

COLEGIO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

GRADO EN ADE

Trabajo Fin de GRADO



***Dumping* de Ryanair**

Análisis de su estrategia comercial en España

Autor: Baíllo Perezagua, Paulo

Tutor: González Cantón, César

Madrid, junio de 2020

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. QUÉ ES EL <i>DUMPING</i>	4
2.1 ACTUACIONES PARA FRENAR EL <i>DUMPING</i>	5
2.2 REPERCUSIÓN DEL <i>DUMPING</i> EN LAS AEROLÍNEAS	7
3. SECTOR AÉREO	8
3.1 INTRODUCCIÓN	8
3.2 MODELOS DE NEGOCIO DE LAS LÍNEAS AÉREAS	9
3.3 SUBVENCIONES PÚBLICAS A RYANAIR EN ESPAÑA	13
4. ESTRATEGIA COMERCIAL DE RYANAIR.....	16
4.1 ¿CÓMO SE RENTABILIZA UN BILLETE A PRECIOS TAN BAJOS?	17
4.2 FUENTES DE INGRESOS DE RYANAIR	20
5. CASO PRÁCTICO: <i>DUMPING</i> RYANAIR EN MADRID-BARAJAS	23
5.1 VUELO MADRID – SANTIAGO DE COMPOSTELA POR 10,99 EUROS	25
5.2 OTROS CASOS: MADRID – IBIZA Y MADRID – DESTINOS EUROPEOS.....	27
6. DISCUSIÓN.....	29
6.1 ¿POR QUÉ RYANAIR REALIZA <i>DUMPING</i> PERO DE FORMA RESIDUAL?	29
6.2 CONTRIBUCIÓN DE RYANAIR A LA SOCIEDAD	30
6.3 SOSTENIBILIDAD DEL SECTOR AÉREO	33
7. CONCLUSIÓN	35
8. BIBLIOGRAFÍA.....	37
9. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	39
10. ÍNDICE DE TABLAS.....	40
11. ANEXO I: CAPTURA DE PANTALLA DE LOS VUELOS A LA VENTA POR DEBAJO DE LOS COSTES	41
12. ANEXO II: ENCUESTA REALIZADA	43

1. INTRODUCCIÓN

El objeto del trabajo es comprobar si Ryanair realiza las prácticas de competencia desleal de *dumping* o no. La razón por la que Ryanair pueda verse incentivada a realizar el *dumping* es para debilitar a sus competidores. La aerolínea abusa de su posición dominante en el mercado permitiéndose vender billetes a precios por debajo del coste para ganar cuota de mercado, fidelizar a los clientes y debilitar a la competencia.

Lo cierto es que actualmente no hay ningún caso de denuncia judicial por parte de ninguna aerolínea o *stakeholder* que se haya visto perjudicado por esta práctica desleal por parte de la aerolínea irlandesa. Dicho lo cual, no deja de ser un tema muy sonado en la industria aeronáutica, donde los competidores frecuentemente realizan denuncias verbales por sus acciones poco éticas y al límite de la legalidad.

El modelo de negocio de Ryanair es totalmente opuesto al de cualquier otra aerolínea, por el que, tienen unas fuentes de ingresos y una contabilización de los mismos que nada tiene que ver con lo realizado por sus competidores. Esto genera una cierta opacidad y falta de transparencia, que indudablemente hace sospechar de la falta de ética e incluso legalidad en algunas de sus transacciones. Es por ello, por lo que considero que no sea tan evidente que la aerolínea venda por debajo de los costes, pero que a lo largo de mi análisis trataré de explicar.

A mi juicio, mi trabajo aporta un valor adicional puesto que es un tema del que no hay mucha información escrita, y del que creo que gracias a él, se pueden sacar conclusiones objetivas que pueden ayudar a entender el modelo de negocio tan peculiar de esta compañía. La metodología que he utilizado para desarrollar mi estudio se ha basado en partir de lo general, introduciendo el tema del *dumping* y el sector aéreo, para posteriormente centrarme en el análisis cualitativo del caso de Ryanair.

La razón por la que he decidido realizar este proyecto se debe a que soy un apasionado de la aviación, y honestamente siempre he tenido curiosidad por saber si realmente Ryanair vende por debajo de los costes o no, considerando que esta era la mejor oportunidad para averiguarlo. Por consiguiente, he podido concluir que, efectivamente, sí vende por debajo de los costes, y les intentaré demostrar el por qué.

2. QUÉ ES EL *DUMPING*

Dumping es la venta de productos exportados en mercados extranjeros a un precio por debajo del precio de venta de esos mismos productos en el mercado doméstico (Delener, 1998).

El *dumping* tradicionalmente ha estado relacionado con productos agrícolas, automoción, calzados, metal, papel, nylon, cristal etc. Es un problema que cada vez ha ido ganando mayor importancia puesto que debido a la globalización, los países tienen cada vez un volumen de exportaciones mayor. Es por ello, que este fenómeno suele ocurrir en empresas que operan en mercados que presentan un exceso de oferta. Por consiguiente, estas empresas ejercen grandes presiones sobre las autoridades gubernamentales locales, para que se tomen medidas que garanticen el comercio justo, que no tiene otro objetivo más que proteger a las empresas locales de las extranjeras. (Delener, 1998)

Cada país se encarga de elaborar sus propias leyes sobre *dumping*, siempre y cuando, sea acorde a lo establecido por la Organización Mundial del Comercio (WTO), lo que antes se denominaba GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*). La WTO está constituida por más de 100 países, entre los que se encuentran los europeos representados por la Unión Europea. Todos ellos, se encargan de negociar los criterios para elaborar estos reglamentos. (Delener, 1998). Tradicionalmente, los países que más han contribuido al seguimiento y control del *dumping* han sido: Canadá, Australia, Estados Unidos y los países de la Unión Europea. (Kerr, 2001)

En nuestro país, según el artículo 17 de la Ley 3/1991 de Competencia Desleal, establece que “la fijación de precios es libre y solo es desleal la venta por debajo de coste en tres supuestos: cuando induzca a error a los consumidores acerca del nivel de precios de otros productos o servicios del mismo establecimiento, cuando se quiera desacreditar a otro producto o si se pretende eliminar a competidores del mercado”. Esto quiere decir que efectivamente se considera desleal, y por tanto ilegal la venta de billetes de avión por debajo de coste. Por el contrario, a nivel europeo, según las directivas comunitarias emitidas, establecen que no es ilegal. (Anon, 2017)

2.1 ACTUACIONES PARA FRENAR EL *DUMPING*

- **Legalmente:** se llevan a cabo las prácticas de los aranceles. Esta medida conlleva la imposición de unos impuestos sobre los productos importados en dicho país, por lo que el precio de estos productos aumenta y por consiguiente se equilibra a los costes de producción base. De esta manera, el exportador tendrá que verse obligado a subir los precios de venta de sus productos puesto que el precio se ve inflado por los aranceles aplicados por el Gobierno. (Kerr, 2001)

Cabe destacar que, al aplicar aranceles a los productos importados, se puede realizar de dos maneras distintas:

1. **Aranceles a determinados productos:** cuando en una misma industria se imponen impuestos a ciertos productos, discriminando entre unos u otros. El objetivo de este impuesto es proteger a la industria local de los competidores extranjeros. Normalmente los productores locales suelen hacer mucha presión sobre el Gobierno y los reguladores para que apliquen este tipo de medidas proteccionistas. Este tipo de aranceles se les denomina “Ad valorem”. (Tiba, 2016)

Por ejemplo, como ocurre en la fabricación de aeronaves, Estados Unidos aplica fuertes aranceles a la venta de aviones del fabricante europeo, Airbus, en Estados Unidos. De esta manera, Airbus se ve obligado a subir los precios y tener más dificultades para competir en el mercado doméstico de su competidor Boeing. Una de las consecuencias que esto conlleva, es que sus clientes americanos se ven negativamente afectados, puesto que tienen que pagar unos precios superiores para adquirir ese producto, o en definitiva acabar optando por el productor local. Por el contrario, el principal beneficiado sería el fabricante local, que preserva su producción y con ello sus empleos. Actualmente, los aranceles suponen un 15% de en la importación de aviones europeos. (Anon, 2020)

Siguiendo con este ejemplo, otro fabricante de aeronaves como podría ser Bombardier, que es de Canadá, podrá seguir comercializando sus aviones en Estados Unidos sin tener que verse afectado por la imposición de aranceles. Es decir, se trata de una herramienta política que utilizan los países para proteger sus economías, y que en función de las relaciones con los otros países, permitirían el libre mercado como en el caso de Estados Unidos – Canadá, pero intervendrían en las transacciones con Europa para proteger a su industria.

2. Restricción en volumen de mercancías: se produce cuando los países establecen un máximo volumen de determinados productos importados. Esta medida es más laxa que la anterior, puesto que permite acceder a los exportadores a mercados internacionales, en el que pueden competir cara a cara con los productores locales, pero están limitados en la cantidad de productos que comercialicen. Puede ser sobre el peso neto, el número de unidades, el contenido de alcohol, etc. (Cámara de Zaragoza, S.f)

- **Marketing:** creando una ventaja competitiva con el producto, con el que se aporte un valor añadido. De esta manera, los consumidores podrán elegir el producto local en lugar del importado debido a que éste tiene unas características que le distinguen del otro. Esto quiere decir que el productor local acepta competir con los extranjeros, pero opta por una estrategia de diferenciación del producto. Esta diferenciación le permite tener unos precios superiores pero justificados por una mayor calidad en el producto. Esta es la estrategia por la que han optado aerolíneas como Iberia, en las que, para diferenciarse de Ryanair y justificar sus precios más elevados, ofrecen una experiencia al pasajero muy superior mediante un mejor servicio. (Kerr, 2001)

De esta manera, el consumidor podrá elegir entre precios bajos, que en este caso sería el exportador, o producto de calidad a un precio superior, que sería el productor local. Esta estrategia permitiría a los productores locales seguir siendo competitivos, a la vez que los consumidores tienen más elecciones.

