



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **ANÁLISIS COMPARATIVO DE NEGOCIO DE IBERIA Y RYANAIR Y EL IMPACTO DE IBERIA EXPRESS EN EL MERCADO ESPAÑOL**

Autora: Ana Palacios Cereceda  
Director: Juan Sentana Lledo

MADRID | Marzo, 2024

**Resumen:**

Este estudio realiza una comparativa entre el modelo de negocio de Iberia y de Ryanair tras la liberalización del transporte aéreo. Se investigarán las diferencias y similitudes de ambos enfoques operativos incluyendo la selección de rutas, variaciones en tasas de aeropuertos y slots así como las alianzas y grupos a los que pertenecen. Asimismo, se analizará el modelo de negocio de Iberia Express y su impacto en el mercado español con respecto a Ryanair. El objetivo es ofrecer una comprensión profunda de las dinámicas competitivas en el mercado de aviación comercial español.

**Palabras clave:** modelo de negocio, Iberia, Ryanair, Iberia Express

**Abstract:**

This study conducts a comparison of the business model of Iberia and Ryanair following the liberalization of air transport. It aims to explore the differences and similarities of both operational strategies focusing on aspects such as route selection, variations in airport charges and slot allocation, and the alliances and groups to which they belong. Additionally, the analysis extends to the business model of Iberia Express, its impact on the Spanish market and competitive relationship with respect to Ryanair. The objective is to offer a deep understanding of the competitive dynamics in the Spanish commercial aviation market.

**Key words:** Business model, Iberia, Ryanair, Iberia Express.

## Índice

Introducción.....	5
1. Funcionamiento Aerolíneas.....	6
1.1 Análisis de la industria .....	6
1.2 Liberalización de la industria .....	8
1.3 Funcionamiento de selección de rutas .....	9
1.4 Tasas de aeropuertos y slots.....	12
1.5 Alianzas de aerolíneas y grupos .....	14
2. Ryanair .....	16
2.1 Historia de Ryanair .....	16
2.2 Modelo de negocio de Ryanair .....	16
3. Grupo Iberia .....	20
3.1 Iberia.....	20
3.1.1 Historia de Iberia .....	20
3.1.2 Iberia modelo de negocio tradicional .....	20
3.2 Iberia Express .....	22
3.2.1 Historia de Iberia Express.....	22
3.2.2 Iberia Express Modelo de negocio .....	23
3.3 Diferencias Iberia e Iberia Express.....	25
4. Comparación de modelos .....	26
4.1 Comparación de modelo tradicional con <i>low cost</i> .....	26
4.2 Comparación modelos <i>low cost</i> .....	32
5. Conclusión del análisis.....	35
Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado .....	37
Bibliografía.....	38
Anexo .....	42

## Índice de Figuras

Figura 1.....	10
Figura 2.....	10
Figura 3.....	11
Figura 4.....	12
Figura 5.....	18
Figura 6.....	22
Figura 7.....	24
Figura 8.....	26
Figura 9.....	29
Figura 10.....	30
Figura 11.....	30
Figura 12.....	31
Figura 13.....	34

## Introducción

El ser humano es curioso por naturaleza. Esta curiosidad nos hace querer aprender y dominar distintos elementos. Las invenciones del fuego, la rueda o el barco son fruto de muchos momentos de prueba y error. De probar nuevas rutas y de nunca rendirse ante la adversidad. Todos los inventos que hemos conseguido han sido obra de la búsqueda de algo, incluso cuando lo hayamos conseguido mediante el error como fue la penicilina. Por ello, el ser humano al querer dominar estos elementos, conseguimos llegar a viajar cruzando mares en un transporte pesado o que correr más de lo que es capaz un guepardo. En nuestro caso, fue el esfuerzo de muchos científicos como los hermanos Wright o Pierpont Langley con el que se consiguió dominar los cielos.

Este cielo organizado entre distintos países y aerolíneas consigue que un viaje de Madrid a Moscú se pueda hacer en un tiempo de solo 4h y 40 minutos frente a los varios meses que eran a pie o caballo. Esta creación extraordinaria que ha tomado mucha importancia en el último siglo ha conseguido desarrollar el transporte global. Asimismo, la aviación se ha ordenado con la misma estructura que tiene cualquier empresa. Existen unas ventajas competitivas que se pueden explotar y unas oportunidades del mercado que se deben de aprovechar.

Estas ventajas competitivas, en nuestro caso a analizar, surgieron con la liberalización del transporte aéreo: las aerolíneas *low cost*. Por ello, en este trabajo analizaremos cuáles son los condicionantes que deben elegir las aerolíneas para tomar una estrategia u otra y cuáles son las estrategias que pueden seguir. Nos centraremos en el modelo de negocio de Ryanair y lo compararemos con Iberia, como modelo tradicional, e Iberia Express cuyo modelo de negocio, como Ryanair, se basa en una estrategia *low cost*. Finalmente se analizará las diferencias y similitudes de ambos modelos y aerolíneas y se estudiará el impacto que ha tenido Iberia Express en el mercado español hacia Ryanair.

## **1. Funcionamiento Aerolíneas**

### **1.1 Análisis de la industria**

Para comenzar a analizar esta industria, el marco teórico de Michael Porter es un buen modelo que sirve para analizar e identificar las fuerzas competitivas que influyen en este mercado. Este modelo proporciona una perspectiva integral sobre cómo las cinco empresas dentro de esta industria compiten, crean valor y mantienen su ventaja competitiva. Este análisis se divide en:

#### **A) La rivalidad competitiva.**

Esta fuerza es influenciada por distintos factores como pueden ser el número de competidores del mercado o el crecimiento de la industria. Con respecto a este primer factor, la industria de las aerolíneas tiene un gran número de competidores ya que, si nos fijamos en el número de miembros del International Air Transport Association o IATA, estos suman 320 aerolíneas representando así el 83% del tráfico aéreo (IATA, s.f). Esto significa que, por país existe más de una empresa dedicada al transporte aéreo sin tener incluso en cuenta el 17% restante. Además, de estas 320 aerolíneas, 120 son de origen europeo haciendo así que de media existan más de dos aerolíneas por país dentro del continente europeo. Por otro lado, esta industria sigue en crecimiento tras las pérdidas ocasionadas por la pandemia de COVID-19. Se espera que para 2024 las ganancias operativas alcancen los \$49,3 mil millones comparado con los \$40,7 mil millones de 2023. Además, se prevén crecer un 7,6% interanual en ingresos mientras que los costes incrementarían tan solo un 6,9% (IATA, 2023). Todo esto demuestra como esta industria tan competitiva sigue creciendo cada año.

#### **B) Potencial para la entrada de nuevos competidores.**

Las barreras de entrada en la industria de las aerolíneas comerciales son muy altas debido los altos costes requeridos para la compra y mantenimiento de aviones, regulaciones gubernamentales y la necesidad de acceso a los aeropuertos. Por ello, en 2022 un estudio analizó cuanto sería la inversión inicial necesaria para crear una aerolínea ficticia teniendo en cuenta factores como la preparación de análisis de negocio o la elaboración de procedimientos. El resultado final fue que para poder comenzar una aerolínea actualmente se debería partir como mínimo con una

inversión inicial de cientos de miles de euros (Šulgan & Melníková, 2022). Esto provoca que la industria de las aerolíneas tenga unas barreras de entrada muy altas. La forma más sencilla de poder entrar en este mercado sería buscando una ventaja competitiva, como las aerolíneas de bajo coste, y explotarla antes de que puedan las demás adaptarse a esta.

C) Poder de negociación de los proveedores.

Los principales proveedores en la industria de las aerolíneas son los propios fabricantes de aviones, compañías de servicios de tierra y proveedores de combustible. La selección de fabricantes que tengan un gran tamaño se reduce a Boeing y Airbus lo que llevan a las aerolíneas a tomar una posición donde la elección está limitada entre estos dos fabricantes. Además, los productos que ofrecen tienen las características de ser únicos, diseñados específicamente para las aeronaves y con unos costes de cambio elevados. Por lo que, el poder de negociación que tienen los proveedores en este aspecto es alto. También, se estima que el consumo de energía en la aviación oscila entre el 2,5% y el 5% a nivel mundial. Esta demanda ha llevado incluso a que se esté buscando distintos medios para poder sustituir a los combustibles fósiles como el hidrógeno y las pilas de combustible (Baroutaji, Wilberforce, Ramadan, & Olabi, 2019).

D) Amenaza de productos sustitutivos.

Aunque esta “nueva” forma de transporte esté en auge, no se enfrenta a factores distintos que influyen en cualquier otro mercado. Los competidores indirectos de estas aerolíneas pueden llegar a ser los trenes de alta velocidad, alternativa atractiva y muy utilizada en Europa, o el Hyperloop. Este futuro modelo de transporte podría incluso superar la velocidad de un avión debido a la falta de rozamiento por estar en vacío (ferroviario, s.f.). Por ello, es importante destacar que, aunque todavía estén desarrollando la tecnología y el proyecto, esto no significa que se pueda en un futuro utilizar como alternativa al avión. Asimismo, el transporte terrestre de carretera con autobuses y automóviles también son competidores indirectos de las aerolíneas e incluso más atractivos en rutas cortas en las que se deba llevar gran cantidad de equipaje.

#### E) Poder de negociación de los compradores.

Esta última fuerza está influenciada por factores como el número de clientes, el coste de cambio o la sensibilidad del precio. Gracias a las nuevas tecnologías, los comparadores de internet ofrecen con un simple *click*, la capacidad de comparar vuelos y tarifas por lo que el coste de cambio dentro de esta industria es bajo. Por otro lado, la globalización ha conseguido que los países y las ciudades estén más interconectados, por consiguiente, cada año se experimenta un incremento de pasajeros en las aerolíneas. Esto quiere decir, que se está aumentando el número de clientes que demandan este tipo de transporte para viajar.

Además del análisis de Porter, España, con 222 millones, fue el segundo Estado miembro de la UE-27 con mayor número de pasajeros en 2018. Nuestro país junto con Alemania, Francia e Italia constituyen el 58% del transporte aéreo en la UE. Asimismo, destaca el aeropuerto de Adolfo Suárez Madrid-Barajas como el cuarto aeropuerto más relevante en millones de pasajeros (Eurostat, 2021). Este aeropuerto en 2023 consiguió aumentar su cifra de pasajeros con un 18,93% más que en 2022 cuya cifra total fue de 50.633.652 pasajeros. Asimismo, las rutas se dividen en un 78,7% internacional y un 21,3% doméstico (Aeropuerto de Madrid Barajas, s.f.). Esto demuestra el enfoque de conectividad internacional que tiene nuestra capital además de una menor proporción de vuelos domésticos por tener una fuerte red de transporte alternativo dentro de nuestro país.

