

# GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“El fenómeno de las aerolíneas *“low-cost”* y su impacto  
en el turismo español”**

HELEN MARTÍNEZ VIVAS

01/06/2023



**FACULTAD DE COMERCIO**  
Universidad de Valladolid

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“El fenómeno de las aerolíneas “*low-cost*” y su impacto en el  
turismo español”**

**Trabajo presentado por: Helen Martínez Vivas**

**Tutor: Óscar M. González Rodríguez**

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, junio 2023

## Índice

1	Introducción.....	7
2	Marco Teórico .....	8
2.1	Origen y evolución de las aerolíneas.....	8
2.2	Definición del modelo de negocio.....	13
2.3	Principales componentes del modelo de negocio .....	13
2.4	Modelo de negocio low-cost .....	14
2.5	Importancia del transporte aéreo en el sector turístico español. ....	18
3	Modelo de negocio de las aerolíneas <i>low-cost</i> .....	23
3.1	Objetivos de las aerolíneas <i>low-cost</i> .....	23
3.2	Estrategia empresarial.....	25
3.2.1	Liderazgo en costes .....	25
3.2.2	Diferenciación .....	26
3.2.3	Enfoque.....	26
3.3	Impacto de las compañías aéreas <i>low-cost</i> en el sector turístico español. 27	
3.4	Impacto del COVID-19 .....	34
3.5	Ryanair.....	38
3.5.1	Estrategia de Ryanair.....	38
3.6	Principales rutas operadas por Ryanair en España .....	43
4	Comparativa entre las aerolíneas tradicionales y <i>low-cost</i> .....	47
4.1	Metodología .....	47
4.2	Encuesta .....	48
4.3	Resultados .....	51
4.4	Comparativa: Ryanair e Iberia .....	60
4.4.1	IBERIA .....	60
4.4.2	RYANAIR .....	62

5	Conclusión.....	64
6	Bibliografía .....	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Porcentaje de turistas según vías de acceso a España en el 2023... 19
Gráfico 2:	Evolución del tráfico aéreo en España según la clase de vuelo.....20
Gráfico 3:	Principales aeropuertos de AENA por número de pasajeros gestionados en el 2022. ....21
Gráfico 4:	Desglose por tipo de tráfico de pasajeros.....22
Gráfico 5:	Cuota de las compañías aéreas utilizadas por los pasajeros en el primer cuatrimestre.....29
Gráfico 6:	Compañías aéreas de bajo coste más utilizadas por los pasajeros internacionales.....30
Gráfico 7:	Número de turistas según vía de acceso.....30
Gráfico 8:	Llegada de turistas según el motivo principal del viaje.....31
Gráfico 9:	Número de turistas según el país de referencia del primer trimestre del 2023.....32
Gráfico 10:	Principales comunidades autónomas receptoras de turistas internacionales en el primer trimestre del 2023.....33
Gráfico 11:	Gasto de los turistas según la Comunidad Autónoma de destino principal.....33
Gráfico 12:	Distribución de países emisores de turistas por Comunidad Autónoma de destino.....34
Gráfico 13:	Variación la llegada de turistas internacionales entre 2019 y 2020. 35
Gráfico 14:	Evolución del nº de llegadas de pasajeros según tipo de tráfico.....36
Gráfico 15:	Número de pasajeros de las principales compañías aéreas en España en 2021 y 2022.....44
Gráfico 16:	Cuota de pasajeros de Ryanair en las principales rutas operadas con respecto al total.....44

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Antony Janus (izquierda) junto a Abraham Pheil (derecha) antes de iniciar el despegue. ....	10
Ilustración 2: Antony Janus, piloto del Benoist-14. ....	10
Ilustración 3: Factores que han contribuido al auge del modelo de negocio low-cost .....	16
Ilustración 4: Partes integrantes de un análisis DAFO .....	24
Ilustración 5: Análisis DAFO de las compañías aéreas low-cost .....	24
Ilustración 6: Tipos de tarifas ofertadas por Ryanair. ....	39
Ilustración 7: Historial de vuelo aeronave 9H-QAA de Ryanair. ....	41
Ilustración 8: User-friendly layout.....	42
Ilustración 9: Marketing recursivo en la página web .....	42

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Consumo turístico por productos en el año 2021 .....	28
Tabla 2: Gasto de los turistas internacionales según Comunidad Autónoma de destino principal .....	31
Tabla 3: Gasto de los turistas internacionales por productos y periodo.....	37
Tabla 4: Principales rutas operadas por Ryanair en aeropuertos españoles.....	45
Tabla 5: Comparativa Ryanair e Iberia.....	63

## Resumen

La evolución del transporte aéreo ha permitido democratizar lo que antiguamente era un privilegio reservado para unos pocos: volar. El objetivo del TFG es estudiar cómo el modelo incipiente de las *low-cost* ha contribuido con el desarrollo del turismo español, incentivando a un mayor número de personas a viajar y a explorar nuevos destinos turísticos, culturas y experiencias. Para ello se analiza el modelo de negocio y la estrategia empresarial que emplean las compañías aéreas de bajo coste, así como la aportación que suponen para las actividades económicas del turismo en España.

## Palabras clave:

Aerolínea, bajo coste, low-cost, Ryanair, servicios adicionales, modelo de negocio, transporte aéreo, turismo.

# 1 Introducción

El turismo ha experimentado un crecimiento sin precedentes en las últimas décadas, convirtiéndose en uno de los sectores económicos más importantes a nivel mundial. En este contexto, estudiaremos cómo las aerolíneas de bajo coste, comúnmente conocidas como “*low-cost*”, han ejercido una fuerza revolucionaria en la forma en que las personas viajan, permitiéndoles descubrir nuevos destinos turísticos y generando un impacto significativo en la industria del turismo español.

El motivo que inspiró la elección del tema sobre el que versa el trabajo es la relación que guarda con los conocimientos adquiridos a través de los años en la carrera de Comercio, principalmente sobre la importancia de la globalización y la internacionalización de las relaciones comerciales. Así pues, el transporte aéreo es un factor fundamental para el turismo ya que logra conectar a las personas, países y culturas, además de crear oportunidades comerciales y de inversión al facilitar el flujo de turistas, empresarios y profesionales, estimulando la economía del país.

La estructura del trabajo será exponer, en primer lugar, el inicio de las aerolíneas para conocer su historia y evolución. Posteriormente, se profundizará sobre el modelo de negocio que adoptan las compañías aéreas de bajo coste con la finalidad de entender su funcionamiento y los factores que han contribuido a su expansión. Asimismo, se analizará el impacto socioeconómico que han generado en el sector turístico español y en las ramas relacionadas con la actividad turística.

Finalmente, se empleará una técnica de recogida de información cuantitativa a través de la encuesta con el objetivo conocer la percepción de los consumidores con respecto a las aerolíneas *low-cost* y realizar una comparativa entre el modelo de aerolínea tradicional y el de bajo coste para determinar las principales diferencias.

## 2 Marco Teórico

### 2.1 Origen y evolución de las aerolíneas

El ser humano, a lo largo del tiempo, se ha caracterizado por su ingenio y creatividad, por lo que aquel sueño de querer volar pronto se convirtió en una realidad cuando se consiguió crear la máquina perfecta para surcar el cielo: el avión.

Alrededor del año 860 d.C. un hombre llamado Abbás Ibn Firnás oriundo de Málaga (España) creó un traje a base de plumas en el cual los brazos simulaban ser las alas de un pájaro (BBVA, 2022). Cuenta la leyenda que subió hasta lo más alto de una montaña en Córdoba con el objetivo de poner a prueba su invento; no obstante, apenas logró mantenerse en el aire unos segundos, cayendo con más rapidez de la esperada. Ante el fracaso de su invento, no volvió a intentarlo más.

En China, a partir de la dinastía Tang (618-907 d.C.) se inicia la fabricación de cometas a base de seda y papel con el armazón de bambú, las cuales eran utilizadas como juguetes, instrumentos de diversión popular o religiosos. Más adelante, con la dinastía Ming (1368-1644 d.C.) el uso de cometas en China alcanzó su punto máximo de popularidad y, en consecuencia, la producción también se vio incrementada («Un invento chino: la cometa.», 2015).

Durante siglos, el vuelo de las aves siguió inspirando a los pioneros, entre ellos, Leonardo Da Vinci (1452-1519), quien es considerado como el primer precursor del vuelo del hombre gracias a su invención de la máquina voladora. Su idea de volar surgió cuando comenzó a observar el comportamiento de los pájaros o criaturas similares, diseñando más de cien dibujos y bocetos relacionados con el vuelo. El resultado fue el ornitóptero, el cual estaba diseñado para que el hombre accionara las alas con las manos y pies, mientras que la cabeza daría movimiento a la cola; no obstante, el impulso no fue suficiente para lograr su cometido y el experimento fue un fracaso (Castillo, 2020).

Años más tarde, George Cayley (1773-1857), ingeniero británico y padre de la aerodinámica, dio el siguiente paso con la invención del planeador: un artefacto capaz de mantenerse flotando durante determinado tiempo gracias a las corrientes ascendentes de aire caliente; no obstante, este no podía despegar por sí mismo ya que carecía de motor por lo que debía ser impulsado por caballos o lanzado desde un punto elevado, sin embargo, esto no representó impedimento alguno para lograr emprender vuelo dado que en el año 1853 el primer hombre en volar en un planeador fue el cochero y ayudante de George Cayley sobre los alrededores de Scarborough (*Origen de la*

*El fenómeno de las aerolíneas low-cost y su impacto en el turismo español*



*aviación*, 2018).

Finalmente, la aviación dio un paso definitivo de la mano de Gustave Whitehead (1874-1927), al cual se le atribuye el primer vuelo a motor pilotado que consiguió despegar y aterrizar el 14 de agosto de 1901 en Connecticut (Estados Unidos). Más adelante, el 17 de diciembre de 1903, los hermanos Willbur Wright (1867-1912) y Oliver Wright (1871-1948) consiguen realizar su primer vuelo tripulado, en Kitty Hawk, con un biplano “Flyer” de dos hélices (*Origen de la aviación*, 2018).

Los estudios y avances en máquinas voladoras siguieron su rumbo y el aeroplano parecía quedarse obsoleto en el mundo de la aviación, el cual contaba con numerosos pilotos cuya colaboración era primordial para los ejércitos europeos en vísperas de la Primera Guerra Mundial (1914-1918). Este conflicto bélico que causaba estragos en el suelo se tornaba glorioso en el aire ya que contribuyó a la profesionalización de la producción aeronáutica. Los aviones eran utilizados por los combatientes como armas de guerra y los franceses fueron los primeros en diseñar e instalar un sistema de disparo desde los aviones, dando paso a un gran desarrollo y nacimiento de una nueva industria (*Origen de la aviación*, 2018)

El primer vuelo comercial tuvo lugar el 1 de enero de 1914. Fue pilotado por Antony Janus siguiendo la ruta de St. Petersburgo – Tampa (Florida, Estados Unidos), ofrecida por la compañía aérea “St. Petersburgo Tampa Airboat”, junto al primer pasajero, Abraham Pheil, exalcalde de la ciudad de St. Petersburgo, quien obtuvo el preciado asiento en una subasta por una puja de 400 dólares de la época, cantidad que equivaldría a 5.000 dólares en la actualidad.

A partir de este vuelo, el cual se realizó en un Benoist XIV que logró recorrer una distancia de 30 kilómetros en un intervalo de 23 minutos, la recién inaugurada compañía aérea continuó ofertando una programación de dos vuelos diarios en ambos sentidos por una tarifa de 5 dólares.

Así pues, este acontecimiento marcaba un antes y un después en la historia de la aviación comercial con pasajeros.

*Ilustración 1: Antony Janus (izquierda) junto a Abraham Pheil (derecha) antes de iniciar el despegue.*



*Fuente: (Aviación Global, 2018)*

*Ilustración 2: Antony Janus, piloto del Benoist-14.*



*Fuente: (Aviación Global, 2018)*

En los años venideros se experimentaron numerosos acontecimientos relacionados con la aviación de pasajeros. En el año 1919, el periodista George Stevenson Reece pagó la cantidad de 20 guineas (1.346 euros) por abordar el primer vuelo comercial internacional con ruta desde Londres hasta París, operado por Air Transport & Travel Ltd., lo que actualmente es British Airways.

Un año más tarde, la aerolínea holandesa KLM (Koninklijke Luchtvaart Maatschappij), considerada como la compañía aérea más antigua del mundo que aún opera con su nombre original, inauguró la ruta Ámsterdam – Londres y su primer vuelo

*El fenómeno de las aerolíneas low-cost y su impacto en el turismo español*

desde Londres con destino a Schiphol fue abordado por dos periodistas, una carta del alcalde y un fardo de periódicos.

Posteriormente, en mayo de 1927 despegó de Long Island (Nueva York, Estados Unidos) el primer vuelo transatlántico pilotado por Charles Lindbergh y tras 5.800 kilómetros y 33 horas después aterrizó, sin escalas, en París (Francia). Este aviador e ingeniero estadounidense ganó, además de una gran cifra de 25.000 dólares, el título al héroe nacional por lograr llevar a cabo esta hazaña en su avión “Espíritu de San Luis”.

En junio de ese mismo año se firma la escritura de la constitución de la empresa española entonces denominada “Iberia, Compañía Aérea de Transporte”. Este documento establecía las primeras rutas que comprendían ciudades peninsulares, Islas Canarias y algunos puntos de la costa africana. El despegue del primer vuelo comercial ocurrió el 14 de diciembre con la presencia de Alfonso XIII quien presidió el acto de inauguración de Iberia en la ruta Madrid – Barcelona (*120 años del primer vuelo, 2022*).

Iberia continuó operando dentro de España y territorios cercanos durante casi una década, hasta que a finales de los años 30 y comienzos de los 40 inauguró los vuelos con destinos europeos, siendo la primera ruta establecida Madrid – Lisboa y, posteriormente, Londres, París y Roma. La compañía aérea española siguió avanzando con pasos agigantados y tras la Segunda Guerra Mundial consigue dar el salto a América del Sur realizando el primer vuelo transatlántico con destino a Buenos Aires (Argentina) en septiembre de 1946, mismo año en el que se incorporan las primeras azafatas, las cuales lucían uniformes de inspiración militar.

Asimismo, en el año 1954 continúa la expansión internacional al inaugurar la ruta Madrid – Nueva York realizando el primer vuelo el 3 de agosto como conmemoración al aniversario de la salida de Colón del Puerto de Palos. Diez años más tarde, Iberia no solo trasladaba pasajeros en sus aviones, sino que también incluyó a los automóviles.

En el año 1984 surgen dos compañías aéreas que marcarían una importante diferencia en el sector del transporte aéreo: Air Europa y Ryanair.

Por un lado, estaría Air España, nombre que fue reemplazado por “Air Europa” dos años más tarde, cuando realiza su primer vuelo entre Tenerife y Londres. Esta aerolínea logró romper el monopolio que Iberia había mantenido durante los años previos a su fundación al operar en los vuelos regulares domésticos y, posteriormente, al establecer la ruta Madrid – Barcelona en el año 1994, la cual era considerada una de las más rentables para Iberia. Un año más tarde, Air Europa vuela a Nueva York, abriéndose

al mercado de rutas internacionales.

Por otro lado, tendríamos a la compañía irlandesa *Ryanair*, fundada con apenas veinticinco trabajadores, un avión de quince plazas y una única ruta comprendida entre Waterford – Gatwick (Londres). En 1986 obtuvieron la licencia para operar en la ruta Dublín – Londres, la cual estaba dominada por las compañías inglesas British Airways y Aer Lingus; no obstante, *Ryanair* logró ganar cuota de mercado frente a estas compañías gracias a la estrategia basada en competir con precios agresivos comercializando las primeras plazas de esta ruta por tan solo 99 libras, la mitad que sus rivales. Poco a poco la compañía irlandesa fue ganando territorio, pero a consecuencia de la Guerra del Golfo la situación se tornó especialmente difícil para la actividad de las aerolíneas, razón por la cual decidieron darle un vuelco al negocio fijando una estrategia poco habitual para ese entonces: optar por el modelo *low-cost* (Blijdenstein, 2019).

El secreto de la estrategia de bajo coste consistía en aumentar la frecuencia diaria por avión con el objetivo de reducir los tiempos muertos entre operaciones, así como eliminar aquellos costes considerados superfluos tales como el servicio de comida y bebidas gratis a bordo. Para el año 1995, *Ryanair* celebró su décimo aniversario con 2,5 millones de pasajeros transportados, convirtiéndose así en la aerolínea europea de bajo coste más exitosa de la época.

En el año 2000 se crea la página web destinada a la venta directa de billetes a los pasajeros con el objetivo de reducir aún más los costes eliminando las comisiones que suponían las agencias de viaje. Tres meses después de su inauguración, el portal cibernético estaba recibiendo más de 50.000 visitas por semana (Blijdenstein, 2019)

En la actualidad, *Ryanair* opera en 150 rutas instauradas en más de 70 países con una flota de 300 aviones. Es un hecho evidente que la compañía irlandesa consiguió revolucionar el mercado de las aerolíneas gracias a la implementación de su estrategia *low-cost* con el objetivo de intensificar la demanda a base de reducir costes, lo que le permitió convertirse en una aerolínea de referencia.

La evolución del transporte aéreo no solo supone un retrato del desarrollo tecnológico, sino también del progreso que ha experimentado la sociedad a través de los años. En pleno siglo XXI, constituye una herramienta imprescindible, principalmente para la globalización, puesto que permite trasladar mercancías y pasajeros al mismo tiempo que contribuye con el desarrollo de los países desde el punto de vista comercial y cultural.

## 2.2 Definición del modelo de negocio

Con el objetivo de asentar las bases teóricas es necesario saber en qué consiste un modelo de negocio.

El concepto de modelo de negocio describe cuáles son las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (A. Osterwalder e Y. Pigneur, 2010). Es el paso previo al plan de negocios donde la empresa determina cuál es el producto o servicio, cómo se venderá y quién será el público objetivo con la finalidad de expresar con claridad lo que se ofrecerá en el mercado para satisfacer las necesidades del cliente a la vez que genera rentabilidad.

