



Universidad de Valladolid
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado en
Marketing e Investigación de
Mercados

Ryanair: Un estudio en
profundidad

Presentado por:

Adrián Santillana Pascual

Tutelado por:

María Cristina Camaleño Simón

Valladolid, xx de xxxxx de 2018

ÍNDICE

1. ESTRATEGIA DE PRECIOS LOW COST	4
1.1 Internet y ahorros en tiempo	5
1.2 Un modelo de avión	6
1.3 Modelo point-to-point frente a hub-and-spoke.....	6
1.4 Tipo de aeropuertos	7
1.5 Modelo Low Cost Carrier frente a Full Service Carrier.....	8
1.6 Precios y marketing.....	8
1.7 Salarios	9
2. PRINCIPALES COMPETIDORES	10
2.1 ROA, ROI y ROE	11
2.2 Evolución número de pasajeros	12
2.3 Evolución del beneficio neto.....	14
2.4 Coste por pasajero	16
2.5 Relación calidad-precio.....	17
3. ANALISIS DEL BALANCE	19
3.1 Beneficios después de intereses e impuestos	19
3.2 Ingresos	20
3.3 Ingreso auxiliar	21
3.3.1 Tipos de ingreso auxiliar	21
3.3.2 Ingreso auxiliar por pasajero.....	21
3.4 Resumen del balance	22
3.5 Efectivo neto	23
3.6 Cash Flow	23
4. ANÁLISIS DE COSTES	26
4.1 Gastos totales	26
4.2 Coste total por pasajero	26
4.3 Costes.....	27
4.4 Coste por pasajero desglosado.....	30
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	30
6. BIBLIOGRAFÍA	33

JUSTIFICACIÓN E INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO

Es un tema que me interesa mucho al tratarse de una empresa low cost y en concreto es un sector en el que, a priori, parece muy complicado reducir los costes. Es por ello que he decidido hacer un trabajo sobre la aerolínea modelo en Europa, Ryanair.

Este trabajo aborda las diferentes estrategias que le han llevado a Ryanair a lo más alto en Europa. El desplazamiento en avión desde sus inicios hasta no hace mucho tiempo, era solo para la jet set. Hoy en día gracias a aerolíneas como Ryanair, han causado un gran impacto haciendo que las largas distancias no sean un impedimento debido a sus bajos precios. Esta es una de las razones por las que los programas de intercambio de estudiantes se han multiplicado por 5 desde el año 2007 y la movilidad laboral se ha triplicado en la última década.

Se realiza una comparativa de ratios con las aerolíneas que compite, así como también al respecto de sus costes, precio de los billetes y calidad.

Por último, se analiza con detalle el balance y la evolución que han tenido sus diferentes partidas. Finalmente, para concluir se han recogido una serie de conclusiones. Se llega a decir que aerolíneas de bajo coste, como Ryanair, han hecho más por la integración europea que cualquier institución ¿Por qué Ryanair es tan barato en comparación con el resto de aerolíneas? ¿Es tan mala la calidad como declaran algunos de sus clientes? ¿Es verdad que cuando se va a embarcar cobran abusivos suplementos? En este trabajo se tratará de dar respuesta a estas preguntas, y se intentará averiguar de dónde procede esa gran diferencia en el precio.

[13] Ryanair es una aerolínea con sede en Dublín (Irlanda) que opera desde 1985 y se fundó con un capital social de 1 millón de libras. Se caracteriza por sus bajos precios, lo que le ha llevado a ser la compañía número 1 en 2016 y número 2 en 2018.

Desde sus inicios lleva a cabo la filosofía low cost porque ofertó sus billetes por debajo de la mitad del precio que sus competidores Aer Lingus y British Airways, a pesar de encontrarse estos últimos en régimen de oligopolio. Transcurridos los cuatro primeros años pasa de transportar 5.000 pasajeros a 745.000, pero sin

embargo en este periodo se experimentan unas pérdidas de 20 millones de libras debido a su rápida expansión y a la dificultad de controlar los gastos. Cabe destacar que en 1987 se produjo una desregulación parcial, donde solo bastaba con la aprobación de un gobierno para poder realizar los servicios entre 2 países.

Después de este debacle decide seguir el modelo de la compañía americana Southwest, es decir, el mismo que venían adoptando, pero de una forma más agresiva. Ofrecer vuelos low cost para todos los mercados y con alta frecuencia, un solo modelo en la flota de aviones y eliminar todo tipo de servicios gratuitos (periódicos, bebidas, comidas...). Gracias a esto en 1991 consigue su primer beneficio de 293 libras.

Poco a poco adquiere directamente los aviones a Boeing y amplía sus rutas, hasta que en 1997 se desregula por completo la industria aérea a la vez que se convierte en una empresa pública y con ello decide establecerse en aeropuertos secundarios o regionales y al año siguiente realiza un pedido de 45 aviones Boeing 737-800.

En el año 2000 lanza el sitio web de reservas más grande de Europa. En tan solo tres meses consigue que se compren 50.000 plazas a la semana y en 2004 se realizan un 98% del total de las compras. Pero no sólo ofertaba los billetes de vuelo sino también alquiler de coches y alojamiento en hoteles, lo que ayudaba a aumentar sus márgenes de ganancia. En 2006 para evitar tiempo en las colas y poder seguir reduciendo el precio de sus billetes, decide eliminar los mostradores para facturar y así realizar un check-in online.

Por último, entre 2013 y 2017 el precio medio del billete ha oscilado entre los 41€ y los 48€, situándose en el año 2016 en 41€.

1. ESTRATEGIA DE PRECIOS LOW COST

El modelo low cost trata de ofrecer un producto o servicio a un precio muy competitivo gracias a la reducción de costes, esta disminución en los costes se debe principalmente a la eliminación de extras irrelevantes para el público objetivo. De esta manera el consumidor obtiene un producto básico y funcional

sin ningún tipo de extra pero que cumple perfectamente con sus expectativas primarias.

Debido a la desregularización total del sector de las aerolíneas en Europa en 1997, estaba claro que iba a ser una gran oportunidad de negocio. Esto favorece principalmente a las compañías establecidas previamente a dicha desregularización, ya que cuentan tanto con el efecto experiencia como con clientes y rutas.

1.1 Internet y ahorros en tiempo

[10] La popularización de internet en el mundo de las aerolíneas, ha permitido automatizar muchos procesos que antes hubiesen requerido de un profesional. Todo esto contribuye a la reducción de gastos ofreciendo un producto final mucho más económico. Ryanair sólo permite comprar sus billetes a través de su página web o App, carece de intermediarios al contrario que las compañías tradicionales las cuales tienen que pagarles unas comisiones en torno al 8%.

Ryanair en 2004 renuncia a los asientos reclinables y a los paños protectores de los cabeceros, gracias a esto se consiguen tiempos más reducidos de limpieza. Además, ha sabido ahorrar al máximo en costes extras, requiriendo a sus clientes imprimir las tarjetas de embarque desde su casa y cobrando en caso de no tenerla. De esta forma desarrolla una cadena de trabajo muy eficiente, pensada en reducir al máximo los costes eliminando la necesidad de contacto entre trabajadores y clientes, haciendo que el viajero sea totalmente autosuficiente. Está claro que el principal inconveniente es que la atención al cliente es bastante limitada, esto a ciertas personas les parece un gran fallo, pero para otras no supone una limitación si esto hace reducir considerablemente el precio del billete. A este último nicho es al que se dirigen las aerolíneas low cost como Ryanair.

[8] El 15 de enero de 2018 Ryanair cambió su política de equipaje y facturación debido a los retrasos que causaba. Desde ahora solo permite subir con 1 bulto de 35x20x20 (bolso, mochila) a sus aviones de forma gratuita y para otro bulto de medidas 55x40x20 (bolsa) hay dos opciones: bien subir a la cabina con un suplemento de 5 euros, incluyendo embarque preferente, o bien se puede

facturar sin ningún coste. De esta forma se evitan retrasos en las salidas de los aviones, porque los pasajeros lo retrasaban intentando buscar un hueco libre en las cabinas para dejar su equipaje. A la vez que esto, aumenta el peso de facturación de 15kg a 20kg y se reduce el precio de 35 euros a 25 euros.

1.2 Un modelo de avión

[12] [15] Para seguir reduciendo esos costes Ryanair cuenta con el mismo modelo para su flota de aviones, el Boeing 737. Con esto se ahorran costes en tripulación y mantenimiento técnico y mecánico, a la vez que al hacer pedidos tan grandes a la misma empresa consiguen mejores acuerdos de compra. Estos aviones tienen mayor capacidad de pasajeros que las compañías tradicionales ya que reducen el espacio entre asientos, ganando así varias filas extras. Por ejemplo, British Airways tiene 168 asientos por avión mientras que Ryanair 189, es decir, una diferencia de 21 asientos.

