



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
E M P R E S A



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

# ***Crisis de reputación: Análisis de la situación de Ryanair***

**CARLOTA GUILLÉN HERNÁNDEZ**

**DIRECTORA: ISABEL OLMEDO CIFUENTES**

**Julio 2018**

**CURSO ACADÉMICO 2017/2018**



## ÍNDICE

RESUMEN/ABSTRACT.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	9
2.1. Reputación corporativa: definición, características, importancia.....	9
2.1.1. Definición.....	9
2.1.2. Características.....	12
2.1.3. Importancia.....	14
2.2. Riesgos reputacionales.....	15
2.3. Crisis de reputación.....	20
3. ANÁLISIS DEL CASO: CRISIS DE REPUTACIÓN DE RYANAIR.....	27
3.1. El sector del transporte de viajeros.....	27
3.1.1. El sector del transporte de viajeros.....	27
3.1.2. El sector del transporte de viajeros por vía aérea.....	29
3.1.3. Ryanair.....	31
3.2. Estallido de la crisis: cancelación de vuelos.....	34
3.3. Situación de la empresa tras la crisis.....	40
4. DISCUSIÓN.....	45
4.1. Situación y acciones antes de la crisis.....	45
4.2. Situación y acciones durante la crisis.....	46
4.3. Situación tras la crisis.....	48
5. CONCLUSIONES.....	51
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Pilares fundamentales de la reputación corporativa.....	16
<b>Figura 2.</b> Dinámica de riesgo reputacional.....	17
<b>Figura 3.</b> Modelo para la gestión de riesgos reputacionales.....	19
<b>Figura 4.</b> Liderazgo de low-cost para el año 2017.....	34
<b>Figura 5.</b> Riesgo reputacional de Ryanair.....	46

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Categorías de riesgos reputacionales.....	18
<b>Tabla 2.</b> Evolución del transporte interior de viajeros para los años 2007-2015.....	27
<b>Tabla 3.</b> Evolución del transporte internacional de viajeros para los años 2007-2015.....	28
<b>Tabla 4.</b> Compañías aéreas que más pasajeros llevaron a España en 2011.....	29
<b>Tabla 5.</b> Líneas con más actividad en España para el año 2015.....	30
<b>Tabla 6.</b> Aerolíneas con más pasajeros en el año 2017 en España.....	31

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1.</b> Comportamiento de las compañías de alta y baja reputación ante las crisis.....	23
<b>Gráfica 2.</b> Evolución del transporte interior total de viajeros y mercancías para los años 2005-2015.....	28
<b>Gráfica 3.</b> Evolución de la Bolsa de Ryanair (€) en 2017.....	41
<b>Gráfica 4.</b> Beneficio neto de Ryanair (Millones €).....	42

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen 1.</b> Pilotos contratados por Ryanair.....	39
---	----

## **RESUMEN**

La reputación corporativa es un activo intangible de mucha importancia que se construye a través del cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa con los grupos de interés (clientes, empleados, accionistas, proveedores). Por ello, se dice que las empresas no tienen un control sobre la reputación corporativa ya que esta es producto de los juicios de valor de sus clientes internos y externos. Así, una crisis de reputación afecta de forma directa a esas percepciones, lo que se traduce en pérdidas para las organizaciones. El objetivo general de este trabajo es analizar las consecuencias derivadas de la crisis de reputación corporativa de una empresa en concreto, Ryanair, para sacar conclusiones sobre cómo gestionar o incluso evitar otras posibles crisis similares. Para alcanzar este objetivo, se realizará una revisión de la literatura para presentar las bases teóricas del estudio, para posteriormente estudiar el caso concreto de una crisis de reputación que sufrió Ryanair y como ha sido gestionada. Como principal conclusión se puede decir que la crisis se manejó de forma correcta por Ryanair y los resultados así lo demuestran. Sin embargo, se considera que no se debió llegar a ella, porque la mayor deficiencia de la organización fue la ausencia de mecanismos de detección de riesgos reputacionales que permitieran identificarlos.

**Palabras Clave:** Reputación Corporativa, Crisis, Gestión, Ryanair

## **ABSTRACT**

Corporate reputation is a relevant intangible asset that is built by the fulfillment of the commitments acquired by the company with the stakeholders (customers, employees, shareholders, suppliers). For that reason, it is said that companies do not have control on corporate reputation as it is the product of the value judgments of its internal and external customers. Consequently, a reputation crisis affects those perceptions directly, which translates into losses for organizations. The general objective of this work is to analyze the consequences derived from the Ryanair's corporate reputation crisis in order to obtain conclusions about how to manage or even avoid other similar crises. To achieve this, a literature review is developed to introduce the theoretical bases of this study, followed by the revision of a specific case of reputation crisis suffered by

Ryanair and how it managed it. As a main conclusion, it can be said that the crisis was handled correctly by Ryanair and the results prove it. However, it is considered that it should not have been reached, because the greatest shortcoming of the organization was the absence of reputational risk detention mechanisms that would allow them to be identified.

**Keywords:** Corporate Reputation, Crisis, Management, Ryanair.

## 1. INTRODUCCION

Las organizaciones han experimentado importantes cambios a lo largo de los últimos años. Sin embargo, el uso de la tecnología ha impactado considerablemente en la forma de estructuración de los activos en las empresas así como en la manera en la que se miden ciertos resultados organizativos como la reputación. En este sentido, vale la pena destacar la afirmación que Prado (2016) realiza en cuanto a que: “Hace unas décadas, el 80% del valor de la marca estaba en lo tangible y el 20% en lo intangible. Actualmente, la relación de valor se ha invertido”.

Esto supone que en los últimos 30 años, el aumento del valor de los activos intangibles en las organizaciones es más importante que el de sus activos tangibles. Esto se puede observar en el tipo de empresas que componen uno de los índices bursátiles más significativos como es Standard & Poor's 500 (S&P). En este índice destaca que más del 60% del valor de las empresas cotizadas en el mundo es intangible, proporción que ha ido aumentando desde finales de la década de los años noventa, tal y como se refleja en el estudio realizado por Prado (2016).

En ese mismo estudio, se observa la importancia a nivel mundial de los activos intangibles, dónde a finales de los años setenta sólo el 17% de los activos de la empresa se correspondían con el valor de los intangibles (Prado, 2016). Esta condición ha ido cambiando, sobre todo con la globalización y las nuevas empresas basadas en tecnologías de la información y la comunicación, haciendo que los activos intangibles se revaloricen y se consideren de gran relevancia. Así los resultados del estudio de Prado (2016) indican que, para el año 2009, el 81% del valor de las empresas se correspondía con los activos intangibles de las mismas. Estos resultados se pueden extrapolar a la realidad actual, siendo cada vez es más habitual que se realice una valoración de los activos intangibles como la reputación corporativa, imagen, lealtad de clientes, o satisfacción, entre otros.

Precisamente la reputación corporativa es considerada un activo intangible de gran transcendencia que se construye a través el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa con los grupos de interés (clientes, empleados, accionistas,

proveedores), siendo sumamente importante para que las empresas atraigan nuevos clientes, contraten y retengan personal mejor cualificado y generen ganancias que satisfagan las expectativas de rentabilidad de sus accionistas, para que estos se sientan satisfechos y atraigan nuevos inversores.

No obstante, la reputación no es un activo estático; se genera a lo largo del tiempo y se va reafirmando y adaptando a las nuevas circunstancias del entorno. De hecho, ciertas variaciones en el entorno pueden generar crisis reputacionales que disminuyan o incluso destruyan la reputación de la empresa, pudiendo llegar al caso extremo de que ésta desaparezca. Por tanto, saber prever y gestionar una crisis de reputación se ha vuelto de vital importancia para las empresas hoy en día. Y aprender de los propios errores o de los cometidos por otras empresas es una manera de generar conocimiento a este respecto.

Por ello, el objetivo general de este trabajo es analizar las consecuencias derivadas de la crisis de reputación corporativa de una empresa en concreto, Ryanair, para sacar conclusiones sobre cómo gestionar o incluso evitar otras posibles crisis similares. Para alcanzar este objetivo, se realizará:

1. Una revisión de la literatura dónde se definirá la reputación corporativa y su importancia, los riesgos reputacionales, cómo se genera una crisis de reputación y cómo se gestiona.
2. Estudio de un caso concreto de crisis de reputación (Ryanair), atendiendo a un análisis de la situación del sector, la descripción de la crisis que sufrió Ryanair y las estrategias implementadas por la empresa antes, durante y tras la crisis.
3. Discusión sobre la respuesta dada por la empresa, comparándola con lo que se debe hacer según la teoría y ofreciendo conclusiones y recomendaciones al respecto (qué se aprende para futuras crisis).



## 2. REVISION DE LA LITERATURA

### 2.1. Reputación Corporativa: Definición, Características, Importancia.

#### 2.1.1. Definición.

A finales de los años noventa se comenzó a introducir un movimiento muy importante que iba a cambiar la forma de generar valor en las empresas, conocido como economía de los intangibles y que se basa en la teoría de los recursos y capacidades. Dentro de esos planteamientos destaca la reputación corporativa como recurso, capacidad y activo intangible en la empresa (Martínez y Olmedo, 2009).

La reputación corporativa ha sido definida en diferentes disciplinas como sociología, psicología, contabilidad, organización de empresas, o marketing, entre otras, no existiendo una definición global y consensuada de la misma. A continuación, se reflejan algunas definiciones ofrecidas por distintos autores desde una perspectiva de gestión de empresas.

Fernández (2003), citado por Alcalá (2003) en una entrevista, indica que la reputación corporativa puede definirse como *“prestigio consolidado y fundamentado que una entidad logra ante todos sus stakeholders. Ese crédito debe estar cimentado en la respuesta acabada y pertinente tanto técnica como ética de los compromisos asumidos por la entidad y cada uno de sus componentes por lo que se refiere fundamentalmente a los fines de la institución”*.

En este sentido, la reputación corporativa está fundada en la influencia que logra la empresa sobre las partes interesadas (sean trabajadores, clientes, o proveedores, entre otros) basado en los compromisos asumidos por esta al obtener sus objetivos.

En el caso de Aguilar (2003), también citado por Alcalá (2003) en una entrevista que le hace, define la reputación corporativa como *“el crédito de confianza del que una organización dispone en el mercado en el que opera. En un contexto altamente competitivo, el éxito de una actividad comercial depende de numerosos factores: calidad de producto, servicio, comunicación y marketing, etc. Sin embargo, a veces olvidamos algo anterior y más básico: para que una empresa haga negocios es preciso que inspire confianza. Sin credibilidad, todas las ofertas por ventajosas que parezcan, son percibidas con escepticismo o sospecha”*.

Dentro de esta perspectiva, se destaca la confianza como el elemento preponderante en la definición de la reputación corporativa, debido a que los clientes internos y externos a los cuales se debe la organización requieren de dicho elemento para realizar los intercambios comerciales que beneficien a ambos.

Pérez y Rodríguez (2014), indican que la reputación corporativa es *“un concepto holístico en el que desembocan el resto de atributos institucionales”*.

Nuevamente, en esta definición la reputación corporativa está fundada en la influencia que logra la empresa sobre las partes interesadas (sean trabajadores, clientes, o proveedores, entre otros) basado en los compromisos asumidos por esta al obtener sus objetivos.

Asimismo Villafañe (2004), citado por Susaeta et al. (2008), señala que la reputación corporativa puede definirse como *“una visión integradora del fenómeno reputacional debido a que implica una triple dimensión. En primer lugar una dimensión axiológica en la que se encierran los valores culturales de la organización, en segundo lugar un planteamiento ético en su relación con los terceros y en último lugar su responsabilidad con la sociedad”*.

La idea expresada por el autor implica que la reputación corporativa se inicia dentro de la organización colocando como cimientos los valores sobre los cuales se sustentaran las actividades que desempeñará la empresa, dentro de los cuales deberán estar presente: a) la ética, que permitirá regular las diferentes interacciones (comerciales, estratégicas, o económicas, entre otras) que mantenga con los grupos de interés; y b) la responsabilidad con la cual la organización asuma esos compromisos.

Para Martín (2008), citado por Pérez y Rivera (2015), indica que la reputación corporativa es *“el resultado de un proceso de legitimación en el que determinados agentes externos e internos evalúan múltiples aspectos de la empresa, que van desde sus actividades desarrolladas en el pasado, los recursos y capacidades disponibles en el presente y las perspectivas futuras de desempeño que son necesarias para la creación de valor y la obtención de rentas”*.

Con lo expuesto, Martín (2008) plantea que la reputación corporativa comprende la evaluación por parte de los grupos de interés de las actividades en el pasado y presente, y cómo se perfila hacia el futuro la organización para generar los beneficios.

Maram (2011) define la reputación corporativa como *“el reconocimiento que de una compañía hacen sus grupos de interés, a partir del grado de cumplimiento de ésta para con sus clientes, empleados, accionistas y comunidad en general”*.

Esta definición comprende de forma resumida las ideas expresadas por Fernández y Aguilar, entrevistados por Alcalá (2003), lo que implica que la reputación corporativa está determinada por el posicionamiento que tenga una empresa en el mercado de acuerdo al cumplimiento con los entes así como las personas involucradas para que la reputación exista.

Según Costa (2013) la reputación corporativa *“es hoy un activo estratégico de primera importancia para empresas y organizaciones, públicas y privadas. Como todos los activos intangibles, la gestión de la reputación es tributaria de la Identidad, la Cultura organizacional y la Imagen pública de la empresa”*.

Por tanto, la reputación corporativa tiene un valor intangible que actualmente es considerado clave por las empresas, además que este autor establece una relación directa entre la reputación corporativa e identidad, cultura organizacional e imagen pública.