Los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro *Generación de modelos de negocio* (A. Osterwalder & Y. Pigneur, 2010), explican qué es un modelo de negocios a través de nueve módulos básicos, los cuales reflejan los pasos que sigue una empresa para generar ingresos y, a su vez, cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

## 2.3 Principales componentes del modelo de negocio

En la definición de modelo de negocio de Osterwalder (A. Osterwalder & Y. Pigneur, 2010) se identifican los principales componentes o módulos que conforman el modelo de negocio de una empresa:

- Segmentos de mercado: se definen los diferentes grupos de personas o entidades objetivo de una empresa. Un modelo de negocio puede definir más de un segmento de mercado según la necesidad, canal de distribución, rentabilidad u oferta.
- Propuestas de valor: describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado determinado; es decir, la propuesta de valor constituye las ventajas que una empresa ofrece al cliente tales como innovación, personalización, precio, estatus, etc.
- Canales: hace referencia a la manera en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles la propuesta de valor. Los puntos de contacto con el cliente son los canales de comunicación, de distribución y de venta y, a su vez, estos pueden ser propios o externos, directos o indirectos.
- Relaciones con los clientes: describe los diferentes tipos de relaciones que

establece una empresa con un segmento de mercado determinado, las cuales pueden estar basadas en captación, fidelización o estimulación de ventas.

- Fuentes de ingresos: flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, por tanto, los beneficios vendrán marcados por la diferencia de ingresos y gastos. Existen diferentes fuentes de ingreso tales como venta de activos, cuota de suscripción, cuota por uso, etc.
- Recursos clave: este módulo pone de manifiesto aquellos activos que son de mayor importancia para que el negocio funcione. Dichos recursos pueden ser físicos (instalaciones, vehículos, etc.) económicos (líneas de crédito, efectivo, etc.), intelectuales (marcas, patentes, derechos de autor, etc.) o humanos (experiencia).
- Actividades clave: aquellas acciones relevantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio sea exitoso, sea capaz de crear y ofrecer una propuesta de valor, acceder a los mercados, establecer una relación con los clientes y percibir ingresos.
- Asociaciones clave: hace referencia a la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio con el objetivo de optimizar recursos, reducir riesgos mediante alianzas estratégicas o adquirir productos o actividades.
- Estructura de costes: son todos los costes que implican la puesta en marcha y funcionamiento de un modelo de negocio.

## 2.4 Modelo de negocio low-cost

El modelo de negocio *low-cost* es una estrategia basada en reducir al máximo los costes, principalmente a los referentes a la producción y publicidad, con el objetivo de ofrecer un producto o servicio a un precio inferior con respecto a la competencia. Este modelo permite brindar soluciones básicas, pero funcionales y sin sacrificar la calidad del producto final.

El concepto "*low-cost*" se aplica desde que se practica el comercio, especialmente cuando los productos de menor calidad se cobraban a precio inferior o se intercambiaban por otros artículos, además que ha ido evolucionando y afianzándose en el tiempo a raíz de tres factores que tuvieron lugar durante el siglo XXI.

En primer lugar, tendríamos los diferentes periodos de crisis económica que se

han experimentado a lo largo de los años. El ciclo expansivo de la economía en Europa entre 1972 y 2006 propició que los ciudadanos se volvieran más consumistas, pero la crisis del 2007 supuso un freno a esta tendencia y trajo consigo una fuerte reducción del consumo; sin embargo, esto no solo significó adquirir menos productos, sino también buscar alternativas de menor coste (Martínez, 2016).

En consecuencia, surge el segundo factor: la globalización. La búsqueda de alternativas ya no se limita al ámbito local, sino que las empresas sobrepasan las fronteras alcanzando una dimensión global con el objetivo de aumentar significativamente la oferta de productos y servicios. Este proceso ha permitido que las sociedades interactúen entre sí para facilitar el intercambio de recursos, lo que representa una mejora en la economía, además de un incentivo de la tecnología y la innovación. Por otro lado, el turismo también se ve beneficiado puesto que se facilita el viaje hacia otros destinos.

El tercer factor que ha favorecido con el despegue del modelo *low-cost* es la tecnología. Por una parte, ha contribuido a la mejora de la productividad interna y reducción de costes de las compañías gracias a la introducción de maquinaria y sistemas de análisis eficientes. Por otro, la aparición del internet, que no solo ha supuesto un nuevo canal de comunicación entre la empresa y el cliente, sino también la posibilidad de acceder a un sinfín de alternativas e información que le permiten al consumidor conocer con más detalle el servicio o producto que desea adquirir a través de las diferentes plataformas que en la actualidad conocemos, de las cuales destacan las redes sociales. En definitiva, estos avances han creado un nuevo escenario donde el consumidor tiene un papel relevante, se ha vuelto más exigente, tiene certeza de lo que busca y, sobre todo, sabe por lo que está dispuesto a pagar y por lo que no.

Ilustración 3: Factores que han contribuido al auge del modelo de negocio low-cost



Fuente: Elaboración propia a partir de (Hueteco & Co, 2023)

Gracias a la tecnología el concepto *low-cost* se ha adaptado a una nueva generación de compradores inteligentes que saben cuándo aprovechar una oportunidad de compra. Las empresas que optan por este modelo tienen conocimiento de que los consumidores son difíciles de retener puesto que su fidelidad ya no radica en las marcas, sino en lo que se les puede ofrecer a menor coste y, en consecuencia, tienden a ser clientes infieles, pero a la vez analíticos, lo cual supone un verdadero reto.

Por otro lado, el desafío no solo subyace en ofrecer un producto o servicio económico que satisfaga las necesidades del cliente y mantenga el margen de rentabilidad, sino también en descubrir aquellos procesos prescindibles que permitan minimizar los costes internos evitando que repercutan negativamente en el producto final y, por tanto, en el consumidor.

Las empresas que desde sus inicios aplican el modelo *low-cost* evitan enfrentarse a cambios tales como la reestructuración de su estrategia, reducción de plantilla, desinversión, condiciones laborales, etc., no obstante, las que ya están en funcionamiento y se decantan por esta opción deberán hallar la fórmula perfecta que les permita llevar a cabo las operaciones necesarias de la forma más económica posible bien sea modificando procesos o incorporando metodologías como “Lean”, la cual tiene como objetivo optimizar los procesos empresariales eliminando actividades que no aportan valor con la finalidad de obtener como resultado un producto o servicio de mayor calidad que mejore la experiencia de los clientes (Humanes, 2023).



Por tanto, podemos afirmar que la clave del modelo de negocio *low-cost* consiste en:

- Reducir al mínimo la estructura de costes. El objetivo es poder bajar los precios sin que repercuta en la calidad del producto o servicio ofertado, para ello es imperativo que la empresa localice cuáles son las actividades prescindibles en las distintas áreas de trabajo que contribuyan al ahorro.
- Mantener el margen del beneficio. Esto se logra controlando los gastos y no reduciendo ganancias puesto que una compañía *low-cost* también debe ser rentable y eficiente.
- Ofertar lo básico. El producto o servicio debe satisfacer la necesidad elemental que busca el consumidor, es decir, no deben incluirse complementos que incrementen el precio final. Esta filosofía la aplican las compañías aéreas *low-cost* ofertando exclusivamente el billete de avión y los extras tales como equipaje deben ser añadidos aparte.
- Utilizar el Internet. Es fundamental en la política de ajuste de gastos puesto que se prescindien de las oficinas comerciales y la relación con el cliente se gestiona a través de la red.

En este sentido, las compañías aéreas fueron las pioneras en implementar el modelo de negocio *low-cost*. *Ryanair* en la década de los 90 se diferenciaba de la competencia gracias a la implementación de este modelo por parte de su director Michael O'Leary, realizando un fuerte ahorro de costes, lo que le permitía ofrecer a los consumidores precios más competitivos en los billetes de avión.

Las aerolíneas no enfocan sus esfuerzos exclusivamente en reducir costes internos para su beneficio, sino que también lo hacen en pro del consumidor. En la actualidad, no es una utopía encontrar usuarios de líneas aéreas *low-cost* que se hospeden en hoteles de lujo o cadenas de comida rápida en zonas exclusivas, esto se debe a que el pensamiento del consumidor ha evolucionado en los últimos años trayendo consigo el "Smart shopping" o compra inteligente; término que hace referencia a la búsqueda de propuestas honestas y ajustadas a las necesidades del usuario. Esto ha contribuido a que las empresas opten por aplicar estrategias mixtas tales como la personalización *low-cost* o la estandarización con el fin de poder adaptarse a la nueva demanda de los clientes (Martínez, 2016).

La personalización *low-cost* significa añadir elementos de personalización al

producto o servicio sin que esto suponga un incremento o, al menos, un incremento significativo en el precio final. Un ejemplo claro sería el caso de Apple que permite a los usuarios personalizar un dispositivo electrónico (iPhone, iPad, MacBook...) sin que represente un coste adicional en el precio. Por otro lado, estarían las aerolíneas, que ofrecen la posibilidad de escoger el asiento según la preferencia o bien que este sea asignado de manera aleatoria.

La estandarización, por otro lado, consiste en ajustar las características de un producto o servicio con la finalidad de que se asemejen a un tipo de modelo común y así poder gestionar de manera eficiente la capacidad, reducir el coste por inventario e incluso los costes de gestión.

En definitiva, saber reconocer lo que el consumidor busca es el factor clave para las empresas, pues es lo que les permite decantarse por adaptar o estandarizar el producto o servicio que ofrecen.

## **2.5 Importancia del transporte aéreo en el sector turístico español.**

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios (OMT, 2023).

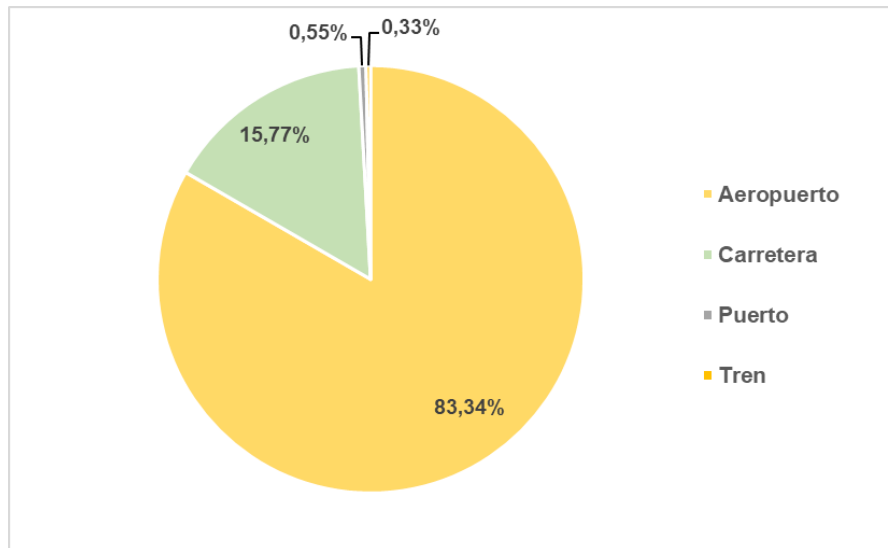
Por otro lado, el turismo es una actividad económica multisectorial y transversal que se ha convertido en un factor esencial en el comercio internacional, además que representa una importante fuente de ingresos en numerosos países, especialmente en el caso de España pues es la 2<sup>o</sup> marca turística más reconocida del mundo y el 3<sup>o</sup> país a nivel mundial que más turistas recibe al año, por detrás de Francia y México (SCB, 2022), además, entre las fortalezas españolas resaltan sus excelentes recursos naturales y culturales, la calidad de las infraestructuras y transportes, así como una gran red hotelera que se extiende a nivel nacional.

Según el informe de la *Cuenta Satélite del Turismo* publicado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) (*Turismo de España, 2021*), la actividad turística alcanzó los 91.276 millones de euros en el año 2021, lo que representó un 8% del PIB y generó 2.27 millones de puestos de trabajo; es decir, un 11.4% del empleo total. Además, en el año 2022, la aportación de la actividad turística registró la cifra de 159.490 millones de euros, lo que supone un 12.2% del PIB.

Por otro lado, España recibió 4.3 millones de turistas internacionales en febrero del 2023, un 35.9% más en comparación con febrero del 2022, de los cuales 3.6 millones

(83.34%) arribaron a territorio español mediante el uso del transporte aéreo, el 15.77% se desplazó por carretera y menos del 1% utilizó otro tipo de transportes, según las cifras aportadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2023d). En definitiva, es posible afirmar que la modalidad de transporte aéreo repercute de manera positiva hacia el país.

Gráfico 1: Porcentaje de turistas según vías de acceso a España en el 2023.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (Instituto Nacional de Estadística, 2023)

El transporte aéreo representa un sector estratégico para el desarrollo económico a nivel mundial, principalmente en el comercio, turismo y la inversión puesto que permite conectar personas, empresas, países y, sobre todo, culturas, dando paso a la diversificación, además de suponer un acceso a los mercados globales y una fuente de generación de empleos.

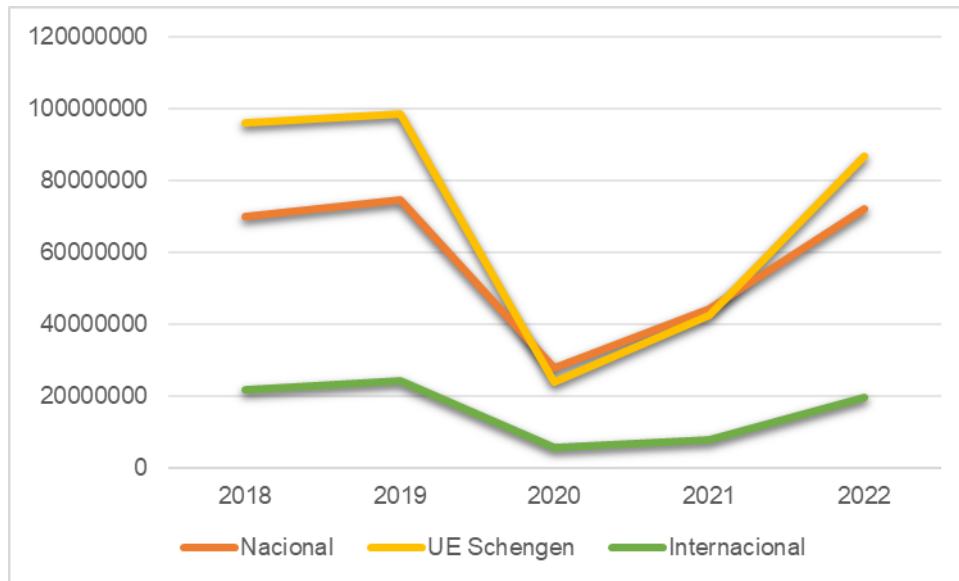
Cabe destacar que, después de varios años de crecimiento ininterrumpido hasta el año 2007, el sector del transporte aéreo experimentó un descenso en su actividad, sobre todo en el ámbito nacional, debido a diversos factores como la crisis económica, la competencia de las rutas domésticas por parte de los servicios ferroviarios de alta velocidad, así como el incremento de los precios del petróleo (*El Transporte Aéreo*, 2019).

Sin embargo, a partir del año 2014 comenzó la recuperación del sector de transporte de pasajeros a raíz de la mejora en la economía española y demás países europeos y, en el año 2019, se registraron las cifras de mayor tráfico aéreo, pero la llegada de la pandemia del COVID-19 en el año 2020 ocasionó una crisis sin precedentes a nivel mundial, por lo que la actividad aérea descendió radicalmente (*Informe Anual*,

2023).

No obstante, en el año 2021 se comienza a apreciar una mejora en la cifra de pasajeros, principalmente por el levantamiento progresivo de las severas restricciones aplicadas para frenar los efectos de la pandemia.

Gráfico 2: Evolución del tráfico aéreo en España según la clase de vuelo



Fuente: Elaboración propia a partir de (AENA, 2023a)

Este sector adquiere cada vez más una relevancia socioeconómica generando empleos de forma directa e indirecta, sobre todo porque no se limita exclusivamente al sector aéreo, sino que también se extiende a otros sectores y contribuye con su desarrollo, tales como el turismo y la hostelería.

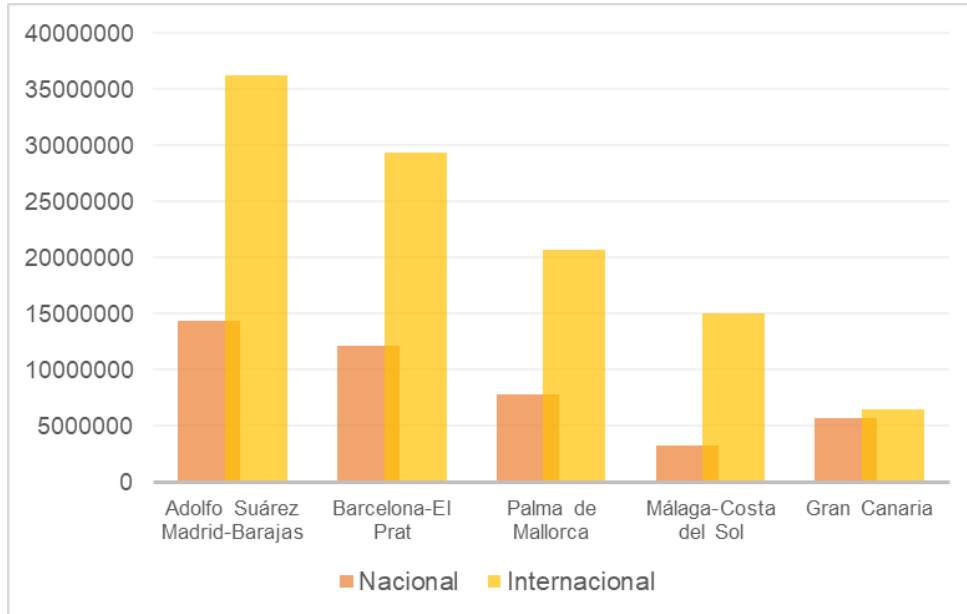
Los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) (*Población activa*, 2022) reflejan que, en España, el número de ocupados según sexo y rama de actividad (Transporte aéreo) en valor absoluto fue de 64,100 personas para el 4º trimestre del año 2022.