### **1.2 Liberalización de la industria**

Antes de la liberalización, la industria del transporte aéreo estaba controlada y regulada por los gobiernos quienes elegían las rutas, tarifas y aerolíneas que operaban en los aeropuertos. Esto provocaba que las barreras de entrada fuesen muy altas y no existiese mucha competitividad (Button & Taylor, 2000). Con la liberalización del transporte aéreo que comenzó en los años 80, se desregularizó el mercado bajando así las barreras de entrada al mercado y aumentando la competitividad. Gracias a esta liberalización comenzaron a desarrollarse un nuevo modelo de negocio, las aerolíneas *low cost*.



Estas nuevas aerolíneas como Ryanair o EasyJet aprovecharon para ofrecer a un precio más bajo los servicios aéreos. Esta bajada de precio se conseguía gracias a la reducción de costes como elegir aeropuerto secundarios o rutas de corta distancia. Este nuevo modelo replanteó la estructura de costes de las aerolíneas tradicionales y su propio modelo de negocio. Las aerolíneas *low cost* aprovecharon las oportunidades que ofrecían la liberalización del mercado obligando así a las aerolíneas tradicionales a innovar y adaptarse al nuevo mercado (Domanico, 2007).

Por otro lado, cabe destacar que el crecimiento de estas aerolíneas *low cost* está enfrentando críticas sobre las implicaciones medioambientales. Este nuevo modelo se encarga de maximizar la eficiencia de todos los procesos productivos. Por ello, que una aeronave al día debe hacer el máximo número de vuelos ofreciendo, de este modo, unos precios más bajos. Esto estimula la demanda incrementándose el número de vuelos en un día y emisiones de CO<sub>2</sub> para la atmósfera de la Tierra. Para concluir, la liberalización del transporte aéreo ha dado lugar a un transporte más accesible y competitivo a costa del incremento de las emisiones de CO<sub>2</sub> y gases de efecto invernadero (Graham & Shaw, 2008).

Por otra parte, un estudio creado en 2016 en el que se consideran todas las alternativas de vuelo directas e indirectas de cada municipio de Europa Occidental, demostró que la liberalización de la industria de las aerolíneas junto con el surgimiento de las aerolíneas *low-cost* dieron lugar a una mayor competencia lo que ha permitido a los pasajeros a acceder a una mayor variedad de rutas disfrutando incluso de una bajada de precios. Estos cambios en la competencia no han sido uniformes viéndose, como Alemania con fuerte dominancia de la alianza STAR limitó la competencia de nuevos competidores mientras que en las zonas de menor competencia como Francia y España fueron zonas que, a diferencia de Alemania, han disfrutado de un aumento significativo de la competitividad (Lieshout, Malighetti, Redondi, & Brughouwt, 2016).

### **1.3 Funcionamiento de selección de rutas**

La forma más sencilla para poder calcular el beneficio o pérdida que da una ruta se hace mediante la representación gráfica del margen de contribución unitario, o UCM en sus siglas en inglés y la tasa de ocupación media (LF).

En primer lugar, el UCM se calcula haciendo la diferencia entre el ingreso por pasajero y el coste por asiento, dividiendo todo al final por este último coste por asiento como podemos observar en la Figura 1. Este margen se expresa en porcentaje y muestra en qué medida el precio pagado por pasajero excede el coste de su asiento teniendo en cuenta los kilómetros recorridos (Mateu Céspedes, s.f.).

### **Figura 1**

*Componentes UCM*

$$UCM = \frac{(IPK - CASK)}{CASK}$$

IPK: Ingreso por Kilómetro

CASK: Coste por Asiento y Kilómetro

Nota: Adaptado de (Mateu Céspedes, s.f.)

En segundo lugar, la tasa de ocupación o *load factor* es la división entre los pasajeros por kilómetro y los asientos por kilómetro. Junto al UCM, se expresa en porcentaje y muestra cómo están de llenos los vuelos en términos de su capacidad total como vemos en la Figura 2 (Mateu Céspedes, s.f.).

### **Figura 2**

*Componentes LF*

$$LF = NPK - ASKD$$

NPK: Número de Pasajeros Kilómetro

ASKD: Asiento Kilómetro Disponible

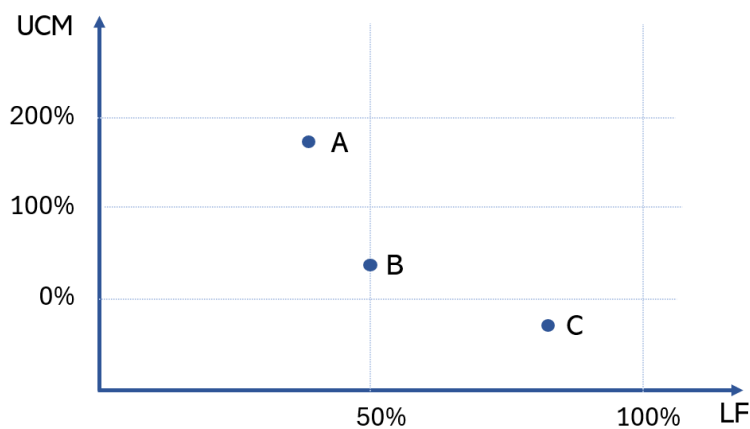
Nota: Adaptado de (Mateu Céspedes, s.f.)

Con estos dos datos sacados de la media de las rutas que una aerolínea está realizando podemos representarlos y observar cuáles son las diferencias entre ambas. En Figura 3 que tenemos a continuación podemos observar el posicionamiento de varias rutas denominadas A, B y C. La ruta ficticia A tiene un UCM atractivo al ser superior a 150%

y su tasa de ocupación es relativamente baja al estar por debajo del 50%. Esto hace que esta ruta enfrente grandes desafíos a pesar de su alto margen. En segundo lugar, nos encontramos con la ruta B en la que tienen un 50% en promedio de ocupación y su UCM es muy bajo. Esta ruta tendrá dificultades operativas y financieras al no tener un alto margen y solo cubrir el 50%. Por último, se encontraría la ruta C que, al igual que la ruta B, su UCM es bastante bajo, aunque tenga una ocupación alta. Como consecuencia, a pesar de su razonable ocupación, se podrían dar problemas financieros.

### Figura 3

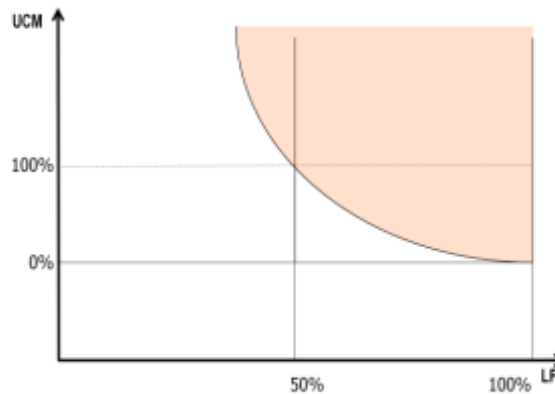
Gráfico UCM y LF



Por ello, para que una ruta pueda dar beneficio, se ha de tener un UCM considerablemente alto en comparación con su ocupación que puede llegar a incluso estar por debajo del 50%. La mejor elección sería una ruta con altos porcentajes tanto de UCM como de ocupación como se puede observar en la zona naranja de Figura 4 **Figura 4** (Mateu Céspedes, s.f.).

## Figura 4

Área rutas con beneficio.



Nota: Tomado de (Mateu Céspedes, s.f.)

### 1.4 Tasas de aeropuertos y slots

Las tasas de los aeropuertos dependen de distintos factores como el volumen de pasajeros, la oferta de más aeropuertos alrededor, si son públicos o privados o si están regulados. Estos factores hacen una gran diferencia a la hora de seleccionar un aeropuerto y ruta para una aerolínea.

En primer lugar, nos encontramos con los costes unitarios y el tráfico internacional. Los aeropuertos con altos volúmenes de vuelos internacionales tienden a tener tasas más altas debido a la necesidad de infraestructuras adicionales como pueden ser las aduanas o los controles de seguridad que, en vuelos domésticos, no son necesarios. Además, los aeropuertos centrales o *hubs* que sirven como zona de paso para llegar al destino final de los pasajeros suelen cobrar más debido a la importancia que tienen para las rutas de las propias aerolíneas. También tenemos lo que se denomina los subsidios cruzados, esto significa que muchas veces el aeropuerto no tiene que cobrar una cuantía elevada debido a que puede obtener los ingresos por otros servicios como puede ser el alquiler de los locales en el aeropuerto (Choo, 2014).

Asimismo, tenemos lo que se denomina la regulación y privatización que se ha mencionado anteriormente. Si nos encontramos ante un aeropuerto público o privado regularizado, las tasas serán mucho más bajas que si nos encontramos ante un privado no regularizado. Además, se encontraría el poder de negociación que pueden tener las aerolíneas. Si nos encontramos ante una aerolínea con alto volumen de clientes o con una

estrategia de *low-cost*, estas pueden negociar aún más cual es el precio de las tasas aeroportuarias ya que en el caso sobre todo de las *low-cost* cuyo objetivo es mantener el coste lo más bajo posible, pueden moverse a otro aeropuerto cerca de esa zona aeroportuaria que sea más barata. Un ejemplo de esto es Ryanair en Londres ya que sus aviones utilizan el aeropuerto de Gatwick que se sitúa a 1 hora de Londres (Bel & Fageda, 2009).

Por otra parte, se encontrarían los slots, los cuales son un factor clave de la organización dentro de un aeropuerto para la correcta eficiencia de este evitando la alta congestión. Estos slots, junto con las tarifas aeroportuarias, están influenciados por varios factores. El primer factor para destacar es la gestión a través de la asignación de slots. Algunos aeropuertos debido a su alto volumen de pasajeros han llevado a realizar alianzas estratégicas entre aerolíneas para poder cubrir la alta demanda y conseguir utilizar diferentes slots que ofrecen los aeropuertos (Abeyratne, 2000).

Asimismo, la asignación de estos slots no es adjudicado solamente por la ley de la oferta y la demanda, sino que también existen algunas otras formas como el *grandfather rights* o derechos históricos o loterías para nuevos entrantes. Sin embargo, se está explorando la combinación y coordinación de diferentes herramientas de asignación de slots para formar estrategias integrales. Con ello, se maximizaría la eficiencia del uso de los aeropuertos y se podría llegar a minimizar los impactos negativos como pueden ser los retrasos de los vuelos. Lo que se conseguiría es pasar del uso de una herramienta en un momento puntual a un conjunto de esas mismas herramientas para maximizarlos (Madas & Zografos, 2006).

Además, se ha de tener en cuenta que no es solo conseguir un slot en un aeropuerto si no la coordinación de este con otro para poder formar una ruta de aviación. Por lo que, además, se está explorando la utilización de la asignación de slots a nivel de red para interconectar aeropuertos de la manera más eficiente posible. Con ello, junto con la optimización de la congestión aeroportuaria se podrían conseguir grandes avances para reducir los impactos negativos del reparto de estos slots en aeropuertos (Benlic, 2018).