Por el contrario, una medida muy en auge recientemente por los líderes mundiales es la del *antidumping*. Se trata de un arma política para justificar el proteccionismo, como por ejemplo las medidas *antidumping* que ha aplicado la Unión Europea a la importación de llantas de acero en Europa ya que se demostró que estaban vendiendo por debajo de costes. (Anon, 2020)

2.2 REPERCUSIÓN DEL *DUMPING* EN LAS AEROLÍNEAS

Como ya he definido anteriormente, esta estrategia comercial tiene un alcance global que afecta a todas las industrias, entre las que se encuentra la de las aerolíneas. Las compañías aéreas suelen recurrir a estrategias de marketing en las que, para promocionar el lanzamiento de nuevas rutas o simplemente para debilitar a un competidor, ofertan determinados billetes a precios muy por debajo del coste de operación. Esta estrategia desleal, en consecuencia, acaba eliminando a los competidores más débiles y derivando en monopolios que perjudican al consumidor.

El recurso del *dumping* en la aviación siempre ha sido muy cuestionado en todos los países, sobre todo con el surgimiento de las *low cost* ya que, en ocasiones, las aerolíneas recurren a estrategias comerciales muy agresivas, en las que se evidencia su comportamiento desleal. Por ejemplo, en Estados Unidos, se ha demostrado que aerolíneas *low cost* al entrar en nuevos mercados recurrieron a esta práctica para captar la demanda de nuevos pasajeros. (Oster, 2000)

3. SECTOR AÉREO

3.1 INTRODUCCIÓN

La industria del sector aéreo se caracteriza por ser un sector muy regulado, competitivo y estratégico para el desarrollo económico y sociocultural de las naciones. (Dobruszkes, 2006)

Se trata de un sector muy regulado puesto cuenta con normativa muy exigente que los operadores aéreos han de cumplir tanto a nivel nacional como internacional. A nivel nacional se encuentran regulados por la Dirección General de Aviación Civil que depende del Ministerio de Fomento, así como la Agencia Estatal de Seguridad Aérea. Además, a nivel europeo, se encuentran regulados por la Comisión Europea. Estas normativas son muy exigentes, ya que tratan de garantizar los más altos estándares de seguridad en la operación de los vuelos, así como tener unas reglas de juego comunes para todos los operadores del mercado aéreo europeo.

La industria aérea es un sector muy competitivo, en el que tras la desregulación que tuvo lugar en año 1993, se liberalizó el sector y con ello comenzaron a aparecer nuevos competidores, lo que fue eliminando los monopolios de los que habían estado gozando las aerolíneas de bandera hasta entonces. (Dobruszkes, 2006)

Las aerolíneas de bandera, que en España era el caso de Iberia, eran empresas estatales que en su mayoría no eran rentables. Esto se debía a que no eran eficientes, puesto que por un lado no tenían la presión de la competencia ya que tenían la totalidad de la cuota de mercado, y, por otro lado, porque no tenían ninguna directriz para reducir costes innecesarios y ser más productivos (como por ejemplo una plantilla muy sobredimensionada).

Con la liberalización del sector, comenzaron a surgir nuevos competidores, las cuales eran todas empresas privadas que surgían de la nada, por lo que no tenían que cargar con los malos vicios de las compañías de bandera, y cuyo objetivo principal era el exhaustivo control de costes, para poder así garantizar la viabilidad económica del negocio, como fue el caso de Ryanair. (Dobruszkes, 2006)

Esta diferencia en la cultura empresarial ha ido manteniéndose en el tiempo en las organizaciones, lo cual ha conllevado que actualmente, en la industria, tengamos dos modelos de negocio totalmente opuestos:

- Aerolínea de bandera, *legacy* o compañía de red. Ejemplo: Iberia
- Compañía de bajo coste o *low cost*. Ejemplo: Ryanair.

3.2 MODELOS DE NEGOCIO DE LAS LÍNEAS AÉREAS

3.2.1 Aerolíneas de bandera o compañías de red

Las compañías de red, tienen un modelo de negocio que se fundamenta en el “*hub & spoke*”. Esto quiere decir que, a través de un *hub*, o centro de operaciones (que en el caso de Iberia es Madrid), centralizan toda su operativa. Para ello, se basan en operar vuelos de corto y medio radio, es decir, vuelos domésticos y europeos, con el nodo de Madrid, para que este a su vez los redistribuya a los nodos que están a más distancia. Es decir, los vuelos de largo radio, que son los vuelos que realmente hacen a las aerolíneas ganar dinero (como podría ser los vuelos a Latinoamérica, Estados Unidos o China). Un ejemplo de ello sería el pasajero que viaja de Berlín a México D.F y para ello decide volar con Iberia, Berlín-Madrid-México D.F.

Esto quiere decir que las aerolíneas de red tienen como propuesta de valor ofrecer un servicio de calidad a los clientes, así como llevarles de un punto “A” a un punto “B”, pasando por su *hub* de la manera más eficaz y cómoda posible.

Las compañías de bajo coste, por el contrario, se basan en operar vuelos punto a punto. No tienen un único centro de operaciones, sino que tienen muchas bases distribuidas en sus diferentes mercados, lo que les permite conectar distintos sub-mercados (como por ejemplo operar vuelos desde Santiago a Sevilla o de Alicante a Bilbao). En el caso de Ryanair, la aerolínea tiene numerosas bases en España, como son las de Madrid, Palma, Santiago, Barcelona, Sevilla o Girona. La diferencia entre una base y un *hub*, es que la base tiene unas dimensiones muy inferiores a las del *hub* en cuanto a infraestructuras y medios. Una aerolínea puede tener numerosas bases, como es el ejemplo de Ryanair,

pero un solo *hub*, como es el caso de Iberia, desde donde se canaliza todo el tráfico (Dobruszkes, 2006)

Por tanto, como se puede apreciar, no es comparable el modelo de negocio de una compañía aérea de bandera o de red con una de bajo coste, ya que su visión es totalmente distinta. Ahora bien, si de la aerolínea de red se tiene sólo en cuenta su línea de negocio que opera vuelos de medio y corto radio, sí que se podría comparar con una de bajo coste puesto que ambas empresas están operando en los mismos mercados. Y es aquí donde realizaré el análisis de mi estudio. El foco de mi análisis consiste en determinar si actualmente se está realizando *dumping* en el sector aéreo, y con especial hincapié en la aerolínea irlandesa Ryanair.

He querido realizar una pequeña introducción en la que he explicado brevemente las diferencias entre el modelo de negocio de una aerolínea de bandera y una *low cost* para así poder justificar por qué considero que el *dumping* puede ser secundado por una *low cost* y no por una de bandera.

3.2.2 Compañías de bajo coste o *low cost*

Las *low cost* se caracterizan por operar con costes muy bajos, lo cual no implica que sus tarifas tengan por qué ser necesariamente bajas, así como por ofrecer un servicio al pasajero notablemente inferior al de las compañías de red. La ventaja competitiva de este modelo de negocio son claramente los bajos costes operativos. Por otra parte, la principal fuente de ingresos son los *ancillaries*, es decir, los ingresos adicionales a la venta del propio billete. Los más comunes son (Reporte anual Ryanair, 2020):

- La elección de asiento.
- Equipaje facturado
- Prioridad de embarque
- Venta a bordo
- Seguro de cancelación
- Alquiler de coche o reserva de habitaciones

Las aerolíneas empiezan ofertando precios muy bajos para llamar la atención de los clientes y así evitar que se vayan con la competencia pensando que estos ofrecen precios realmente más baratos que el resto. La diferencia está en que el precio de salida que muestran las *low cost* solo incluye derecho a volar en avión, puesto que no te da derecho al resto de servicios a los que tradicionalmente las aerolíneas incluían casi obligatoriamente, como son el asiento, equipaje, comida, etcétera. Es por ello que, si se quiere seleccionar todos esos servicios, el precio prácticamente se iguala al ofertado por una aerolínea de bandera.

Las aerolíneas *low cost*, se caracterizan por tener unos factores de ocupación muy altos, entorno al 90-95% por vuelo. Esto quiere decir que prácticamente venden todos sus billetes. Hay un departamento fundamental en la gestión de las aerolíneas, que es el de *Revenue Management* (Gestión de Ingresos), cuya función principal es maximizar los ingresos. Es decir, el objetivo principal es conseguir cobrar al cliente el máximo dinero que éste, esté dispuesto a pagar. (Iberia Express, 2020)

Dicho lo cual, cabe destacar que cuando se quiere comprar un billete con muy poca antelación, los precios son muy elevados Y, por el contrario, cuando hay mucho tiempo de por medio, suelen ofrecer precios muy asequibles. Es por ello que juegan con el factor del tiempo, de llenado del avión y de los ingresos medios que van obteniendo con la venta de los billetes. El estudio de mi análisis se va basa principalmente en esos primeros billetes que las aerolíneas ponen a la venta, en los que, estoy muy convencido que los ofrecen por debajo de los costes.

Cada uno de los billetes a la venta se enmarca dentro de una clase tarifaria, que va desde la más barata a la más cara. Lo habitual es que cuando se publican los primeros, las tarifas son las más baratas.

El modelo de negocio de Ryanair se basa en vender muchos billetes a poco precio, es decir, se centran en volumen. A partir de estos estos billetes vendidos, tratan de maximizar los ingresos por pasajero a través de los *ancillaries* o ingresos adicionales, como ya he explicado anteriormente.

Cabe destacar que, por otro lado, el gestor aeroportuario AENA, que gestiona todos los aeropuertos en nuestro país (salvo los de Castellón, Ciudad Real, Teruel y Lérida que son

iniciativas privadas), al ser un ente público no puede subvencionar a las aerolíneas puesto que se considera que si no, no favorecería al libre mercado entre los competidores. Es por ello, que las subvenciones proceden principalmente de las Diputaciones, Ayuntamientos o Comunidades Autónomas. Para que este tipo de acuerdos puedan ser permitidos por la Comisión Europea, ambas partes acuerdan que se trata de un proyecto de marketing en el que los organismos públicos se publicitan en los aviones de la aerolínea, así como en la página web de la misma y así poder ocultar que en verdad lo que consta en el acuerdo comercial es que lo que se está realizando es la cofinanciación de la operación de esa aerolínea en el aeropuerto de la entidad pública en cuestión. (Aena, 2020).