Asimismo, los aeropuertos españoles registraron un total de 243.681.775 de tráfico de pasajeros, con un crecimiento del 103.1% respecto al año anterior (AENA, 2023). Los principales aeropuertos que encabezan la lista de los que recibieron un mayor volumen de pasajeros son los siguientes:

- Adolfo Suárez Madrid-Barajas (50.633.652).
- Barcelona-El Prat (41.639.622).

- Palma de Mallorca (28.573.364).
- Málaga-Costa del Sol (18.457.194).
- Gran Canaria (12.417.699).

Gráfico 3: Principales aeropuertos de AENA por número de pasajeros gestionados en el 2022.



Fuente: elaboración propia a partir de datos publicados por AENA (AENA, 2023).

Con respecto al tipo de tráfico, el 66.17% corresponde a los pasajeros provenientes de destinos internacionales, mientras que el 33.83% le atañe a los nacionales (AENA, 2023c). Por otro lado, los principales países emisores de pasajeros a España mediante la utilización del transporte aéreo son Alemania (11.8%), Francia (14.73%), Reino Unido (18,15%), Italia (5.56%), Países Bajos (4.01%) y Portugal (3.92%). (INE, 2023c).

Gráfico 4: Desglose por tipo de tráfico de pasajeros



Fuente: elaboración propia a partir de datos publicados por AENA (AENA, 2023)

## 3 Modelo de negocio de las aerolíneas *low-cost*

### 3.1 Objetivos de las aerolíneas *low-cost*

Las aerolíneas *low-cost* poseen una serie de características que las diferencian de las compañías tradicionales en el sector aéreo, entre las cuales destaca la reducción de costes, que es el objetivo principal y el que define este tipo de aerolíneas.

En una empresa es fundamental analizar los diferentes factores que intervienen en la actividad y, en función de las características de la compañía, tomar las decisiones adecuadas para alcanzar los objetivos planteados y así obtener el resultado deseado. Un instrumento apropiado para llevar a cabo esta misión en la empresa es el análisis DAFO.

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta que permite conocer la realidad de una empresa, marca o producto con el objetivo de localizar aquellos factores estratégicos que ayuden a consolidar las fortalezas para eliminar las debilidades y aprovechar las oportunidades para controlar las amenazas (MINCOTUR, 2022).

El análisis DAFO se divide en dos partes:

1. Análisis interno: se identifican las fortalezas y debilidades de la compañía.

Fortalezas: ¿Qué habilidades y recursos tiene la empresa? ¿Qué ofrece la empresa que sea único? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

Debilidades: ¿En qué áreas debe mejorar la empresa? ¿Qué recursos le faltan a la empresa? ¿Qué hace mejor la competencia?

2. Análisis externo: hace referencia a las oportunidades y amenazas que forman parte del mercado, por lo tanto, no pueden ser controladas por la compañía.

Oportunidades: ¿Qué tendencias en el mercado favorecen a mi empresa? ¿Existen nuevos mercados que la empresa pueda explorar?

Amenazas: ¿Cuáles son los riesgos en el mercado? ¿Existen nuevos competidores? ¿Qué tecnología se ha implementado?

Ilustración 4: Partes integrantes de un análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, utilizaremos el análisis DAFO con el objetivo de identificar los factores internos y externos; es decir, fortalezas y debilidades, por un lado, y oportunidades y amenazas por otro de las compañías aéreas *low-cost*.

Ilustración 5: Análisis DAFO de las compañías aéreas *low-cost*



Fuente: Elaboración propia.



## 3.2 Estrategia empresarial

Como hemos mencionado anteriormente, el modelo de negocio *low-cost* está basado en ofrecer un producto o servicio muy competitivo a consecuencia de la reducción de costes con el objetivo de que el consumidor obtenga un producto o servicio básico y eficaz a precios bajos y, que, a su vez, cumpla con sus expectativas.

Las compañías aéreas *low-cost* reducen costes, principalmente, por ofrecer a los viajeros un billete que engloba únicamente el precio del trayecto, mientras que los servicios complementarios (equipaje, catering abordo, elección de asiento...) pueden ser adquiridos de manera voluntaria por parte de estos.

El académico estadounidense Michael E. Porter define la ventaja competitiva como “*una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior al del resto, a fin de obtener un mayor rendimiento*” (Porter, 1985).

A continuación, explicaremos las tres estrategias competitivas planteadas por Michael E. Porter para determinar cómo las aerolíneas *low-cost* consiguen una ventaja competitiva en el mercado en el que operan.

### 3.2.1 Liderazgo en costes

Consiste en las acciones que se llevan a cabo en la empresa para reducir los costes con el objetivo de ofrecer un producto o servicio a precios inferiores con respecto a la competencia para ganar una mayor participación en el mercado.

Para conseguir el liderazgo en costes, la empresa generalmente opera en un amplio mercado, por lo que es preciso conocer en profundidad nuestra cadena de valor para determinar en qué actividades es posible reducir costes y en cuáles no. Por otro lado, es importante adaptarse de manera continua a los cambios que se producen en el mercado, especialmente las nuevas tecnologías que permiten una mejora en la productividad (*Liderazgo en costes*, 2022).

Seguir una estrategia de liderazgo en costes le proporciona a la empresa una ventaja competitiva puesto que unos precios más bajos implican la obtención de mayores rendimientos. Además, esta posición también supone importantes barreras de entrada gracias a la ventaja en costes y las economías de escala generadas en la empresa (Porter, 1985).

### 3.2.2 Diferenciación

Se basa en ofrecer un producto o servicio con ciertas características o atributos diferentes a la competencia para que los consumidores lo perciban como único en el mercado, provocando así que estén dispuestos a pagar un precio mayor para obtenerlo. Además, es importante resaltar que este enfoque no le permite a la empresa ignorar los costes, sino que son considerados como un objetivo secundario que permitirá obtener la fidelización del cliente a través de la diferenciación (Porter, 1985).

En la estrategia de diferenciación la empresa puede operar en un mercado amplio o reducido, no obstante, lo esencial radica en tener un conocimiento en profundidad del público objetivo puesto que ayudará a determinar aquellos elementos que son especialmente valorados por parte de los consumidores tales como las características del producto, diseño, tecnología, atención al cliente, personalización, etc. (*Estrategias Porter*, 2015).

La ventaja competitiva de la empresa que logra la diferenciación es ser percibida por su exclusividad, pero a un precio superior, gracias a la lealtad del cliente y a los márgenes de beneficio que obtiene a través del producto o servicio que ofrece.

### 3.2.3 Enfoque

Esta estrategia está basada en enfocarse en un segmento específico del mercado, bien sea un grupo definido de consumidores, un mercado geográfico o una línea de productos con la finalidad de ofrecer productos o servicios que estén especialmente diseñados para que respondan a sus necesidades y preferencias (Porter, 1985).

Asimismo, la estrategia de enfoque permite ofrecer un servicio de atención al cliente personalizado, que puede significar una ventaja competitiva frente a los demás competidores, que, por estar en un nicho de mercado, serán limitados.

Por otro lado, seguir una estrategia de enfoque conlleva enfrentarse a riesgos más elevados, principalmente porque no es posible conocer de antemano la reacción de los consumidores hasta que no se haya puesto en marcha el proceso, por lo que es recomendable realizar un estudio de mercado a profundidad con el objetivo de conocer las necesidades del público objetivo (*Estrategia de enfoque*, 2022).

Una vez hemos estudiado las estrategias genéricas de Michael E. Porter podemos enfocar a las aerolíneas *low-cost* en la estrategia de liderazgo en costes, puesto que consiguen una ventaja competitiva a partir de la reducción de sus costes para

*El fenómeno de las aerolíneas low-cost y su impacto en el turismo español*

ejecutar sus servicios de traslado de pasajeros vía aérea; es decir, cumplen con el objetivo esencial de una aerolínea, el cual es ofrecer un servicio básico y funcional a través de la venta de billetes de avión que comprende únicamente el trayecto, pero con la posibilidad de adquirir servicios extra tales como el equipaje, selección de asiento, catering abordo, etc.

Algunas de las estrategias utilizadas por las aerolíneas *low-cost* para reducir costes son las siguientes (*Aerolíneas low-cost vs tradicionales, 2022*):

- Las compañías aéreas *low-cost* suelen operar en aeropuertos secundarios, en la mayoría de los casos siendo responsables de la mayor parte del tráfico aéreo, lo que les permite obtener un mayor poder de negociación con este.
- Reducción en gastos de personal, ya que emplean menos auxiliares de vuelo en cabina, al mismo tiempo que mantienen un mínimo de personal en tierra.
- La oferta de billetes de avión se realiza a través de la página web con el objetivo de evitar el uso de intermediarios tales como las agencias de viaje para reducir costes.
- Utilizan un único tipo de aeronave, usualmente el modelo *Airbus A320* o *Boeing 737*. Esto se debe a que son aviones que cuentan con una mayor capacidad de asientos en cabina y son más eficientes en el consumo de carburante, lo que les permite a las compañías de bajo coste ofertar un mayor número de billetes y reducir gastos de mantenimiento y combustible.

### **3.3 Impacto de las compañías aéreas *low-cost* en el sector turístico español.**

El sector turístico es de gran importancia para la economía española, el cual representó el 8% del PIB en el año 2021, además de que está directamente relacionado con otros sectores tales como la hostelería, la restauración y el transporte.

Es fundamental recalcar que, desde el punto de vista económico, el turismo es un fenómeno de demanda ya que sus efectos económicos están ligados con el gasto que suponen los desplazamientos fuera del entorno habitual (Roura, 2011), por lo que es preciso diferenciar entre dos conceptos relevantes:

- *Consumo de turismo interno*, que es el gasto realizado por los visitantes residentes.
- *Consumo turístico receptor*, es el gasto realizado por los turistas no

residentes.

Tabla 1: Consumo turístico por productos en el año 2021

	Gasto turístico receptor	Gasto turístico interno
<b>A: Productos característicos del turismo</b>		
Hoteles y similares	23.415,10	46.808,10
Servicios de alquiler inmobiliario	8.453,40	14.567,60
Servicios de provisión de alimentos	2.301,10	1.730,60
Transporte por ferrocarril	4.516,00	17.125,40
Transporte por carretera	169,20	982,50
Transporte por agua	639,90	1.294,00
Transporte aéreo	38,70	556,20
Servicios de alquiler de transporte	1.182,90	3.037,60
Agencias de viaje	638,00	89,40
Servicios culturales	216,60	4.041,90
Servicios deportivos y recreativos	2.407,00	726,70
<b>B: Otros productos no característicos</b>		
	11.576,70	8.513,00
<b>TOTAL</b>	<b>34.991,70</b>	<b>55.321,20</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Cuenta Satélite de Turismo de España (INE, 2021).

En la *Tabla 1* podemos observar la aportación que supuso la actividad turística para las actividades productivas en España en el año 2021 (último año con datos disponibles en la Cuenta Satélite de Turismo de España), distinguiendo entre los *productos característicos* del turismo y *otros productos no característicos*, que se definen a continuación, según el Instituto Nacional de Estadística (*Nota metodológica.*, 2004)

- Los *productos característicos* son aquellos que, en la mayoría de los países, dejarían de existir o su consumo se vería sensiblemente disminuido en ausencia de turismo.
- Los *productos conexos* son los consumidos por los visitantes en cantidades que resultan importantes, bien para el visitante y/o proveedor, aunque no figuren en la lista de productos característicos del turismo.

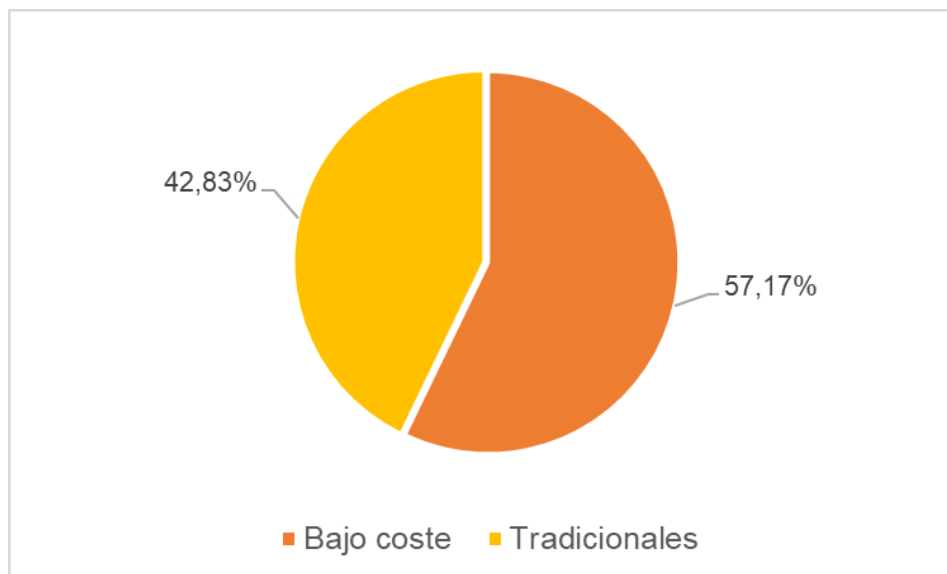
Como puede comprobarse, el impacto del turismo sobre las actividades

productivas supone un 66.92% en el caso de aquellas que son consideradas como “características” del turismo para los visitantes internacionales y un 84.61% para los residentes, en las cuales destaca la hostelería y el transporte aéreo; mientras que, en *otros productos no característicos*, como pueden ser los bienes adquiridos por los turistas en sus visitas, representan el 33.08% y 15.39% respectivamente.

Como se pone de manifiesto, el transporte aéreo es considerado como un *producto característico* del turismo, puesto que, es uno de los medios más utilizados por los viajeros para poder trasladarse de un destino a otro.

Así pues, el número de pasajeros procedentes de aeropuertos internacionales que llegaron a España durante el primer trimestre del año 2023 alcanzó la cifra de 17 millones, de los cuales el 57.17% ingresó mediante las compañías aéreas de bajo coste, mientras que el 42.83% optó por las compañías tradicionales.

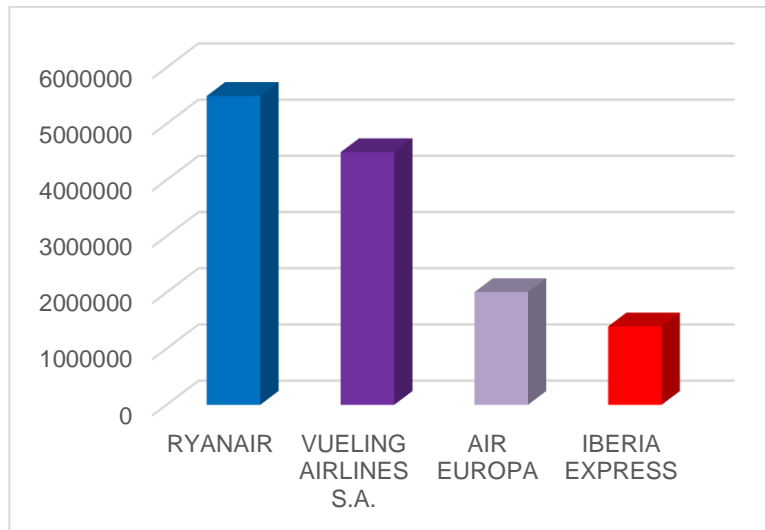
*Gráfico 5: Cuota de las compañías aéreas utilizadas por los pasajeros en el primer cuatrimestre.*



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Aena (AENA SME., S.A., 2023)*

En el *Gráfico 6* se puede observar las principales compañías aéreas de bajo coste elegidas por los pasajeros internacionales durante este periodo, entre las cuales destacan Ryanair y Vueling Airlines S.A., transportando casi el 40% de los pasajeros de manera conjunta.

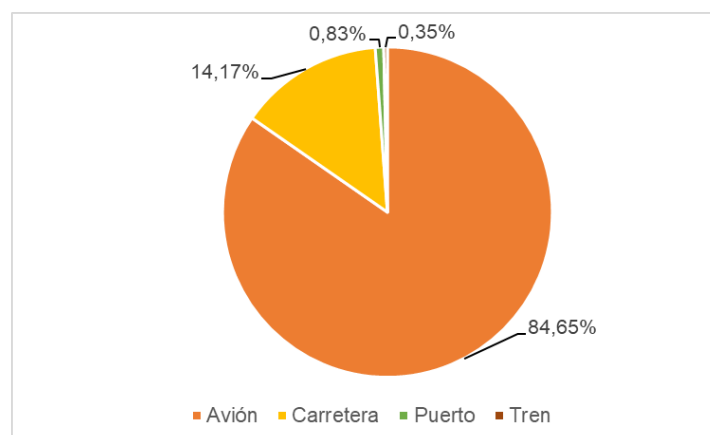
*Gráfico 6: Compañías aéreas de bajo coste más utilizadas por los pasajeros internacionales*



*Fuente: Elaboración propia a partir de Aena (AENA SME., S.A., 2023)*

Según los datos más recientes publicados por el *Instituto Nacional de Estadística (INE)*, más de 13.7 millones de turistas internacionales arribaron a territorio español durante los tres primeros meses del 2023, un 41.2% más respecto al mismo periodo del 2022, de los cuales el 84.65% utilizó la vía aeroportuaria como medio de transporte, mientras que el 15.35% restante accedió al país a través de carretera, puerto y tren (*FRONTUR, 2023a*).