## 1.5 Alianzas de aerolíneas y grupos

Las alianzas de aerolíneas son acuerdos entre diversas compañías cuyo objetivo es mejorar la competitividad y satisfacer las necesidades de los clientes. Estas alianzas permiten a las aerolíneas expandirse a más geografías y mejorar la experiencia del pasajero (John Burton, 1994). Por otro lado, existe la posibilidad de que en un modelo con alianzas estratégicas sea más probable que existan momentos de incertidumbre y desacuerdos en decisiones por el uso de cada aerolínea de distintos criterios y alternativas. Por lo tanto, es muy importante la decisión de elegir un buen aliado estratégico. Para llegar a tomar una buena decisión, se han creado metodologías para poder elegir un socio estratégico como el modelo híbrido de proceso de análisis de redes que ayuda a mejorar las estrategias de colaboración y competir de manera más eficaz en el mercado global (Liou, Tzeng, Tsai, & Hsu, 2011).

La primera alianza de aerolíneas se remonta a 1929 cuando se formó Pan American-Grace Airways o Panagra. Esta empresa conjunta fue creada con el objetivo de operar como una aerolínea comercial desde la zona del canal de Panamá hasta la costa oeste de América del Sur. El gobierno de Estados Unidos presentó una demanda contra esta alianza para que se deshicieran de la propiedad conjunta creada de Panagra debido a las políticas antimonopolio de aquella época. Finalmente, por un conflicto de intereses entre Pan American, quienes por un lado veían a Panagra como la división de la costa oeste de su servicio en América del Sur, y Grace Airways quienes optaban por extender su mercado hasta Estados Unidos. Este primer caso de alianza estratégica en el mundo de las aerolíneas detalla correctamente el conflicto de intereses que puede surgir con los socios estratégicos. Asimismo, cabe destacar que esta alianza estratégica, aunque es considerada como la primera, no se asemeja a las alianzas actuales en las que no se crea una nueva línea de aviones si no que comparten los códigos de avión de viaje (Curran, Howard, Stonier, & Werner, 1962).

Actualmente, las tres alianzas de las aerolíneas más importantes de la industria de la aviación son Star Alliance, SkyTeam y Oneworld. Estas alianzas permiten, entre otros beneficios, compartir códigos de vuelo. Esto significa que las aerolíneas que sean miembro de una alianza pueden utilizar los números de vuelos de otras como si fuera suyo. Aunque el vuelo sea de una sola aerolínea, este puede salir en distintos sistemas de

reserva y horarios de otras aerolíneas. Con respecto a estas alianzas, desde la perspectiva de los consumidores, se han identificado distintas estrategias de posicionamiento. SkyTeam y Oneworld son identificadas con estrategias de posicionamiento similares mientras que Star Alliance compite más cerca con el modelo de bajo costo (López-Bonilla & López-Bonilla, 2013).

Star Alliance fue fundada en 1997 por Air Canada, United Airlines, Lufthansa, Thai Airways International y Varig. Esta alianza tenía como objetivo mejorar la experiencia del cliente coordinando así los horarios y recursos de los miembros. Actualmente, Star Alliance cuenta con 26 miembros entre los que destacan Air China y Turkish Airlines (Star Alliance, s.f.). Asimismo, esta alianza cuenta con un alcance geográfico muy grande teniendo presencia en Asia-Pacífico, Asia Occidental, Europa, América del Norte y Central (Flight Connections, s.f.). Por otro lado, nos encontramos con SkyTeam, la segunda alianza de aerolíneas más grande. Fundada en el año 2000 por Aeroméxico, Air France, Korean Air y Delta Airlines, SkyTeam consiguió con esta alianza ofrecer a sus clientes mejores condiciones con un *check-in* compartido o acceso a la zona VIP. Actualmente, constan de 19 aerolíneas entre las que se encuentran Air Europa y KLM (SkyTeam, s.f.).

Por último, nos encontramos con Oneworld. Esta alianza fue creada en 1999 por American Airlines, British Airways, Cathay Pacific y Qantas. El objetivo de esta alianza, junto con las otras dos principales, fue mejorar la experiencia de vuelo y conseguir competir a nivel global. Esta alianza está presente en 170 territorios y actualmente está compuesta por 13 aerolíneas entre las que destaca el grupo IAG compuesto por British Airways, Iberia, Vueling, Aer lingus y LEVEL. Este grupo mencionado anteriormente es un conglomerado de aerolíneas gracias a su fusión para mejorar la competitividad en el mercado global. La diferencia más importante entre un grupo y una alianza es que en los grupos las finanzas y otros departamentos como la reparación de motores actúan como si fuese una empresa única aun teniendo las distintas marcas operativas. No se hace distinción alguna dentro de la empresa, aunque la imagen de las distintas marcas para los clientes siga existiendo. Otros grupos por mencionar son Lufthansa Group con Luthansa, Swiss International Airlines, Austrian Airlines, Brussels Airlines, y Eurowings; Air-France-KLM con Transavia y HOP! y Delta Air Lines, Inc con Aeroméxico, Virgin Atlantic, y China Eastern Airlines.

## 2. Ryanair

### 2.1 Historia de Ryanair

Esta empresa, fundada en 1984, comenzó modelando sus operaciones como *low cost* imitando a la aerolínea americana Southwest Airlines a partir de 1991. Bajo la dirección de Michael O’Leary, Ryanair implementó estrategias agresivas logrando una alta rentabilidad en la industria. A finales de 2004, Ryanair anualmente transportaba un total de 25 millones de pasajeros con tan solo 2500 empleados y Boeing 737s, capacidad para tener alrededor de 180 personas sin tener diferencia de clases (Box & Byus, 2007).

### 2.2 Modelo de negocio de Ryanair

Para comprender este modelo de negocio se utilizará el Business Model Canvas creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Este modelo permite visualizar y analizar la estrategia de una compañía facilitando la actualización del modelo a medida que la empresa avanza. Este marco estratégico se centra en nueve componentes clave que cubren todas las áreas esenciales de la empresa.

El primer componente de este modelo son los **segmentos de clientes**. Estos segmentos son aquellos grupos de personas a los que van destinados el producto o servicio que la empresa ofrece. Identifica a quién está dirigido el negocio. En nuestro caso, Ryanair focaliza su servicio en personas sensibles al precio. Este grupo prioriza el precio del vuelo al comfort y servicios adicionales que podría ofrecer la aerolínea focalizándose en estudiantes y viajeros y familias que buscan minimizar los costes del viaje (Bustos Piquer, 2020).

El segundo componente de este modelo es la **propuesta de valor** que ofrece la empresa. Esta propuesta explica el por qué los clientes eligen el producto o servicio que realiza la empresa frente a sus competidores. Ryanair ofrece unas tarifas muy bajas con vuelos directos o *Point-to-point* eliminando los gastos extras como el traslado de equipaje a otros vuelos (Ryanair, 2024). Asimismo, al intentar minimizar todos los costes, los aeropuertos suelen ser secundarios y menos conocidos consiguiendo dar a sus clientes destinos menos concurridos por el turismo y más únicos (Bustos Piquer, 2020).



El tercer lugar tenemos los **canales**. Este componente clave explica cómo las empresas consiguen comunicarse con sus clientes. Esta sección incluye la venta, distribución y el marketing. En nuestro caso, la venta se realiza de forma directa evitando intermediarios y es posible por cualquier dispositivo que tenga acceso a Internet como puede ser un teléfono móvil u ordenador. También Ryanair tiene el sistema de promociones por correo electrónico y uso de redes sociales (Bustos Piquer, 2020).

Como cuarto componente se encontraría la **relación con los clientes**. En esta sección se explica el tipo de relación que establece la empresa con los clientes. En el caso de Ryanair, esta empresa tiene un servicio de atención al cliente en el que se ingresa con el email y de cambios y devoluciones si se ha contratado ese servicio. Además, antes del vuelo suelen mandar distintos *emails* ofreciendo sus servicios extras como hoteles y coches de alquiler (Bustos Piquer, 2020).

Las **fuentes de ingresos** es el quinto componente de este modelo. Este se refiere a cómo la empresa genera ingresos. Ryanair utiliza la tarifa básica ajustada como ingreso principal a la compañía. A parte de esto tiene unos ingresos indirectos como los servicios extra. Estos servicios incluyen elección de asiento, prioridad de embarque y una pieza extra de 10kg en el compartimento superior. Además, realiza servicios de venta cruzada ofertando alquiler de coches, seguros de viaje y hoteles (Bustos Piquer, 2020).

En sexto lugar, los **recursos clave** que tienen las empresas para que su modelo de negocio funcione. En nuestro caso, Ryanair cuenta con una flota de aviones Boeing 737. Esto significa que solo debe cuidar el mantenimiento y las operaciones de un único tipo de aeronave simplificando, de esta forma, los factores que requieren las aeronaves. Además, Ryanair dispone de un eficiente sistema tecnológico para gestionar las reservas de vuelos y ajustar los precios según el perfil del cliente interesado, así como la oferta y demanda existente en un momento dado (Bustos Piquer, 2020).

El séptimo componente de este modelo son las **actividades clave**. Estas acciones pueden ser todas aquellas realizadas con el fin único de que el modelo funcione. En nuestro caso, Ryanair cuenta con una eficiencia operativa y una optimización de rutas buscando constantemente maximizar la utilización de su flota y minimizar el tiempo en tierra (Bustos Piquer, 2020).

El octavo componente son las **socios clave** que tienen las empresas que ayudan a que el modelo de negocio de cierta empresa funcione. Ryanair tiene alianzas estratégicas con aeropuertos secundarios, fabricantes de aeronaves con Boeing y entidades públicas o turísticas. Además tiene colaboraciones con otras empresas para ofrecer productos y servicios durante el vuelo a los clientes como los alimentos o bebidas (Bustos Piquer, 2020).

En último lugar, la **estructura de costes** que describe todos los costes que la empresa debe incurrir para poder operar su modelo de negocio. Dentro de estos costes se encontrarían las tasas de ocupación, la estructura organizativa ligera y las economías de escala que consiguen maximizando el funcionamiento de las aeronaves. Como se ha mencionado anteriormente, Ryanair, como aerolínea *low cost*, consigue maximizar su beneficio reduciendo los costes operativos y bajando el precio de los vuelos para sus clientes. Los costes fijos siguen siendo difíciles de reducir (Bustos Piquer, 2020). Estos 9 componentes los podemos observar en la Figura 5.