1.3 Modelo point-to-point frente a hub-and-spoke

[17] Otra característica importante es el tiempo de utilización sus activos (aviones), en un día pueden llegar a volar hasta el doble de horas que otro tipo de compañías. Esto se consigue con escalas aproximadas de 25-30 minutos. Las compañías que realizan conexiones, el tiempo de escala depende mucho de ellas, ya que primero tiene que llegar el avión de largo radio, dejar a los pasajeros, que estos se desplacen por la terminal hasta el nuevo avión y finalmente embarcar en el nuevo avión. Mientras que un vuelo de Ryanair no depende de ningún otro vuelo, simplemente deja a unos pasajeros y luego recoge a otros y despegar de nuevo. Esto es debido al uso de dos modelos diferentes. Por un lado, las compañías tradicionales usan el modelo hub-and-spoke que es aquel que concentra la mayoría de vuelos en hubs, unos pocos de aeropuertos bases de gran capacidad, y desde allí se realizan los spokes, es decir, las rutas radiales. Por otro lado, las compañías low cost usan el modelo point-to-point, este modelo va directamente a un destino sin pasar por un aeropuerto central (hub). Otro elemento que permite estos tiempos tan reducidos

es el no proporcionar alimentos gratis, a la vez menos basura, menores tiempo de limpieza entre vuelo y vuelo, más vuelos, más dinero.

De hecho, uno de los ingresos fuertes son las ventas a bordo, a través de las cuales ingresa una media de 2,2€ que si lo multiplicamos por el número total de pasajeros (129 millones), da un total de 284 millones de € y recordando que estos ingresos están libres de impuestos [2]. Y el precio de los billetes se incrementa con los servicios adicionales, como 20€ por la re-emisión de imprimir la tarjeta de embarque en el aeropuerto, 25 € por facturar equipaje online y 40 € si es en el aeropuerto y 11 € por cada kilo de exceso, sin embargo las compañías tradicionales suelen incluir todos estos servicios [14].

Otro factor a tener en cuenta es el dinero que se puede ahorrar en caso de indemnizaciones. Muchos de los billetes son de ida, por lo tanto al ser solo de ida el cliente es responsable de los costes de modificar el vuelo no afectado

1.4 Tipo de aeropuertos

[10] A la hora de elegir destinos, Ryanair no se dirige a aeropuertos principales. La gran mayoría de ellos son aeropuertos secundarios, los cuales tienen menores costes (tasas de aterrizaje, estacionamiento de aeronaves o instalaciones de manejo) y menor congestión por lo que se consigue mayor puntualidad, pero están lejos de la ciudad de destino.

Tabla 1.1 Distancia al centro desde diferentes aeropuertos de la misma ciudad

Aeropuerto	Tipo aeropuerto	Tiempo en tren	Distancia
Londres Heathrow	Principal	15 minutos	26km
Londres Stansted	Secundario	50 minutos	63km
París-Charles de Gaulle	Principal	30 minutos	25km
Beauvais Tillé	Secundario	No hay	88km

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se observa como la diferencia en llegar al centro de la ciudad dependiendo del tipo de aeropuerto mínimo se triplica, tanto para el tiempo de

duración del trayecto en tren como la distancia real en kilómetros en caso de utilizar bus, taxi, coche alquiler... Y como incluso para el aeropuerto de secundario de París carece de transporte en ferrocarril.

1.5 Modelo Low Cost Carrier frente a Full Service Carrier

Tabla 1.2 LCC (Low Cost Carrier) Vs FSC (Full Service Carrier)

Atributos/tipo compañía	Low Cost Carrier	Full Service Carrier
Número de asientos	189	168
Escalas	25-30 minutos	Mínimo 45 minutos
Vuelos	Sin escalas	Con largas escalas
Aeropuertos	Secundarios	Primarios
Ventas	Online	Intermediarios
Servicios	Sin cargos extras: Paga lo que se quiere	Cargos incluidos: Facturación, catering...
Aviones	1 único modelo Más nuevos	Varios modelos Más complejidades y mantenimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de Skyscanner [15]

1.6 Precios y marketing

[4] En cuanto al precio de los billetes emplea precios dinámicos. Esto quiere decir que el precio de los billetes va a ir variando en función de unas variables:

- El nivel de demanda de los pasajeros: a más demanda, mayor es el precio.
- Fecha de salida: cuanto más se aproxime la fecha de salida, mayor es el precio.
- El día de la semana y la hora de salida del avión: entre semana y primeras horas y ultimas horas, menor es el precio.
- Precios de la competencia: cuanto mayores son los precios de la competencia, se podrán establecer precios más ajustados.

[1] Una manera de promocionarse y aparecer en los medios de comunicación de forma gratuita es con las diferentes propuestas de O'Leary un tanto surrealistas.

Algunas de ellas son como volar de pie, cobrar 1£ por ir al baño o cobrar un suplemento a la gente obesa entre otras. El objetivo del CEO de Ryanair es “que hablen de ti aunque sea mal”. Algunas prácticas que realiza no son legales, ya que ha empleado sin autorización en sus campañas de publicidad a Zapatero, Sarkozy y hasta la reina Sofía ya que tuvo que realizar en 2009 un viaje Santander-Londres. La cual tenía como slogan “Vuela como un monarca, con un millón de plazas”



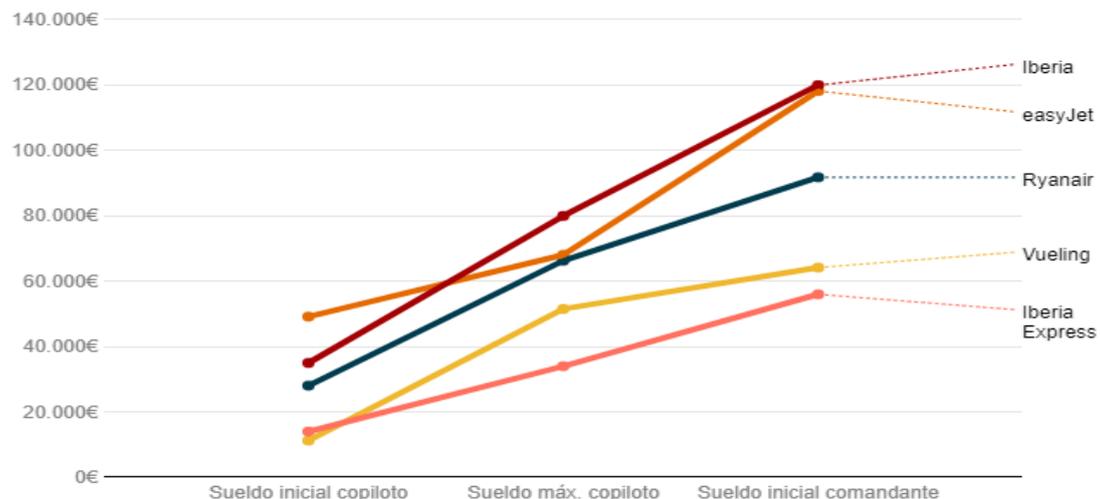
1.7 Salarios

Gráfico 1.3 Sueldo de los pilotos dependiendo del tipo de compañía

Así aumentan los sueldos en las aerolíneas según el rango

Sólo se tiene en cuenta el salario fijo. Los pluses o variables no han sido incluidos.

En el caso de Ryanair, como los pilotos son autónomos, el sueldo se ha estimado en 85 horas de vuelo mensuales.



Fuente: El Confidencial

[5] En cuanto a los salarios de Ryanair se sitúa en un rango medio para todas las fases de los pilotos. Sin embargo la mayoría de los pilotos son autónomos lo que implica que tanto en el periodo de vacaciones como si se ponen malos, no se les remunere. [6] También se les exige que se asocie con otros dos tripulantes para abrir una sociedad con sede en Irlanda. Todo esto da lugar a menos derechos laborales y menor pago de impuestos al tratarse de un país de baja fiscalidad. Esta es una de las causas por las que Ryanair ha tenido que cancelar 20.000 vuelos este año.

El sueldo inicial de copiloto de Ryanair es de 28.000€, por encima de los 11.200€ y 14.000€ de Vueling e Iberia Express respectivamente, pero por debajo de los 35.000€ de EasyJet y 49.000€ de Iberia.

El sueldo máximo de copiloto más bajo es Iberia Express con 34.000€, Ryanair y EasyJet tienen prácticamente el mismo con 66.300€ y 68.000€ respectivamente. Iberia es el más alto con 80.000€.

Y sueldo inicial de comandante de Ryanair es 91.800€, mientras que Iberia Express vuelve a ser el más bajo con 56.000€ y seguido de Vueling con 64.000€. Iberia y EasyJet con 120.000€ y 118.000€ cada uno.

2. PRINCIPALES COMPETIDORES

Como principales competidores se eligen aquellas compañías líderes en pasajeros y las low cost.

Las compañías líderes en pasajeros junto con Ryanair podemos nombrar a 2 grandes grupos: Lufthansa (Lufthansa, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Eurowings y Swiss) e IAG (Aer Lingus, British Airways, Iberia y Vueling).