Sintetizando las definiciones previamente indicadas, se puede concluir que la reputación corporativa, actualmente constituye un activo intangible para las diferentes organizaciones (públicas y privadas) de mucha relevancia, que se basa en la confianza, prestigio y reconocimiento hacia una empresa según la evaluación que les otorgan los clientes internos (trabajadores, empleados, accionistas, entre otros) y externos (usuarios, compradores, consumidores, proveedores) a lo largo del tiempo sobre el cumplimiento de los compromisos adquiridos con las empresas para alcanzar sus beneficios.

Por lo cual, se dice que la reputación corporativa no depende de la empresa; es decir, la empresa no tiene control sobre ella precisamente porque son sus clientes (internos-externos) quienes la construyen basados en los juicios de valor, percepciones y opiniones en función de las expectativas que estos tengan. Un ejemplo son los empleados de una organización que tienen un contrato laboral y la organización no solo cumple con los compromisos adquiridos con estos, sino que supera con otros beneficios las expectativas de los empleados. Desde la perspectiva de estos últimos, la reputación de la empresa puede ser excelente pero es solo una parte del sector involucrado. Si

igualmente los usuarios o consumidores finales consideran que el servicio o producto que se ofrece satisface sus necesidades, la reputación de la empresa se comienza a consolidar porque ya existe otro grupo que tiene una opinión favorable mantenida en el tiempo. Sin embargo, un aspecto de la reputación es que puede perderse después de pasar muchos años para obtenerla, debido a que surja un efecto negativo que disminuya la valoración de los grupos de interés, como por ejemplo la reducción de las ventas por alguna reacción o medida tomada por los clientes, o la suspensión de suministros de materias primas por parte de los proveedores por incumplimiento de los pagos.

### **2.1.2. Características.**

Después de realizar una revisión bibliográfica de las principales características de la reputación de las empresas, se llega a la conclusión de que no existe unanimidad entre los autores a la hora de determinarlas, en virtud a que cada autor se refiere a aspectos diferentes. A continuación se plantean algunos estudios de los que se han considerado más relevantes.

Martín (2008), citado por Pérez & Rivera (2015) sintetiza que las características de la reputación son:

- Complejidad social.

Se refiere a que la reputación no depende de un solo grupo o sector, sino que involucra a un conjunto de ellos que van desde los empleados de la empresa o accionistas, hasta consumidores o clientes finales, entre otros, de manera que cada uno de estos tendrá un juicio de valor.

- Lento proceso de acumulación interna.

La reputación se adquiere a través de los años no de forma inmediata. Además, no puede comprarse ni venderse lo que contribuye a su intangibilidad.

- Falta de control por parte de la empresa.

En vista de que depende o se genera por los juicios de valor de los grupos de interés, la empresa no puede manipular ni controlar la reputación corporativa.

Walker (2010), citado por Pérez & Rivera (2015) establece que las características de la reputación son que:

- Está basada en apreciaciones.

Desglosados en adicionadas o agregadas, lo que significa que los grupos están evaluando constantemente y agregan y amplían la información a sus percepciones como consecuencia de la interacción constante con la organización.

- Es positiva o negativa.

Inicialmente se supone que para que beneficie a la empresa deberá ser positiva. Sin embargo, también puede ser negativa producto de algún evento que origine juicios de valor por parte de los grupos de interés, los cuales pueden cambiar de opinión.

- Es estable y duradera.

Cuando la empresa adquiere el compromiso con los clientes internos y externos la reputación se mantiene a través del tiempo.

Carreras et al. (2013) citado por Pérez & Rivera (2015) resume las particularidades de la reputación como:

- Construcción social.

Porque se forma a partir de las percepciones, reconocimientos y opiniones de las partes interesadas.

- Evaluativa.

Ya que existen parámetros que permiten conocer la situación de las empresas u organizaciones.

- Comparativa.

Existen rankings que miden la reputación de las empresas a nivel mundial.

- Actitud y predisposición de una conducta.

Una vez se adquiere la reputación y es positiva influirá en el resto de los grupos de interés involucrados, por lo cual se genera confianza. De este modo, se establecen relaciones o intercambios basados en este reconocimiento. Por el contrario, si se adquiere una reputación negativa, los grupos que en un momento pudieron pensar en iniciar negociaciones no lo realizarán por la opinión que se han formado a raíz de dicha reputación.

Con lo expuesto, se pueden deducir las características más relevantes de la reputación. En primer lugar, la importancia de los grupos de interés, pues existen una

gran cantidad de stakeholders involucrados (accionistas, empleados, proveedores, clientes, usuarios, consumidores finales o Estado, entre otros) que van emitir juicios de valor y opiniones en función de sus percepciones de acuerdo a la satisfacción de sus necesidades. Estas necesidades son muy particulares dependiendo del grupo al cual pertenece el individuo ya que no son iguales las expectativas de un empleado que las expectativas del consumidor final o de un accionista.

En segundo lugar, se debe destacar que esa valoración que emiten los grupos de interés puede ser positiva o negativa, y en los dos casos afecta a la reputación, ya que cuando es positiva se dice que la empresa ha cumplido con los compromisos adquiridos con los grupos involucrados, alcanzando un nivel mínimo o superando las expectativas de estos. En caso contrario, cuando son negativas las apreciaciones, es porque algunos de los stakeholders sienten que sus expectativas no son cubiertas poniendo en riesgo la reputación corporativa de la organización.

En tercer lugar, las valoraciones y opiniones de los grupos de interés pueden influir e incluso manipular la conducta de otros grupos; es decir, en el caso de que la empresa este incumpliendo con el pago de los proveedores de materias primas, la opinión que ellos tendrán es que la empresa es insolvente económicamente y/o morosa, y esto puede generar que instituciones financieras que realicen transacciones con esta empresa detengan o nieguen los créditos hasta corroborar la información. Otro ejemplo sería que cuando un producto o servicio no cumple con las especificaciones que venía efectuando, entonces el consumidor o cliente lo deja de comprar, pero opinando sobre su malestar y pudiendo afectar con ello a la percepción que otros consumidores tienen e, incluso, haciendo que ellos también dejen de comprar el producto.

### **2.1.3. Importancia.**

La relevancia que tiene la reputación corporativa a nivel mundial viene determinada básicamente por ser fuente de ventajas competitivas para las empresas.

Entre estas se encuentran la posibilidad de obtener un importe más elevado por el producto o servicio, ya que la reputación hace que tanto empleados como clientes se sientan orgullosos de estar asociados con una empresa o marca. Además, se ha comprobado que la reputación mejora los resultados económicos de las empresas, debido a que existe una relación directa entre la reputación y el valor bursátil.

Otro beneficio de tener una reputación positiva es que ayuda a la empresa a mantener a sus mejores empleados, atraer y retener buenos clientes y agregar valor al

precio de la acción. En concreto, para Vergin y Qoronfleh (1998), citado por Schlesinger y Alvarado (2009), señalan que *“la reputación mejora los resultados económicos de las empresas toda vez que exista una relación directa entre ésta y el valor bursátil”*. Esto supone que la reputación corporativa fomenta el incremento del valor comercial de los productos o servicios debido a tres razones principales:

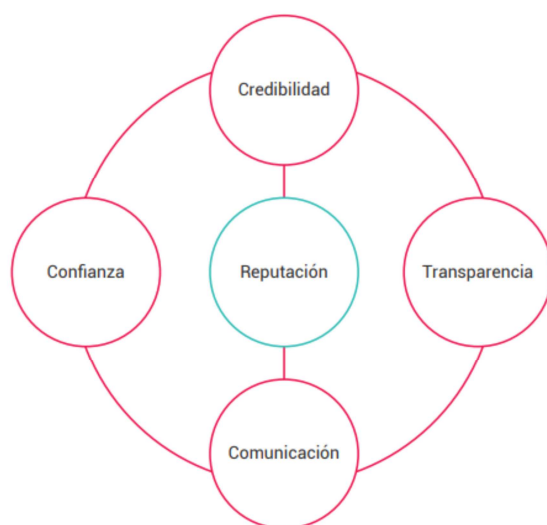
- La diferenciación, ya que la empresa y sus productos o servicios no resultan desconocidos para las partes interesadas porque se ha ganado la confianza de estos a través de los años.
- La fidelización emocional de los clientes hacia la empresa, pues no existe una explicación racional por parte de los usuarios o consumidores, sino el apego derivado de las evaluaciones pasadas que pueden ir de generación en generación inclusive.
- La influencia en el valor de la marca, ya que cuando una empresa se posiciona como reputada en la mente de sus stakeholders, logra su aceptación por parte de los agentes internos así como de los externos.

## **2.2 Riesgos Reputacionales.**

Según el Foro de Reputación Corporativa, citado por Pérez y Rivera (2015), define el Riesgo Reputacional como: *“Todo aquello que incide negativamente en la percepción de los stakeholders y acaba por dañar a la empresa. Es el impacto, favorable o desfavorable, que un determinado evento o suceso puede causar en la reputación de la empresa”*. En este sentido, se entiende que debido a que la reputación corporativa es la suma de los juicios de valor emitidos por varios grupos de interés involucrados (clientes, empleados, proveedores), cuando uno de estos considera que no se ha cumplido algún compromiso se inicia el riesgo reputacional. Esta idea se puede representar tal y como se muestra en la figura 1.

En la figura 1, se observan los pilares sobre los cuales se crea o nace la reputación corporativa, que son (Pérez y Rivera, 2015): a) la credibilidad, la cual está relacionada con la actuación de lo que la empresa promete y cumple; b) la transparencia, que tiene que ver con la forma ética en la cual se desenvuelve la organización; c) la comunicación, la cual deberá ser clara e integral para todas las partes involucradas; y d) la confianza, la cual se alcanza con hechos, acciones, productos y servicios creados conforme a las demandas generadas y satisfacción de los involucrados.

**Figura 1. Pilares Fundamentales de la Reputación Corporativa**



**Fuente:** Pérez y Rivera (2015)

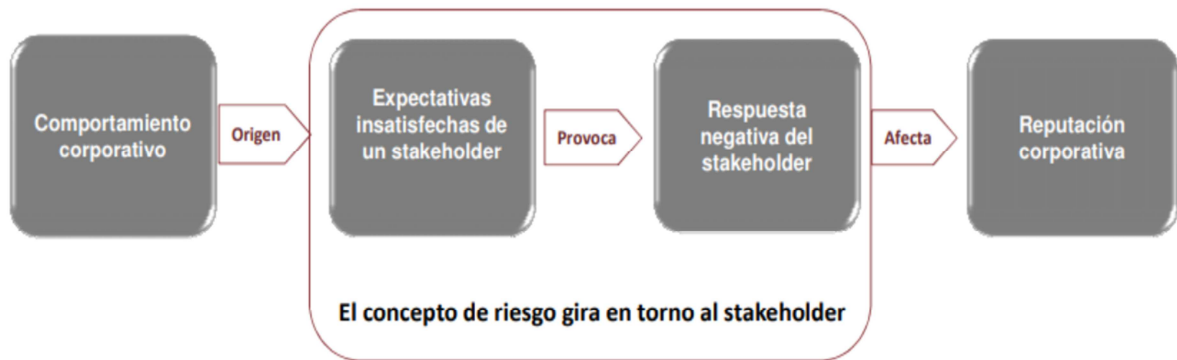
Sin embargo, cuando uno de estos pilares fundamentales se ve afectado de forma negativa repercute de forma directa e inmediata en la reputación de la organización y se convierte en un riesgo reputacional. De ahí la importancia de monitorear y gestionar los riesgos reputacionales, pues pueden afectar a todas las áreas de la empresa.

Para Villafañe (2014), citado por Hernández (2012), el riesgo reputacional es definido como *“cualquier riesgo, vinculado o no a la cadena de valor de una compañía, que afecte negativamente a la satisfacción de las expectativas de uno o más de sus grupos de interés estratégicos de manera suficientemente grave como para acarrear una respuesta por su parte que menoscabe severamente la reputación corporativa”*.

En este sentido, la definición destaca como elemento principal del riesgo reputacional que sean cubiertas las expectativas de las partes interesadas, lo que implicaría que se emitan juicios de valor que afecten a la reputación de la empresa. En la figura 2 se presenta un diagrama que ilustra lo expuesto. En dicha figura 2 muestra de forma clara y precisa que el origen del riesgo reputacional, es que no se satisfacen las expectativas de los grupos interesados, lo que va a generar opiniones, percepciones y juicios de valor negativos que expondrán tanto de forma interna como externa a la organización, afectando negativamente la reputación de esta por una falta de credibilidad o pérdida de confianza (los pilares fundamentales de la reputación).



**Figura 2. Dinámica del Riesgo Reputacional**



**Fuente:** Hernández (2012)

Precisamente, Thompson (2002), citado por Vizcaíno (2010), define el riesgo reputacional como “*el riesgo asociado a una opinión o percepción pública negativa en relación con una pérdida de confianza o con la ruptura de una relación*”. Esta definición puede ser comparada con la Villafañe (2017), que confirma el proceso mostrado en la figura 2, por lo que se puede concluir que definitivamente el riesgo reputacional se origina por la no satisfacción de los grupos de interés, lo cual afectará de forma negativa la reputación.

En general, los riesgos reputacionales se pueden clasificar en dos tipos, citados por Vizcaíno (2010):

- El riesgo de reputación situacional: es aquel que sucede de forma inmediata, rápida y no permite que la empresa pueda percibirlo o ver las señales de alerta que generalmente se emiten.
- El riesgo de reputación previsto: en este caso, la empresa puede gestionarlo, puede anticiparse mediante estrategias que permitan minimizarlo o anularlo para que no genere una crisis reputacional. Además, las empresas pueden monitorear la aparición de este tipo de riesgo ya que se muestra en el mercado mediante la pérdida de participación en él, disminución de los clientes, o alta rotación del personal entre otros indicadores.