**Figura 5**

*Business Model Canvas de Ryanair.*

Ryanair

<p><b>Socios Clave</b></p> <p>Alianzas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeropuertos secundarios</li> <li>• Fabricantes de aeronaves</li> <li>• Entidades turísticas</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Eficiencia operativa y optimización de rutas</p> <hr/> <p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Flota aviones Boeing 737 Sistema tecnológico para reservas y ajuste de precios</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Tarifas muy bajas con vuelos directos (<i>Point-to-point</i>)</p> <p>Los aeropuertos suelen ser secundarios y menos conocidos consiguiendo destinos más únicos</p>	<p><b>Relación con clientes</b></p> <p>Si eres socio, códigos promocionales de hasta un 20% de descuento para distintos destinos</p> <hr/> <p><b>Canales</b></p> <p>Venta directa por cualquier dispositivo que tenga acceso a Internet</p> <p>Emails y redes sociales</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Personas sensibles al precio (precio &gt; confort)</p> <p>Focalizándose en estudiantes y viajeros y familias que buscan minimizar los costes del viaje</p>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar beneficios reduciendo costes operativos (tasa de ocupación, estructura organizativa, economías de escala)</li> <li>• Costes fijos</li> </ul>		<p><b>Fuente de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifa básica ajustada como ingreso principal a la compañía</li> <li>• Ingresos indirectos como los servicios extra (incluyen elección de asiento, prioridad de embarque y una pieza extra de 10kg en el compartimento superior)</li> <li>• Venta cruzada ofertando alquiler de coches, seguros de viaje y hoteles</li> </ul>		

El objetivo principal de Ryanair es conseguir reducir los costes de su aerolínea por lo que, como se ha mencionado anteriormente, esta empresa acude a aquellos aeropuertos secundarios que pueden tener las ciudades. Si nos fijamos por ejemplo en París, la capital francesa cuenta con tres aeropuertos: Charles de Gaulle, París-Orly y Beauvais. Ryanair solo tiene vuelos al aeropuerto de Beauvais que se encuentra a 85 km de la capital. Esto conlleva que muchas veces el propio vuelo pueda salir más barato que el transporte hasta el aeropuerto. Este aeropuerto tiene como curiosidad que, de las 118 rutas existentes, el 47,45% de estas son realizadas por Ryanair (Beauvais Tillé Airport, s.f.).

También los slots que la aerolínea ofrece suelen ser muchos ya que como hemos mencionado anteriormente, cada día Ryanair intenta eficientar los costes de las aeronaves haciendo el máximo número de vuelos posibles para su posible maximización de beneficios. Como ejemplo, si buscamos un vuelo Madrid – Palma, el vuelo puede ser 43,17€ a las 7:10 pero 63,14€ si se escoge a las 20:05 (Ryanair, s.f.). Esto demuestra el impacto que tiene la selección del horario en las tarifas. Además, las tasas aeroportuarias pueden incrementarse durante las horas de mayor afluencia, lo que permite a Ryanair aprovechar los horarios más solicitados para aumentar los precios, dado el incremento en la demanda por esos vuelos.

Es importante señalar que Ryanair, a diferencia de las demás aerolíneas, no pertenece a ninguna alianza o grupo. Esta singularidad en la industria puede ser debido a distintos factores de su modelo de negocio. Como aerolínea *low cost*, Ryanair focaliza su mercado en corta distancia buscando siempre una simplificación y eficiencia operativa. Esta necesidad de eficiencia hace que muchas veces sus decisiones deban tomarse rápidamente y, la independencia y flexibilidad que proporciona no estar en una alianza pueden ser más beneficiosas para Ryanair. Además, la red de rutas que tienen Ryanair se centra en *Point-to-point*, es decir, esta empresa evita la complejidad de las conexiones y, por ende, los acuerdos de código compartido muy comunes en estas alianzas. Por todo ello, es complejo que Ryanair forme parte de una alianza aun teniendo en cuenta que muchas veces podría reducir el coste en mantenimiento de aeronaves si forma parte de una.

### **3. Grupo Iberia**

#### **3.1 Iberia**

##### **3.1.1 Historia de Iberia**

Iberia se fundó en 1927 con el propósito de poder conectar algunos puntos de la península con las islas y zonas de la costa africana. En los años 40, esta aerolínea conseguiría realizar los primeros vuelos cruzando el Atlántico a ciudades como Montevideo o Buenos Aires. Mas adelante, durante la década de los 60, se produjo un cambio trascendental en la aviación con la sustitución de los motores de hélice por los reactores. Este cambio marcó un punto de inflexión en el transporte aéreo ya que los reactores permitían mayor velocidad, altitud y eficiencia en los vuelos. Finalmente, con la liberalización del transporte, Iberia se integraría en 1999 a la alianza Oneworld. Esta alianza consigue llegar a cerca de 600 destinos lo que es equiparable a un vuelo cada cinco segundos (Iberia, s.f.).

En 2010, la Unión Europea aprobaría la fusión de Iberia con British Airways realizada el año anterior. Esta fusión entre iguales sería el inicio del grupo International Airlines Group o IAG. A este grupo se unirían Vueling en 2013, Aer Lingus en 2015 y LEVEL en 2017 al comenzar a formar parte de la aerolínea irlandesa (IAG Cargo, s.f.). Por lo tanto, este grupo contiene 5 aerolíneas, más de 250 destinos en 91 países, y más de 550 aeronaves implicando que la compañía tenga más facilidad para acceder a recursos, capital, conseguir sinergias y ampliar rutas fortaleciendo su posicionamiento en el mercado (IAG, s.f.).

##### **3.1.2 Iberia modelo de negocio tradicional**

El Business Model Canvas de este modelo de negocio, como podemos observar en la Figura 6, se divide en los 9 componentes clave siguientes:

- Segmentos de clientes: viajeros de negocios que por motivos de trabajo valoran la puntualidad, comodidad y eficiencia, turistas buscando los paquetes de viaje o empresas que necesitan el transporte de sus mercancías de forma rápida y fiable.
- Propuesta de valor: ampliar red de rutas que conectan intercontinentalmente, atención personalizada y programas de fidelidad, flexibilidad y opciones de cambio ante cambios de necesidades, soluciones seguras para transportes de mercancías de forma rápida.

- Canales: tanto por la página web como por la aplicación móvil, solo se necesita un dispositivo electrónico y acceso a internet, agencias de viajes y oficinas de ventas ubicadas en los propios aeropuertos.
- Relación con clientes: programas de fidelidad con Iberia Plus, atención al cliente 24 horas y personalización de ofertas según las preferencias y el historial de viajes de los clientes.
- Fuentes de ingresos: ventas de billetes, carga de mercancías, acuerdos de código compartido con los miembros de la alianza Oneworld y servicios adicionales como el acceso a zona VIP o facturar más equipaje.
- Recursos clave: una flota de aviones de distintos tipos según la ruta que se vaya a realizar, tecnología de sistemas de reserva y gestión de operaciones y el reconocimiento de la marca como aerolínea líder en España.
- Actividades clave: puntualidad y eficiencia de los vuelos, servicio al cliente personalizado y mantenido las 24 horas del día y marketing y ventas con promoción de servicios con agencias y socios.
- Socios clave: alianzas con las aerolíneas siendo miembro de Oneworld, proveedores como empresas de catering y mantenimiento de aviones y agencias de viaje o similares para los paquetes de viaje.
- Estructura de costes: fijos debido a los costes de las aeronaves e infraestructura de aeropuertos, comerciales con ventas y marketing y operativos o variables debido al combustible, mantenimiento de la flota y costes del personal.

**Figura 6**

*Business Model Canvas de Iberia*

Iberia

<b>Socios Clave</b> Alianzas con las aerolíneas siendo miembro de Oneworld  Proveedores como empresas de catering y mantenimiento de aviones  Agencias de viaje o similares para los paquetes de viaje	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad y eficiencia de los vuelos</li> <li>• Servicio al cliente personalizado</li> <li>• Marketing y ventas con agencias y socios</li> </ul>	<b>Propuesta de Valor</b> Ampliar red de rutas que conectan intercontinentalmente  Atención personalizada y programas de fidelidad  Flexibilidad y opciones de cambio  Soluciones seguras para transportes de mercancías de forma rápida	<b>Relación con clientes</b> Programas de fidelidad con Iberia Plus Atención al cliente 24h Personalización de ofertas  <b>Canales</b> Venta directa por cualquier dispositivo que tenga acceso a Internet Agencias de viajes Oficinas en aeropuertos	<b>Segmentos de Clientes</b>  Viajeros de negocios que valoran la puntualidad, comodidad y eficiencia  Turistas buscando los paquetes de viaje  Empresas que necesitan el transporte de sus mercancías
	<b>Recursos Clave</b> Flota aviones de distinto tipo según ruta Sistema tecnológico para reservas Reconocimiento marca			
<b>Estructura de Costes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijos por costes de las aeronaves e infraestructura de aeropuertos</li> <li>• Comerciales con ventas y marketing</li> <li>• Operativos o variables por combustible, mantenimiento de la flota y costes del personal</li> </ul>		<b>Fuente de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de billetes</li> <li>• Carga de mercancías</li> <li>• Acuerdos de código compartido con los miembros de la alianza Oneworld</li> <li>• Servicios adicionales como acceso a zona VIP o facturar más equipaje</li> </ul>		

Nota: Adaptado de (Iberia, s.f.)

Con una flota de 162 aeronaves, Iberia ofrece servicios a 138 ciudades distintas repartidas por todo el mundo. Como aerolínea tradicional, prioriza encontrar las mejores rutas para sus clientes, sin importar tanto el coste que suponga las tarifas aeroportuarias o los slots de despegue y aterrizaje. Además, muchos de los vuelos, son operados en colaboración con otras aerolíneas miembros de la alianza Oneworld, compartiendo el código de vuelo y aumentando de esta forma, el alcance de las rutas disponibles para los pasajeros bajo la marca de la compañía (Iberia, s.f.).

### 3.2 Iberia Express

#### 3.2.1 Historia de Iberia Express

Iberia Express es una compañía aérea que inició sus operaciones en 2012 bajo el Grupo Iberia. Con sede en Madrid, esta compañía goza de los privilegios de formar parte de la asociación Oneworld y el grupo IAG produciendo que opere en código compartido con otras aerolíneas como Air Berlin, Japan Airlines, British Airways o Air Lingus. Además, esta aerolínea ha conseguido posicionarse como el cuarto operador por cantidad

de pasajeros en el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid – Barajas y como número uno entre Madrid y el archipiélago canario. Otro de sus logros es que Iberia Express ha conseguido durante cinco años consecutivos ser nombrada la aerolínea *low cost* más puntual del mundo. Este reconocimiento internacional demuestra el compromiso con la puntualidad y regularidad de la aerolínea que, tan solo opera con 23 aeronaves (Iberia Express, s.f.).