Las compañías low cost, apodadas también como LCC (Low Cost Carrier), son en Europa: EasyJet, Norwegian Air Shuttle, Wizz Air y Vueling.

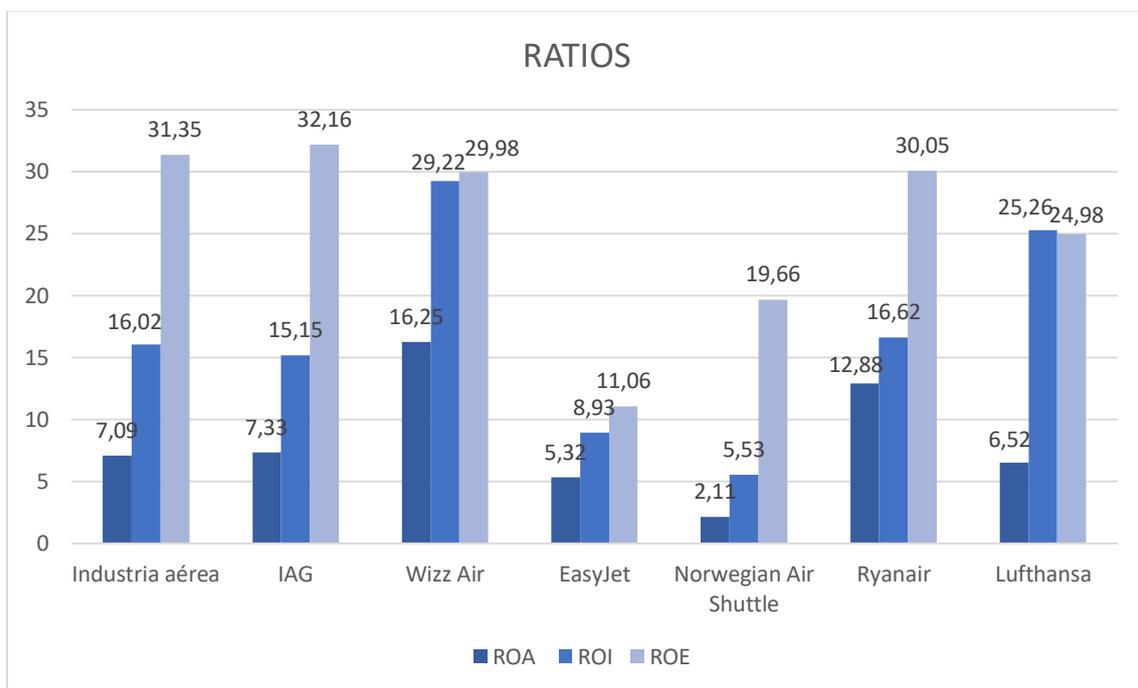
2.1 ROA, ROI y ROE

ROA (Return On Assets), rentabilidad de cada aerolínea en relación con su activo total. Beneficio neto / Activo total. Indica el rendimiento que se está obteniendo de los activos.

ROI (Return On Investment), mide el rendimiento de la inversión. (Ingreso – Inversión) / Inversión.

ROE (Return On Equity), medida de rentabilidad de los propietarios de la empresa (accionistas). Beneficio neto / Recursos propios.

Gráfico 2.1 ROA, ROI y ROE de las diferentes compañías



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CSIMarket [3] y annual report ¹

A grandes rasgos todas las aerolíneas presentan ratios positivos siendo ROE>ROI>ROA, exceptuando en el caso de Lufthansa donde el ROI es algo superior al ROE.

¹ <https://investor.ryanair.com/results/>
https://corporate.wizzair.com/en-GB/investor_relations/results_presentations
<http://corporate.easyjet.com/investors/reports-and-presentations/2018>
<https://www.norwegian.com/es/acerca-de-nosotros/empresa/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/>
<https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/finanzberichte/annual-report/2017.html>
<http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>

En términos generales el que mejores ratios tiene es Wizz Air y Ryanair y los que peores son EasyJet y Norwegian, pero sin llegar a ser malos ratios.

Los que mayor ROA tiene son Wizz Air (16,25%) y Ryanair (12,88%), mientras que el resto de los competidores su ratio es la mitad o menos de la mitad.

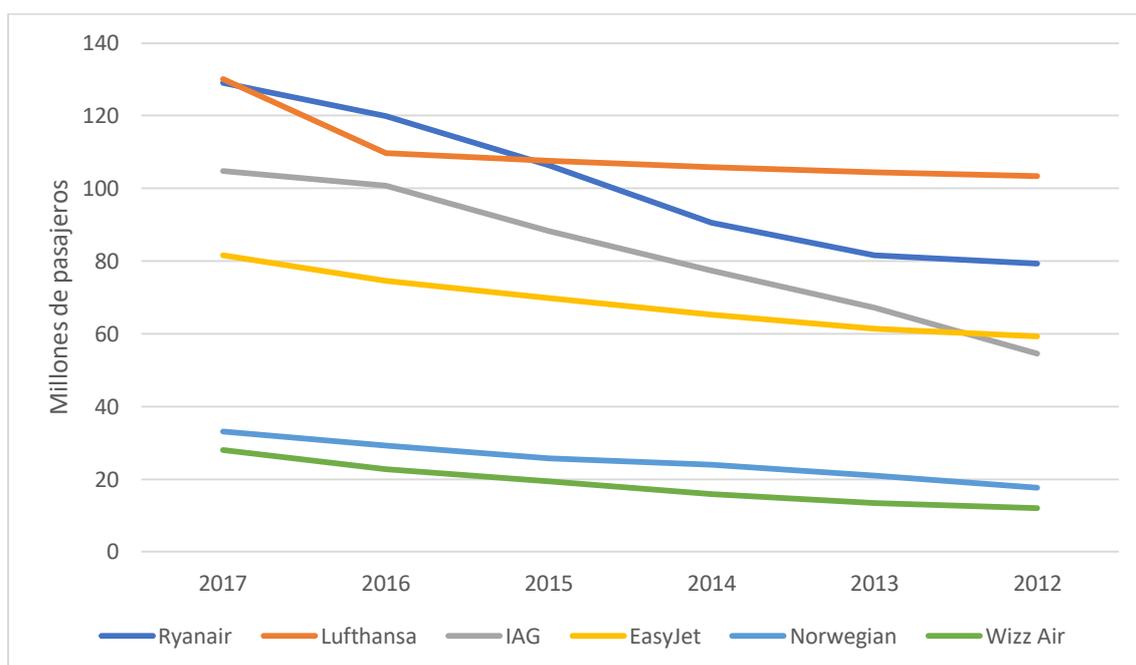
Wizz Air (29,22%) vuelve a ser el que mayor ratio ROI tiene seguido de Lufthansa (25,26%) y detrás de él Ryanair (16,62%) e IAG (15,15%).

En cuanto al ROE presentan porcentajes muy similares IAG, Ryanair y Wizz Air con 32,16%, 30,05% y 29,98% respectivamente.

Wizz Air, EasyJet y Ryanair tienen más o menos el doble de rentabilidad sobre los accionistas que sobre sus activos. Para IAG y Lufthansa se cuadruplica, mientras que para Norwegian esta diferencia casi se multiplica por diez.

2.2 Evolución número de pasajeros

Gráfico 2.2 Evolución número de pasajeros



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los annual report ²

² <https://investor.ryanair.com/results/>
https://corporate.wizzair.com/en-GB/investor_relations/results_presentations
<http://corporate.easyjet.com/investors/reports-and-presentations/2018>
<https://www.norwegian.com/es/acerca-de-nosotros/empresa/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/>
<https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/finanzberichte/annual-report/2017.html>
<http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>

En el gráfico se observa una tendencia ascendente del número de pasajeros de todas las aerolíneas.

El grupo líder en Europa transportando un total de 130 millones de personas es Lufthansa, el cual en 2012 transportó 103.4 millones y desde entonces tiene gran afluencia de pasajeros y su aumento no es tan grande exceptuando el último año.

Ryanair, por detrás de Lufthansa, año tras año ha ido recortando la diferencia en el número de pasajeros hasta que en 2016 logró superarle. Este año debido a las cancelaciones de los vuelos ha hecho que le arrebatase de nuevo el puesto en 2017, logrando 1 millón menos de pasajeros.

El grupo IAG desde que en 2013 superó en número de pasajeros a EasyJet, ha experimentado un crecimiento muy similar al de Ryanair, pero siempre con mayor número de pasajeros este último.

Norwegian y Wizz Air son los que menos intensidad de pasajeros presentan. En todo este periodo Norwegian ha sido superior a Wizz Air, pero siguen presentando la misma diferencia de pasajeros que en 2012, por lo que su crecimiento es muy similar en cuanto al número de pasajeros.

