Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

LA RELEVANCIA DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA: EL CASO DE RYANAIR

Autora: Jimena Rollón Romero
Director: Raúl González Fabre

MADRID | Febrero, 2025

RESUMEN

La reputación corporativa es un factor esencial para el futuro de las empresas, dado el entorno cada vez más consciente de las cuestiones éticas, en el cual los grupos de interés juegan un papel determinante. Una adecuada gestión de dicho activo intangible puede constituir una potente ventaja competitiva en el mercado, mientras que una mala respuesta ante una crisis reputacional puede ocasionar importantes pérdidas financieras y dañar significativamente la imagen de la compañía. El análisis llevado a cabo en este trabajo examina los conceptos fundamentales asociados a la reputación corporativa, los riesgos previos que deben ser considerados y su relevancia en la gestión empresarial. Además, propone mecanismos para manejar de manera eficaz los distintos posibles escándalos de esta naturaleza.

Como caso de estudio concreto, se analiza la aerolínea Ryanair y su gestión de las diversas crisis reputacionales que ha sufrido en los últimos cinco años. Los resultados indican que, aunque la compañía mantiene una posición fuerte en el mercado, la respuesta insuficiente y, en ocasiones, desacertada ante dichas crisis ha afectado negativamente a la organización. Por este motivo, una mejora de su percepción pública podría consolidar aún más su liderazgo en el sector de las aerolíneas de bajo coste, dificultando que la competencia iguale su desempeño.

Palabras clave: reputación corporativa, riesgo reputacional, crisis reputacional, gestión de crisis, grupos de interés, Ryanair

ABSTRACT

Corporate reputation is an essential factor for the future of companies, given the increasingly ethical-conscious environment in which stakeholders play a crucial role. Proper management of this intangible asset can constitute a powerful competitive advantage in the market, whereas a poor response to a reputational crisis can cause significant financial losses and severely damage the company's image. The analysis carried out in this work examines the fundamental concepts associated with corporate reputation, the prior risks that must be considered and its relevance in business management. Additionally, it proposes mechanisms to effectively handle the various potential scandals of this nature.

As a specific case study, the airline Ryanair and its management of various reputational crises over the past five years is analysed. The results indicate that, although the company maintains a strong market position, its insufficient and sometimes misguided response to these crises has negatively affected the organization. For this reason, an improvement in its public perception could further consolidate its leadership in the low-cost airline sector, making it more difficult for competitors to match its performance.

Keywords: corporate reputation, reputational risk, reputational crisis, crisis management, stakeholders, Ryanair

Índice de contenidos

CAPÍTULO 1. Introducción 6

1.1. Justificación del tema 6
1.2. Objetivos 6
1.3. Metodología 7
1.4. Desarrollo 8

CAPÍTULO 2. Marco teórico 8

2.1. Definición de reputación empresarial, importancia y características 8
2.2. Crisis reputacionales 12
2.3. Riesgos reputacionales 14
2.4. Maneras de gestionar escándalos reputacionales 16

CAPÍTULO 3. El caso de Ryanair 19

3.1. Crisis reputacionales en el sector de las aerolíneas comerciales 19
3.2. Contexto e historia del caso Ryanair 22
3.3. Principales crisis de reputación en los últimos cinco años y evaluación de su gestión 23
3.3.1. Crisis de la huelga de tripulantes de cabina españoles en 2022 24
3.3.2. Crisis de los expedientes sancionadores por cobro de servicios complementarios en 2023 26
3.3.3. Crisis de la pasajera discapacitada en 2024 28

CAPÍTULO 4. Percepción pública actual Ryanair 30

4.1. Diseño de la encuesta 30
4.2. Resultados y análisis 31
4.3. Puntos fuertes y áreas de mejora 40

CAPÍTULO 5. Conclusiones 42

6. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado 44

7. Bibliografía 45

8. Anexos 50

Anexo A. Cuestionario de la encuesta 50
Anexo B. Frecuencias absolutas de respuestas por pregunta 54

Índice de figuras

Figura 1. *Sexo de los encuestados* 31

Figura 2. *Edad de los encuestados* 32

Figura 3. *País de residencia de los encuestados* 32

Figura 4. *Frecuencia de viajes en avión al año* 33

Figura 5. *Frecuencia de vuelos con Ryanair en los últimos cinco años* 33

Figura 6. *Valoración experiencia general con Ryanair* 34

Figura 7. *Relación calidad-precio de Ryanair siendo low-cost* 34

Figura 8. *Política de tarifas de Ryanair respecto a elección de asientos, equipaje permitido y otros servicios complementarios* 35

Figura 9. *Gestión de Ryanair de las incidencias (retrasos, cancelaciones…)* 35

Figura 10. *Valoración de la gestión de las crisis reputacionales de Ryanair en los últimos cinco años* 36

Figura 11. *Crisis reputacionales con mayor impacto sobre la percepción de la aerolínea* 37

Figura 12. *Impacto de las crisis reputacionales en la percepción sobre la compañía* 37

Figura 13. *Posición de Ryanair en cuanto a reputación en el espectro de aerolíneas low-cost* 38

Figura 14. *Recomendación sobre volar en Ryanair* 38

Figura 15. *Mecanismos que debería seguir Ryanair para mejorar su reputación* 39

CAPÍTULO 1. Introducción

1.1. Justificación del tema

La reputación corporativa es un activo intangible en las empresas que está adquiriendo cada vez más importancia. Una buena o mala gestión de las crisis derivadas puede determinar el futuro de una empresa e incluso suponer una ventaja competitiva respecto a la competencia, en el caso de que se maneje de manera adecuada, pudiendo ser el camino idóneo hacia el éxito empresarial. En el mundo en el que vivimos, cada vez más concienciado en los temas relacionados con la ética y la transparencia, el estallido de un sonoro escándalo de reputación puede comprometer el futuro de una empresa, condenándola al fracaso.

El público general actualmente ostenta cada vez mayor poder en el mundo empresarial, dado que puede publicar cualquier información e influir en la percepción de las organizaciones. Gracias a las redes sociales, ya no solo los medios de comunicación pueden tachar de reprobable una decisión o acción realizada por una empresa; cualquiera puede hacerlo. Todos los grupos de interés, tanto dentro de la compañía como fuera de ella, se encuentran en constante interacción.

En particular, el sector aerocomercial es un área empresarial bastante diferenciada del resto por su propia naturaleza internacional. Es necesario tomar en consideración que se trata de una industria que puede verse afectada fácilmente por una opinión pública negativa debido a la feroz competencia en la mayor parte de los trayectos.

Diversos factores como la estructura empresarial de las aerolíneas con subsidiarias conectadas, la venta por internet de billetes a través de terceros y las reseñas en motores de búsqueda inciden en la reputación corporativa de las empresas del sector. Asimismo, la creciente preocupación respecto al medioambiente afecta a las compañías aéreas en especial al ser su servicio en esencia contaminante.

1.2. Objetivos

El presente Trabajo de Fin de Grado tendrá como objetivo analizar uno de los casos más notorios relacionados con la reputación corporativa recientemente: Ryanair. Para ello, se utilizará como base un conjunto de teorías coherentes en cuanto a reputación empresarial, crisis derivadas y su gestión. La investigación pondrá el foco en la relevancia de dicho activo intangible para favorecer que las empresas puedan administrar dichas situaciones de la mejor manera posible, dado el impacto que causan en su funcionamiento.

Para ello, será necesario cumplir un conjunto de objetivos secundarios:

- Definir el concepto de reputación empresarial y su importancia.
- Esclarecer en qué consisten las crisis reputacionales y su alcance para las corporaciones.
- Estudiar los procesos que deben seguir las empresas de cara a gestionar correctamente problemas de reputación para aminorar las consecuencias negativas.
- Entender las particularidades de las crisis reputacionales en la industria aerocomercial.
- Analizar en profundidad el caso de Ryanair, observando las acciones que se han tomado a lo largo de los últimos años y calificando su eficiencia.
- Comprender la valoración actual de la aerolínea irlandesa por parte del público general mediante la realización de una encuesta.

1.3. Metodología

La investigación se llevará a cabo mediante una metodología mixta. Se optará por un análisis cualitativo para la revisión de la literatura existente relacionada con la cuestión. Por otra parte, se hará uso de una metodología cuantitativa en lo referente a la encuesta.

El Trabajo de Fin de Grado utilizará como base un marco teórico que supondrá un repaso de las ideas principales que los académicos han recabado sobre el tema. Se realizará una síntesis con el fin de obtener una estructura para analizar el caso en concreto. Para ello, la búsqueda de información se orientará a publicaciones en revistas especializadas y artículos empresariales sobre reputación empresarial.

No obstante, dada la naturaleza de la materia, la consulta de otras fuentes no académicas, tales como la prensa, será fundamental al representar el impacto público de las crisis. Para examinar en detalle el caso de Ryanair, se hará uso de artículos informativos publicados en medios de comunicación nacionales e internacionales y noticias digitales obtenidas a través de internet.

Además, con el fin de entender la gestión interna de las crisis por parte de la compañía, será necesario consultar información emitida por la propia aerolínea para poder comprender qué decisiones llevaron a cabo y si estas fueron adecuadas o no.

Por otro lado, en lo referente a la encuesta, se elaborará un conjunto de preguntas con el fin de recabar información sobre la opinión pública en cuanto a las crisis reputacionales de Ryanair y su manejo de las mismas. Se dotará a la investigación de una fuente de información

primaria para el posterior análisis de los resultados obtenidos pudiendo conocer, de primera mano, cuáles son las fortalezas y debilidades en cuanto a reputación empresarial de la compañía aérea.

1.4. Desarrollo

El estudio engloba un conjunto de capítulos diferenciados entre sí. En el segundo capítulo, se llevará a cabo una revisión teórica del concepto de reputación corporativa, poniendo el foco en los riesgos y las crisis asociadas. Con ello, se podrá establecer un marco de referencia que sirva como base para analizar el caso en cuestión.

En el tercer capítulo, se desarrollarán las particularidades en cuanto a reputación del sector de las aerolíneas comerciales y, en concreto, las crisis reputacionales de Ryanair. Además, se hará uso de la síntesis realizada en el capítulo anterior para aplicarla a dicho caso.

A continuación, en el cuarto capítulo, se abordará la percepción pública de la empresa a día de hoy mediante la realización de una encuesta para el posterior estudio de los resultados obtenidos, pudiendo obtener un conjunto de puntos fuertes y débiles que sirvan como lección sobre la gestión de crisis reputacionales.

Por último, en el quinto capítulo, se responderá a la pregunta de investigación con toda la información examinada en los capítulos anteriormente mencionados. Se señalarán aquellos aspectos clave en cuanto al caso Ryanair y la evaluación sobre la eficacia de las decisiones tomadas por parte de la compañía en lo referente al manejo de los escándalos reputacionales en los que se ha visto envuelta en los últimos años.

CAPÍTULO 2. Marco teórico

2.1. Definición de reputación empresarial, importancia y características

En primer lugar, analicemos el significado de la palabra “reputación”. Si tomamos las acepciones de este concepto según la Real Academia Española de la Lengua, entendemos que hace referencia al punto de vista que se conforma en torno a algo o alguien, pudiendo este ser tanto positivo como negativo (Real Academia Española, 2024). Por lo que tendría sentido que, si hacemos referencia a este concepto trasladado a las empresas, sería la opinión que se tiene en cuanto a la misma. No obstante, para poder delimitar dicho concepto, va a ser imprescindible revisar las definiciones recogidas por las diferentes fuentes académicas.

La reputación empresarial configura un concepto a menudo confundido. Es relevante destacar el hecho de que abarca tanto la ética como la técnica dentro de las empresas. Es

necesario combinar ambos elementos para comprender qué implica dicha noción. Al mismo tiempo, las consideraciones anteriores han de convertirse en un activo intangible que marque la diferencia respecto a la competencia, pudiendo llegar a ser una ventaja fundamental que le permita ostentar una posición privilegiada en el mercado (Alcalá, 2007).

Por otra parte, un conjunto de autores estadounidenses, tras haber tenido en cuenta diversas definiciones propuestas por diferentes autores, han optado por entender la reputación empresarial como "juicios colectivos sobre una empresa basados en evaluaciones respecto a impactos financieros, sociales y ambientales atribuidos a la corporación a lo largo del tiempo" (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006, p.34).

Podemos observar que dicha opinión se configura de manera colectiva como respuesta ante un peligro en relación con las acciones realizadas por la empresa en cuestión. Por lo que es necesario que la opinión pública, en mayor o menor medida, sea consciente de aquellas decisiones que han tomado las empresas, que han tenido impacto público, y las consideren relevantes (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006).

Asimismo, se pone el foco en la idea de reputación entendida como la agrupación de percepciones de la empresa provenientes de la totalidad de grupos de interés. Es relevante el hecho de que se gestiona a lo largo del tiempo y no es fruto de una acción o decisión en particular. Además, si no se dan escándalos o crisis significativos, puede considerarse como estable y poco cambiante (Pérez y Rodríguez, 2014).

Por otra parte, es relevante diferenciar la reputación corporativa de la responsabilidad social corporativa (RSC). A pesar de la profunda relación entre ambas, no hacen referencia a lo mismo. Un conjunto de políticas orientadas a una adecuada RSC dentro de una compañía puede favorecer una buena reputación. De hecho, habitualmente lo hacen al mostrar a la sociedad que se preocupan por su bienestar más allá del mundo laboral. Sin embargo, aunque prácticamente la totalidad de organizaciones se preocupan por dichos temas, esto tiende a ser insuficiente. El motivo principal radica en la idea de que este tipo de iniciativas pueden no servir como barrera ante el estallido de escándalos por decisiones incorrectas, ya que no tienen alcance total en todos los ámbitos empresariales (Villafañe Gallego, 2009).

Existe otro matiz que es esencial en el desarrollo de la reputación corporativa: el nacimiento y la expansión de los medios de comunicación masivos. Gracias a ellos han ido tomando forma diversas disciplinas como el marketing y la publicidad, que están íntimamente ligadas con la percepción pública de las empresas. Se configuran dos visiones principales del

concepto: la visión más orientada a la comunicación estratégica, en la cual se pone el foco en la opinión de la sociedad respecto a una empresa, y un entendimiento que va un paso más allá. Este punto de vista está más orientado al reconocimiento, en el sentido de que dicha valoración sobre las acciones corporativas no se construye de forma inmediata, sino que es imprescindible que transcurra un periodo de tiempo (Ferruz González, 2017).

Además, no podemos desestimar la relevancia de aquello que las empresas tratan de hacer llegar a la sociedad mediante su manera de actuar. Tanto las campañas publicitarias como cualquier proyecto de marketing llevado a cabo por las empresas tienen un objetivo principal: hacer calar un mensaje de modo que se ponga en valor a la organización o aquello que ofrece. Sin embargo, el rol de la reputación corporativa va más allá, al no limitarse únicamente a tratar de hacer ver las bondades del producto y/o la compañía, sino que hace referencia a cualquier clase de acción realizada por una empresa. Es independiente de que esté relacionada con la actividad principal empresarial, ya que la opinión que se construye socialmente sobre las organizaciones en la mente de los clientes se basa en todo aquello en lo que se involucran, sin importar si han sido decisiones intencionadas o simples equivocaciones (Capriotti, 2007).

Sobre las bases anteriores, definiremos la reputación empresarial para este trabajo como la percepción colectiva sobre una corporación por parte de los grupos de interés. Esta se construye a lo largo del tiempo en base al conjunto de acciones y decisiones que toma una compañía, independientemente de que tengan relación con sus objetivos comerciales o no.

Una vez comprendido el concepto de reputación empresarial, es imprescindible entender su relevancia. Las corporaciones tienen una función principal que consiste en crear valor de alguna manera: deben poner al servicio de la sociedad un bien o servicio que satisfaga sus necesidades. Así como dicho cometido es clave, también lo es mantener una percepción pública positiva, ya que puede convertirse en una ventaja competitiva de extrema importancia al ser prácticamente imposible de emular para otras organizaciones competidoras. Por este motivo, podemos entender que el éxito de una empresa puede tener como pilar una mejor opinión pública que la competencia. Precisamente, ha de ser por lo menos un punto estratégico a tener en cuenta (Martín de Castro y Navas López, 2006).

Dada la diversidad de agentes externos que se encargan de evaluar y la naturaleza dispar de aquello que considera determinante el público general, verdaderamente no es una tarea sencilla ni tampoco fruto del trabajo de poco tiempo. Sobre todo, teniendo en cuenta que la manera en la que se juzgan las acciones organizacionales difiere enormemente de una persona

a otra. Además, tampoco es posible modificar la percepción de manera abrupta, al ser algo que se construye paulatinamente con el paso del tiempo (Martín de Castro y Navas López, 2006).

