



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Análisis Estratégico de Ryanair.**

Trabajo Fin de Grado presentado por María de la Salud Muñoz Espejo, siendo la tutora del mismo la profesora Encarnación Ramos Hidalgo.

Vº. Bº. de la Tutora:

Alumna:

Dra. Encarnación Ramos Hidalgo

Dra. María de la Salud Muñoz Espejo

Sevilla. Junio de 2018



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2017-2018]**

**TÍTULO:  
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE RYANAIR.**

**AUTOR:  
MARÍA DE LA SALUD MUÑOZ ESPEJO**

**CORREO ELECTRÓNICO:  
saludmzesp@gmail.com**

**TUTOR:  
Dra. ENCARNACIÓN RAMOS HIDALGO**

**DEPARTAMENTO:  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

**ÁREA DE CONOCIMIENTO:  
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**RESUMEN EJECUTIVO:**

Ryanair se estableció en 1985 y gracias a la desregulación de la industria aérea europea, entró en el mercado como la primera compañía de bajo coste, cambiando la situación de la industria hasta convertirse en una de las principales compañías europeas. Esto ha sido posible gracias a la buena gestión estratégica de la compañía, que, con una estrategia de liderazgo en costes como principal ventaja competitiva, ha sido capaz de adaptarse a las fuerzas competitivas del mercado. Además, la gestión de sus recursos y capacidades le han permitido sacar provecho de sus fortalezas y oportunidades y protegerse ante posibles amenazas y debilidades, posicionándose así como líder en el mercado.

**PALABRAS CLAVE:**

Ryanair; Análisis Estratégico; Ventaja competitiva en costes.

# ÍNDICE

---

LISTA DE ILUSTRACIONES.....	5
LISTA DE TABLAS.....	5
1 INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 ANTECEDENTES.....	6
2 OBJETIVOS.....	8
3 METODOLOGÍA.....	8
4 MARCO TEÓRICO.....	9
4.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA.....	9
4.1.1 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE ESTRATEGIA.....	9
4.1.2 PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS.....	11
4.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE MICHAEL PORTER.....	13
4.3 ANÁLISIS INTERNO BASADO EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....	16
4.4 ANÁLISIS DAFO.....	19
4.4 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	20
4.5.1 LIDERAZGO EN COSTES.....	20
4.5.2 DIFERENCIACIÓN.....	21
4.5.3 ENFOQUE O CONCENTRACIÓN.....	22
4.5.4 ESTANCADO EN LA MITAD.....	22
5 SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA AEREA.....	23
6 DATOS DE LA COMPAÑÍA RYANAIR.....	25
7 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	31
7.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA EUROPEA.....	31
7.2 ANÁLISIS INTERNO DE RYANAIR.....	36
7.3 ANÁLISIS DAFO DE RYANAIR.....	40

7.4	ESTRATEGIA GENÉRICA DE RYANAIR .....	43
7.5	OTROS ASPECTOS DE LA ESTRATEGIA DE RYANAIR .....	43
8	CONCLUSIONES E IMPLICACIONES FINALES .....	44
9	VALORACIÓN PERSONAL .....	46
10	BIBLIOGRAFÍA.....	47

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Marco teórico aplicado .....	9
Ilustración 2: El campo de la estrategia .....	10
Ilustración 3: Fuerzas que impulsan la competencia .....	13
Ilustración 5 Marco Práctico de la Teoría de los Recursos y Capacidades.....	16
Ilustración 6: Relación entre recursos y competencias.....	17
Ilustración 7 Potencial de Generación de Beneficios de los Recursos y Capacidades.....	18
Ilustración 8 Cadena de Valor .....	18
Ilustración 9: Análisis DAFO .....	19
Ilustración 10: Estrategias Genéricas.....	20
Ilustración 11: Estancado a la mitad .....	22
Ilustración 12: Tráfico Anual Global de Pasajeros .....	23
Ilustración 13 Proyecciones de Crecimiento Aéreo por Regiones 2016-2035 .....	24
Ilustración 14 Industria Aeronáutica Global, Margen Operativo y Variación de los Precios del Petróleo.....	24
Ilustración 15: Principales compañías Low-Cost en cifras .....	27
Ilustración 16 Procedencia de los Ingresos de Ryanair .....	29
Ilustración 17 Competición o Complementariedad según el rendimiento esperado .....	33
Ilustración 18: Análisis de la Industria de las Aerolíneas Europeas .....	36
Ilustración 19: Encuesta: Tipo de vuelos frecuentados en el último año.....	42
Ilustración 20: Análisis DAFO de Ryanair.....	42
Ilustración 21: Estrategia Genérica y Posición de Ryanair .....	43

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Características de aerolíneas Low-Cost y maduras.....	7
Tabla 2: Diferencia entre perspectiva hacia afuera y hacia adentro .....	12
Tabla 3: Riesgos de las Estrategias Genéricas .....	23
Tabla 4: Cuota de Mercado en Europa.....	27
Tabla 5: Comparación de los costes .....	28
Tabla 6: Comparación de las tarifas promedio .....	28
Tabla 7 Ingresos de Ryanair 2013-2017 (Millones de €).....	29
Tabla 8 Activos No Corrientes de Ryanair (Millones de €).....	30
Tabla 9 Visión basada en los recursos de Ryanair .....	38

# **1 INTRODUCCIÓN**

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es realizar un análisis estratégico de Ryanair.

La elección de este tema de trabajo viene dada por diversos motivos. En primer lugar, porque la industria de las aerolíneas podría resultar única y fascinante, ya que capta el interés de una audiencia mundial debido a su alcance e impacto en un gran número de clientes/viajeros en todo el mundo (Chan, 2000). Al observar los números que maneja esta industria, uno puede comprender el alcance de la misma. La industria proporciona más de 500.000 puestos de trabajo y en 2013 generó una facturación de cerca de 140 mil millones de euros (Comisión Europea, 2018). Además, la industria de las aerolíneas tiene un enorme impacto en otras industrias, ya que una cuarta parte de las exportaciones mundiales de productos manufacturados (por valor) llegan a sus mercados por vía aérea. También es el corazón de 'viajes y turismo', la industria más grande del mundo (Chan, 2000).

Otro motivo que causa especial interés, es el hecho de como el ingreso de aerolíneas de bajo presupuesto como Ryanair, EasyJet, Go y otras han transformado la industria haciendo que las aerolíneas tradicionales empiecen a introducir vuelos con tarifas bajas, incluso para viajeros de negocios.

Este trabajo se concentrará en el estudio de la estrategia de Ryanair que ha sido capaz de encontrar un nicho de mercado en la industria, aumentando así la competencia en el sector y haciendo necesario para las compañías tradicionales modificar su estrategia.

## **1.1 ANTECEDENTES**

La industria de las aerolíneas en Europa ha sufrido importantes cambios desde finales de los años ochenta cuando se desregularizó (Guillén, s.f.). Ello supuso un cambio repentino de la situación competitiva -desde la estricta regulación hasta la libre competencia- abriendo grandes oportunidades pero también causando muchos problemas. Los antiguos mercados seguros se volvieron altamente vulnerables. A medida que las reglas de competencia fueron redefinidas, surgieron diferentes segmentos de mercado (Chan, 2000).

En general, las nuevas líneas aéreas ingresaron a los mercados con costes entre 30 y 40% más bajos que los transportistas establecidos. Esto forzó a los transportistas

tradicionales o de bandera (aerolíneas “maduras”) a reorganizarse y reducir sus costes operativos. Como resultado, las tarifas promedio cayeron en términos reales y la demanda de servicios aéreos se duplicó en una década después de la introducción de la política de desregulación (Funck & Ghannad, 1999).

Ryanair fue una de las primeras aerolíneas en implementar el modelo de operador de bajo coste y, gracias a las tarifas bajas y su agresiva estrategia de venta directa a través de Internet, hoy esta empresa tiene una posición dominante en el mercado europeo (Diaconu, 2012) y es por ello que se ha elegido como ejemplo para este trabajo.

Su análisis es bastante interesante teniendo en cuenta que esta empresa comenzó su actividad con solo 25 empleados y un solo avión, y hoy en día es la mayor aerolínea europea de bajo coste, con un equipo de más de 13.000 empleados y 1.800 vuelos diarios desde 86 bases, conectando 200 destinos en 33 países con una flota de 400 aviones (Ryanair, 2017).

Para evitar malentendidos, es necesario aclarar las diferencias entre aerolíneas de bajo presupuesto y maduras, que está definida por las características presentadas en la tabla a continuación.

**Tabla 1: Características de aerolíneas Low-Cost y maduras**

<b>Aerolíneas de bajo presupuesto</b>	<b>Aerolíneas maduras</b>
Precios relativamente bajos	Precios altos
Menos servicio a bordo	Mayor servicio a bordo
Aeropuertos principales / secundarios	Aeropuertos principales
Menos viajeros de negocios / Clientes de primera clase sensibles al precio	Más viajeros de negocios / Clientes de primera clase sensibles al servicio
En su mayoría reservas en línea	En su mayoría reservas tradicionales y agencias
Difícil cambiar las fechas (menos flexible)	Fácil de cambiar fechas / horarios de vuelo (más flexible)
Un tipo de billetes	Variedad de billetes (negocios, ocio, juventud, etc.)

En general, las aerolíneas de bajo presupuesto pueden ofrecer billetes más baratos porque tienen menos costes. Se pueden lograr ahorros de costes al proporcionar menos servicio, por ejemplo, en términos de ofertas a bordo (como la restauración) y mediante el uso de aeropuertos secundarios.

## 2 OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo es profundizar nuestro conocimiento sobre cuestiones estratégicas investigando la estrategia de Ryanair. Para lograrlo, se estudiará el marco teórico y los modelos relativos a la gestión estratégica.

La intención es responder a la siguiente cuestión:

*¿Cómo ha sido capaz Ryanair de convertirse en uno de los líderes de la industria aeronáutica?*

Para responder a esta cuestión de investigación, se examinará la estrategia de Ryanair como una aerolínea de bajo presupuesto. El objetivo es investigar los movimientos estratégicos de la compañía respondiendo las siguientes preguntas de investigación:

- Analizar la base teórica que sirva para explorar cuestiones relacionadas con la gestión estratégica
- Analizar la situación de la industria aeronáutica europea para poder comprender el entorno en el que actúa Ryanair y cómo enfrenta la compañía dichas circunstancias
- Analizar la situación interna de Ryanair para comprender cuales son las ventajas competitivas que obtiene la empresa gracias a sus recursos y capacidades
- Analizar la estrategia genérica de la compañía para entender su posicionamiento en el mercado respecto a sus competidores

## 3 METODOLOGÍA

Aunque numerosas partes del campo de la gestión estratégica pueden ser de interés para este fin, el área es demasiado extensa. Por lo tanto, el enfoque se dará en los siguientes aspectos.

- Para presentar a la industria de las aerolíneas, se analizará siguiendo el enfoque de M. Porter.
- Se realizará un análisis interno de los recursos y capacidades de Ryanair.
- En lo que respecta a la estrategia de Ryanair, la atención se centrará en sus competencias centrales y estrategias de posicionamiento en términos de precio y servicio al cliente. Con la ayuda de modelos estratégicos, como el análisis DAFO, las tres estrategias genéricas de Porter, una visión basada en los recursos sobre

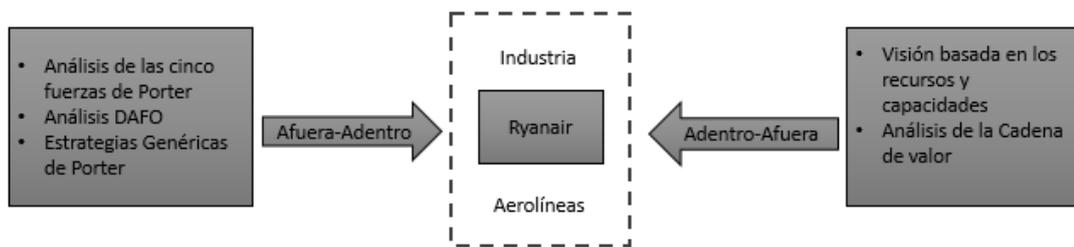
la estrategia, es posible la visión de la estrategia desde una perspectiva tanto externa como interna.

## 4 MARCO TEÓRICO

El marco teórico comenzará con las definiciones de estrategia y ventaja competitiva. Después se presentarán diferentes puntos de vista considerando la descripción de los términos para proporcionar una visión más amplia e ilustrar las opiniones de diferentes investigadores.

La figura a continuación ilustra cómo cada marco teórico se utiliza para obtener información en la industria de la aerolínea o en la estrategia de Ryanair. Para examinar la estrategia desde una perspectiva externa, se aplican el análisis DAFO y las tres estrategias genéricas de Porter, mientras que la visión basada en recursos y el análisis de la cadena de valor se utilizan para evaluar las estrategias desde una perspectiva interna.

**Ilustración 1: Marco teórico aplicado** / Fuente: Elaboración Propia



### 4.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

#### 4.1.1 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Existen numerosas **definiciones** de estrategia.

- “La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto diferente de actividades (en comparación con la competencia).
- La estrategia es la coordinación entre las actividades de una compañía: el éxito depende de hacer bien las cosas, no solo unas pocas e integrarse entre ellas.
- La estrategia hace que las prestaciones compitan. Los líderes fuertes dispuestos a tomar decisiones son esenciales.
- La estrategia requiere una disciplina y comunicación constantes con respecto a las elecciones hechas (en términos de segmentos de clientes objetivo, rango de productos y otros asuntos estratégicos) y políticas” (Porter M. E., 1996: p.3).