Tabla 2.3 Aumento del número de pasajeros en número y tanto por ciento

	Aumento nº pasajeros	Aumento % pasajeros
IAG	50,2	92%
Ryanair	49,7	63%
Lufthansa	26,6	26%
EasyJet	22,4	38%
Wizz Air	16	133%
Norwegian	15,4	87%

Fuente: Elaboración propia

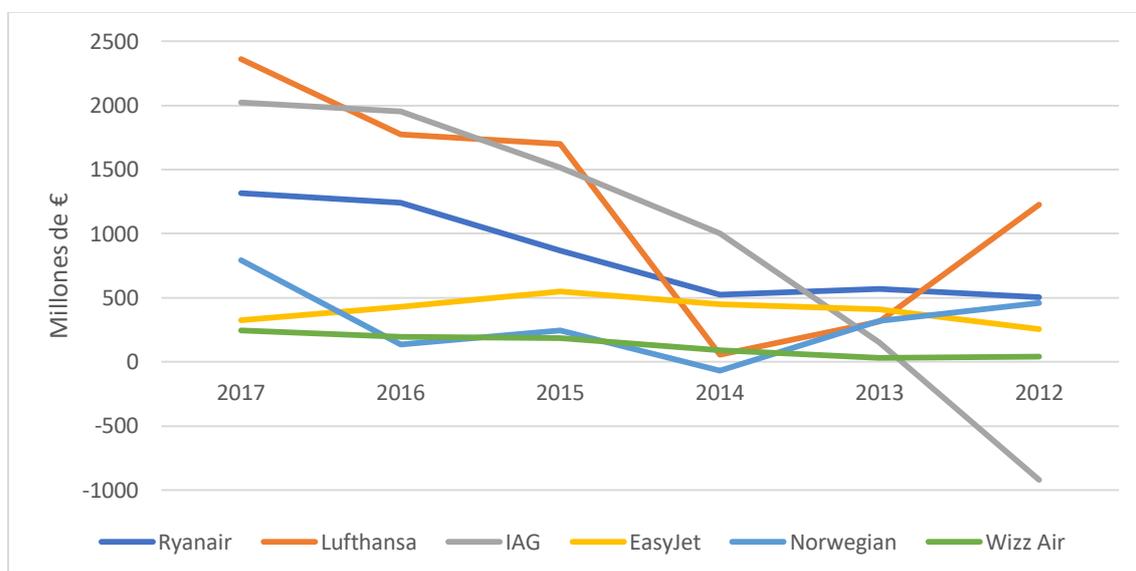
En los últimos 5 años el grupo IAG ha conseguido aumentar el número de pasajeros en 50,2 millones, logrando ser así el que más ha aumentado. En segunda posición se sitúa Ryanair con un crecimiento muy similar, 49,7 millones. Lufthansa a pesar de ser la aerolínea número 1, ha aumentado casi la mitad que las dos aerolíneas anteriores porque siempre ha tenido un gran número de

pasajeros. Por último las 3 compañías que menos han aumentado el número de pasajeros son EasyJet, Wizz Air y Norwegian, aumentado en 22,4, 16 y 15,4 millones respectivamente.

Sin embargo, si esta comparativa se realiza desde la propia perspectiva de la compañía se observa que Wizz Air a pesar de ser la compañía que menos pasajeros transporta y la quinta en aumento de pasajeros, proporcionalmente la aerolínea en este periodo ha aumentado el número de pasajeros un 133%, es decir, en más del doble. IAG aumenta casi el doble, por lo que se puede decir que ha crecido notablemente ya que en 2012 no presentaba niveles muy altos de pasajeros. Norwegian y Ryanair aumentan un 87 % y un 63% respectivamente, mientras que Lufthansa solo un 26%. Si nos fijamos en la tendencia, se puede decir que Ryanair presenta un nivel de crecimiento muy superior a Lufthansa a pesar de caer este año otra vez a la segunda posición en el número de pasajeros.

2.3 Evolución del beneficio neto

Gráfico 2.4 Beneficio de las compañías aéreas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los annual report ³

³ <https://investor.ryanair.com/results/>
https://corporate.wizzair.com/en-GB/investor_relations/results_presentations
<http://corporate.easyjet.com/investors/reports-and-presentations/2018>
<https://www.norwegian.com/es/acerca-de-nosotros/empresa/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/>
<https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/finanzberichte/annual-report/2017.html>
<http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>

En gráfico 2.4 se observa como en general todas las aerolíneas han presentado beneficios positivos anualmente exceptuando IAG en 2012 y Norwegian en 2014. Sin embargo, IAG es la única compañía que ha incrementado su beneficio neto año a año, situándose en 2017 la segunda con 2.021 millones de €. Todas las compañías han logrado aumentar considerablemente los beneficios en estos 5 años, salvo EasyJet que también lo ha hecho pero en menor medida. La que más crecimiento ha tenido en este tiempo en millones es IAG aumentando en 2944M € y la que más proporcionalmente y muy por encima del resto es Wizz Air donde su beneficio se multiplica por 6, seguido de Ryanair que se multiplica por 2,62.

En 2012 se sitúa en cabeza a Lufthansa con un beneficio neto de 1228M €, un grupo formado por Ryanair, Norwegian, EasyJet y Wizz Air con unos beneficios netos similares entre los 41M € y 503M € y en la cola a IAG con -923M €. Ahora en la actualidad se vuelve a situar Lufthansa, a pesar de los altibajos, e IAG ambos líderes con unos beneficios entre 2.000 y 2.400 millones de euros. En una zona intermedia está Ryanair con 1.316M € y un grupo final formado por el resto de aerolíneas entre 250 y 800M €.

Ryanair a excepción del descenso en 2014, en comparación con el resto de compañías, es la única que ha conseguido un crecimiento más o menos paulatino, es decir, sin picos en sus beneficios al contrario que le sucede principalmente a Lufthansa.

Pero tener mayor número de pasajeros no tiene porqué implicar mayores beneficios netos. Es el caso de IAG (2.021M€), el cual transporta alrededor de 25 millones de personas menos que Ryanair (1.316M€) y sin embargo tiene 700M € más de beneficio. Y también se puede observar para Norwegian (794M€) que transporta 48,5 millones menos de pasajeros que EasyJet (325M€) y tiene 469M € más de beneficio. Y en cuanto a proporción, Lufthansa (2.364M€) con solo 1 millón más de pasajeros transportados que Ryanair, obtiene más de 1.000M€ más. Y como EasyJet (325M€) transportando casi el triple de pasajeros que Wizz Air (246M €), sólo consigue superarle en 79M €.

2.4 Coste por pasajero

Tabla 2.5 Coste persona según la aerolínea

€/persona	Ryanair	Wizz Air	EasyJet	Norwegian
Personal	5	5	9	15
Cargos aeroportuarios y manejo	7	11	21	17
Cargos de ruta	6	6	6	7
Mantenimiento	6	15	8	26
Sistema y gestión	3	3	7	8
Total (año anterior)	27 (28)	40 (40)	51 (55)	73 (73)
%> Ryanair		48%	89%	170%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ryanair

[11] En estos datos proporcionados por Ryanair, se observa porque es posible que Ryanair establezca un precio medio de billete inferior al resto de sus competidores. Es la compañía que tiene los costes más bajos en las diferentes partidas de gastos y en algunos casos con una notable diferencia.

Respecto el personal, Ryanair y Wizz Air emplean mejor el uso de las tecnologías haciendo que el pasajero sea autosuficiente y de esta forma gastan la mitad que EasyJet y 3 veces menos que Norwegian. Los cargos aeroportuarios y manejo de equipaje se observa claramente el ahorro en costes que supone utilizar aeropuertos secundarios frente al uso de principales aeropuertos. Es en esta partida en la que más ahorros consigue respecto de sus competidores. Mientras Ryanair gasta 7€ por persona, Wizz Air, EasyJet y Norwegian 11€, 21€ y 17€ respectivamente. En cuanto a los cargos de ruta es donde menos diferencias se aprecian, ya que las 4 aerolíneas realizan trayectos similares. En mantenimiento vuelve a conseguir los costes más bajos gracias al uso de un único modelo de avión, ya que todos estos procesos pueden llegar a ser monótonos y repetitivos, ahorrando en tiempo y costo en las piezas de reparación. Por último, en sistemas y gestión es una partida en la cual no presenta muchas diferencias respecto el resto pero que también ayuda a diferenciarse en el precio del billete.

El sumatorio de todos estos gastos para cada aerolínea, hace que los costes de Ryanair sean un 48% más baratos que Wizz Air, casi la mitad que EasyJet y 2.5 veces más barato que Norwegian.

2.5 Relación calidad-precio

Por último, se va analizar la relación calidad-precio de las distintas compañías. [16] La calidad se ha obtenido de Skytrax, que es una consultora en materia de calidad de aeropuertos y aerolíneas. Cada año realiza una lista con las 100 mejores aerolíneas del mundo, en la cual si no aparece una como le pasa a Wizz Air su puesto está por detrás a 100 aerolíneas. Para el caso de la compañía IAG, se ha realizado una media de todas sus compañías porque sólo se tiene el precio medio del billete de IAG y no de cada aerolínea de la empresa. Por ello si Aer Lingus ocupa el nº38, British Airways nº 40, Iberia nº42 y Vueling 88, se puede decir que la media se sitúa en el puesto 52.