De acuerdo a lo expuesto, se deduce que el riesgo reputacional debe monitorearse y prevenirse, debido a que afectará negativamente a la empresa. Es por ello que muchas empresas actualmente ya han establecido diferentes categorías de riesgos a los cuales

pueden enfrentarse debido a que cada riesgo varía dependiendo del sector e, incluso, de la naturaleza de la empresa.

Dentro de la empresa, las principales categorías de riesgos reputacionales son las que se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1. Categorías de Riesgos Reputacionales.**

RIESGOS Y FUENTES DE RIESGO PARA LA REPUTACIÓN		
Financieros	Solvencia	Acceso al crédito
		Control de crédito y morosidad
		Cambios en el coste del capital
	Cash flow	Falta de liquidez
		Caída de ingresos
		Pasivos contratados
	Retorno de inversiones	Insatisfacción del accionista
		Inefectividad de las inversiones
		Elevada presión fiscal
Operacionales	Oferta comercial	Insatisfacción del cliente
		Seguridad de los productos
		Estrategia inadecuada de precios
	Recursos humanos	Clima y reputación interna
		Talento para la innovación
		Alineamiento cultura / proyecto
	Modelo productivo	Garantía de recursos de producción
		Competitividad del producto
		Agilidad y resistencias productivas
	RIESGOS Y FUENTES DE RIESGO PARA LA REPUTACIÓN	
Estratégicos	Mercados	Integraciones y alianzas estratégicas
		Penetración en nuevos mercados
		Alineamiento de estrategia y planes de negocio
	Innovación	Productividad en I+D
		Velocidad y éxito de la innovación
		Altos resultados de competencia
	Legislación	Incertidumbre regulatoria
		Compliance
		Intervencionismo de los estados
De Responsabilidad	Gobierno corporativo	Calidad del consejo de administración
		Fallos de control interno
		Sucesión del CEO
	Ética	Corrupción y fraude
		Comportamientos reprochables
		Incumplimiento auto-regulación
	Entorno social y ambiental	Daños medioambientales severos
		Enfrentamiento a la opinión pública
		Relaciones con la sociedad civil

**Fuente:** Hernández (2012)

Como se puede apreciar en la tabla 1, la diversidad de los riesgos reputacionales para las organizaciones es extensa, afectando a todas las áreas organizativas de la empresa. Sin embargo, es precisamente esa amplitud lo que ha dado a la reputación corporativa la importancia que tiene actualmente y que las empresas la estén monitoreando a través de diferentes índices que permitan agruparlos riesgos o generadores de reputación por categorías para que, de forma proactiva, puedan ser gestionadas.

Un ejemplo de modelo para la gestión de riesgos reputacionales adaptado a cualquier tipo de organizaciones en el que se presenta en la figura 3.

**Figura 3. Modelo Para la Gestión de Riesgos Reputacionales**



**Fuente:** Hernández (2012)

En la figura 3, se presentan tres etapas de la gestión de riesgos. En la primera etapa, denominada 'Identificación', las empresas, de acuerdo a su naturaleza, deben valorar los diferentes índices de acuerdo a las categorías que permitan monitorear para determinar cualquier posible aparición del riesgo, por lo cual es preciso que exista un responsable que esté constantemente evaluando esos índices. Por ello, en esta etapa existen 3 tareas primordiales que deben evaluarse, como son: el impacto en la reputación de la compañía, con qué frecuencia puede ocurrir el riesgo y el nivel en el cual se afectaran las partes interesadas.

La 'Valoración' del riesgo es la segunda parte del modelo de gestión presentado que consiste en medir los riesgos que fueron identificados en la primera etapa considerando 4 dimensiones: a) la relevancia atribuida al grupo de interés afectado; es decir, se debe evaluar cómo afectará ese riesgo a los involucrados; b) la posibilidad de frecuencia de que suceda el riesgo, de manera que se medirá si el riesgo es recurrente o no; c) el nivel de tolerancia de cada una de las partes involucradas pues, como se ha ido indicando en párrafos anteriores, los juicios de valor son emitidos por diferentes grupos de manera que cada uno de ellos responde de forma diferente dependiendo de cómo ha resultado de perjudicado; y d) el impacto económico del riesgo, en cuanto a las pérdidas que se puede generará consecuencia de esos riesgos reputacionales, como por ejemplo, una disminución de los clientes o problemas para encontrar proveedores que no quieren realizar negociaciones con la empresas porque se ha puesto en duda la credibilidad de la misma.

Finalmente, la etapa de ‘Gestión’ es la última fase del modelo que consiste en realizar prevenciones, seguimiento y control de los riesgos para crear planes de respuestas en el ámbito operativo a los riesgos.

Una herramienta que se puede utilizar para gestionar los riesgos reputacionales es el cuadro de mando reputacional (CMR). Se trata de una técnica para analizar la reputación y localizar y representar gráficamente variables según expectativas y necesidades de los stakeholders que se emplea para prevenir y anticiparse a los riesgos. Los CMR deben adaptarse a las necesidades de cada organización y captar los datos de forma regular para asegurarse que de su análisis se obtendrán las políticas a seguir, definiendo objetivos en relación a la reputación empresarial.

### **2.3. Crisis de Reputación.**

La reputación corporativa es producto de los juicios o mediciones que realizan los grupos de interés basándose en las percepciones que reciben. Cuando se incumplen con las expectativas de alguno de ellos, se pone de manifiesto un riesgo y, si este no es atacado o gestionado por la empresa, puede desencadenar en crisis. Por consiguiente, es necesario definir las crisis de reputación corporativa a las cuales pueden estar sometidas o expuestas las organizaciones.

Para Coombs (2007), citada por Vichique (2013) una crisis de la reputación se puede definir como una *“percepción de un evento imprevisible que amenaza de manera importante las expectativas de los stakeholders y puede impactar seriamente el funcionamiento de una organización y generarle resultados negativos... Una crisis es imprevisible pero no inesperada”*.

Por tanto, una crisis se presenta como un evento imprevisto donde los grupos de interés perciben que sus necesidades o deseos no están siendo cubiertos por la organización y esto incide negativamente en las actividades que la empresa realiza. Igualmente, Vichique (2013) afirma que las crisis pueden presentarse de forma repentina o inmediata pero no inesperada, pues antes de que la crisis ocurra existen unos riesgos que todas las empresas (dependiendo de su naturaleza) deben medir y evaluar de forma anticipada para que esas posibles circunstancias del mercado sirvan como una alarma que antecede a la crisis y que puedan ser gestionadas antes de que vayan a peor.

Es por ello que muchas empresas, debido a que obvian las manifestaciones de posibles riesgos y no las atienden, por considerarlas menores, sufren violentos estallidos de crisis que afectan al desarrollo normal de la organización. En estos casos se olvida que la reputación corporativa surge de los clientes (internos-externos) y son ellos los que la evalúan constantemente, los que influyen para que otros grupos se sumen de forma favorable cuando se cumplen los compromisos o negativamente cuando no cumplen.

Para Túñez (2007) citado por Vichique (2013), la crisis de reputación es definida como la que se produce cuando existen elementos presentes de forma oculta que pudieran afectar el prestigio de la empresa o las relaciones entre las partes involucradas en el presente o futuro. Por ello, es preciso que se gestionen mediante estrategias generalmente de comunicación para evitar los efectos antes mencionados, y si ya ocurrió la crisis, se debe tratar de disminuir los daños causados o utilizar la crisis de forma positiva. Este último punto se refiere a que si una empresa o institución muestra que reacciona a una crisis con empatía (comprender a su público), diligencia (resolver el problema) y honestidad (asumir la responsabilidad), puede salir reforzada de una crisis.

Ambos autores, Coombs (2007) y Túñez (2007), coinciden en que las crisis que se presentan en las organizaciones son generadas porque los grupos de interés se ven perjudicados de alguna manera, así que existe una relación directa entre cómo se ven afectados estos grupos y cómo posteriormente se molesta, incomoda o mortifica a la empresa. Por lo cual, ante una crisis, las organizaciones tienen que gestionarla para recuperar la reputación o al menos lograr que el evento negativo se vaya disipando mediante estrategias que permitan recuperar la confianza de los grupos aquejados.

De acuerdo a lo expuesto, el origen de la crisis está totalmente vinculado a los riesgos descritos anteriormente, aunque Vichique (2013) destaca 3 circunstancias en las que las crisis suelen aparecer:

**a.** De forma inesperada, pero que podrían haber sido anunciadas por ciertos indicios o elementos que fueron obviados por la empresa.

**b.** Porque han sido inducidas o construidas, pues no se puede olvidar que en muchos casos la competencia de una empresa puede aprovechar un riesgo latente para inducir una crisis incitando a uno o varios de los grupos que conforman las partes

interesadas a tener una percepción o juicio de valor negativo. En este caso, se está en presencia de una crisis elaborada.

c. Cuando hay una combinación de las dos anteriores. Esto significa que en una empresa puede estallar una crisis por algún aspecto que no se tuvo en consideración y una de las partes interesadas (en este caso, la competencia) lo ve como una oportunidad para “colocar” elementos que aumenten aún más la crisis.

Para otros expertos en el tema, las crisis pueden capitalizarse y generar beneficios, tal y como indica Calahorra (2005), citado por Vichique (2013), pues:

**1.** Moviliza y pone a prueba la organización en su conjunto: la crisis genera que los grupos de interés tengan que tomar posiciones: los que están siendo afectados exigen que se cumplan los compromisos, mientras que los que no son afectados igual tienen que participar en estrategias que permitan solventar la crisis.

**2.** Aporta una función integradora para todos sus colectivos: aunque la crisis se origina por el no cumplimiento de las expectativas de uno de los stakeholders, para salir de ella es necesario que todos los miembros de la organización realicen su aporte para solucionarla.

**3.** Obliga a la autorreflexión: es la empresa quien debe determinar las causas que originaron la crisis y, al mismo tiempo, evaluar cuál es el aprendizaje que se deriva de la situación vivida.

**4.** Enriquece el manual de crisis: esto significa que aunque no todas las crisis son iguales porque dependerán de la actividad a que se dedica la empresa y de las circunstancias específicas del entorno, las crisis a las que se enfrenten quedarán como aprendizaje para la propia empresa y el resto del sector y serán incluidas para ser gestionadas en futuro como riesgos.

**5.** Acrecienta la creatividad y agiliza la capacidad de reacción: toda crisis tiene los matices propios de la organización en que se genera; por tanto, la habilidad para responder a esta tiene que ser de forma inmediata y para ello la creatividad juega un rol fundamental en el desenlace favorable de la misma.

**6.** Genera líderes y gestores: siempre existe una persona que asume el plan de acción bien sea porque ha sido delegado, por posibles experiencias o por la creatividad y agilidad para responder de forma acertada para solventar la situación.

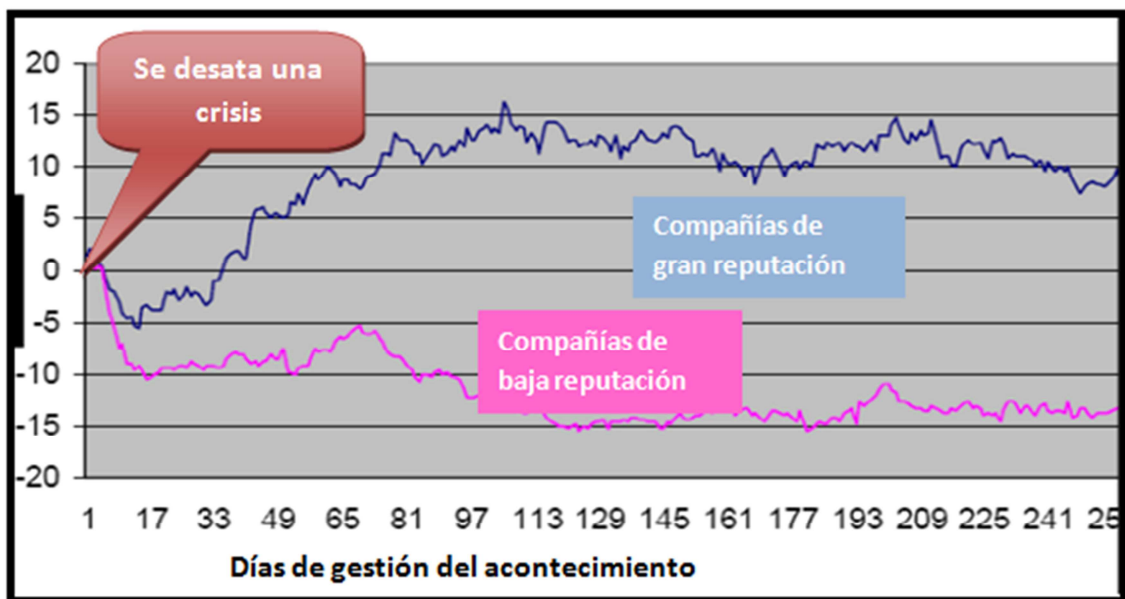
7. Potencia la identidad corporativa: ante la crisis generalmente los grupos internos tienden a defender a la organización siempre y cuando se haya trabajado su cohesión, compromiso e identificación con la empresa.

8. Asegura la estabilidad del sistema general de la entidad: debido que una vez que la crisis es superada, esta une y fortalece a los grupos internos y permite que los grupos externos retomen su confianza en la empresa.

9. Obliga a adaptar las acciones preventivas: a partir de las crisis de este tipo, las organizaciones pueden crear planes preventivos bastante completos para ciertos escenarios.

Según Villafañe (2017), en una investigación en la cual se cotejaron diecisiete crisis, los resultados arrojados demostraron que las empresas que resultaron más afectadas eran las que tenían peor reputación previa, es decir, que bajo esta premisa las empresas que gozan de mayor reputación ante una crisis, aunque se vean afectadas, suelen recuperarse más rápido que aquellas que no gozan de elevados niveles de reputación. Para ilustrar esta idea, se presenta la gráfica 1 del estudio de Villafañe (2017).