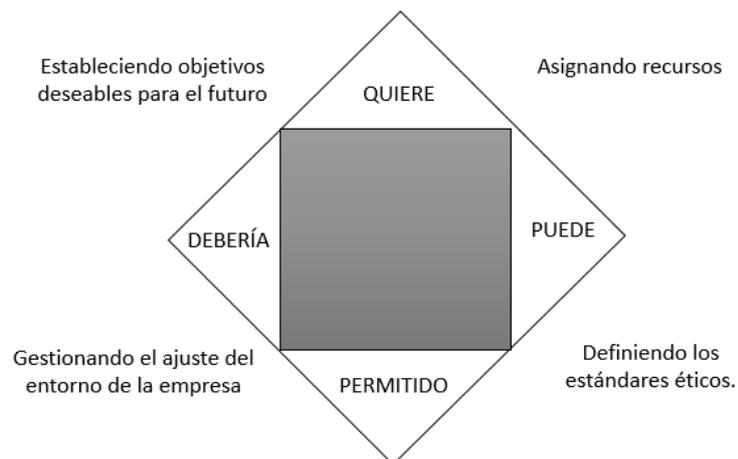
Un crítico de la argumentación de Michael Porter es Henry Mintzberg (Kippenberger, 1997) quien afirma que, la estrategia no está formulada conscientemente por los individuos sino formada implícitamente por las decisiones que toman (Mintzberg, 1997).

Sin embargo, Porter es casi universalmente acreditado y es por eso que se aplicaran muchos de sus conceptos.

Se pueden encontrar diferentes **conceptos** sobre la estrategia. Según van Looy, van Dierdonck, & Gemmel (1998), hay dos preguntas básicas que deben responderse para lograr la sostenibilidad de una empresa: ¿qué se debe hacer para salvaguardar la supervivencia a largo plazo de la empresa y cómo debe ser esto hecho? Para responder estas preguntas, una empresa necesita desarrollar una estrategia en la que se tengan en cuenta los siguientes elementos:

- Objetivos de la empresa: ¿qué quiere hacer?
- Ambiente de la empresa: ¿qué debe hacer?
- Recursos de la empresa: ¿qué puede hacer?
- Valores corporativos, normas y ética de la empresa: ¿qué le está permitido hacer?

**Ilustración 2: El campo de la estrategia** / Fuente: elaboración propia adaptado de Heene (1997)



La figura ilustrada arriba presenta los elementos de la creación de estrategias. Para ser eficaz, una estrategia debe estar bien equilibrada en todos los campos de la toma de decisiones. Estos elementos no siempre están alineados y pueden causar conflictos al intentar alcanzarlos (Heene, 1997).

#### 4.1.2 PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

Existe una diversidad de opiniones entre los teóricos de la estrategia en relación con el campo de la gestión estratégica. Sin embargo, en un nivel fundamental, se pueden identificar dos perspectivas opuestas sobre la estrategia, la perspectiva de afuera hacia adentro y la perspectiva de adentro hacia afuera. Ambas perspectivas investigan la pregunta "¿Cuál es la base de una buena estrategia?" / "¿Cuáles son las cualidades de una estrategia exitosa?" (Wit & Meyer, 2001).

Ambos puntos de vista aceptan los cuatro criterios de Rumelt que deben cumplirse para buena estrategia (Wit & Meyer, 2001). Rumelt argumenta que las estrategias deben ser factibles (implementables) y consistentes (sin objetivos o políticas mutuamente excluyentes). También afirma que las estrategias deben proporcionar una ventaja competitiva y la necesidad de consonancia: un ajuste entre la organización y su entorno.

Si bien ambos puntos de vista comparten la suposición de que se debe establecer y mantener una alineación entre una organización y el mundo exterior (para asegurar una ventaja competitiva), difieren en su forma de lograr tal "ajuste". A continuación resumirán las principales diferencias entre ambos puntos de vista.

##### **Perspectiva hacia afuera**

Esta perspectiva fue desarrollada por la Escuela de la Organización Industrial (OI) y sugiere que las empresas deben tomar su entorno como punto de partida cuando desarrollan estrategias. Esto se puede hacer tomando señales de clientes y competidores. Se argumenta que es esencial tener una idea de los mercados y las industrias. Ser orientado al mercado y hacia el exterior hace posible identificar oportunidades de mercado atractivas. Para los estrategas externos, el "juego de estrategia" se trata de posicionamiento de mercado y respuesta a factores externos. Sin embargo, los estrategas reconocen la importancia de los recursos. Desde su punto de vista, los estrategas siempre deben tener en cuenta las fortalezas y debilidades de una empresa al elegir una posición externa, pero el punto de partida para el desarrollo de la estrategia es el entorno externo. La perspectiva de afuera adentro se puede resumir como "la base de recursos sigue la posición de mercado" (Wit & Meyer, 2001).

##### **Perspectiva hacia adentro**

Los que adoptan la perspectiva de adentro hacia afuera argumentan que las estrategias no deben basarse en entornos externos sino en torno a las fortalezas de una empresa. Ellos creen que los estrategas deben enfocarse en competencias difíciles de imitar y/o

la adquisición de activos exclusivos cuando se desarrolla una estrategia. La base de recursos de la compañía sirve como punto de partida para el proceso de desarrollo de la estrategia. Dado que la importancia de las competencias y capacidades desempeña un papel vital, a esta visión a menudo se la conoce como perspectiva de estrategia basada en las capacidades. Aun así, los que apoyan la perspectiva de adentro hacia afuera tienen en cuenta que se debe elegir una posición en el mercado. Sin embargo, la posición de mercado seleccionada se adapta para ajustarse a la base de recursos de la organización, ya que es la base del proceso de desarrollo de la estrategia. La perspectiva de adentro hacia afuera se puede resumir como "el mercado sigue la base de recursos" (Wit & Meyer, 2001).

La pregunta que surge es si las empresas tomarán el entorno como punto de partida, elegirán una posición de mercado ventajosa y obtendrán los recursos necesarios para implementar esta elección o si prefieren tomar como punto de partida la base de recursos de la organización (activos físicos, competencias y relaciones) y/o adaptar un entorno para que se ajuste a estas fortalezas. Aunque parece más ventajoso seguir ambos puntos de vista, las compañías deben decidirlo por el hecho de que los puntos de vista son contradictorios y posiblemente incluso mutuamente excluyentes (Wit & Meyer, 2001).

**Tabla 2: Diferencia entre perspectiva hacia afuera y hacia adentro** / Fuente: elaboración propia adaptado de Wit & Meyer (2001)

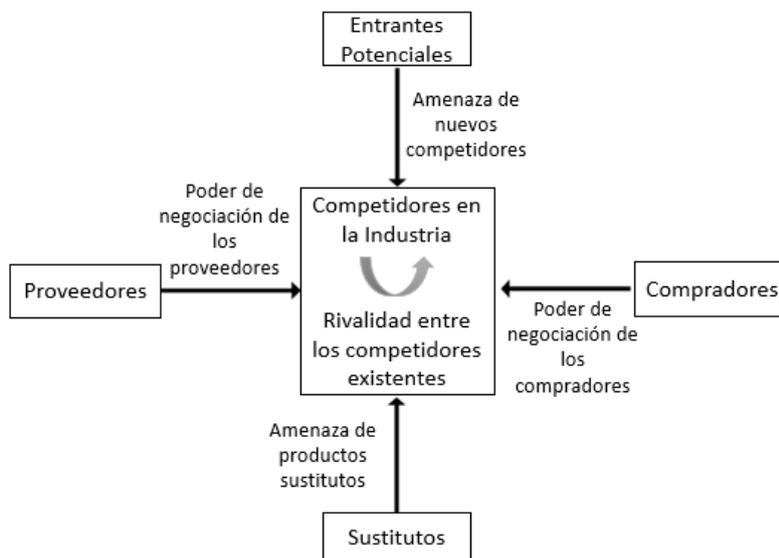
	<b>Perspectiva hacia afuera</b>	<b>Perspectiva hacia adentro</b>
Énfasis en	Mercado sobre recursos	Recursos sobre los mercados
Orientación	Dirigido por la industria / mercado	Basado en recursos
Punto de partida	Estructura del mercado / industria	Infraestructura de recursos de la empresa
Ajuste a través de	Adaptación al medio ambiente	Adaptación del entorno
Enfoque de la estrategia	Alcanzar una posición ventajosa	Alcanzar recursos distintivos
Movimientos estratégicos	Posicionamiento de mercado / industria	Desarrollar una base de recursos
Movimientos tácticos	Alcanzar los recursos necesarios	Entrada y posicionamiento de la industria
Armas competitivas	Poder de negociación y barreras de movilidad	Recursos superiores y barreras de imitación

Este problema también se puede expresar en términos del análisis DAFO que sugiere que una estrategia sólida debe coincidir con las fortalezas (F) y debilidades (D) de la empresa con las oportunidades (O) y amenazas (A) encontradas en el entorno de la empresa.

## 4.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE MICHAEL PORTER

El análisis de la industria de Porter proporciona un marco utilizando la perspectiva de afuera hacia adentro. Sostiene que las empresas deben comprender las reglas de competencia que determinan el atractivo de la industria para tener éxito en el mercado. Según Porter (1980), las reglas de la competencia se presentan en cinco fuerzas competitivas que impulsan la competencia, como se puede observar en la siguiente figura, que determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, los costos y la inversión requerida de las empresas en una industria: los elementos del rendimiento de las inversiones (Porter M. , 1980).

**Ilustración 3: Fuerzas que impulsan la competencia** / Fuente: elaboración propia adaptado de Porter (1980)



### LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Los precios y las estructuras de inversión están influenciados por la amenaza de los nuevos participantes. Depende de las barreras de entrada actuales y la reacción de los competidores actuales si los nuevos participantes tienen la oportunidad de ingresar al mercado existente.

Hay siete barreras de entrada principales:

- Economías de escala
- La diferenciación del producto
- Requisitos de capital
- Coste de cambio
- Acceso a los canales de distribución
- Desventajas de costes independientes de la escala
- Política gubernamental

Los recién llegados se encuentran en una posición muy difícil si las barreras de entrada son altas (lo que hace que la amenaza de entrada sea baja) (Porter M. , 1980).

### **LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Todas las empresas de la industria compiten con las industrias que producen productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de una industria al ofrecer reemplazo para los productos originales. Los sustitutos son muy peligrosos, especialmente si pueden satisfacer las necesidades, así como el producto original a menor precio (Porter 1980).

### **EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Los compradores compiten en la industria al presionar a la baja los precios, negociar por una mayor calidad y más servicio, y colocar a los competidores unos contra otros. Según Porter (1980), los compradores son poderosos si surgen las siguientes circunstancias:

- Se concentran o compran grandes volúmenes en relación con las ventas del vendedor
- Los productos que compran en la industria representan una fracción significativa de los gastos o compras del comprador
- Los productos que compran en la industria son estándar o indiferenciados
- Se enfrentan a bajos costes de cambio
- Obtienen bajos beneficios (con los bienes comprados)
- Presentan una amenaza creíble de integración hacia atrás
- El producto de la industria no es importante para la calidad de los productos o servicios de los compradores
- Tienen información completa

El poder de los compradores depende del mercado y la situación de la industria.

## **EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores pueden usar el poder de negociación aumentando los precios o reduciendo la calidad de los bienes y servicios que brindan. Los grupos de proveedores poseen control si se aplica lo siguiente (Porter, 1980):

- Está dominado por unas pocas compañías y está más concentrado que la industria a la que vende
- No está obligado a competir con otros productos sustitutivos para vender a la industria
- La industria no es un cliente importante del grupo de proveedores
- El producto de los proveedores es una entrada importante para el negocio del comprador
- Los productos del grupo de proveedores son diferenciados o hay grandes costes de cambio
- El grupo de proveedores plantea una amenaza creíble de integración hacia adelante.

## **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad entre competidores tiene lugar cuando los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Como afirma Porter (1980), la rivalidad intensa es el resultado de la interacción de una serie de factores estructurales:

- Numerosos o competidores igualmente equilibrados
- Crecimiento lento de la industria
- Coste de almacenamiento altos o fijos
- Falta de diferenciación de los costes de cambio
- Capacidad aumentada en incrementos grandes
- Diversos competidores
- Altas apuestas estratégicas
- Elevadas barreras de salida

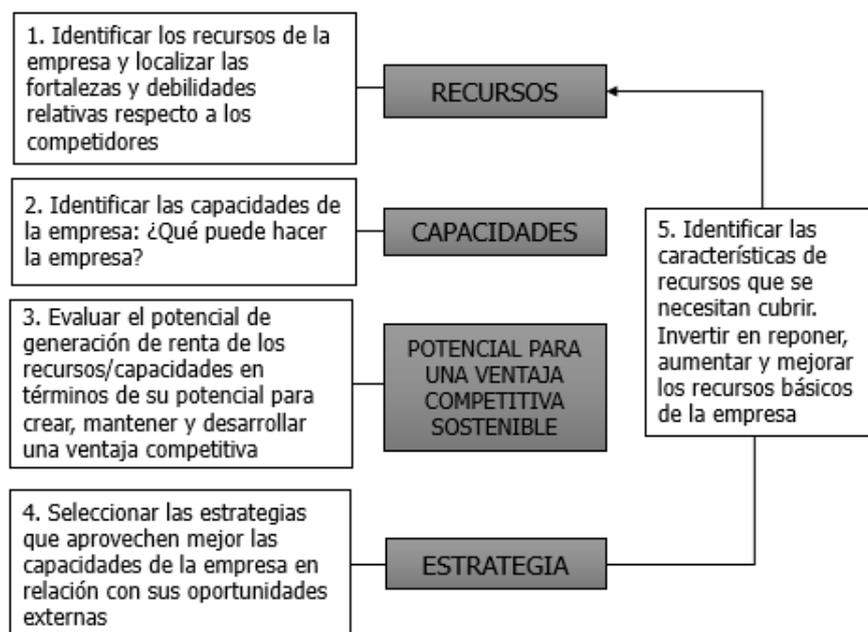
Las compañías usan las herramientas tradicionales como competencia de precios, batallas publicitarias e introducciones de productos, aumentan el servicio al cliente y las garantías para lograr la mejor posición en el mercado (Porter, 1980).