Tabla 2.6 Precio del billete y puesto en calidad de cada aerolínea

Aerolínea	Precio medio billete	Cambio anual	%> Ryanair	Puesto calidad
Ryanair	41€	-13%		76
Wizz Air	51€	-11%	+24%	>100
EasyJet	77€	-15%	+88%	41
Norwegian Air Shuttle	78€	-3%	+90%	28
IAG	198€	-14%	+383%	52
Lufthansa	218€	-4%	+432%	7
Precio medio competidores	124€		+203%	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ryanair

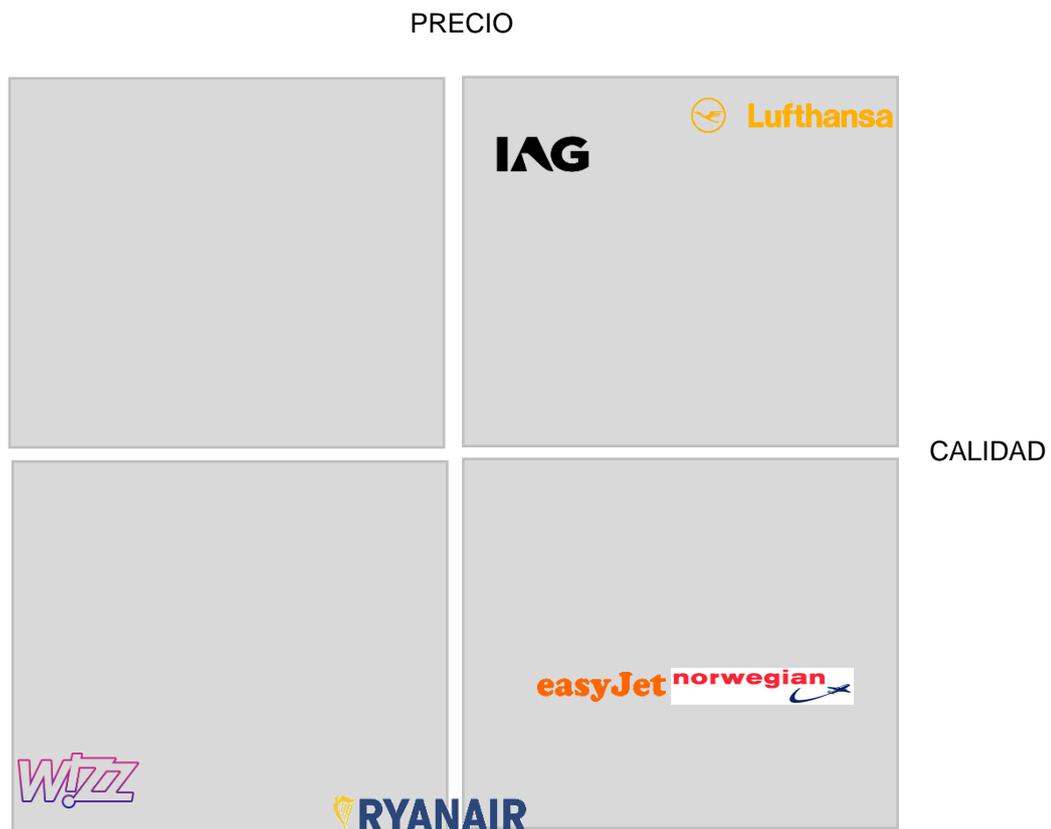
[11] Respecto al precio medio del billete se observa como Ryanair es la aerolínea con los precios más bajos. La compañía que más se aproxima a sus precios es Wizz Air, pero aun así sus precios son un 24% mayor a los de Ryanair. Las siguientes aerolíneas con los costes de sus billetes más bajos son EasyJet y Norwegian, que tienen un 88% y un 90% del precio del billete superior a Ryanair respectivamente. Por último, las dos grandes compañías IAG e Lufthansa presentan unos niveles de precios muy superiores, situándose el precio del billete en torno a un 400% superior, es decir, quintuplicando el precio respecto Ryanair.

En el gráfico 2.7 en términos generales se observa que hay más diferencia entre precios que entre calidades.

Ryanair con una calidad media y un precio muy bajo se coloca como muy buena compañía low cost y por el contrario Lufthansa con una gran calidad presenta precios muy elevados. IAG no tiene una buena posición ya que es mucha la diferencia de precio respecto de Ryanair, EasyJet y Norwegian y sin embargo no tanto el aumento en calidad, de hecho, las dos últimas compañías presentan mejores niveles de calidad. Y la posición de Wizz Air tampoco es buena porque respecto Ryanair tiene una calidad inferior, la peor de todas, y encima su precio es un poco más elevado.

Si se busca una calidad un poco superior a la de Ryanair y con bajos precios, recurrimos a EasyJet o Norwegian. Pero entre estas dos se elige a Norwegian ya que tiene algo más de calidad y sus precios son iguales.

Gráfico 2.7 Relación calidad precio de Ryanair y sus competidores



Fuente: Elaboración propia

3. ANALISIS DEL BALANCE

3.1 Beneficios después de intereses e impuestos

Tabla 3.1 Beneficios después de intereses e impuestos de Ryanair

	2017	2016	2015	2014	2013
	€M	€M	€M	€M	€M
Ingresos	6.647,8	6.535,8	5.654	5.36,7	4.884
Gastos	(5.113,8)	(5.075,7)	(4.611,1)	(4.378,1)	(4.165,8)
Ingreso operativo	1.534	1.460,1	1.042,9	658,6	718,2
Intereses netos	(63)	(53,2)	(56,3)	(66,7)	(71,9)
Otros ingreso no operativos	(0,7)	315	(4,2)	(0,5)	4,6
Beneficio antes de impuestos	1.470,3	1.721,9	982,4	591,4	650,9
Impuestos	(154,4)	(162,8)	(115,7)	(68,8)	(81,6)
Beneficio después de intereses e impuestos	1.315,9	1.559,1	866,7	522,8	569,3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ryanair

[12] Los beneficios después de impuestos se han casi multiplicado por 2,5 veces desde 2013, solo se observa un retroceso de los mismos del año 2013 al 2014. También se puede ver que el año fiscal de 2016 es superior al de 2017, pero esto es provocado por la venta del activo disponible para la venta (Aer Lingus) por 317,5 millones de €, donde Ryanair tenía el 29,8% de la aerolínea. Por lo que si se omite esta venta, el beneficio es superior en 2017. Esta tendencia creciente del beneficio es porque los ingresos han experimentado incrementos más fuertes que los gastos.

A grandes rasgos los ingresos han aumentado un 36% desde el 2013 y los gastos un 23%. Los años de mayor crecimiento de los ingresos son en 2015 y 2016, 12% y 16% respectivamente. Mientras que para los gastos son 2014 y 2015 que ambos años crecen un 5% y 2016 un 10%.

3.2 Ingresos

Tabla 3.2 Ingresos de Ryanair

	2017	2016	2015
	€M	€M	€M
Ingresos programados	4.868,2	4.967,2	4.260,3
Ingresos auxiliares	1.779,6	1.568,6	1.393,7
Ingresos totales	6.647,8	6.535,8	5.654

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ryanair

[12] Dentro de los ingresos se encuentran dos partidas: ingresos programados e ingresos auxiliares. Ingresos programados son los obtenidos mediante la venta de billetes de avión. Y los ingresos auxiliares es porque Ryanair ofrece servicios auxiliares y se dedica a otras actividades relacionadas con su servicio principal de pasajeros aéreos, incluidos los servicios regulares relacionados con el vuelo y los servicios relacionados con internet y la venta de bebidas, alimentos y mercancías. Los ingresos auxiliares representan un 27% de los ingresos totales, experimentando este año un crecimiento del 14%. Y estos han aumentado en los dos últimos años, sin embargo los ingresos obtenidos por la venta de billetes aumentaron en el 2016 un 17% pero en el último ha descendido un 2% originado por las múltiples cancelaciones de vuelos. Por lo tanto el aumento de ingresos totales en el último año es debido al aumento de los ingresos auxiliares.

3.3 Ingreso auxiliar

3.3.1 Tipos de ingreso auxiliar

Tabla 3.3 Tipo de ingreso auxiliar

Tipo de ingreso auxiliar	2017	2016	2015
	€M	€M	€M
Programado sin vuelo	1511,1	1329,6	1164,4
Ventas en vuelo	182	153,4	128,1
Internet	86,5	85,6	101,2
Total	1779,6	1568,6	1393,7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ryanair

[12] En los ingresos auxiliares están los ingresos programados sin vuelo que incluyen los ingresos por exceso de equipaje, tasas de administración, prioridad de embarque, asientos reservados, alojamiento, seguro de viaje y alquiler de automóviles, estos ingresos representan prácticamente todos los ingresos auxiliares al representar el 85% de los mismos. También están los ingresos de servicios relacionados con internet, principalmente son comisiones recibidas de productos vendidos en Ryanair.com o sitios web vinculados. Y por último las ventas en vuelo son aquellas ventas que se realizan en el propio vuelo. Los que mayor crecimiento han experimentado en tanto por ciento son las ventas en vuelo, creciendo a una media del 19% anual pero estos ingresos no son muy importantes. Los que mayor crecimiento han experimentado en valor son los ingresos programados sin vuelo que también tienen un buen crecimiento, creciendo a una media de 14% anual. Y la partida menos importante ha sufrido un descenso del 15% en 2016 y en 2015 se mantiene casi constante al crecer solo un 1%.