Cabe destacar que Ryanair, ya se ha visto salpicada en numerosas ocasiones en escándalos de este tipo en el que la Comisión Europea le ha obligado a devolver el dinero público recibido, como ha sido el caso de los 8,5 millones de ayudas recibidas en el Aeropuerto de Montpellier, Francia. (Semprún, 2019).



Ilustración 1 - Publicidad de la Comunidad Valenciana en el avión
Fuente: Elinajoy

Mediante este tipo de acuerdos la aerolínea se ha ido haciendo cada vez más grande, hasta convertirse en la principal aerolínea europea, lo que le permite poder gozar de un gran poder negociador en sus negociaciones con las autoridades públicas a la hora de llegar a un acuerdo de subvención pública (Caputo, 2016). Lo cierto es que a pesar de tener los vuelos prácticamente llenos (96% de ocupación media), a la hora de negociar los contratos, si la aerolínea no consigue la cantidad de dinero que pide, consecuentemente decide cerrar las bases y no operar en esos aeropuertos. Esto causa

un gran impacto económico en la región y pone en muy mala posición a los Gobiernos y políticos correspondientes, por lo que habitualmente acaban cediendo a las peticiones de las aerolíneas, aumentando significativamente las subvenciones con tal de mantener sus vuelos. (Semprún, 2019)

3.3 SUBVENCIONES PÚBLICAS A RYANAIR EN ESPAÑA

En España, tradicionalmente la gran mayoría de las Comunidades Autónomas han destinado grandes cantidades de fondos públicos a la subvención de aerolíneas para que operen en sus aeropuertos. Las principales aerolíneas beneficiadas de estas ayudas públicas son Ryanair y Air Nostrum (la aerolínea regional de Iberia). “Ryanair ha recibido más de 236 millones de euros de las arcas públicas entre 2002 y 2019” (Semprún, 2019).

“52 de los 214 aeropuertos a los que vuela Ryanair en Europa están subvencionados por el poder público”. (Pena, 2019). Entre ellos, se encuentran los aeropuertos de las siguientes regiones:

- Cataluña: es la que más fondos públicos ha destinado, habiéndose gastado 113 millones desde 2002 a 2019 para la promoción de sus aeropuertos catalanes de Gerona y Reus. (Semprún, 2019)
- Cantabria: desde 2004 invierte 3 millones al año para subvencionar a la aerolínea irlandesa para que opere en su aeropuerto de Santander (Semprún, 2019).
- Aragón: Ryanair recibe del orden de 2 millones cada año por operar en el aeropuerto de Zaragoza (Semprún, 2019).
- Galicia: siempre ha habido una guerra abierta entre los tres aeropuertos gallegos los cuales se hacen competencia entre sí, donde la Xunta de Galicia ha jugado un papel importante a la hora de conceder subvenciones desorbitadas, pagando 4 euros a Ryanair por cada pasajero transportado en Santiago (Obelleiro, 2011). También en el aeropuerto de Vigo, recibía una subvención de hasta 6 euros por cada asiento ofertado (Pena, 2019).

Lo mismo ocurre con Canarias, Baleares, Castilla y León, etcétera. Es decir, se trata de una práctica muy común en nuestro país, que no deja de ser polémica puesto que se

está destinando dinero público a financiar empresas privadas que se están lucrando por realizar esa actividad, y que, a pesar de necesitar un incentivo para poder garantizar la rentabilidad de su negocio ya que en teoría estos aeropuertos tienen baja demanda de pasajeros, lo cierto y verdad es que las aerolíneas, y en concreto Ryanair, se aprovechan de las bondadosas aportaciones económicas de las autoridades públicas. (Javurek, 2013)



Ilustración 2 - Los acuerdos de Ryanair con las Autoridades Públicas
Fuente: El Economista.

Según un estudio realizado por David Ramos Fuentes, investigador del Departamento de Geografía de la Universidad de Salamanca, la práctica de subvenciones públicas está muy extendida no solo a nivel nacional sino en Europa. Las autoridades consideran los aeropuertos como motores del desarrollo territorial y destinan grandes partidas de dinero público a fomentar su conectividad aérea, justificando que servirá para situar la ciudad en el mapa, para conectarla con el mundo o para impulsar el turismo. (Ramos, 2014).

La CNMC ya en 2011 confirmó la generalización de la transferencia de fondos públicos a aerolíneas mediante campañas de promoción turística en sus aeronaves, en la mayoría de los aeropuertos españoles, habiéndose detectado hasta en 40 de 49 aeropuertos. (Ramos, 2014). Por tanto, es evidente la existencia de las ayudas públicas a las aerolíneas, tanto en Europa como en España.

Estas subvenciones han determinado por completo el modelo de negocio a seguir de la aerolínea irlandesa Ryanair, la cual se ha centrado en operar a aeropuertos secundarios, los cuales están subvencionados. La aerolínea recibe la ayuda de las Administraciones Públicas que suele ser de unos 5 euros por pasajero más la exención parcial de las tasas, que puede llegar a ser total en algunos casos. Estos incentivos permiten a la compañía ofertar unos precios realmente bajos, que en ocasiones rozan el umbral de la legalidad, puesto que no llegan a cubrir los costes. (Javurek, 2013)

Por tanto, y a modo de conclusión de este apartado, cabe destacar, que gracias a las ayudas públicas, que en ocasiones actúan como incentivos perversos, las aerolíneas se benefician de esta fuente de ingresos adicional, lo que permite que puedan bajar las tarifas, lo cual es beneficioso para el cliente, pero desvirtúa la competencia perfecta entre los competidores, ya que no todos reciben las mismas ayudas. En consecuencia, Ryanair, que es la que más dinero público capta, se encuentra en clara ventaja frente a los competidores, lo que hace que estos tengan que llevar a cabo estrategias agresivas de comercialización para poder seguir siendo competitivos. El desenlace de esta batalla ha conllevado que la mayoría de los competidores de Ryanair quiebren, ya que sus modelos de negocio no son sostenibles, y, en consecuencia, Ryanair cope la totalidad del mercado. Esto permite a la aerolínea gozar tanto de más ayudas públicas como del monopolio, lo que finalmente acaba perjudicando al consumidor.

Convenio - version para imprimir

http://www.xunta.es/convenios/version_para_imprimir.php

Convenio 2010-141: CONVENIO DE COLABORACIÓN ENTRE SOCIEDAD DE IMAGEN Y PROMOCIÓN TURÍSTICA DE GALICIA, S.A., SOCIEDAD ANÓNIMA DE GESTIÓN DEL PLAN XACOBEO Y VUELING AIRLINES, S.A.

OBJECTO

El objeto del presente convenio es llevar a cabo la realización de una campaña de promoción turística de Galicia, del Camino de Santiago y del Año Santo Xacobeo entre los pasajeros de la compañía VUELING, y concretamente dar a conocer las rutas Santiago de Compostela - Zurich, La Coruña - Amsterdam y Vigo - Bruselas.

TIPO	DATA SINATURA	VIXENTE
Convenio de Colaboración	29/03/2010	Si; desde 29/03/2010 ata 31/12/2010

ENTIDADES ASINANTES	CANTIDADE
SOCIEDADE DE IMAXE E PROMOCIÓN TURÍSTICA DE GALICIA S.A. (TURGALICIA)	2100000€
SOCIEDADE ANÓNIMA DE XESTIÓN DO PLAN XACOBEO	500000€
VUELING AIRLINES S.A.	0€

HISTORICO DE MODIFICACIONES

Imprimir

Ilustración 3 - Convenio Xunta de Galicia y Vueling

Fuente: David Ramos Fuentes

4. ESTRATEGIA COMERCIAL DE RYANAIR

En este apartado, el cual considero que es el principal del trabajo, realizaré un análisis cuantitativo y cualitativo para tratar de explicar si la aerolínea irlandesa realmente realiza *dumping* o no.

El grupo de aerolíneas que comprende Ryanair, (Lauda, Buzz, Malta Air y Ryanair DAC), es el más grande de Europa por delante de Lufthansa e IAG, ya que transportó 154 millones de pasajeros en 2019 a lo largo de sus más de 200 destinos y 40 países en los que está presente. El grupo opera de media, 2400 vuelos al día desde sus 82 bases, para ello cuenta con una flota de más de 470 aeronaves. Actualmente, tiene una plantilla de 19.000 empleados, de los cuales la mayoría son tripulaciones y mecánicos. (Ryanair, 2020).

El grupo tuvo una facturación de 7.697 millones de euros en 2019, lo que supuso un aumento del 7.7% respecto al año anterior, lo que le ha permitido tener un beneficio después de impuestos de 885 millones. Tiene un balance de 13.251 millones, y un patrimonio neto de 5.215 millones, lo que le permite afrontar con garantías la actual crisis mundial como consecuencia del Covid-19. Durante el año fiscal de 2019 ha tenido un margen operativo del 13%, mientras que en 2018 fue del 23%. (Reporte anual Ryanair, 2020) Puede que inconscientemente pensemos que Ryanair es la aerolínea más rentable a nivel europeo, pero no es así: en 2019 aerolíneas como Iberia Express o la turca Pegasus, tuvieron un margen operativo superior al 15% (Iberia Express, 2020).

Su principal base está en el aeropuerto de Londres Stansted, aunque la aerolínea tiene su sede en Irlanda, ya que fue fundada en Dublín, donde también goza de beneficios fiscales frente al resto de países europeos. En España, Ryanair es el principal operador aéreo, ya que en 2019 transportó 46,56 millones de pasajeros muy por delante de los 23,2 millones que transportó Iberia (Page, 2020). La aerolínea irlandesa tiene una presencia muy importante en la mayoría de los aeropuertos españoles, destacando en Madrid, Barcelona y Palma, además de la mayoría de aeropuertos secundarios de los que goza de desorbitadas ayudas públicas como he mencionado en el apartado anterior.

4.1 ¿CÓMO SE RENTABILIZA UN BILLETE A PRECIOS TAN BAJOS?