### 4.3 ANÁLISIS INTERNO BASADO EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

La estrategia basada en los recursos sigue la idea de la perspectiva de adentro hacia afuera. La 'Vista basada en recursos' combina aspectos relativos a capacidades, recursos y competencias (Johnson & Scholes, 2000).

La teoría de recursos y capacidades se centra en la creación de valor a través de las características internas de la compañía que generan retornos comerciales superiores. Por lo tanto, los recursos y capacidades internas de la compañía son los medios para lograr la ventaja competitiva. En este sentido, Grant (1991) propuso un marco para esta teoría que consiste en formular la estrategia en cinco etapas, como se muestra en la figura a continuación.

**Ilustración 4 Marco Práctico de la Teoría de los Recursos y Capacidades** / Fuente: Elaboración propia adaptado de Grant (1991)



El análisis de las capacidades de una organización puede convertirse en un problema estratégico. Es importante en términos de entender si los recursos disponibles y las competencias se ajustan al entorno en el que opera la organización. Además, es importante evaluar si se pueden anticipar oportunidades y amenazas ambientales. Comprender la capacidad estratégica también es crucial porque pueden existir nuevas oportunidades mediante el estiramiento y la explotación de los recursos y competencias únicos de la organización en formas que los competidores encuentran difíciles de igualar y/o en nuevas direcciones. Sin embargo, los gerentes deben tener cuidado. Si se

favorecen las estrategias de explotación de recursos y competencias, es posible que no se den cuenta de las oportunidades y amenazas ambientales.

Las capacidades estratégicas se pueden relacionar con tres factores principales (Johnson & Scholes, 2000):

- Recursos disponibles para una organización. Los recursos se pueden clasificar en cuatro grupos; recursos físicos, humanos, financieros e intangibles. Todos ellos son necesarios para apoyar la estrategia elegida por una organización. Algunos de estos recursos son únicos en el sentido de que son difíciles de imitar para los competidores y, por lo tanto, pueden crear una ventaja competitiva.
- Las competencias con las cuales se realizan las actividades de una organización. Una organización necesita alcanzar un nivel de competencias mínimo en todas las actividades que emprende, sin embargo, solo algunas de estas actividades son competencias básicas. Las competencias básicas afianzan la capacidad de la organización de superar el rendimiento de la competencia (o, de forma demostrable, ofrecer una mejor relación calidad-precio). Deben ser raros y costosos de imitar por los competidores, proporcionar valor a los clientes y deben integrarse dentro de la organización (Johnson & Scholes, 2000).
- El equilibrio de recursos, actividades y unidades de negocios en la organización.

La siguiente figura resume la relación entre los recursos necesarios y únicos, así como las competencias básicas y de umbral.

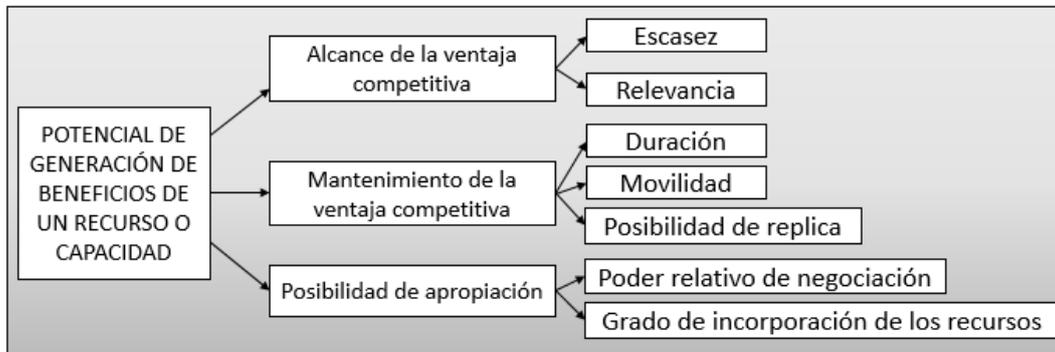
**Ilustración 5: Relación entre recursos y competencias** / Fuente: elaboración propia adaptado de Johnson & Scholes (2000)

	Misma que la de los competidores o fáciles de imitar	Mejor que la de los competidores o difíciles de imitar
RECURSOS	Recursos Necesarios	Recursos Únicos
COMPETENCIAS	Umbral de Competencias	Competencias Centrales

Como se mencionó anteriormente, el servicio puede proporcionar una competencia central. Según Kasper, Helsdingen, & Vriers (2000), los servicios incluyen todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto físico o construcción, generalmente se consume en el momento en que se produce y proporciona un valor agregado (como comodidad, diversión, puntualidad, comodidad o salud).

Por último hay que señalar que estos recursos y capacidades deben poseer algunas características, para poder generar beneficios a la empresa, que se resumen en la figura a continuación.

**Ilustración 6 Potencial de Generación de Beneficios de los Recursos y Capacidades** | Fuente: Elaboración propia adaptado de Grant (1991)



Porter M. (1985) señaló que la ventaja competitiva no se puede entender mirando a una empresa como un todo sino que se deriva de las muchas actividades que realiza una empresa en el diseño, producción, comercialización, entrega y soporte de su producto. Según el autor, la cadena de valor se divide en dos categorías de actividades:

- Las actividades principales, que incluyen: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicio.
- Las actividades de soporte ayudan a las funciones principales y comprenden: la adquisición, el desarrollo de la tecnología, la gestión de recursos humanos y la infraestructura de la empresa.

**Ilustración 7 Cadena de Valor** | Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1985)



## 4.4 ANÁLISIS DAFO

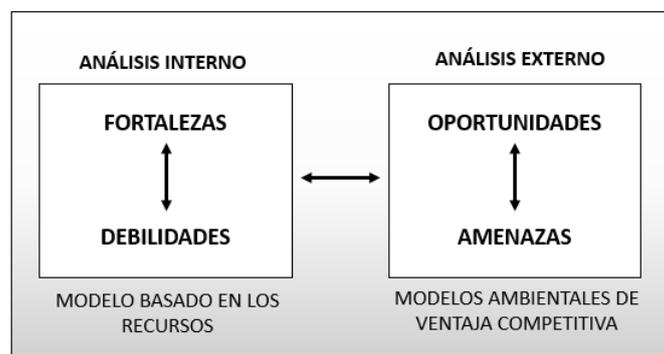
Como se mencionó anteriormente, la estrategia de una empresa debe aprovechar las oportunidades que ofrece el medio ambiente y evitar o minimizar las amenazas ambientales. También busca una extensión de las fortalezas de una empresa y una reducción de debilidades (Kasper, Helsdingen, & Vriers, 2000).

El análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) está relacionado con el 'Modelo basado en los recursos'. Se pueden identificar las competencias y capacidades principales que influyen en la orientación estratégica futura.

El análisis de los factores externos (oportunidades y amenazas) está relacionado con modelos ambientales de ventajas competitivas (ej. el análisis de la industria de Porter). La investigación del entorno externo influye en qué posición dentro de una industria se tomará.

Las interdependencias de los factores externos e internos se pueden ver en la figura a continuación.

**Ilustración 8: Análisis DAFO** / Fuente: elaboración propia a partir de Wit & Meyer (2001)



Usar el análisis DAFO es relativamente simple. Uno básicamente tiene que responder a las siguientes cuatro preguntas (mindtools, s.f.):

1. ¿Cuáles son los puntos fuertes de la organización?

- ¿Qué ventajas tiene la organización en comparación con otras?
- ¿Qué procedimientos son mejor realizados por la organización (en comparación con otros)?
- ¿Qué perciben otras personas como fortalezas de la organización?

2. ¿Cuáles son las debilidades de la organización?

- ¿Qué se puede mejorar dentro de la organización?
- ¿Qué actividades se llevan a cabo de una manera/calidad pobre?

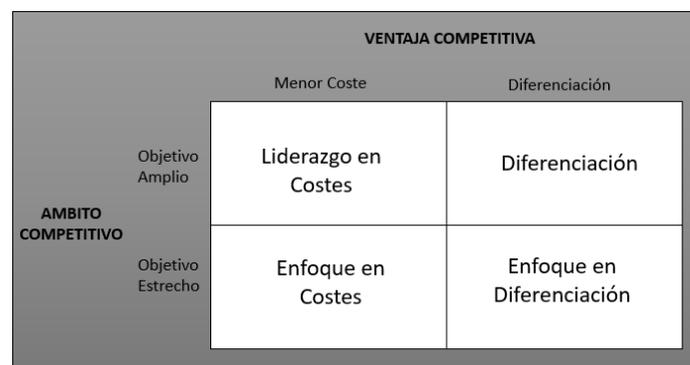
- ¿Qué errores se pueden evitar en el futuro?
3. ¿Cuáles son las oportunidades externas?
- ¿Cuáles son las oportunidades que pueden ser útiles para el futuro desarrollo organizacional?
  - ¿Cuáles son las tendencias actuales del mercado y cómo pueden convertirse en oportunidades?
4. ¿Qué son las amenazas externas?
- ¿Qué obstáculos enfrenta la organización?
  - ¿Las tecnologías cambiantes amenazan la posición de la organización?
  - ¿Hay problemas de deudas incobrables o de flujo de efectivo?
  - ¿Cuál es el desarrollo de los competidores de la organización?

#### 4.4 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

La posición relativa de la empresa dentro de una industria es otra cuestión importante cuando se trata de estrategia competitiva. El posicionamiento determina si la rentabilidad de una empresa es superior o inferior al promedio de la industria. Tal situación se puede lograr siguiendo una de las tres estrategias genéricas (Porter, 1985):

1. Liderazgo en costes
2. Diferenciación
3. Enfoque

**Ilustración 9: Estrategias Genéricas** / Fuente: elaboración propia adaptado de Porter (1985)



##### 4.5.1 LIDERAZGO EN COSTES

En la estrategia de liderazgo de costes el objetivo es convertirse en el productor de bajo coste en la industria. Al seguir una estrategia de liderazgo de costes, una empresa

generalmente opera en un amplio alcance, proporcionando diversos productos/servicios en muchos segmentos de la industria. Esta estrategia requiere una construcción agresiva de instalaciones eficientes, una búsqueda vigorosa de reducción de costes por experiencia, costes ajustados y control general, evitación de cuentas marginales de los clientes y minimización de costes en áreas como I+D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc (Porter M. , 1985).

El liderazgo en costes le proporciona a la empresa una ventaja competitiva ya que los costes más bajos implican mayores rendimientos. Además, defiende a la empresa frente a los compradores poderosos y proporciona una protección contra los proveedores ya que el bajo coste hace que la empresa sea más flexible para luchar contra el aumento de los costes. Esta posición también ofrece importantes barreras de entrada debido a las ventajas de costes y las economías de escala (Porter, 1985).

En resumen, la posición de bajo coste se puede aplicar con éxito para proteger a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas.

#### 4.5.2 DIFERENCIACIÓN

En una estrategia de diferenciación, una compañía también está operando en un ámbito amplio pero buscando un producto o servicio que se percibe como único en la industria y que los clientes valoran considerablemente. Una empresa es compensada por su exclusividad con un precio superior. Los tipos de diferenciación son diversos en cada industria. Es muy importante decir que este enfoque no le permite a la empresa ignorar los costes, sin embargo, estos son más bien un objetivo estratégico secundario (Porter, 1985).

Según Porter (1985), la empresa que logra la diferenciación es un posible candidato para obtener los resultados superiores al promedio en la industria, ya que protege a una empresa frente a los competidores debido a la lealtad del cliente, lo que resulta en una baja sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes que mantienen a la empresa lejos de la necesidad de una posición de bajo coste y hace posible lidiar con el poder del proveedor. Además, la fidelidad del cliente y la necesidad de superar a un competidor singular proporcionan altas barreras de entrada.

### 4.5.3 ENFOQUE O CONCENTRACIÓN

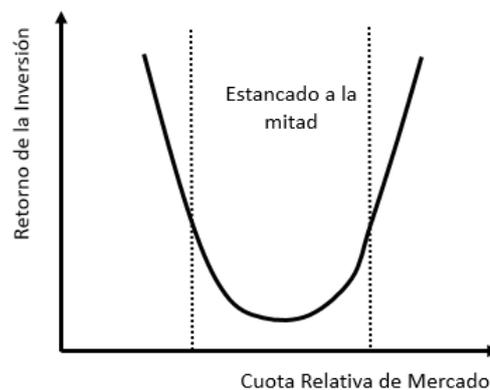
La última estrategia genérica se llama 'enfoco'. Las empresas que persiguen este enfoque seleccionan un segmento o grupo de segmentos dentro de la industria. Forman su estrategia para cumplir con su estrecho objetivo estratégico de manera más efectiva y eficiente que los jugadores que compiten en una escala más amplia. Por lo tanto, las empresas logran la diferenciación ya sea por ser capaces de satisfacer las necesidades de un determinado grupo objetivo o debido a un menor coste en el servicio de este grupo o incluso ambos (Porter, 1985).

Se aprovecha de los competidores que tienen un bajo rendimiento o un rendimiento superior al del mercado para satisfacer las necesidades de un determinado segmento. Sin embargo, esta implica algunas limitaciones en la cuota de mercado general. El enfoque necesariamente viene acompañado de intercambios entre la rentabilidad y el volumen de ventas (Porter, 1985).