3.3.2 Ingreso auxiliar por pasajero

Tabla 3.4 Ingresos auxiliar por pasajero

	2017	2016	2015	2014
Ingreso auxiliar por pasajero reservado	14,83€	14,74€	15,39€	15,27€

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ryanair

[12] El ingreso auxiliar por pasajero reservado ha disminuido 44 céntimos desde 2014, a pesar de haber visto en la tabla anterior como los ingresos auxiliares han aumentado. Esto ha sido gracias al incremento en el número de pasajeros, que aunque descienda el ingreso por pasajero reservado al final el ingreso auxiliar se ve aumentado por el considerable aumento de pasajeros año a año. En 2015 aumenta 12 céntimos, en 2016 disminuye 65 céntimos y en 2017 aumenta 9 céntimos. Aunque puedan parecer cantidades irrisorias, si multiplicamos los 129 millones de pasajeros de este año por la mayor diferencia de céntimos que es 0,65€, supone una diferencia de 83.850.000€

3.4 Resumen del balance

Tabla 3.5 Resumen balance

	2017	2016	2015
	€M	€M	€M
Activo	7.849,4	6.883,8	7.389,5
Caja	4.140,3	4.334,5	4.795,9
Total	11.989,7	11.218,3	12.185,4
Pasivo	3.011,8	3.369,5	3.346
Deuda	4.554,9	4.252	4.804,3
Capital	4.423	3.596,8	4.035,1
Total	11.989,7	11.218,3	12.185,4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ryanair

[12] Propiedad, planta y equipo (activo no corriente) representan más de un 90% del activo, exceptuando en 2015 por el activo disponible para la venta (Aer Lingus).

La caja ha ido perdiendo valor y representa en estos 3 años entre un 39% y un 34%, datos para 2015 y 2017 respectivamente, representando el tanto por ciento restante el activo.

El tanto por ciento de capital que representa el balance para el año 2016 prácticamente se mantuvo constante, pero en 2017 aumenta en 5 puntos

porcentuales llegando a representar el 37%. Sin embargo aunque entre 2015 y 2016 casi no varía de forma porcentual, en valor desciende 438,3 M €.

El pasivo es la partida más baja porcentualmente como de valor. En 2015 representa un 28% del balance con 3.346M€, en 2016 solo aumenta a 23,5M € y pasa a representar el 30% y para el 2017.

Por último la deuda a pesar de variar su valor año a año, el valor porcentual se mantiene sin apenas variación representando un 39%, 38% y 38% para los años 2105, 2016 y 2017 respectivamente.

3.5 Efectivo neto

Tabla 3.6 Efectivo neto

	2017	2016	2015
	€M	€M	€M
Caja	4.140,3	4.334,5	4.795,9
Deuda	4.554,9	4.252	4.804,3
Efectivo neto	(414,6)	82,5	(8,4)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ryanair

[12] Si se analiza la deuda neta de Ryanair, se ve como ha pasado de ser prácticamente nula en 2015 a tener un efectivo neto de 82,5M € 2016 y finalmente en 2017 tiene una deuda neta de 414,6M de €. Este acontecimiento desfavorable para la empresa es ocasionado por la emisión de bonos en febrero de 2017, donde emite un total de 750M€ al 1,125% en un plazo de 6,5 años.

3.6 Cash Flow

[12] Los ingresos netos de efectivo de la compañía en los ejercicios 2016 y 2017 ascendieron de 1.846,3 millones € a 1.927,2 millones €, respectivamente. El aumento de 80,9 millones de euros en el flujo neto de actividades operativas para el año fiscal de 2017 en comparación con el año fiscal 2016 se debió principalmente al aumento del beneficio después de impuestos de 74,3 millones de € (excluyendo la ganancia por enajenación del activo financiero disponible para la venta de 317,5 millones de € en el año fiscal de 2016), un aumento en

las cuentas de acreedores comerciales y un aumento menor en los gastos acumulados, compensado por un aumento en otros activos.

Tabla 3.7 Cash Flow

	2017	2016	2015	2014
	€M	€M	€M	€M
Ingreso neto de efectivo de actividades operativas	1.927,2	1.846,3	1.689,4	1.044,6
Efectivo neto (salida) / entrada de actividades de inversión	(1.290,8)	(283,6)	(2.888,2)	300,7
Efectivo neto (salida) / entrada de actividades financieras	(671,6)	(1.488,1)	653,3	(856,1)
(Disminución) / aumento de efectivo y equivalentes de efectivo	(35,2)	74,6	(545,5)	489,2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ryanair

Durante los dos últimos ejercicios fiscales, los principales requisitos de efectivo de Ryanair han sido los gastos de funcionamiento, aviones adicionales, incluidos los pagos anticipados con respecto a los nuevos aviones Boeing 737, los pagos relacionados con el endeudamiento y los pagos del impuesto de sociedad, así como la compra de acciones de 1.017,9 millones de € en 2017 y de 706,1 millones de € en el año fiscal 2016. El efectivo generado ha sido principalmente por las operaciones y las emisiones de bonos en periodos diferentes.

Las entradas netas de efectivo de la compañía provenientes de actividades operativas en los ejercicios 2015 y 2016 ascendieron de 1.689,4 millones de euros a 1.846,3 millones de euros. El aumento de 156,9 millones de euros en los flujos netos de actividades operativas del ejercicio económica 2016 comparado con el ejercicio 2015 se debe principalmente a un aumento en el beneficio después de 692,4 millones de euros compensado por la ganancia del activo financiero disponible para la venta de 317,5 millones de euros y un menor incremento de los gastos acumulados en comparación con el año anterior.

El efectivo neto de la compañía utilizado en actividades de inversión en el año fiscal de 2017 ascendió a 1.290,8 millones de euros, principalmente por los

gastos de capital de la aerolínea. Mientras que para 2016 fue solo de 283,6 millones de euros los gastos en actividades de inversión, debido a los gastos de capital, la disposición del activo disponible para la venta y la disminución de la inversión con vencimientos superiores a tres meses. Las salidas de efectivo netas para gastos de capital en los años fiscales 2017 y 2016 fueron de 1.449,8 millones de euros y de 1.217,7 millones de euros respectivamente. Ryanair ha financiado una parte significativa de su adquisición de nuevos aviones Boeing 737-800 y equipos relacionados a través de préstamos en instalaciones proporcionadas por instituciones financieras internacionales sobre la base de garantías emitidas por el Export-Import Bank de los Estados Unidos (Ex-Im Bank). A 31 de marzo de 2017, Ryanair tiene una flota de 383 aviones Boeing 737-800, 174 de los cuales fueron financiados con financiamiento garantizado por Ex-Im Bank. Otras fuentes de financiación de aviones en balance utilizadas por Ryanair son los arrendamientos operativos japoneses (Jolco), que se tratan como arrendamientos financieros (22 aviones en la flota al 31/03/2017) y la deuda comercial y la deuda comercial financiamiento (6 aviones en la flota al 31/03/2017). De la flota total de Ryanair de 383 aviones Boeing 737-800 al 31/03/2017, hay 33 aviones que se financiaron mediante contratos de arrendamientos operativo, 104 aviones se financiaron con recursos propios de Ryanair sin garantía y los 44 aviones restantes no tienen deuda pendiente.

El efectivo neto utilizado en actividades de financiación asciende a 671,6 millones de euros en el año fiscal de 2017, reflejado en gran medida el rendimiento de los accionistas de 1.017,9 millones de euros y los reembolsos a largo plazo de 447,1 millones de euros compensados por la emisión de 750 millones de euros en eurobonos no garantizados en febrero de 2017 a 1,125% en 6,5 años. En 2016 el efectivo neto en actividades de financiación ascendió a 1.488,1 millones de euros en 2016, donde el rendimiento de los accionistas es por valor de 1.140 millones de euros (incluido un rendimiento de 398 millones de euros a través de un plan de acciones B tras la venta del 29,8% de Aer Lingus y reembolsos de los préstamos a largo plazo de 348,9 millones de euros.

Así que a pesar de presentar buenos ratios como se observa en el punto 2, su flujo de caja para el 2017 es negativo en 35,2 millones de euros.

4. ANÁLISIS DE COSTES

La industria de las aerolíneas es intensiva en capital y se caracteriza por altos costos fijos y por ingresos que generalmente muestran una elasticidad sustancialmente mayor que los costos. Ryanair en los dos últimos años tiene un margen operativo del 23%.