Lo cierto es que la aerolínea utiliza estrategias de marketing muy engañosas en las que quiere captar la atención de los clientes haciéndoles ver que pueden viajar por 10 euros a cualquier destino europeo, o del Norte de África.



Ilustración 4 - Promociones de vuelos a 10 euros
Fuente: Ryanair

La aerolínea muy frecuentemente lanza campañas publicitarias en las que anuncian promociones con vuelos muy baratos a determinados destinos. Cabe destacar que estos precios que promocionan tan sólo son los precios iniciales, es decir, que realmente a ese precio se venden muy pocos billetes, de hecho, son la gran minoría.

En Madrid han expulsado a rivales del mercado en rutas como: Iberia Express en Birmingham o Norwegian en las rutas a Palma de Mallorca, Tenerife Norte y Copenhague, mediante su fuerte estrategia de tarifas bajas.

Cabe destacar que, en la venta de billetes de avión, el aumento del precio del billete no es directamente proporcional a la distancia de la ruta. Con esto quiero decir que una ruta Madrid – Londres de 1250m, no tiene por qué tener un precio superior a una ruta Madrid – Paris que es de 1028km (Airmiles, 2020). Por el contrario, los gastos operativos sí que aumentan proporcionalmente con la distancia, por lo que una ruta más larga con unos ingresos similares a los de una ruta más corta, hace que no sea tan rentable. Por

ejemplo, es habitual encontrar un billete desde Madrid a Londres por 30 euros con Ryanair, y uno a Marsella por 40, a pesar de ser más corto el trayecto a la ciudad francesa. Uno de los principales motivos de ello suele ser la competencia en cada ruta, en las que, a mayor competencia, mayor presión para bajar los precios. Para cubrir esta discrepancia de precios en las distintas rutas, la aerolínea usa su fuerte poder negociador para obtener amplias subvenciones públicas que equilibren esa disparidad en los ingresos.

Teniendo en cuenta que el coste medio por pasajero de una aerolínea *low cost* que opera vuelos de corto y medio radio, es de unos **30 - 60 euros por pasajero** dependiendo de la ruta, se puede demostrar claramente, que hay muchas aerolíneas que venden billetes por debajo de sus costes. (Iberia Express, 2020)

Hay algunos costes, como las tasas aeroportuarias, que Ryanair trata de ahorrárselas mediante su volumen de venta en masa. Gracias a esta estrategia de vender grandes cantidades a precios muy bajos, le permite beneficiarse de incentivos que le ofrece el gestor aeroportuario AENA. Estos incentivos se basan en que, si transportan más pasajeros que la temporada anterior, esos pasajeros adicionales están exentos de pagar las tasas. Es decir, que parte del importe que se le cobra al pasajero en concepto de tasas aeroportuarias que en teoría irían a las arcas del Estado, en este caso serían para el operador aéreo como bonificación. (AENA Guía de Tarifas, 2020)

Evolución precios Ryanair	
Año	Precios
2019	37,03
2018	39,40
2017	40,58
2016	46,67
2015	47,05
2014	46
2013	48
2012	45
2011	39
2010	35

Tabla 1 - Variación precios medios por año.
Fuente: Ryanair

Una justificación de la bajada de precios en las tarifas de Ryanair se debe a que, si bien es cierto que las tarifas cada vez son más baratas, estas cada vez incluyen menos servicios y, por el contrario, los servicios adicionales como maleta, selección de asientos etcétera hay que pagarlos, por lo que, en realidad, la disminución del gasto por pasajero dependiendo de los casos, es muy reducida. Sí bien es cierto que la tendencia en los últimos 5 años, ha sido bajista, en la que se puede observar en la siguiente ilustración, cómo el gasto medio por pasajero ha caído de 62 euros en 2015, a 47 en 2019. Esta bajada en los precios se debe principalmente a sus economías de escala.

En la ilustración 6, Ryanair en su reporte anual del 2019, publicaba su liderazgo en costes frente al resto de competidores, estableciendo que, de media, tiene un coste de 47 euros por pasajero (Reporte anual Ryanair, 2020)

<u>Operating Data:</u>	<u>Fiscal Year Ended March 31,</u>				
	<u>2019</u>	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Operating Margin	13%	23%	23%	22%	18%
Break-even Load Factor	83%	73%	73%	72%	72%
Average Booked Passenger Fare (€)	37.03	39.40	40.58	46.67	47.05
Ancillary Rev. per Booked Passenger (€)	17.15	15.48	14.83	14.74	15.39
Total Rev. per Booked Passenger (€)	54.17	54.88	55.41	61.41	62.44
Cost Per Booked Passenger (€)	47.02	42.08	42.62	47.69	50.92
Average Fuel Cost per U.S. Gallon (€)	1.79	1.65	1.83	2.21	2.34

<u>Other Data:</u>	<u>Fiscal Year Ended March 31,</u>				
	<u>2019</u>	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Revenue Passengers Booked (millions)	142.1	130.3	120.0	106.4	90.6
Booked Passenger Load Factor	96%	95%	94%	93%	88%
Average Sector Length (miles)	774	775	770	762	776
Sectors Flown	789,771	725,044	675,482	609,501	545,034
Number of Airports Served at Period End	219	216	207	200	189
Average Daily Flight Hour Utilization (hours)	9.02	9.13	9.33	9.36	9.03
Team Members at Period End	16,840	14,583	13,026	11,458	9,394
Team Members per Aircraft at Period End	36	34	34	34	31

Ilustración 5 - Datos clave de la operación
Fuente: Ryanair

Es cierto que el dato de 47 euros por pasajero es un promedio para una distancia media de 1245,63km, que es la distancia media de las rutas de Ryanair. Esto quiere decir que dicho coste medio por pasajero oscilará tanto para arriba como para abajo, dependiendo de determinados factores tales como:

-Distancia: los km a recorrer en cada ruta harán que un vuelo Madrid-Santiago tenga un coste por pasajero distinto que un vuelo Madrid-Tenerife, que, en este caso, el vuelo a Santiago será lógicamente menor ya que la distancia es menor.

-País: dependiendo del país en el que se opere, habrá tasas tanto aeroportuarias como de navegación aérea, lo que conllevará una divergencia en el coste por pasajero, para un vuelo con la misma distancia entre España y Reino Unido, y uno entre España e Italia. Además, dependiendo del país habrá unas condiciones laborales distintas, lo que significa que también habrá diferencias en costes de personal dependiendo de cada país.

Por otro lado, en relación a los ingresos obtenidos por pasajeros, se concluye que, de media, Ryanair ha obtenido 17,15 euros por pasajero en *ancillaries*. (Reporte anual Ryanair, 2020). Estos 17 euros sumados a los 37 euros por tarifa media vendida, le han hecho tener unos ingresos medios por pasajero de 54,2 euros. Esto quiere decir que, de media, la aerolínea obtiene 7,2 euros de beneficio por pasajero. (54,2 euros de ingresos – 47 euros de costes por trayecto por pasajero).

Tarifa media por pasajero	37,03 €
Coste medio por pasajero	47,02 €
Beneficio por pasajero	-9,99 €

Tabla 2 - Beneficio medio por pasajero según tarifa media.
Fuente: Ryanair

Ahora bien, también se puede concluir que la aerolínea pierde de media, 10 euros por pasajero, en aquellos casos en los que estos no contraten ningún servicio adicional más que la propia tarifa.

4.2 FUENTES DE INGRESOS DE RYANAIR

4.2.1 Ingresos por la venta del billete: Tarifa

El ingreso principal de todas las aerolíneas es la tarifa, que puede incluir más o menos servicios. Ryanair divide el simple derecho del pasajero a volar del resto de servicios adicionales, contabilizándolos como *ancillaries*.

Ryanair se puede permitir ofrecer precios iniciales muy bajos porque el precio final que los pasajeros van a pagar es realmente más alto, ya que suelen añadir servicios adicionales como el equipaje. Este hecho le permite a la aerolínea tener un ingreso final por pasajero más elevado, que en la gran mayoría de las ocasiones le sirve para cubrir

los costes y generar beneficio. Las tarifas iniciales son tan bajas, que, de hecho, en su día, su *CEO* Michael O'Leary, argumentó que su objetivo a largo plazo es ofrecer billetes a coste 0 para los pasajeros, y que éstos sólo paguen las tasas y los servicios adicionales que quieran. De esta manera, deja en evidencia que el modelo de negocio de la compañía no es focalizar los ingresos en su actividad principal, sino complementaria. (Javurek, 2013)

4.2.2 Ingresos adicionales: *Ancillaries*

Los *ancillaries* han revolucionado por completo el modelo de negocio de las aerolíneas, que como he mencionado anteriormente, la tendencia es que cada vez se cobre más por los servicios adicionales, a la vez que el precio de la tarifa cae. Ryanair factura de media, 17,15 euros por pasajero como he explicado en el punto anterior.

4.2.3 Ingresos por subvenciones públicas

La aerolínea se garantiza que en la mayoría de los aeropuertos en los que opera, tenga ayudas públicas, ya sean de las autoridades locales, el aeropuerto si es fuera de España o la región. Estas ayudas suelen ser de entorno a los 5 euros por pasajero transportado, lo que le sirve para cubrir costes en aquellos pasajeros que hayan adquirida las tarifas más baratas, y no adquieran ningún servicio adicional.

4.2.4 Ingresos por incentivos aeroportuarios

En el caso de España, como he citado anteriormente, estos incentivos le permiten ahorrarse parte de las tasas aeroportuarias, por lo que también puede suponer del orden de otros 5 euros adicionales por pasajero. AENA lo que hace es reducirle o eximirle de las tasas que se le repercuten al pasajero.

4.2.5 Ingresos por publicidad en tarjetas de embarque

Esta fuente adicional de ingresos ha sido totalmente innovadora en el sector. La campaña publicitaria le supone unos ingresos adicionales mínimos de 10 euros por

pasajero, aunque no tiene por qué implementarse para todos los vuelos. Esta estrategia comenzó a implementarse a partir de abril de 2019. (Anon, 2019).

