Un 25% de las ventas de Ryanair proceden de servicios complementarios no vinculados directamente con las tarifas de sus billetes de avión

Ficha técnica

- Empresa: Ryanair.
- Objetivos: Hacer frente a la caída de la demanda con nuevas fuentes de ingresos que le permitan seguir incrementando su cuota de mercado y mantener los beneficios.
- Solución: Desarrollar una estrategia innovadora para generar más ingresos adicionales.

- Resultado: La compañía ofrece más de 15 servicios extra a sus clientes, desde alquiler de villas hasta cheques regalo.

La aerolínea irlandesa Ryanair, convertida en un símbolo distintivo del tigre celta, brilla con luz propia desde hace más de una década entre la distinguida constelación de aerolíneas europeas. Algunos han equiparado su éxito al de Southwest Airlines, pionera de los vuelos low-cost, a principios de los años 90 en Estados Unidos. Sin embargo, la estrella de la aviación de bajo coste ha perdido brillo en los últimos dos años, cercada primero por los altísimos costes del combustible, y más tarde por una recesión económica sin precedentes en décadas. Ambas efectos los han sufrido también en sus carnes el resto de compañías, pero ni siquiera su optimizada estructura de costes le ha permitido mantener los beneficios.

Ryanair perdió en su último trimestre fiscal unos 100 millones de euros, aunque incrementó el número de pasajeros por encima del 13% y los ingresos un 6%, unos datos que dejan entrever la repercusión de los costes operativos, y la necesidad de buscar nuevas vías de ingresos adicionales que le permitan retornar cuanto antes la senda de los números negros. La compañía asegura que aún mantiene unos costes un 50% inferiores al resto de las aerolíneas, una ventaja competitiva que ciertamente le permite ofrecer trayectos de ida y vuelta entre ciudades europeas por 5 €, 10 € o 25 €.

¿Cómo se puede ganar dinero con estos precios? Manteniendo siempre los costes bajos, pero al mismo tiempo aprovechando al máximo las opciones de generar ingresos adicionales con sus clientes.

Aparte de medidas polémicas como la propuesta de cobrar dos asientos a los pasajeros obesos, o añadir una tasa de tres euros por utilizar el baño de los aviones, enmarcadas más

bien en la potente estrategia de generación de notoriedad en los medios, Ryanair obtiene ingresos con servicios como el alquiler de villas, coches, financiación, ofertas de telefonía o incluso juegos de azar. Sin duda, materia gris estratégica puesta al servicio del crecimiento a través de sus clientes. Esta facturación adicional o ancilleries superó los 500 millones de euros en su último ejercicio, una cuarta parte de su facturación total. Es decir, Ryanair gana dinero porque aprovecha al máximo que cada año tiene a más de 40 millones de clientes viajando en sus aviones, delante de sus mostradores de facturación del aeropuerto y navegando en su página web para decirles que siempre puede ofrecerles algo más.

Con 436 rutas en toda Europa, Ryanair también ha convertido en un vía de ingresos adicional la promoción turística de regiones europeas, a las que ha puesto en el mapa a través de aeropuertos secundarios, como el caso de Girona, Valladolid o Reus en España.

De esta forma, obtiene subvenciones directas de los gobiernos locales, que saben que los viajeros que llegan a estas ciudades en los aviones de Ryanair apuntalan el desarrollo turístico de la zona.

La excéntrica personalidad de su consejero delegado Michael O'Leary, que se ha fotografiado vestido de corto, en ropa interior o al lado de atractivas modelos en bikini, ha marcado la personalidad de una compañía que ha hecho posible, junto al resto de compañías de bajo coste, que un gran segmento de clientes que no podía permitirse volar con frecuencia pueda hacerlo sin problemas. Y sus clientes adoran a Ryanair, que les corresponde con precios bajos, y además les pide opinión sobre cómo puede seguir ofreciéndolos. Nadie puede decir que no sea la aerolínea
más orientada a sus clientes.

Ryanair, en cifras

- Facturación de más de 2.000 millones de euros, 436 rutas y presencia en más de 20 países europeos (datos 2008).
- Primera aerolínea low-cost europea; transporta más de 40 millones de pasajeros cada año.
- Los ingresos adicionales o ancilleries suponen el 25% de su facturación total