4.1 Gastos totales

Tabla 4.1 Gastos

	2017	2016	2015	2014	2013
	€M	€M	€M	€M	€M
Gastos	5.113,8	5.075,7	4.611,1	4.378,1	4.165,8

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ryanair

[12] En esta tabla se muestra una tendencia creciente de los gastos, aunque el último año no aumenta mucho en comparación con los años anteriores. En 2014 y 2015 crecen los gastos un 5% cada periodo, en 2016 un 10% siendo el año que más aumenta de estos y en 2017 tan solo un 1%.

4.2 Coste total por pasajero

Tabla 4.2 Coste por pasajero

	2017	2016	2015	2014	2013
Coste por pasajero reservado	42,62€	47,69€	50,92€	53,61€	52,56€

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ryanair

[12] En esta tabla se muestra el costo real que tiene Ryanair por pasajero, porque pueden aumentar los gastos totales pero disminuir el coste individual por pasajero. Esto es lo que le sucede a Ryanair desde 2014, donde se observa una tendencia decreciente de los costes individuales por pasajero a pesar de aumentar los gastos totales, estos últimos aumentan por el continuo aumento del número de pasajeros. Otro factor por el que se ve reducido el coste por pasajero reservado es por el nivel de ocupación del avión, en 2013 era de un 82% y en la actualidad de un 94%. Estos costes desde 2014 se han reducido un 20€, disminuyendo el coste por pasajero en 10,65 €.

4.3 Costes

Tabla 4.3 Costes

Costes	2017	2016	2015
	€M	€M	€M
Combustible y aceite	1.913,4 (37%)	2.071,4 (41%)	1.992 (43%)
Cargos aeroportuarios y manejo	864,8 (17%)	830,6 (16%)	712,8 (16%)
Cargos de ruta	655,7 (13%)	622,9 (12%)	547,4 (12%)
Personal	633 (12%)	585,4 (12%)	502,9 (11%)
Depreciación	497,5 (10%)	427,3 (8%)	377,7 (8%)
Marketing, distribución y otros	322,3 (6%)	292,7 (6%)	233,9 (5%)
Mantenimiento, materiales y reparaciones	141 (3%)	130,3 (3%)	134,9 (3%)
Alquiler de aviones	86,1 (2%)	115,1 (2%)	109,4 (2%)
Total	5.113,8 (100%)	5.075,7 (100%)	4.611,1 (100%)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ryanair

[12] Esta tabla muestra un desglose de los gastos a los que tiene que hacer frente la compañía. 5 partidas aumentan los 2 últimos años, combustible y aceite aumenta en 2016 y disminuye en 2017 con gastos inferiores a 2015, mantenimiento, materiales y reparaciones disminuye muy poco en 2016 y aumenta en 2017 y por último los gastos en alquileres de aviones aumentan levemente en 2016 pero disminuyen notablemente en comparación con el resto de años.

La partida de gasto más importante con diferencia es combustible y aceite, los tres últimos años ha representado entre un 43% y un 37%, suponiendo en torno a 2.000M euros. Ryanair ha celebrado históricamente acuerdos que prevén una protección sustancial contra las fluctuaciones en los precios de los combustibles, generalmente a través contratos a plazo que abarcan periodos de hasta 18 meses de requisitos anticipados de combustible a reacción (queroseno). Estas coberturas son altamente efectivas para compensar la variabilidad en los flujos de efectivo futuro que surgen de las fluctuaciones en el precio de mercado del

combustible para aviones expresados en dólares estadounidenses y por consiguiente de los tipos de cambio. A partir del 20 de julio de 2017, Ryanair había suscrito contratos de queroseno que cubren aproximadamente el 90% de sus necesidades estimadas hasta el cierre del año fiscal, 31/03/2018, a un precio de 493\$ por tonelada métrica. Además, a partir del 20 de julio de 2017, Ryanair también había suscrito contratos de combustible a reacción que cubren aproximadamente el 25% de sus necesidades estimadas para el cierre fiscal del siguiente año, 31/03/2019, a un precio equivalente de 484\$ por tonelada métrica.

Los costos de combustible y aceite de Ryanair por pasajero disminuyeron un 18% siendo los segundos que más se reducen de manera porcentual y los que más en valor disminuyendo 3,52€ del coste por pasajero. Mientras que en términos absolutos, estos costos disminuyeron un 8% de 2.071,4 millones de euros en el año fiscal de 2016 a 1.913,4 millones de euros en el año fiscal 2017. Los costos incluyen el coste de entrega de combustible a la aeronave, el deshielo de la aeronave y los costos de comercialización de emisiones de la UE. El precio medio de combustible pagado por Ryanair disminuyó un 17%, de 2,21 €/galón en 2016 a 1,83 €/galón en 2017.

La segunda partida más importante de los gastos son los cargos aeroportuarios y de manejo. Estos gastos por pasajero disminuyeron un 8% en el año fiscal 2017 de 7,8€ a 7,2€. En términos generales han aumentado un 4% de 830,6 millones de € a 864,8 millones de €, debido al aumento del tráfico pero compensado por los acuerdos aeroportuarios más competitivos y la debilidad de la libra esterlina frente al euro.

Los costes de cargos de ruta y personal son muy similares estos 3 últimos años, suponiendo en torno al 12% de los gastos totales. Los cargos de ruta de Ryanair por pasajero han disminuido un 7%, mientras que en los totales aumentaron un 5% pasando de 622,9 millones de € a 655,7 millones de €, principalmente por el aumento del 11% en el sector aéreo compensado por las reducciones de precios de Eurocontrol en Francia, Alemania y el Reino Unido. Por otro lado, los costes de personal, que consisten en sueldos, salarios y prestaciones, disminuyen un 4% por pasajero, mientras en términos absolutos aumentan un 8% pasando de

585,4 millones de € a 633 millones de €, originado por el aumento salarial del 2%.

La depreciación total se incrementa en el último año fiscal en un 16%, de 427,3 millones € a 497,5 millones de €. Sin embargo en el coste por pasajero también se incrementa un 3%, siendo la única partida de gasto que aumenta en los costos por pasajero. El aumento fue atribuible a la adquisición de 52 aeronaves en propiedad en la flota en comparación con el año fiscal 2016.

Marketing, distribución y otros gastos. Los gastos de comercialización, distribución y otros gastos operativos de Ryanair, incluidos los aplicables a la generación de ingresos auxiliares, disminuyeron un 3% por pasajero en el año fiscal 2017, mientras que en términos absolutos, estos costos aumentaron un 10%, desde 292,7 millones de € en el año fiscal 2016 a 322,3 millones en el año fiscal 2017, con un aumento general que refleja principalmente mayores costos de distribución relacionados con mayores ventas a bordo, costos de interrupción relacionado con las huelgas ATC (principalmente franceses) y mayores costos de compensación de pasajeros después de la Sentencia del TJCE en septiembre de 2015.

Los gastos de mantenimiento, materiales y reparación de Ryanair, son fundamentalmente por el costo de la provisión de mantenimiento para aeronaves arrendadas y la revisión de repuestos, disminuyeron un 3% por pasajero, mientras que en gastos totales aumentaron un 8% de 130,3 millones de € a 141 millones € en 2017. Este aumento es provocado porque el dólar estadounidense estaba más fuerte que el euro y las contraprestaciones del arrendamiento.

El gasto en alquiler de aeronaves es la única partida que desciende sus gastos en términos absolutos junto con combustible y aceite. El gasto de estos alquileres disminuye un 25% de los 115,1 millones de euros en 2016 hasta descender a 86,1 millones de euros en 2017. En términos de coste por pasajero se reduce un 33% siendo la que más se reduce de manera porcentual.

4.4 Coste por pasajero desglosado

Tabla 4.4 Costes por pasajero

Costes	2017	2016	Cambio %
Combustible y aceite	15,95€	19,47€	-18%
Cargos aeroportuarios y manejo	7,2€	7,8€	-8%
Cargos de ruta	5,47€	5,85€	-7%
Personal	5,27€	5,5€	-4%
Depreciación	4,15€	4,02€	3%
Marketing, distribución y otros	2,28€	2,75€	-3%
Mantenimiento, materiales y reparaciones	1,18€	1,22€	-3%
Alquiler de aviones	0,72€	1,08€	-33%
Total	42,62€	47,69€	-11%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ryanair

[12] Debido a la disminución de las diferentes partidas del coste por pasajero, en especial a la de combustible y aceite, y tan sólo el aumento de la depreciación pero en muy poca medida, Ryanair ha conseguido reducir el coste por pasajero en un 11%, es decir de 47,69 € a 42,62 €, una reducción total de 5,07€ por pasajero.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Desde los inicios hasta ahora lleva a cabo el modelo de bajo coste (low cost). Debe seguir cumpliendo con las expectativas primarias del cliente porque aunque hay un nicho de población que ve un fallo su atención al cliente, para su verdadero nicho no lo es, mientras esto suponga un ahorro en el precio del billete.