**Gráfica 1. Comportamiento de las Compañías de Alta y Baja Reputación ante las Crisis**



Fuente: Villafañe (2017)

De acuerdo con la gráfica 1, se puede observar y comparar las que las organizaciones que poseen una alta reputación corporativa, ante una determinada crisis, se ven afectadas en un primer momento y tienen pérdidas considerables, aunque suelen recuperarse de forma rápida. Esto se debe principalmente a los beneficios de los que gozan las empresas de alta reputación, las cuales activan sus planes o estrategias para lograr superar el evento. En el caso de las empresas que contaban con una baja reputación antes de estallar una crisis, se observa que se ven más afectadas e incluso no llegan a recuperarse después de la misma.

Al igual que los riesgos, las crisis deben gestionarse de forma adecuada, ya que una vez que una organización se ve afectada por ella debe responder de forma inmediata. En este sentido, el autor Villafañe (2017) señala que las crisis se deben enfrentar de una manera “*ética y profesionalmente*”. En este sentido, el autor recomienda que para resolver una situación inesperada no se debe evadir las responsabilidades, siempre que se demuestre que la crisis se origina porque la empresa no ha cumplido principalmente con algún grupo de interés, debe responder por ese incumplimiento (en este caso se trata de actuar con ética). Al mismo tiempo, debe idear las estrategias que van a permitir a la organización cumplir con los compromisos adquiridos para aquellos grupos de interés que se sienten afectados (en este caso se dice que se actúa profesionalmente).

Villafañe (2017), enumera otras acciones que deben tomar en consideración las empresas que se enfrentan a una crisis, como son:

1. Todas las compañías deben contemplar tácticas de previsión de riesgos, para, de esta forma, medir cualquier foco o eventualidad que pudiera perturbar o afectar la reputación. En caso de ausencia de estas acciones, se dice que la empresa no está siendo diligente y va actuar de forma reactiva.

2. Las organizaciones tienen que incluir dos herramientas gerenciales muy útiles para enfrentar estos eventos imprevistos: el cuadro de mando de reputación (CMR) y un sistema de prevención de riesgos de reputación. El primero permitirá a la empresa seleccionar unos indicadores de acuerdo a la naturaleza de la misma que serán constantemente monitoreados. De esta manera, ante cualquier alerta de peligro, entra en funcionamiento la segunda herramienta para evitar que la crisis alcance mayores niveles de afectación.

3. Una vez que la empresa asume que se encuentra frente a una crisis, debe presentar argumentos de las acciones que se van a realizar para restituir la confianza y



los compromisos adquiridos con los afectados por la crisis. Es importante que los argumentos que se empleen tengan una base sólida y creíble para que puedan ser aceptados por los afectados.

**4.** Para que una empresa determine que su crisis culminó, debe evaluar el nivel de satisfacción de los grupos de interés afectados (accionistas, clientes, empleados,...) tras aplicar las acciones para solventar la crisis reputacional. De esta manera podrá medir si la reputación de la empresa está al mismo nivel que antes de la crisis; de lo contrario debe asumir que aún continúa la crisis.

**5.** Las empresas pueden gestionar su nivel de reputación a través del cuadro de mando de reputación. De ahí la importancia de disponer y aplicar esta herramienta.



### 3. ANÁLISIS DEL CASO: CRISIS DE REPUTACIÓN DE RYANAIR.

#### 3.1. El sector del transporte de viajeros.

##### 3.1.1. El sector del transporte de viajeros.

El sector del transporte de viajeros está vinculado con las vías de comunicación terrestre, marítima, aérea y fluvial que posee un país. En España, este sector es clave debido a su favorable posición geográfica; ésta condición estratégica y geopolítica ha impuesto el marcado crecimiento del sector.

Así, la intensidad de la movilidad del transporte guarda una relación con la tendencia económica en España, pues en periodos donde el transporte de mercancías se incrementó en más un 6,2% y el transporte de personas en más de 4,6%, se produjo un constante crecimiento del PIB en más del 3,2% (OTLE, 2017). Esto se ilustra con la tabla 2.

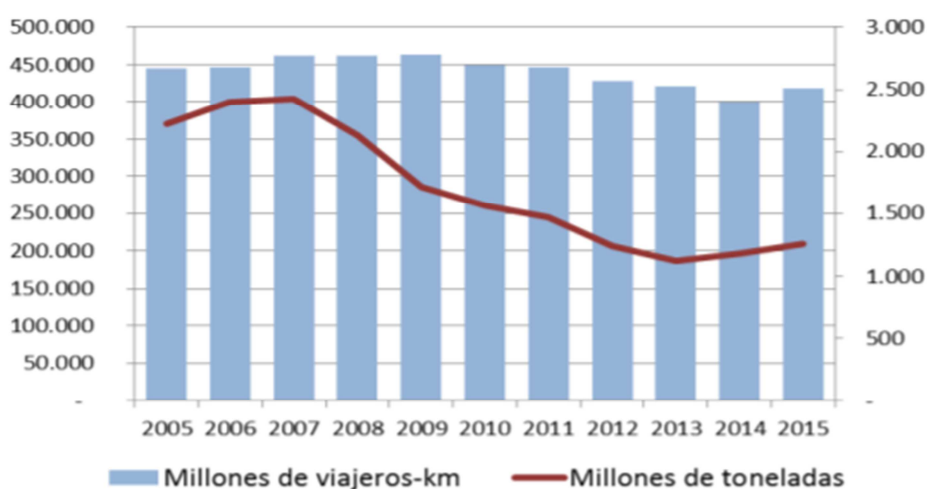
**Tabla 2. Evolución del Transporte Interior Total de Viajeros (Millones de viajeros-km) y Mercancías (Millones de toneladas) para los años 2007 – 2015.**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Var. 2015/ 2014	Var. 2015/ 2007
Viajeros-km	461.957	462.294	463.908	449.135	445.982	427.708	420.731	400.559	418.901	4,6%	-9%
Toneladas	2.421	2.125	1.712	1.564	1.466	1.237	1.122	1.183	1.257	6,3%	-48%

Fuente: OTLE (2017)

Como se puede apreciar en la tabla 2 y la gráfica 2, los rangos de los segmentos de viajeros por kilómetros y toneladas de carga transportadas comienzan a descender a partir de 2007 concluyendo en 2015 con una variación negativa de menos cuatro y menos cuarenta y ocho respectivamente. Esta caída de la movilidad de carga y de transporte de personas está relacionada con los problemas económicos ocurridos en el país como consecuencia de la crisis conocida como la burbuja inmobiliaria, que fue reconocida oficialmente a partir de 2008, se estabilizó en 2014, para iniciar el ascenso de crecimiento a partir de 2015. Estos hechos estadísticos muestran el ejemplo negativo de como el decrecimiento económico guarda relación con la baja en la movilidad del transporte.

**Gráfica 2. Evolución del Transporte Interior Total de Viajeros (Millones de viajeros-km) y Mercancías (Millones de toneladas) para los años 2005 – 2015.**



Fuente: OTLE (2017)

En la actualidad, España registra una tasa de movilidad elevada en comparación con las tasas de la Unión Europea, a excepción del sector de transporte de viajeros donde la relación PIB-viajeros expresadas en km se encuentra formando parte de la media de las estadísticas del bloque de países que integran la Unión Europea (OTLE, 2017). Sin embargo, el sector de transporte de personas desde el extranjero, a partir del año 2007 ha presentado un crecimiento sostenido mostrando el traslado de más de trescientos millones de viajeros (300.000.000 personas), lo cual constituye la mayor cifra alcanzada de todos los tiempos. En la siguiente tabla (tabla 3) se presenta los medios de transporte empleados para la movilización de los viajeros desde el extranjero.

**Tabla 3. Evolución del Transporte Internacional de Viajeros (Millones de viajeros) por Modos para los años 2007 – 2015.**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variación interanual último año	Variación último año/2007
Carretera (Observatorios transfronterizos)	155,1	158,6	165,9	162,2	158,0	154,7	150,8	157,5		4%	2%
Ferrovionario (Observatorios transfronterizos)	1,6	1,6	1,6	1,5	1,2	1,2	1,3	1,9		49%	20%
Aéreo (AENA)	119,3	120,2	111,1	115,2	127,2	126,6	129,2	136,5	144,5	6%	21%
Marítimo (Puertos del Estado)	4,8	4,9	5,0	5,0	4,6	4,6	4,9	5,0	5,2	3%	7%

Fuente: OTLE (2017)

Como se puede observar en la tabla 3, se identifican los medios por carretera, ferroviario, aéreo y marítimo, que son los empleados para la movilidad de los viajeros desde el extranjero; siendo los más utilizados el transporte de carretera y el transporte aéreo. En cuanto a la situación de estos dos medios de transporte, es de destacar que se redujo a partir del año 2009 el transporte de carreteras, debido al impacto causado por la crisis económica, obteniendo una recuperación a partir del año 2014 que se ha mantenido en constante crecimiento, pues actualmente supera las cifras de años anteriores. Del mismo modo, el transporte de personas por vía aérea se mantuvo estable y a partir del año 2011 comenzó a crecer.

### 3.1.2. El sector del transporte de viajeros por vía aérea.

Es interesante identificar que el comportamiento de la movilidad de transporte aéreo en relación a la crisis económica y su respuesta se encuentra en el sector turismo de la economía española; el cual se encuentra catalogado como uno de los tres más importantes del mundo en cuanto a los ingresos que genera y fue uno de los elementos preponderantes para superar la crisis económica de España.

**Tabla 4. Compañías aéreas que más pasajeros llevaron a España en 2011 (según datos de AENA)**

Compañías aéreas que más pasajeros llevaron a España en 2011 (según datos de AENA)	
COMPAÑÍAS	Nº DE PASAJEROS EN 2011
Ryanair	17.076.081
Iberia	12.138.584
Vueling	8.846.832
Air Europa	7.031.301
Spanair	6.270.198
Easyjet	5.798.969
Air Berlin	4.471.992
Air Nostrum	4.060.467
Thomson Airways	2.165.954
Nikki	2.111.274

**Fuente:** Adaptada de Itálico (2012).

Como se puede observar en la tabla 4, según datos de AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea), la Aerolínea Ryanair fue la que trasladó a la mayor

cantidad de personas para el año 2011. Después de esa fecha, la empresa continuó incrementando su estadística en el traslado de viajeros, producto de la implementación de una política agresiva de expansión fundamentada principalmente en los bajos costes de los billetes. Evidentemente en el corto plazo esta estrategia de Ryanair le permitió obtener la primera posición en el mercado de transporte de viajeros por vía aérea, no solo durante la crisis económica sino también tras la misma. Esto se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5. Líneas con más Actividad en España para el año 2015.**

De enero a abril. Por número de pasajeros

	2015	Variación 2015 / 2014
1 Ryanair	7.533.632	18%
2 Vueling	4.912.806	7%
3 Iberia	3.605.203	10%
4 Air Europa	3.081.913	7%
5 Easyjet Airline	2.857.970	1%
6 Air Berlin	1.935.213	-7%
7 Norwegian	1.454.371	10%
8 Air Nostrum	1.290.531	13%
9 Iberia Express	1.148.180	18%

**Fuente:** Jiménez (2015)

En la tabla 5, se recoge una comparación con los datos del año 2015 se puede observar que Ryanair continua en el primer lugar, con respecto al año 2014 tiene un 18% de variación positiva, lo cual mantiene su proyección de crecimiento.

En cuanto a sus competidores, se puede apreciar como las aerolíneas Vueling y la Española Iberia se mantiene entre los tres primeros puestos. En el caso de la alemana Air Berlín, a pesar de sufrir un descenso de un 7% en su actividad, se encuentra en la sexta posición. También indicar que las compañías Spanair, Thompson Airways y Nikki salieron de las diez primeras posiciones e ingresaron Norwegian, Iberia Express y Lufthansa.

En cualquier caso, es llamativo el incremento de la Aerolínea Ryanair para el año 2017, pues incluso se recoge en una página web como la de El Independiente (2018), que indica que:

*“Ryanair se confirma como la mayor aerolínea en España. Y van ya siete años. En 2011 desbancó a la antaño todopoderosa Iberia, y desde entonces nadie ha conseguido*

*hacerle sombra... El gigante del bajo coste transportó el año pasado 38,5 millones de pasajeros en España, lo que supone un fuerte incremento del 11% en relación a 2016”.*

**Tabla 6. Aerolíneas con más Pasajeros año 2017 en España**

		Viajeros en 2017 (en millones)	Var. (%)
<b>1</b>	<b>Ryanair</b>	<b>38,51</b>	11,0
2	Vueling Airlines	24,07	6,5
	Grupo Iberia*	23,89	5,7
3	Iberia	14,23	4,5
	Grupo Easyjet*	15,43	11,3
4	Easyjet Airline	13,96	15,3
5	Air Europa	10,61	-1,3

\*Grupo Iberia incluye Iberia, Iberia Express y Air Nostrum. Easyjet incluye varias filiales.

**Fuente:** Delgado y Alonso (2018).

Con lo expuesto, tanto en la cita textual como en la tabla 6, se puede evidenciar que el año 2017 fue un gran año para Ryanair, pues transportó a 38,5 millones de personas logrando un incremento del 11% con respecto a 2016, manteniendo la primera posición como la aerolínea con mayor tráfico en los aeropuertos de España; seguida de Vueling con un incremento en sus viajeros del 6,5% y del Grupo Iberia con un incremento del 5,7%. Es por ello, que se puede concluir que la aerolínea Ryanair es la compañía de transporte de viajeros por vía aérea que posee la preferencia del mercado en los aeropuertos de España.