### **3.2.2 Iberia Express Modelo de negocio**

El Business Model Canvas de este modelo de negocio, como podemos observar en la Figura 7, se divide en los 9 componentes clave siguientes:

- Segmentos de clientes: turistas que buscan opciones de viaje asequibles y de distancia corta, viajeros de negocios con presupuesto limitado, grupos y familias que buscan tarifas reducidas con flexibilidad en la reserva.
- Propuesta de valor: precios bajos manteniendo la eficiencia y flexibilidad de aerolíneas tradicionales con destinos atractivos.
- Canales: en la web o aplicación móvil, agencias de viajes y canales de marketing para promociones y ofertas especiales.
- Relación con clientes: autoservicio online en el que los clientes pueden gestionar las reservas ofreciendo a su vez un soporte online por si existe alguna incidencia y programas de fidelidad compartiendo la tarjeta de Iberia Plus.
- Fuentes de ingresos: ventas de billetes, servicios adicionales como el equipaje extra o elección de asientos y acuerdos de código compartido debido a la alianza con Oneworld.
- Recursos clave: flota de aviones elegida para rutas de corto y medio alcance (Airbus A320 y Airbus A321), reputación de la marca y tecnología utilizada para la gestión de reservas y operaciones.
- Actividades clave: gestión de operaciones aéreas, marketing y promociones y gestión de ingresos optimizando las tarifas y servicios adicionales para mejorar la rentabilidad.
- Socios clave: aeropuertos tanto principales como secundarios, agencias de viaje y alianzas con las aerolíneas siendo miembro de Oneworld.

- Estructura de costes: costes operativos como el combustible, tarifas aeroportuarias, mantenimiento aviones o salarios, costes fijos de las aeronaves y costes de comercialización y marketing digital. Centra los esfuerzos en optimizar todos estos costes para reducirlos lo máximo posible sin comprometer la calidad del servicio. La relación con Iberia consigue reducir estos costes favoreciéndose de las sinergias, tecnología y conocimientos que comparten.

**Figura 7**

*Business Model Canvas de Iberia Express*

Iberia Express

<b>Socios Clave</b> Aeropuertos tanto principales como secundarios  Agencias de viaje  Alianzas con las aerolíneas siendo miembro de Oneworld	<b>Actividades Clave</b> Optimización de tarifas y servicios adicionales para mejorar la rentabilidad	<b>Propuesta de Valor</b> Precios bajos manteniendo la eficiencia y flexibilidad de aerolíneas tradicionales con destinos atractivos	<b>Relación con clientes</b> Programas de fidelidad compartiendo la tarjeta de Iberia Plus	<b>Segmentos de Clientes</b> Turistas que buscan opciones de viaje asequibles y de distancia corta  Viajeros de negocios con presupuesto limitado  Grupos y familias que buscan tarifas reducidas con flexibilidad en la reserva
<b>Recursos Clave</b> Flota de aviones elegida pequeña Reputación de la marca Tecnología utilizada para la gestión de reservas y operaciones		<b>Canales</b> Web o aplicación móvil Agencias de viajes Canales de marketing para promociones y ofertas especiales.		
<b>Estructura de Costes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centra los esfuerzos en optimizar todos estos costes para reducirlos lo máximo posible sin comprometer la calidad del servicio</li> <li>• La relación con Iberia consigue reducir estos costes favoreciéndose de las sinergias, tecnología y conocimientos que comparten</li> </ul>			<b>Fuente de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de billetes</li> <li>• Servicios adicionales como el equipaje extra o elección de asientos</li> <li>• Acuerdos de código compartido debido a la alianza con Oneworld</li> </ul>	

Nota: Adaptado de (Iberia Express, s.f.)

Iberia Express, al igual que las aerolíneas tradicionales, suele utilizar slots que, aunque puedan suponer un coste ligeramente superior, les permiten operar desde zonas menos congestionadas y más baratas de los aeropuertos principales. Este enfoque les permite ofrecer un servicio de bajo coste sin comprometer la conveniencia de los aeropuertos principales. Un claro ejemplo de esta estrategia es su operación en París, donde Iberia Express elige el aeropuerto de París- Orly para sus vuelos. Este aeropuerto está en una distancia relativamente cercana a la capital, lo que facilita el acceso y reduce el tiempo de traslado para sus pasajeros. Esta táctica demuestra cómo la aerolínea intenta



optimizar la experiencia de viaje y ubicación ofreciendo tarifas más reducidas que las aerolíneas tradicionales (Iberia Express, s.f.).

### **3.3 Diferencias Iberia e Iberia Express**

En este apartado se explorarán las diferencias y similitudes que tienen ambas aerolíneas entre sí: Iberia e Iberia Express.

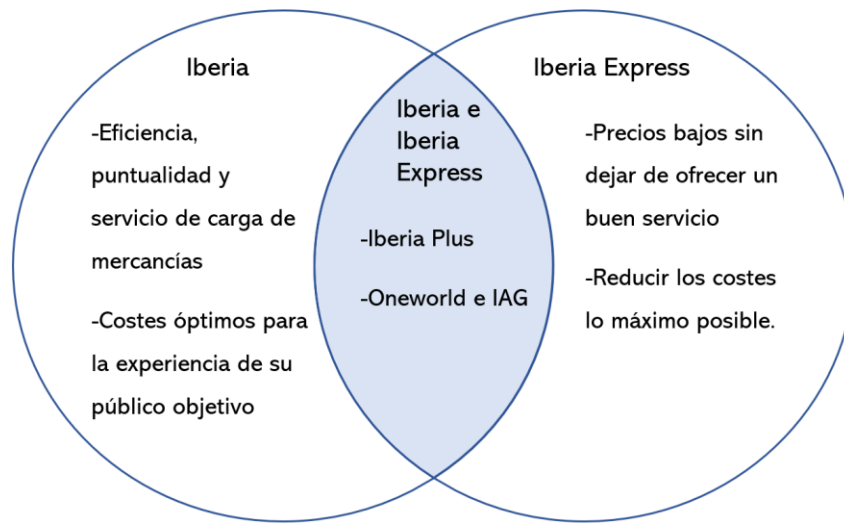
Mientras que Iberia Express se centra en pasajeros que buscan una opción asequible y tarifas reducidas, Iberia se centra en la eficiencia, puntualidad y el servicio de carga de mercancías. Por lo tanto la propuesta de valor que nos ofrece Iberia son amplias rutas con flexibilidad y soluciones para el transporte de mercancías mientras que Iberia Express nos ofrece precios bajos y con unas características similares a las aerolíneas tradicionales como la puntualidad (premio ganador durante 5 años consecutivos en aerolínea *low cost* más puntual del mundo) pero con unas tarifas mucho más reducidas.

Por otra parte, los costes en Iberia Express intentan ser reducidos lo máximo posible sin perder la calidad de la aerolínea mientras que Iberia intenta que los costes sean óptimos para poder llevar a cabo toda la experiencia que busca su público objetivo.

Por otro lado, estas dos aerolíneas tienen muchos puntos similares. Ambas utilizan Iberia Plus, lo cual significa que los clientes pueden utilizar la tarjeta de puntos tanto en una aerolínea como en la otra. Asimismo, ambas aerolíneas se benefician de formar parte de la misma alianza y grupo de aerolíneas con Oneworld e IAG. Gracias a formar parte de estos tratados, estas dos aerolíneas consiguen ampliar sus geografías con rutas de sus aliados compartiendo así código de vuelo. Para comprender mejor estas diferencias y similitudes, podemos observar a continuación el diagrama de Venn en la Figura 8.

## Figura 8

### Diferencias Iberia e Iberia Express en Diagrama de Venn



## 4. Comparación de modelos

### 4.1 Comparación de modelo tradicional con *low cost*

La introducción del nuevo modelo de negocio *low cost* ha obligado a numerosas aerolíneas a cuestionar sus propias estrategias y buscar nuevas formas para minimizar sus costes sin caer en bajar la calidad y experiencia del propio cliente. A continuación, se explicará con mayor detalle las similitudes y diferencias de cada uno de los modelos.

En primer lugar, se deben mencionar los conceptos clave del Business Model Canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. En este modelo, resalta como primer componente, el segmento de mercado el cual varía significativamente entre aerolíneas. En el caso de Iberia, esta aerolínea se dirige a pasajeros que valoran la puntualidad, comodidad y eficiencia además del transporte de mercancías rápido y seguro. En cambio, Ryanair apunta a un segmento de mercado que sean más sensibles al precio, priorizando ofertas precios bajos sobre la comodidad que pueda experimentar el pasajero. Esta diferencia se extiende a su relación con los clientes. Por un lado, Iberia al tener un tipo de clientes que valoran la calidad, existen programas de fidelidad y personalización de ofertas para cada uno de sus clientes. Por otro lado, Ryanair mantiene una relación ofreciendo unos códigos promocionales para que puedan viajar a precios aún más bajos de lo que normalmente puede llegar a ser un viaje con ellos.

En relación con las similitudes, tanto Iberia como Ryanair utilizan la venta directa como canal principal para vender su servicio. Esta elección resalta la importancia de la venta directa con el cliente, permitiendo a las aerolíneas un mayor control sobre la experiencia de compra y precios. Además, ambas empresas deben contar con un buen sistema tecnológico para la gestión de reservas y determinación de precios.

Con respecto a la propuesta de valor y las actividades clave de estas dos aerolíneas, mientras que Ryanair busca optimizar sus rutas para ofrecer unas tarifas bajas y destinos únicos al elegir aeropuertos secundarios, Iberia busca ofrecer rutas intercontinentales, flexibilidad en la gestión de reservas y opciones de cambio para sus pasajeros. La colaboración con agencias de viaje y socios estratégicos, así como su participación en la alianza Oneworld son fundamentales para el desarrollo de su modelo de negocio, permitiendo ofrecer una gama más amplia de destinos y opciones de viaje.

En cuanto a los recursos y socios clave, Ryanair cuenta con una misma flota de aviones que permite reducir los costes de mantenimiento y formación. Su colaboración con aeropuertos secundarios y entidades turísticas mejora su propuesta de valor enriqueciendo su oferta con actividades adicionales. Por otra parte, Iberia tiene una flota de aviones diversificada que depende del tipo de ruta que se realice. El reconocimiento de su marca, junto con las sinergias creadas a través de agencias de viaje y la alianza de Oneworld, fortalece la posición competitiva en el mercado, ofreciendo a los pasajeros una experiencia de viaje integral y conectada.

Finalmente, en el análisis del Business Model Canvas, se encuentra la estructura de costes y la fuente de ingresos. Ambas aerolíneas tienen unos costes fijos muy similares debido a la compra de aeronaves e infraestructura de aeropuertos. Sin embargo, mientras que Iberia intenta minimizar sus costes sin influir en la comodidad y experiencia del cliente, Ryanair se centra en reducirlos lo máximo posible, incluso si esto implica influir en la percepción del servicio por parte del cliente.

Con respecto a la fuente de ingresos, la única similar en ambas aerolíneas es la venta de billetes de avión. Sin embargo, Ryanair consigue a su vez ingresos por la venta cruzada y los servicios adicionales como puede ser el cobro por maletas de 10kg en cabina, servicio que están cubiertos en Iberia con el propio billete. Para Ryanair esto es un servicio extra, para Iberia viene incluido en el billete. Mientras tanto, Iberia consigue

unos ingresos adicionales por los acuerdos de código gracias a la alianza de Oneworld y al servicio de carga de mercancías para empresas.