Seguidamente, tras haber comprendido el concepto y su creciente importancia, podemos señalar las características principales de la reputación empresarial:

- Multidimensionalidad: la reputación de una compañía es compleja, por lo que no es posible que dependa exclusivamente de un único factor. Por ello, podemos identificar tres dimensiones: la asociada al producto en sí y su calidad, la referida a la gestión corporativa y la financiera (Martín de Castro y Navas López, 2006; Dollinger, Golden & Saxton, T., 1997). Podemos ver cómo impactan factores completamente diferenciados y con poca relación entre ellos. A esto, además, es necesario sumar el hecho de que el nivel de consideración en el que se toma cada una de las dimensiones no es el mismo para cada colectivo social ni afecta de la misma manera en las preferencias de una empresa sobre otras similares.
- Proceso lento y complejo: tal y como hemos ido observando, la reputación no se puede conseguir rápidamente y supone un activo que debe irse trabajando poco a poco. Es probable que, para la mayor parte de empresas, sean necesarios años para obtener un lugar privilegiado entre el público general. Asimismo, al involucrar a la sociedad y a infinidad de acciones llevadas a cabo por las empresas, no es una tarea fácil (Martín de Castro y Navas López, 2006; Ferruz González, 2017).
- Relevancia de las circunstancias: el contexto en el que se va construyendo es clave, ya que supone la respuesta a un conjunto de acciones en un momento determinado que se han llevado a cabo por motivos concretos. Si la situación hubiese sido diferente, las decisiones tomadas por la empresa también lo hubiesen sido y, en consecuencia, la reputación no sería la misma. Esto convierte a dicho activo intangible en algo extremadamente específico para cada compañía. Además, es interesante el hecho de que se forma basándose en aquello que ha ocurrido en el pasado y condiciona aquello que sucederá en el futuro (Martín de Castro y Navas López, 2006; Ferruz González, 2017).
- Subjetividad: tal y como hemos mencionado anteriormente, la reputación corporativa, al basarse en las opiniones variadas de diferentes individuos con

convicciones dispares y, sobre todo, en circunstancias de desigualdad informativa, no tiene un carácter en absoluto objetivo. Este punto dificulta considerablemente su gestión al no saber con certeza la opinión general que se va a formar, lo que conlleva que se convierta en un aspecto difícilmente medible (Martín de Castro y Navas López, 2006; Martínez y Olmedo, 2009).

- Poco margen de actuación por parte de las empresas: por su naturaleza dependiente de las circunstancias, subjetiva y compleja, a menudo para las compañías es extremamente complicado influir en su reputación. A pesar de que cada vez estén tomando más protagonismo las políticas de RSC, estas suelen quedarse cortas en cuanto a poder transformar la reputación de una compañía (Martín de Castro y Navas López, 2006; Villafañe Gallego, 2009).

2.2. Crisis reputacionales

Tras haber analizado lo que entraña el concepto de reputación corporativa, trataremos de esclarecer qué son las crisis reputacionales. Podemos definir esta tipología de crisis como aquellas crisis que surgen por diversos factores, independientemente de su gravedad, que afectan a los objetivos empresariales y sus relaciones con los grupos de interés. A menudo, con que uno de los anteriores tache una acción en concreto como preocupante, ya estalla el escándalo. Además, no importa el momento o el lugar en el que el escándalo haya visto la luz, ya que, en el mundo globalizado actual, cualquier información se traslada en segundos a cualquier rincón del planeta (Álvarez Gavilanes y Murillo Párraga, 2018).

En su configuración es clave el papel que juegan los medios de comunicación. Sin embargo, al ser simplemente los meros transmisores del mensaje, no quitan importancia al rol de las empresas en el estallido de las crisis, por lo que carece de sentido la idea de que hasta que no se publica no hay daño. No podemos restar importancia al hecho de que el juicio y la crítica mediática son fundamentales en lo referente a la expansión y transcendencia de la acción que ha causado la mala reputación. Pero, el hecho de aún no haber traspasado las puertas de la organización no implica que la decisión sea más correcta ni exime de responsabilidades (Vichique de Gasperín, 2013).

Sin embargo, a día de hoy, los principales transmisores de información son los propios usuarios mediante las redes sociales. El flujo de publicaciones es inmenso cada día y aquello que se hace viral opaca completamente a todo lo demás. Por ello, un fenómeno de estas características que haga referencia a la empresa puede tener un impacto muy negativo en su

reputación. En estas circunstancias, se forman opiniones de manera casi inmediata, poniendo en conocimiento de toda la población información desfavorable para la compañía. Este hecho se agrava al tener en cuenta que cualquiera puede publicar lo que considere y una opinión personal o punto de vista puede verse amplificado por su repercusión en internet (Álvarez Gavilanes y Murillo Párraga, 2018).

En cuanto a los tipos de crisis, podemos observar que, según Westphalen y Piñuel (1993), citados por Álvarez Gavilanes y Murillo Párraga (2018), se dividen en tres:

- Aquellas causadas por un factor concreto, diferenciando entre las objetivas, en las que existe un hecho preciso que ha desencadenado la crisis, como puede ser un despido masivo, y las subjetivas, que simplemente se han construido en base a rumores.
- Por otra parte, las relacionadas con incidentes de carácter técnico y las de origen político por una decisión considerada como incorrecta o injusta.
- Por último, las de naturaleza totalmente externa, que impactan posteriormente sobre la empresa, y las internas, que se configuran en el seno de la compañía, afectando en primer lugar a la propia estructura de la organización.

Por otro lado, Coombs (2007) plantea otra división que se conforma respecto a la atribución de responsabilidad por la crisis, pudiendo distinguir entre:

- Responsabilidad muy baja o nula: hace referencia a crisis en las cuales la empresa no tiene margen de actuación debido a ser factores completamente externos. De hecho, la compañía, en este caso, juega el papel de afectada por la crisis y no de causante. En este apartado, podemos incluir desastres naturales y modificaciones de los productos ajenas a la organización.
- Responsabilidad baja: en este grupo podemos incluir todas aquellas crisis relacionadas con problemas operacionales tanto en la cadena de suministro como en cuanto al producto en sí mismo. En este caso, se considera que la corporación no ha desatado la crisis de manera intencionada, pero tiene mayor implicación que en la tipología anterior.
- Responsabilidad alta: la empresa tiene responsabilidad total, ya que se considera que son acciones realizadas por personas dentro de la empresa que han tomado decisiones informadas y con plena conciencia de lo que se estaba haciendo.

Podemos ver que, cuanto mayor sea la responsabilidad atribuida a la empresa, mayor será el efecto de la crisis para la misma y la opinión pública se verá afectada en mayor o menor medida. En el primer supuesto, la influencia reputacional de un suceso completamente externo a la empresa será muy leve o incluso inexistente, dado que la involucración de la misma ha sido mínima. Sin embargo, en el último caso, si la organización ha decidido llevar a cabo una acción en concreto que no se ha considerado adecuada por la opinión pública, su reputación se va a ver influida negativamente. Especialmente, debido a que la corporación ha sido plenamente responsable de la decisión, el impacto de la crisis es muy significativo. Por este motivo, dicha situación causa la expansión de una percepción desfavorable de la compañía, poniendo en tela de juicio su manera de actuar (Coombs, 2007).

2.3 Riesgos reputacionales

Las crisis configuran el estallido de una o varias amenazas reputacionales, por ello, es fundamental entender dicho concepto. Históricamente, los riesgos de reputación se han entendido como consecuencia de unas circunstancias particulares mesurables hasta cierto punto. No obstante, actualmente, muchas situaciones se escapan de esta concepción, dotando a la idea de mayor complejidad. De hecho, este factor contribuye a la posibilidad de que, incluso empresas con una reputación sólida, en un momento determinado, vean su buena posición social amenazada. Podemos definir "riesgo reputacional" como la probabilidad de que una acción o decisión corporativa impacte negativamente en la reputación de la empresa en cuestión (Vizcaíno González, 2010).

No obstante, las constantes interacciones de cualquier compañía con los grupos de interés también favorecen la aparición de posibles riesgos relacionados con aquello que se espera que la corporación haga. Si no coincide con lo que finalmente lleva a cabo, empeora la reputación, influyendo en el funcionamiento total de la organización. Además, tiene un carácter más global, ya que un riesgo reputacional puede surgir de cualquier actividad que realiza la empresa (Vizcaíno González, 2010).

Por ello, distinguimos, según el mismo autor:

- Riesgo reputacional situacional: se orienta a aquellos riesgos de carácter inminente, que aparecen sin previo aviso. Por este motivo, para la empresa es imposible prever su actuación ante ello con antelación. Este tipo de riesgo se puede ejemplificar en una situación de desastre natural.

- Riesgo reputacional previsto: en este caso, la organización es consciente de dicho riesgo y puede establecer unas pautas de actuación para tratar de frenar su impacto. Por ejemplo, si la compañía decide llevar a cabo un despido masivo, puede trabajar en campañas que reduzcan la mala imagen que va a aparecer de la empresa en los medios de comunicación.

Además, Vichique de Gasperín (2013) propone una división de las tipologías de riesgo poniendo el foco en la amenaza que suponen para las organizaciones. Las mismas pueden agruparse del siguiente modo:

- Origen del riesgo: pueden ser propios a la actividad o añadidos, internos a la compañía o externos; también es relevante si procede de un área en concreto de la empresa. No deben gestionarse del mismo modo amenazas financieras que aquellas de otro calibre como las de carácter social. También es fundamental reconocer si la responsabilidad puede recaer sobre una persona o personas o si, por el contrario, el riesgo es simplemente fruto de un accidente fortuito.
- Naturaleza del riesgo: algunos riesgos son previsibles y se puede planificar una respuesta, pero, en otras circunstancias, se presentan repentinamente sin apenas tiempo para reaccionar para las organizaciones. Asimismo, las amenazas pueden ser comprendidas por la corporación o completamente ajenas. En este bloque encuadramos, además, la distinción entre aquellos riesgos que coinciden con una situación concreta y puntual que no se va a repetir, los estacionales que hacen referencia a un periodo más extendido en el tiempo y respecto a un conjunto de decisiones por parte de la empresa y, por último, pueden darse amenazas duraderas por la ocurrencia de un elevado número de acciones mal vistas públicamente y que perjudican a la empresa a largo plazo.
- Efectos del riesgo: estos pueden ser bajos, medios o altos, pero también hacen referencia a la gravedad o impacto real que tienen en la compañía, pudiendo ser leve, mediano o importante. Por otra parte, es relevante si este tiene una repercusión significativa en la marcha habitual de la empresa afectada y el nivel de alcance de la misma. No es comparable un riesgo relacionado con un grupo de interés en concreto que otro asociado a varios, al incrementarse su poder y el impacto negativo para la empresa.

Agrupando las dos clasificaciones, podemos concluir que es relevante tomar en consideración el foco que causa el riesgo para enfocar los esfuerzos en ese punto y también las posibles consecuencias para medir cuál puede ser el impacto para la compañía. Clasificar adecuadamente el riesgo es fundamental para su manejo en lo referente al margen de actuación de la empresa y también determina los pasos a seguir. Así, la empresa podrá anticiparse, en la medida de lo posible, y gestionar dicha amenaza antes de que se desencadene la crisis.

Por ello, la importancia de los riesgos reputacionales radica en que pueden terminar derivando en una crisis reputacional que supone un paso más allá al haber estallado ya el escándalo. No tener en cuenta el riesgo puede desencadenar pérdida de clientes, pero también una mala calificación de las agencias de inversores, entre otros posibles efectos catastróficos. Podemos ver el enorme impacto que no se limita a gastos en publicidad para tratar de recuperar la imagen. A menudo, la influencia sobre las finanzas de la compañía es todavía mayor al deteriorar las relaciones con los grupos de interés, desde los clientes a los proveedores, incluso viéndose la organización involucrada en embrollos legales (Vizcaíno González, 2010).

Por este motivo, no debe ser un aspecto que tan solo preocupe dentro de las organizaciones. Evitar los riesgos reputacionales o saber manejarlos puede suponer una ventaja. Para ello es fundamental la gestión institucional de dichos riesgos, permitiendo a la empresa adelantarse y enfocar la situación desde dos puntos de vista. En primer lugar, una alternativa puede ser eliminarlos. Sin embargo, este escenario a menudo es complicado, ya que una vez se ha extendido una serie de factores negativos sobre la compañía, hacer que desaparezcan no parece factible. Por otra parte, el camino que tiende a ser más beneficioso suele ser optar por tratar de disminuir dicho riesgo, pudiendo evitar el estallido de la crisis y posteriores daños profundos en la organización y su funcionamiento (Vichique de Gasperín, 2013).

2.4. Maneras de gestionar escándalos reputacionales

Tras haber profundizado en el concepto de reputación corporativa, los riesgos y crisis asociadas, vamos a plantear los procesos que deben seguir para frenar su impacto negativo. Para conseguir dicho objetivo, Vahos-Zuleta (2018) propone un conjunto de mecanismos:

- Crear un equipo para la crisis: dicho grupo dentro de la empresa debe encargarse de analizar lo sucedido y tratar de plantear posibles escenarios futuros respecto a la evaluación de la situación. Además, es fundamental el carácter diverso de dichos grupos y que sepan manejar las relaciones con los grupos de interés. Las

circunstancias pueden alargarse en el tiempo y tornarse desagradables, por lo que también es crucial el contacto constante con el cuerpo directivo de la organización y que sean capaces de favorecer la anticipación ante el recrudecimiento de la crisis.

- Mostrar una imagen verdadera, transparente y constante: asumir una postura clara para afrontar la situación es útil al hacer ver a la opinión pública que la empresa está preocupada por la coyuntura en la que se encuentra. Asimismo, brindar la información necesaria al público general dota de tranquilidad a la compleja tesitura en la que se encuentra la compañía. Por este motivo, carece de sentido caer en la mentira e intentar culpabilizar a una persona en concreto, al terminar suponiendo una pérdida de tiempo y esfuerzo.
- Designar a un portavoz responsable: del mismo modo que formar un grupo de crisis es de gran ayuda, también lo es poner al frente del foco mediático a una persona en concreto. A menudo, la opción más adecuada es el CEO de la compañía al ser quien está al frente de la misma. No obstante, en determinadas situaciones es mejor elegir a otro individuo. No podemos olvidar que va a verse en momentos complicados, por lo que es crucial que sepa mantenerse firme y creíble. Un discurso dubitativo solo empeora la crisis, incrementando la gravedad y alcance de la misma.
- Ser rápido y mantener al corriente a la percepción pública: el día inmediatamente posterior al estallido del escándalo es fundamental, ya que según avanza el tiempo los medios expanden la información, aumentando significativamente la notoriedad de las circunstancias. Por otra parte, es clave que toda la información llegue de la persona nombrada para responder las preguntas de los medios de comunicación. Por este motivo, estos se deben utilizar como voz para evidenciar la posición de la empresa y evitar la expansión de bulos provenientes de fuentes externas.

Del mismo modo, Martínez Sanz y Durántez Stolle (2011), profundizando en las particularidades de las crisis desatadas en internet, subrayan la importancia de dos fases en el manejo adecuado de las mismas:

- Optar por un buen sistema de comunicación y campañas publicitarias que sirvan como freno de contención al estallido de escándalos. Además, es necesario

mantener un contacto constante con la sociedad, atrayendo a clientes e incrementando su fidelidad. Esto dificulta el posible impacto de una posible crisis en el corto plazo al tener una percepción sólida que puede ser más complicada de destruir.

- Una vez ya ha salido a la luz la crisis, es fundamental detectar el origen de la misma para tratar de reducir su alcance. Posteriormente, debe tomarse una postura contundente y adecuada ante los medios de comunicación, evitando por completo los silencios o medias verdades. Este punto es crucial debido a que optar por no disculparse o desviar la atención solo termina dañando aún más la reputación ya en entredicho de la corporación. Por último, realizar un análisis en profundidad sobre las acciones llevadas a cabo, la respuesta de los grupos de interés y la eficacia general de la gestión, es de vital importancia al permitir a la compañía aprender de los errores cometidos de cara a futuras situaciones similares.

En la misma línea, encontramos a Álvarez Gavilanes y Murillo Párraga (2018), destacando el rol del *Community Manager* que debe ser responsable de la visibilidad de la empresa en internet. Por este motivo, en lo que a manejo de crisis se refiere, adquiere un papel imprescindible. Tal y como hemos mencionado anteriormente, gran parte de los escándalos a día de hoy tienen una repercusión mayor por las redes sociales. De esta manera, la persona en dicho puesto dentro de la compañía debe trabajar en fortalecer la relación con los grupos de interés, ya que se trata del principal abanderado de las actividades de la empresa. Por ello, que sea capaz de reconocer posibles amenazas reputacionales y frenar su impacto puede contener posibles escándalos.

