guerra.

Los participantes del sector más relevantes han estado cuestionándose cómo será la vuelta a la normalidad y cuándo llegará, ya que todavía no se puede asegurar nada. Como organismo de referencia, la IATA, propone dos escenarios en el momento que se reinicia la actividad más próxima a como la recordamos:

- Uno a corto plazo en el que se verá el efecto sobre los costes de la caída del precio del combustible. Esto, unido a una pequeña clientela y una oferta bastante superior, provocará la bajada de los precios de los billetes.
- A largo plazo el petróleo se debe reponerse y la demanda alcanzará niveles más cercanos a los de la oferta. Estos precios se verán forzados a aumentar por la presión de los ingresos nulos en momentos pasados. Reducir los presupuestos no va a ser suficiente.

Las aerolíneas lo van a tener muy difícil para recortar sus costes, ya que como hemos podido ver en el trabajo, la gran mayoría son fijos. Los efectos sobre la industria han sido devastadores y en mayor medida en las aerolíneas tradicionales. La recuperación es lenta y muchas aerolíneas no sobrevivirán. Ahora más que nunca es necesaria la coherencia en la toma de decisiones estratégicas.

## 9. BIBLIOGRAFÍA:

- Herrero, A. (2018, 22 marzo). Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing. Recuperado 11 de marzo de 2021, de <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>
- Romero, Juan. Y Cortés, F. (2006), "Consideraciones y perspectivas de la estrategia de bajo coste. Aplicación al sector hotelero". Boletín económico del ICE. No. 2871. pp. 27-35
- Lopez Caba, D. (2019, 7 octubre). Reducción de los costes, la clave del éxito de las aerolíneas low cost. Recuperado 12 de marzo de 2021, de <https://economipedia.com/actual/reduccion-de-costes-la-clave-del-exito-de-las-aerolineas-low-cost.html>
- Moreno Izquierdo, L. (2013). *Estrategia de fijación de precios de las aerolíneas de bajo coste: Una aproximación al modelo de la rivalidad ampliada*. Recuperado de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/36090#vpreview>
- ABC.es. (2004, 1 marzo). Iberia cobra desde hoy la comida y bebida en sus vuelos, sin rebajar el precio del billete. Recuperado 1 de abril de 2021, de [https://www.abc.es/economia/abci-iberia-cobra-desde-comida-y-bebida-vuelos-sin-rebajar-precio-billete-200403010300-248042\\_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.abc.es/economia/abci-iberia-cobra-desde-comida-y-bebida-vuelos-sin-rebajar-precio-billete-200403010300-248042_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F)
- Grupo Preferente. (2017, 12 junio). El emblemático caso de Ryanair. Recuperado 3 de abril de 2021, de <https://www.preferente.com/opinion/el-emblematico-caso-de-ryanair-267871.html>
- Bustos Piquer, M. (2020, abril). ESTUDIO DEL MODELO DE NEGOCIO DE UNA AEROLÍNEA DE BAJO COSTE: RYANAIR (TFG). Recuperado de <https://m.riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/143521/Bustos%20-%20ESTUDIO%20DEL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20DE%20UNA%20AEROLINEA%20DE%20BAJO%20COSTE%3A%20RYANAIR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calleja Marazuela, P. (2014). LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE AÉREO Visión estratégica de Ryanair y Singapore Airlines (TFG). Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/615/retrieve>
- Semprún, Á. (2020, 5 marzo). Las aerolíneas europeas pierden más de 26.500 millones por el Covid. Recuperado 10 de abril de 2021, de <https://www.eleconomista.es/empresas->

[finanzas/noticias/11086039/03/21/Las-aerolineas-europeas-pierden-mas-de-26500-millones-por-el-Covid.html](https://www.finanzas/noticias/11086039/03/21/Las-aerolineas-europeas-pierden-mas-de-26500-millones-por-el-Covid.html)

- Zúniga, E. D. (2020, 25 marzo). Las aerolíneas en bolsa y los efectos del coronavirus. Recuperado 11 de abril de 2021 de <https://www.ig.com/es/estrategias-de-trading/las-aerolineas-en-bolsa-y-los-efectos-del-coronavirus-200325#information-banner-dismiss>
- R. (2020, 18 noviembre). Bill Gates: Más del 50% de los viajes de negocios desaparecerán. Recuperado 11 de abril de 2021 de <https://eleconomista.com.ar/2020-11-bill-gates-pospandemia/>
- S. (2020, septiembre 2). CoVID-19: aerolíneas que no han podido soportar la crisis del coronavirus. Recuperado 4 de abril de 2021, de <https://www.sebogo.es/blog/noticias/covid-19-aerolineas-que-no-han-podido-soportar-la-tesis-del-coronavirus>