### 4.5.4 ESTANCADO EN LA MITAD

Existen ciertos peligros en cada una de las tres estrategias genéricas. Uno de ellos se llama 'Atrapado en el medio'. Una empresa que intenta tener éxito en todas las estrategias genéricas al mismo tiempo, pero que no logra alcanzar ninguna de ellas, está atrapada a la mitad y no tiene ninguna ventaja competitiva. Es más, se encuentra en una gran desventaja ya que el líder de costes, los diferenciadores y los enfocados estarán en una mejor posición para competir en cualquier segmento (Porter, 1985).

**Ilustración 10: Estancado a la mitad** | Fuente: elaboración propia adaptado de Porter (1985)



Otros riesgos relacionados con las estrategias genéricas se presentan en la tabla a continuación.

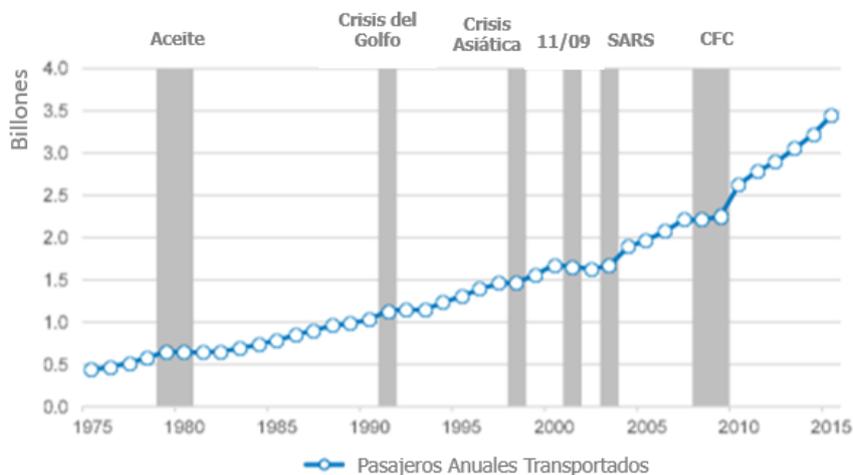
**Tabla 3: Riesgos de las Estrategias Genéricas** / Fuente: Elaboración propia adaptado de Wit & Meyer (2001)

Riesgo de Liderazgo en Costes	Riesgo de Diferenciación	Riesgo de Enfoque
El liderazgo de costes no es sostenido	La diferenciación no es sostenida	La estrategia de enfoque es imitada. El segmento objetivo se vuelve estructuralmente poco atractivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores imitan</li> <li>• Cambios tecnológicos</li> <li>• Se erosionan las bases del liderazgo en costes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores imitan</li> <li>• Las bases de la diferenciación se vuelven menos importantes para los compradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura se erosiona</li> <li>• La demanda desaparece</li> </ul>
Se pierde la proximidad en la diferenciación	Se pierde la proximidad de los costes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores ampliamente enfocados abruman al segmento</li> <li>• Las diferencias dentro del segmento forman otros segmentos más estrechos</li> </ul>
Los enfocados en costes logran un coste aún más bajo en los segmentos	Los enfocados en diferenciación logran una diferenciación aún mayor en los segmentos	Nuevos enfocados subsegmentan la industria

## 5 SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA AEREA

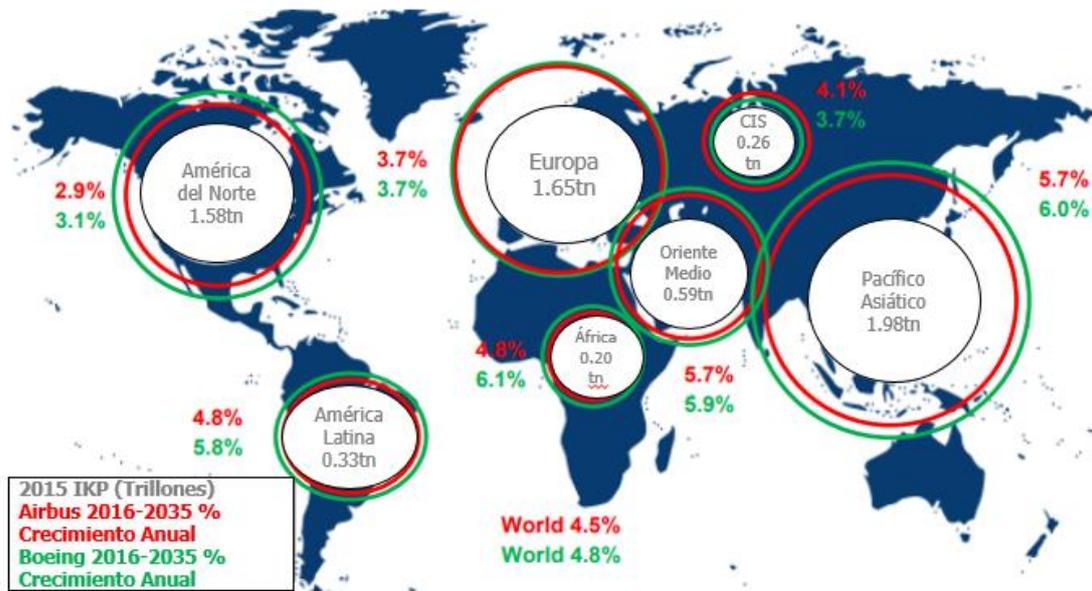
El número de pasajeros aéreos transportados en todo el mundo creció un 6,3% hasta un récord de 3.700 millones en 2016, continuando la tendencia de recuperación desde la crisis financiera mundial en 2008/09. Este crecimiento fue impulsado por un crecimiento del 3.1% en las economías mundiales y las reducciones en las tarifas aéreas ayudadas por los precios del combustible que promediaron un 43% menos en 2015 que en el año anterior (CE, 2017).

**Ilustración 11: Tráfico Anual Global de Pasajeros** / Fuente: (ICAO, s.f.)



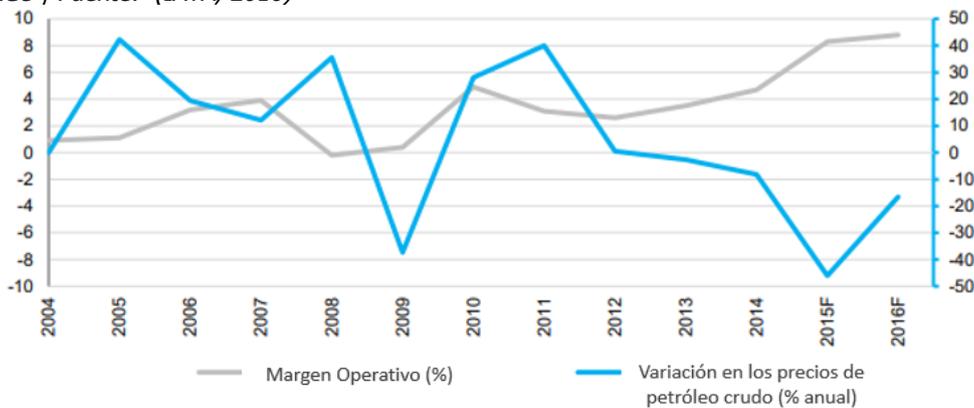
De cara al futuro, se prevé que el transporte aéreo mundial medido en Ingresos por Kilómetros de Pasajeros (IKP) crecerá entre 4.5% (Airbus) y 4.8% (Boeing) durante los próximos 20 años hasta 2035. Y más específicamente, se pronostica que el mercado europeo crecerá un 3.7% anual (CE, 2017).

**Ilustración 12 Proyecciones de Crecimiento Aéreo por Regiones 2016-2035** | Fuente: (CE, 2017)



La industria de las aerolíneas de todo el mundo tuvo un gran desempeño en 2015, logrando márgenes operativos récord de 8.8% a pesar de ofrecer a los consumidores tarifas aéreas más bajas (en promedio, 5% menos en 2015 frente a 2014), impulsadas por los continuados precios bajos de combustible. Al mismo tiempo, las aerolíneas reaccionaron al crecimiento de la demanda agregando cautelosamente capacidad. Entre 2014 y 2015, la capacidad global del mercado aumentó un 5,6% en comparación con el 6,5% de crecimiento de pasajeros.

**Ilustración 13 Industria Aeronáutica Global, Margen Operativo y Variación de los Precios del Petróleo** | Fuente: (IATA, 2016)



En todo el mundo, el beneficio operativo de las aerolíneas ha ido aumentando constantemente en los últimos 5 años, con 18 aerolíneas en todo el mundo registrando ganancias operativas de más de \$1bn durante 2015. Concretamente, los transportistas europeos también tuvieron un 2015 exitoso. A pesar del bajo crecimiento económico en la región (crecimiento de + 1,6% del PIB en la zona de euro en 2015 en comparación con 2014), los operadores europeos superaron las ganancias operativas de 2014. Las tres principales aerolíneas de Europa en cuanto a rentabilidad fueron Lufthansa, Ryanair e IAG (CE, 2017).

## **6 DATOS DE LA COMPAÑÍA RYANAIR**

Ryanair comenzó a operar en 1985 cuando fue fundado por su actual líder y CEO, Michael O'Leary. Comenzó con el lanzamiento de un vuelo diario en un pequeño avión de 15 asientos entre el aeropuerto de Waterford en Irlanda y Londres Gatwick. En los primeros años de sus operaciones, la empresa tenía solo 25 empleados y llevaba más de 5.000 pasajeros en su ruta. En 1986, la compañía logró romper con las tarifas altas que caracterizaban la ruta Londres-Dublín y se convirtió en la primera aerolínea europea que ofreció tarifas bajas en rutas intraeuropeas cortas. Al final del segundo año de operaciones, Ryanair tenía 120 empleados y transportaba a más de 82.000 pasajeros en dos rutas.

1997 fue un año clave para Ryanair. En reconocimiento de la desregulación del transporte aéreo de la Unión Europea, la aerolínea fue libre de abrir nuevas rutas a Europa continental.

La compañía ha sido galardonada con premios como: "Aerolínea del Año" por el Comité de Usuarios de Transporte Aéreo Irlandés, "Aerolíneas Mejor Administradas" en el mundo por la revista International Aviation Week, "Compañía del Año" por la revista de negocios de Irlanda, "Negocios y Finanzas", y también ganó el premio de "Desarrollo de Mercado Mundial" de la revista Airline Business.

La aerolínea también lanzó el sitio web de viajes más grande de Europa, [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com), que dentro de los tres meses de su inauguración estaba recibiendo más de 50.000 reservas por semana. Este gran éxito se logró esencialmente al ofrecer tarifas aéreas increíblemente bajas.

En la actualidad, la compañía opera más de 1.600 vuelos diarios desde 74 bases, conectando 190 destinos en 30 países y operando una flota de más de 300 nuevos aviones Boeing 737-800. La compañía ha anunciado recientemente que va a aumentar

su flota lo que le permitirá reducir las tarifas y aumentar el tráfico de 100 millones este año a 160 millones por año en 2024 (Orbis, s.f.). La aerolínea es ampliamente conocida por su consideración con respecto a los viajes de bajo coste. La simpatía hacia este enfoque también se refleja en su misión: La compañía tiene un compromiso con los viajes en avión de tarifas bajas y hacer que los viajes aéreos sean asequibles para todos, no solo para los ricos (Ryanair, s.f.).

En relación a las actividades de la compañía, según su Informe anual (2017), la principal actividad de Ryanair es la prestación del servicio de transporte aéreo de pasajeros. Este servicio se caracteriza por tarifas ultra-bajas, vuelos programados y de corta distancia y rutas punto a punto entre Irlanda, el Reino Unido, Europa Continental, Marruecos e Israel.

Además de su actividad principal, esta compañía se involucra en otras actividades tales como servicios programados sin vuelo, servicios relacionados con Internet y la venta en vuelo de bebidas, alimentos y mercaderías.

A través de su sitio web, Ryanair comercializa servicios de alojamiento (Ryanair Rooms), ofrece servicios de alquiler de vehículos y paquetes de vacaciones (Ryanair Holidays) que incluyen vuelos, alojamiento y traslados y vende billetes de autobús y de tren así como vales de regalo.

En lo que respecta al ambiente competitivo, Ryanair compite en el mercado de aerolíneas europeas de tarifas bajas. Su mayor competidor en los últimos años fue EasyJet, Go, que se consolidaron en una sola compañía. Sin embargo, las aerolíneas consolidadas se están centrando en los aeropuertos principales, lo que no es una amenaza para Ryanair ya que su intención estratégica se dirige hacia una dirección diferente (Furlong, 2002).

**Ilustración 14: Principales compañías Low-Cost en cifras** | Fuente: Fernandez (2017)



Respecto a la cuota de mercado, la compañía ocupa el primer lugar en una gran cantidad de países, como se puede observar en las gráficas que publicaron en su informe anual de 2016 (Ryanair, s.f.).

**Tabla 4: Cuota de Mercado en Europa** | Elaboración propia a partir de Ryanair (2016)

País	Nº 1	Nº2	Nº3	CUOTA
Reino Unido	EasyJet	 RYANAIR LOW FARES. MADE SIMPLE	BA	18%
Alemania	Luft	Air Berlin	 RYANAIR LOW FARES. MADE SIMPLE	6%
España	 RYANAIR LOW FARES. MADE SIMPLE	Vueling	Iberia	18%
Italia	 RYANAIR LOW FARES. MADE SIMPLE	Alitalia	EasyJet	26%
Francia	AF-KLM	EasyJet	 RYANAIR LOW FARES. MADE SIMPLE	6%
Grecia	Aegean	 RYANAIR LOW FARES. MADE SIMPLE	EasyJet	15%
Portugal	TAP	 RYANAIR LOW FARES. MADE SIMPLE	EasyJet	20%
Polonia	 RYANAIR LOW FARES. MADE SIMPLE	LOT	Wizz	29%
Irlanda	 RYANAIR LOW FARES. MADE SIMPLE	Aer Lingus	BA	49%
Bélgica	 RYANAIR LOW FARES. MADE SIMPLE	Brussels	Jetairfly	27%

Respecto a los costes, Ryanair ha demostrado ser la Low-Cost con los costes más bajos de Europa en comparación con otras compañías de su segmento.