Otra diferencia que cabe a destacar son los aeropuertos y la asignación de slots de cada aerolínea. Ryanair, siguiendo su estrategia de reducción de costes, obtiene alianzas con aeropuertos secundarios cuyas tarifas son más bajas. En contraposición, Iberia ofrece operar en los aeropuertos principales, que, aunque conllevan tarifas más altas, ofrecen mejor conectividad y comodidad a los pasajeros como accesos más directos a las ciudades.

Con respecto a los slots, Iberia suelen ofrecer viajes a partir de las siete de la mañana pensando en los clientes que necesiten llegar temprano a su destino. Prefiere a su vez, slots a las horas más concurridas del aeropuerto que suelen ser percibidas por los viajeros como las más cómodas para viajar debido a que desean evitar madrugar excesivamente y aprovechar mejor el día en ambos extremos del viaje. Por el contrario, Ryanair, aprovecha los slots para maximizar la utilización de la aeronave comenzando desde que se abre el aeropuerto hasta que se cierra, sin priorizar necesariamente la comodidad. Esto incluye vuelos que parten desde las 6:00 de la mañana desde aeropuertos como el Adolfo Suárez Madrid-Barajas. A esta hora el transporte público de la ciudad aún no está operativo lo que obliga a los pasajeros a tener que recurrir a otras alternativas más costosas para llegar al aeropuerto como los taxis u servicios de transporte por aplicaciones móviles.

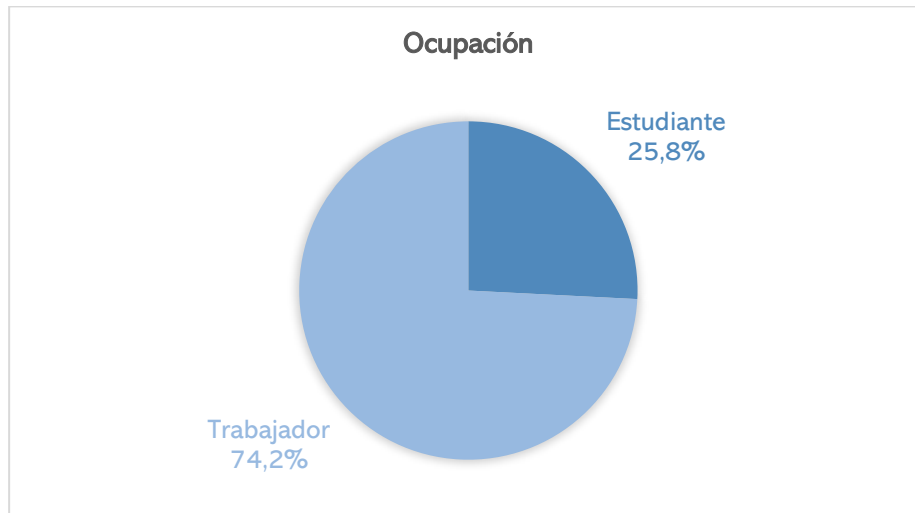
Sin duda la alianza de Oneworld es también una clara distinción entre ambas aerolíneas. Iberia comparte códigos de vuelo, rutas y otros servicios con otros miembros dentro de la alianza. Por el contrario, Ryanair, con su modelo de *Point-to-point*, busca solo hacer viajes de corta y media distancia sin tener que depender de otras aerolíneas para el ajuste de precios en sus billetes de avión.

En una encuesta que he realizado con el objetivo de investigar cuáles son las preferencias de los clientes según su ocupación y edad, hemos podido observar varias diferencias y similitudes en las preferencias de los clientes. Esta encuesta, que se puede encontrar las preguntas en el Anexo A, ha sido realizada por 124 encuestados en las que han tenido que responder a preguntas como su ocupación, sector, preferencias de vuelo o uso de comparadores de vuelo en sus compras. Antes de analizar los datos, nos hemos

encontrado que de las 124 respuestas, el 74,2% son trabajadores dejando a un 25,8% de estudiantes como podemos observar en Figura 9.

### Figura 9

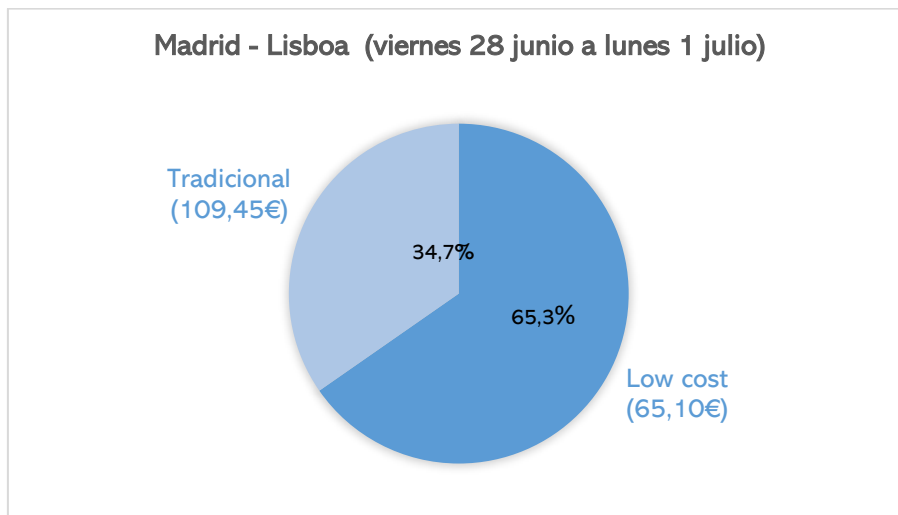
Encuesta: Gráfico de ocupación



Asimismo, los factores más decisivos para la compra de los billetes de vuelo han sido el precio con un 74,2% de votos y el horario con un 58,1%. Otros encuestados también han creído importante señalar el uso de las millas y puntos de distintas aerolíneas como factor decisivo para la compra de los billetes. En último lugar, en los casos hipotéticos sobre la elección de una aerolínea tradicional o *low cost*, ha predominado la elección de aerolínea *low cost* con un 65,3% en el primer vuelo Madrid- Lisboa, y un 79,8% en los vuelos de Madrid - Edimburgo y Madrid – Manchester como podemos observar en Figura 10, Figura 11 y Figura 12.

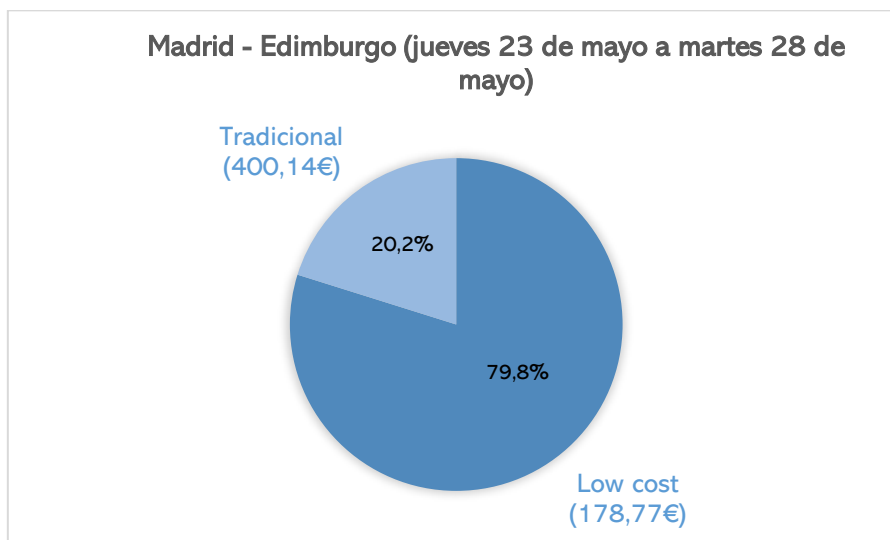
**Figura 10**

*Encuesta: Gráficos de casos hipotéticos (Madrid – Lisboa)*



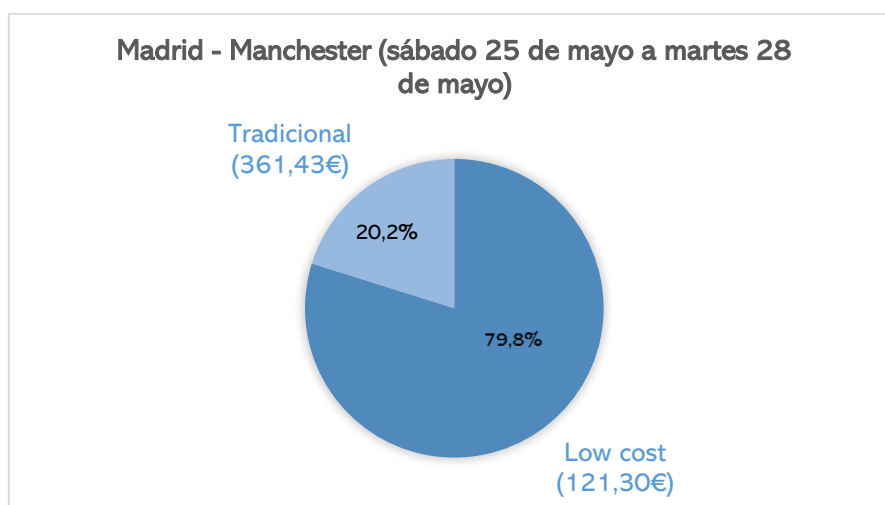
**Figura 11**

*Encuesta: Gráficos de casos hipotéticos (Madrid – Edimburgo)*



## Figura 12

Encuesta: Gráficos de casos hipotéticos (Madrid – Manchester)



Si analizamos las respuestas dadas, nos encontramos, en primer lugar, que ante la pregunta de cómo de dispuesto está el encuestado a pagar extra por comodidades adicionales como pueden ser tener más espacios para las piernas o asientos preferentes, los resultados fueron que quienes más votaron en porcentaje de su ocupación con el valor 1, que significa no estar dispuesto a pagar por esas comodidades, fueron los estudiantes. Por otro lado, los trabajadores se repartieron por todo el índice de preferencias centrándose de media en la zona 5 y 6, donde es la mitad de predisposición a pagar por un vuelo con más comodidades. Esto nos demuestra la sensibilidad al precio que tienen los estudiantes frente a los trabajadores.

Asimismo, se puede observar cómo la mayoría de encuestados prefieren pagar por los servicios de una aerolínea *low cost* antes que por una aerolínea tradicional, dejando tan solo un 4,03% de los encuestados con preferencias en aerolíneas tradicionales teniendo en cuenta la cantidad de viajes anuales realizados (de 5 a 8 viajes anuales). Además, si analizamos el perfil de personas que utilizan los dos tipos de aerolíneas, podemos observar cómo, por una parte, los estudiantes tienen una preferencia clara por las aerolíneas *low cost*, siendo muy sensibles al precio del billete. Por otra parte, el grupo que más ha preferido elegir el uso de aerolíneas tradicionales ha sido el sector financiero siendo el 8,87% de los encuestados totales.