Teniendo en cuenta los puntos anteriores, podemos llegar a la conclusión de que una adecuada gestión de escándalos reputacionales debe incluir los siguientes aspectos:

- Ser transparente y firme. Es clave mostrar una imagen lo más clara posible, no desviando la atención. Mentir carece de sentido ya que solo agrava la situación.
- Tomar en consideración las redes sociales. Tanto para dar una respuesta una vez ha estallado la crisis como para tratar de detectar amenazas. El mundo digital juega un papel imprescindible en la expansión de información.
- Responder de manera rápida y estar pendiente de los grupos de interés. Con el paso del tiempo, pueden extenderse los bulos de fuentes externas a la empresa,

por lo que es relevante dar una respuesta lo antes posible. Además, fortalecer la relación con los grupos de interés mostrando credibilidad también es relevante.

- Reflexionar y aprender. Analizar detenidamente lo que ha sucedido en la crisis y cuáles han sido los errores es crucial de cara a posibles escándalos en el futuro.

CAPÍTULO 3. El caso de Ryanair

3.1. Crisis reputacionales en el sector de las aerolíneas comerciales

Ryanair no ha sido la única compañía dentro del sector de la aviación que se ha visto envuelta en escándalos reputacionales. Diversas aerolíneas han tenido problemas relacionados con la percepción pública de sus organizaciones, como fue el caso de United por problemas de *overbooking*. Un pasajero decidió grabar el momento en el que se obligaba a abandonar el avión a una persona por haber vendido un número de billetes mayor al número de asientos (Llorente & Cuenca, 2017). En el caso de Boeing, la empresa también fue objeto de críticas en cuanto a la fiabilidad de sus procesos de calidad de sus componentes, ya que priorizaban ser rentables económicamente sobre la seguridad. Este hecho no fue bien visto públicamente (García Troncoso, s.f.).

Un factor clave que incrementa la complejidad de las crisis en la industria analizada es el hecho de que a menudo tienden a organizarse en alianzas estratégicas o grupos de aerolíneas. En estas organizaciones existen subsidiarias que tejen un complejo entramado empresarial. Suele ser poco común el caso de una aerolínea que opere de manera completamente independiente sin ser filial o empresa madre. Dentro de este contexto, cualquier crisis de una de ellas puede impactar a la totalidad del holding y se va a esperar una respuesta conjunta por parte de la matriz. Esto dificulta enormemente su gestión al involucrar a equipos tanto directivos diferentes como a departamentos que pueden no tener nada en común (IATA, s.f.).

La propia venta del servicio que ofrecen las compañías aéreas también afecta a los riesgos reputacionales. Con frecuencia, no es la propia empresa quien vende los billetes, sino que intervienen páginas de terceros o motores de búsqueda que muestran ofertas y paquetes de viaje combinando transporte y alojamiento. En ellas suelen aparecer también reseñas con las opiniones de otras personas. Teniendo en cuenta que quienes dedican tiempo a dejar un comentario son pasajeros con opiniones particularmente negativas, es sencillo que cualquier mala imagen afecte ya no solo a la opinión pública sino a la cantidad de billetes vendidos al desincentivar su compra (Wu, 2024).

Asimismo, es necesario tomar en consideración la propia naturaleza del servicio de las aerolíneas. La aviación en sí misma se considera como uno de los grandes logros de la humanidad en cuanto a movilidad de pasajeros, reflejando el avance social y técnico de nuestra sociedad. No obstante, los accidentes aéreos tienen una mortalidad mucho mayor, a pesar de ser menos frecuentes. Por dichos factores, se forma una sensibilidad particular en cuanto a las decisiones tomadas en este sector al afectar directamente a la percepción de confianza respecto al transporte aéreo. La misma se puede perder haciendo que los usuarios opten por otras aerolíneas que ofrezcan la misma ruta o incluso si es posible escojan otros medios de transporte (García Troncoso, s.f.).

En referencia a la creación de valor en sí, se configura como una experiencia integral constituida por un extenso proceso que incluye diferentes actividades. Una compañía aérea atiende a sus clientes desde la facturación hasta el desembarque, pasando por todas las actividades que tienen lugar a bordo. Cualquier clase de fallo en alguna de las etapas, como pueden ser retrasos, servicio deficiente o pérdida de equipaje, puede conllevar a que un cliente se lleve una mala impresión y decida hacerlo público. Este aspecto facilita que se den dichas circunstancias en las cuales la reputación corporativa de la aerolínea se vea afectada negativamente (CMAC, 2024).

Precisamente, los retrasos afectan considerablemente a la satisfacción de los usuarios. Pero el efecto no se limita al de los propios afectados; públicamente deja a la aerolínea en una mala posición. A pesar de que la razón causante de la falta de puntualidad a menudo puede ser completamente externa a la aerolínea, se espera la correspondiente indemnización. Este hecho, que es considerablemente frecuente y tiende a no ser controlable por la compañía aérea, favorece el surgimiento de problemas de reputación (Redacción Público, 2023).

Además, la mayoría de compañías aéreas operan en diferentes países, por lo que sus clientes tienen orígenes, creencias y maneras de pensar dispares. Este aspecto favorece la posible generación de crisis de reputación debido a que las expectativas que cada uno puede tener para el servicio pueden diferir considerablemente entre sí. El contexto cultural de cada persona tiene un efecto clave en su percepción sobre el servicio. En cuanto a lo básico, la mayor parte de personas va a estar de acuerdo siempre. El problema surge cuando hacemos referencia a los detalles, dado que en este punto la nacionalidad y las costumbres culturales se vuelven cruciales (IATA, s.f).

Por otra parte, tal y como hemos expresado anteriormente, la reputación de una aerolínea no se limita a cuestiones puntuales ni a aquellas directamente relacionadas con el comprador. Los gobiernos también influyen en mayor o en menor medida en la percepción pública de las compañías aéreas. Los países pueden regulan su manera de operar y pueden optar por imponer sanciones si consideran que algunas prácticas atentan contra los derechos de los consumidores. Esta situación tiende a verse en el sector de las compañías aéreas de bajo coste como puede ser el caso de la propia Ryanair (Europa Press, 2024).

Aunque algunas aerolíneas decidieron recurrir el recurso contra ellas al creer que sus políticas no son ilegales, su reputación se ve de nuevo afectada ya que se vende la imagen de que lo único que mueve a la empresa es lucrarse y que determinadas exigencias que plantean a los pasajeros están injustificadas (Europa Press, 2024). Esta manera de actuar afecta a la libre competencia al aparecer en primer lugar en cualquier motor de búsqueda, dado que sus precios son más bajos, aunque no incluyen servicios como el equipaje de mano o que al comprar dos asientos estos sean contiguos, que se consideran básicos en el servicio (Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030, 2023).

Otro factor fundamental que afecta directamente al sector aerocomercial se basa en el hecho de ser un medio de transporte rápido y eficiente, pero al mismo tiempo muy contaminante. En una sociedad cada vez más consciente de la necesidad de cuidar nuestro planeta tener en cuenta estas cuestiones es crucial para la reputación de las compañías aéreas. Muchas de ellas han optado por mostrar una imagen verde que se aleja bastante de la realidad por el mero hecho de mantener su reputación. De hecho, Ryanair y Lufthansa, entre otras han sido acusadas por la Unión Europea de no ser transparentes en cuanto a sus políticas supuestamente orientadas a la reducción de las emisiones de dióxido de carbono (Climática, 2024).

Con estas actitudes, tratan de mejorar su reputación para que los pasajeros crean que las empresas se preocupan por reducir su impacto medioambiental. Sin embargo, con frecuencia son meras afirmaciones que no están sustentadas por un plan de acción. Este hecho favorece que se extienda una mala imagen de la compañía que va más allá del propio servicio. Volar contamina y no cabe duda de que dicho factor impacta negativamente en la percepción pública, pero es parte de la naturaleza del servicio. Sin embargo, que las aerolíneas opten por posturas engañosas es el punto clave que agrava las circunstancias (Climática, 2024).

3.2. Contexto e historia del caso Ryanair

Ryanair es una aerolínea irlandesa fundada en 1985 por la familia Ryan. Nació ofreciendo una única ruta uniendo Waterford con el aeropuerto londinense de Gatwick. Su objetivo principal estaba orientado a reducir las tarifas para volar entre las islas británicas, teniendo en cuenta el considerable flujo de pasajeros que se daba entre diversas ciudades de Irlanda y Londres. Sin embargo, estas rutas estaban copadas por dos aerolíneas: una inglesa y otra irlandesa que se repartían todos los beneficios y que, hasta ese momento, nadie había conseguido quitarles cuota de mercado (Ginés, 2015; Peters, 2024).

Tras dicho inicio, la trayectoria de la compañía no fue en absoluto lineal y tuvo que hacer frente a una serie de dificultades en sus primeros años. La organización no creció apenas hasta que en 1994 se decidió poner en marcha una nueva manera de entender el negocio de las aerolíneas comerciales. Desde ese momento, fue fundamental su propuesta de modelo *low-cost* que supuso su diferenciación de la competencia, ofreciendo los billetes a mitad de precio e incluyendo exclusivamente los servicios imprescindibles. Todos los complementarios se ofrecían como un extra de pago para aquellos que estuviesen dispuestos a pagar por ellos (Ginés, 2015).

Esta idea fue la clave de su éxito, haciendo posible que volar en avión ya no fuese un servicio exclusivo reservado a unos pocos, sino que ahora era accesible. Esta propuesta innovadora empujó a la aerolínea a lo más alto, siendo líder en este nuevo sector que acababa de nacer de las compañías aéreas de bajo coste. Aunque con la llegada del nuevo milenio, muchas otras empresas comenzaron a implantar un modelo parecido, Ryanair seguía siendo la empresa insignia (Ginés, 2015).

En 1997 se alcanzaría otro hito para la aerolínea: su salida a bolsa. De manera simultánea, cotizaría en dos mercados: en el de Dublín en la extinta libra irlandesa, a día de hoy en euros, y en el de Nueva York en dólares estadounidenses. Este hecho, junto con el auge de los aviones Boeing, hizo que la compañía creciese de manera exponencial al incrementar su oferta en la Europa continental. Dicha expansión añadida a la creación de su primera página web, tuvo un impacto clave al permitir a la compañía reducir todavía más costes al ahorrarse las comisiones de las agencias de viajes, pudiendo vender billetes de manera directa (Haynes, 2020).

No obstante, a pesar del éxito en cuanto al número de pasajeros y la expansión por la práctica totalidad del continente europeo, muchos usuarios parecían no considerar el servicio

que ofrecían del todo de su agrado. Por ello, podemos observar que la reputación de Ryanair desde el principio se ha visto en entredicho, causando que la mayor parte de esfuerzos por parte del comité directivo hayan ido encaminados a tratar de mejorar la percepción de sus clientes, flexibilizando sus políticas (Ginés, 2015).

Otro punto relevante en la trayectoria de Ryanair fue el momento en el que se decidió dejar de ser solo una marca y pasar a ser un grupo de aerolíneas. Desarrolló cuatro subsidiarias en diferentes países: Lauda en Austria, Buzz en Polonia, Ryanair UK en Reino Unido y Malta Air en el país mediterráneo (Haynes, 2020). Esta última fue especialmente relevante al permitir a la organización significativos ahorros fiscales por la favorable fiscalidad del país, pudiendo reducir aún más sus precios.

Actualmente, sigue siendo una aerolínea muy potente dentro del sector de los vuelos de bajo coste, ofreciendo rutas en 37 países, en más de 250 aeropuertos y con más de 3600 vuelos cada día. Juega un papel fundamental en el traslado de pasajeros en Europa, ofreciendo un servicio económico y presumiendo de tener la red más grande de la región. Aunque ya no se limita a operar en el viejo continente, ya que alcanza destinos en Oriente Medio como Amán (Jordania) y Tel Aviv (Israel). Por ello, el número de pasajeros en los últimos años no ha dejado de crecer (Ryanair Corporate, s.f.).

3.3. Principales crisis de reputación en los últimos cinco años y evaluación de su gestión

Ryanair no tiene fama de ostentar una sólida y estable reputación. Según el índice AirHelp, que realiza una clasificación de aerolíneas tomando en consideración tres criterios: su puntualidad, la opinión pública y la gestión de reclamaciones, la aerolínea se encuentra en el puesto 52 de un total de 83 compañías aéreas. De los tres puntos analizados, donde peor puntúa es en cuanto al manejo de quejas, que no alcanza ni un 6 (Air Help, s.f.).

En comparación con la competencia en dicho ranking, es interesante el hecho de que Vueling se encuentra por debajo de Ryanair en el número 73, con una puntuación extremadamente baja en cuanto a las reclamaciones. Pero otros dos competidores clave están por delante, ya que EasyJet se encuentra en el puesto 45 y Eurowings en la segunda posición. No obstante, esta última tiene una situación ligeramente diferente, ya que, aunque se trata de una aerolínea *low-cost* y opera en dicho mercado, pertenece al grupo Lufthansa, que es una compañía aérea de bandera (Air Help, 2023).

En cambio, según la página web de la aerolínea, en octubre de 2024 la satisfacción de sus clientes alcanzó el 84% y en meses anteriores se ha mantenido sobre esa cifra. Es comprensible que la imagen mostrada sobre la percepción de sus clientes sea más favorable debido a que es la página oficial de Ryanair. Los datos mostrados en la misma se configuran en base a tres criterios que no coinciden en su totalidad con los tenidos en cuenta en el índice anterior. En este caso, se toman en consideración las tarifas, la puntualidad y la fiabilidad. Dado que uno de los criterios son sus precios, tiene sentido que obtenga una evaluación positiva ya que es la estrategia sobre la que se construye su modelo de negocio. Así, muestra un número más favorable que contrarresta los otros dos puntos y, sobre todo, deja al margen uno de sus principales puntos débiles: la gestión de incidencias y reclamaciones (Ryanair Corporate, s.f.).

Considerando dicha información, parece ser comprensible que la aerolínea se haya visto envuelta en una serie de crisis reputacionales en su trayectoria. Una parte sustancial de ellas ha guardado relación con conflictos con uno de los grupos de interés: sus empleados, habiendo sido su punto débil desde sus inicios. Estas circunstancias causaron huelgas que afectaron significativamente la percepción pública. También han sido relevantes los escándalos provocados por el cobro de servicios que se consideran como básicos, lo que ha provocado confrontaciones con reguladores y consumidores. En el siguiente apartado, analizaremos tres crisis de diferente naturaleza que han ocurrido en 2022, 2023 y 2024, cada una de ellas causada por un motivo radicalmente diferente.

Además, una vez descritas, identificaremos la tipología de crisis según la sección 2.2 y el foco de la misma teniendo en cuenta el riesgo reputacional. Posteriormente, procederemos a evaluar su manejo siguiendo los criterios propuestos en el apartado 2.4: ser transparente y firme, gestionar las redes sociales, responder de manera rápida y atendiendo aquello que solicitan los grupos de interés, y tomar la situación como una oportunidad para reflexionar y aprender de cara a posibles escándalos futuros.

3.3.1. Crisis de la huelga de tripulantes de cabina españoles en 2022

Durante el verano del año 2022, coincidiendo con el periodo de más afluencia de viajeros, los tripulantes de cabina españoles decidieron convocar una huelga masiva por desavenencias en cuanto a sus condiciones laborales. La negativa por parte de la aerolínea de llegar a un acuerdo tuvo nefastas consecuencias, ya que optaron por abrir expedientes disciplinarios a muchos de los trabajadores que habían decidido ejercer su derecho a protestar.

Esta situación afectó a numerosos vuelos en toda nuestra geografía, viéndose retrasados o cancelados (El Confidencial, 2022).

La percepción pública vio a la compañía como una empresa que ahorraba tanto que lo hacía incluso en los derechos de sus empleados. De hecho, se consideró que la aerolínea vulneró los derechos sindicales al amenazar a los empleados con su despido si no cumplían los servicios mínimos asignados sin previo aviso y planificados con el objetivo de restar importancia a la huelga. Por este motivo, la respuesta de la aerolínea no fue orientada al diálogo (EFE, 2023).

Precisamente, la compañía aérea se vio obligada a readmitir a una azafata gallega ya que su despido no era válido y se había limitado a reivindicar sus derechos laborales. Desde el punto de vista de Ryanair, había incumplido los servicios mínimos durante la huelga. La empresa le notificaba de los servicios mínimos que debía cubrir; sin embargo, al llegar el día, le asignaban otros diferentes sin margen de actuación (Redacción Galicia, 2024).

Dicha crisis podemos encuadrarla según la clasificación expuesta en el apartado 2.2 como de responsabilidad alta ya que ha surgido dentro del seno de la compañía por un hecho objetivo: el descontento de los tripulantes de cabina con sus condiciones laborales. El escándalo originalmente surgió de un grupo de interés en particular: una parte de los empleados. Pero, dada la notoriedad de las circunstancias, rápidamente afectó también a los usuarios y a la mayoría de grupos de interés de la aerolínea.

En lo referente al riesgo reputacional podemos destacar que su foco se encuentra dentro de la empresa y que Ryanair no fue capaz de gestionar las quejas y reclamaciones de sus tripulantes antes de que estallase la huelga que es el eje central de la crisis. También era una situación, de algún modo, prevista por la organización. No se sabía con certeza si finalmente los trabajadores iban a interrumpir su actividad, pero Ryanair ya había recibido protestas de que estaban en desacuerdo con sus condiciones laborales.