**Tabla 5: Comparación de los costes** / Fuente: elaboración propia a partir de Ryanair (2016)

(€ por pax excepto combustible)	RYA	WIZ	EZJ	NOR	AB1	LUV
<b>Personal</b>	5	5	10	15	19	48
<b>Aeropuerto</b>	8	12	22	19	28	9
<b>Cargos de Ruta</b>	6	6	6	8	9	0
<b>Propiedad y Mantenimiento</b>	6	14	9	25	31	18
<b>Otros</b>	3	3	8	6	29	17
<b>Total</b>	28	40	55	73	116	92
<b>%&gt;Ryanair</b>		43%	96%	161%	314%	230%

La posición de menor coste y la ventaja competitiva le permiten a Ryanair ofrecer las tarifas más bajas en todos los mercados en los que opera lo que es fundamental para su estrategia de ofrecer las ofertas más atractivas a los clientes sensibles al precio.

**Tabla 6: Comparación de las tarifas promedio** / Fuente: elaboración propia a partir de Ryanair (2016)

	Tarifa promedio	%> Ryanair
<b>Ryanair</b>	46€	
<b>Wizz</b>	61€	+33%
<b>Norwegian</b>	80€	+74%
<b>EasyJet</b>	91€	+98%
<b>Air Berlin</b>	123€	+167%
<b>Lufthansa</b>	226€	+391%
<b>IAG</b>	230€	+400%
<b>Air France/KLM</b>	249€	+441%
<b>TARIFA MEDIA DE LOS COMPETIDORES</b>	151€	+229%

Al lograr un liderazgo de bajo coste, entrar en nuevas rutas y ofrecer tarifas a precios que ninguno de sus competidores puede ofrecer de forma rentable, Ryanair se desarrolla orgánicamente y aumenta su cuota de mercado (en parte estimulando nueva demanda y en parte ganando parte del mercado existente).

Además, si bien la compañía se concentra en proporcionar las tarifas más bajas a sus clientes, la empresa considera otros problemas importantes, como la seguridad y la

ampliación del servicio al cliente. La aerolínea ejecuta un programa de mejora continua en el servicio al cliente, que, además de otros, incluye billetes, reembolsos, acelerar el check-in y cambios de reserva. Amplios programas de capacitación, pilotos calificados y personal de mantenimiento respaldan los 32 años de operaciones seguras.

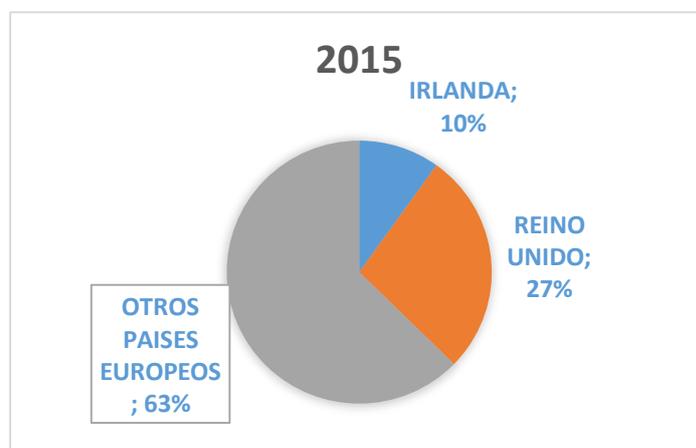
En lo que respecta a la gestión financiera y de riesgos, los riesgos cambiarios, de tasas de interés y de combustible se manejan cuidadosamente a través de políticas de gestión disciplinadas, lo que se ve reflejado en unos resultados financieros positivos, como se puede observar en la tabla a continuación.

**Tabla 7 Ingresos de Ryanair 2013-2017 (Millones de €) | Fuente: Elaboración Propia a través de los Informes Anuales 2013-2017**

	31/03/2017	31/03/2016	31/03/2015	31/03/2014	31/03/2013
<b>Ingresos Operativos</b>					
Ingresos Programados	4,868.2	4,967.2	4,260.3	3,789.5	3,819.8
Ingresos Auxiliares	1,779.6	1,568.6	1,393.7	1,247.2	1,064.2
<b>Ingresos Totales</b>	<b>6,647.8</b>	<b>6,535.8</b>	<b>5,654.0</b>	<b>5,036.7</b>	<b>4,884.0</b>
<b>Variación (%)</b>	<b>2%</b>	<b>16%</b>	<b>12%</b>	<b>3%</b>	

A pesar de tener un sólido modelo de negocio que le ha permitido mejorar sus resultados cada año, Ryanair compite en un entorno comercial difícil en los últimos dos años debido al referéndum del Brexit, los ataques terroristas en varias ciudades europeas y repetidos ataques de control de tráfico aéreo. Por lo tanto, entre 2016 y 2017 el aumento en los ingresos ha sido menor que en años anteriores (solo el 2%).

**Ilustración 15 Procedencia de los Ingresos de Ryanair | Fuente: Elaboración Propia a partir de Ryanair (2015)**



El referéndum "Brexit" de junio de 2016 en el que la mayoría de los británicos votaron a favor de que el Reino Unido dejara la Unión Europea ha provocado la disminución del valor de la libra esterlina, que ha afectado a Ryanair ya que, como aerolínea internacional genera ingresos en su mercado interno y en los mercados extranjeros. Los ingresos de Ryanair están principalmente denominados en dos monedas, el euro y la libra esterlina, como refleja la figura 16. El 24% de su flota se encuentra en Reino Unido y el 25% de sus ingresos en el año fiscal 2017 correspondieron a operaciones en este país. Además, esta empresa también se ha visto afectada por las fluctuaciones del tipo de cambio debido a que sus gastos operativos y sus ingresos están expresados en euros, así como en libras esterlinas y dólares estadounidenses (Ryanair, 2017).

Con respecto a los ataques terroristas y las huelgas, la compañía se ha visto negativamente afectada por la cancelación de una gran cantidad de vuelos en los últimos dos años. Por ejemplo, en 2016 Ryanair tuvo que cancelar más de 500 vuelos después de los ataques en Bruselas y 200 vuelos debido a ataques injustificados de control de tráfico aéreo, principalmente en Francia. Además, el precio de los vuelos y el número de reservas disminuyeron como resultado de los "ataques terroristas" entre 2016 y 2017, lo que explica la disminución de los ingresos generados por la venta de billetes en 2017 (Resultados de Ryanair, 2016).

En relación a las inversiones a largo plazo y diversificación de la compañía, reflejadas en la siguiente tabla, al ser esta una empresa cuya actividad principal es el transporte aéreo, es esencial invertir en "propiedades, plantas y equipos", especialmente en nuevas aeronaves y bases en los aeropuertos, que es algo que Ryanair lleva haciendo de manera continuada durante los últimos años.

**Tabla 8 Activos No Corrientes de Ryanair (Millones de €) | Fuente: Ryanair (2015)**

<b>Activos No Corrientes</b>	<b>31/03/2015</b>	<b>31/03/2014</b>	<b>31/03/2013</b>
Propiedad, Plantas y Equipos	5.471,10	5.060,30	4.906,30
Activos Intangibles	46,8	46,8	46,8
Activos Disponibles para la Venta	371	206,3	221,2
Instrumentos Financieros Derivados	554,5	0,4	5,1
<b>Total de Activos No Corrientes</b>	<b>6.443,40</b>	<b>5.367,80</b>	<b>5.179,40</b>

Con respecto a los activos intangibles y los activos financieros disponibles para la venta, se refieren respectivamente a la inversión en derechos de aterrizaje con la adquisición en 2003 de la empresa Buzz Stansted Limited y la adquisición del 25,2% del Grupo Aer

Lingus plc en 2007. Entre 2013 y 2015 Ryanair Holdings no adquirió ninguna empresa nueva.

Finalmente, con el objetivo de minimizar el impacto de los riesgos de mercado relacionados con las fluctuaciones de precios, tasas de interés y tipos de cambio, Ryanair invirtió en 2015 en derivados financieros tales como swaps de tasas de interés, contratos en termino de moneda extranjera, derivados de combustibles de aviación y contratos de productos básicos.

## **7 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

### **7.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA EUROPEA**

Para aplicar el análisis de la industria de Porter, primero se va a definir la industria que está siendo investigada y las necesidades del cliente. En este trabajo, la industria de las aerolíneas significa transporte. El transporte puede definirse como "el movimiento de personas y bienes a lo largo del espacio físico, mediante los modos terrestre, aéreo o marítimo, o alguna combinación de éstos" (Duque-Escobar, s.f.). En este caso nos referimos a transporte aéreo y el objetivo es cubrir la necesidad de los clientes es moverse de un lugar a otro en el menor tiempo posible. Este no se demanda como actividad final sino como medio para realizar otra actividad.

El siguiente análisis describe brevemente la industria aérea europea.

#### **Nuevos Entrantes**

Ingresar a la industria de las aerolíneas es muy complicado en este momento, ya que las barreras de entrada son muy altas debido a la gran diferenciación del producto, pudiendo encontrar en el mercado un número considerable de transportistas de bandera, aerolíneas chárter y aerolíneas de tarifa baja (Herrera & Spera, 2012). Juntos ofrecen una amplia gama de productos a través del lanzamiento de nuevas empresas, rutas y modelos de negocios para satisfacer todas las necesidades de los clientes. Además, una entrada en el negocio de la aerolínea requiere grandes inversiones de capital ya que los aviones, el soporte técnico y el servicio de IT deben comprarse o arrendarse. Asimismo, el negocio requiere mucha mano de obra y combustible. Los recién llegados también necesitan tener acceso a los canales de distribución, lo que significa que es necesario ganarse la confianza dentro de la industria para poder acceder a los puntos de despegue y aterrizaje. No solo eso sino que también, se requieren

permisos de los gobiernos, las políticas nacionales todavía juegan un papel importante dentro de la industria. Una vez que se ingresa al mercado, no es fácil renunciar a él. Eso aumenta los costes de cambio a un alto nivel.

La política de desregulación dio a las aerolíneas de bajo presupuesto la oportunidad de ingresar a la industria. Sin embargo, los primeros participantes (Ryanair, Easyjet, GO) usaron esta opción de manera efectiva y crearon marcas fuertes. Los participantes recientes con los mismos costes y precios tienen más dificultades para generar el tráfico necesario para llenar sus aviones, ya que esta estrategia no es un simple juego de "copiar y pegar" (Binggeli & Pompeo, 2002).

Otro factor que aumenta las barreras de entrada es el hecho de que las grandes compañías como Ryanair se benefician de grandes economías de escala y han reducido sus costes promedio a largo plazo. El gran tamaño de la compañía, y su consecuente amplia red de rutas, le permite volar de manera constante lo que le lleva a lograr grandes índices de utilización. Por otra parte, al comprar un gran número de unidades de un único modelo de avión obtiene aviones a un precio reducido, facilitando además su mantenimiento y operación (Correas, 2017). Ventajas de las cuales, las nuevas compañías no podrán gozar en un primer momento.

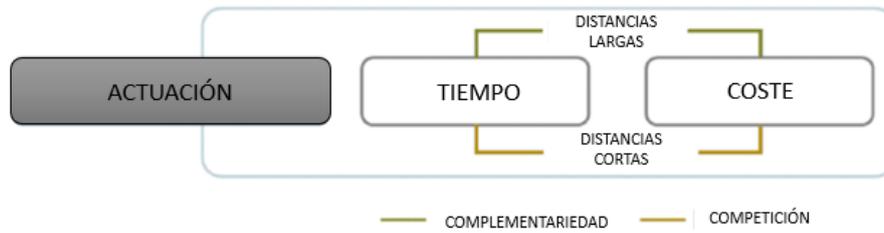
En general, se puede afirmar que la amenaza de nuevos participantes dentro de la industria de las aerolíneas es baja.

### **Amenaza de Sustitutos**

Un sustituto es un producto o servicio de otra industria, que crea un valor equivalente para el cliente (Witcher & Chau, 2010). Según la definición de sector de la industria aeronáutica como "transporte aéreo", los productos sustitutos incluyen posibilidades de viaje alternativas, como automóviles, trenes, autobuses y, en algunas áreas, hasta barcos.

Cada modo de transporte tiene ventajas y propiedades operativas y comerciales clave. Sin embargo, la demanda contemporánea está influenciada por sistemas de transporte integrados que requieren la máxima flexibilidad en el uso respectivo de cada modo. Los modos de transporte pueden competir o complementarse entre sí en términos de coste, velocidad, accesibilidad, frecuencia, seguridad, comodidad, etc. Uno de los criterios para averiguar si estos modos suponen una competencia o actúan de manera complementaria en el mercado es el rendimiento esperado de los mismos (Rodrigue, 2017).

**Ilustración 16 Competición o Complementariedad según el rendimiento esperado** | Fuente: *Elaboración Propia adaptado de (Rodrigue, 2017)*



Los criterios de rendimiento generalmente cubren una perspectiva de tiempo y coste que es difícil de conciliar. Para los pasajeros, no hay competencia ni complementariedad para distancias largas ya que el único modo práctico sigue siendo el transporte aéreo (se trata de integrar segmentos internacionales y nacionales). Ninguno de estos sustitutos puede satisfacer la necesidad de viajar a otro destino en cualquier parte del mundo en poco tiempo y tan bien como las compañías aéreas. Para distancias más cortas, la competencia prevalece, ya que son posibles diferentes modos para el tráfico. Sin embargo, parece que los viajes en avión son la opción más conveniente si uno quiere llegar rápidamente a algún lugar lejano.