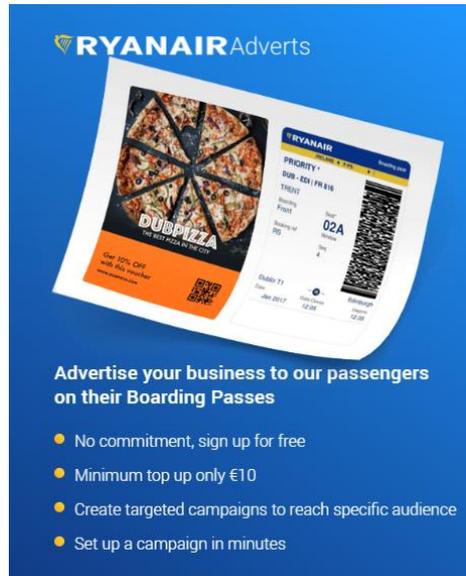


Ilustración 6 - Publicidad en las tarjetas de embarque
Fuente: Ryanair

Por tanto, a modo de resumen, adjunto en esta tabla las fuentes de ingresos de Ryanair por pasajero, en la que como se puede observar, el propio billete a pesar de ser una condición imprescindible, cada vez está siendo más relegado a una fuente de ingresos más secundaria.

Ingresos	Garantizado
Billete	Siempre
Selección asiento	Rara vez
Equipaje de mano / facturado	Normalmente
Embarque prioritario	Rara vez
Publicidad boarding pass	Siempre desde 2019
Incentivos aeroportuarios	Normalmente
Subvenciones públicas	Normalmente

Tabla 3 - Desglose ingresos Ryanair.
Fuente: Ryanair.

5. CASO PRÁCTICO: *DUMPING* RYANAIR EN MADRID-BARAJAS

Es importante aclarar que para que Ryanair, ofrezca estas tarifas baratas que están por debajo de los costes se deben producir las siguientes circunstancias:

- a. **Comprar un billete de ida y vuelta.** Ya que las tarifas de ida y vuelta son más baratas que si compras un solo trayecto.
- b. **Temporada.** Los vuelos en la temporada de invierno, al ser menos rentables ya que hay una menor demanda, son notablemente más baratos que los de verano. Por lo que lo normal es encontrar estos billetes en meses valle (como el que he adjuntado de Ibiza en febrero).
- c. **Día de la semana.** Es posible encontrar estos billetes durante los días valle de la semana, como por ejemplo un miércoles o un martes. Por el contrario, es muy improbable encontrarlos un viernes o un domingo.
- d. **Hora del vuelo.** En relación con el criterio del día de la semana, las horas más valle del día, es decir, el primer vuelo del día a las 6 am y el último del día a las 10 pm, son muy probables de ofertar estos precios.
- e. **Antelación de la compra del vuelo.** Es necesario al menos uno o dos meses de antelación para poder encontrar estas tarifas más baratas. La tendencia es que cuanto más cerca de la fecha del vuelo, más caro será la tarifa del mismo.

Teniendo en cuenta todas estas condiciones, es bastante probable que se adquiera un billete de Ryanair por un precio inferior a su coste, es decir, que sí hay *dumping*.

Como he argumentado en el primer apartado, la práctica del *dumping* consiste en vender por debajo de tus costes con el objetivo de ganar cuota de mercado, y así quitársela a los rivales, o incluso acabar eliminándoles del mercado porque no pueden seguir siendo competitivos. Es por tanto una estrategia muy arriesgada pero que puede dar sus frutos, y donde en la aviación es más difícil de demostrar por la complejidad en la constitución de los costes, así como de los ingresos, además de ser de un sector transfronterizo en el que muchas veces no se tiene clara la nacionalidad de los operadores aéreos.

Ahora bien, a mi juicio, considero que, por el contrario, este modelo de negocio permite a aquellos pasajeros que estén dispuestos a renunciar a cualquier servicio adicional, gastarse el menor dinero posible. Es por ello, que hay ocasiones en las que los pasajeros, por diferentes motivos, eligen la tarifa más barata, sin elegir ningún tipo de servicio adicional. Si, además, estos pasajeros realizan la compra del billete con suficiente antelación, o a través de una promoción de los vuelos que realiza la compañía, considero que Ryanair no consigue cubrir los costes por pasajero y, por tanto, está vendiendo a pérdidas. (Hegde, s.f)

He realizado una encuesta, a través de los cuestionarios de Google, a una muestra de 78 personas. El objetivo era identificar el número de personas que hayan volado con Ryanair a precios muy baratos, fundamentalmente aquellos por debajo de 30 euros, y poder así cuantificar cuántos pasajeros han podido comprar billetes por debajo de los costes, de ahí el porqué de las respuestas que propuse. Para realizar la encuesta, principalmente he segmentado mi público objetivo en jóvenes de entre 18 y 30 años:

- Son los que tienen un poder adquisitivo reducido.
- Están dispuestos a hacer cualquier cosa para poder volar a precios muy baratos y que por tanto, son también el *target market* de Ryanair.

Los resultados obtenidos me han hecho concluir que el 55% de los encuestados, han comprado alguna vez un billete de avión por menos de 30 euros, pero la mayoría a destinos nacionales en los que los costes son también inferiores a 30 euros.

¿Cuál es el precio más barato que has pagado por un billete de Ryanair?

78 respuestas

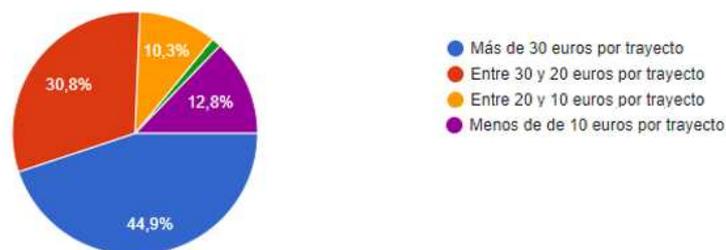


Ilustración 7 - Resultados encuesta realizada.
Fuente: Propia

Además, he comprobado que un 19% de los que han comprado un billete por menos de 20 euros, lo han realizado dos o más veces según indican los datos obtenidos. Esto quiere decir que, hay consumidores más especializados en la compra de billetes, normalmente viajeros frecuentes, que son capaces de captar las promociones de Ryanair, y volar por precios muy bajos, en los que como he demostrado en mi análisis, no consiguen hacer que el operador aéreo cubra los costes.

¿Cuántas veces has comprado un billete de Ryanair por menos de 20 euros
80 respuestas

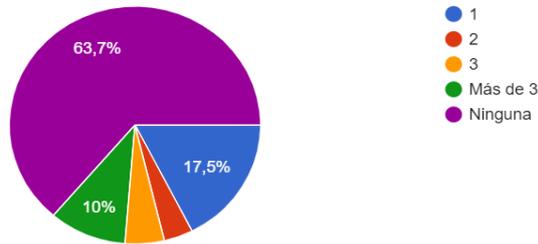


Ilustración 8 - Resultados encuesta realizada
Fuente: Propia

5.1 VUELO MADRID – SANTIAGO DE COMPOSTELA POR 10,99 EUROS



Ilustración 9 - Contrato de transporte pasajero con Ryanair
Fuente: Ryanair

En la ilustración 9, he adjuntado un vuelo realizado con Ryanair por un amigo mío, el pasado 9 de enero de 2019. El billete Madrid-Santiago tuvo un coste de 10,99 euros.

¿Cómo puede la aerolínea justificar que no realiza el dumping teniendo en cuenta que, el coste por pasajero para la ruta Madrid – Santiago es de 18,27 euros? El coste por pasajero para este trayecto lo he calculado extrapolando en función de los kilómetros de su etapa media obtenida de su informe anual. (Airmiles, 2020)

AENA, establece que las aerolíneas recibirán ayudas económicas en las siguientes circunstancias: “Incentivo por aportación al crecimiento en número de pasajeros en las rutas que se operan desde los aeropuertos de la red de menos de 3 millones de pasajeros anuales” (AENA Guía de Tarifas, 2020). Dado que el aeropuerto de Santiago tuvo 2,9 millones de pasajeros en 2019, se puede acoger a este tipo de medidas. (Aeropuerto de Santiago, 2019). Esto quiere decir, que Ryanair establecerá sus precios con vistas a cubrir un volumen mínimo de pasajeros que le garantice llegar al mínimo establecido por AENA para recibir ese incentivo de la exención total de las tasas aeroportuarias. Por tanto, lo más probable es que la aerolínea, también adquiera esos importes de tasas como ingresos.

Ahora bien, como bien establece el reglamento de AENA, estos incentivos sólo se producen en aeropuertos con un tráfico anual inferior a tres millones (otra justificación por la que a Ryanair le gusta tanto volar a aeropuertos pequeños), por lo que Madrid-Barajas, por tanto, no se ve implicado ya que en 2019 tuvo 61 millones de pasajeros. (Aena, 2020).

Por ello, volviendo al ejemplo del billete Madrid-Santiago, los vuelos con salida desde Madrid no reciben ningún tipo de incentivo aeroportuario, sólo la subvención pública del Concello de Santiago que es actualmente se ha reducido a tan sólo 1 euro por pasajero. (Punzón, 2017) Adicionalmente, otro motivo que justifica este hecho es que la ruta Madrid – Santiago junto con la de Mallorca, ha sido la que más han viajado mis encuestados por un coste inferior a 20 euros.

Por tanto, en este caso ha tenido un ingreso total de 16 euros, y unos costes en ningún momento inferiores a 18 euros ya que sólo las tasas aeroportuarias de Barajas son 19

euros, y el coste medio por pasajero para ese vuelo según el reporte anual sería de 18,27 euros. Esto quiere decir que, en este caso, ***sí que se está vendiendo por debajo de los costes.***

Tasas en Aeropuerto MAD	
Concepto	Importe
Pasajero	14,24
Pasajeros con movilidad reducida - PMR	0,71
Seguridad	3,38
Agencia Estatal de Seguridad Aérea - AESA	0,61
Coordinación Franjas Horarias - AECFA	0,23
TOTAL	19,17

Tabla 4 - Costes de un vuelo de Ryanair con salida desde el aeropuerto Madrid-Barajas Adolfo Suárez.
Fuente: AENA.