*Gráfico 7: Número de turistas según vía de acceso*

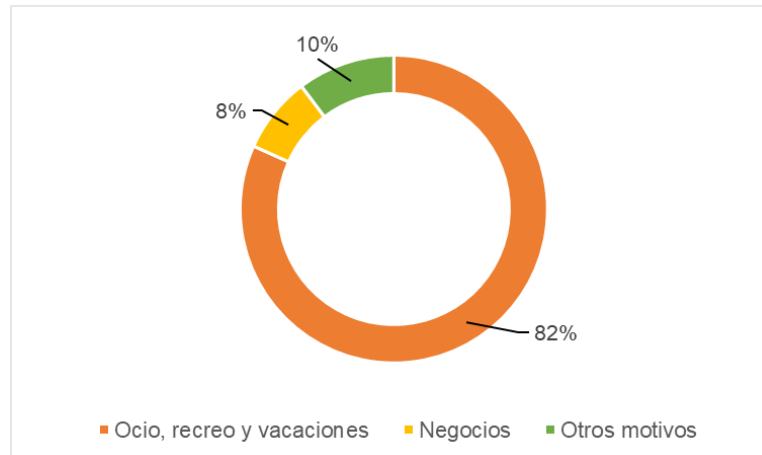


*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Frontur*

*El fenómeno de las aerolíneas low-cost y su impacto en el turismo español*

El *Ocio, recreo y vacaciones* fue el motivo principal del viaje a España para el 82% de los turistas, por *Negocios, motivos profesionales* llega el 8% y por *Otros motivos* el 10% durante los meses de enero, febrero y marzo del año 2023.

Gráfico 8: Llegada de turistas según el motivo principal del viaje



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de *Movimientos Turísticos en Frontera* (INE, 2023b)

En lo que respecta al desembolso realizado por los turistas en el país, en los tres primeros meses la cifra aumentó en un 44.7% con respecto al año anterior, siendo de 17 millones de euros y con una media gasto de 1.266 € por visitante (*Encuesta de gasto turístico. Egatur*, 2023).

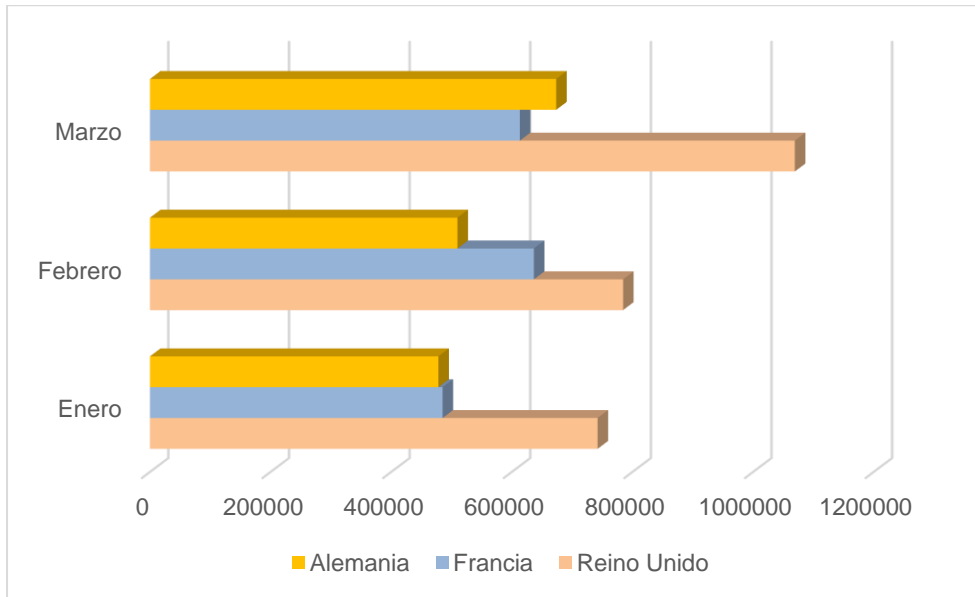
Tabla 2: Gasto de los turistas internacionales según Comunidad Autónoma de destino principal

	Gasto total (millones de euros)	Porcentaje	Variación anual (%)
Canarias	5417	31,5	28,6
Cataluña	2795	16,2	58,7
Comunidad de Madrid	2569	14,9	79,6
Andalucía	2376	13,8	48,5
Comunidad Valenciana	1929	11,2	37,8
Resto de CC.AA.	2115	12,3	42,3
<b>TOTAL</b>	<b>17201</b>	<b>100</b>	<b>44,7</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la *Encuesta de Gasto Turístico* (EGATUR, 2023a)

Por otro lado, los principales países emisores que encabezan la lista de turistas en España en el periodo comprendido entre enero, febrero y marzo son Reino Unido con casi 2.6 millones, Francia con más de 1.7 millones y Alemania con 1.6 millones.

Gráfico 9: Número de turistas según el país de referencia del primer trimestre del 2023.



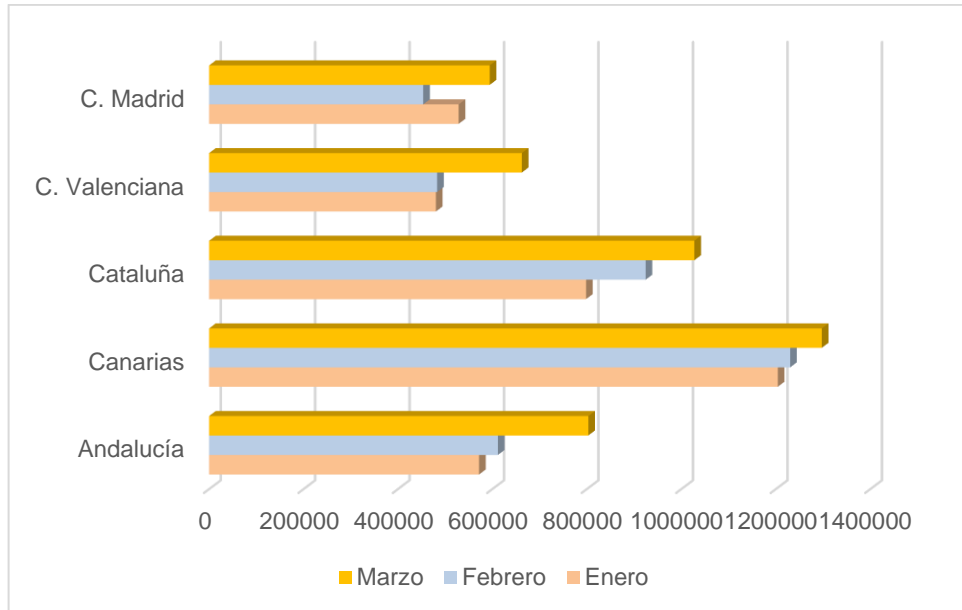
Fuente: elaboración propia a partir de los datos publicados por Frontur (FRONTUR, 2023a).

A su vez, las Comunidades Autónomas que más turistas recibieron en el primer trimestre del 2023 son las mencionadas a continuación:

- Andalucía (1.986.600)
- Canarias (3.731.937).
- Cataluña (2.750.364).
- Comunidad Valenciana (1.625.686).
- Comunidad de Madrid (1.576.399).



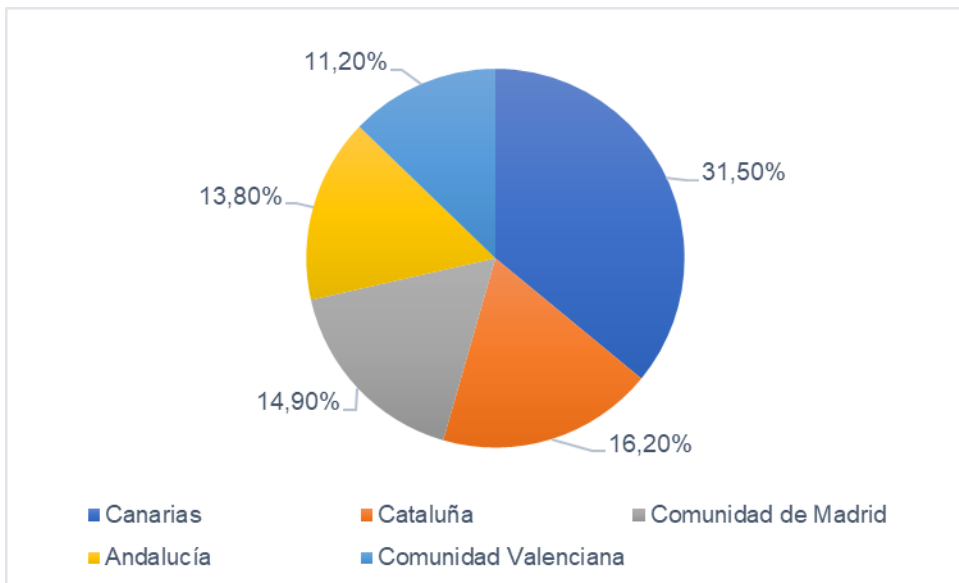
Gráfico 10: Principales comunidades autónomas receptoras de turistas internacionales en el primer trimestre del 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (INE, 2023a)

Al mismo tiempo, son las que cuentan con el mayor peso en el gasto realizado por los turistas durante el primer trimestre del 2023.

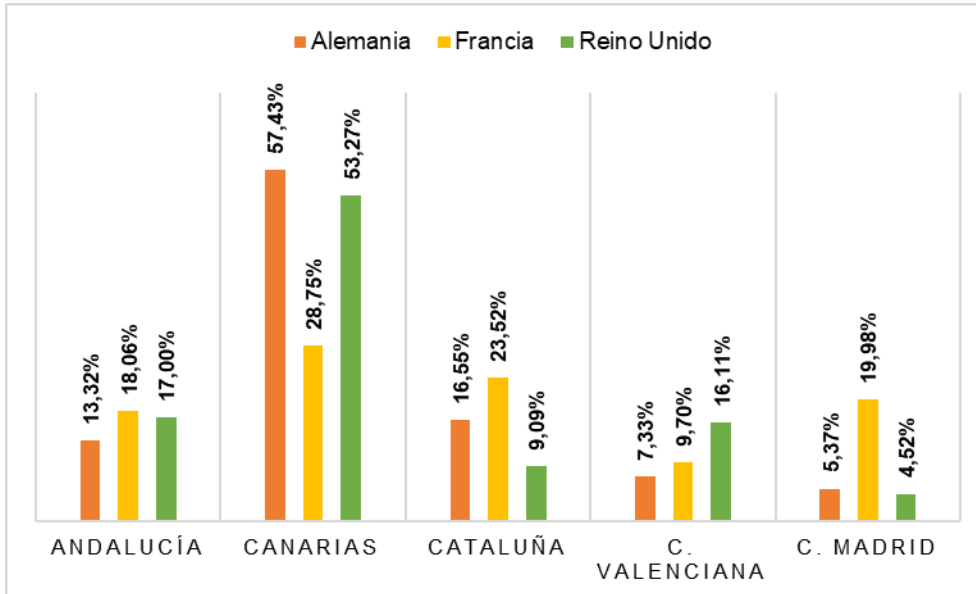
Gráfico 11: Gasto de los turistas según la Comunidad Autónoma de destino principal



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR, 2023c)

Adicionalmente, se muestra el porcentaje de las Comunidades Autónomas más visitadas por los principales países emisores de turistas a España:

Gráfico 12: Distribución de países emisores de turistas por Comunidad Autónoma de destino



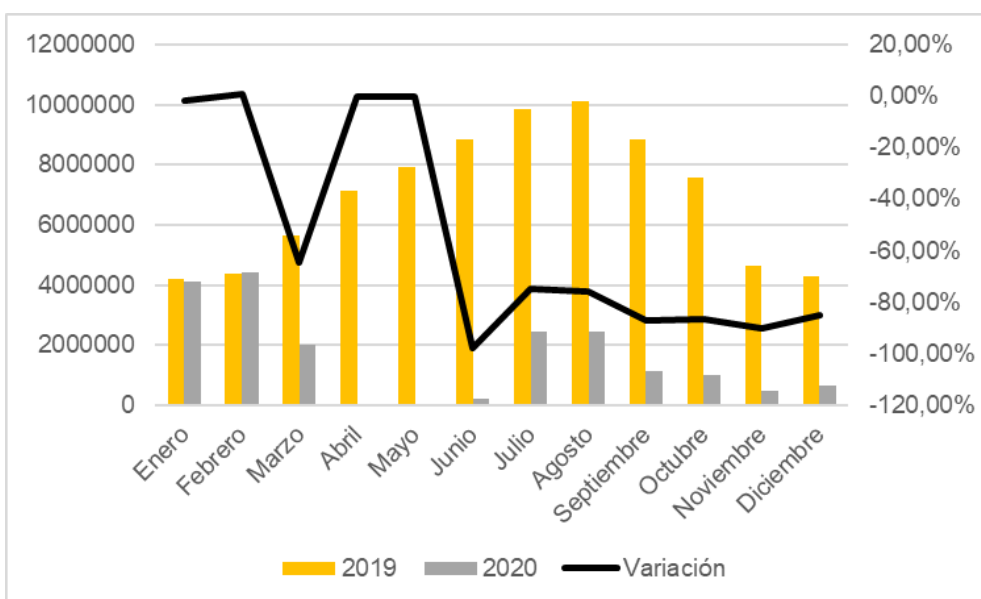
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Frontur (FRONTUR, 2023b)

### 3.4 Impacto del COVID-19

En el año 2019, el número de turistas que recibió España sobrepasó la cifra de 83 millones, con un incremento del 1.1% respecto al año anterior, hecho que marcó un récord histórico en la llegada de visitantes internacionales (FRONTUR, 2019). Asimismo, el gasto turístico experimentó un incremento del 2.8%, alcanzando los 92.278 millones de euros, como así lo reflejó la encuesta de Gasto Turístico (Gasto Turístico, 2019), por lo que, sin duda, el 2019 se consolidó como uno de los mejores años para el sector turístico.

No obstante, la llegada de turistas internacionales al país comenzó a sufrir fuertes descensos a partir del mes de marzo del 2020, a pesar de que los dos primeros meses del año registraron tasas de crecimiento sostenido, como consecuencia de la rápida expansión del virus SARS-Cov-2, comúnmente conocido con el nombre COVID-19, el cual desencadenó una crisis sanitaria sin precedentes que ocasionó grandes estragos a nivel mundial.

Gráfico 13: Variación la llegada de turistas internacionales entre el 2019 y 2020.



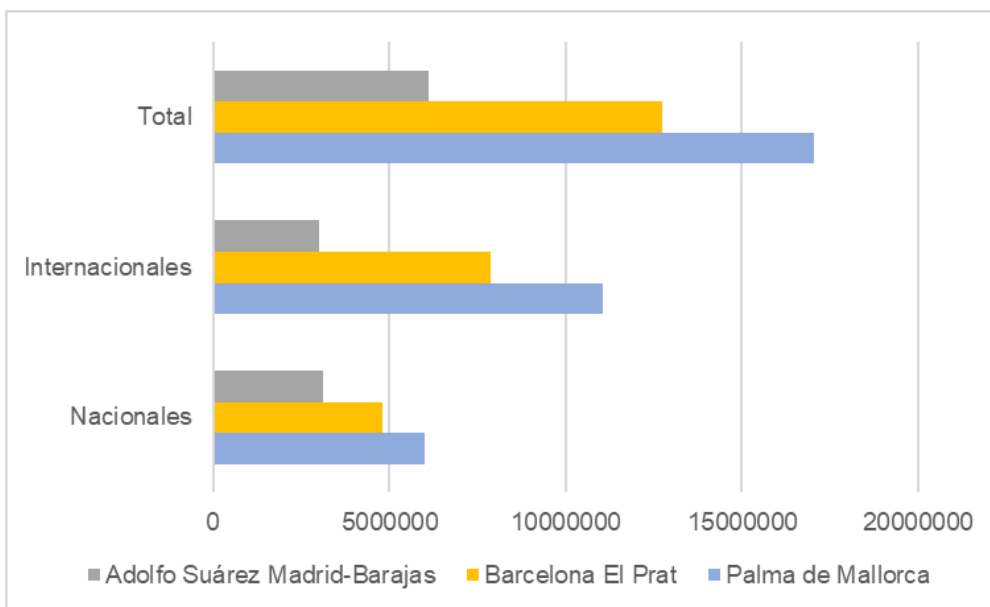
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

Como podemos observar en el Gráfico 13, las cifras experimentan un descenso radical a partir del mes de marzo, con una variación de -64.65% con respecto a marzo del 2019, a raíz de la declaración del estado de alarma, decretando el confinamiento obligatorio a lo largo de todo el territorio nacional como medida necesaria para frenar la expansión del virus.

En España, en particular, las fuertes restricciones aplicadas a la movilidad afectaron en mayor proporción tanto al sector turístico como al aéreo, ya que el confinamiento conllevó al cierre obligatorio de los establecimientos turísticos (hoteles, restaurantes, etc.) y a la prohibición de los viajes por turismo, nacionales e internacionales. Así, la actividad turística en España quedó prácticamente en cero durante los tres meses de cuarentena (Calveras & Santana, 2022).

En lo que respecta al tráfico aéreo, tres de los aeropuertos más afectados de Europa son aeropuertos españoles, más concretamente Madrid-Barajas (-72.3%), Barcelona-El Prat (-75.9%) y Palma de Mallorca (-79.4%), los cuales han sufrido un mayor descenso con respecto al número de llegada de pasajeros como consecuencia de las medidas de seguridad impuestas para detener los contagios (*Impacto del COVID-19, 2021*)

Gráfico 14: Evolución del número de llegadas de pasajeros según el tipo de tráfico



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Aena (AENA, 2023a)

Tras la continuidad de las limitaciones ante la situación sanitaria, la temporada veraniega también se vio afectada por el detrimento de la actividad turística debido a una combinación de diferentes factores mencionados a continuación (Exceltur, 2020)

- Cierre de España para mercados internacionales. Las restricciones en el país provocaron un impacto negativo para los viajeros internacionales ante la extensión del virus y los rebotes.
- Reducida temporada turística con una tímida reactivación en julio, pero con cierre anticipado en el mes de agosto en los destinos de temporada ante los límites impuestos a la movilidad.
- Apertura parcial de la oferta. En los meses de julio y agosto casi el 24% de los establecimientos hoteleros se mantuvieron cerrados mientras que aquellos espacios de ocio abiertos aplicaron un aforo limitado para cumplir con el protocolo COVID-19.
- Creciente incertidumbre sanitaria y económica de los turistas nacionales e internacionales por el empeoramiento y aceleración de la propagación del virus en el país.