Además, por lo general, los billetes de tren, autobús o ferry son más caros que los billetes de avión de Ryanair (Muller, 2011) debido a la estrategia elegida de Ryanair que se basa en precios baratos como la principal fuente de ventaja competitiva. A veces, Ryanair aborda la amenaza del principal sustituto, de forma proactiva, proporcionando comparación de precios de los servicios de Ryanair con servicios de trenes en el sitio web de la compañía y otras fuentes.

Aun así, los nuevos desarrollos tecnológicos como el correo electrónico y la videoconferencia disminuyen la necesidad de viajar por cualquier medio.

La amenaza de sustitutos es alta para los viajes de negocios debido a las nuevas tecnologías y media para los viajes de placer de corta distancia y baja para los viajes de placer de larga distancia, ya que los automóviles, trenes y barcos no son tan convenientes como los viajes aéreos.

### **Compradores**

Los compradores pueden influir en la competencia, ya que pueden bajar los precios, negociar por una mayor calidad y más servicio, y ubicar a los competidores unos contra otros bajo ciertas circunstancias. Dado que los clientes que compran billetes de avión no están concentrados ni compran grandes volúmenes, no tienen una posición negociadora sólida. Sus compras individuales en la industria no representan una fracción significativa

de la cantidad ofrecida. Además, no hay una amenaza de integración hacia atrás ya que los clientes no consideran comprar una compañía aérea.

Sin embargo, los clientes afrontan bajos costes de cambio. Pueden cambiar fácilmente de línea aérea o decidir viajar en automóvil, tren, autobús o barco. Teniendo en cuenta la recesión mundial, se ejerce presión sobre las compañías aéreas a medida que los clientes cambian a posibilidades de transporte alternativas. Sin embargo, en general se puede afirmar que la amenaza del comprador es relativamente baja.

### **Proveedores**

Los principales proveedores de la industria aeronáutica son los aeropuertos, los fabricantes de aviones, proveedores de combustible, asistencia técnica y servicios de TI y, en menor medida, servicios de catering.

Respecto a los aeropuertos, como lo confirma Walsh (2011), el nivel de competencia altamente intensificado entre los aeropuertos ha aumentado significativamente el poder de negociación de las compañías aéreas en sus relaciones comerciales con los aeropuertos locales y al ser Ryanair una de las mayores compañías de la industria de las aerolíneas, goza de un gran poder de negociación frente a los mismos.

Los proveedores tienen una fuerte posición de negociación si están concentrados. En particular, este es el caso de los fabricantes ya que los aviones no pueden ser sustituidos por ningún otro producto, lo que refuerza aún más la posición de los fabricantes. Sin embargo, los fabricantes deben enfocarse en apoyar los modelos comerciales de las aerolíneas para asegurar su propia supervivencia durante la reciente crisis económica (Binggeli & Pompeo, 2002).

Respecto a los proveedores de combustibles, estos gozan de un alto nivel de negociación ya que pueden aumentar los precios del combustible sin considerar a las aerolíneas como un importante grupo de clientes.

Sin embargo, la amenaza de la integración hacia adelante es baja, ya que se, a priori no hay indicios de que los fabricantes de aviones, los proveedores de combustible o las empresas de soporte técnico comprarán una línea aérea. Sin embargo, la posición muy fuerte de los proveedores de combustible debe tenerse en cuenta.

### **Competidores Existentes**

En cuanto a la industria aeronáutica europea, hay más grupos de aerolíneas que operan en Europa que en cualquier otra región del mundo (según los datos de OAG para 2016,

hay 237 grupos de aerolíneas que operan en Europa) (CE, 2017). Esto podría sugerir que Europa tiene demasiados grupos de líneas aéreas para el tamaño del mercado, por lo que podríamos decir que el mercado está saturado. Sin embargo, se prevé que el tráfico aéreo crecerá a largo plazo, impulsado por el crecimiento del PIB mundial. Se pronostica que los Ingresos anuales por Kilómetros de Pasajeros (RPK) crecerán durante el período 2016-2035 a una tasa de 4.5% anual (CE, 2017).

El gran número de competidores en el sector se debe en parte a que las barreras de salida son elevadas debido a los costes irre recuperables, es decir, los costes fijos que no son recuperables en el caso de la salida. Además, en los últimos años cada vez es más común el uso de alianzas, las cuales pueden proporcionar financiamiento barato para evitar salir.

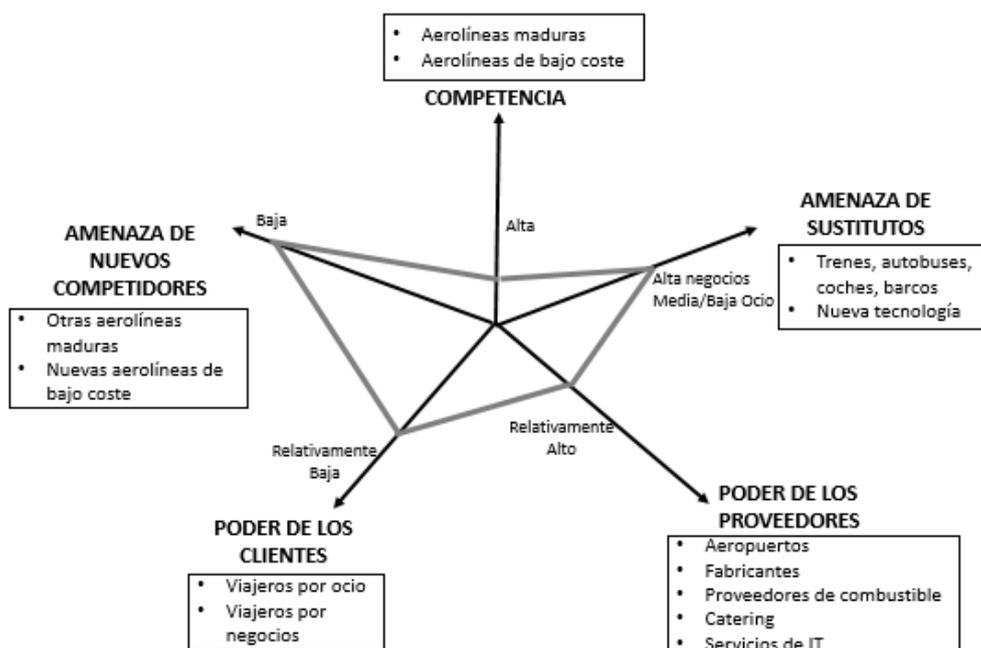
Existen dos grupos estratégicos de competidores, las líneas aéreas maduras y las líneas aéreas de bajo presupuesto. La competencia dentro del grupo de aerolíneas maduras es más intensa porque las aerolíneas nacionales están bien establecidas para casi todos los países europeos. Los efectos de la crisis han ejercido aún más presión sobre todas las aerolíneas competidoras. Esto lleva a un proceso de consolidación y creación de alianzas. Las aerolíneas dentro de una alianza ya no compiten entre sí, lo que reduce levemente la presión.

Dentro del grupo de aerolíneas de bajo presupuesto, el nivel de competencia se resuelve por el momento. Hay dos actores principales y algunos competidores menores que dividen el segmento de mercado entre los clientes sensibles al precio. Ryanair y EasyJet (que adquirió GO) se dirigen a diferentes extremos del mismo grupo objetivo de clientes. Persiguen diferentes estrategias, ya que Ryanair se concentra en aeropuertos secundarios, mientras que EasyJet/GO opera en aeropuertos principales. Por lo tanto, no están en competencia directa.

Aunque se pueden identificar estos dos grupos diferentes, no se puede excluir que no se superpongan ya que, en la actualidad, las aerolíneas maduras ajustan sus estrategias para poder competir en el mercado de tarifas bajas. Las aerolíneas de bajo presupuesto aumentan sus servicios y abren más rutas para capturar la participación en el mercado de aerolíneas maduras, es decir, el nivel de diferenciación no es muy elevado, básicamente se realiza a través del precio.

Por tanto, se puede argumentar que la rivalidad entre los competidores es muy alta.

**Ilustración 17: Análisis de la Industria de las Aerolíneas Europeas** | Fuente: elaboración propia a partir de Johnson & Scholes (2000)



La ilustración anterior muestra resumidamente el poder de cada fuerza competitiva y a partir del área que se genera podemos analizar el atractivo de la industria. Cuanto mayor sea el área cerrada, mayor será el potencial de ganancia (Johnson & Scholes, 2000). Por tanto, podemos decir que el atractivo de la industria no es muy elevado debido a la gran rivalidad que existe en la misma y a la vulnerabilidad que existe ante los proveedores. Lo cual, explica en parte que la amenaza de nuevos competidores sea baja. Los clientes por su parte, no suponen una gran amenaza, mientras que los productos sustitutos si la suponen para viajes por negocio y no tanto para ocio.

## 7.2 ANÁLISIS INTERNO DE RYANAIR

Una vez realizado el análisis de la industria, parece apropiado realizar un análisis interno de los recursos y las capacidades de Ryanair como fuentes internas de exclusividad que le permiten superar a la competencia.

Los recursos de Ryanair se pueden dividir en recursos físicos, es decir, la flota de 300 Boeing, los aeropuertos secundarios y las oficinas; recursos humanos, incluidos 13.000 empleados; recursos financieros; recurso tecnológico, como su sitio web; y recursos de capital intelectual, tales como sus habilidades y conocimiento de la industria, incluida la gestión a largo plazo (Ryanair, 2017).

Las capacidades ayudan a la empresa a aplicar sus recursos. Estos incluyen las tarifas aéreas más bajas de la industria; identidad de marca efectiva; enfocarse en segmentos específicos del mercado; estrategia de eficiencia y tiempos de respuesta rápidos. Los orígenes de los prósperos estados financieros de Ryanair provienen de aquí, junto con la introducción de servicios auxiliares.

A través del marco de recursos y capacidades, podemos definir claramente las ventajas competitivas fundamentales de la empresa. Toda la estrategia se basa en la competencia de bajo coste. En consecuencia, las economías de escala, junto con la eficiencia de costes de la industria, significan que la empresa puede comercializar ofertas prácticamente imbatibles para la mayoría de los competidores.

Además, la capacidad de administración para aprovechar el alto número de clientes es una ventaja competitiva central. La aerolínea tuvo la ventaja de ser la primera en usar aeropuertos secundarios, para disminuir las tarifas aeroportuarias y, fundamentalmente, acortar la rotación de vuelos. Esto aumenta drásticamente la cantidad de vuelos diarios, ya que se evita el tráfico aéreo y agrega un valor significativo al negocio.

La presencia de Michael O'Leary es un recurso humano muy valioso. Fue el protagonista de Ryanair, que desarrolló el modelo de bajo coste y su equipo de gestión fortalecen su posicionamiento estratégico.

Como complemento a esto, muchos de los atributos de la empresa no pueden ser imitados por otras empresas de la industria. Factores intangibles como la reputación de la marca ponen a los competidores en apuros. Estos incluyen "deseconomías de compresión de tiempo", el tiempo que lleva acumular recursos; Eficiencias de masa de activos, donde si tiene recursos en su lugar, es más fácil y rápido desarrollar más (Dierickx & Cool, 1989). Su estructura estratégica significa que Ryanair explota eficientemente sus recursos, cosechando los beneficios.

Otras ventajas competitivas como los recursos tecnológicos ayudan a mantener su liderazgo en costes. Ryanair tiene una presencia influyente en Internet que respalda los sistemas de reserva basados en Internet, como las reservas en línea y el check-in. Estos reducen los costes de mano de obra y apoyan operaciones de bajo coste. La política de check-in web obligatoria permite la reducción de mostradores de check-in. Es decir, con el sitio web, una vez más se lleva a cabo una aplicación práctica porque los costes de comercialización se minimizan y se basan principalmente en la publicidad gratuita.

Como complemento a esto, la empresa ofrece servicios complementarios relacionados con los servicios de la aerolínea, incluido el seguro de viaje, el alojamiento y el transporte, lo que permite a la empresa aumentar las ventas y deducir los costes unitarios.

Además, Ryanair tiene la flota más joven de Europa. Las nuevas aeronaves son respetuosas con el medioambiente, contribuyen con un 50% menos de emisiones, un 45% menos de contaminación acústica y reducen el consumo de combustible (Farrel, 2014). La ventaja competitiva aquí se caracteriza por la mayor capacidad de asiento de los aviones más nuevos, sin la necesidad de más tripulación. Además, Ryanair opera como una aerolínea de viajes de una sola clase, que lo diferencia de otros operadores. Finalmente, la empresa afirma tener una alta eficiencia: puntualidad y menos equipaje perdido en comparación con sus competidores (Ryanair, s.f.).

Se han centrado en aumentar la cantidad de consumidores a través de precios bajos. Como resultado, han cobrado astutamente por cada servicio adicional. Ryanair se ha basado en gran medida en ingresos adicionales como cargos adicionales, embarque prioritario, cargos por comida y bebida durante el vuelo y tarifas por equipaje para aumentar las ganancias.