En cuanto a la evaluación de la gestión de dicha crisis podemos concluir que:

- Transparencia y firmeza: Ryanair trató de restar importancia a la situación y no optó por una postura abierta al diálogo. Esto fue entendido como una actitud de indiferencia, que fue duramente criticada por sus empleados y por los usuarios. Además, la organización de los servicios mínimos no fue clara y no mantuvieron la misma posición desde el principio, pasando del desinterés al ataque.

- Redes sociales: no fueron un canal utilizado de manera oficial para tratar de calmar la situación, lo que podría haber sido útil al haber mostrado una imagen empática y explicando las decisiones tomadas y los motivos tras ellas. No obstante, fueron un espacio para la amplificación de la huelga tanto para empleados como para los sindicatos.
- Respuesta: la respuesta en este caso fue rápida pero no la idónea, ya que se basó en amedrentar a los empleados con las consecuencias de no cumplir los servicios mínimos. Esto alejó tanto a este grupo de interés como al público general, que no vieron con buenos ojos que se tratase tan duramente a la plantilla de la aerolínea. Un enfoque más conciliador y menos amenazante habría sido más adecuado.
- Análisis y aprendizaje: da la sensación de que no se tuvo en exceso en consideración. Tan solo un año más tarde tuvieron que hacer frente a otra crisis también desatada por sus empleados que fue gestionada de manera similar con una postura poco dialogante.

3.3.2. Crisis de los expedientes sancionadores por cobro de servicios complementarios en 2023

Un año más tarde, la aerolínea irlandesa tuvo que hacer frente a la iniciativa del Ministerio de Consumo de sancionar sus políticas de cobro por el equipaje de mano, tras las quejas de distintas asociaciones de consumidores. Esta crisis también afectó a otras aerolíneas del sector, pero todas optaron por mantener su manera de operar a pesar de la amenaza de recibir una multa. Hasta ese momento, la cuantía que las compañías aéreas tenían que abonar era tan pequeña en comparación con sus ingresos que les resultaba más rentable pagarlas que modificar sus tarifas (Redacción Cadena Ser, 2023).

Sin embargo, en 2024 se impuso una cuantiosa multa a todas las aerolíneas afectadas. En concreto, el 60% de la misma fue dirigido a Ryanair al considerar que sus políticas eran las más estrictas en comparación con Vueling, EasyJet, Volotea y Norwegian. De este modo, se buscaba tratar de evitar que continuasen cobrando por servicios que se consideran parte de los derechos de los consumidores. Ryanair y el resto de aerolíneas defendieron estar amparadas por reglamentos de la Unión Europea que dotan a las empresas de plena libertad de imponer las tarifas que consideren y por la sentencia de 2014 que permitía cobrar por el equipaje de cabina siempre y cuando fuese demasiado pesado y/o voluminoso (Magariño, 2024)

Sin embargo, Consumo defendió que simplemente se da libertad a las compañías aéreas para restringir el peso y las dimensiones del equipaje de mano que sus viajeros pueden llevar a bordo, pero no ser permite cobrar una cantidad añadida al precio del billete por subirlo al avión. Además, la política particular que obliga a pagar por la asignación de asientos contiguos se considera que pone en riesgo a personas cuya situación de vulnerabilidad les exige volar con alguien (Magariño, 2024).

En este caso, podemos considerar, según la clasificación del apartado 2.2, la crisis como de responsabilidad alta ya que el origen se encuentra en la propia compañía motivada por un suceso objetivo: sus políticas y tarifas por el cobro de servicios complementarios. En cuanto al grupo de interés causante de la crisis fue el propio Ministerio de Consumo al optar por sancionar a Ryanair, entre otras aerolíneas. Pero, debido a su rápida expansión, la mayor parte de grupos de interés fueron partícipes, destacando el papel de los consumidores afectados y organizaciones representativas de los mismos que presionaron para que se tomasen medidas al respecto.

En relación al riesgo reputacional, es importante tomar en consideración que en escándalo se origina de manera interna. Ryanair mantuvo sus políticas y tarifas, a pesar del aviso que habían recibido de que la aerolínea sufriría una sanción. Aunque la organización no tenía certeza absoluta de que fuese tan cuantiosa y mediática, ya había recibido quejas por parte de los consumidores y de organizaciones defensoras de sus derechos, lo que indicaba que la situación era, en cierto modo, previsible y pudiese haber sido menos grave si se hubiese hecho caso tras el primer aviso.

En cuanto al manejo de la crisis, podemos señalar que:

- Transparencia y firmeza: Ryanair defendió sus tarifas adicionales apoyándose en reglamentos de la Unión Europea y jurisprudencia previa de la misma entidad. A pesar de mantener una postura firme restando importancia a las amenazas de sanción, esta fue vista como poco empática con los consumidores.
- Redes sociales: no fueron un canal utilizado específicamente por Ryanair para tratar de reducir el impacto de la situación. Sin embargo, parece razonable suponer que, tanto los usuarios como las organizaciones de derechos de los consumidores, expresarían en este medio sus quejas y reclamaciones.

- Respuesta: Ryanair decidió, al igual que otras aerolíneas, mantener sus políticas. La respuesta fue rápida, pero se basó en la indiferencia, ya que se limitó a hacer caso omiso a la amenaza de una sanción que llegaría un año después. Esta actitud refleja que la compañía prioriza su rentabilidad económica por encima de las críticas, lo que incrementa su confrontación tanto con los reguladores como con los pasajeros.
- Análisis y aprendizaje: podemos observar una carencia de aprendizaje ya que Ryanair tuvo la oportunidad de reducir el impacto de la crisis si hubiese tomado medidas en 2023, antes de la llegada de la multa un año después. Este problema respecto al cobro esta tipología de servicios lleva acompañando a la aerolínea durante bastantes años lo que nos conduce a pensar que restan importancia a las demandas sociales y que prefieren pagar las sanciones que le imponen que modificar sus políticas.

3.3.3. Crisis de la pasajera discapacitada en 2024

Por último, es relevante desarrollar la crisis más reciente que ha sufrido la aerolínea, que se dio en enero de 2024. Una pasajera había comprado un billete con intención de realizar la ruta Sevilla-Milán. Sin embargo, se vio forzada a abandonar el avión ya que su silla de ruedas eléctrica superaba las medidas permitidas. La joven se había puesto en contacto con anterioridad con la aerolínea para asegurarse de que no había ningún problema en que viajase con dicho aparato que es clave para su movilidad. Con el objetivo de mostrar su indignación, las amigas que viajaban con ella decidieron grabar un vídeo y publicarlo en las redes sociales para asegurarse de que el mayor número de personas posible fueran conscientes de la situación y para hacer su queja pública (Palomo, 2024).

Las únicas alternativas que le propusieron a bordo fueron: romper una parte de su silla para que encajase con las medidas sin tener seguridad de que en Italia fuesen a reparársela o quedarse en tierra. La primera opción fue rápidamente descartada por la afectada, dado que sin su silla no puede moverse. Por tanto, se sintió discriminada debido a que consideraba que, si verdaderamente no era posible viajar, que se lo hubiesen hecho saber desde el principio en lugar de hacerle pasar por esta complicada situación (Palomo, 2024).

De hecho, miembros de Impulsa Igualdad, que es una organización dedicada a la lucha contra la discriminación de las personas discapacitadas, denunciaron las circunstancias ya que consideraban que estaban tratando de manera diferente a la pasajera por su condición, no

respetando la accesibilidad universal que se supone que debe haber en la mayor parte de lugares (Pujalví, 2024). Además, pusieron de manifiesto que no era la primera vez que ocurría algo semejante. De nuevo, en nuestro país, una joven valenciana en 2019 tampoco pudo llegar a su destino en un avión de Ryanair, pese a la información oficial de la web donde se indica que todos los pasajeros que lo necesiten pueden viajar con los apoyos que necesiten siempre y cuando lo comuniquen con antelación, cosa que ambas usuarias hicieron (Casero, 2019).

Según lo expuesto en el apartado 2.2, podemos destacar que esta crisis en concreto también es objetiva al derivarse de la negativa por parte de Ryanair de permitir volar a la pasajera afectada. Por ello, su origen es interno al basarse en las políticas de la compañía y haberse respaldado en las mismas para defender su posición. En esta situación, de nuevo, a la aerolínea se le puede atribuir una gran responsabilidad al ser quienes deciden su manera de operar y sus empleados fueron quienes tomaron la decisión de que la usuaria no podía volar. El grupo de interés que motivó la crisis fueron los propios clientes, pero, dada su expansión por redes sociales, otros entraron en juego como pueden ser organizaciones en contra de la discriminación de personas discapacitadas.

En este caso, el foco de la crisis es situacional al surgir de un factor puntual que no era del todo previsible para la compañía aérea. Sin embargo, es cierto que la joven brindó a Ryanair la información necesaria sobre las medidas de su silla y originalmente no pareció haber ningún problema. Haberle hecho saber que no era posible volar por motivos de seguridad hubiese frenado el estallido del escándalo además de la desagradable situación para la usuaria afectada.

Respecto a la evaluación respecto a la crisis acontecida a principios de este mismo año, podemos decir que:

- Transparencia y firmeza: en este caso, se dio una clara falta de transparencia y firmeza, debido a que originalmente se indicó a la afectada que no había ningún problema en que volase y después su única opción era romper una parte de su silla eléctrica si quería llegar a Milán. Ryanair se escudó en sus políticas, en las cuales por motivos de seguridad no podía permitir que se quedase a bordo.
- Redes sociales: en esta situación, las redes sociales jugaron un papel clave, ya que fueron el altavoz de la expansión de la crisis e incrementaron su repercusión. La ausencia de una respuesta por parte de Ryanair en este medio lamentando y pidiendo disculpas por lo ocurrido fue un profundo error.

- Respuesta: el punto de vista de la aerolínea se configuró en base a sus políticas, no reconociendo que su postura no había sido la indicada. En este caso, el público general criticó duramente lo sucedido al considerar a la aerolínea como discriminatoria por no haber permitido a la joven volar. Particularmente para las organizaciones defensoras de los derechos de las personas con discapacidad y para ellas mismas, fueron unas circunstancias injustas y denigrantes.
- Análisis y aprendizaje: de nuevo, es pronto para saber si la aerolínea ha decidido reflexionar y aprender sobre lo ocurrido. Sin embargo, dado que en 2019 pasó algo similar, no parece descabellado pensar que Ryanair no tomó en consideración el nivel de acierto de sus decisiones con el objetivo de no repetir las mismas equivocaciones.

CAPÍTULO 4. Percepción pública actual Ryanair

4.1. Diseño de la encuesta

Para recabar información de una fuente primaria en relación a la valoración actual de la aerolínea irlandesa, se ha realizado una encuesta. En cuanto a la elección de las preguntas, se ha optado por tomar como referencia los comentarios y reseñas en foros y páginas web tales como Forocoches y TripAdvisor. Gracias a ello, se ha podido analizar cuáles son los principales motivos de queja respecto al servicio de Ryanair para preguntar sobre los mismos. Además, se han tomado los mecanismos explicados en el apartado 2.4 como posibles opciones de la pregunta referida a qué debería hacer la aerolínea de para mejorar su reputación.

La encuesta ha sido diseñada utilizando Formularios de Google y distribuida a través de grupos de familiares y amigos, quienes a su vez la han compartido con sus propios contactos. Este enfoque tuvo como objetivo tratar de obtener el mayor número posible de respuestas para realizar un análisis lo más exhaustivo posible. A pesar de haberse enviado a personas de mi entorno, se ha buscado diversificar la muestra lo máximo posible recurriendo a participantes de edades variadas y localizaciones diferentes.

El cuestionario, que se puede encontrar completo en el anexo A, se ha dividido en diferentes secciones para guiar a los participantes de lo general a lo específico, teniendo en cuenta desde las variables sociodemográficas a las impresiones particulares sobre reputación de Ryanair. Por este motivo, se ha organizado de la siguiente manera:

- En la primera sección, se presenta una breve presentación sobre el motivo por el que se está realizando la encuesta, asegurando la confidencialidad y

anonimato de las respuestas y agradeciendo la participación y el tiempo invertido de los participantes. También se incluye una pregunta de filtrado para evitar respuestas de personas que desconociesen la aerolínea; aunque, dada su notoriedad, parecía poco probable que alguien no la conociese, pero se añadió para mayor seguridad.

- En la segunda sección, se encuentran las preguntas generales para tipificar al encuestado tales como el sexo, la edad, país de residencia, veces que se viaja en avión al año en genérico y, en particular, en Ryanair.
- En la tercera sección, se ubican las preguntas sobre las impresiones generales de la aerolínea donde se pide valorar la experiencia en una escala de 1 a 5, de muy insatisfactoria a muy satisfactoria, y calificaciones sobre tarifas y políticas, entre otros aspectos.
- En la última sección, se examina la reputación de Ryanair de manera más concreta destacando la valoración de su gestión de las crisis, si los encuestados recomendarían volar con la aerolínea y propuestas de posibles mecanismos de manejo de escándalos reputacionales que pueden ser considerados como opciones más adecuadas, entre otras cuestiones analizadas.

4.2. Resultados y análisis

La encuesta fue respondida por un total de 102 personas, todas ellas conocedoras de Ryanair. A continuación, mostraremos los resultados de cada una de las preguntas mediante gráficos en porcentaje para el posterior análisis de los aspectos más relevantes. En el anexo B se encuentran las frecuencias absolutas para más detalle.

Figura 1

Sexo de los encuestados

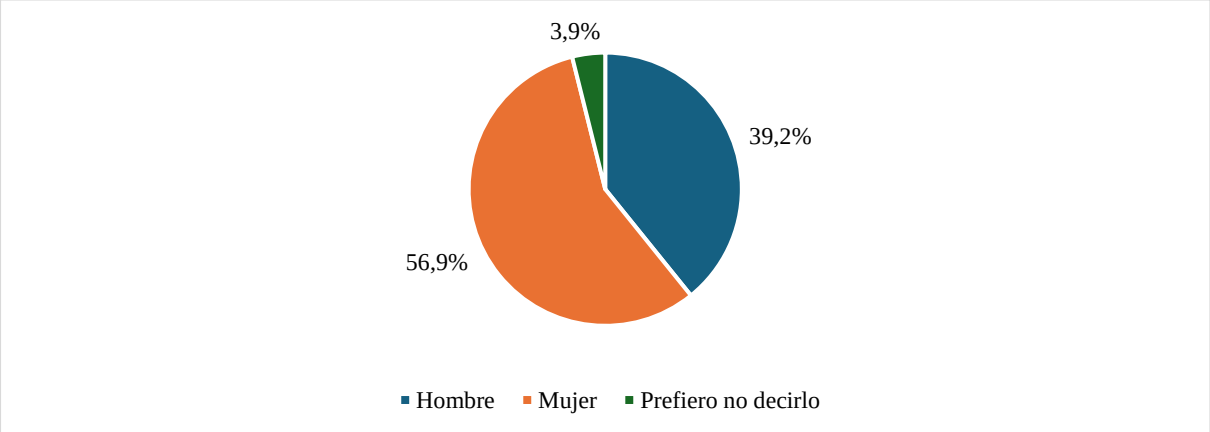


Figura 2

Edad de los encuestados

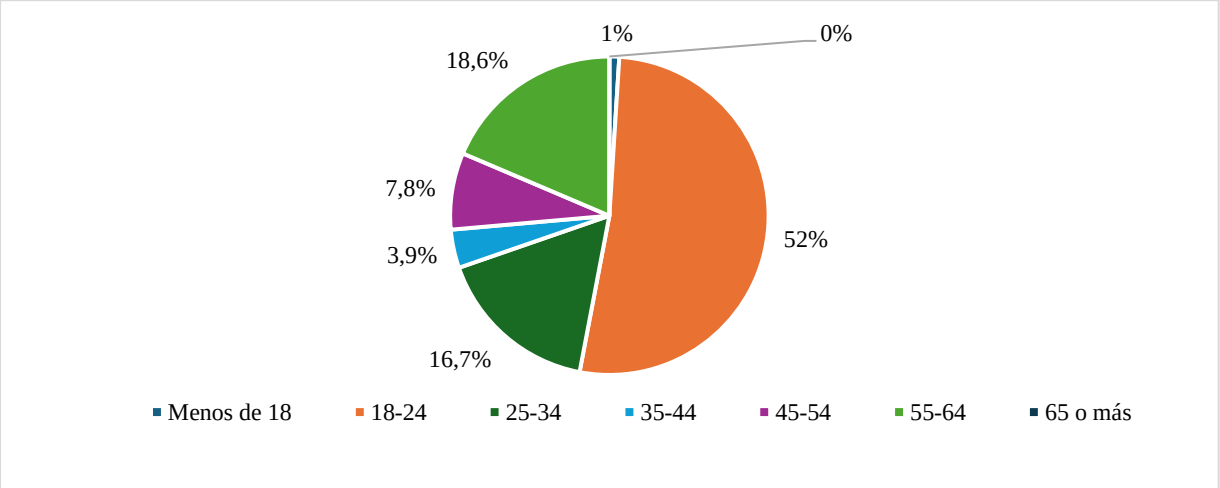
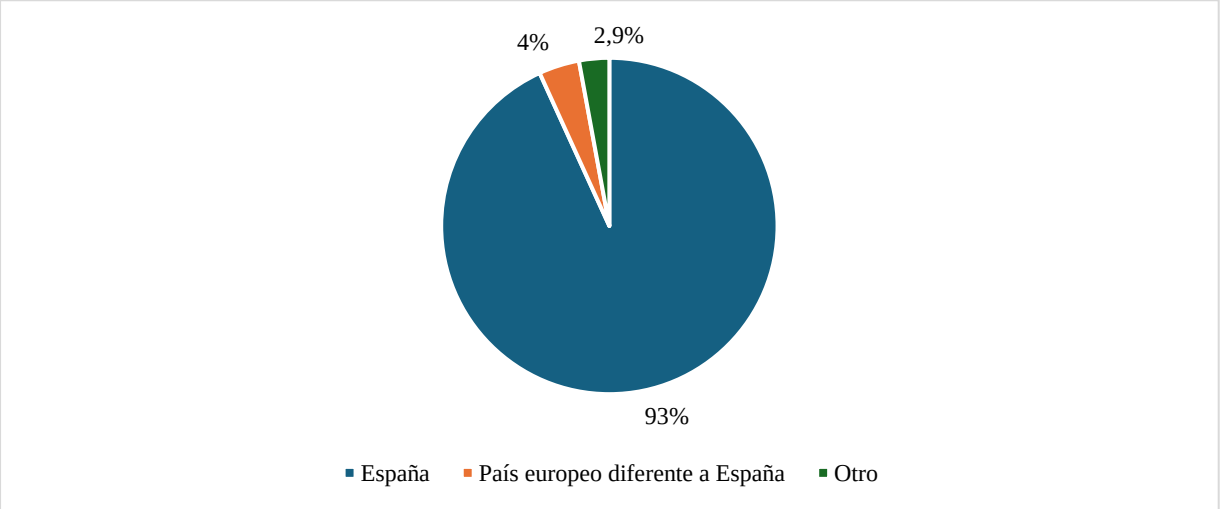