En términos generales, la actividad turística alcanzó los 64.573 millones de euros con una aportación del 5.5% al PIB, casi siete puntos menos que el año anterior. Por su parte, la demanda turística interna también se vio limitada por períodos de tiempo, frenando así la capacidad para dinamizar la actividad con el objetivo de compensar las caídas externas (Delgado, 2021).

En lo que respecta al empleo en las ramas económicas características del turismo, el número de puestos de trabajo generados fue de 2.23 millones (11.8%), nueve décimas menos que el año anterior, siendo las ramas de alojamiento, agencias de viaje y transporte aéreo las más afectadas por los efectos de la pandemia (Hosteltur, 2022).

En adición, en la *Tabla 3* se refleja la comparación del gasto generado por los turistas internacionales en los años 2019 y 2020 en los productos característicos del turismo y los no característicos. Como podemos observar, se produjo un descenso de -74.14% del total gasto en el año 2020, lo que se traduce en una diferencia abismal de 61.3 millones de euros con respecto al año anterior.

*Tabla 3: Gasto de los turistas internacionales por productos y periodo*

	2019	2020	Variación
<b>A: Productos característicos del turismo</b>	<b>58.853,00</b>	<b>13.293,50</b>	<b>-77,41%</b>
1A: Hoteles y similares	19.430,40	4.679,00	-75,92%
1B: Servicios de alquiler inmobiliario	5.289,20	766,10	-85,52%
2: Servicios de provisión de alimentos y bebidas	10.380,10	2.358,90	-77,27%
3: Servicios de transporte de pasajeros por ferrocarril	600,90	108,90	-81,88%
4: Servicios de transporte de pasajeros por carretera	1.365,20	310,40	-77,26%
5: Servicios de transporte de pasajeros por agua	281,20	48,90	-82,61%
6: Servicios de transporte aéreo de pasajeros	6.005,60	1.424,30	-76,28%
7: Servicios de alquiler de equipos de transporte	1.456,60	314,40	-78,42%
8: Agencias de viajes y otros servicios de reserva	1.608,50	277,80	-82,73%
9: Servicios culturales	5.732,10	1.321,70	-76,94%
10: Servicios deportivos y recreativos	6.703,10	1.683,10	-74,89%
<b>B: Otros productos no característicos</b>	<b>23.872,40</b>	<b>8.099,30</b>	<b>-66,07%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>82.725,40</b>	<b>21.392,80</b>	<b>-74,14%</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR, 2020)*

### 3.5 Ryanair

Fue fundada en el año 1985 por los hermanos Ryan (Cathal y Declan) con una plantilla de apenas veinticinco trabajadores y un pequeño avión de catorce puestos. En sus inicios, operaba una única ruta entre los aeropuertos Waterford (Irlanda) y Gatwick (Londres), uno de los aeropuertos secundarios de Reino Unido.

En 1986, la compañía decide implementar una estrategia poco habitual en el mercado de ese entonces: el modelo *low-cost*. Michael O'Leary, CEO, adoptó el modelo de bajo coste impulsado por la aerolínea americana *Southwest Airlines* con el objetivo de ofrecer tarifas bajas en las rutas europeas cortas, así como aumentar la frecuencia de los viajes. Como resultado, en su segundo año de operaciones, *Ryanair* contaba con 120 empleados y transportaba a más de 82.000 pasajeros.

Tras la desregulación del transporte aéreo en la Unión Europea en 1997, la aerolínea tuvo la oportunidad de expandirse a través del continente europeo, aumentar su flota y establecer nuevas rutas, especialmente tras el estreno de la compañía en la bolsa de Dublín y el NASDAQ (*Análisis estratégico-Ryanair*, 2020).

En la actualidad, *Ryanair* realiza 3000 vuelos diarios y opera en 229 aeropuertos, conectando a 39 países dentro de Europa y el Norte de África. El número de pasajeros transportados durante el último año alcanza los 168.9 millones (+74%), mejorando en 11 puntos su tasa de ocupación (93%) con respecto al período anterior (Hosteltur, 2023).

#### 3.5.1 Estrategia de Ryanair

El objetivo de *Ryanair* es posicionarse como la aerolínea de pasajeros regulares más grande de Europa a través de la mejora continua de sus tarifas bajas para generar un mayor tráfico de pasajeros, al mismo tiempo que busca mantener un enfoque en la contención de los costes.

La estrategia llevada a cabo hasta ahora se basa en distintos elementos clave, todos interrelacionados entre sí y enfocados en reducir costes, lo que le permite a la compañía aérea lograr una ventaja competitiva frente al resto. Los elementos clave son los mencionados a continuación:

- Tarifas bajas.

Las tarifas de *Ryanair* están diseñadas para estimular la demanda, principalmente del sector del ocio y turismo. Al momento de lanzar ofertas, la estrategia se basa en ofertar un precio básico, "*Value offer*", al cliente potencial que no incluye

ningún servicio adicional más que el trayecto, así pues, se cubren los costes estructurales como el precio del combustible por pasajero, tasas aeroportuarias, costes del personal y de mantenimiento. Por otro lado, las tarifas también se establecen sobre la base de la demanda de vuelos particulares y en referencia al período restante hasta la fecha de salida, lo que significa que la tarifa será más alta en aquellos vuelos de alta demanda y con fecha de salida más cercana.

No obstante, la estrategia de *Ryanair* también cuenta con otras tres tarifas complementarias al “*value offer*”, las cuales permiten a los pasajeros incluir servicios adicionales.

*Ilustración 6: Tipos de tarifas ofertadas por Ryanair.*

La ilustración muestra cuatro columnas que representan diferentes niveles de tarifas Ryanair:

- Value (Viaja ligero):** Solo 1 bolsa pequeña (40cm x 20cm x 25cm). Debe caber debajo del asiento.
- Regular (Excelente para viajes cortos):** Incluye prioridad y 2 piezas de equipaje de mano (10 kg y una bolsa pequeña), y asiento reservado.
- Plus (Incluye facturación de equipaje de 20 kg):** Incluye 1 bolsa pequeña, asiento reservado, facturación de equipaje de 20 kg y facturación gratuita en el aeropuerto.
- Flexi Plus (Si cambias tus planes, también puedes cambiar tu reserva):** Incluye cambio de vuelo en línea o en el aeropuerto, y pago de la diferencia de tarifa. Incluye también prioridad y 2 piezas de equipaje de mano, y reserva de cualquier tipo de asiento.

Fuente: *Ryanair (Ryanair, 2023)*

En la *Ilustración 6* se muestran las tres tarifas adicionales a la básica, en las cuales el incremento del precio es proporcional al aumento de servicios extras que incluye cada una.

La tarifa *Regular* permite añadir dos piezas de equipaje de mano (10 kg y una bolsa pequeña) y seleccionar el asiento según las filas específicas disponibles, además de incluir el *Priority Boarding* o prioridad de embarque.

La tarifa *Plus* incluye la reserva del asiento en filas específicas y una bolsa pequeña como las tarifas anteriores, sin embargo, permite la facturación gratuita en el aeropuerto hasta cuarenta minutos antes del vuelo (normalmente es dos horas antes) y facturación adicional de un equipaje de 20kg.

Por último, la tarifa *Flexi Plus*, además de incluir dos piezas de equipaje de mano, permite al pasajero la reserva del asiento sin restricción de filas y el cambio de vuelo, hasta 2.5 horas antes del viaje por vía online o hasta 40 minutos desde el aeropuerto, sin coste adicional.

Independientemente de la tarifa elegida, la aerolínea oferta estos servicios adicionales de tal forma que el pasajero tenga la oportunidad de adquirirlos de manera individual.

- Servicio al cliente

Su objetivo es ofrecer el mejor servicio al cliente dentro de la competencia. *Ryanair* se convirtió en la primera aerolínea en ofrecer el servicio “*Day of Travel*” que informa a los pasajeros sobre datos relativos al vuelo tales como *check-in*, puerta de embarque, etc.

Además, en el año 2021 lanzó la iniciativa “*We Are Listening*” y celebró reuniones del panel de clientes *Ryanair* en las ciudades de Dublín y Madrid con el objetivo de que sean los mismos consumidores quienes aporten ideas y sugerencias sobre las posibles mejoras que se puedan aplicar para lograr que la experiencia de autoservicio sea más satisfactoria.

- Vuelos frecuentes *point-to-point*.


Otro elemento clave en la estrategia son los vuelos *Point-to-point*, la cual consiste en la organización de rutas que una misma aeronave realizará en el día, teniendo como origen y destino el mismo punto de partida.

Esta estrategia es ideal para *Ryanair* puesto que le permite operar rutas directas y sin escalas, de tal manera que ahorran tiempo y evitan costes eliminando el servicio directo de conectar a los pasajeros, incluida la transferencia de equipaje. Además, los vuelos de corta duración dan paso a aumentar la frecuencia y reducir los precios, así como eliminar el servicio de alimentación gratuita durante la trayectoria.

A continuación, se muestra el historial de vuelo de la aeronave 9H-QAA de la aerolínea *Ryanair* seleccionada en la página web *Flightradar 24* con la finalidad de mostrar las rutas realizadas el día 3 de junio del 2023 con origen y destino final la ciudad de Memmingen (AL). La aerolínea realiza 6 vuelos en el día, entre las 06:25 y 21:08 con una media de aproximadamente 40 minutos entre vuelos, demostrando así que la organización de rutas es *point-to-point*, optimizando al máximo el número de horas de vuelo de la aeronave y reduciendo los tiempos de escala al mínimo.



Ilustración 7: Historial de vuelo aeronave 9H-QAA de Ryanair.

Flight history for aircraft - 9H-QAA									
AIRCRAFT Boeing 737-8AS		TYPE CODE B738		MODE S 4D21E9		 <p>© Fabrizio Gandolfo   Jetphotos</p>			
AIRLINE Ryanair		Code FR / RYR		SERIAL NUMBER (MSN)					
OPERATOR Malta Air		Code / MAY		AGE					
03 Jun 2023	Faro (FAO)	Memmingen (FMM)	FR5782	2:52	17:05	17:16	20:55	Landed 21:08	
03 Jun 2023	Memmingen (FMM)	Faro (FAO)	FR5783	2:41	14:35	14:48	16:35	Landed 16:29	
03 Jun 2023	Pescara (PSR)	Memmingen (FMM)	FR2319	1:08	12:20	12:52	13:45	Landed 13:59	
03 Jun 2023	Memmingen (FMM)	Pescara (PSR)	FR2318	1:08	10:35	11:00	11:55	Landed 12:08	
03 Jun 2023	Banja Luka (BNX)	Memmingen (FMM)	FR9061	1:06	08:05	08:12	09:25	Landed 09:18	
03 Jun 2023	Memmingen (FMM)	Banja Luka (BNX)	FR9060	1:02	06:25	06:27	07:40	Landed 07:29	

Fuente: Flightradar 24 (Flightradar24, 2023)

- Bajos costes operativos.

Ryanair se esfuerza por reducir o controlar los principales gastos relacionados con el funcionamiento de una aerolínea.

En primer lugar, el modelo de aeronave. Ryanair se ha decantado por utilizar un único modelo de avión (Boeing-737) con el objetivo de limitar los costes asociados al entrenamiento del personal abordo, mantenimiento, y, por supuesto, la compra y almacenamiento de las piezas de repuesto. Al mismo tiempo que le brinda una mayor flexibilidad a la compañía a la hora de programar a la tripulación.

En segundo lugar, el coste del personal. La compañía aérea se esfuerza por controlar los costes laborales incentivando la alta productividad, de tal forma que ofrece incentivos salariales conforme al desempeño de los trabajadores, por ejemplo, comisiones por ventas abordo o número de horas de vuelo realizadas.

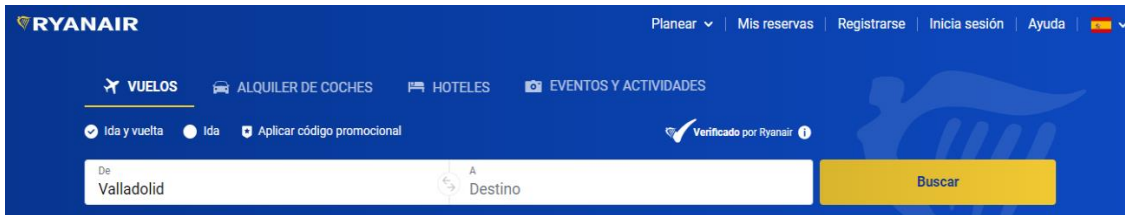
En tercer lugar, el coste del servicio al cliente. La aerolínea opta por celebrar acuerdos con contratistas externos, principalmente para el personal destinado en tierra, puesto que la dirección considera que de esta manera se genera más rentabilidad.

- Uso de plataformas digitales.

Ryanair oferta sus servicios a través de su página web, *Ryanair.com*, y su aplicación móvil, lo que facilita aún más el proceso de reservas de vuelo a sus clientes. Además, tanto la página web como la aplicación móvil están diseñadas para cumplir dos objetivos: facilitar la compra del billete al cliente potencial a través de un *layout* digital

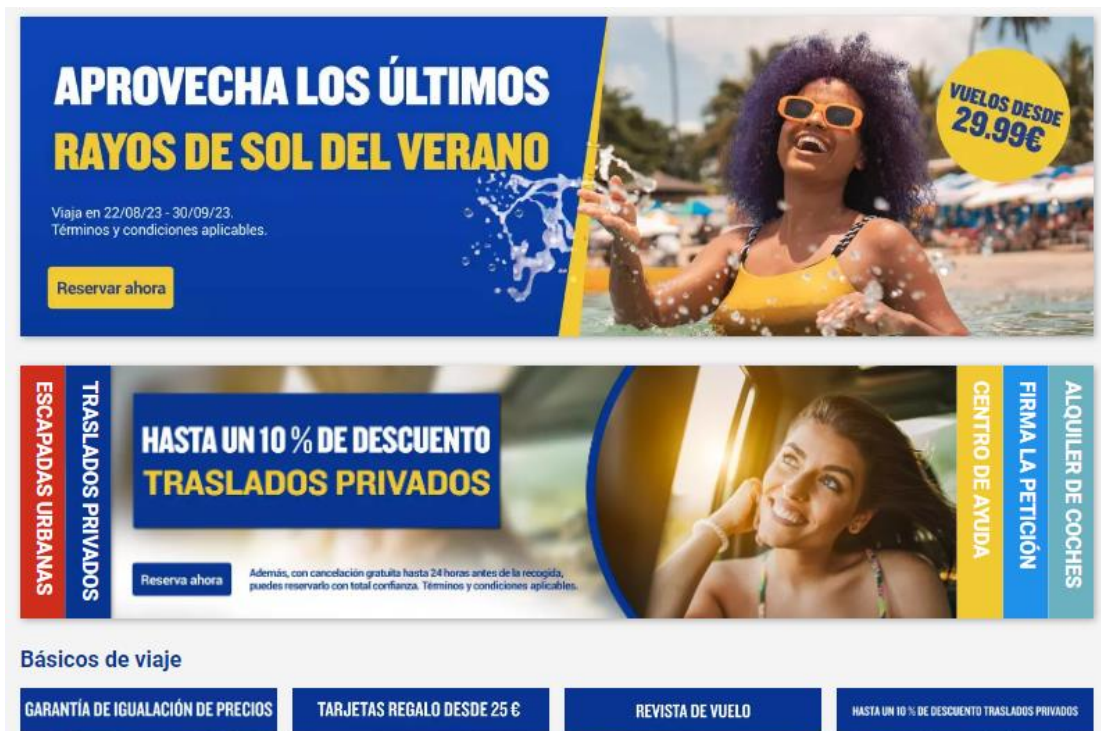
intuitivo y desarrollar el marketing online de forma recursiva en dichos canales con la finalidad de ofrecer los servicios adicionales y con ello la posibilidad de aumentar ingresos.

Ilustración 8: User-friendly layout



Fuente: Ryanair (Ryanair, 2023).

Ilustración 9: Marketing recursivo en la página web



Fuente: Ryanair (Ryanair, 2023)

Estas plataformas también ofrecen la posibilidad de adquirir servicios adicionales tales como equipaje, prioridad de embarque, elección de asiento, alquiler de vehículos, alojamiento, etc. En definitiva, la digitalización contribuye a la reducción de costes para la aerolínea al no utilizar intermediarios (agencias de viaje) y, por tanto, evitar el pago de comisiones, ya que la comisión de ventas por terceras partes en las aerolíneas tradicionales equivale a un 8% del precio del billete.

- Preservación del medioambiente.

La política medioambiental de *Ryanair* gestiona su impacto en el medio ambiente al operar una de las flotas más jóvenes (Boeing-737), logrando así importantes reducciones de CO<sub>2</sub> y contaminación acústica. Asimismo, establece objetivos medioambientales ambiciosos para seguir en la línea de reducción de la huella de carbono tales como impulsar el 12.5% de los vuelos con combustible de aviación sostenible (SAF) para el 2030.