**Tabla 9 Visión basada en los recursos de Ryanair** / Fuente: Elaboración propia

Capacidad/Recursos	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Insustituible	Ventaja competitiva
Nombre de marca	Sí	Sí	Sí	Sí	Alta
Gestión de la empresa	Sí	Sí	Sí	Sí	Alta
Estrategia de bajo coste bien implementada	Sí	No	No	Sí	Media
Nueva flota	Sí	No	No	Sí	Baja
Cultura de bajo coste	Sí	No	Sí	Sí	Alta
Recursos físicos	Sí	No	No	No	Media

En cuanto a la cadena de valor de la compañía, respecto a sus actividades principales podemos decir que parte de su logística de entrada es su acuerdo contractual desde 1998 con Boeing que proporciona aviones de gran tamaño como el Boeing 737 que tiene una capacidad para 189 pasajeros, puede volar durante más horas sin repostar y está equipado con la última tecnología de aviación. Además, incluyen la dependencia de los proveedores para entregar combustible, así como alimentos, bebidas y productos

pagados en aduana para su venta a bordo, que necesitan almacenarse, manejarse y controlarse en el momento de la entrega.

Otro elemento importante de las actividades principales incluye las operaciones. Ryanair opera a gran escala con vuelos a 190 destinos en 30 países y opera 1.600 vuelos por día. Con operaciones tan pesadas y su política de tarifas bajas, Ryanair puede obtener ganancias y dominar el mercado. Esto se debe a que puede reducir el coste de sus operaciones y adoptar una política sin lujos. Ryanair utiliza el modelo de avión estándar Boeing 737, lo que favorece a la empresa a la hora de obtener repuestos y servicios de mantenimiento, limita el coste de capacitación del personal y ofrece flexibilidad en la programación de las asignaciones de aviones y tripulación. Además, el uso de una flota relativamente joven reduce el coste de mantenimiento, repuestos y combustible.

Para la logística de salida, Ryanair utiliza aeropuertos secundarios aislados, que a menudo suponen un mayor esfuerzo de llegada para los clientes, lo que puede limitar el nivel de cuota de mercado. Sin embargo, las tarifas son más bajas, las instalaciones son más baratas y Ryanair puede negociar acuerdos favorables. También permite tiempos de respuesta rápidos y más salidas a tiempo ya que los aeropuertos están menos congestionados.

Respecto al marketing y las ventas, Ryanair invirtió recursos para establecer su sitio web. Gracias a ello, el gasto en publicidad y promociones para expandir su mercado se reduce ya que la mayoría de la publicidad se realiza en el sitio web. Además, el sitio web ahorra en costes de personal, comisión del agente, al mismo tiempo que contribuye significativamente al crecimiento.

En relación a los servicios, la filosofía de Ryanair es que para los pasajeros el precio es más importante que la calidad. Es por ello que, para reducir los costes cuenta con un nivel básico de atención al cliente y algunos convenios con otras compañías (hoteles, transporte, etc.) para ofrecer servicios complementarios.

En las actividades de apoyo, el poder adquisitivo de la empresa permite la negociación de acuerdos favorables con los proveedores. Además, las buenas relaciones con los mismos garantizan la fiabilidad y la adquisición de servicios a bajo coste.

Bajo la dirección de recursos humanos, Ryanair tiene como objetivo controlar el coste de su personal mejorando continuamente la productividad.

El factor de desarrollo tecnológico de las actividades de soporte indica que Ryanair utiliza su sitio web para controlar las reservas minuto por minuto además de para ahorrar costes.

### **7.3 ANÁLISIS DAFO DE RYANAIR**

#### **Fortalezas**

Ryanair fue la primera aerolínea establecida en Europa siguiendo el modelo comercial de aerolíneas de bajo coste, por lo tanto, la organización tiene una gran cantidad de experiencia acumulada en la industria además de beneficiarse de la `ventaja de primer jugador´ que le ha permitido desarrollar una marca poderosa. También es la aerolínea más grande de Europa y transporta más pasajeros que cualquier otra aerolínea en la región. Esto implica que Ryanair tiene una fuerte presencia en la mayoría de los mercados europeos, que es una defensa importante contra las empresas competidoras (Bryan, 2017). Debido a su gran tamaño y el alcance, la organización puede explotar las economías de escala que mantienen bajos los precios de los billetes (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2013). La aerolínea mantiene un extenso sistema de reserva de billetes en línea a través del cual los clientes pueden administrar sus itinerarios sin depender de un agente de viajes, lo que se traduce en mayores ahorros de costes (Lundgren, 2016). El rendimiento financiero estable de la organización (Ryanair, 2016) permite el crecimiento en nuevos mercados y elimina la competencia mediante precios predatorios. Finalmente, como Ryanair es una gran aerolínea (a menudo la más grande en muchos aeropuertos), goza de un fuerte poder de negociación en contra de sus proveedores, que es un área adicional estratégicamente importante para controlar los gastos (O´Halloran, 2014).

#### **Debilidades**

A pesar de que Ryanair se encuentra entre las aerolíneas de bajo coste más exitosas del mundo, su enfoque consciente de los costes creó una serie de problemas. En primer lugar, aunque los aeropuertos secundarios implican la ventaja de reducir los costes, limitan a la compañía a atraer ciertos grupos de clientes. Considerando el mercado de aerolíneas maduras, la compañía no puede competir en el mercado de viajes de negocios ya que el servicio prestado no satisface las necesidades de ese grupo de clientes. A pesar de que Ryanair ha podido crecer cada año desde su creación, su reputación está lejos de ser favorable en la mayoría de sus mercados atendidos: Ryanair se asocia frecuentemente con un servicio de atención al cliente deficiente y acuerdos de servicio

engañosos para aumentar los ingresos secundarios (por ej. políticas de equipaje ambiguas) y prácticas tarifarias desleales que engañan a los clientes (como lo demuestra el número de litigios publicitarios que Ryanair ha enfrentado hasta el momento) (Bowden, 2017). Además esta se ha visto afectada por la inestabilidad social y jurídica, que se ha obligado a la compañía a cancelar cientos de vuelos y a registrar retrasos en sus rutas (Semprún, 2016).

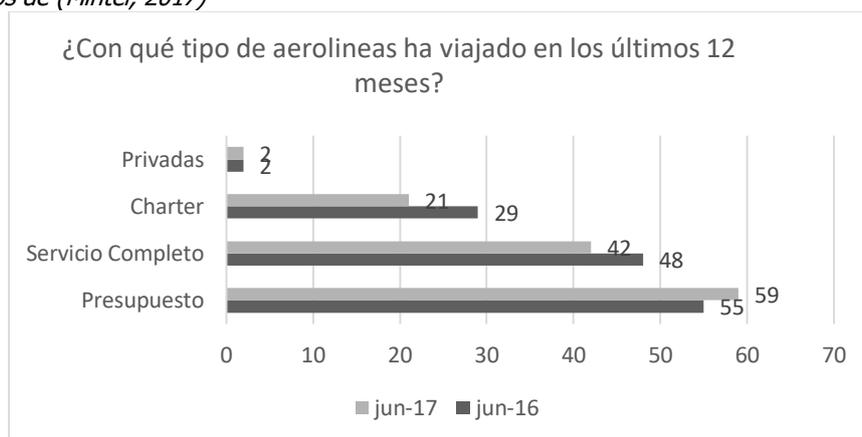
Si bien la sensibilidad a las fluctuaciones estacionales y el rendimiento económico es más bien la debilidad de la industria aérea de bajo coste en general, ya que las aerolíneas de bajo coste son elegidas principalmente por viajeros de placer, cualquier cambio repentino en la demanda (por ejemplo, después de los ataques terroristas europeos) podría influir en las ganancias de Ryanair en sus mercados (Semprún, 2016).

Ryanair tiene una fuerte presencia en el mercado británico que expone a las aerolíneas a los riesgos del Brexit, sin embargo, el reciente informe anual de Ryanair enfatizó que la aerolínea alejará su crecimiento de los mercados del Reino Unido para centrarse en Europa continental para combatir esta debilidad (Ryanair, s.f.) .

## **Oportunidades**

Ryanair posee una variedad de oportunidades para sostener su crecimiento. Los pedidos masivos de aviones (que se entregarán en los próximos diez años) le permiten a Ryanair reforzar su posición de mercado en Europa y al mismo tiempo reducir su impacto ambiental y el consumo de combustible mediante el uso de aviones de última generación (un factor de éxito crítico en la industria de aerolíneas de bajo coste) (Farrel, 2014). Además de esto, aunque se debate la viabilidad de vuelos de largo recorrido de bajo coste, los analistas sugieren que la demanda de vuelos transatlánticos de larga distancia podría aumentar en el futuro; actualmente, este mercado está dominado por aerolíneas tradicionales con una estructura de costes más alta que las aerolíneas que siguen el modelo comercial de bajo coste, por lo que podría haber oportunidades de crecimiento sin explotar para Ryanair (Creedy, 2018). Por último, Ryanair ha implementado un programa para mejorar su servicio al cliente y la percepción de estos, lo cual es una oportunidad para superar a las firmas rivales en la competitiva industria aérea de bajo coste en Europa (Ryanair, s.f.) pero no debe perder su enfoque en los costes ya que, como muestra el análisis realizado por Mintel (2017), cada vez mas gente apuesta por las aerolineas de presupuesto a la hora de viajar.

**Ilustración 18: Encuesta: Tipo de vuelos frecuentados en el último año** | Fuente: Elaboración propia con los datos de (Mintel, 2017)



## Amenazas

Un posible accidente aéreo es una amenaza real para Ryanair ya que afectaría a la confianza de los clientes y por tanto a los hábitos de consumo a corto plazo. Ya que, como se señaló anteriormente, la compañía está atrayendo principalmente a clientes que viajan por ocio y por tanto no dependen de los viajes aéreos ya que pueden cambiar a formas alternativas de transporte.

El aumento de los precios del combustible o cambios en los movimientos de divisas (particularmente el tipo de cambio de la libra frente al euro) y cualquier evento externo que influya en la demanda de viajes aéreos es otro peligro que podría afectar las operaciones de Ryanair.

La siguiente imagen resume las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más importantes de Ryanair.

**Ilustración 19: Análisis DAFO de Ryanair** | Fuente: Elaboración propia



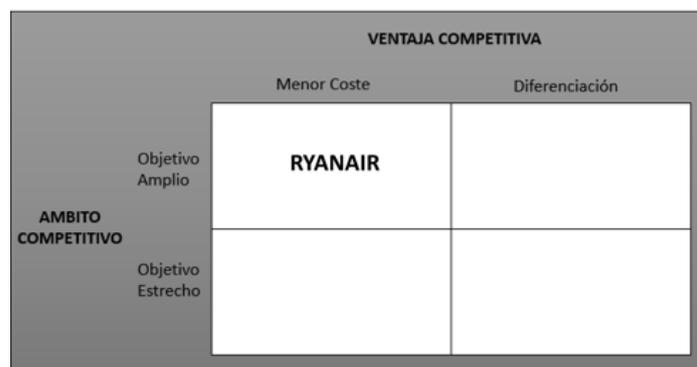
## 7.4 ESTRATEGIA GENÉRICA DE RYANAIR

En cuanto a la ventaja competitiva, Ryanair se está centrando en sus costes y actualmente logra un liderazgo global en este terreno. La compañía está siguiendo un modelo de estrategia sin lujos en el que ofrecen las tarifas aéreas más baratas. Los billetes son baratos, pero para casi cualquier otro servicio los clientes tienen que pagar altos recargos. De esta manera, se establece firmemente como la aerolínea de pasajeros programada de tarifas bajas más importante de Europa a través de mejoras continuas y ofertas ampliadas de servicios de baja frecuencia.

Ryanair es una aerolínea que tiene su estrategia totalmente enfocada en el liderazgo de costes. Este liderazgo permite a la compañía ofrecer tarifas bajas en sus precios que generen un mayor tráfico de pasajeros a la vez que mantiene un enfoque continuo en la contención de costes y la eficiencia operativa. Para ser sostenibles, deben aumentar su cobertura para garantizar precios y costes. Su estrategia actual se basa en un rápido crecimiento y expansión a nuevas rutas.

Las posiciones de Ryanair en la matriz de estrategia genérica se ilustran en la siguiente figura.

**Ilustración 20: Estrategia Genérica y Posición de Ryanair** / Fuente: Elaboración propia basada en Porter (1985)



En mi opinión para Ryanair, el peligro de estar 'atrapado en el medio' no es elevado porque la aerolínea es consciente del hecho de que debe mantenerse concentrado pero debe tener cuidado con concentrarse más en el crecimiento que en los costes, pues podría perder sus principales fortalezas: los costes de producción más bajos.

## 7.5 OTROS ASPECTOS DE LA ESTRATEGIA DE RYANAIR

Con respecto al **entorno** de Ryanair, es realmente importante revisar que el desarrollo de Ryanair no hubiera sido posible sin la política de desregulación. Esto se debe

simplemente al hecho de que la compañía no es una compañía de bandera y no habría recibido ningún apoyo del gobierno irlandés. A pesar de que Ryanair estaba operando tanto en el mercado interno irlandés como en la ruta Dublín-Londres, en sus comienzos no fue posible ingresar al mercado europeo continental. Sin embargo, estas primeras actividades fortalecen su base de operaciones en el Reino Unido.

Además, hay que tener en cuenta que la empresa no enfrenta una fuerte competencia directa ya que EasyJet/GO se enfoca en 'el otro extremo' del segmento de bajo presupuesto. Aun así, Ryanair compite en algunas rutas con otras líneas aéreas europeas, por ejemplo, con SAS Airline en la ruta Londres - Estocolmo.

Vale la pena mencionar que Ryanair estimula una nueva demanda que atrae a clientes que no pudieron viajar en avión en el pasado. Básicamente, captura la cuota de mercado de las empresas que ofrecen productos sustitutos, como trenes y autobuses. Mientras que los transportistas de bandera (aerolíneas maduras) están "en problemas", Ryanair y otras aerolíneas de bajo presupuesto lograron fortalecer su posición y expandieron sus operaciones. Según Binggeli & Pompeo (2002), disfrutaron de protección contra los ciclos económicos, ya que en tiempos difíciles la demanda de servicios Premium tiende a disminuir a medida que más pasajeros buscan alternativas de viaje menos costosas.