### **3.1.3. Ryanair.**

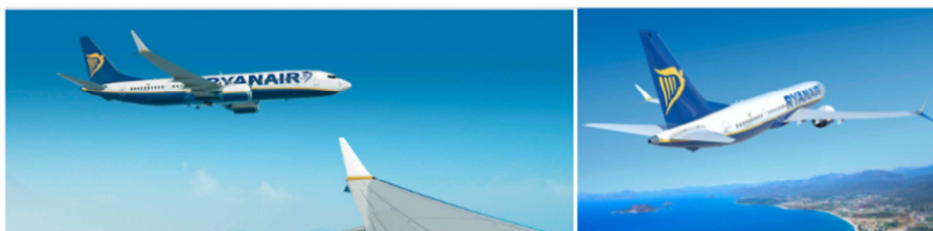
Ryanair es una empresa creada en 1985 por la familia Ryan de Irlanda. Inicialmente su actividad principal estuvo formada por la ruta aérea entre las ciudades de Dublín y Londres. Posteriormente, tras sostener una fuerte competencia con las compañías AerLingus y British Airways a finales de los años 80, Ryanair tuvo pérdidas valoradas en 20 millones de libras esterlinas, motivo por el cual decidieron reinvertirse, abrir su mercado limpiando su imagen y orientaron su visión y su misión ante el mundo para captar el mercado de bajo coste de Europa.

En el año 1991 trasladó su sede principal del aeropuerto de Londres Luton al de Londres Stansted de Essex, nombrando a Michel O’leary como vicesecretario de Director Ejecutivo. Su participación en la consecución por primera vez en la historia de

la compañía de beneficios de 293.000 libras esterlinas produjo su rápido ascenso al cargo de Director Consejero, dedicándose a implementar el exitoso negocio low-cost para aerolíneas dedicadas al transporte de viajeros concebido y comprobado en norte América por Southwest Airlines.

Sin embargo, es en 1995 cuando Ryanair logró superar a sus competidoras y se posiciono del primer lugar de la ruta Dublín-Londres, obteniendo en 1996 la mayor valoración dentro de las compañías de aviación con mejor relación precio-calidad. Ese mismo año comenzó a cumplirse el acuerdo de la Unión Europea que permite la libre competencia en el transporte aéreo en los países integrantes. Con ello, Ryanair se convirtió en el año 2001 en la primera aerolínea en transportar más de un millón de viajeros en un mes. Este record fue superado por ellos mismos en el 2013 al transportar 79,3 millones de pasajeros al año. Estos números fueron consecuencia de poder operar en países como Alemania, España, Francia, Israel, Italia, los Países Bajos, Portugal, Reino Unido y Suiza, donde mantiene para todos la estrategia de vuelos frecuentes en rutas de corta distancia, generando la ventaja de vuelos directos de ciudad a ciudad, cubriendo más de 500 rutas en 26 aeropuertos diferentes.

## Flota



Ryanair opera una flota de 400 aviones de la serie Boeing 737-800, con pedidos de 115 nuevos aviones Boeing 737 y 110 nuevos Boeing 737 MAX 200, y opciones para 100 MAX 200 más, lo que permitirá a Ryanair aumentar su flota a 585 en 2024, baje aún más sus tarifas y aumente el tráfico de 120 millones de clientes el año pasado a 200 millones de pasajeros en 2024. La edad media de la flota de Ryanair es de aproximadamente 6,5 años, y se espera que sea más joven con el último pedido de aviones.

Fuente: Página web de Ryanair.



Actualmente, la misión y visión de Ryanair son (Calleja, 2014):

**Visión:** Ser la aerolínea más eficiente de bajo coste de toda Europa.

**Misión:** Convertirse en la mayor compañía aérea regular de pasajeros en Europa para viajeros nacionales e internacionales. Consideran que al ofrecer tarifas más baratas y utilizando servicios tecnológicos modernos, Ryanair ofrecerá el mejor servicio aéreo sin lujos en el mercado. Ryanair cumple con las necesidades de sus accionistas y trabajadores, a través de beneficios sostenibles y, al mismo tiempo, ofrece un entorno de trabajo seguro y productivo. Por otra parte, Ryanair protege la comunidad con su flota de aeronaves eficientes y respetuosas con el medio ambiente.

La visión y misión de Ryanair son sin duda brindar un servicio de calidad al menor coste, que el cliente se sienta satisfecho y decida en cada viaje volverse a encontrar con su aerolínea confiable, segura y efectiva. Para las empresas las misiones comprenden la razón de ser, el norte que los guiará en función de las actividades que realizan, para Ryanair su éxito es gracias a su misión y a su cuidado de forma muy estricta de ofertar los billetes más económicos del mercado, mientras que su visión es la proyección a futuro de la organización. Por lo tanto, se deduce que la organización buscará fortalecer su mercado hasta posicionarse a nivel mundial, objetivo que hasta el momento no ha logrado. Sin embargo, actualmente en España posee un liderazgo nacional muy elevado como hemos podido observar en la tabla 6.

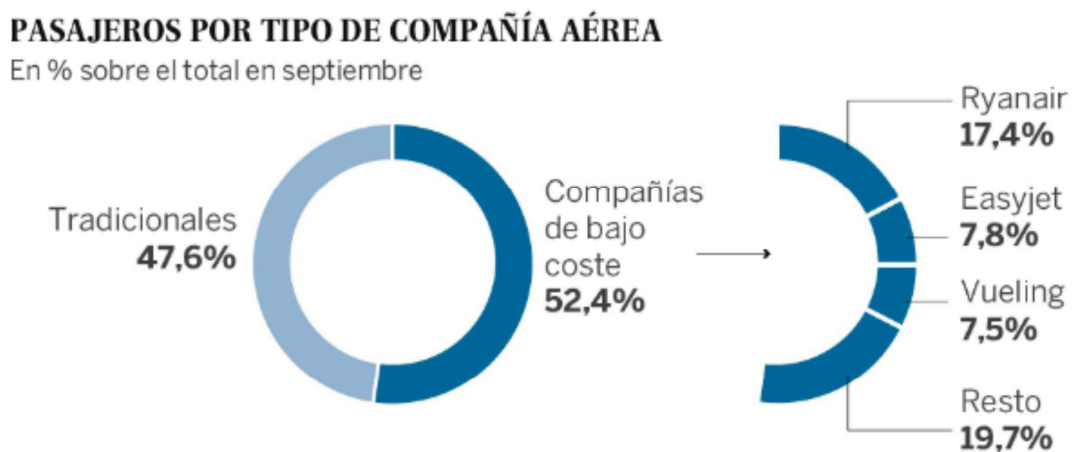
El secreto de la aerolínea para poder ofertar los billetes más económicos del mercado nace en el uso de una estrategia de liderazgo en costes. Aunque es muy efectivo para ganar participación en el mercado y llamar la atención de los clientes, es difícil de implementar ya que la compañía tiene que trabajar constantemente para reducir los costes. El único motivo por el que los consumidores vuelan con Ryanair es por el bajo precio de sus billetes, por lo que la compañía reduce costes por esa vía pero carga a sus clientes con tasas, como la recolocación de un vuelo el mismo día (75 euros) o imprimir la tarjeta de embarque en el mostrador de facturación. Por ejemplo, la subida del precio del combustible es un gasto con el que la empresa tiene que lidiar sin subir el precio de los billetes, por lo que tendrá que reducir otros costes. No obstante, parece que Ryanair estudia detenidamente sus costes para continuar ofreciendo un producto barato y rentable para lo que debe ahorrar todo gasto prescindible, optimizar los recursos y

reducir los gastos en determinados servicios, automatizar procesos o dejar que parte del trabajo lo hagan o lo paguen los propios clientes.

### 3.2. Estallido de la crisis: cancelación de vuelos.

Ryanair se caracterizaba antes de su crisis por ser una empresa líder aérea en el low-cost, es decir, una empresa que dominaba el mercado de los billetes aéreos de bajo coste o con los precios más bajos en España. La importancia de esta aerolínea para el país se evidencia en sus operaciones con más de seis mil vuelos cada semana. Esto supone que realiza operaciones con más de veinte aeropuertos lo que implica un posicionamiento de liderazgo que la empresa posee en el sector del transporte aéreo. Esta circunstancia queda reflejada en la siguiente figura 4.

**Figura 4. Liderazgo de Low-cost para el año 2017.**



Fuente: Muñoz (2017).

De acuerdo a la figura 4, se evidencia la importancia que tiene la empresa irlandesa, que ocupa el primer lugar de las aerolíneas de bajo coste en el sector de transporte aéreo en España, dominando el 17,4% del mercado. En este sentido, existen dos aspectos a considerar:

1. El porcentaje que ocupa Ryanair dentro del segmento lo mantiene respecto de su competidor más cercano, Easyjet, con una diferencia de un 9,2% por encima, lo que se traduce en que sus estrategias y políticas han sido muy efectivas.
2. Las aerolíneas de bajo coste son las que tienen un mayor porcentaje de clientes en el mercado español, por lo tanto el liderazgo de Ryanair en la

participación del mercado es superior a las empresas tradicionales del país, porque mantiene la preferencia de los usuarios de este servicio.

Sin embargo esta preferencia se ha visto afectada por algunas críticas que ponían en entredicho la seguridad de los pasajeros, asegurando que los aviones no volaban con el combustible necesario para emergencias como manifestaban algunos periódicos como *El Confidencial* (2012) o *ABC* (2012). No obstante, la mayor crisis por la que pasado la compañía estalló el 25 de septiembre de 2017 hasta el 28 de octubre de ese mismo año. Se suspendieron aproximadamente 50 vuelos diarios, totalizando en ese periodo un promedio de 2.100 vuelos suspendidos y que afectaron principalmente a los pasajeros de los aeropuertos de Madrid Barajas T1 y el Prat de Barcelona. Esto implicaba aproximadamente un 25% de vuelos que afectaron tanto al funcionamiento de los aeropuertos como a sus clientes. Esta situación empezaba a empeorar y de continuar la crisis podría extenderse generando aproximadamente 18.000 vuelos que se cancelarían y que se correspondían con 34 rutas aéreas.

La causa principal que originó el estallido de la crisis presenta dos versiones:

- Según el Director Ejecutivo de Ryanair, Michael O'Leary:

Inicialmente indicaba que la cancelación de los vuelos se debía a una mala planificación de las vacaciones de los pilotos. Sin embargo, posteriormente tuvo que cambiar esa versión, ya que era evidente que el problema se presentaba por la fuga o abandono de los pilotos de esta empresa a otras para mejorar las condiciones laborales.

Una de las políticas principales que tiene la empresa irlandesa para reducir sus costes es que los pilotos que ingresar a trabajar deben crear una sociedad limitada que debe quedar registrada en Irlanda. Por tanto, se utiliza un modelo de contratación mediante la tercerización, pues de esta forma no se adquiere un compromiso directo con los pilotos sino que se establece una relación con una persona jurídica. Así, se reducen los pasivos laborales como coberturas de seguros médicos, disfrute de bonificaciones o sueldos cuando no están trabajando, entre otros costes. Adicionalmente, dentro de la relación laboral se prohibía la incorporación o participación de los pilotos en cualquier sindicato.

Otro elemento importante a destacar, es la situación inicial de la empresa respecto a la contratación de los pilotos, ya que las condiciones actuales son diferentes a las de hace cinco o más años atrás. Como se ha mencionado, la crisis económica vivida en España, y que afectó a otros países de la Unión Europea, ocasionó el cierre de varias aerolíneas, lo que empresas de la competencia aprovecharon para contratar a personal

que se habían quedado sin empleo y el cual estaba dispuesto a someterse a condiciones laborales desfavorables pero que le permitieran generar un ingreso.

- Según los pilotos:

Debido a las condiciones laborales en las cuales se encontraban, en el año 2015 realizaron peticiones y quejas para mejorarlas. Resaltar que la mayor parte del éxito de las aerolíneas de bajo coste se debió precisamente a que muchos pilotos prácticamente aceptaron trabajar gratis por mantenerse activos en una cabina y realizar horas de vuelo (con la finalidad de acumular la cantidad mínima que les exigen las empresas aéreas).

Según Ignacio Plaza, abogado de la Asociación Europea de Pilotos:

*‘Actualmente son cerca de un 40%, aunque llegaron a rondar el 70%. Grupos de dos o tres pilotos constituyen sociedades en Irlanda cuyos servicios son arrendados por Ryanair a través de brokers. No hay relación laboral. Cuando el piloto no vuela, no cobra... al día siguiente de anunciar las cancelaciones masivas, Norwegian Airlines anunciaba que había incorporado a 140 pilotos de Ryanair este año y que fichará a otros 40 para su base en Dublín. Según la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas, Ryanair ha perdido 700 en el último ejercicio’* (Salvatierra y Rovira, 2017).

Con lo expuesto, se muestra que el entorno y sus circunstancias cambiaron (en cuanto al tipo de contratación de los pilotos), y la competencia entre las aerolíneas se incrementó, haciendo que la crisis estallara y que los pilotos abandonaran la empresa para ingresar a la competencia. Las aerolíneas asiáticas ofrecieron paquetes muy atractivos a sus pilotos, incluyendo vivienda, sueldo y hasta residencia dependiendo del contrato que eligiera el empleado; lo cual estaba muy lejos del promedio que ganaba un piloto en Ryanair que apenas cobraba 1.500 euros al mes brutos, a lo que se le suman horas de vuelo y otras variables, pudiendo alcanzar 4.000 euros, haciendo honor al lema de la empresa: ‘Si no vuela no cobra’.

Las consecuencias derivadas de la situación de la crisis de Ryanair, se presentan de acuerdo a cada una de las partes afectadas:

- Clientes internos (pilotos):

El descontento generalizado de los empleados hizo que emprendieran una acción legal ante los tribunales españoles, cuyo expediente aún no ha sido sobreesido o archivado, continuando las investigaciones. En principio, por el hecho de que la empresa irlandesa obligara a sus pilotos a registrar una empresa para operar bajo un

régimen legal tributario de Irlanda y no de España; además de eliminar pasivos laborales que mantiene la regulación del país y no de la empresa extranjera.