### **3.6 Principales rutas operadas por Ryanair en España**

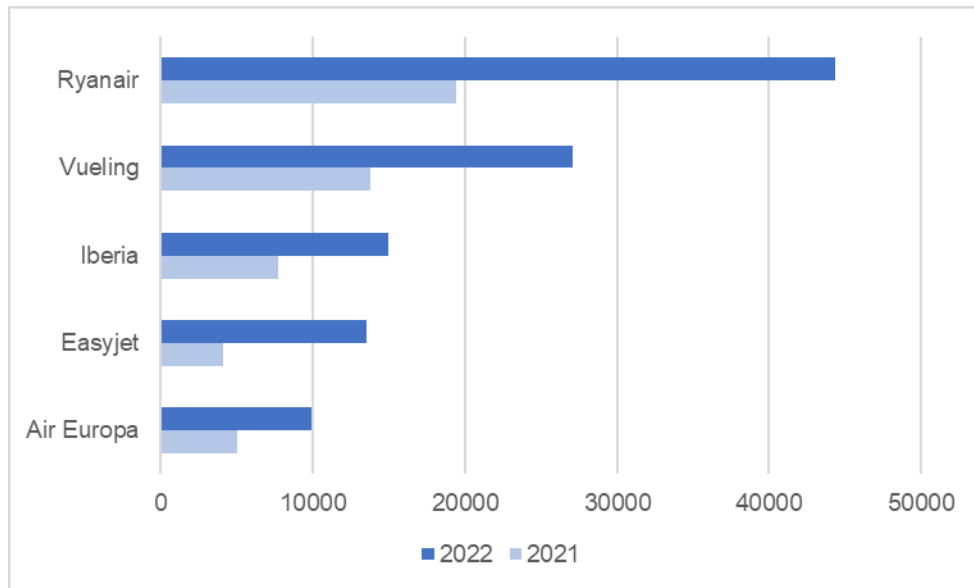
La aerolínea irlandesa comenzó sus operaciones en el aeropuerto de Girona, una infraestructura en la cual transitaban pocos pasajeros debido a sus escasos servicios de comunicación para aquel entonces. En el año 2002 despegó el vuelo desde la ciudad catalana con destino a Frankfurt, lo que impulsó un modelo de negocio incipiente en el territorio español.

En el primer año de operaciones en España (diciembre 2002 a 2003) el número de pasajeros en el aeropuerto de Girona se incrementó en 167%, con un total de 1.4 millones de viajeros. Para ese entonces, el billete de ida a la ciudad de Frankfurt tenía un valor de 14.50 euros, a Londres de 12.99 euros y a Milán de 39.99 euros, por lo que el precio fue un elemento fundamental para asentarse en el mercado español, puesto que sus tarifas eran, entre un 86% y 95%, más económicas en comparación con las del resto de compañías aéreas que operaban durante esa época (El Español, 2022).

Actualmente, según el análisis realizado por *Ryanair* de la mano de la consultora española *PwC*, se determina que la compañía aérea ha transportado a más de 400 millones de pasajeros en las últimas dos décadas, de los cuales 340 han sido pasajeros en vuelos internacionales y el resto en vuelos nacionales, aportando grandes beneficios, además de una contribución de 14.000 millones de euros anuales a la economía y sociedad española (Ryanair, 2022).

Por otro lado, la compañía irlandesa está presente en 28 aeropuertos españoles y ocupa el primer lugar en el ranking de aerolíneas en el país según el número de pasajeros. Su misión es continuar creciendo en el país ampliando sus bases y aumentando su flota de aviones “*Gamechanger*” para incentivar el tráfico de pasajeros (Ledo, 2023).

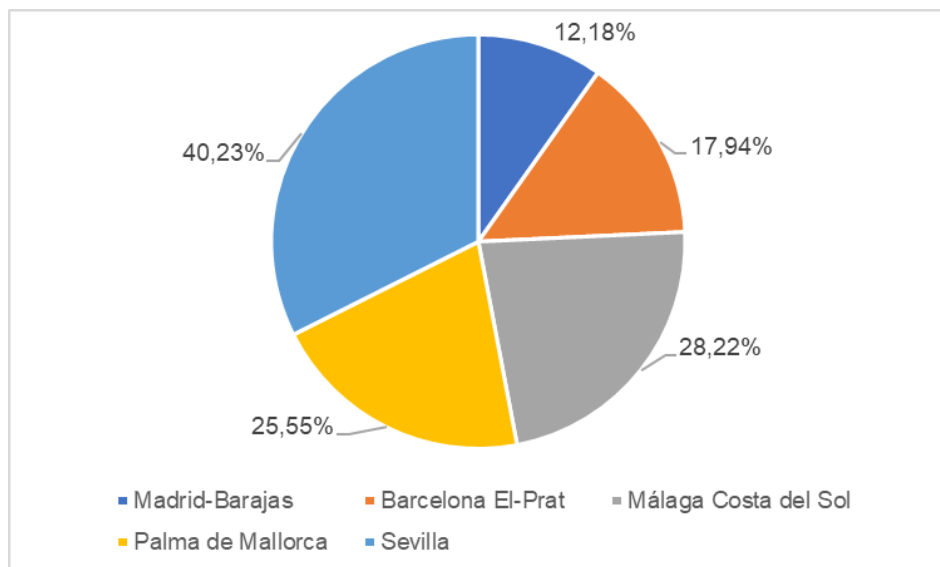
Gráfico 15: Número de pasajeros de las principales compañías aéreas en España en 2021 y 2022



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (Statista, 2023).

Asimismo, se registraron incrementos en el tránsito de pasajeros que volaron con *Ryanair* en los aeropuertos españoles en el año 2022. En Madrid, el aumento de pasajeros con respecto al año anterior fue de 1.30%, en Barcelona del 1.12%, en Málaga del 1.02%, en Palma de Mallorca 1.29% y, por último, en Sevilla, se registró un crecimiento del 3.56% (AENA, 2022)

Gráfico 16: Cuota de pasajeros de Ryanair en las principales rutas operadas con respecto al total



Fuente: Elaboración propia a partir de Aena (AENA, 2022)

Tabla 4: Principales rutas operadas por Ryanair en aeropuertos españoles

Aeropuerto	Destinos operados por Ryanair
Adolfo Suárez Madrid-Barajas	Alemania (1), Austria (1), Bélgica (1), Bulgaria (1), Dinamarca (2), España (8), Francia (3), Hungría (1), Italia (13), Irlanda (1), Jordania (1), Lituania (1), Luxemburgo (1), Malta (1), Marruecos (8), Países Bajos (1), Polonia (2), Portugal (2), Reino Unido (6), República Checa (1) y Rumanía (1).
Barcelona El-Prat	Alemania (3), Austria (1), Bélgica (1), Bulgaria (1), Dinamarca (2), España (14), Estonia (1), Francia (3), Grecia (1), Hungría (1), Irlanda (1), Italia (11), Letonia (1), Lituania (1), Luxemburgo (1), Malta (1), Marruecos (6), Montenegro (1), Países Bajos (2), Polonia (3), Portugal (3), Reino Unido (9), República Checa (1) y Suecia (1)
Málaga-Costa del Sol	Alemania (11), Austria (1), Bélgica (1), Bulgaria (1), Croacia (1), Dinamarca (3), España (11), Francia (3), Hungría (1), Irlanda (4), Italia (7), Letonia (1), Lituania (1), Marruecos (6), Noruega (1), Países Bajos (2), Polonia (4), Portugal (2), Reino Unido (16) y Suecia (2)
Palma de Mallorca	Alemania (13), Austria (2), Bélgica (1), Bulgaria (1), Dinamarca (3), Eslovaquia (1), España (14), Francia (4), Hungría (1), Irlanda (4), Italia (8), Lituania (1), Luxemburgo (1), Marruecos (3), Noruega (1), Países Bajos (1), Polonia (4), Portugal (1), Reino Unido (13), República Checa (1), Rumanía (1) y Suecia (2).
Sevilla	Alemania (5), Austria (1), Bélgica (1), Dinamarca (1), España (13), Francia (5), Hungría (1), Irlanda (2), Italia (11), Luxemburgo (1), Malta (1), Marruecos (4), Países Bajos (1), Polonia (1), Portugal (2), Reino Unido (3) y República Checa (1).

Fuente: Elaboración propia a partir de Ryanair (Ryanair, 2023)

La compañía irlandesa amplía su programación para el verano del 2023, con más de 67 rutas nuevas en los aeropuertos españoles.

En Madrid operará más de 785 vuelos semanales gracias a la extensión de Aena en su esquema de incentivos a la recuperación del tráfico en verano, con la finalidad de potenciar el turismo y el empleo. Por otro lado, añade a la ciudad de Liverpool como nuevo destino con seis vuelos operados a la semana y ha incrementado la frecuencia en más de 10 rutas a ciudades populares del Italia, Marruecos, Reino Unido y Portugal. Esto supone la creación de más de 5.000 puestos de trabajo (Ryanair News, 2023a).

En Barcelona se estrenan 5 nuevos destinos a las ciudades de Faro, Newcastle, Gdansk, Trieste y Ouarzazate, así como el aumento de frecuencias en más de 20 rutas populares como Palma, Málaga, Milán, Viena y Bruselas, lo que le permitirá a Ryanair transportar a más de 8.3 millones de pasajeros en este 2023 (Ryanair News, 2023c).

Asimismo, para el caso de Sevilla, se estrenan 5 destinos hacia las ciudades de Cork, Núremberg, Praga, Santander y Weeze, así como el incremento de las frecuencias en 30 rutas, dicho crecimiento se ve respaldado por la incorporación de dos aviones con base en Sevilla, lo que supone la creación de 60 puestos de trabajo para pilotos, tripulación e ingenieros (Ryanair News, 2023b).

*Ryanair* tiene la vista puesta en el futuro y prevé acelerar el crecimiento en los próximos años para alcanzar la cifra de 225 millones de pasajeros, para ello, pretende incorporar 50 aeronaves para los próximos cinco años, así como continuar con la ampliación del número de rutas, con gran interés en las regiones españolas de Cantabria y Galicia (*El modelo 'low-cost' que cambió el turismo en España, 2022*).

## 4 Comparativa entre las aerolíneas tradicionales y *low-cost*

### 4.1 Metodología

En consonancia con lo expuesto a lo largo del trabajo, se elabora y se lleva a cabo una encuesta online con la finalidad de conocer la percepción de los consumidores españoles acerca de las aerolíneas y, en particular, cuáles son los aspectos relevantes a la hora de escoger un modelo tradicional o *low-cost*.

FICHA TÉCNICA	
Población de estudio (N)	18.700.000 de turistas españoles
Ámbito	España
Tamaño de la muestra (n)	384
Error muestral	5%
Tipo de muestreo	Muestreo Aleatorio Simple (M.A.S)
Trabajo de campo	Junio 2023
Tipo de entrevista	Encuesta online

Para determinar el tamaño de la muestra (n) se delimitó previamente la población de estudio (N), para ello se tomó como referencia el número de turistas españoles que viajaron hacia el extranjero utilizando el avión como método de transporte en el 2022, según los datos aportados por la *Encuesta de Turismo de Residentes (INE)*.

Dado que la población de estudio (N) es superior a 100.000, se deduce que estamos ante una población infinita, por lo que se emplea la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 pq}{e^2} = \frac{1.96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2} = 384$$

**n** = tamaño de la muestra (número de encuestados).

**e** = error muestral admitido. En este caso se ha optado por un 5%.

**K** = constante que depende con el nivel de confianza con el que se desea trabajar. En este caso, deseamos investigar con un nivel de confianza del 95% y su valor correspondiente es de 1.96

**p** = proporción de individuos que representan la característica en estudio. Este dato se obtiene de estudios previos o, en su defecto, consideramos que  $p = 0.5$  cuando no haya sido posible encontrar dicha información.

**q** =  $1-p$ . proporción de individuos que no representan la característica en estudio.



## 4.2 Encuesta

### 1. ¿Con qué frecuencia realizas un viaje en avión?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

### 2. Indique el motivo por el cual realiza un viaje en avión (siendo 1 poco frecuente y 5 muy frecuente)

	1	2	3	4	5
Turismo u ocio					
Trabajo					
Estudios					
Otros					

### 3. Al momento de comprar un billete de avión, ¿con que frecuencia utiliza las siguientes opciones? (Siendo 1 poco frecuente y 5 muy frecuente).

	1	2	3	4	5
Página web de la aerolínea					
App móvil de la aerolínea					
Agentes de viaje online (Booking, Expedia, Skyscanner)					
Agencias de viaje					

### 4. Del 1 al 5, califique la importancia que representa para usted comprar el billete de avión con anticipación a la fecha de viaje (siendo 1 nada importante y 5 muy importante).

Poco importante	1	2	3	4	5	Muy importante

### 5. ¿Con qué frecuencia suele pagar el coste adicional para elegir el asiento?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre



6. ¿Por qué elige una aerolínea low-cost? Indique el grado de importancia que tienen las siguientes características, siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

	1	2	3	4	5
Precio					
Calidad					
Seguridad					
Horarios					

7. ¿Por qué elige una aerolínea tradicional? Indique el grado de importancia que tienen las siguientes características, siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

	1	2	3	4	5
Precio					
Calidad					
Seguridad					
Horarios					

8. Al realizar vuelos de corta distancia, ¿elige una aerolínea tradicional o low-cost?

- Tradicional  
 Low-cost

9. ¿Qué aerolínea prefiere cuando realiza vuelos de corta distancia?

- Ryanair  
 Vueling  
 Iberia  
 Air Europa

10. Del 1 al 5, califique su nivel de satisfacción con respecto a la aerolínea de preferencia al momento de volar (siendo 1 no satisfactorio y 5 muy satisfactorio).

No satisfactorio	1	2	3	4	5	Muy satisfactorio

**11. ¿Qué trayecto realiza en avión con mayor frecuencia?**

- Nacional
- Internacional

**12. Califique los siguientes aspectos según su importancia (siendo 1 nada importante y 5 muy importante).**

	1	2	3	4	5
Facilidad de check-in					
Atención del personal en tierra					
Atención del personal abordo					
Limpieza e higiene del avión					
Comodidad en los asientos					

**13. Califique los siguientes criterios a la hora de comprar un billete según su importancia (siendo 1 nada importante y 5 muy importante).**

	1	2	3	4	5
Precio					
Posibilidad de cancelación gratuita					
Formas de pago aceptadas					
Otros servicios (alojamiento, alquiler de coches...)					

**14. ¿Está de acuerdo con la posibilidad de pagar más por adquirir servicios adicionales (catering abordo, elección de asientos, embarque con prioridad) al volar con una aerolínea *low-cost*?**

- Totalmente desacuerdo
- En desacuerdo
- Me es indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**15. ¿Qué servicio adicional representa mayor importancia para usted?  
(Siendo 1 nada importante y 5 muy importante)**

	1	2	3	4	5
Equipaje extra					
Prioridad de embarque					
Servicios abordó					
Seguro de viaje					
Alquiler de coche					

**16. Indique su sexo**

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo

**17. Indique en qué tramo se encuentra su edad**

- Menos de 20 años
- 20-30 años
- 31-40 años
- 41-50 años
- Más de 50 años

**18. Indique su situación actual**

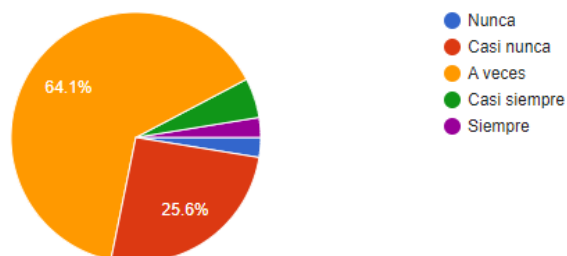
- Estudiante
- Trabajador/a por cuenta ajena
- Autónomo
- Desempleado/a
- Jubilado/a

**4.3 Resultados**

Tras haber registrado 78 respuestas de personas comprendidas entre los diferentes rangos de edad, se muestran los resultados obtenidos para su interpretación:

¿Con qué frecuencia realiza un viaje en avión?

78 respuestas

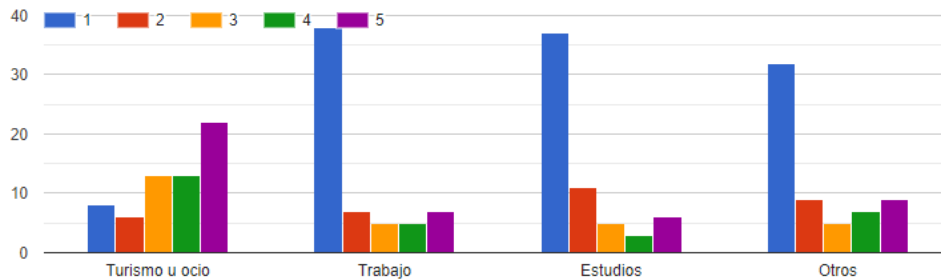


El 64.1% de los encuestados ha respondido que viaja en avión de manera

ocasional, mientras que el 26.6% no viaja en avión de manera frecuente. La diferencia se puede atribuir a las secuelas que ha dejado la pandemia del COVID-19, ya que por motivos de seguridad las personas se han decantado por utilizar otra alternativa de transporte, como puede ser el coche.

Indique el motivo por el cual realiza un viaje en avión (siendo 1 poco frecuente y 5 muy frecuente)

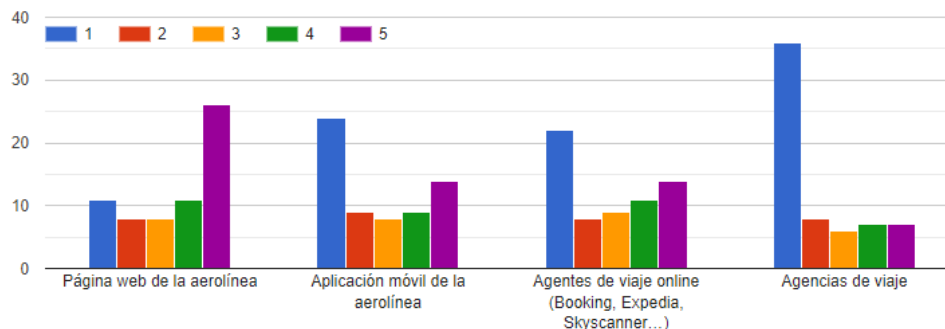
 Copiar



El resultado de esta pregunta nos indica que las personas que viajan más frecuentemente en avión lo hacen por motivo de turismo u ocio, principalmente porque los destinos turísticos o vacacionales suelen ser internacionales, mientras que los medios de transporte más utilizado para el turismo interno es el coche o los trenes de alta velocidad.