Desde **un punto de vista interno**, su principal competencia es su fuerte liderazgo y su gestión disciplinada. El fuerte enfoque en los costes de producción más bajos posibles permite a la compañía ofrecer billetes con tarifas bajas. También continúa concentrándose en el crecimiento orgánico en lugar de unirse a las asociaciones.

Como Ryanair fue la primera aerolínea de bajo presupuesto en el mercado europeo, se beneficia enormemente de la 'ventaja de primer jugador'. La aerolínea logró crear una marca sólida y reconocida que genera la lealtad del cliente.

Teniendo en cuenta los datos y los hechos mencionados anteriormente, se puede suponer que Ryanair seguirá centrándose en los costes más bajos en el futuro. Según Michael O'Leary, CEO, la aerolínea tendrá éxito si continúa siendo disciplinada al ofrecer a los clientes tarifas aún más bajas (Ryanair, s.f.).

En resumen, se puede afirmar que es obvio que la estrategia de Ryanair es directa y centrada.

## **8 CONCLUSIONES E IMPLICACIONES FINALES**

Como se ha descrito en el trabajo, hay importantes cambios ambientales que conducen a la etapa actual en la industria de las aerolíneas. Indirectamente, la recesión económica

y la política de desregulación influyen en la situación actual de la industria de las aerolíneas. Sin la política de desregulación, la entrada de líneas aéreas con tarifas bajas no hubiera sido posible. Además, los ataques terroristas en Nueva York y Washington DC el 11 de septiembre de 2001 tienen un gran impacto en la industria de las aerolíneas. El desafío legal al que se enfrenta la industria aérea europea también gira en torno al Brexit ya que además de la incertidumbre económica y política que este genera, se desconocen los detalles sobre las futuras leyes de aviación que rigen los vuelos de Reino Unido en la UE. Es decir, las aerolíneas que operen en este difícil escenario estarán sujetas a restricciones que podrían reducir la demanda.

La compañía más importante en la industria aérea europea de bajo coste en la mayoría de los países es Ryanair. Además, los proveedores de combustible y aviones están jugando un papel importante. También se deben considerar la intensa competencia que existe en el sector.

La competencia central de Ryanair se puede definir como un liderazgo estricto y una gestión disciplinada hacia una estrategia de bajo coste. Por lo tanto, su estrategia es captar un gran número de clientes manteniendo los costes de producción más bajos y así pudiendo ofrecer billetes de tarifas bajas por menos servicio.

La estrategia de liderazgo en costes de Ryanair conduce a las tarifas más bajas posibles y a un nivel de servicio limitado en términos de elección de aeropuerto, servicio a bordo y reserva de asientos. Gracias a ello, la compañía genera ingresos adicionales pues ofrece billetes baratos pero cobra un extra por otros servicios complementarios.

Finalmente, se puede decir que el comportamiento estratégico de Ryanair es muy directo, la compañía actúa de manera proactiva. La compañía está operando en una industria altamente competitiva, a menudo desafiada por cambios inesperados en el entorno. Ryanair desarrolla su estrategia para responder en la competencia de precios, alianzas estratégicas y condiciones financieras globales. Además la compañía continúa innovando al descubrir nuevas formas de minimizar costes, aumentar las ganancias, ofrecer nuevos servicios y aumentar su cuota de mercado. La estrategia de Ryanair apunta a mejorar sus fortalezas existentes y explotar las nuevas oportunidades.

## 9 VALORACIÓN PERSONAL

En este trabajo, mi propósito fue presentar como Ryanair logró entrar en el mercado aéreo europeo con una estrategia que cambió la industria por completo, aumentando la competencia y creando una poderosa imagen de marca difícil de imitar.

Durante el tiempo que he trabajado en este informe descubrí hechos que me sorprendieron. Por ejemplo, me sorprendió descubrir que Ryanair está eficientemente organizada y administrada.

Al comienzo del trabajo, no podía imaginar el enfoque de Ryanair en los costes de producción más bajos y la estrategia directa resultante. Sin embargo, hay que mencionar que ese enfoque en los costes no siempre se lleva a cabo de la manera más "ética". El riguroso control de costes de Ryanair, que le permite mantener bajos los precios, se basa en parte en el empleo de pilotos por medio de agencias de terceros. Esta estructura, impopular entre muchos pilotos, limita los costes de la seguridad social y ayuda a Ryanair a hacer el uso más eficiente posible de su fuerza de trabajo (Davies, 2017).

Lo sorprendente es que la compañía no se ve afectada por la mala publicidad que le rodea. En 2017 Ryanair canceló miles de vuelos e insultó a sus pilotos (si bien luego se vio obligado a reconocer a sus sindicatos), generando una publicidad negativa superior a la que acostumbra. ¿El efecto financiero de ello? Aproximadamente cero. Es más, las ganancias después de impuestos aumentaron un 10%, concretamente a € 1.45bn (Pratley, 2018). ¿El motivo? La marca de Ryanair no es fuerte porque todo lo que hace es excelente, su marca es sólida porque tiene una propuesta clara: te llevará a tu destino a tiempo y por una tarifa baja.

Los pasajeros de Ryanair insatisfechos con el servicio de bajo coste de la aerolínea generalmente pueden esperar poca simpatía, y en ocasiones desprecio público, por parte de su director ejecutivo. Sin embargo, Ryanair cuenta con tres características que le han permitido obtener un número cada vez mayor de pasajeros: es barato, seguro y sabe cómo hacer una publicidad, ya sea buena o mala. Y aunque estos pilares cedieran, como ocurrió en 2017 por un problema de colisión con miles de empleados que llevó a la cancelación numerosos vuelos afectando a 315.000 pasajeros, esto por sí solo no es suficiente para cortar las alas de la aerolínea más grande de Europa pues, su ritmo de crecimiento es tan elevado que incluso, si los pasajeros afectados no regresan, no les afectaría (Davies, 2017).

Por último, me gustaría mencionar el aprendizaje que me ha brindado este trabajo. Nunca había aplicado teorías, marcos y modelos estratégicos, por lo que fue una experiencia nueva muy interesante ver cómo se pueden generar resultados en la práctica aunque no siempre fue fácil ser objetivo y reflejar la realidad.

## 10 BIBLIOGRAFÍA

- Accenture. (2017). *From Digital Strategy to Airline Strategy in a Digital World*. Obtenido de Accenture: <https://www.accenture.com/us-en/make-digital-connection-digital-strategy-airline-strategy>
- Addepalli, S., Pagalday, G., Salonitis, K., & Roy, R. (2017). *Socio-economic and demographic factors that contribute to the growth of the civil aviation industry*. Bremen, Alemania: ScienceDirect.
- Bensoussan, B. E., & Fleisher, C. S. (2002). *Analysis of Competitive Strategy: Methods and Techniques for Analysing the Business Competence*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer. (2013). *Economy of Strategy*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Binggeli, U., & Pompeo, L. (2002). Hopes for Hyped for Europe's Low-Cost Airlines. *The McKinsey Quarterly*(4).
- Bowden, G. (2017). We asked the people of Stansted if they still trust Ryanair. *HuffPost*.
- Brooksbank, R. (1994). The Anatomy of Marketing Positioning Strategy. *Marketing Intelligence and Planning*, 12(4).
- Bryan, V. (10 de Enero de 2017). Ryanair seizes the Lufthansa crown as the largest airline in Europe by passengers. *Reuters*.
- Castaño, J. (2009). *La dirección de resultados en las empresas privatizadas*. Madrid : eumed.
- CE. (2017). *Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2016*. Comisión Europea.
- Comisión Europea. (1 de Mayo de 2018). *Comisión Europea*. Recuperado el 2018, de Comisión Europea: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/aeronautics\\_es](https://ec.europa.eu/growth/sectors/aeronautics_es)
- Correas, J. (26 de Marzo de 2017). El boom de las aerolíneas 'low cost': ¿cómo logran ganar dinero con esos precios? *bolsamania*.
- Costa, R., Harned, S., & Lundquist, J. (2002). Rethinking the Aviation Industry. *The McKinsey Quarterly*(2).
- Creedy, S. (2 de Marzo de 2018). American will offer basic economy to Europe. *AirlineRatings*.
- Chan, D. (2000). The development of the aeronautic industry from 1979 to 1998: an Strategic approach. *Journal of Management Development*, 19(6).
- Davies, R. (22 de Septiembre de 2017). Cancellations and staffing crises – is Ryanair losing height at last? *The Guardian*.
- Diaconu, L. (2012). The Evolution of Low-Cost European Airlines. Business Models. Case Study of Ryanair. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(62), 342-346.

- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 1504-1511.
- Doyle, P. (2002). *Strategic Management and Marketing*. Harlow: Prentice Hall.
- Duque-Escobar, G. (s.f.). *Necesidad y causa generadora de transporte*. Obtenido de Galeon : <http://www.galeon.com/gonzaloduquee/trans-bas.htm>
- EasyViajar. (14 de Abril de 2016). Bultos de hasta 20 kilos y otras mejoras de Ryanair. *Easy Viajar*.
- efqm. (s.f.). *efqm.org*. Obtenido de efqm.org : <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>
- Farrel, S. (8 de Septiembre de 2014). Ryanair aims to double the number of passengers after the deal with Boeing. *The Guardian*.
- Fernandez, S. (8 de Octubre de 2017). La guerra de las aerolíneas 'low cost'. *El Mundo*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/economia/2017/10/08/59d755cbca47410e048b4662.html>
- Funck, H., & Ghannad, N. (1999). *Use of the World Wide Web as a marketing tool in the aeronautic industry*. Sweden: Luleå University of Technology.
- Furlong, S. (2002). Ryanair - Up, Up and Out . *Davy Stockbrokers*.
- García, J. (2005). *El nuevo modelo aeroportuario europeo: más competencia, mejor regulación*. Business Review.
- Grant, R. (1991). The resourced-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114-135.
- Guillén, J. C. (s.f.). *eumed*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/jcg/DESREGULACION.htm>
- Heene, A. (1997). The nature of strategic planning . *Long Range Planning*, 30.
- Herrera, S. A., & Spera, A. (2012). *Modelos de Negocio en la Aviación*. PDA Media y Consulting.
- IATA. (2016). *Outlook for airline markets and industry performance*. International Air Transport Association.
- ICAO. (s.f.). *Airbus*. Obtenido de ICAO : <https://www.icao.int/sustainability/Pages/eap-statistics-programme.aspx>
- Johnson, G., & Scholes, E. (2000). *Exploring the Corporate Strategy*. Londres: Prentice Hall.
- Kasper, H., Helsdingen, P. v., & Vriers, W. d. (2000). *Marketing Management Services - An international Approach*. Londres: John Wiley & Sons.
- Kippenberger, T. (1997). Rememeber the Competitive Strategy? Remember Michael Porter? *The Antidote*, 2(1), 23.
- Kotler, P., & Bliemel, F. (1999). *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Lundgren, K. (7 de Enero de 2016). Ryanair grew twice as fast as EasyJet in 2015 as a "Boom" for Low-Cost flights . *Bloomerg*.

- MCA. (2011). *El sector aeronáutico y espacial español: Situación actual y perspectivas*. Observatorio Industrial del Sector de Fabricantes de Bienes de Equipo.
- mindtools. (s.f.). *mindtools*. Obtenido de mindtools: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)
- Mintel. (2017). *Airlines*. UK: Mintel. Obtenido de Mintel: <http://academic.mintel.com/display/793755/>
- Mintzberg, H. (1997). *The structure of Organizations*. Englewood: Prentice Hall.
- Muller, C. (2011). *Ryanair case study and strategic analysis: An analysis on the competitiveness and low-cost strategy of Europe's leading low-cost carrier Ryanair*. GRIN Verlag.
- O'Halloran, B. (9 de Abril de 2014). Ryanair in a deal of € 17bn for 200 Boeing aircraft. *The Irish Time*.
- Orbis. (s.f.). *Orbis*. Obtenido de Orbis: [https://orbis4.bvdinfo.com/version-2018426/orbis/1/Companies/report/Index?format=\\_standard&BookSection=ACTIVITIES](https://orbis4.bvdinfo.com/version-2018426/orbis/1/Companies/report/Index?format=_standard&BookSection=ACTIVITIES)
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage - Create and Maintain Superior Performance*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. E. (Diciembre de 1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*(96608).
- Pratley, N. (2018 de Mayo de 2018). Ryanair boss rides out turbulence of bad publicity. *The Guardian*.
- Rodrigue, J.-P. (2017). *The Geography of Transport Systems*. Nueva York: Routledge. Obtenido de The geography of Transport System .
- Ryanair. (s.f.). *Ryanair*. Obtenido de Ryanair: <https://www.ryanair.com>
- Semprún, A. (4 de Julio de 2016). Los cuatro riesgos que amenazan a las aerolíneas europeas en 2016. *El Economista* .
- Thomas, M. (2018). *Air transport: market rules*. European Parliament .
- van Looy, B., van Dierdonck, R., & Gemmel, P. (1998). *Service Management – An integrated approach*. London: Financial Times Pitman Publishing.
- Velazquez, K. (8 de Junio de 2015). *Marketing4ecommerce*. Obtenido de Marketing4ecommerce: <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-posicionamiento-de-mercado/>
- Walsh, C. (2011). *Airline Industry: Strategies, Operations and Safety*. Nova Science Publishers.
- Wit, B. D., & Meyer, R. (2001). *Strategy - Process, Content and Context*. Londres: Thomson Learning.
- Witcher, B., & Chau, V. (2010). *Strategic Management: Principles and Practice*. Londres: Cengage Learning.