Figura 3

País de residencia de los encuestados



En cuanto a la segmentación de los encuestados, como podemos ver en la Figura 1 y la Figura 2, destaca que la mayoría han sido mujeres en la franja de edad de entre 18 y 24 años. También son relevantes los grupos poblacionales de entre 25 y 34 años y entre 55 y 64 años. Si observamos la Figura 3, la mayor parte de los participantes residen en España, aunque también se han recibido algunas respuestas de otros países. En este caso, es particularmente valiosa la respuesta de personas que residen en el resto del continente europeo, ya que es donde opera la aerolínea que estamos analizando.

Figura 4

Frecuencia de viajes en avión al año

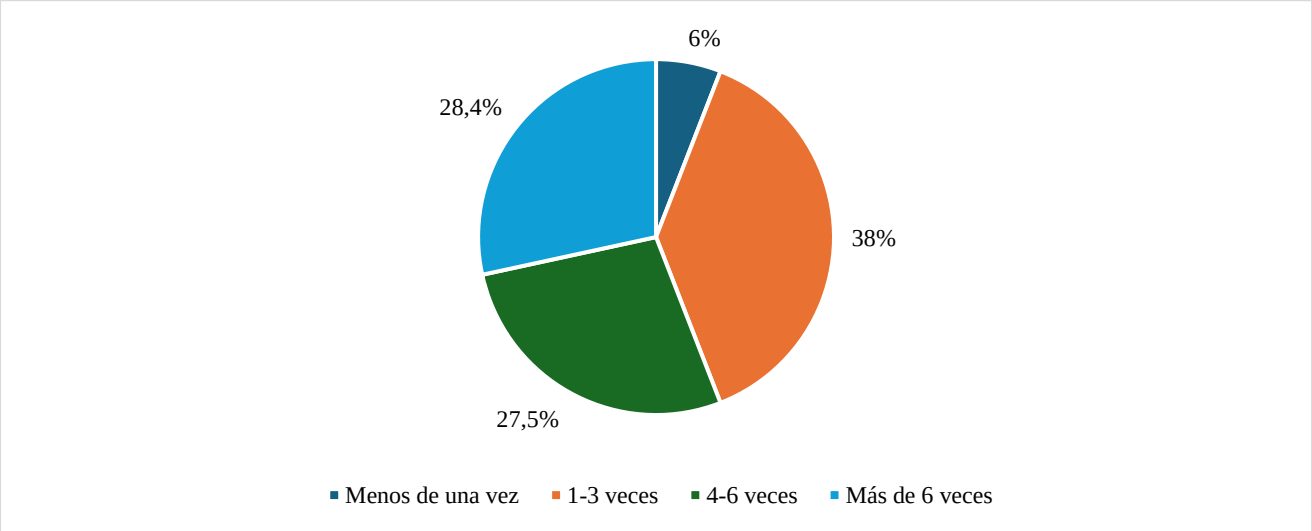
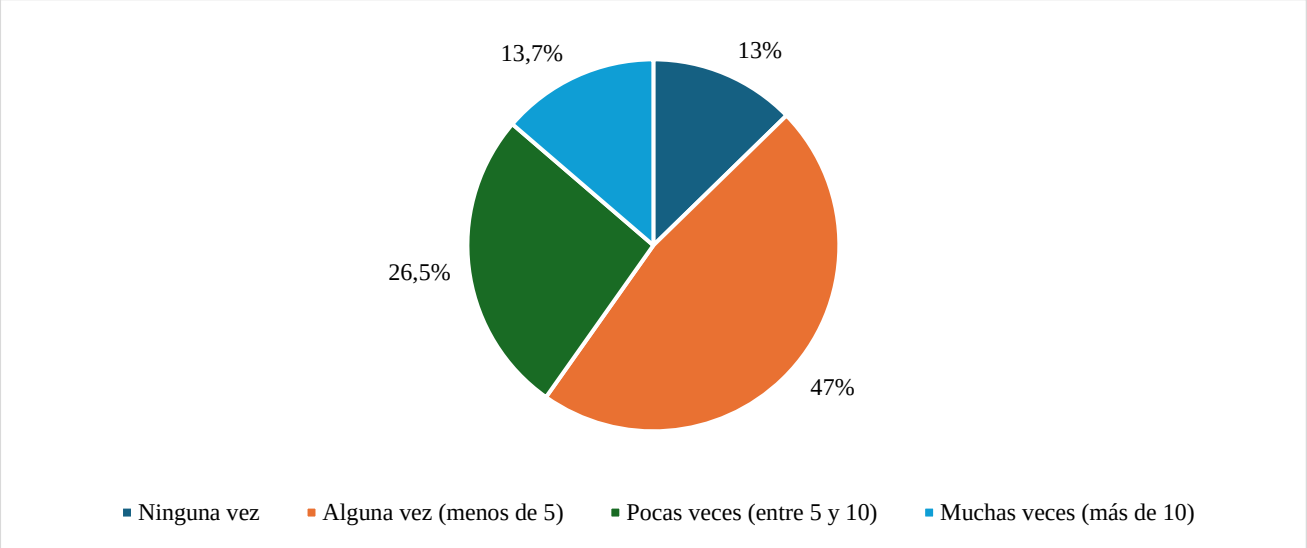


Figura 5

Frecuencia de vuelos con Ryanair en los últimos cinco años



En cuanto a los hábitos de viajar en avión, se han dado respuestas variadas, aunque las más comunes han sido hacer uso de dicho medio de transporte entre 1 y 3 veces y más de 6 veces, tal y como podemos ver en la Figura 4. Con esta información, podemos concluir que son usuarios medianamente frecuentes. Para contrastar este dato con el proporcionado por la Figura 5, observamos que la mayoría la han escogido alguna vez en los últimos cinco años y han sido pocos los que han volado más de diez veces con la misma.

Figura 6

Valoración experiencia general con Ryanair

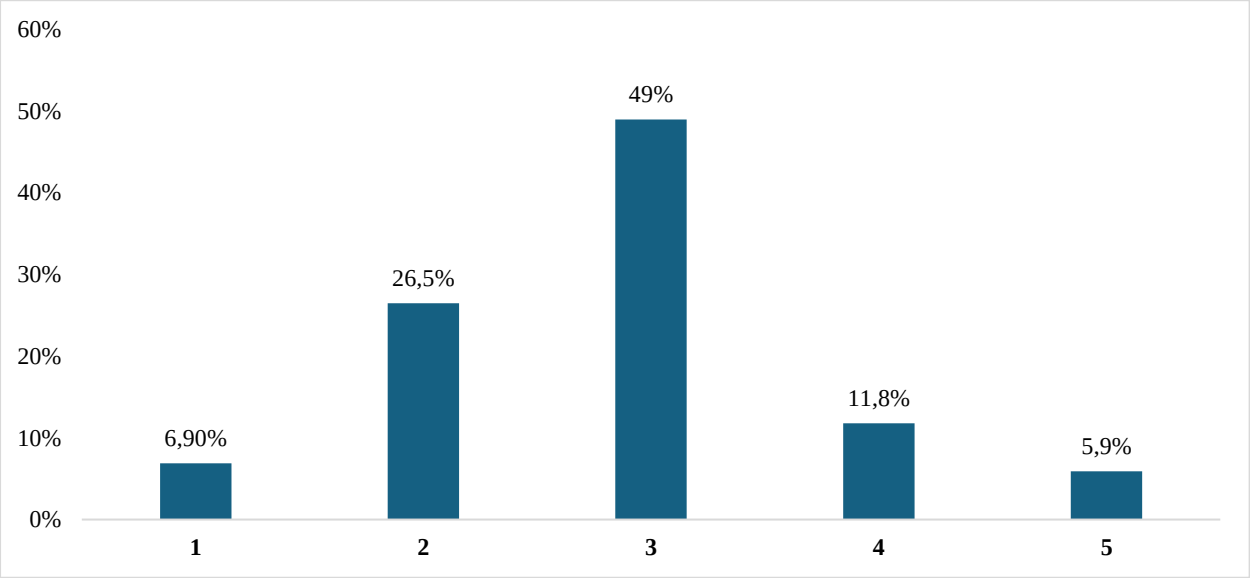
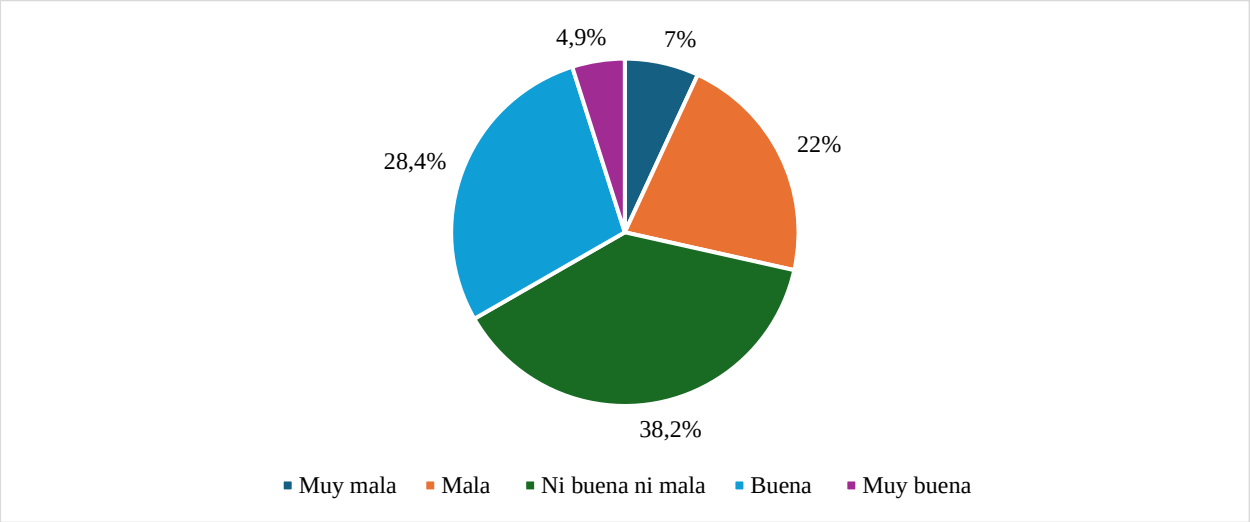


Figura 7

Relación calidad-precio de Ryanair siendo low-cost



En cuanto a la visión general de Ryanair, según nos muestra la Figura 6, se puede señalar que la experiencia global con la aerolínea no es ni muy buena ni muy mala, dado que casi la mitad le otorgan un 3 en una escala de 1 a 5. Respecto a la calidad-precio dentro del sector de bajo coste, la Figura 7 nos indica que se sitúa en un punto intermedio dentro de la categoría "ni buena ni mala", aunque seguida de cerca por la opción de "buena". Esto nos conduce a pensar que se tienden a valorar bastante los precios económicos que ofrece y, por ello, no se espera un servicio de gran calidad.

Figura 8

Política de tarifas de Ryanair respecto a elección de asientos, equipaje permitido y otros servicios complementarios

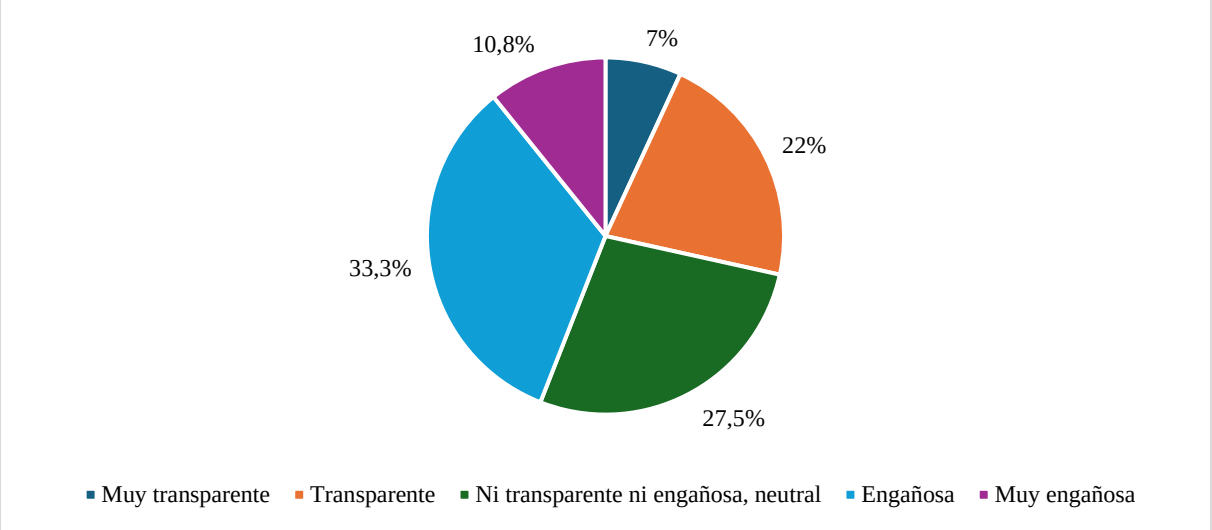


Figura 9

Gestión de Ryanair de las incidencias (retrasos, cancelaciones…)