5.2 OTROS CASOS: MADRID – IBIZA Y MADRID – DESTINOS EUROPEOS

De acuerdo con la ilustración 10, el sábado 22 de febrero se podía viajar a de Ibiza a Madrid por 10 euros. El coste de dicho vuelo es de 16,36 euros, por lo que teniendo en cuenta que, si un pasajero decide optar por esta tarifa, la aerolínea no estaría cubriendo los costes.

Ibiza - Madrid		Ordenar por		
Jue. 20 Feb.	Vie. 21 Feb.	Sáb. 22 Feb.	Dom. 23 Feb.	Lun. 24 Feb.
10,67 €	103,61 €	10,67 €	30,97 €	10,67 €
RYANAIR Directo (1 h 20 m) 09:05 ————— 10:25 Ibiza ————— Madrid FR 5355		desde 38,45 € Quedan 1 asientos a este precio		
RYANAIR Directo (1 h 20 m) 21:55 ————— 23:15 Ibiza ————— Madrid FR 2085		desde 10,67 €		

Ilustración 10 - Ejemplo *dumping* en Madrid Ryanair. Vuelo el 22 de febrero 2020 ruta MAD-IBZ
Fuente: Ryanair

Por otra parte, he realizado el cálculo del coste por pasajero para determinadas rutas que se operan desde Madrid, y he buscado varios vuelos aleatorios en los que se demuestra que se están vendiendo claramente por debajo de los costes. Para ello, he realizado el cálculo mediante una regla de tres relacionando el coste medio por pasajero anunciado por Ryanair en su reporte anual de 2019, con la distancia media del total de sus vuelos realizados. De esta forma, si la distancia media de los vuelos realizados por Ryanair en 2019 ha sido de 1.246km, y tiene un coste medio de 47,02 euros por pasajero por vuelo, he ido obteniendo los siguientes costes (Air Travel Genius, 2020):

Fecha	Ruta	Precio venta	Coste por pasajero
29-sep	Lanzarote	28,48	59,42
23-sep	Copenhague	39,99	77,76
01-sep	Londres	24,99	49,07
11-ago	Berlín	39,99	69,98
09-sep	Bucarest	40,99	93,05
19-oct	Varsovia	46,99	85,61

Tabla 5 - Demostración vuelos en los que venden por debajo de los costes
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en esta tabla 5, todas estas rutas tienen una distancia superior a la media de los vuelos de Ryanair, esto implica que sus costes por pasajero son superiores. Cabe señalar, que estos precios de venta no incluyen los ingresos adicionales que Ryanair espera obtener (que de media son 17,15 por pasajero). La suma de estos ingresos adicionales más la publicidad en las tarjetas de embarque, más ayudas públicas que reciban de estas ciudades y/o aeropuertos, haría que dichos ingresos por pasajeros que acercasen a su coste de producción, pero en ningún caso podría cubrir los costes.

Por ejemplo, el vuelo a Berlín que tiene un precio a la venta de 40 euros, necesita generar 30 euros adicionales para poder cubrir los costes. Es cierto que, si se le suma los 17,15 euros de *ancillaries*, más la publicidad, más incentivo de alguna entidad local, seguramente podría cubrir costes y generar beneficios. El problema está en que los pasajeros no tienen por qué contratar los servicios adicionales.

6. DISCUSIÓN

Por tanto, con este análisis quiero destacar, que Ryanair ha transformado el modelo de negocio tradicional de las aerolíneas, en el cual la emisión del propio billete al final, es lo que menos ingresos le genera, dando un mayor peso a ingresos adicionales como la elección de asiento, equipaje etc, que tradicionalmente estaban incluidos en el contrato de transporte. Además, cuenta con otras fuentes de ingresos adicionales como las subvenciones o los contratos publicitarios, estrategia que ha sido totalmente disruptiva en el sector.

Por todo ello, y a modo de conclusión de este análisis, volviendo a la respuesta de si Ryanair hace *dumping* he obtenido la siguiente conclusión: **Ryanair sí hace *dumping***, pero en casos muy aislados, como podría hacer un supermercado cuando comercializa productos gancho para fidelizar a sus clientes. Por tanto, considero que no tiene repercusión en el desarrollo de la actividad, lo que pasa es que sus competidores, utilizan un modelo de negocio totalmente distinto, que es el tradicional, y que, a pesar de estar gradualmente adaptando esta nueva estrategia *low cost* impulsada por Ryanair, aún les queda mucho recorrido. Esta divergencia en cuanto a estrategias de modelo de negocio, hace que las aerolíneas menos competitivas vayan quebrando, como ha sido el caso de Thomas Cook, Fly Be, Air Berlín, Germania etc, las cuales han sido todas ellas fuertemente dañadas por la fuerte competencia de Ryanair, como así ha juzgado el presidente de las agencias de viajes en España, Rafael Gallego. (Anon, 2019).

6.1 ¿POR QUÉ RYANAIR REALIZA *DUMPING* PERO DE FORMA RESIDUAL?

Pues bien, considero que esto se debe a que tienen que ser muchas las circunstancias, para que la aerolínea de bajo coste no consiga generar beneficios con un pasajero:

- Que compre a un precio muy bajo (como por ejemplo las tarifas que lanzaban de vuelos a 10 euros).
- El pasajero no contrate ningún servicio adicional, *ancillaries*.

- Además, se tiene que producir que ese vuelo no esté subvencionado por las autoridades locales, ni cuente con una rebaja de tarifas aeroportuarias.

Por tanto, como he demostrado en la encuesta realizada, considero que son algunos los pasajeros que en determinadas ocasiones se han aprovechado de las tarifas tan reducidas de la aerolínea, haciendo que por sí mismos no generen beneficios a la compañía.

Esto quiere decir que Ryanair la gran mayoría de las veces, comienza lanzando precios de billetes por debajo de sus costes, pero una vez los clientes comienzan a contratar servicios adicionales, consiguen cubrir los costes y generar beneficios. Por tanto, esto significa que, en algunas situaciones, realmente muy excepcionales, hay algunos pasajeros que logran adquirir las tarifas más baratas, y que a su vez no contratan ningún servicio adicional, lo que conlleva que la aerolínea no genere ningún beneficio con ellos.

6.2 CONTRIBUCIÓN DE RYANAIR A LA SOCIEDAD

- Es evidente que Ryanair ha transformado el modo de viajar en avión. Hace muchos años, se tenía considerado como algo muy glamuroso, y elitista, y lo cierto es que, gracias a esta compañía, hoy día, prácticamente cualquiera puede permitirse comprar un billete.

Por ello, considero que la aportación que la aerolínea de bajo coste ha tenido en la sociedad ha sido muy grande, ya que, sin ella, el transporte aéreo seguiría estando controlado por las antiguas aerolíneas de bandera que pertenecían a los Gobiernos, y lo cual implicaría seguir teniendo precios muy elevados, lo que privaría a muchos usuarios de poder permitirse el viajar en avión.

- Por otra parte, considero que la aerolínea irlandesa ha permitido unir a ciudades secundarias y tradicionalmente peor conectadas, con el resto del mundo, como es el caso de Valladolid, Santander, Santiago, Gerona o Zaragoza, lo cual ha supuesto un impulso en la economía local gracias al turismo y todas las actividades derivadas. Por el contrario, el precio a pagar para conectar estas ciudades de tamaño medio

con ciudades europeas, son las grandes sumas de dinero público desembolsadas por las autoridades locales.

Por tanto, es cierto que estas subvenciones contribuyen al desarrollo social-económico de la zona, pero, por otra parte, suponen un gran coste de oportunidad, lo que hace que se les cuestione tanto actualmente.

A mi juicio, considero que no es malo este tipo de incentivos, siempre y cuando sean acordes a la contribución real de la aerolínea, para evitar así que esta se aproveche, y tenga su único interés en la ayuda pública; porque, como se ha demostrado en numerosas ocasiones, al final, se aprovechan de su poder negociador, y las autoridades acaban malgastando grandes cantidades de dinero.

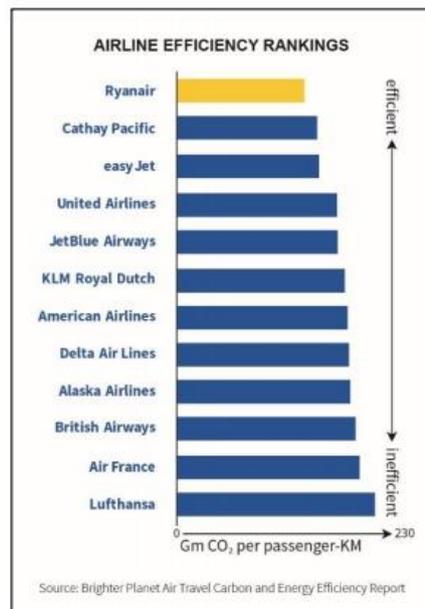


Ilustración 11 - Ranking emisiones aerolíneas
Fuente: Ryanair

Ryanair presume de ser la aerolínea más verde y la que más contribuye a luchar contra el cambio climático, llevando a cabo una serie de medidas que se encuentran enmarcadas dentro de su responsabilidad social corporativa para tratar de minimizar el impacto de la aviación en el medioambiente, y conseguir que sea un medio de transporte más sostenible.

Actuaciones realizadas:

- Factor de ocupación más alto de todas las aerolíneas, 96%. Emisión de 66gr CO2 por pasajero, mientras que su principal competidor Easyjet emite 77gr. La diferencia es, como he mencionado anteriormente, debido a que los aviones de Ryanair van más llenos que los del resto de sus competidores (96% factor ocupación vs 91,5%). (Air Travel Genius, 2020).
- Renovación de la flota con aviones modernos, lo que le permite tener la flota más joven de Europa.
- Mejora de los procedimientos operacionales para maximizar la eficiencia.
- La aerolínea está promoviendo la eliminación de los plásticos no reciclables en un plazo de 5 años.
- Reducir la huella de ruido en un 86%. (Reporte anual Ryanair, 2020)
- Nombramiento de un Chief Sustainability Officer que fomente, controle y priorice todas estas medidas.