Al momento de comprar un billete de avión, ¿con que frecuencia utiliza las siguientes opciones? (Siendo 1 poco frecuente y 5 muy frecuente)

 Copiar

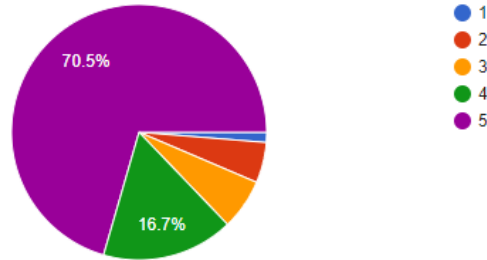


Podemos observar que los encuestados realizan la compra del billete de manera muy frecuente a través de la página web de la aerolínea, mientras que las Agencias de viaje son utilizadas con poca frecuencia. Esto se debe a que, en la actualidad, las páginas web cuentan con un diseño innovador e intuitivo con el objetivo de que el proceso de compra sea más eficaz y eficiente para los clientes.

Del 1 al 5, califique la importancia que representa para usted comprar el billete de avión con anticipación a la fecha de viaje (siendo 1 nada importante y 5 muy importante)

 Copiar

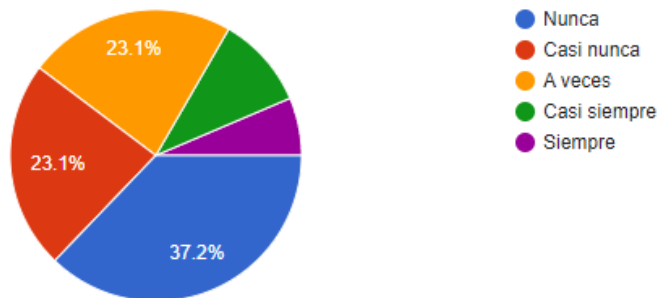
78 respuestas



Comprar el billete de avión con anticipación a la fecha de viaje es muy importante para el 70.5% de los encuestados, esto se debe a que el precio fluctúa según el destino, la demanda y, sobre todo, la estacionalidad.

¿Con qué frecuencia suele pagar el coste adicional para elegir el asiento?

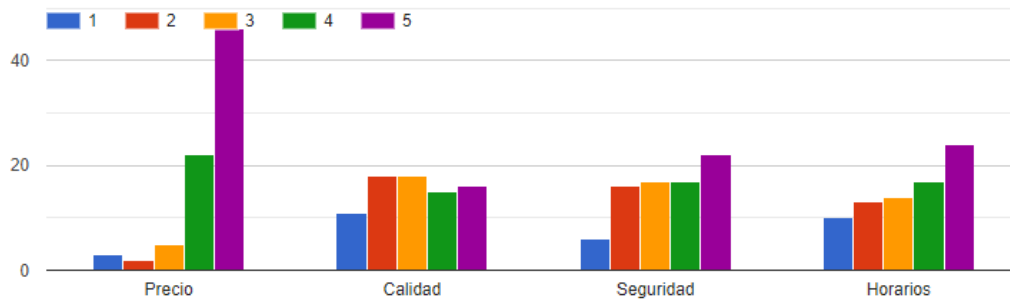
78 respuestas



El 37.2% de los encuestados nunca paga por elegir el asiento, el 23.1% casi nunca y el 23.1% a veces asume dicho coste. Por otro lado, solo el 6.4% respondió de manera positiva, por lo que podemos concluir que los pasajeros no están dispuestos a asumir el coste adicional por elección de asiento.

¿Por qué elige una aerolínea low cost? Indique el grado de importancia que tienen las siguientes características, siendo 1 nada importante y 5 muy importante

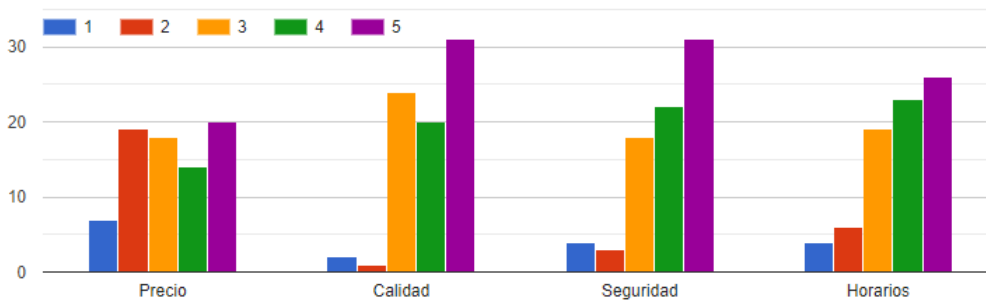
[Copiar](#)



A la hora de elegir una aerolínea *low-cost*, el precio es el principal factor relevante para la mayoría de los encuestados, con un total de 46 respuestas, mientras que la calidad y seguridad no representan características importantes al optar por una compañía de bajo coste. Una vez más se pone de manifiesto que los pasajeros optan una aerolínea *low-cost* gracias a que ofrecen un precio más competitivo con respecto a las aerolíneas tradicionales.

¿Por qué elige una aerolínea tradicional? Indique el grado de importancia que tienen las siguientes características, siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

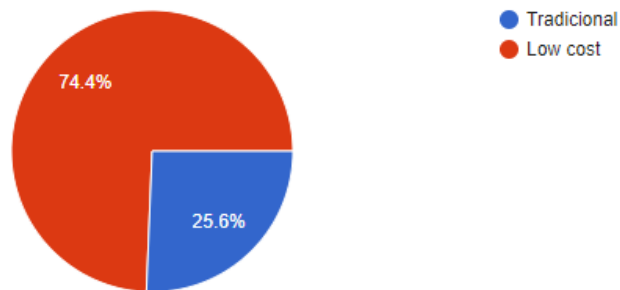
[Copiar](#)



Para los encuestados la calidad y la seguridad son las características que más importancia presentan a la hora de escoger una aerolínea tradicional con 31 respuestas a favor, le siguen los horarios 26 y, por último, el precio con 20 opiniones a favor. Esto se debe a que las aerolíneas tradicionales enfocan sus esfuerzos en ofrecerle al cliente un servicio de alta calidad y exclusividad, por lo que están dispuestos a pagar un mayor precio.

Al realizar vuelos de corta distancia, ¿elige una aerolínea tradicional o low cost?

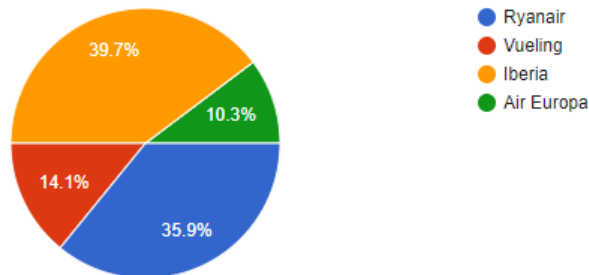
78 respuestas



El 74.4% de los encuestados opta por una aerolínea *low-cost* para realizar vuelos de corta distancia, por lo que podemos concluir que la razón principal de esta decisión es el precio, ya que, al ser un tiempo de vuelo inferior a tres horas, los consumidores se decantan por opciones más económicas y flexibles.

¿Que aerolínea prefiere cuando realiza vuelos de corta distancia?

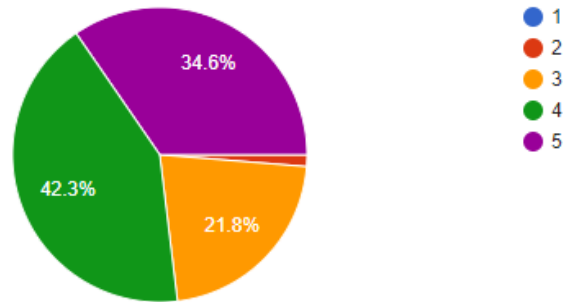
78 respuestas



A la hora de elegir una aerolínea el 39.7% de los encuestados opta por Iberia y el 35.9% por Ryanair, la diferencia entre la elección puede recaer en que Iberia es la aerolínea tradicional por excelencia en España y ofrece un mayor número de rutas a nivel nacional, no obstante, la estrategia de *Ryanair* para el verano 2023 consiste en abrir más de 70 nuevas rutas a lo largo del territorio español.

Del 1 al 5, califique su nivel de satisfacción con respecto a la aerolínea de preferencia al momento de volar (siendo 1 no satisfactorio y 5 muy satisfactorio)

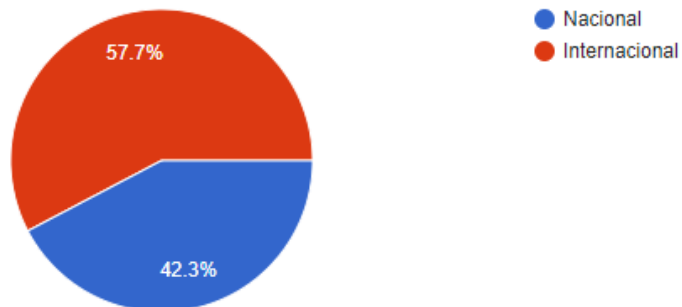
78 respuestas



En cuanto a satisfacción según la aerolínea elegida, el 42.3% de los encuestados se encuentran a gusto con su elección y el 34.6% indican que su experiencia ha sido muy satisfactoria. Podemos deducir que la aerolínea de preferencia cumplió con las expectativas de los pasajeros al momento de volar en aspectos tales como la puntualidad, servicios, etc.

¿Qué trayecto realiza en avión con mayor frecuencia?

78 respuestas

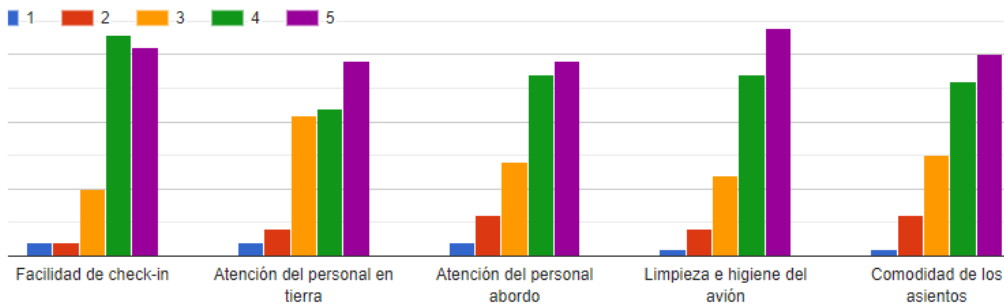


El 57.7% de los encuestados realiza trayectos internacionales en avión con mayor frecuencia que a destinos nacionales, lo cual puede responder a las distintas opciones de transporte que tienen los consumidores para realizar trayectos dentro del territorio nacional como el coche o los trenes de alta velocidad.



Califique los siguientes aspectos según su importancia (siendo 1 nada importante y 5 muy importante)

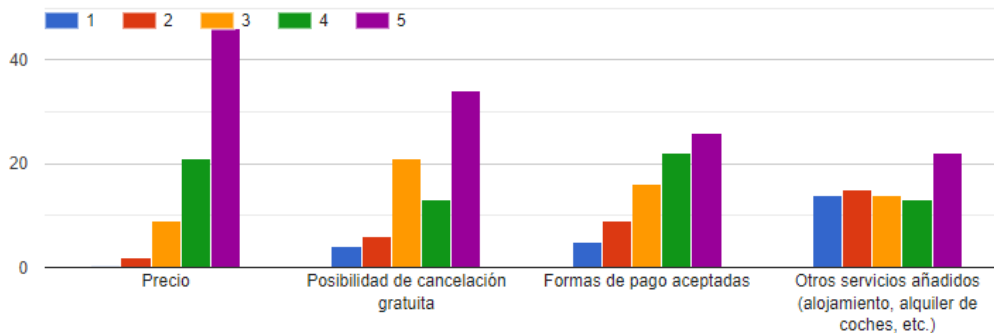
[Copiar](#)



En cuanto a la importancia que tienen los aspectos en una aerolínea, la limpieza e higiene del avión tiene mayor relevancia para los encuestados con 34 respuestas a favor, por lo que podemos deducir que esta característica ha cobrado mayor importancia a raíz de la crisis del COVID-19 y los usuarios están más concientizados y valoran fehacientemente las medidas de seguridad de su entorno. Por otro lado, le sigue la facilidad de hacer el *check-in* con 33, mientras que la comodidad de los asientos y la atención del personal, tanto en tierra como abordo, obtuvieron 29 respuestas.

Califique los siguientes criterios a la hora de comprar un billete según su importancia (siendo 1 nada importante y 5 muy importante)

[Copiar](#)

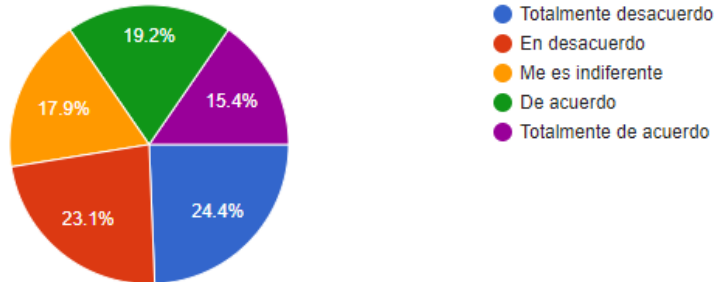


A la hora de comprar un billete de avión el precio es la característica más importante que los encuestados tienen en cuenta con un total de 46 respuestas y le sigue la posibilidad de cancelación gratuita con 34, mientras que las formas de pago aceptadas y otros servicios añadidos no son de mayor importancia. Así pues, podemos deducir que el precio es un factor sumamente importante para la toma de decisión de los pasajeros.

¿Está de acuerdo con la posibilidad de pagar más por adquirir servicios adicionales (catering abordo, elección de asiento, embarque con prioridad) al volar con una aerolínea low cost?

[Copiar](#)

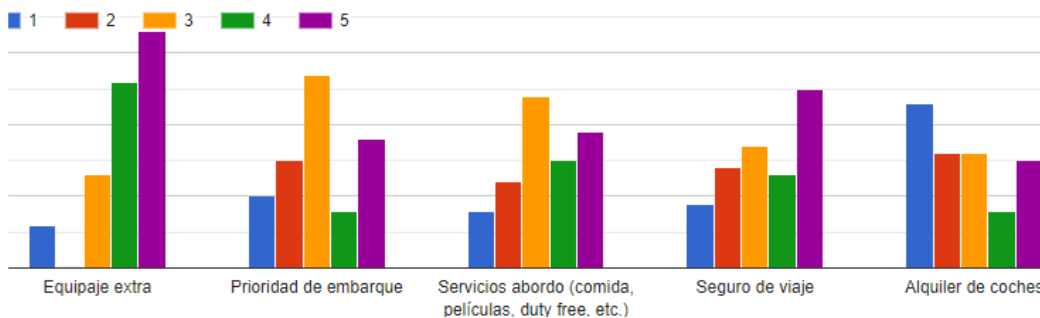
78 respuestas



El 24.4% de los encuestados indica que está totalmente en desacuerdo en pagar más para adquirir servicios adicionales a la hora de volar con una aerolínea *low-cost*, en contraste con el 15.4% que responde de manera positiva. Por tanto, podemos deducir que los encuestados no estarían dispuestos a adquirir tales servicios a la hora de volar con una compañía de bajo coste.

¿Qué servicio adicional representa mayor importancia para usted? (siendo 1 nada importante y 5 muy importante)

[Copiar](#)

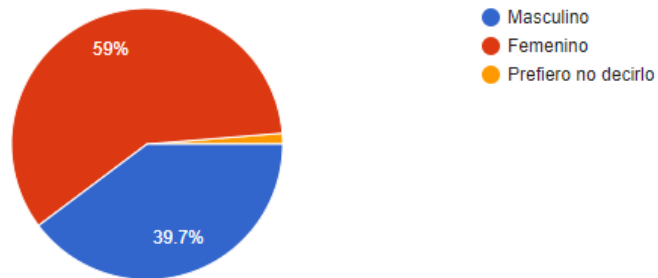


El equipaje extra es el servicio adicional que mayor importancia tiene para los encuestados con un total de 33 respuestas a favor, ya que es una parte esencial en cada viaje y no es común viajar sin contar, al menos, con un equipaje acorde a la ocasión, por lo que los pasajeros les otorgan mayor valor frente a los demás aspectos. Le sigue el seguro de viaje con 25, mientras que el servicio de alquiler de coches no representa ninguna importancia para los encuestados.

A continuación, se muestran las preguntas personales dirigida hacia los encuestados de las cuales podemos obtener el sexo, el rango de edad y su situación laboral.

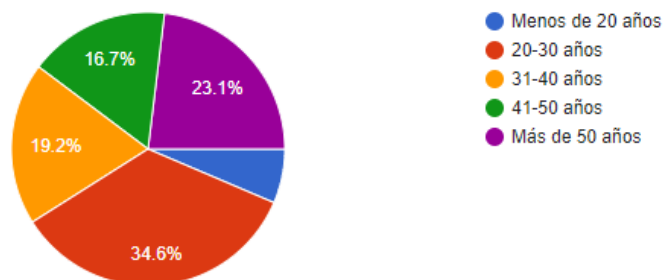
Indique su sexo

78 respuestas



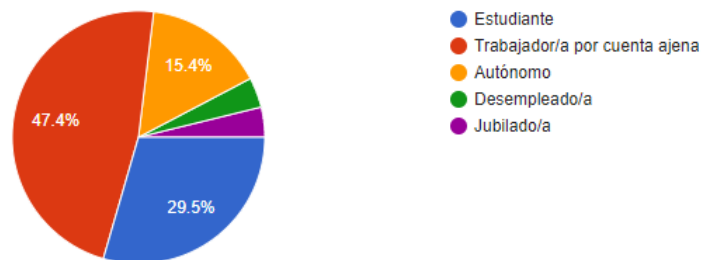
Indique en qué tramo se encuentra su edad

78 respuestas



Indique su situación actual

78 respuestas



Podemos observar que un 59% de los encuestados se identificó como mujer, un 39.7% corresponde al sexo masculino y apenas un 1.3% se abstuvo de responder. El rango de edad por mayoría corresponde a personas de 20-30 años, seguido de un 23.1% de más de 50 años. Asimismo, la mayoría de las personas que realizaron la encuesta son trabajadores por cuenta ajena, el 29.5% son estudiantes, el 15.4% autónomos y el resto desempleados y jubilados.