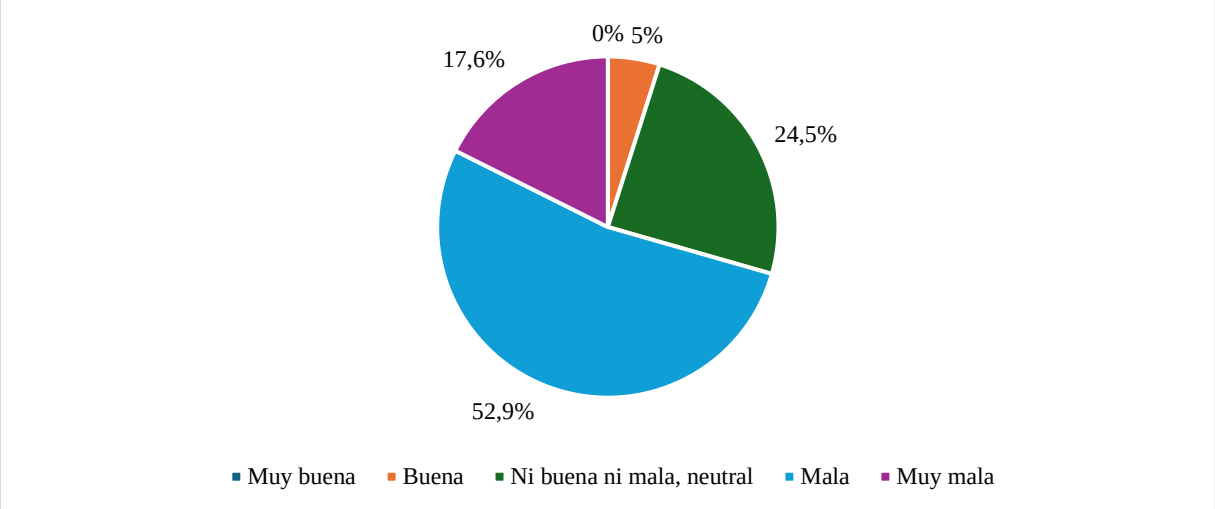
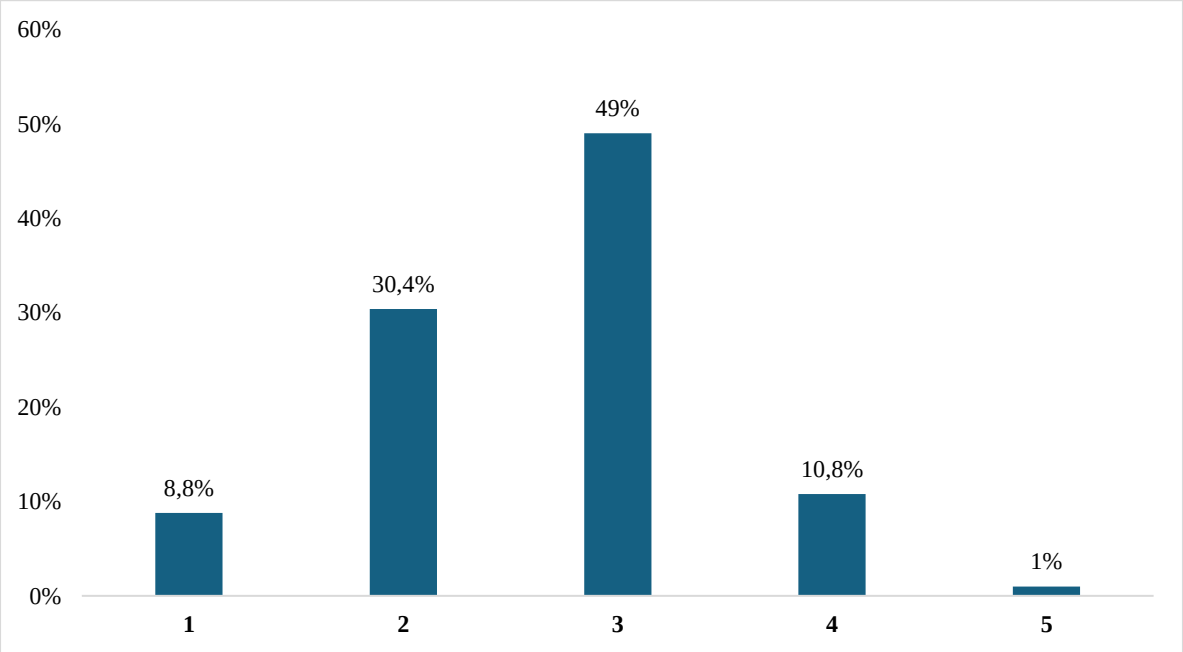


Figura 10

Valoración de la gestión de las crisis reputacionales de Ryanair en los últimos cinco años



Las siguientes preguntas estaban orientadas a conocer más en profundidad las valoraciones respecto a aquellas cuestiones que han sido más criticadas del servicio de Ryanair. La política de tarifas ha sido considerada como engañosa por aproximadamente un tercio de los encuestados, si observamos la Figura 8. Dicho gráfico nos indica que, en general, el público estima que puede inducir a confusiones. Sin embargo, el aspecto peor valorado es la gestión de las incidencias, reflejado en la Figura 9, donde más de la mitad de los encuestados está de acuerdo en que las soluciones proporcionadas por Ryanair se retrasan en exceso, son insuficientes y/o no son personalizadas. Respecto al manejo de los escándalos reputacionales representado en la Figura 10, encontramos que casi la mitad han respondido con un 3, aunque seguido de cerca por un 2. Estos datos parecen indicar que, en general, no se ha considerado una gestión desastrosa ni excelente, más bien mediocre.

Figura 11

Crisis reputacionales con mayor impacto sobre la percepción de la aerolínea

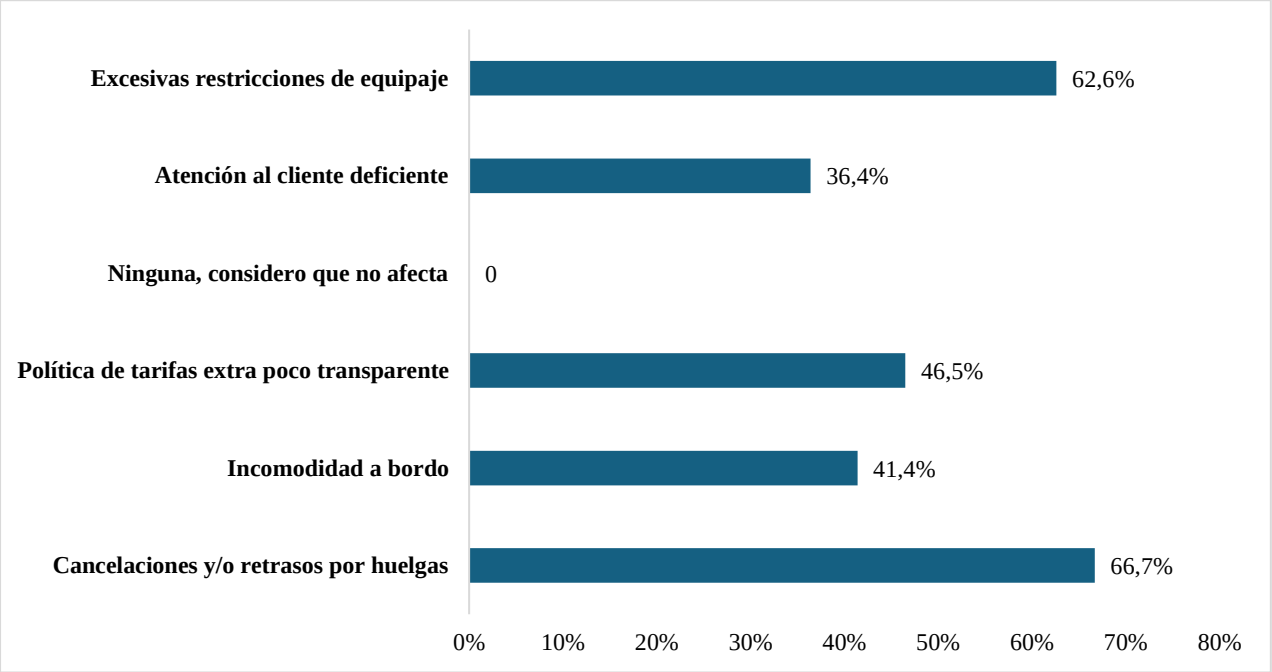


Figura 12

Impacto de las crisis reputacionales en la percepción sobre la compañía

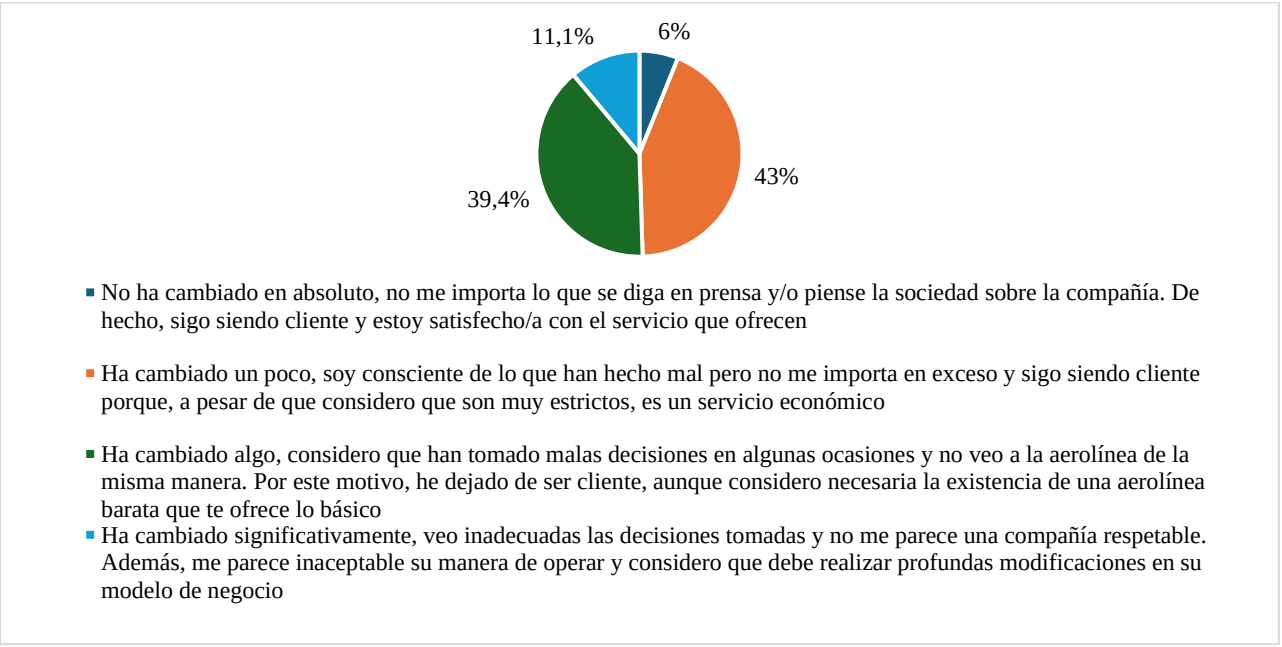


Figura 13

Posición de Ryanair en cuanto a reputación en el espectro de aerolíneas low-cost

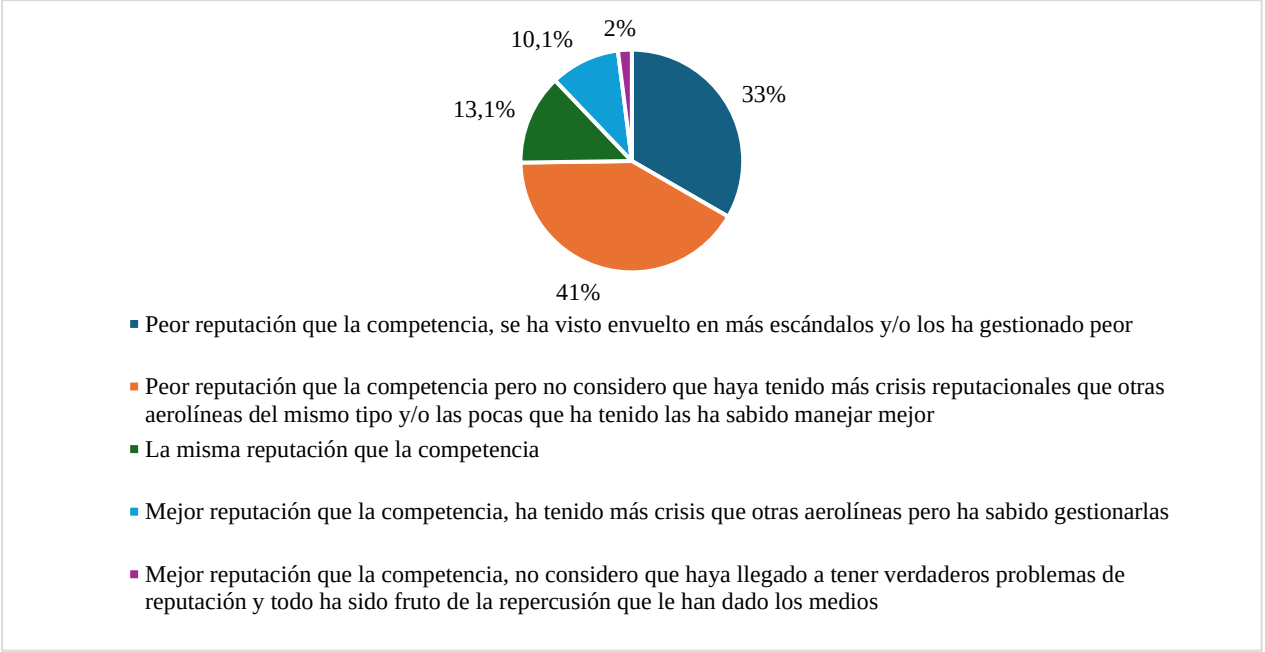


Figura 14

Recomendación sobre volar en Ryanair

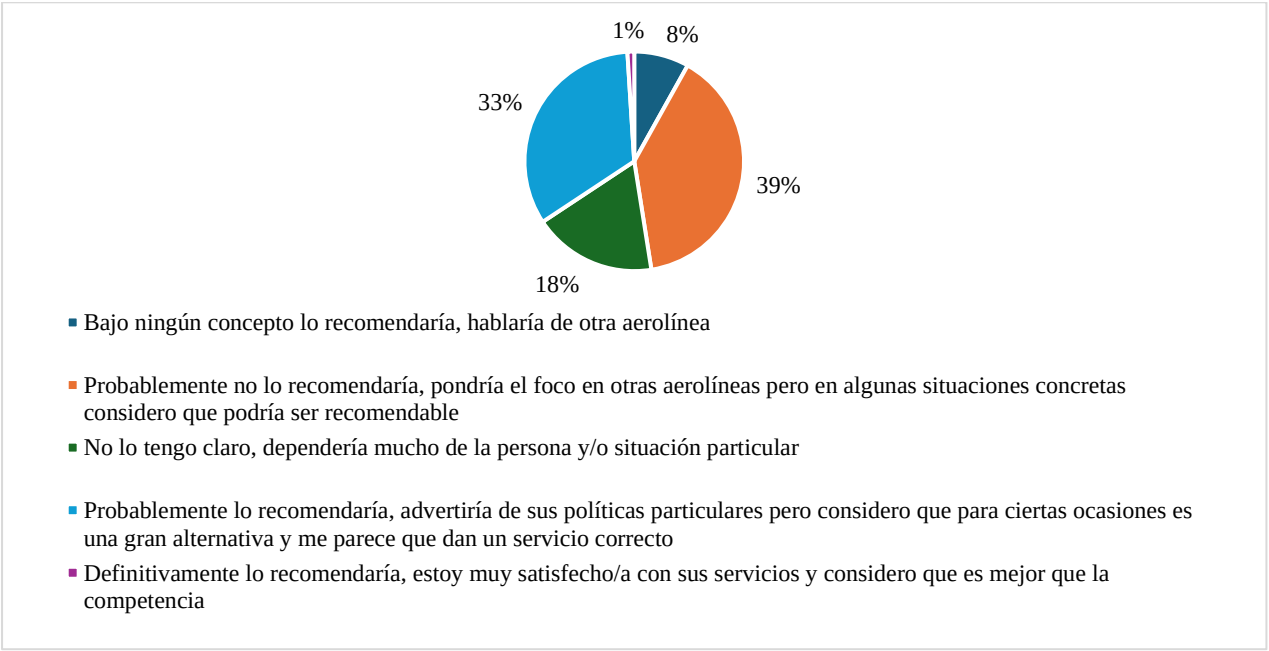
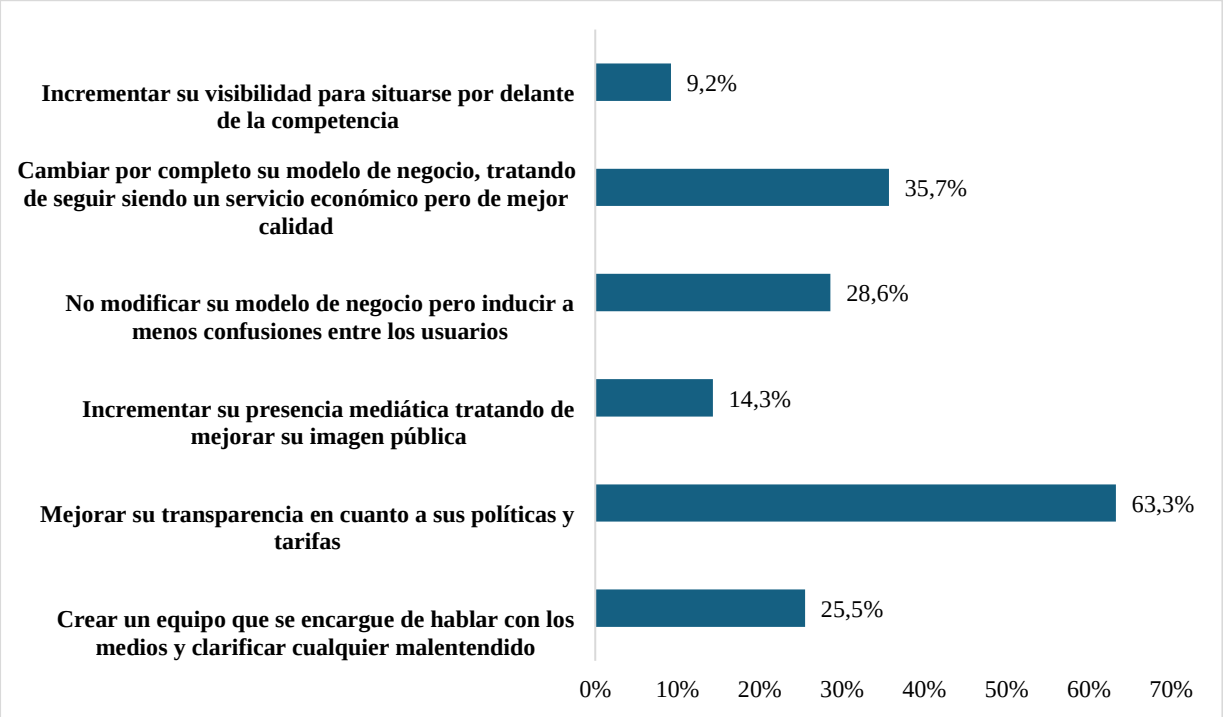


Figura 15

Mecanismos que debería seguir Ryanair para mejorar su reputación



A continuación, se han analizado qué aspectos afectan más a la percepción sobre la aerolínea. Los resultados de la Figura 11 muestran que las cancelaciones y retrasos por huelgas y las excesivas restricciones de equipaje son los factores que tienen mayor impacto. Por otro lado, la Figura 12 pone de manifiesto el hecho de que la mayoría son conscientes de los errores de la aerolínea, pero siguen siendo clientes de la misma.