Es cierto que el argumento de llevar los aviones llenos, permite diluir las emisiones de CO2 por un mayor número de pasajeros y, por tanto, tener una emisión por pasajero menor que el resto de tus competidores. Pero hoy, debido al auge que está teniendo la campaña del lobby “Flight shame” (promovida entre otros por la activista Greta Thunberg, la cual consiste en oponerse rotundamente a los viajes en avión por ser muy dañinos para el medioambiente) las aerolíneas se ven obligadas a llevar a cabo más iniciativas para demostrar a la sociedad su necesidad y, sobre todo, su implicación con el medio ambiente y la sostenibilidad a largo plazo.

Por otro lado, y como oposición, comentaré que a pesar de que lleve a cabo estas medidas, es un poco incongruente y por tanto poco ético porque el hecho de que la compañía quiera transportar cada vez más pasajeros, conlleva que se emitan más emisiones y por tanto demuestra que la empresa no está realmente preocupada por mantener unos niveles aceptables de emisiones, sino que tan solo se basa en lavar su imagen.

6.3 SOSTENIBILIDAD DEL SECTOR AÉREO

Ryanair, con el paso de los años, se ha convertido en un referente a nivel mundial, ya que ha pasado de ser un operador regional que perdía grandes cantidades de dinero, a convertirse en el mayor operador aéreo en Europa. La aerolínea de bajo coste irlandesa en su camino, ha revolucionado por completo el sector, el cual hasta la fecha se caracterizaba por ser una industria con muchas barreras de entrada, caracterizada por aerolíneas de bandera estatales, que contaban con ilimitadas subvenciones públicas y eran muy ineficientes. Ryanair por su parte, ha revolucionado el sector, ya que fue el impulsor del *low cost* en el viejo continente. Para conseguir la viabilidad de su negocio, ha utilizado técnicas muy ingeniosas como la operación a aeropuertos secundarios y regionales, lo cual le ha permitido beneficiarse enormemente de ayudas públicas. Con el paso de los años, la aerolínea ha adquirido un poder negociador muy grande, a la hora de firmar los acuerdos con los aeropuertos y entidades locales, lo que le permitía aumentar sus ingresos por subvenciones públicas, lo que explica el por qué se operaban vuelos tan raros como un Valladolid – Milán, Ciudad Real – París. (Blanco, 2018).

A mi juicio, como he mencionado anteriormente, considero que las subvenciones de las autoridades locales para incentivar a los operadores aéreos a volar a sus aeropuertos, me parece aceptable, lo que considero que no es adecuado es la forma en la que se negocian los contratos. Ya que como Ryanair actúa en todos estos aeropuertos pequeños, cuando se acaba el contrato y la aerolínea solicita una mejora considerable del contrato, o la entidad pública vuelve a derrochar dinero público, o pierde al operador que se va a otro aeropuerto que sí le ofrezca sus condiciones.

Esto quiere decir, que Ryanair sí que es capaz de generar demanda, e incentivar el mercado en aquellos destinos en los que a priori pueda parecer que no hay suficiente masa crítica como para hacer viable una conexión aérea. Lo que sucede es que el trasfondo de esta situación es que hay dinero público por detrás, que cofinancia estas operaciones. Por tanto, al final, la principal motivación para la aerolínea irlandesa a la hora de abrir una nueva ruta, es saber si va a contar con dinero público o no.

Considero que este es un planteamiento totalmente erróneo, ya que:

- Está favoreciendo la operación de una aerolínea en concreto, que generalmente suele ser Ryanair (aunque tradicionalmente Air Nostrum siempre ha sido el principal beneficiado en España por antonomasia). Esta predilección por una aerolínea en concreto, pone en absoluta desventaja a sus competidores. Si esta situación se repite en la mayoría de contratos, consecuentemente una aerolínea aumenta su tamaño considerablemente, que en este caso es Ryanair, y por el contrario las otras, permanecen en una posición muy débil, y en el abismo de la quiebra, ya que el sector de las aerolíneas tradicionalmente ha sido muy poco rentable.
- Por otro lado, considero que el hecho de que un operador aéreo ofrezca vuelos a precios tan irrisorios, destruye valor tanto a la propia aerolínea, como al sector. ¿Cómo es posible que el taxi al aeropuerto en algunas ocasiones, valga más que el propio billete de avión?

El hecho de volar por un precio tan barato hace que la gente menosprecie un servicio tan esencial y estratégico para el desarrollo de las naciones, y en concreto la nuestra, cuyo PIB tiene tal dependencia en el turismo.

Por tanto, considero que para que este sector tan competitivo siga siendo viable a largo plazo, es necesario que todos los competidores sigan las mismas reglas de juego, ya que, si no, surgen desventajas entre ellos, y esto acaba derivando en la quiebra de las compañías aéreas como tan frecuentemente ocurre en la vida real.

7. CONCLUSIÓN

La práctica del *dumping* actualmente está considerada como ilegal por las autoridades que rigen el comercio internacional. En la aviación, con la desregulación del transporte aéreo a finales del siglo XX, se produjo la proliferación de las aerolíneas *low cost* que cambiaron por completo el modelo de negocio tradicional de las aerolíneas.

Las *low cost* se han convertido en empresas con una estructura de costes muy competitiva, que les permite ofertar unas tarifas muy bajas, a la vez que garantizar la rentabilidad del negocio. Dentro de esta categoría de operadores aéreos, sobresale Ryanair, la aerolínea irlandesa que actualmente es la que más pasajeros transporta en toda Europa.

El modelo de negocio de Ryanair se caracteriza por su descarado aprovechamiento de subvenciones públicas que recibe para operar en aeropuertos secundarios a precios tan baratos como 10 euros por trayecto. Se ha demostrado que el alcance de estas subvenciones en España ha sido desorbitado, alcanzando los 236 millones de euros en los últimos 11 años.

Por tanto, las conclusiones obtenidas de este trabajo son las siguientes:

- Efectivamente Ryanair sí vende por debajo de los costes. El hecho de que ofrezca tarifas tan baratas, en ocasiones, evidencia que la aerolínea realiza *dumping* para atraer más pasajeros y quitárselos a las aerolíneas rivales. Como, por ejemplo, los casos que he mencionado con el vuelo a Santiago o a Ibiza, en los que claramente se observa que la aerolínea está vendiendo por debajo de sus costes.
- Cabe destacar que para que esta acusación tenga sentido, tienen que producirse una serie de condicionantes tales como: que el vuelo se compre con suficiente antelación, que sea en una fecha valle, día de la semana valle, hora de operación valle, se compre con tarifa de ida y vuelta, el vuelo no esté subvencionado ni tenga incentivos aeroportuarios, y, sobre todo, que el pasajero no pague por servicios adicionales *ancillaries*. En el caso de que se cumplan todas estas variables, se ha comprobado objetivamente que sí es posible adquirir un billete en los que Ryanair

vende por debajo de los costes.

- Por el contrario, es necesario aclarar que estos billetes que Ryanair vende por debajo de costes, son la gran minoría de ellos, ya que como he comprobado en la encuesta realizada, son muy pocos los encuestados que alguna vez han comprado un billete por menos de 30 euros, que, dependiendo del destino, sería de media el coste por pasajero para salidas desde Madrid.
- Con todo ello, resumiendo a la pregunta de si Ryanair realmente realiza *dumping* o no, a mi juicio, considero que efectivamente sí que lo hace, pero es de una forma tan residual que apenas afecta a la libre competencia. El problema está en que muchas veces realiza campañas de publicidad engañosa, haciendo creer a sus pasajeros que siempre ofrecen los precios más baratos cuando no siempre es así ya que con los servicios adicionales los precios se igualan respecto de sus principales competidores.
- Por último, considero necesario destacar que gracias a Ryanair hoy en día cualquier persona puede permitirse comprar un billete de avión ya que ha normalizado los viajes en avión, acabando con los precios abusivos de los que gozaban las aerolíneas de bandera tradicionalmente. Por el contrario, también considero que el hecho de volar a precios tan baratos, hace que los pasajeros no valoremos el sistema de transporte aéreo, y se destruya valor.

8. BIBLIOGRAFÍA

- AENA Guía de Tarifas, 2020. *Tarifas y Facturas*. [En línea]
Disponible en: <http://www.aena.es/es/comercial/guia-tarifas.html>
[Consulta: 14 Febrero 2020].
- Aena, 2020. *Pasajeros*. [En línea]
Disponible en: www.aena.es
[Consulta: 14 Febrero 2020].
- Aeropuerto de Santiago, 2019. *El Aeropuerto de Santiago registra más de 2.903.000 pasajeros en 2019*. [En línea]
Disponible en: <http://www.aena.es/es/corporativa/aeropuerto-santiago-registra-mas-2.903.000-pasajeros-en-2019.html?p=1237548067436>
[Consulta: 18 Marzo 2020].
- Air Travel Genius, 2020. Easyjet vs Ryanair – Low Cost Airlines Comparison for 2020. 10 Enero.
- Airmiles, 2020. *Airmiles Calculator*. [En línea]
Disponible en: <https://www.airmilescalculator.com/>
[Consulta: 19 Marzo 2020].
- Anon, 2017. La prohibición española de las ventas a pérdida es contraria al derecho de la UE. *Expansión*, 19 Octubre.
- Anon, 2019. Ryanair añade publicidad en tarjeta de embarque. *Preferente*, 21 Abril.
- Anon, 2019. Thomas Cook: Gallego atribuye la quiebra al dumping iniciado por Ryanair. *Preferente*, 7 Octubre.
- Anon, 2020. Bruselas impone aranceles 'antidumping' definitivos a las importaciones de llantas de acero de China. *La Vanguardia*, 4 Marzo.
- Anon, 2020. EEUU aumenta del 10% al 15% los aranceles contra Airbus pero salva los del cava y vinos de alta graduación. *El Periódico*, Marzo.
- Blanco, 2018. No hay vuelos sin subvenciones. *El Norte de Castilla*, Febrero.
- Cámara de Zaragoza, S.f. *¿Qué tipos hay de aranceles a la importación y cómo se calculan?*. [En línea]
Disponible en: <https://www.camarazaragoza.com/faq/que-tipos-hay-de-aranceles-a-la-importacion-y-como-se-calculan/>
[Consulta: 20 Abril 2020].
- Caputo, 2016. The Firm's Strategy and its Negotiation Capability: the Ryanair Case. *Paper presented at the 16th European Academy of Management Annual Conference*, Junio.
- Delener, 1998. An Ethical and Legal Synthesis of Dumping: Growing concerns in international markets. *Journal of Business Ethics* 17, 1747–1753.
- Dobruszkes, 2006. An analysis of European low-cost airlines and their networks. *Journal of Transport Geography*, Volumen 14 (2006) 249–264.
- Hegde, s.f. *Ryanair – the low-fares airlines- Case study*, s.l.: s.n.