Por otro lado, los pilotos, ante las constantes negativas de la empresa a introducir mejoras de políticas salariales, decidieron abandonar la empresa y trasladarse a la competencia. La fuga masiva causó la suspensión de los vuelos sin previo aviso, de una manera atropellada, y los pilotos que se quedaron en las empresas a los que les correspondían tomar su descanso vacacional, no aceptaron posponer sus vacaciones y realizar vuelos que disminuyeran la crisis porque no tenían ningún sentido de pertenencia/compromiso con la organización.

Actualmente los pilotos se han unido para demandar mejoras en sus condiciones laborales e igualmente reclamar los beneficios contractuales que por derecho les corresponden, sumándose de esta forma a asociaciones sindicales.

- Clientes externos (pasajeros):

Fueron muy perjudicados. Los primeros pasajeros que recibieron la noticia no lo podían creer, pues al surgir esta situación de forma muy rápida, algunos indicaban que ni habían recibido ningún tipo de notificación, por lo cual la percepción que tenían de la empresa era que *'se había burlado'*, dado que *'no respondían los teléfonos'*, *'había desinformación total sobre la situación'*, *'la página web donde se suponían debían aclarar dudas se colapsó'*, *'una empresa seria no hubiera hecho esto'* contaron a la revista *20minutos.es* algunos de los afectados. Estos son algunos de los muchos comentarios que dejaron los clientes que se vieron afectados, los cuales, en algunos casos, habían comprado paquetes turísticos de fin de semana y no sabían dónde podían acudir para saber qué sucedería con el reembolso del dinero.

Esto implica un total descontento para los clientes, además de todas las molestias causadas porque no se garantizaba que el vuelo pudiera realizarse en otra aerolínea, sólo si hubiera disponibilidad. Muchos pasajeros alegaron que para ellos poder cumplir con compromisos que eran impostergables no solo dependería de la disponibilidad de plaza en otras aerolíneas sino que tendrían que invertir mayor cantidad de dinero. Esto se evidencia en el siguiente extracto de un afectado de las cancelaciones de vuelos de Ryanair (Fernández y Chiarroni, 2017):

Es el caso de un matrimonio que espera su turno en la cola de las reclamaciones. Están nerviosos; su viaje tiene un motivo de causa mayor. "Estoy muy enfadada", cuenta a **20minutos.es** la mujer. "Tengo que **ir a la boda de mi hija** y no me llevan. Nos han anulado el de ida y el de vuelta. El chat está colapsado, así que hemos venido directamente. No se me volverá a ocurrir volar de nuevo con Ryanair", sentencia. Su marido interviene y explica que lo tienen todo reservado: hoteles, restaurantes... Por eso mismo critican duramente la actuación de la compañía, pero sobre todo el tono de las explicaciones ofrecidas por parte del consejero delegado, Michael O'Leary: "La excusa que han dado es de chiste. Parece los santos inocentes".

Esa idea la suscribe Pedro, que el próximo 12 de octubre tenía previsto volar a Londres **para ver a su hija y para tirar de las orejas a su nieto**, que el día 13 cumple tres años. De ahí su enfado. "No le encuentro sentido. Riéndose [O'Leary] dijo que se habían equivocado con las vacaciones de los pilotos. Pero, bueno, **no me cuente usted batallas. Es vergonzoso**. Ahora no sé si voy a poder felicitarle porque, como coincide con el puente, los precios del resto de aerolíneas están por las nubes". A él le han cancelado dos vuelos y, aunque ha conseguido el reembolso, esta solución –asegura– no compensa lo que vale su viaje: una visita a su familia en un día señalado.

#### **"Con una aerolínea sería no habría pasado esto"**

- La empresa - Ryanair:

La más importante consecuencia de toda esta crisis fue la reputación corporativa de la organización, ya que dos grupos de interés fundamentales (empleados y clientes) se sintieron insatisfechos ya que la empresa no cumplió con los compromisos que había adquirido o a los cambios de las circunstancias del entorno. La estrategia seguida por O'Leary para tratar de clasificar la situación que estaba pasando como "un simple error en el cálculo de las vacaciones" generó por parte de los pasajeros y pilotos un malestar que agravó y aumentó más la tensión a la crisis que estaba viviendo la empresa. Por ello, tuvo que cambiar su versión, aceptando la deficiencia de pilotos por la fuga de estos a otras empresas.

Debido a que la empresa irlandesa era consciente de que su crisis afectó su imagen así como su reputación corporativa, emprendió una estrategia para disminuir el conflicto y fue entonces cuando, para el año 2017, decidió ofertar el Black Friday (La Vanguardia, 2017):

*'Ryanair, que ha tirado la casa por la ventana con siete días de precios irresistibles. Mientras que ayer ofrecía 100.000 asientos a partir de 4,99 euros, hoy, en su tercer día*

*de promociones, ha anunciado el lanzamiento de una oferta de hasta un 10% de descuento en un millón de asientos para volar entre los meses de abril y junio de 2018. Los billetes solo podrán ser reservados hasta las 23:59 horas de hoy miércoles y, tal y como indica la lowcost irlandesa en el anuncio de su promoción, las plazas están sujetas a disponibilidad. Entre los súper precios publicados en la página web de Ryanair, destaca el trayecto de Barcelona a Palma por 6,95 € o también de la Ciudad Condal a Milán, por 7,99 €; el de Valencia a Malta por 9,99 €, o a París por 14,70 €, o de Madrid a Bolonia por 9,79 € y también de la capital española a Marrakech por 14,99 €.’*

Con esta acción, se evidencia que Ryanair tenía como meta aumentar sus ventas, brindándole al cliente una calidad, eficiencia y satisfacción personalizada, así como recuperarse de la cancelación de los vuelos producto de la crisis vivida. Además estimaba contratar más de 100 pilotos en el año 2018, tal y como muestra la imagen 1.

**Imagen 1. Pilotos Contratados por Ryanair.**

**19 de abril: otros 20 pilotos se unen a Ryanair esta semana**



Ryanair hoy (19 de abril) anunció que 20 nuevos pilotos se han unido a la aerolínea ya que el Piloto Jefe de Ryanair, Ray Conway, presentó a los nuevos pilotos sus 'Alas' en una ceremonia en las oficinas de Dublín de Ryanair. Se unen a los 281 pilotos que se han unido en lo que va de este año, y a los más de 1.100 nuevos reclutas en 2017.

Piloto en jefe de Ryanair, Ray Conway dijo:

*'Me complace dar la bienvenida a estos 20 nuevos pilotos a Ryanair hoy, para trabajar junto a los 281 nuevos reclutas hasta ahora en 2018, y más de 1.100 nuevos pilotos que recibimos en Ryanair en 2017.'*

*Ryanair continúa contratando y capacitando a los mejores pilotos cada semana, a medida que ampliamos nuestra flota y nuestro equipo de pilotos de clase mundial. Las damas y caballeros que vuelan para Ryanair son los mejores en el negocio y no es de extrañar que sigamos atrayendo a cientos de solicitantes piloto de otras aerolíneas, que se unen a Ryanair por nuestro salario líder en industria, excelentes condiciones de trabajo, progreso profesional sin igual y nuevo aeronaue. Espero dar la bienvenida a muchos más a medida que crecemos nuestra red de rutas, el número de pasajeros y de flotas en los próximos meses y años'*

**Fuente:** Ryanair (2018).

### **3.3. Situación de la empresa tras la crisis.**

Ryanair, aun con la crisis vivida en septiembre del año 2017, se mantuvo líder en su sector de bajo coste, pues así lo demostraron los resultados indicados en la tabla 6 en donde la aerolínea Ryanair transportó a 38,5 millones usuarios logrando un incremento del 11% con respecto al año 2016, y manteniendo el primer puesto como la aerolínea con mayor tráfico en los aeropuertos de España, seguida de Vueling e Iberia. Asimismo, se reafirmó que la compañía irlandesa aumentó el tráfico de pasajeros en septiembre 2017 en un 10% respecto a septiembre de 2016, aumentando el índice de ocupación en dos puntos, a pesar de las cancelaciones de vuelos que tuvo la empresa a mediados de ese mes.

Según informaciones suministradas por O'Leary, director ejecutivo de Ryanair, en una entrevista concedida a *BBC News*, para solventar el malestar entre los pasajeros se realizó el reembolso de los billetes comprados y la reubicación de vuelos o destinos alternativos al 98% de los pasajeros afectados por el conflicto.

En cualquier caso, la crisis sí afectó a la reputación corporativa de la empresa, pues un primer indicador es la leve bajada que el valor de sus acciones experimentó en la cotización de la bolsa. No obstante, esa situación fue temporal, tal y como se desprende de la siguiente referencia (García, 2017):

*'La vuelta de Ryanair a elMonitor, la herramienta de ideas de inversión internacionales de Ecotrader al cruzar su precio de entrada, fijado en los 16,9 euros. Tres semanas antes, la aerolínea había abandonado la cartera tras perder el stop de protección de beneficios, situado en los 18 euros y con el que elMonitor se aseguraba una rentabilidad del 25% en un contexto en el que el consejero delegado de la firma, Michael O'Leary, se había postulado como una de las candidatas a hacerse con la*



quebrada Air Berlin, lo cual no fue bien recibido por el mercado, donde se impusieron las ventas... No obstante, desde la herramienta se decidió colocar un nivel de recompra un 6% por debajo -con lo que se esquivaron esas pérdidas, ya que pese al ruido de una operación corporativa, el valor no había perdido la fortaleza de sus fundamentales’.

Así, el comportamiento de los precios de las acciones de la compañía irlandesa durante el año 2017 se muestra en la gráfica 3. El valor de entrada a la bolsa de las acciones de Ryanair fue de 16,9€ en 2017. De acuerdo al comportamiento de sus utilidades llegó a cotizarse 21€, pero justo cuando estalla la crisis el 17 septiembre de 2017, la cotización de las acciones sufre una caída de forma abrupta de 4,48€, llegando a los 16,52€ (gráfica 3). Sin embargo, de acuerdo a cómo se cerró el ejercicio fiscal del año 2017, en el año 2018 se volvieron a cotizar nuevamente en 21€, lo que supone una vuelta a la estabilidad de las cotizaciones de la compañía en bolsa.

**Gráfica 3. Evolución en la Bolsa de Ryanair (€) en 2017**

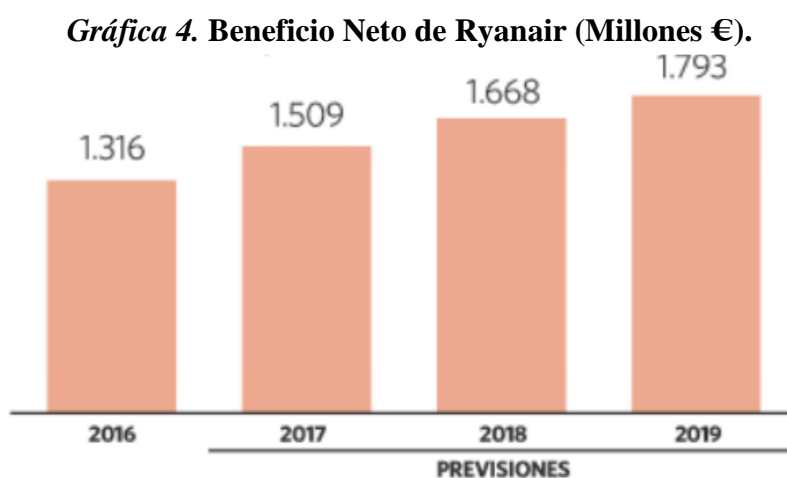


**Fuente:** García (2017).

Precisamente, la empresa de inversiones de JP Morgan hacían las siguientes consideraciones (García, 2017):

*‘Desde JP Morgan creen que "las cancelaciones deteriorarán su imagen en los próximos tiempos, sin embargo, esto será temporal y a largo plazo mantenemos nuestra valoración intacta en los 21 euros por acción [lo que implica un potencial alza del 25% desde su precio actual]". Entre sus fortalezas, destaca la recomendación de compra que recibe por parte del consenso, la mejor de todo el sector europeo, por delante de Lufthansa, Norwegian o IAG. Asimismo, es la que consigue un mayor porcentaje de asientos ocupados, ya que alcanza el 95% del total de su oferta mientras que el resto de la industria del Viejo Continente se encuentra en torno al 85%.’*

En la gráfica 4 se muestran los beneficios netos expresados en millones de euros, donde se evidencia que la rentabilidad de la empresa había ido aumentando progresivamente desde el año 2016. Al analizar los beneficios netos obtenidos en 2017 con respecto al 2016, se observa el crecimiento del 14%, tomando en consideración que fue un año en que la empresa reconoció la disminución de las utilidades en un 2% debido a la crisis vivida, lo que demuestra que es una empresa sólida que utilizó estrategias que le funcionaron y que se proyecta a seguir creciendo en los próximos años.



**Fuente:** García (2017).

La compañía aérea también tuvo que ceder después de la crisis, en este sentido de que (Fernández, 2018):

*‘El presidente de Ryanair, Michael O’Leary, ha hecho un llamamiento esta mañana al sindicato de pilotos Sepla para que permita votar a sus afiliados sobre el aumento salarial del 20% ofrecido por la compañía días atrás a su personal en mercados como Reino Unido, España, Italia o Portugal, entre otros. Desde Ryanair se apunta a recelos sindicales debido a que las negociaciones van por dos vías: la mejora salarial y, posteriormente, el reconocimiento del sindicato como interlocutor estable. "El 80% de nuestros pilotos en Reino Unido han votado a favor de la subida y en España podrían tenerla en sus nóminas si hay acuerdo antes del 15 de este mes". Ryanair emplea a 800 pilotos en España, todos ellos bajo contrato irlandés y el 50% con relación directa con la compañía, según ha remarcado O’Leary.’.*

Con la cita expuesta, se infiere que la presión sindical de Sepla permitió el aumento salarial del 20% y el reconocimiento del sindicato. Del mismo modo, el director acentuó que ya no se presentarían más bajas o fugas de los pilotos dentro de la compañía.