En cuanto a la comparación con otras aerolíneas con las compite en cuanto a reputación, la Figura 13 refleja que la mayoría no piensa que haya gestionado sus problemas reputacionales de peor manera, pero destacan que, en líneas generales, ostenta una peor reputación que la competencia. Son pocos los que consideran que la reputación de la aerolínea sea mejor que la de otras compañías aéreas de bajo coste.

Por último, se planteaba si se recomendaría la aerolínea si un familiar o amigo preguntase. En este caso, según la información proporcionada en la Figura 14, destaca que muchos no la recomendarían, pero que, para ciertas ocasiones, podría ser una buena alternativa y que lo harían siempre y cuando se tengan en cuenta sus políticas. Para momentos particulares, se considera una opción adecuada. El hecho de que estas dos respuestas hayan sido las más repetidas pone de manifiesto que, para determinadas situaciones, parece ser una opción elegida

con frecuencia por sus bajos precios, pero no se considera como la alternativa principal debido a sus estrictas políticas particulares. Por ello, respecto a los resultados de la última pregunta mostrados en la Figura 15, podemos destacar la necesidad de mejorar su transparencia en cuanto a tarifas y ofrecer un servicio económico, pero prestando más atención a la calidad.

4.3. Puntos fuertes y áreas de mejora

Según lo expuesto en el apartado anterior podemos señalar una serie de puntos fuertes de Ryanair observados en la encuesta:

- Precios competitivos como principal fortaleza: se trata del factor fundamental que hace que los clientes sigan optando por volar en la aerolínea a pesar de las críticas y crisis reputacionales. Este aspecto les hace mantener una base de usuarios que, especialmente para circunstancias particulares, valoran más pagar menos que el servicio en sí.
- Fidelidad a la compañía aérea: podemos observar que son pocos los que han volado solo una vez y encontramos cierta recurrencia en su uso como medio de transporte, sobre todo para viajes económicos.
- Calidad-precio media: se sitúa en un punto intermedio en cuanto a valoración dentro de las aerolíneas de bajo coste con tendencia a lo positivo. Esta cuestión parece coherente si tenemos en cuenta que la clave de su éxito son los precios bajos y las expectativas tienden a estar acorde con los mismos.
- Opción preferida para situaciones particulares: la aerolínea es vista como una alternativa muy interesante para ciertas circunstancias en las cuales el presupuesto juega un papel fundamental, lo que nos demuestra un nicho de mercado como pueden ser los estudiantes o familias de ingresos medios-bajos que no pueden permitirse otras aerolíneas, pero no están dispuestos a dejar de volar.

Por otro lado, los resultados de la encuesta también ponen de manifiesto ciertas cuestiones que deben ser tenidas en cuenta por la aerolínea con el objetivo de mejorar su percepción pública. Entre ellas, destacamos:

- Gestión de incidencias: es el aspecto peor valorado por los encuestados. Las soluciones a este tipo de problemas son vistas como lentas, insuficientes y poco personalizadas. Este aspecto afecta negativamente a la percepción de la

compañía ya que genera desconfianza y sensación de desamparo entre los clientes.

- Políticas de tarifas y transparencia: se consideran confusas y engañosas por un tercio de las personas que respondieron a la encuesta. Esto genera una falta de credibilidad en la aerolínea que supone una pérdida de clientes que, tras no haber entendido bien las políticas, se sintieron estafados. Esto sugiere la necesidad de clarificar correctamente las condiciones, especialmente aquellas que difieren de la competencia, para minimizar el impacto negativo en la experiencia del cliente.
- Gestión de escándalos reputacionales mediocre: el manejo de esta clase de controversias es entendido como ni particularmente negativo ni particularmente positivo. Pero, en general, se considera menos eficiente que otras aerolíneas competidoras. Es necesario trabajar esta cuestión debido a su relevancia en la estrategia a largo plazo de cualquier compañía.
- Cancelaciones y retrasos: que los vuelos se vean retrasados o cancelados por huelgas con frecuencia juega un papel fundamental en la mala percepción de la compañía aérea. La aerolínea debería preocuparse por tratar de reducir el estallido de huelgas mejorando las condiciones laborales de sus empleados.
- Restricciones de equipaje: las políticas restrictivas de equipaje también tienen un fuerte impacto en su reputación. Aunque no sería recomendable modificar sus restricciones ya que sostienen, de algún modo, su modelo de negocio, tratar de reducir su rigidez podría ser un ajuste estratégico clave que mejorase su reputación.
- Comparación desfavorable con la competencia: a pesar de que Ryanair no es vista como peor en todos los sentidos, podemos encontrar cierta tendencia a una valoración inferior en el segmento de bajo coste. Esto sugiere la necesidad de diferenciarse más allá del precio, incidiendo en el servicio y en la gestión.
- Recomendación exclusivamente en ciertas circunstancias: la mayor parte de los encuestados no aconsejaría volar con la aerolínea de primeras en cualquier situación o a cualquier persona. Por este motivo, podemos encontrar que la aerolínea puede depender en exceso de que se busque un viaje en concreto donde prevalezca el ahorro por encima de otros factores.

En resumen, mientras que los precios económicos y la relación calidad-precio son fortalezas claras de Ryanair, la reputación de la aerolínea se está viendo claramente afectada por su deficiente gestión de incidencias, falta de transparencia en sus políticas y restricciones vistas como excesivas respecto al equipaje. Poner el foco y trabajar en dichas áreas ofrecería oportunidades para, no solo mejorar su imagen y fomentar la lealtad del cliente, sino que también podría forjar una ventaja competitiva irrepetible.

CAPÍTULO 5. Conclusiones

La reputación corporativa constituye un activo intangible fundamental para las empresas y su éxito. Su valor estratégico está en aumento y, por tanto, su manejo debe ser una de las prioridades en la agenda de las organizaciones. Las amenazas y riesgos asociados son aspectos que deben considerarse para que las empresas sean capaces de prevenir y reaccionar de la mejor manera posible ante las crisis. En juego está la adquisición y consolidación de una posición ventajosa única. Es esencial el desarrollo de una estrategia que se base en fortalecer la comunicación y gestionar las relaciones con los diferentes grupos de interés. Al tomar dichas medidas, las empresas dispondrán de un fuerte amortiguador ante posibles escándalos, permitiéndoles ser líderes en su sector.

El caso práctico expuesto sobre Ryanair ha servido como ejemplo de la importancia de la reputación corporativa, especialmente en el mercado en el que opera. Asimismo, ha puesto de manifiesto la necesidad de proporcionar una respuesta organizada, transparente y firme a los escándalos, atendiendo a las peticiones de los grupos de interés. Recuperar su confianza tras las crisis debe ser una cuestión central para restablecer su posición en un mercado altamente competitivo: el de las compañías aéreas de bajo coste. Tras haber analizado tres crisis en las que se ha visto envuelta la aerolínea en los últimos cinco años, podemos subrayar la relevancia de una buena gestión de las crisis para la aerolínea irlandesa, siendo un punto clave en su estrategia a largo plazo.

Escuchar y cumplir, en la medida de lo posible, con las expectativas de los grupos de interés es fundamental para mantener una sólida reputación. No es solo crucial ser capaces de mitigar los efectos adversos de los escándalos, sino que fortalecer sus relaciones ha de ser un aspecto clave a tener en cuenta en el futuro. Aunque Ryanair es una aerolínea de gran éxito, con un volumen considerable de pasajeros diarios y una amplia variedad de rutas, reforzar su reputación y mejorar su gestión de las crisis asociadas podría ser el paso necesario para alcanzar una posición imbatible en su sector.

Sin embargo, la líder del sector *low-cost* parece operar en un sistema mixto en el que balancea sus precios bajos con las demandas crecientes de ética y transparencia. Sigue siendo una opción escogida por los consumidores ya que, a pesar de su reputación delicada y gestión insuficiente, es una aerolínea exitosa que no ha parado de crecer. Este aspecto nos lleva a pensar que el servicio que ofrece, aunque tiene muchos detractores, es elegido en determinadas circunstancias.

Por ello, observamos una paradoja entre precio competitivo y percepción del consumidor. La falta de transparencia y su deficiente manejo de incidencias han perseguido a la compañía desde sus inicios, pero no han causado una bajada notable de sus ventas. Estos hechos podrían indicar que este asunto no es lo suficientemente importante para aquellos no afectados directamente por las crisis, lo que implica que Ryanair, aun teniendo una reputación dañada y problemas recurrentes, sigue siendo una compañía muy poderosa en su sector. Por lo tanto, la mala reputación parece que les sale rentable aprovechándose de la vulnerable situación de los consumidores. Con frecuencia las aerolíneas del sector de bajo coste prefieren arriesgarse a verse obligadas a hacer frente a sanciones que modificar sus políticas. Esto pone de manifiesto la importancia del rol del regulador para proteger a la ciudadanía ante grandes corporaciones contra las que los usuarios no tienen poder ni influencia alguna.

Posibles futuras líneas de investigación podrían explorar si la reputación corporativa pierde relevancia en servicios de bajo coste y hasta qué punto los consumidores asumen que, al contratar servicios con este tipo de compañías, inevitablemente las mismas se verán envueltas en problemas de reputación en algún momento. Estas preguntas no ponen en duda la relevancia de una gestión adecuada de la percepción pública para cualquier compañía. No obstante, sí plantean la posibilidad de que se le reste importancia cuando se trata de servicios económicos, en los que a los consumidores les preocupa más pagar menos. En estos casos, otras cuestiones como la calidad, pasan a un segundo plano. Esto explicaría por qué Ryanair y varias aerolíneas del sector, a pesar de años de problemas reputacionales, siguen teniendo éxito que, al fin y al cabo, es lo que a las empresas más les interesa.

6. 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, Jimena Rollón Romero, estudiante de Doble Grado en ADE y Relaciones Internacionales (E6) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "La relevancia de la reputación corporativa: el caso de Ryanair", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
4. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
5. **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: 19/02/2025

Firma:

7.Bibliografía

Alcalá, M. A. (2007). Reputación Corporativa. Fundamentos conceptuales. Mind Value. *Business & HR Intelligence*, 4-6 https://mindvalue.com/reputacion.pdf

Álvarez Gavilanes, J. E., & Murillo Párraga, D. Y. (2018). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital. *Uniandes Episteme*, 5(3), 194–209. https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/999

AirHelp. (2023). Global airlines ranking. https://www.airhelp.com/en-int/airhelp-score/?score-type=airlines

Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 26-38. https://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/corp-reputation-definitional-landscape.pdf

Casero, H. (2019-12-03). Ryanair impide volar a una joven valenciana con su silla de ruedas eléctrica. *Levante.* https://www.levante-emv.com/comunitat-valenciana/2019/12/03/ryanair-impide-volar-joven-valenciana-13688138.html

Climática. (2024-04-30). Bruselas pide a 20 aerolíneas que dejen de hacer 'greenwashing'. *Climática*. https://climatica.coop/bruselas-pide-20-aerolineas-acabar-con-greenwashing/

Capriotti, P. (2009): Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa; Chile, Libros de Empresa. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5466032

Coombs, W. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corp Reputation Rev 10*, 163–176 https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049

Dollinger, M.J.; Golden, P. y Saxton, T. (1997): The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture, *Strategic Management Journal, 8* (2), 127-140. https://host.kelley.iu.edu/dollinge/SMJ.htm

EFE (2023-12-23). La Audiencia Nacional da la razón a los sindicatos y dice que Ryanair vulneró su derecho a huelga en 2022. *Público*. https://www.publico.es/sociedad/audiencia-nacional-da-razon-sindicatos-dice-ryanair-vulnero-derecho-huelga-2022.html#:~:text=La%20primera%20fue%20la%20prevista,mismo%20a%C3%B1o%20al%207%20de

El Confidencial. (2022-07-12). Huelga de Ryanair en julio 2022: fechas, vuelos afectados y servicios mínimos. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-07-12/huelga-ryanair-julio-2022-vuelos-servicios_3446725/

Europa Press, (2024-06-04). Estas son las sanciones que se imponen a cuatro aerolíneas de bajo coste. *Activos.* https://www.epe.es/es/activos/20240604/sanciones-imponen-cuatro-aerolineas-103324900

Ferruz González, S. (2017). Conceptualización de la Reputación Corporativa. Nuevo enfoque y propuesta. *Revista De La Asociación Española De Investigación De La Comunicación*, *4*(7), 130-137. https://doi.org/10.24137/raeic.4.7.13

García Troncoso, A. (s.f.). La importancia del control de la reputación empresarial en la industria aeroespacial: sobre la crisis de Boeing y su reflejo en el sector. *AOM Comunicación y Marketing*. https://aomcomunicacion.com/reputacion-corporativa-sector-aeroespacial-boeing/

Ginés, G. (2015-07-12). Los treinta años de Ryanair, la compañía que fundó el modelo «low cost» *ABC Economía*. https://www.abc.es/economia/20150712/abci-ryanair-cumple-30anos-201507101946.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.abc.es%2Feconomia%2F20150712%2Fabci-ryanair-cumple-30anos-201507101946.html

Haynes, T. (2020-07-23). 35 años de Ryanair: la aerolínea que amas odiar. *Key Aero.* https://www.key.aero/es/article/35-anos-de-ryanair-la-aerolinea-que-amas-odiar

IATA. (s.f.). Crisis communication and reputation management in the digital age: A guide to best practice for the aviation industry. *Crisis communication and reputation management in the digital age.*

https://www.iata.org/contentassets/86b7f57b7f7f48cf9a0adb3854c4b331/social-media-crisis-communications-guidelines.pdf

Llorente & Cuenca. (2017). El caso United: cómo han cambiado las crisis de reputación en el mundo de hoy. *Desarrollando ideas (D+I).* https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2017/06/170622_DI_Articulo_Aerolineas-2.pdf

Magariño, J. (2024-11-22). Consumo sanciona con 179 millones de euros a cinco aerolíneas por prácticas abusivas. *El País.* https://elpais.com/economia/2024-11-22/consumo-sanciona-con-179-millones-de-euros-a-cinco-aerolineas-por-practicas-abusivas.html.%20com

Martín de Castro, G., & Navas López, J. E. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 12*(3), 29-39. https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120074002.pdf

Martínez, I. M., y Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 15*(2), 127-142. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600938

Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030. (2023-08-03). Consumo abre expediente sancionador a varias aerolíneas lowcost por los sobrecostes por equipaje de mano. https://www.dsca.gob.es/es/comunicacion/notas-prensa/consumo-abre-expediente-sancionador-varias-aerolineas-lowcost-sobrecostes-equipaje-mano

Palomo, G.A. (2024-01-29). Una pasajera en silla de ruedas denuncia que Ryanair la dejó en tierra en el último minuto. *El Español.* https://www.elespanol.com/sociedad/consumo/20240129/pasajera-silla-ruedas-denuncia-ryanair-dejo-tierra-ultimo-minuto/828667396_0.html

Peters, L. (2024-02-17). From small-scale startup to low-cost leviathan – marking 40 years of Ryanair. *AeroTime*. https://www.aerotime.aero/articles/40-year-ryanair-history

Pérez, A. y Rodríguez, I. A. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión, 14*(1), 97-126. https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/18982/16954

Pujalví, C. (2024-01-30). Una joven en silla de ruedas denuncia que Ryanair la expulsó del avión: "Han jugado conmigo". *La Razón*. https://www.larazon.es/andalucia/sevilla/joven-silla-ruedas-denuncia-que-ryanair-expulso-avion-han-jugado-conmigo_2024013065b8b616c3cb3000010e2902.html

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.7 en línea]. <https://dle.rae.es> [27 de septiembre de 2024].