- Iberia Express, 2020. *La compañía*. [En línea]
Disponible en: <https://www.iberiaexpress.com/>
[Consulta: 31 Enero 2020].
- Javurek, 2013. *Empresas aéreas tradicionales y "low cost": entre el lucro, la seguridad y prácticas desleales*, s.l.: s.n.
- Kerr, 2001. Dumping—One of Those Economic Myths¹. *The Estey Journal of International Law and Trade Policy*, 2(2), pp. 211-220.
- Obelleiro, 2011. La Xunta paga hasta 120 euros por cada viajero en vuelos de bajo coste. *El País*, 9 Enero.
- Oster, 2000. *Predatory Practices in the U.S. Airline Industry*, s.l.: s.n.
- Page, 2020. Ryanair se refuerza como líder en España por encima de la unión de Iberia y Air Europa. *El Independiente*, 13 Enero.
- Pena, 2019. *La trampa de Ryanair para lograr más subvenciones de las autonomías y los ayuntamientos en España*, s.l.: s.n.
- Punzón, 2017. El noroeste peninsular se ha vuelto dependiente de Ryanair, líder en Santiago y en Oporto. *La Voz de Galicia*, Julio.
- Ramos, 2014. Políticas Públicas de incentivos a las aerolíneas en España. *Universidad de Salamanca*.
- Reporte anual Ryanair, 2020. *Investors Ryanair*. [En línea]
Disponible en: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2019/07/Ryanair-2019-Annual-Report.pdf>
[Consulta: 15 Marzo 2020].
- Ryanair, 2020. *Our History*. [En línea]
Disponible en: <https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>
[Consulta: 11 Marzo 2020].
- Semprún, 2019. Ryanair vuela en España con más de 236 millones de dinero público. *El Economista*, 11 Septiembre.
- Tiba, 2016. *EL arancel de importación*. [En línea]
Disponible en: <https://www.tibagroup.com/es/arancel-importacion>
[Consulta: 18 Febrero 2020].

9. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Publicidad de la Comunidad Valenciana en el avión	12
Ilustración 2 - Los acuerdos de Ryanair con las Autoridades Públicas	14
Ilustración 3 - Convenio Xunta de Galicia y Vueling	15
Ilustración 4 - Promociones de vuelos a 10 euros	17
Ilustración 5 - Datos clave de la operación	19
Ilustración 6 - Publicidad en las tarjetas de embarque	22
Ilustración 7 - Resultados encuesta realizada.	24
Ilustración 8 - Resultados encuesta realizada	25
Ilustración 9 - Contrato de transporte pasajero con Ryanair	25
Ilustración 10 - Ejemplo dumping en Madrid Ryanair. Vuelo el 22 de febrero 2020 ruta MAD-IBZ.....	27
Ilustración 11 - Ranking emisiones aerolíneas	31

10. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Variación precios medios por año.	18
Tabla 2 - Beneficio medio por pasajero según tarifa media.....	20
Tabla 3 - Desglose ingresos Ryanair.	22
Tabla 4 - Costes de un vuelo de Ryanair con salida desde el aeropuerto Madrid-Barajas Adolfo Suárez. Fuente: AENA.	27
Tabla 5 - Demostración vuelos en los que venden por debajo de los costes	28

11. ANEXO I: CAPTURA DE PANTALLA DE LOS VUELOS A LA VENTA POR DEBAJO DE LOS COSTES

RYANAIR | FAQ | Tasas | Contacto | Registrarse | Iniciar sesión

Resumen | **Vuelos** | Transporte | Alojamiento | Eventos y actividades

Madrid ↔ **Londres Stansted** | Editar búsqueda

Ida y vuelta • 25 ago. - 1 sept. • 1

Horario	Duración	N.º de vuelo	Tipo	Tarifa Value
06:25 - 09:55	2 h 30 min	FR 5992	Directo	46,99 €
08:25 - 11:55	2 h 30 min	FR 5994	Directo	45,99 €
18:15 - 21:45	2 h 30 min	FR 5998	Directo	24,99 €
20:15 - 23:45	2 h 30 min	FR 5993	Directo	24,99 €

RYANAIR | FAQ | Tasas | Contacto | Registrarse | Iniciar sesión

Resumen | **Vuelos** | Transporte | Alojamiento | Eventos y actividades

Madrid ↔ **Bruselas Charleroi** | Editar búsqueda

Ida y vuelta • 23 sept. - 23 sept. • 1

Madrid a Bruselas Charleroi

Fecha	Día	Tarifa Value
21 sept.	Lunes	45,99 €
22 sept.	Martes	39,99 €
23 sept.	Miércoles	39,99 €
24 sept.	Jueves	39,99 €
25 sept.	Viernes	39,99 €

Horario	Duración	N.º de vuelo	Tipo	Tarifa Value
07:10 - 09:30	2 h 20 min	FR 5462	Directo	39,99 €

RYANAIR | FAQ | Tasas | Contacto | Registrarse | Iniciar sesión

Resumen | **Vuelos** | Transporte | Alojamiento | Eventos y actividades

Madrid ↔ **Berlín-Schönefeld** | Editar búsqueda

Ida y vuelta • 11 ago. - 24 sept. • 1

Madrid a Berlín-Schönefeld

Fecha	Día	Tarifa Value
09 ago.	Domingo	39,99 €
10 ago.	Lunes	55,99 €
11 ago.	Martes	39,99 €
12 ago.	Miércoles	
13 ago.	Jueves	39,99 €

Horario	Duración	N.º de vuelo	Tipo	Tarifa Value
17:25 - 20:25	3 h	FR 2528	Directo	39,99 €

RYANAIR | [FAQ](#) | [Tasas](#) | [Contacto](#) | [Registrarse](#) | [Iniciar sesión](#) |

Resumen | **Vuelos** | Transporte | Alojamiento | Eventos y actividades

Madrid ↔ Bucharest (Otopeni)

Ida y vuelta • 9 sept. - 23 sept. • 1

Madrid a Bucharest (Otopeni)

07 sept. Lunes 58,99 €	08 sept. Martes 49,99 €	09 sept. Miércoles 40,99 €	10 sept. Jueves 49,99 €	11 sept. Viernes
------------------------------	-------------------------------	---	-------------------------------	---------------------

	13:40 Madrid		Duración 3 h 40 min	18:20 Bucharest (Otopeni)	N.º de vuelo FR 2513	Tipo Directo	Tarifa Value 40,99 €
--	------------------------	--	---------------------	-------------------------------------	-------------------------	-----------------	--------------------------------

RYANAIR | [FAQ](#) | [Tasas](#) | [Contacto](#) | [Registrarse](#) | [Iniciar sesión](#) |

Resumen | **Vuelos** | Transporte | Alojamiento | Eventos y actividades

Madrid ↔ Lanzarote

Ida y vuelta • 15 sept. - 29 sept. • 1

Lanzarote a Madrid

27 sept. Domingo 135,48 €	28 sept. Lunes 82,48 €	29 sept. Martes 28,48 €	30 sept. Miércoles 34,48 €	01 oct. Jueves 70,48 €
---------------------------------	------------------------------	--	----------------------------------	------------------------------

	09:20 Lanzarote		Duración 2 h 35 min	12:55 Madrid	N.º de vuelo FR 3049	Tipo Directo	Tarifa Value 83,48 €
	15:30 Lanzarote		Duración 2 h 35 min	19:05 Madrid	N.º de vuelo FR 2016	Tipo Directo	Tarifa Value 28,48 €

RYANAIR | [FAQ](#) | [Tasas](#) | [Contacto](#) | [Registrarse](#) | [Iniciar sesión](#) |

Resumen | **Vuelos** | Transporte | Alojamiento | Eventos y actividades

Madrid ↔ Varsovia Modlin

Ida y vuelta • 19 oct. - 19 oct. • 1

Madrid a Varsovia Modlin

17 oct. Sábado	18 oct. Domingo 65,99 €	19 oct. Lunes 46,99 €	20 oct. Martes	21 oct. Miércoles 65,99 €
-------------------	-------------------------------	--------------------------------------	-------------------	---------------------------------

Operado por Buzz	10:30 Madrid		Duración 3 h 30 min	14:00 Varsovia Modlin	N.º de vuelo FR 1062	Tipo Directo	Tarifa Value 46,99 €
---------------------	------------------------	--	---------------------	---------------------------------	-------------------------	-----------------	--------------------------------

12. ANEXO II: ENCUESTA REALIZADA

El objetivo de la encuesta ha sido identificar el número de pasajeros que han comprado billetes por debajo de los costes, el número de veces que han realizado estas compras para identificar si es reincidente, y si los pasajeros realmente pagan por *ancillaries* o no.

Encuesta dumping Ryanair

Ryanair

¿Cuál es el precio más barato que has pagado por un billete de Ryanair?

Más de 30 euros por trayecto

Entre 30 y 20 euros por trayecto

Entre 20 y 10 euros por trayecto

Menos de 10 euros por trayecto

¿Cuál era el trayecto?

Texto de respuesta corta

¿Cuántas veces has comprado un billete de Ryanair por menos de 20 euros

1

2

3

Más de 3

Ninguna

¿Sueles pagar por elegir el asiento?

Si. Siempre.

Alguna vez

No. Nunca