Por tanto, Ryanair reconoce, después del conflicto, la existencia y derechos de las organizaciones sindicales, ya que precisamente el aumento que otorgará la empresa a sus pilotos surgió de las exigencias de éstas personas al sindicato Sepla. Esto fue considerado como uno de los mayores logros obtenidos por parte de los empleados, ya que esta empresa se había mantenido en una negativa a los sindicatos desde aproximadamente hace 30 años.

Además, entre las estrategias planteadas para 2018 por Ryanair para mitigar el efecto de la crisis sufrida y ganarse nuevamente la confianza de los afectados está mantener su liderazgo y superar los posibles tropiezos sufridos el año 2017 (aumentando conexiones desde España y manteniendo el descuento del 30% en vuelos a Cataluña), tal y como se desprende de la siguiente cita (Fernández, 2018):

*“Desde el punto de vista operativo, el jefe de Ryanair ha anunciado 29 nuevas conexiones desde España dentro del calendario de invierno y ha asegurado que Ryanair sigue invirtiendo pese a la crisis en Cataluña y la incertidumbre del Brexit. Respecto a los vuelos a Barcelona y Girona, O’Leary ha comentado que mantendrá el descuento del 30% con el objetivo de mantener llenos sus aviones: “No hemos notado la crisis catalana en la ocupación porque incentivamos nuestros vuelos con rebajas, que debemos mantener por el momento”.*

Finalmente, se puede indicar que la empresa ofreció una serie de ventajas a sus clientes para mitigar los efectos de la crisis como retrasar el aumento de pago por el equipaje de mano, o mantener la política que había eliminado 4 años antes de permitir dos maletas por pasajero, una normal y otra que sería el equipaje de mano. También redujo de 35€ a 25€ el cobro por maletas que no pesen más de 20 kg.

Con todo esto, se demuestra que ante la situación de conflicto percibida por los pasajeros, la empresa tuvo que actuar de forma rápida e implementar medidas que generaran beneficios a los usuarios por las posibles molestias causadas. No obstante, no se debe olvidar que todo obedece a una estrategia de marketing para la recuperación de la imagen ante los clientes que podría tener un carácter puntual.



## **4. DISCUSIÓN.**

En la primera parte de este trabajo se realizó un análisis de la literatura que permitiera disponer de las bases teóricas respecto a la reputación corporativa y el efecto negativo que pueden generar las crisis en este activo intangible. Seguido, se expuso toda la información relacionada con el sector de transporte de viajeros y la empresa Ryanair: sus orígenes, evolución, misión, visión, posición dentro del sector donde participa e identificación de sus competidores, hasta llegar a la aparición de la crisis, especificando las causas y sus consecuencias. En este apartado se procederá a comparar si lo que indica la teoría que se debe hacer para gestionar una crisis de reputación es lo que puso en práctica la aerolínea para el manejo de su crisis, indicando qué hizo bien, qué se podría haber mejorado de su actuación, si podría haber abordado la crisis de otra manera y qué puede aprender Ryanair de esta situación. Para ellos se va a organizar la información en tres áreas: situación y acciones antes de la crisis, situación y acciones durante la crisis, y situación y acciones para cerrarla crisis.

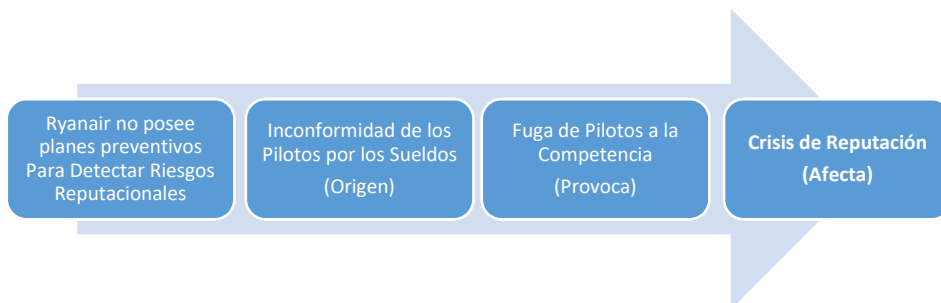
### **4.1. Situación y acciones antes de la crisis**

La incapacidad para detectar los riesgos de reputación está relacionada con la deficiencia provocada por un inadecuado comportamiento corporativo que omite la implementación de apropiados instrumentos de control que garanticen la constante medición de las expectativas de los stakeholders. De esta manera, se puede detectar cualquier inconformidad que suele ser el origen de los riesgos reputacionales. Este planteamiento es la forma de prevención más efectiva para impedir la aparición de cualquier riesgo, y es precisamente uno de los mayores errores que cometió Ryanair, pues no parece que contara con ningún sistema de prevención de riesgos reputacionales que le advirtiera del creciente descontento de parte de sus trabajadores (pilotos) ante un cambio de las circunstancias del entorno.

Por tanto, no parece que la empresa contara con ningún instrumento de control que le permitiera detectar la inconformidad de los pilotos con respecto a los salarios que estaban percibiendo. Ese malestar pasó por un proceso que comenzó en lo individual, se fue compartiendo y se convirtió en un problema colectivo que generó una acción colectiva. Si la compañía hubiese sido capaz de detectar y actuar con respecto al aspecto individual, el riesgo no se habría convertido en amenaza. Esta situación se puede

clarificar con la figura 5 dónde se muestra como al no contar con ningún tipo de plan preventivo para evitar la crisis reputacional, la aerolínea se vio afectada por una crisis.

**Figura 5. Riesgo Reputacional de Ryanair.**



**Fuente:** Elaboración propia (2018).

Siguiendo la dinámica de riesgo reputacional del autor Hernández (2012) presentada en el marco teórico (Figura 2), se plantea que el concepto de riesgo reputacional gira en torno a los stakeholders, tal y como se observa en la Figura 5, desarrollándose dicha dinámica en 4 etapas:

- 1) Comportamiento corporativo: en la dinámica de riesgo reputacional de Ryanair esta etapa señala que la empresa no posee planes preventivos para detectar riesgos reputacionales, además de evidenciar que la cultura organizacional no posee conductas tendientes a la elaboración de dichos planes.
- 2) Expectativas insatisfechas de un stakeholder: para Ryanair se presenta en la inconformidad de los pilotos por sus malas condiciones laborales, en especial la de sus sueldos.
- 3) Respuesta negativa del stakeholder: ante la respuesta de la aerolínea se no satisfacer las expectativas de los pilotos, se produjo una fuga de pilotos a la competencia.
- 4) Reputación corporativa: la reputación de Ryanair sufrió una crisis ante los hechos que se han descrito previamente.

Con este ejercicio comparativo queda corroborado que el planteamiento teórico formulado por Hernández (2012) se confirma con lo sucedido en la empresa Ryanair.

#### **4.2. Situación y acciones durante la crisis**

Los pilares fundamentales de la reputación corporativa según Pérez y Rivera (2015) son: credibilidad, confianza, transparencia y comunicación.

Evidentemente, la comunicación de la empresa con sus empleados era deficiente o nula, ya que inicialmente los pilotos buscaron el apoyo mediante organizaciones sindicales que permitieran exponer sus peticiones, debido a la falta de atención que prestaba la organización. Sin embargo, Ryanair fue indiferente ante la situación indicando que la acción era improcedente debido a que los estatutos de la relación laboral, a la cual estaban sometidos los pilotos, no les permitían la militancia o incorporación a ningún sindicato.

La situación antes planteada demuestra que una de las partes interesadas, como son los pilotos, punto álgido para el desarrollo de la actividad comercial, estaba siendo afectada. El mal manejo comunicacional generó desconfianza en los empleados ante la negativa de la empresa de atender sus propuestas salariales, a pesar de los grandes beneficios generados por la compañía producto de su participación y esfuerzo laboral.

Del mismo modo, perdieron credibilidad y transparencia por la ausencia o falta de ética de la organización para resolver la problemática de los pilotos, éstos se vieron afectados de forma negativa. La teoría establece que esto repercute de forma negativa, directa e inmediatamente, en la reputación de la organización y se convierte en un riesgo reputacional como realmente ocurrió en el caso de estudio.

En este mismo sentido, la empresa no contaba con ningún sistema de detección de riesgos reputacionales que le permitiera activar las alarmas para actuar, estos son los denominados ‘riesgos de reputación previstos’, aquellos que pueden ser gestionados por la empresa, anticipándose a ellos mediante estrategias para minimizarlos de tal forma que no generen la crisis. Se muestran mediante un indicador cuantificable (como puede ser la disminución de los clientes o la alta rotación del personal, entre otras). Ryanair falló al no monitorear la presencia del riesgo reputacional, anulando su capacidad de prevención y generando la crisis.

Al estallar la crisis por la ausencia de acciones preventivas por parte de Ryanair, sólo les quedó la reacción para el manejo de la misma. Inicialmente, el Director Ejecutivo O’leary se presentó ante los medios de comunicación diciendo que el incumplimiento de los vuelos establecidos en las diferentes rutas se debía a una falta de planificación para las vacaciones de los pilotos. Esta afirmación fue desmentida por una aerolínea de la competencia (Vueling) al día siguiente de su declaración, indicando que los 140 pilotos que habían sido contratados por ella provenían de Ryanair. Este episodio es contrario al planteamiento de Susaeta et al. (2008) que destaca que las crisis de reputación se deben enfrentar ética y profesionalmente.

Ante el desmentido, O'leary reaccionó y una hora después de las declaraciones de Vueling, reconoció que la ausencia de los pilotos se debía a la fuga de estos a la competencia. Es entonces cuando la compañía comenzó a desarrollar estrategias para neutralizar los efectos negativos ocasionados en los viajeros, quienes en ausencia del servicio que le prestaba la aerolínea emigraron a otras compañías. El problema a resolver era atraerlos de nuevo hacia ellos y por eso crearon la estrategia de marketing donde emitieron un millón billetes con coste mínimo de 9€ con los destinos más habituales para los viajeros españoles. Esta acción cumplió efectivamente su objetivo lo cual quedó cuantificado en el hecho de que la empresa mantuvo el primer lugar de preferencia por parte de los usuarios en España para el año 2017, año en el cual ocurrió la crisis.

Para atender la ausencia de 140 pilotos que se fueron a la competencia, Ryanair ejecutó un plan de acción inmediata al que ya había recurrido en otras ocasiones que consistía en atraer pilotos que estaban desempleados debido al cierre de las empresas en las que trabajaban. Esta acción dio una respuesta contundente que permitió mantener el compromiso de la aerolínea con sus clientes. Paralelamente, la empresa reconoció, después de 30 años y por primera vez, a la asociación sindical de pilotos españoles con los que sostuvo negociaciones para la resolución de las peticiones salariales de los pilotos, aceptando el incremento del 20% que había sido solicitado. Así mismo, apoyó el aumento de beneficios laborales que superaron a los de la competencia, lo que detuvo de forma inmediata la fuga de pilotos y creó una condición favorable para aumentar la posibilidad de la captación de empleados de las otras aerolíneas españolas.

#### **4.3. Situación tras la crisis.**

Los efectos negativos de esta crisis para Ryanair fueron varios:

- La fuga de pilotos, que fue el detonante que produjo el estallido de la crisis, también hizo que se perdieran empleados formados y de alta cualificación.
- El incumplimiento de los vuelos previstos provocó un sentimiento negativo en los usuarios; aunque se trató de solventar ofreciendo una indemnización al 98% de los afectados por los vuelos cancelados.
- Pago de una multa al gobierno español que alcanzó los 4,5 millones por el incumplimiento de los vuelos y cancelaciones imprevistas.



- Decrecimiento del 2% del beneficio.
- El valor de las acciones de la empresa sufrieron una bajada de 4,48€ (aunque posteriormente fue recuperada).
- Se invirtieron recursos financieros no previstos para la estrategia de marketing de lanzar al mercado español un millón de billetes a 9€, como forma de atraer a los usuarios que emigraron a la competencia.

Por otro lado, también hay aspectos positivos que se derivan de esta crisis, estando muy relacionados con los expuestos por Calahorra (2005). Por ello, se plantea que la crisis de Ryanair:

- Puso a prueba a la organización, evaluando su capacidad de reacción ante los acontecimientos. Ryanair intentó reducir al máximo el número de vuelos cancelados, así como posteriormente indemnizar a los afectados por dichas cancelaciones.
- Motivó la autorreflexión, pues fueron conscientes la importancia de los pilotos en el modelo de negocio de la empresa y se atendieron las peticiones de los mismos.
- Puso de manifiesto la creatividad y capacidad de reacción ante una situación que podrían haber previsto.
- Reforzó el posicionamiento de liderazgo, a pesar de que el primer comunicado de Michael O’Leary, director ejecutivo de Ryanair, no fue transparente al no contar las verdaderas razones por las que se estaban cancelando los vuelos. No obstante, su rápida reacción para contar lo que realmente estaba sucediendo y cómo lo iban a resolver hizo que se reafirmara como el líder de la aerolínea.
- Potenció la identidad corporativa, en el sentido de que los pilotos que se quedaron lograron ciertas mejoras en su situación laboral, comprometiéndose en principio con la empresa.
- Debido a las acciones implementadas, la organización continúa siendo la empresa líder en el ranking del sector de bajo coste.