Redacción Galicia, (2024-04-08). El TSXG ratifica la condena a Ryanair a readmitir a una azafata despedida en Santiago en la huelga de 2022. *La Razón.* https://www.larazon.es/galicia/tsxg-ratifica-condena-ryanair-readmitir-azafata-despedida-santiago-huelga-2022_202404086613ca2617c56e0001522734.html

Redacción Público, (2024-04-24). La correlación entre los retrasos de vuelo y la reputación de las aerolíneas: un análisis de Ryanair. *Público Viajes.* https://www.publico.es/viajes/la-correlacion-entre-los-retrasos-de-vuelo-y-la-reputacion-de-las-aerolineas-un-analisis-de-ryanair/

Redacción Cadena Ser, (2023-08-04). "Ahora toca poner multas a lo grande": los consumidores piden mano dura contra las aerolíneas por cobrar el equipaje de mano. *Cadena Ser*. https://cadenaser.com/nacional/2023/08/04/ahora-toca-poner-multas-a-lo-grande-los-consumidores-piden-mano-dura-contra-las-aerolineas-por-cobrar-el-equipaje-de-mano-cadena-ser/

Ryanair Corporate, (s.f.). Our network. https://corporate.ryanair.com/about-us/our-network/

Sanz, R. M., y Stolle, P. D. (2011). La gestión de crisis en el escenario digital: efectos sobre la reputación online y pautas de actuación en su comunicación. *Actas II Congreso Internacional Sociedad Digital: espacios para la interactividad y la inmersión*, 425-439. https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Imagenes/Imagenes_Programas/Imagenes_Posgrados/Facultad_de_Educacion/Maestria_Dir_Gestion_Inst_Educativas/La_Gestion_de_crisis_en_el_escenario_digital-Martinez_y_Durantez.pdf

Vahos-Zuleta, F. C., (2018). ¿Cómo gestionar una crisis reputacional? *Revista Perspectiva Empresarial*, *5(*1), 93-108. https://www.redalyc.org/pdf/6722/672271532008.pdf

Venancio Zambrano, R. (2019). Relación entre reputación tradicional y reputación online en las empresas. El caso de las aerolíneas comerciales. [Trabajo de Fin de Grado]. Universidad de Extremadura. http://hdl.handle.net/10662/9890

Villafañe Gallego, J. (2009). Reputación corporativa y RSC: bases empíricas para un análisis. Telos: *Cuadernos de comunicación e innovación*, *79*, 75-82. https://produccioncientifica.ucm.es/documentos/5d2692c22999520f11b9f733

Vichique de Gasperín, M.J. (2013). Riesgo reputacional y gestión institucional de crisis. [Tesis de Doctorado]. Universitat Pompeu Fabra. https://www.tdx.cat/handle/10803/292734#page=107

Vizcaíno González, M. (2010). Riesgo de Reputación: Revisión teórica y Aproximación a su Valoración. *Revista Galega de Economía*, *19*(1), 52. https://www.usc.es/econo/RGE/Vol19_1/castelan/art10c.pdf

Wu, Q. (2024*)*. The Influence of Online Reviews on the Purchasing Decisions of Travel Consumers. *Sustainability 2024, 16* (8), 3213. https://doi.org/10.3390/su16083213

8. Anexos

Anexo A. Cuestionario de la encuesta

¡Hola!

Si estás leyendo esto es porque has recibido este link de algún conocido. Soy una estudiante de último año y estoy realizando una encuesta para mi Trabajo de Fin de Grado (TFG) sobre la reputación empresarial de Ryanair. Tu participación es muy importante y, por ello, te agradecería que respondieses a las siguientes preguntas con total sinceridad. Te aseguro que no te va a llevar mucho tiempo ni esfuerzo.

Además, una vez hayas terminado de responder, me sería de gran ayuda que reenviases el enlace a tus amigos/familia para que pueda obtener más respuestas, así podré realizar un estudio más exhaustivo.

¡Muchas gracias por tu tiempo y colaboración!

- ¿Conoces la aerolínea Ryanair?
  - Sí
  - No

Preguntas generales

- Sexo
  - Mujer
  - Hombre
  - Prefiero no decirlo
- Edad
  - Menos de 18
  - 18-24
  - 25-34
  - 35-44
  - 45-54
  - 55-64
  - 65 o más
- País de residencia

    - España
    - País europeo diferente a España
    - Otro
- ¿Cuántas veces viajas en avión al año?
    - Menos de una vez
    - 1-3 veces
    - 4-6 veces
    - Más de 6 veces
- ¿Cuántas veces has volado con Ryanair en los últimos 5 años?
    - Ninguna vez
    - Alguna vez (menos de 5)
    - Pocas veces (entre 5 y 10)
    - Muchas veces (más de 10)

Impresiones generales Ryanair

- ¿Cómo valoras tu experiencia general con Ryanair?
    - 1 (muy insatisfactoria)
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 (muy satisfactoria)
- ¿Cómo consideras que es la relación calidad-precio de Ryanair, teniendo en cuenta que es una aerolínea *low-cost*?
    - Muy mala
    - Mala
    - Ni buena ni mala
    - Buena
    - Muy buena
- ¿Cómo calificarías la política de tarifas de Ryanair respecto a elección de asientos, equipaje permitido y otros servicios complementarios?
    - Muy transparente, considero que al reservar queda perfectamente claro lo que está incluido y lo que no

    - Transparente, considero que se informa de lo que incluye, pero puede pasar desapercibido para algunas personas
    - Ni transparente ni engañosa, neutral
    - Engañosa, no queda demasiado claro y no se informa de la manera que debería, puede inducir a confusiones
    - Muy engañosa, considero que no queda en absoluto claro y de hecho considero que tratan de hacer que pagues más como sea
- ¿Cómo consideras que es la gestión de Ryanair de las incidencias (retrasos, cancelaciones...)?
    - Muy buena, solucionan cualquier problema de manera rápida y eficaz
    - Buena, solucionan los problemas a los clientes, pero considero que podrían hacerlo mejor
    - Ni buena ni mala, neutral
    - Mala, las soluciones que proporcionan tardan mucho en llegar, no son personalizadas y/o son insuficientes
    - Muy mala, no brindan ninguna solución ni compensación de ningún tipo, obligan a los clientes a buscarse la vida por su cuenta
- Ryanair se ha visto envuelto en diversos escándalos reputacionales en los últimos 5 años, ¿cómo consideras que ha sido su gestión de las crisis?
    - 1 (muy mala)
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 (muy buena)

Reputación Ryanair

- ¿Cuáles crisis reputacionales recientes de Ryanair han podido tener un mayor impacto en tu percepción sobre la aerolínea? Marca todas las que consideres
    - Cancelaciones y/o retrasos por huelgas
    - Incomodidad a bordo
    - Política de tarifas extra poco transparente
    - Ninguna, considero que no afecta
    - Atención al cliente deficiente

    - Excesivas restricciones de equipaje
- ¿Hasta qué punto las crisis reputacionales en las que se ha visto envuelta Ryanair han cambiado tu percepción sobre la compañía?
    - No ha cambiado en absoluto, no me importa lo que se diga en prensa y/o piense la sociedad sobre la compañía. De hecho, sigo siendo cliente y estoy satisfecho/a con el servicio que ofrecen
    - Ha cambiado un poco, soy consciente de lo que han hecho mal pero no me importa en exceso y sigo siendo cliente porque, a pesar de que considero que son muy estrictos, es un servicio económico
    - Ha cambiado algo, considero que han tomado malas decisiones en algunas ocasiones y no veo a la aerolínea de la misma manera. Por este motivo, he dejado de ser cliente, aunque considero necesaria la existencia de una aerolínea barata que te ofrece lo básico
    - Ha cambiado significativamente, veo inadecuadas las decisiones tomadas y no me parece una compañía respetable. Además, me parece inaceptable su manera de operar y considero que debe realizar profundas modificaciones en su modelo de negocio
- Dentro del espectro de las aerolíneas *low-cost*, ¿dónde situarías a Ryanair en cuanto a reputación?
    - Peor reputación que la competencia, se ha visto envuelto en más escándalos y/o los ha gestionado peor
    - Peor reputación que la competencia, pero no considero que haya tenido más crisis reputacionales que otras aerolíneas del mismo tipo y/o las pocas que ha tenido las ha sabido manejar mejor
    - La misma reputación que la competencia
    - Mejor reputación que la competencia, ha tenido más crisis que otras aerolíneas, pero ha sabido gestionarlas
    - Mejor reputación que la competencia, no considero que haya llegado a tener verdaderos problemas de reputación y todo ha sido fruto de la repercusión que le han dado los medios
- Si un amigo o familiar te preguntase sobre si le recomendarías volar en Ryanair, ¿cuál sería tu respuesta?
    - Bajo ningún concepto lo recomendaría, hablaría de otra aerolínea

    - Probablemente no lo recomendaría, pondría el foco en otras aerolíneas, pero en algunas situaciones concretas considero que podría ser recomendable
    - No lo tengo claro, dependería mucho de la persona y/o situación particular
    - Probablemente lo recomendaría, advertiría de sus políticas particulares, pero considero que para ciertas ocasiones es una gran alternativa y me parece que dan un servicio correcto
    - Definitivamente lo recomendaría, estoy muy satisfecho/a con sus servicios y considero que es mejor que la competencia
- ¿Qué consideras que debería hacer Ryanair para mantener una mejor reputación? Marca todas las que consideres
    - Crear un equipo que se encargue de hablar con los medios y clarificar cualquier malentendido
    - Mejorar su transparencia en cuanto a sus políticas y tarifas
    - Incrementar su presencia mediática tratando de mejorar su imagen pública
    - No modificar su modelo de negocio, pero inducir menos a confusiones entre sus usuarios
    - Cambiar por completo su modelo de negocio, tratando de seguir siendo un servicio económico, pero de mejor calidad
    - Incrementar su visibilidad para situarse por delante de la competencia

Anexo B. Frecuencias absolutas de respuestas por pregunta del cuestionario

- ¿Conoces la aerolínea Ryanair?
    - Sí: **102**
    - No: **0**

Preguntas generales

- Sexo
    - Mujer: **58**
    - Hombre: **40**
    - Prefiero no decirlo: **4**
- Edad
    - Menos de 18: **0**
    - 18-24: **53**

    - 25-34: **17**
    - 35-44: **4**
    - 45-54: **8**
    - 55-64: **19**
    - 65 o más: **0**
- País de residencia
    - España: **95**
    - País europeo diferente a España: **4**
    - Otro: **3**
- ¿Cuántas veces viajas en avión al año?
    - Menos de una vez: **6**
    - 1-3 veces: **39**
    - 4-6 veces: **28**
    - Más de 6 veces: **29**
- ¿Cuántas veces has volado con Ryanair en los últimos 5 años?
    - Ninguna vez: **13**
    - Alguna vez (menos de 5): **48**
    - Pocas veces (entre 5 y 10): **27**
    - Muchas veces (más de 10): **14**

Impresiones generales Ryanair

- ¿Cómo valoras tu experiencia general con Ryanair?
    - 1: **7**
    - 2: **27**
    - 3: **50**
    - 4: **12**
    - 5: **6**
- ¿Cómo consideras que es la relación calidad-precio de Ryanair, teniendo en cuenta que es una aerolínea *low-cost*?
    - Muy mala: **7**
    - Mala: **22**
    - Ni buena ni mala: **39**
    - Buena: **29**

    - Muy buena: **5**
- ¿Cómo calificarías la política de tarifas de Ryanair respecto a elección de asientos, equipaje permitido y otros servicios complementarios?
    - Muy transparente, considero que al reservar queda perfectamente claro lo que está incluido y lo que no: **7**
    - Transparente, considero que se informa de lo que incluye, pero puede pasar desapercibido para algunas personas: **22**
    - Ni transparente ni engañosa, neutral: **28**
    - Engañosa, no queda demasiado claro y no se informa de la manera que debería, puede inducir a confusiones: **34**
    - Muy engañosa, considero que no queda en absoluto claro y de hecho considero que tratan de hacer que pagues más como sea: **11**
- ¿Cómo consideras que es la gestión de Ryanair de las incidencias (retrasos, cancelaciones...)?
    - Muy buena, solucionan cualquier problema de manera rápida y eficaz: **0**
    - Buena, solucionan los problemas a los clientes, pero considero que podrían hacerlo mejor: **5**
    - Ni buena ni mala, neutral: **25**
    - Mala, las soluciones que proporcionan tardan mucho en llegar, no son personalizadas y/o son insuficientes: **54**
    - Muy mala, no brindan ninguna solución ni compensación de ningún tipo, obligan a los clientes a buscarse la vida por su cuenta: **18**
- Ryanair se ha visto envuelto en diversos escándalos reputacionales en los últimos 5 años, ¿cómo consideras que ha sido su gestión de las crisis?
    - 1: **9**
    - 2: **31**
    - 3: **50**
    - 4: **11**
    - 5: **1**

Reputación Ryanair

- ¿Cuáles crisis reputacionales recientes de Ryanair han podido tener un mayor impacto en tu percepción sobre la aerolínea? Marca todas las que consideres

  - Cancelaciones y/o retrasos por huelgas: **66**
  - Incomodidad a bordo: **41**
  - Política de tarifas extra poco transparente: **46**
  - Ninguna, considero que no afecta: **0**
  - Atención al cliente deficiente: **36**
  - Excesivas restricciones de equipaje: **62**
- ¿Hasta qué punto las crisis reputacionales en las que se ha visto envuelta Ryanair han cambiado tu percepción sobre la compañía?
  - No ha cambiado en absoluto, no me importa lo que se diga en prensa y/o piense la sociedad sobre la compañía. De hecho, sigo siendo cliente y estoy satisfecho/a con el servicio que ofrecen: **6**
  - Ha cambiado un poco, soy consciente de lo que han hecho mal pero no me importa en exceso y sigo siendo cliente porque, a pesar de que considero que son muy estrictos, es un servicio económico: **44**
  - Ha cambiado algo, considero que han tomado malas decisiones en algunas ocasiones y no veo a la aerolínea de la misma manera. Por este motivo, he dejado de ser cliente, aunque considero necesaria la existencia de una aerolínea barata que te ofrece lo básico: **40**
  - Ha cambiado significativamente, veo inadecuadas las decisiones tomadas y no me parece una compañía respetable. Además, me parece inaceptable su manera de operar y considero que debe realizar profundas modificaciones en su modelo de negocio: **12**
- Dentro del espectro de las aerolíneas *low-cost*, ¿dónde situarías a Ryanair en cuanto a reputación?
  - Peor reputación que la competencia, se ha visto envuelto en más escándalos y/o los ha gestionado peor: **35**
  - Peor reputación que la competencia, pero no considero que haya tenido más crisis reputacionales que otras aerolíneas del mismo tipo y/o las pocas que ha tenido las ha sabido manejar mejor: **42**
  - La misma reputación que la competencia: **13**
  - Mejor reputación que la competencia, ha tenido más crisis que otras aerolíneas, pero ha sabido gestionarlas: **10**

    - Mejor reputación que la competencia, no considero que haya llegado a tener verdaderos problemas de reputación y todo ha sido fruto de la repercusión que le han dado los medios: **2**

- Si un amigo o familiar te preguntase sobre si le recomendarías volar en Ryanair, ¿cuál sería tu respuesta?
    - Bajo ningún concepto lo recomendaría, hablaría de otra aerolínea: **8**
    - Probablemente no lo recomendaría, pondría el foco en otras aerolíneas, pero en algunas situaciones concretas considero que podría ser recomendable: **40**
    - No lo tengo claro, dependería mucho de la persona y/o situación particular: **19**
    - Probablemente lo recomendaría, advertiría de sus políticas particulares, pero considero que para ciertas ocasiones es una gran alternativa y me parece que dan un servicio correcto: **34**
    - Definitivamente lo recomendaría, estoy muy satisfecho/a con sus servicios y considero que es mejor que la competencia: **1**
- ¿Qué consideras que debería hacer Ryanair para mantener una mejor reputación? Marca todas las que consideres
    - Crear un equipo que se encargue de hablar con los medios y clarificar cualquier malentendido: **25**
    - Mejorar su transparencia en cuanto a sus políticas y tarifas: **62**
    - Incrementar su presencia mediática tratando de mejorar su imagen pública: **14**
    - No modificar su modelo de negocio, pero inducir menos a confusiones entre sus usuarios: **28**
    - Cambiar por completo su modelo de negocio, tratando de seguir siendo un servicio económico, pero de mejor calidad: **35**
    - Incrementar su visibilidad para situarse por delante de la competencia: **9**