También hemos podido observar en la encuesta como para el propósito de trabajo, es casi igual el porcentaje que se utiliza de aerolíneas *low cost* como de aerolínea tradicionales. Por otro lado, si el propósito de los viajes de los encuestados eran el estudio, estos elegían sin dudar la aerolínea *low cost*, esta observación se enlaza con la sensibilidad que hemos observado anteriormente de los estudiantes al precio del billete. También el 25,81 % de los encuestados que eligieron el ocio como primera opción de su justificación para los viajes, eligieron aerolíneas tradicionales frente a los 55,65% que eligieron aerolíneas *low cost*.

Asimismo, hemos podido observar como de los estudiantes el 43,75% siempre utilizan, a la hora de comprar un vuelo, algún tipo de comparador. Esta cifra, en los trabajadores se reduce a un 31,52% demostrado una vez más la sensibilidad de los estudiantes al precio y, conforme mayor nivel adquisitivo, la sensibilidad de este se reduce. Por otro lado, el sector dentro de trabajadores que más utiliza este tipo de comparadores es el financiero.

Por todo ello, podemos concluir que aunque ambas sean aerolíneas, estas dos operan totalmente de forma distinta con estrategias diferentes. Son pocas las similitudes que tienen y grandes las diferencias como el tipo de público al que se dirigen (observado también en la encuesta) o las rutas que toman. Ambas aerolíneas operan en el mismo mercado pero pocas veces sus caminos se juntan. Ofrecen un producto muy distinto aun realizando la misma función y esto hace que, ambas con su ventaja competitiva, convivan en el mismo mercado sin perecer. Finalmente, esta diversidad de modelos de negocio enriquece la industria aérea y ofrece a los viajeros una amplia gama de opciones, incrementando la innovación y mejora continua del sector.

#### **4.2 Comparación modelos *low cost***

Iberia Express y Ryanair utilizan estrategias similares en su modelo de negocio para poder competir en el mercado aéreo. Por ello, es importante analizar qué diferencias y similitudes tienen ambos modelos para entender su competitividad en el sector.

En primer lugar, los segmentos de clientes. Iberia Express atrae a turistas que buscan opciones de viajes asequibles, viajeros de negocios con presupuesto limitado y grupos y familias que buscan tarifas reducidas con flexibilidad en la reserva. En cambio, Ryanair se centra en estudiantes y viajeros que priman el precio sobre el comfort sin tener en cuenta la flexibilidad o comodidad en sus reservas. Asimismo, su relación con estos



es completamente distinta. Con Iberia Express, los clientes pueden hacer uso de una tarjeta de fidelidad de Iberia Plus que puede utilizarse en todo el grupo IAG o incluso Oneworld. En cambio los clientes de Ryanair solo pueden conseguir descuentos muy reducidos en la propia aerolínea.

La propuesta de valor que tiene cada aerolínea es también una característica distintiva de sus modelos de negocio. En primer lugar, Ryanair con sus vuelos directos *Point-to-point* y la utilización de aeropuertos secundarios consigue destinos únicos mientras que Iberia Express mantiene los precios bajos sin bajar la eficiencia y flexibilidad de aerolíneas tradicionales con destinos atractivos. Por ello aunque las actividades clave de ambas aerolíneas sea optimizar las tarifas y reducir los costes Iberia Express consigue esto sin bajar la calidad del propio servicio a perspectiva de sus clientes.

Ambas aerolíneas tienen el mismo tipo de canal y recursos clave utilizando una flota única de aviones, tecnología para la gestión de reservas y operaciones y web o aplicación móvil para la compra de billetes. Por otra parte, utilizan unos socios completamente distintos. En el caso de Ryanair, los socios clave que pueden tener son los proveedores de aeropuertos secundarios, agencias de viajes y los propios fabricantes de aeronaves que son muy en comunes todas las aerolíneas *low cost*. Además de estos socios, Iberia Express, cuenta con las alianzas de los miembros de Oneworld.

Con respecto a la estructura de costes, Iberia Express se beneficia de su relación directa con Iberia, aprovechando las sinergias, tecnología y conocimientos que comparten. Optimiza los costes reduciendo lo máximo posible sin comprometer la calidad de servicio percibida por los consumidores. Por otro lado, el objetivo único de Ryanair es reducir estos costes operativos, siendo o no percibidos por los consumidores.

En cuanto a la fuente de ingresos, tanto Ryanair como Iberia Express utilizan su tarifa básica y servicios extras como principal fuente. Sin embargo, Ryanair amplía estos mediante la venta cruzada de ofertas como el alquiler de coches o seguros de viaje e Iberia Express mediante los acuerdos de código compartido y la alianza de Oneworld.

Por otro lado, si nos fijamos en las cifras de 2012 como vemos en la Figura 13 las primeras compañías por cuota de mercado son Ryanair con un 28,9% e Iberia con un 15,3% (Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible, s.f.). Mas adelante, en 2018 y tras 6 años de que Iberia Express esté en operación, podemos observar que en el ranking

de compañías en el mercado aéreo en España, la cuota de mercado de Ryanair se reduce a un 18,55% de media como podemos observar en el Anexo B. Esta reducción en su cuota de mercado no es simplemente por la aparición de Iberia Express que consta de una cifra de tan solo 2,67% de cuota, sino que también por el incremento de otras aerolíneas de bajo coste como Transavia. Esto significa que Ryanair ha experimentado una reducción de su cuota de mercado en España, entre otras razones, por la creación de nuevas aerolíneas *low cost*.

### Figura 13

*Ranking de compañías aéreas que operan en España por número pasajeros transportados en 2012.*



Nota: Tomado de (Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible, s.f.)

## 5. Conclusión del análisis

Durante este trabajo, hemos podido observar, en primer lugar, cuáles son los factores que influyen en las aerolíneas a diario. Cada empresa en este sector debe tomar una serie de decisiones que va a hacer distinguirla de las demás. Tanto si la empresa opta por un modelo de negocio *low cost* o por uno tradicional, aún debe decidir según su estrategia las tasas aeroportuarias, los slots, rutas, si va a formar parte de alguna alianza o grupo, etc. Asimismo, es muy importante saber cuáles son las ventajas y desventajas de toda decisión ya que, como hemos podido observar, formar parte de una alianza como lo hace Iberia Express, puede no ser una ventaja para Ryanair aun siguiendo ambas el mismo modelo de negocio.

Además, hemos descrito y analizado el modelo de negocio de Ryanair. Este modelo a su vez lo hemos comparado con el modelo de la aerolínea más importante en España: Iberia. Esta aerolínea, siguiendo la ventaja competitiva hallada por Ryanair en Europa, creó, en 2012, Iberia Express. Esta aerolínea *low cost* con características de las aerolíneas tradicionales ha conseguido logros como puede ser el logro de ser nombrada la aerolínea más puntual del mundo. Estos logros han marcado una clara diferencia con el modelo de negocio de Ryanair que, aunque se dirija a un segmento de clientes similar, los clientes de Iberia siguen valorando ciertas comodidades como la extensión de rutas, las millas por ser socio de una alianza o los propios logros de la compañía.

El surgimiento de esta Iberia Express junto con el de otras aerolíneas, imitando el modelo, han conseguido que Ryanair haya disfrutado de una ventaja competitiva durante los primeros años de pocos competidores. Actualmente, y tras el análisis realizado, podemos observar cómo empresas como Iberia Express o Transavia, esta última siendo una aerolínea que pertenece al grupo Air France-KLM (SkyTeam), han quitado cuota de mercado a Ryanair haciendo que muchos clientes se pasen a otras aerolíneas. Sin duda, Iberia Express ha sido todo un éxito para conseguir un segmento del mercado español que estaba explotado por otras aerolíneas pero que, gracias a su conocimiento de la industria, ha conseguido adaptarse y mejorar el producto ganando cuota de mercado.

Por otra parte, con la encuesta realizada hemos observado como los encuestados siguen prefiriendo para vuelos de corta/media distancia aerolíneas *low cost*. Por ello, que Iberia explotase este sector creando Iberia Express cubriendo la necesidad que claramente se podía observar. Asimismo, gracias a la encuesta hemos podido relacionar, a los

estudiantes con su sensibilidad al precio y a los trabajadores con su búsqueda de mayor comodidad.

Por todo ello, Iberia tomó una buena decisión creando Iberia Express y posicionando a esta aerolínea *low cost* como una de las mejores. Esto le ha hecho destacar frente a la mayoría de su competición consiguiendo una buena experiencia por parte del consumidor. Con este estudio, hemos conseguido observar las diferencias y similitudes de los modelos de negocio de Ryanair, Iberia e Iberia Express y como la competición entre ambas, fortalece la innovación y competitividad dentro de la industria, necesaria para mejorar.

## 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, Ana Palacios Cereceda, estudiante de Administración y Dirección de empresas y Relaciones Internacionales de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado Análisis Comparativo de Negocio de Iberia y Ryanair y El Impacto de Iberia Express en el Mercado Español, 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. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
8. **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: 19/03/2024

Firma:



## Bibliografía

- Abeyratne, R. I. (2000). Management of airport congestion through slot allocation. *Journal of Air Transport Management*, 29-41. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969699799000198>
- Aeropuerto de Madrid Barajas. (s.f.). *Servicios e Información de interés del Aeropuerto*. Retrieved from Estadísticas de Aeropuerto de Madrid Barajas: <https://madridbarajasairport.net/es-es/estadisticas/>
- Baroutaji, A., Wilberforce, T., Ramadan, M., & Olabi, A. G. (2019). Comprehensive investigation on hydrogen and fuel cell technology in the aviation and aerospace sectors. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 31-40.
- Beauvais Tillé Airport. (s.f.). *Essential Airport Information and Services*. Retrieved from Statistics for Beauvais Tillé Airport: <https://beauvaistilleairport.com/statistics/>
- Bel, G., & Fageda, X. (2009, 11 10). Privatization, regulation and airport pricing: an empirical analysis for Europe. *Springer Science+Business Media*, 1-20. Retrieved from [http://www.ub.edu/graap/JRE\\_BELFAGEDA.pdf](http://www.ub.edu/graap/JRE_BELFAGEDA.pdf)
- Benlic, U. (2018). Heuristic search for allocation of slots at network level. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 488-509.
- Box, T. M., & Byus, K. (2007). RYANAIR (2005): SUCCESSFUL LOW COST LEADERSHIP. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 71-77.
- Bustos Piquer, M. (2020, 04). *Universidad Politècnica de València*. Retrieved 03 11, 2024, from <https://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>
- Button, K., & Taylor, S. (2000). International air transportation and economic development. *Journal of Air Transport Management*, 209-222.
- Choo, Y. Y. (2014). Factors affecting aeronautical charges at major US airports. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 54-62.
- Curran, K. J., Howard, M. C., Stonier, C. E., & Werner, a. R. (1962). Legal Developments in Marketing. *Legal Developments in Marketing*.
- Domanico, F. (2007). The European airline industry law and economics of low cost carriers. *European journal of law and economics*, 199-221.
- Eurostat. (2021, 01 07). *Eurostat Statistics Explained*. Retrieved from Estadísticas de transporte de viajeros: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Passenger\\_transport\\_statistics/es&oldid=511144#Pasajeros\\_a.C3.A9reos](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Passenger_transport_statistics/es&oldid=511144#Pasajeros_a.C3.A9reos)
- ferrovial. (s.f.). *FERROVIAL- INNOVACIÓN - TECNOLOGÍAS*. Retrieved from ¿Qué es Hyperloop? : <https://www.ferrovial.com/es-es/innovacion/tecnologias/hyperloop/>