En conclusión, la mayoría de los encuestados son sensibles al precio ya que es considerada una variable sumamente importante a la hora de elegir una aerolínea low-

cost o tradicional, así como para obtener el billete de avión. Asimismo, podemos deducir que los encuestados no están dispuestos a incurrir en un mayor precio por adquirir servicios adicionales, por lo que, al viajar con una aerolínea *low-cost*, solo asumirían el precio del billete.

#### 4.4 Comparativa: Ryanair e Iberia

A continuación, se expondrán dos aerolíneas por excelencia que siguen un modelo de negocio distinto con el objetivo de identificar las principales diferencias entre ambas. Por un lado, *Iberia* como aerolínea tradicional y, por otro, *Ryanair* como aerolínea de bajo coste.

##### 4.4.1 IBERIA

El 28 de junio de 1927 se levantó el acta de constitución de “*Iberia, Compañía Aérea de Transportes*”. Las primeras rutas se establecieron a ciudades peninsulares, Islas Canarias y algunos puntos de la costa africana, pero no fue sino seis meses después que tuvo lugar el primer vuelo, el 14 de diciembre de 1972, que unía las ciudades Madrid y Barcelona. Desde entonces, destacó por una expansión internacional al ser la primera aerolínea española en realizar un vuelo comercial entre Europa y Latinoamérica (Iberia, 2023).

Iberia se mantuvo como empresa pública hasta la privatización iniciada a finales del siglo XX y uno de los principales objetivos establecidos para hacer frente a su nueva situación fue el de “satisfacer al cliente y al accionista”.

No obstante, en el inicio del nuevo siglo Iberia enfrentó diversos escenarios negativos provocados por el atentado terrorista del 11-S, la neumonía asiática, la recesión económica que derivó en la crisis del 2008, así como a otros factores internos relativos a la antigüedad de la flota y exceso de costes que causaron un impacto económico y provocaron pérdidas para la compañía aérea.

Ante esta problemática, se plantearon diferentes soluciones, pero finalmente se llevó a cabo la fusión de Iberia con British Airways, conformando posteriormente el Grupo IAG (International Air Group), con el objetivo de crear sinergias entre las compañías operadoras para alcanzar la innovación y sostenibilidad en el sector aéreo (IAG, 2023).

En términos de estrategia, Iberia, como aerolínea tradicional, sigue una diferenciación frente a las aerolíneas de bajo coste, principalmente, en las distintas clases de servicio que ofrecen en un mismo vuelo. La implementación del *Yield Management* se centra en la división de las aeronaves según las tarifas: clase turista,

*El fenómeno de las aerolíneas low-cost y su impacto en el turismo español*

business y primera clase, las cuales cuentan con una serie de atributos y comodidades que permiten al pasajero elegir la exclusividad de su experiencia en función de la opción escogida. Entre otras características, Iberia ofrece un programa de fidelización de clientes, *Iberia Plus*, el cual permite al pasajero acumular puntos por los vuelos realizados, acceso a salas VIP en embarque y otras ofertas exclusivas.

Por otro lado, la calidad del servicio ofrecida es lo más importante, por lo que las aerolíneas tradicionales suelen operar en *hubs* o aeropuertos principales debido a su excelente conexión con el centro de la ciudad. En el caso de Iberia, la sede principal es el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas.

Además, cuentan con una flota numerosa compuesta por aeronaves de diferentes características para poder brindar sus servicios de manera óptima y acoger a un mayor número de pasajeros con la finalidad de fortalecer y potenciar la demanda de vuelos de larga distancia.

#### 4.4.2 RYANAIR

Como se ha comentado anteriormente, *Ryanair* es la pionera del modelo *low-cost* en Europa y gracias a la estrategia de liderazgo en costes ha logrado posicionarse como la aerolínea de bajo coste por excelencia.

A diferencia de las aerolíneas tradicionales, *Ryanair*, como *low-cost*, se centra en brindar un servicio básico y funcional al momento de volar, lo que le permite aportar valor para los clientes por el reducido precio de sus tarifas. Así pues, no prescinde de los conocidos *ancillaries* o servicios auxiliares, sino que los ofrece de manera adicional al coste del billete. A su vez, la prestación de estos servicios adicionales representa una importante fuente de ingresos para la aerolínea.

Por otro lado, su punto fuerte, en ocasiones, actúa como un punto débil puesto que las opiniones de los clientes son desfavorables en cuanto a la baja calidad del servicio, así como por el incremento del precio del billete al cobrar por los servicios extra. Sin embargo, ante estas críticas vertidas, su actividad y clientela siguen creciendo en el tiempo, principalmente en España, puesto que es la aerolínea *low-cost* de referencia con más de 10 millones de pasajeros transportados en el presente año (Praga, 2023).

En resumen, *Ryanair* ha sabido adaptar las características de la estrategia de liderazgo en costes a su modelo de negocio. Cuenta con flotas estandarizadas para reducir costes en mantenimiento y entrenamiento del personal, realiza vuelos *point-to-point* para maximizar el rendimiento de los recursos y opera en aeropuertos secundarios con el fin de reducir las tasas aeroportuarias. De igual manera opta por subcontratar servicios tales como el personal en tierra para evitar incurrir en mayores gastos.

La aerolínea irlandesa apunta hacia el futuro con la apertura de nuevas rutas en distintos aeropuertos españoles con el objetivo de incrementar el tráfico de pasajeros en un 12% para este verano 2023 (elEconomista.es, 2023). Así mismo, se enfoca en su transformación para los próximos años con el suministro de combustible sostenible para la aviación (SAF) con el propósito de alcanzar cero emisiones en el 2050 junto con la renovación de su flota de aviones Boeing 737 “*Gamechanger*”, los cuales producen un 16% menos de emisiones y un 40% menos de contaminación acústica (Ryanair, 2021).

Tabla 5: Comparativa Ryanair e Iberia

Características	RYANAIR (Liderazgo en costes)	IBERIA (Diferenciación)
Clase de servicios	Única	Turista, <i>business</i> y primera clase
Precio	Estructura de tarifas simple	Estructura de tarifas compleja
Aeropuertos	Secundarios	Principales
Vuelos	Corta y media distancia ( <i>Point-to-point</i> )	Corta, media y larga distancia (red de conexiones)
Atención al cliente	Calidad baja	Calidad muy alta
Público objetivo	Turistas	Turistas y viajes de negocios

Fuente: Elaboración propia.

## 5 Conclusión

El fenómeno de las aerolíneas de bajo coste ha dejado una huella significativa en el turismo español, además de que ha actuado como un impulsor clave, transformando la industria y la percepción de los consumidores al permitir que los viajes sean más económicos, por lo tanto, más accesibles gracias a la implementación de su estrategia *low-cost* y la flexibilidad de adaptar su estructura de costes con el objetivo de conseguir una máxima optimización.

Como se ha puesto de manifiesto, el transporte aéreo no solo contribuye con el sector del turismo, sino también con otras ramas relacionadas, tales como el comercio y la hostelería, que, de igual manera, han experimentado un crecimiento significativo gracias a la llegada de turistas al país junto con el gasto efectuado por estos.

Así pues, con el objetivo de profundizar y entender el funcionamiento de las aerolíneas de bajo coste se ha estudiado el caso en particular de la aerolínea *low-cost*, *Ryanair*, para identificar la estrategia que desarrolla y los elementos claves que han permitido su posicionamiento como la aerolínea de referencia, a pesar de que se ha visto envuelta en controversias y problemáticas relativas a sus políticas restrictivas en cuanto a servicios adicionales, así como a huelgas por parte de sus trabajadores, razón por la cual la aerolínea ha focalizado sus esfuerzos en optimar el servicio al cliente a través de mejoras digitales tales como “*Day of Travel*”, centro de autoservicio digital y “*Wallet MyRyanair*”.

En consonancia, se ha realizado una encuesta con el fin de conocer la percepción de los clientes sobre las compañías aéreas *low-cost* y cuáles son los aspectos que representan mayor importancia a la hora de escoger entre una aerolínea tradicional o una de bajo coste. Los resultados permiten concluir que la mayoría de los viajeros que eligen una aerolínea *low-cost* frente a una tradicional comprenden el rango de edad entre 20-30 años, siendo el precio la característica distintiva de elección.

Es posible concluir que el modelo de negocio *low-cost* seguirá predominando de cara al futuro, pero deberá adaptarse a la concientización climática de las nuevas generaciones para minimizar el impacto medioambiental. Por lo que las aerolíneas deberán optar por la eficiencia desde el punto de vista energético, reducir su huella de carbono y buscar alternativas más ecológicas en cuanto a combustibles.



## 6 Bibliografía

- 120 años del primer vuelo.* (2022, julio 4). IBERIA. <https://tinyurl.com/28v9hvhy>
- A. Osterwalder & Y. Pigneur. (2010). *Generación de Modelos de Negocio.* Deusto.  
<https://tinyurl.com/2q928k2b>
- AENA. (2022). *Información del tráfico aéreo por compañía aérea.* <https://tinyurl.com/26ge96p6>
- AENA. (2023a). *Estadísticas de Tráfico Aéreo.* <https://tinyurl.com/26ge96p6>
- AENA. (2023b). *Información de pasajeros según la compañía aérea.* AENA SME., S.A.  
<https://www.aena.es/es/estadisticas/inicio.html>
- AENA. (2023c, febrero 1). *Estadísticas de Tráfico Aéreo.* <https://tinyurl.com/26ge96p6>
- Aerolíneas low cost vs tradicionales.* (2022). Bob. <https://tinyurl.com/2f77tm2x>
- Análisis estratégico-Ryanair.* (2020). Studocu. <https://tinyurl.com/2fk6d26k>
- Aviación Global.* (2018, enero 5). <https://tinyurl.com/26cxd44b>
- BBVA. (2022). *Historia de la aviación.* BBVA. <https://tinyurl.com/24ln96e5>
- Blijdenstein, J. (2019, octubre 1). *Ryanair: Hechos, historias e indemnizaciones.*  
<https://tinyurl.com/29tasgnv>
- Calveras, A., & Santana, M. (2022). El turismo en España ante el COVID-19. ISSN.  
<https://tinyurl.com/2ku8scxg>
- Castillo, F. (2020). *El avión y el sueño de conquistar el cielo.* <https://tinyurl.com/23jeagkw>
- Delgado, M. C. (2021, junio 2). *EL IMPACTO DE LA COVID-19 EN EL SECTOR TURÍSTICO.*  
AECR. <https://tinyurl.com/2hcp3fax>
- EGATUR. (2020). *Gasto turístico receptor por productos y periodo.* Instituto Nacional de Estadística (INE). <https://tinyurl.com/2lc5m3ul>
- EGATUR. (2023a). *Gasto de los turistas internacionales según comunidad autónoma.* Instituto Nacional de Estadística (INE). <https://tinyurl.com/2mu58v8a>
- EGATUR. (2023b, marzo). Instituto Nacional de Estadística (INE). <https://tinyurl.com/y872n6h9>  
*El fenómeno de las aerolíneas low-cost y su impacto en el turismo español*

- EGATUR. (2023c, marzo). Instituto Nacional de Estadística (INE). <https://tinyurl.com/2mu58v8a>
- El Español. (2022, abril 30). *Luces y sombras en los 20 años de Ryanair en España, la «low cost» que democratizó los vuelos para todos*. <https://tinyurl.com/2euxxh3z>
- El modelo 'low cost'*. (2022, mayo 3). <https://tinyurl.com/29gmct3f>
- El Transporte Aéreo* (p. 7). (2019). CEOE; <https://tinyurl.com/236ulzy3>.
- elEconomista.es. (2023, enero 18). *Eddie Wilson (Ryanair): «Aumentaremos nuestra capacidad en España si Aena no sube las tasas»*. <https://tinyurl.com/26b7nmjz>
- Estrategia de enfoque*. (2022). Comunidad de Empresas. <https://tinyurl.com/2eyfzbvo>
- Estrategias Porter*. (2015, agosto 6). Economipedia. <https://tinyurl.com/2htoatg9>
- Exceltur. (2020). *Evolución y necesidades del sector turístico español ante el impacto del Coronavirus* (Nº74; p. 65). <https://tinyurl.com/y4vpvujc>
- Exceltur. (2023). *PIB turístico español*. <https://tinyurl.com/26dwz6at>
- Flightradar24. (2023). *Live Flight Tracker—Real-Time Flight Tracker Map*. <https://tinyurl.com/2hstas2x>
- Forbes. (2023, enero 17). *El PIB turístico de España*. <https://tinyurl.com/2xtr7u3z>
- FRONTUR. (2019). Instituto Nacional de Estadística (INE). <https://tinyurl.com/2pg8eh8q>
- FRONTUR. (2023a). Instituto Nacional de Estadística (INE). <https://tinyurl.com/2jqvwl98>
- FRONTUR. (2023b, marzo). Instituto Nacional de Estadística (INE). <https://tinyurl.com/2jqvwl98>
- Gasto Turístico*. (2019). Instituto Nacional de Estadística (INE). <https://tinyurl.com/2mu58v8a>
- Hosteltur. (2022, enero 4). *El peso del turismo en la economía española cae al 5,5% del PIB*. <https://tinyurl.com/2hylcz49>
- Hosteltur. (2023, mayo 22). *Ryanair aumentó en un año su tráfico un +74% y sus ingresos un +124%*. Hosteltur: Toda la información de turismo. <https://tinyurl.com/2px9oref>
- Humanes, M. (2023, marzo 19). *Metodología Lean: ¿Qué es y cómo aplicarla en tu empresa?* <https://tinyurl.com/25o7neub>

- IAG. (2023). *Acerca de IAG*. <https://tinyurl.com/27c9mxvp>
- Iberia. (2023). *Iberia | Historia*. <https://tinyurl.com/2dy5kxpa>
- Impacto del COVID-19*. (2021, febrero 28). <https://tinyurl.com/2qmjl5mv>
- INE. (2021). *Gasto turístico receptor por productos y periodo*. <https://tinyurl.com/2gro9pve>
- INE. (2023a). *Número de turistas según comunidad autónoma principal de destino*. <https://tinyurl.com/27vwlezf>
- INE. (2023b). *Número de turistas según motivo principal del viaje*. <https://tinyurl.com/2on9k8p5>
- INE. (2023c). *Número de turistas según país de residencia*. <https://tinyurl.com/29w4ymsz>
- INE. (2023d). *Número de turistas según vías de acceso*. <https://tinyurl.com/2a4xgwrp>
- Informe Anual*. (2023). SGTM; <https://tinyurl.com/2cb6tgb>.
- Ledo, S. (2023, mayo 22). *Ryanair vuelve a beneficios tras la pandemia al ganar 1.430 millones*. *elperiodico*. <https://tinyurl.com/2euxxh3z>
- Liderazgo en costes*. (2022, noviembre 10). Deusto Formación. <https://tinyurl.com/2kdlu22q>
- Martínez, M. (2016). *La evolución del low cost, ¿moda, tendencia o realidad consolidada?* <https://tinyurl.com/237cqhsi>
- MINCOTUR. (2022). *Herramienta DAFO*. <https://tinyurl.com/2ym7omdp>
- Nota metodológica*. (2004, diciembre). Instituto Nacional de Estadística (INE). <https://tinyurl.com/2nuwt3m7>
- OMT. (2023). UNWTO. <https://tinyurl.com/2puoxbmu>
- Origen de la aviación*. (2018). Curiosfera. <https://tinyurl.com/2xr2p8z2>
- Población activa*. (2022). Instituto Nacional de Estadística (INE). <https://tinyurl.com/2d3ujuyz>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press. <https://tinyurl.com/2elyyxb2>
- Praga, M. (2023, abril 16). *El tráfico aéreo en España, en manos de Ryanair y Vueling*.

- Preferente.com*. <https://tinyurl.com/26v9ebob>
- Roura, J. R. C. (2011). *El Turismo: Un sector clave en la economía española*. ISSN. <https://tinyurl.com/2fsdjrby>
- Ryanair. (2021, julio 28). *Ryanair—Aviación sostenible*. <https://tinyurl.com/26hxolw6>
- Ryanair. (2022, abril 28). *20 años de inversión y crecimiento en España*. <https://tinyurl.com/2gn6qwkn>
- Ryanair*. (2023). <https://tinyurl.com/2ognbt74>
- Ryanair News. (2023a, enero 17). *Ryanair anuncia la programación más amplia en Madrid*. <https://tinyurl.com/27e238x8>
- Ryanair News. (2023b, febrero 8). *Ryanair lanza la mayor programación de Sevilla para el verano 2023*. <https://tinyurl.com/2y4fon43>
- Ryanair News. (2023c, marzo 7). *Ryanair lanza la mayor programación de vuelos en Barcelona para el verano 2023*. <https://tinyurl.com/27fz996a>
- SCB. (2022). *España líder del turismo*. Spain Convention Bureau. <https://tinyurl.com/2csbxato>
- Statista. (2023). *Principales aerolíneas según el número de pasajeros en España 2021-2022*. <https://tinyurl.com/2zcteltn>
- Turismo de España*. (2021). Instituto Nacional de Estadística (INE). <https://tinyurl.com/2gbsysfv>
- Un invento chino: La cometa. (2015, mayo 6). *La invención del vuelo*. <https://tinyurl.com/24h5qqoc>