2. Buenos ratios junto con Wizz Air. En el análisis comparado de ratios de 6 compañías (IAG, Lufthansa, Ryanair, EasyJet, Norwegian y Wizz Air), Ryanair es la segunda que mejor ROA y ROE presenta y la tercera en cuanto al ROI. A pesar de que su cash flow es negativo este ejercicio en 35,2 millones de €, principalmente por la adquisición de aviones.

3. Es la segunda aerolínea con mayor número de pasajeros, con tan solo 1 millón menos que Lufthansa que tiene 130 millones. En los últimos 5 años Ryanair ha aumentado 49,7 millones su número de pasajeros, lo que equivale a un 63% más. A la vez que un buen beneficio neto situándose este último año en 1.316 millones de € y aumento continuo estos últimos años gracias al incremento de los ingresos (36%) por encima de los gastos (23%) desde el 2013.

4. Respecto a la calidad-precio, en comparación con el resto de aerolíneas, Ryanair es la que ofrece el precio del billete más bajo pero no la que peor calidad. El cliente debe valorar si le compensa incrementar considerablemente el precio del billete por un aumento no tan grande en calidad como EasyJet, Norwegian o IAG. Lufthansa sigue una estrategia muy diferente a Ryanair, ofreciendo muy buena calidad con altos precios.

5. Destacar la importancia de los ingresos auxiliares para Ryanair. Por ejemplo, este último año los ingresos totales han aumentado gracias a los ingresos auxiliares debido a que los ingresos programados hasta descendieron. Y otro dato importante es que el precio medio del billete es algo inferior al coste del billete, pero con la suma de los ingresos auxiliares consigue ser superior.

- Coste del billete (42,62€) > (40,58€) Precio medio del billete
- Coste del billete (42,62€) < (55,41€) Precio medio del billete + Ing. Auxiliar

6. Aunque el ingreso auxiliar por pasajero ha descendido 44 céntimos desde 2014, de 15,27€ a 14,83€, esto no ha hecho que los ingresos auxiliares totales disminuyan dado que el número de pasajeros ha aumentado 38,5 millones desde 2014, de 90,5 millones a 129 millones.

7. El coste por pasajero lleva disminuyendo desde 2014, y este último año ha logrado reducirse un 11%, de 47,69€ a 42,62€, una reducción total de 5,07 € por pasajero. Esta notable reducción se debe fundamentalmente a que el gasto en combustible y aceite se reduce en 3,52 €/pasajero en 1 año. El precio del billete también se reduce y en mayor medida que lo hace el coste, reduciéndose un 13%, de 46,67€ a 40,58€, reduciéndose en total 6,09€.

Se ha visto en el trabajo como actualmente se encuentra en el puesto 76 de calidad entre todas las aerolíneas del mundo, situándose el año pasado en el

108. Es la aerolínea europea que mayor incremento en calidad ha tenido en el último año entre las analizadas en el punto 2 del trabajo. Bien es cierto que es de las que más puede ir subiendo en el ranking, pero otro salto de este tipo y se sitúa muy cerca del resto de aerolíneas excepto de Lufthansa la cual se sitúa en el top 10.

El problema es que la percepción que tienen muchos clientes en torno a esa supuesta baja calidad y unido al low cost, muchas personas la relacionan a un nivel de seguridad muy bajo dentro de un sector en donde la seguridad es valorada como primordial.

Por ello es conveniente realizar campañas de marketing enfocadas exclusivamente a comunicar que, aunque es una aerolínea low cost y que ha sufrido numerosas críticas, ha cambiado. Seguir manteniendo ese posicionamiento de bajos precios, pero con una mejor calidad. Esto generará una mayor percepción de seguridad en los clientes actuales y potenciales, así como en intentar recuperar numerosos clientes perdidos en el pasado, los cuales se negaban a volver a volar con Ryanair.

Aunque la adquisición de las aeronaves es muy costosa, la función de un piloto se presenta como indispensable para la realización de un vuelo. Ryanair este año ha tenido un considerable transvase de pilotos de hasta 140. Esto ha provocado graves consecuencias económicas para la compañía cancelándose 20.000 vuelos. Es necesario un acuerdo con los sueldos y jornadas de trabajo de los pilotos para que no se vuelvan a cancelar numerosos vuelos y a la vez no perjudicar a la imagen de Ryanair. Si Ryanair no hubiese cancelado en el último año vuelos, sería por segundo año consecutivo la compañía que mayor número de pasajeros a transportado en Europa y se habría evitado toda la mala publicidad hacia la imagen de la empresa. Pero se ha visto en el punto 1.7 del trabajo que los salarios de Ryanair se sitúan en un rango medio. Por lo que el salario no es un problema y es más bien por las condiciones, como por ejemplo lo que ya se ha comentado que están obligados abrir una sede en Irlanda con otros dos tripulantes. Es por ello por lo que deben de llegar un acuerdo mutuo,

compañía y tripulantes, para que este hecho no se vuelva a repetir. Existe otra opción que sería aumentar los salarios, pero con las condiciones actuales.

6. BIBLIOGRAFÍA

[1] ABC (8 febrero 2012): Las salidas de tono de Michael O'Leary, presidente de Ryanair. Disponible en: <http://www.abc.es/20120208/economia/abci-oleary-ryanair-excentricidades-201202081054.html> [consulta 8/05/2018]

[2] Avia (13 mayo 2015). Disponible en: <http://avia-es.com/blog/duty-free> [consulta 8/05/2018]

[3] CSIMarket: Companies Sectors Industries Market. Disponible en: https://csimarket.com/Industry/industry_ManagementEffectiveness.php?ind=1102 [consulta 8/05/2018]

[4] Digital marketing strategy (30 marzo 2017): Ryanair online pricing strategy: Up and down prices. Disponible en: <http://digitalmarketingstrategy.ie/ryanair-online-pricing-strategy-prices/> [consulta 8/05/2018]

[5] El Confidencial (21 septiembre 2017): Ryanair obliga a sus pilotos a tributar en Irlanda y a abrirse su propia empresa. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-09-21/pilotos-ryanair-condiciones-laborales-cancelaciones-vuelos_1447105/ [consulta 8/05/2018]

[6] El Confidencial (23 septiembre 2017): ¿Quién paga mejor a sus pilotos? Ryanair desbanca a Vueling y se acerca a Iberia. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-09-23/vueling-ryanair-iberia-comparativa-aerolineas-low-cost-sueldos-pilotos_1447455/ [consulta 8/05/2018]

[7] Evaluation. Disponible en: <http://www.evaluation.it/aziende/bilanci-aziende/lufthansa/> [consulta 8/05/2018]

[8] Expansión (7 septiembre 2017): Ryanair se centra en el equipaje para reducir costes. Disponible en: <http://www.expansion.com/empresas/transporte/2017/09/07/59b046d346163f6a098b45cc.html> [consulta 8/05/2018]

[9] Financial. Disponible en: <http://financials.morningstar.com/ratios/r.html?t=ESYJY> [consulta 8/05/2018]

[10] Marketing teacher: Ryanair Marketing Mix. Disponible en: <http://www.marketingteacher.com/ryanair-marketing-mix/> [consulta 8/05/2018]

[11] Ryanair. Disponible en: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2017/10/Ryanair-H1-FY18-Presentation.pdf> [consulta 8/05/2018]

[12] Ryanair: 20F statement 2017. Disponible en: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2017/07/Ryanair-FY2017-20-F.pdf> [consulta 8/05/2018]

[13] Ryanair: History of Ryanair. Disponible en: <https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/> [consulta 8/05/2018]

[14] Ryanair: Tasas. Disponible en: <https://www.ryanair.com/es/es/informacion-util/centro-de-ayuda/tasas> [consulta 8/05/2018]

[15] Skyscanner (16 febrero 2018): ¿Cuáles son las diferencias reales entre aerolíneas low cost y regulares? Disponible en: <https://www.skyscanner.es/noticias/diferencias-reales-entre-aerolineas-low-cost-y-regulares> [consulta 8/05/2018]

[16] World airlines awards. Disponible en: http://www.worldairlineawards.com/Awards/world_airline_rating.html [consulta 8/05/2018]

[17] Xombit (13 julio 2015): Por qué la estrategia de hub-and-spoke de las aerolíneas puede resultar ineficiente. Disponible en: <https://xombit.com/2015/07/hub-and-spoke-ineficiencias> [consulta 8/05/2018]

[18] Annual report. Disponible en:

<https://investor.ryanair.com/results/> [consulta 8/05/2018]

https://corporate.wizzair.com/en-GB/investor_relations/results_presentations

[consulta 8/05/2018]

<http://corporate.easyjet.com/investors/reports-and-presentations/2018> [consulta 8/05/2018]

<https://www.norwegian.com/es/acerca-de-nosotros/empresa/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/> [consulta 8/05/2018]

<https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/finanzberichte/annual-report/2017.html> [consulta 8/05/2018]

<http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>
[consulta 8/05/2018]