- Flight Connections. (s.f.). *Flight Connections*. Retrieved 03 11, 2024, from Mapa Rutas Star Alliance: <https://www.flightconnections.com/es/vuelos-star-alliance>
- Graham, B., & Shaw, J. (2008). Low-cost airlines in Europe: Reconciling liberalization and sustainability. *Geoforum*, 1439-1451.
- Gratton, P. (2024, 01 22). *Investopedia*. Retrieved from Porter's Five Forces Explained and How to Use the Model: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- IAG Cargo. (s.f.). *IAG Cargo*. Retrieved from Our History: <https://www.iagcargo.com/en/our-history/>
- IAG. (s.f.). *International Airlines Group*. Retrieved from Conócenos: <https://www.iairgroup.com/es/conocenos/>
- IATA. (2023, 12 06). *Press Release No: 68*. Retrieved from Airlines Set to Earn 2.7% Net Profit Margin on Record Revenues in 2024: <https://www.iata.org/en/pressroom/2023-releases/2023-12-06-01/#:~:text=Airline%20industry%20operating%20profits%20are,a%20total%20of%20%24914%20billion.>
- IATA. (s.f.). *IATA*. Retrieved from IATA Members: <https://www.iata.org/en/about/members/#:~:text=IATA%20Members,leading%200passenger%20and%20cargo%20airlines.>
- Iberia Express. (s.f.). *Iberia Express*. Retrieved from La compañía: <https://www.iberiaexpress.com/informacion-general/iberia-express/empresa>
- Iberia Express. (s.f.). *Iberia Express*. Retrieved from Booking: <https://booking.iberiaexpress.com/?triptype=RT&from=PAR&to=MAD&depdate=2024-02-29&retdate=2024-04-02&exactdates=0&adt=1&chd=0&inf=0>
- Iberia Express. (s.f.). *Iberia Express*. Retrieved from The Company: <https://www.iberiaexpress.com/en/general-info/iberia-express/the-company>
- Iberia. (s.f.). *Iberia*. Retrieved from About us: [https://grupo.iberia.com/about\\_us/our\\_activities](https://grupo.iberia.com/about_us/our_activities)
- Iberia. (s.f.). *Iberia IAG Oneworld*. Retrieved from Quiénes somos: [https://grupo.iberia.es/about\\_us](https://grupo.iberia.es/about_us)
- Iberia. (s.f.). *Quiénes somos*. Retrieved from Historia: [https://grupo.iberia.es/about\\_us/historical\\_timeline](https://grupo.iberia.es/about_us/historical_timeline)
- John Burton, P. H. (1994). Airline alliances: cooperating to compete? *Journal of Air Transport Management*, 209-227.
- Kaspersky. (s.f.). *Kaspersky daily aeronaves*. Retrieved from Cómo Funcionan Las Rutas Aéreas: <https://latam.kaspersky.com/blog/como-funcionan-las-rutas-aereas/5505/>
- Lieshout, R., Malighetti, P., Redondi, R., & Brughouwt, G. (2016). The competitive landscape of air transport in Europe. *Journal of Transport Geography*, 68-82.

- Liou, J. J., Tzeng, G.-H., Tsai, C.-Y., & Hsu, C.-C. (2011). A hybrid ANP model in fuzzy environments for strategic alliance partner selection in the airline industry. *Applied Soft Computing*, 3515-3524. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1568494611000342>
- López-Bonilla, J. M., & López-Bonilla, L. M. (2013). POSITIONING STRATEGIES OF GLOBAL AIRLINE ALLIANCES FROM THE CONSUMER'S PERSPECTIVE. *Tourism Economics*, 203-208.
- Madas, M. A., & Zografos, K. G. (2006). Airport slot allocation: From instruments to strategies. *Journal of Air Transport Management*, 53-62.
- Mateu Céspedes, J. M. (s.f.). *Universidad Politécnica de Valencia*. Retrieved from Decisiones en transporte aéreo: análisis de rutas actualmente ofertadas: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/99246/Mateu%20-%20Decisiones%20en%20transporte%20a%C3%A9reo.%20An%C3%A1lisis%20de%20rutas%20actualmente%20ofertadas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible. (s.f.). *Estadísticas y publicaciones*. Retrieved from Compañías aéreas en España 2018: <https://www.transportes.gob.es/aviacion-civil/estudios-y-publicaciones/estadisticas-del-sector/informes-del-transporte-aereo-en-espana-2018/coyuntura-de-las-companias>
- Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible. (s.f.). *Principales datos del transporte aéreo en España 2012*. Retrieved from Principales compañías en el tráfico aéreo en España: <https://www.transportes.gob.es/areas-de-actividad/aviacion-civil/estudios-y-publicaciones/estadisticas-del-sector/principales-datos-del-transporte-aereo-en-espana-2012/principales-companias-en-el-trafico-aereo-en-espana>
- Ryanair. (2024, 02 23). *General terms and conditions of carriage*. Retrieved from Article 17 - Point-to-point: [https://www.ryanair.com/ie/en/useful-info/help-centre/terms-and-conditions/termsandconditionsar\\_1560777886#:~:text=We%20are%20a%20'point%2Dto,they%20are%20operated%20by%20us.](https://www.ryanair.com/ie/en/useful-info/help-centre/terms-and-conditions/termsandconditionsar_1560777886#:~:text=We%20are%20a%20'point%2Dto,they%20are%20operated%20by%20us.)
- Ryanair. (s.f.). *Ryanair*. (Ryanair) Retrieved 02 29, 2024, from Madrid-Palma: <https://www.ryanair.com/es/es/trip/flights/select?adults=1&teens=0&children=0&infants=0&dateOut=2024-03-08&dateIn=2024-03-10&isConnectedFlight=false&discount=0&promoCode=&isReturn=true&originIata=MAD&destinationIata=PMI&tpAdults=1&tpTeens=0&tpChildren=0&t>
- SkyTeam. (s.f.). *SkyTeam*. Retrieved 03 11, 2024, from SkyTeam History: <https://www.skyteam.com/en/about/history/>
- Star Alliance. (s.f.). *Sobre Star Alliance*. Retrieved from La Historia Star Alliance: <https://www.staralliance.com/es/history>



Šulgan, M., & Melníková, L. (2022). The Concept of Financing the Preparatory Phase of an Airline – Airline Maker. *New Trends in Aviation Development (NTAD)*, 219-223.

## Anexo

**Anexo A.** Encuesta realizada con objetivo de comparar el modelo tradicional con *low cost*.

Esta encuesta busca entender las preferencias de los distintos tipos de clientes que viajan en avión. La encuesta consiste en tres apartados obligatorios de completar para terminarla.

### Apartado 1:

Edad *
<input type="radio"/> 18-24 años
<input type="radio"/> 25-35 años
<input type="radio"/> 36-46 años
<input type="radio"/> 47-65 años
<input type="radio"/> +65 años

Ocupación *
<input type="radio"/> Estudiante
<input type="radio"/> Trabajador

Si contestó a trabajador, ¿qué sector en específico? (Ej: turístico)
Texto de respuesta corta

### Apartado 2:

Frecuencia de viajes en avión en el último año *
<input type="radio"/> <2 viajes
<input type="radio"/> 2-4 viajes
<input type="radio"/> 5-8 viajes
<input type="radio"/> >8 viajes

Propósito principal de los viajes *
<input type="radio"/> Estudio
<input type="radio"/> Trabajo
<input type="radio"/> Ocio
<input type="radio"/> Otros

Factores decisivos al elegir una aerolínea \*

Precio

Horario

Servicios adicionales

Duración de vuelo

Otros

Si contestó otros, ¿cuáles son?

Texto de respuesta larga

En un vuelo de **corta/media distancia**, cómo de dispuesto está a pagar extra por comodidades adicionales (más espacio para las piernas, asientos preferenciales, comida a bordo, etc.) (1 es que no esta dispuesto, 10 esta muy dispuesto a pagar) \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Suele utilizar comparadores de precios de vuelos? Si es así, ¿Con cuánta frecuencia? \*

Nunca o casi nunca

A veces

Frecuentemente

Siempre

### Apartado 3:

Sección 3 de 3

**Casos hipotéticos**

Para cada uno de los siguientes destinos, ¿Qué tipo de aerolínea elegiría?

- Aerolínea low cost: posible retraso en el vuelo, horarios de salida y llegada muy tempranos o cerca de la media noche, asientos pequeños, solo 1 maleta de mano (se ha de pagar más por maleta de 10kgs), etc.
- Aerolínea tradicional en paquete basic: clase turista (no business), permiten maleta de 10 kgs en cabina, asientos más anchos, pocos retrasos, horarios durante las mañanas y tardes, etc.

Madrid - Lisboa (viernes 28 junio a lunes 1 julio) \*

Aerolínea low-cost: 65,10 €

Aerolínea tradicional: 109,45 €

Madrid - Edimburgo (jueves 23 de mayo al martes 28 de mayo) \*

Aerolínea low-cost: 178,77€

Aerolínea tradicional: 400,14€

Madrid - Manchester (sábado 25 de mayo al martes 28 de mayo) \*

Aerolínea low-cost: 121,30€

Aerolínea tradicional: 361,43€

**Anexo B.** Tabla para hallar la cuota de mercado de Ryanair que se reduce a un 18,55% de media en el año 2018.

<b>2018</b>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	<b>Media</b>
Ryanair	20,30%	18,70%	18,10%	20,70%	19,00%	18,00%	17,00%	17,30%	17,60%	18,80%	18,30%	18,80%	<b>18,55%</b>
Iberia Express	3,20%	3,10%	2,90%	2,50%	2,30%	2,30%	2,30%	2,30%	2,40%	2,40%	3,10%	3,20%	<b>2,67%</b>
Air Europa	6,40%	6,10%	5,80%	5,20%	4,80%	4,60%	4,80%	4,80%	4,70%	4,90%	6,40%	6,80%	<b>5,44%</b>

Tabla realizada con los datos obtenidos de (Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible, s.f.).