Al parecer, la crisis se manejó de forma correcta por Ryanair, pues los resultados parecen demostrarlo. Sin embargo, se considera que no se debió llegar a ella, porque la

mayor deficiencia de la organización es la ausencia de mecanismos de detección de riesgos reputacionales que permitan identificarlos, para así neutralizarlos o eliminarlos y evitar la crisis. Si la dirección de la organización hubiese aplicado adecuadamente el modelo para la gestión de riesgo identificando cuestiones como: ¿cuáles son los riesgos para la reputación?, ¿cuál es la frecuencia con la que puede presentarse? y ¿en qué nivel se verán afectadas las partes involucradas?, se hubiese evitado, o al menos reducido el impacto de la crisis.

Otra manera de gestionar la reputación es a través de la valoración recogida por el método de las escalas de riesgos (Hernández, 2012) que consiste en realizar mediciones a los riesgos que fueron identificados en la primera etapa, considerando el lugar de relevancia al grupo de interés afectado, la posibilidad de frecuencia que suceda el riesgo y el impacto económico del riesgo; seguido de la prevención, control y respuesta. Si Ryanair hubiese aplicado este modelo para la gestión de riesgos reputacionales no hubiese tenido las consecuencias desfavorables que impactaron su reputación corporativa.

## 5. CONCLUSIONES.

El objetivo del presente trabajo era analizar las consecuencias derivadas de la crisis de reputación corporativa de la empresa Ryanair y obtener conclusiones sobre cómo gestionar o incluso evitar otras posibles crisis similares.

Para ello, se han analizado las bases teóricas de determinados autores. Sintetizando las definiciones de todos ellos, se puede destacar que la reputación corporativa es un activo intangible de gran relevancia que se construye a través del cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa con los grupos de interés (clientes, empleados, accionistas, proveedores) y se refleja en los juicios de valor de dichos stakeholders sobre la empresa. Por tanto, las organizaciones pueden gestionar su reputación pero no controlarla.

Tras revisar las características de la reputación de las empresas, se puede observar que no hay un acuerdo generalizado entre los autores. No obstante, en base a las mismas se ha deducido las más significativas, de manera que la reputación:

- ✓ Se construye socialmente, porque depende de las percepciones y opiniones de diferentes grupos de interés.
- ✓ Es estable y duradera, pues se adquiere a través de los años, no de forma inmediata.
- ✓ Puede ser positiva o negativa en función de si se logra o no un nivel mínimo o se superan las expectativas de los compromisos adquiridos con los grupos de interés.
- ✓ Crea una predisposición en los stakeholders a confiar o no en las empresas.

Así, la importancia de la reputación corporativa viene determinada básicamente por ser fuente de ventajas competitivas para las empresas. Esto supone que la reputación corporativa fomenta el incremento del valor de los productos o servicios prestados, ya que en muchas ocasiones no existe una explicación racional en el comportamiento de los consumidores más allá del apego a la organización y sus marcas por evaluaciones pasadas.

Para gestionar la reputación, un primer paso es ser consciente de los riesgos reputacionales. Estos aparecen cuando alguna de las partes interesadas pierde la confianza en la empresa, considerando que no se ha cumplido con algún compromiso y

afectando de forma negativa alguno de los pilares fundamentales de la reputación corporativa: credibilidad, transparencia, comunicación o confianza. Por tanto, el concepto de riesgo depende de los stakeholders y se clasifica en dos tipos: riesgo de reputación situacional y riesgo de reputación previsto.

Por tanto, las empresas deben monitorear y prevenir las posibles crisis identificando los riesgos, valorando su alcance e importancia y gestionándolos, si se convirtieran en una crisis, con una respuesta rápida y eficiente basada en planes de respuestas previamente estudiados. Además, se recomienda que las crisis se afronten ‘ética y profesionalmente’, de manera que si la empresa no ha cumplido las expectativas de algún grupo de interés, no debe evadir responsabilidad y afrontar el problema.

Respecto al caso de Ryanair, la falta de respuesta de la empresa a las solicitudes de los pilotos de mejorar sus condiciones salariales obligó a que estos buscaran la intervención de sindicatos, generando una respuesta negativa debido a la condición de tercerización de la relación laboral que Ryanair tiene con los pilotos. La aerolínea mostró indiferencia, indicando que la acción era improcedente debido a que los estatus de la relación laboral a la que estaban sometidos los pilotos no les permitía la militancia o incorporación a ningún sindicato. Este hecho cerró todas las posibilidades de entendimiento entre las partes, y tuvo como consecuencia la fuga masiva de 140 pilotos hacia las aerolíneas de la competencia.

En este sentido, se evidenció que la empresa no utilizó ningún instrumento de control que le permitiera detectar el riesgo reputacional de la inconformidad de los pilotos con respecto a los salarios que estaban percibiendo. Por tanto, Ryanair no disponía de ningún tipo de plan preventivo para evitar la crisis reputacional, adoleciendo de sistemas de detección de riesgos reputacionales que le permitiera prender las alarmas para reaccionar antes de que se generara la crisis.

Por ello, se propone que la empresa emplee índices de medición de riesgos que les permita pronosticar cualquier posible evento que genere un riesgo o que tenga una alta probabilidad de ocurrencia. Para ello, deberá establecer las diferentes categorías de riesgo que se pueden presentar de acuerdo a la naturaleza de la empresa, emplear indicadores de gestión de riesgo como los que se pueden lograr con el cuadro de mando

integral, además de emplear planes de acción preventivos que permitan identificar riesgos y minimizarlos.

La deficiencia de la empresa se mantuvo al concentrarse en satisfacer a los clientes externos (pasajeros) manteniendo el eslogan de “Ser líder como la empresa de coste bajo”, olvidándose por completo de un elemento clave en el servicio que presta como son los pilotos.

Actualmente, la aerolínea irlandesa se está viendo envuelta en un nuevo conflicto con sus trabajadores, pues los tripulantes de cabina exigen que se respeten los derechos laborales de cada país en el que opera la empresa y que reconozca a los representantes elegidos por cada organización para negociar un convenio colectivo. Precisamente, reclaman la mejora de las condiciones económicas y de seguridad que la compañía lleva prometiéndoles durante los últimos meses, tras la crisis de 2017 descrita en este trabajo. Nuevamente, la empresa no está atendiendo las expectativas de este grupo de interés, que está perdiendo la confianza ante la falta de transparencia en las actuaciones de la empresa. Por ello, sus empleados han anunciado la convocatoria de una huelga para los próximos días 25 y 26 de julio en España, Portugal, Italia y Bélgica.

Esta situación conduce a pensar que Ryanair no ha aprendido la lección tras la gran crisis sufrida, ¿o es que acaso a la líder low-cost no le afecta tener mala reputación? En términos económicos, la compañía se mantuvo líder del sector, es por eso que quizás no tiene una reputación positiva, pero tampoco parece necesitarla. Ryanair ofrece un servicio básico que no es bien valorado por los consumidores, pero aun así, siguen utilizándolo. Es la compañía aérea *low-cost* por excelencia y parece que que ni los valores, ni la transparencia son puntos primordiales para la empresa. Sin embargo, creo que todo este asunto no le importa lo suficiente a los que no hayan estado directamente implicados como para que suponga un problema para la empresa. De ahí que los consumidores sigan colocando a Ryanair como líder del sector, en términos económicos, que al fin y al cabo, es lo que le interesa a la compañía.



## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Abc.es (2015). *Iberia y Vueling, líderes en reputación en España según un estudio*. En <http://www.abc.es/economia/20150406/abci-iberia-vueling-masgenerosas-201504061233.html> (Consultado 14/04/2018)

Alcalá, M. (2003). *Reputación Corporativa*. En <http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf> (Consultado 23/04/18)

Blogs.ICEMD. (2016). *El niño que enseñó a Boeing cómo gestionar una crisis de reputación online*. En <http://blogs.icemd.com/blog-gestion-de-crisis-de-reputacion-online-llevada-a-la-practica/el-nino-que-enseno-a-boeing-como-gestionar-una-crisis-de-reputacion-online/>

Calleja, P. (2014). *La industria del transporte aéreo: visión estratégica de Ryanair y Singapore Airlines*. En <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/242/TFG000093.pdf?sequence=1> (Consultado 23/05/18)

Costa, J. (2013). *Reputación Corporativa*. En [http://www.reddircom.org/pdfs/art\\_joan\\_costa.pdf](http://www.reddircom.org/pdfs/art_joan_costa.pdf) (Consultado 14/05/18)

Delgado, C. y Alonso, N. (2018). *Ryanair se consolida como líder en España a pesar de cancelar miles de vuelos en 2017*. En [https://elpais.com/economia/2018/01/12/actualidad/1515789219\\_758452.html](https://elpais.com/economia/2018/01/12/actualidad/1515789219_758452.html) (Consultado 28/05/18)

El Independiente (2018). *Ryanair refuerza su liderazgo en España a pesar de la cancelación masiva de vuelos*. <https://www.elindependiente.com/economia/2018/01/12/ryanair-refuerza-liderazgo-espana-pegar-la-cancelacion-masiva-vuelos/> (Consultado 24/05/18)

Europa Press (2017). *Las 'lowcost' transportan casi 21 millones de pasajeros hasta junio*. En <http://www.elmundo.es/economia/2017/07/17/596c8337e2704ec5028b45cc.html> (Consultado 29/04/18)

Fernández, G. (2016). ¿Qué empresas y por qué han perdido reputación en los últimos años? En <https://prnoticias.com/comunicacion/reputacion-y-rsc/20154018-empresas-que-han-perdido-reputacion-espana?jjj=1522617613974> (Consultado 12/05/18)

Fernández, G. y Chiarroni, C. (2017). *Una afectada por la crisis de Ryanair: "Tengo que ir a la boda de mi hija y no me llevan"*. En <https://www.20minutos.es/noticia/3138275/0/vuelos-cancelados-ryanair-afectados/#xtor=AD-15&xts=467263> (Consultado 24/05/18)

Fernández, S. (2017). *Ryanair, easyJet y Vueling dominan el tráfico aéreo hacia España*. En <http://www.elmundo.es/economia/2017/11/20/5a0eef64468aeb792e8b45fb.html> (Consultado 18/05/18)

Fernández, J. (2018). Ryanair acusa al Sepla de frenar el aumento salarial de los pilotos en España. En [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/13/companias/1518519552\\_778158.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/13/companias/1518519552_778158.html) (Consultado 23/05/18)

Fernández, J. (2018). Ryanair emplea a 800 pilotos en España, todos ellos bajo contrato irlandés y el 50% con relación directa con la compañía. El resto depende de empresas intermediarias. En [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/13/companias/1518519552\\_778158.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/13/companias/1518519552_778158.html) (Consultado 05/05/15).

García (2017): <http://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/8624014/09/17/La-crisis-de-Ryanair-no-le-hace-perder-atractivo-en-bolsa.html> (Consultado 24/05/18)

González, J. (2017). *Ryanair amplía la ventaja como primera aerolínea en España*. En [https://elpais.com/economia/2017/01/12/actualidad/1484207025\\_316507.html](https://elpais.com/economia/2017/01/12/actualidad/1484207025_316507.html) (Consultado 19/05/18)

Hernández, J. (2012). Riesgo Reputacional: Valorar para Prevenir; Prevenir para Actuar. En [http://www.directivoscede.com/sites/default/files/document/conocimiento/31-07-2013/cuaderno\\_riesgoreputacional\\_0000004977.pdf](http://www.directivoscede.com/sites/default/files/document/conocimiento/31-07-2013/cuaderno_riesgoreputacional_0000004977.pdf) (Consultado 23/05/18)



Hernández, E. (2017). *Lo que no te están contando de los vuelos de Ryanair. No es malo, es todavía peor.* En [https://blogs.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/tribuna/2017-09-20/ryanair-management-wells-fargo-gestion-pilotos-low-cost\\_1446256/](https://blogs.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/tribuna/2017-09-20/ryanair-management-wells-fargo-gestion-pilotos-low-cost_1446256/) (Consultado 18/04/18)

Itálico, U (2012). *Análisis de la Situación del Sector Aéreo Comercial en España.* En <http://comunidad.hosteltur.com/post/2012-01-30-analisis-de-la-situacion-del-sector-areo-comercial-en-espaa> (Consultado 16/04/18)

Jiménez, M. (2015). *Ryanair amplía su ventaja como líder de las aerolíneas en España.* En [https://elpais.com/economia/2015/05/15/actualidad/1431715641\\_870476.html](https://elpais.com/economia/2015/05/15/actualidad/1431715641_870476.html) (Consultado 02/06/18)

La Vanguardia. (2017). *Ryanair ofrece hoy hasta un 10% de descuento en un millón de asientos en su tercer día de ofertas del Black Friday.* En <http://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20171122/433074163445/black-friday-ryanair-ofertas.html> (Consultado 10/06/18)

Maram, L. (2011). *¿Qué es la Reputación Corporativa?* En <https://www.luismaram.com/que-es-la-reputacion-corporativa/> (Consultado 25/05/18)

Martín, G. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva.* Esic Editorial. Madrid. pp. 32-35.

Martínez, I. M., y Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 15(2), 127-142.(Consultado 06/06/18)

Muñoz, R. (2017). *Las aerolíneas 'lowcost' toman el espacio aéreo español.* En [https://elpais.com/economia/2017/11/05/actualidad/1509902913\\_770639.html](https://elpais.com/economia/2017/11/05/actualidad/1509902913_770639.html) (Consultado 15/06/18)

Naveda, C. (2018). *Ryanair, vueling e Iberia, las aerolíneas más reclamadas de 2017.* En [https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/020833\\_ryanair-vueling-e-iberia-las-aerolineas-mas-reclamadas-de-2017.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/020833_ryanair-vueling-e-iberia-las-aerolineas-mas-reclamadas-de-2017.html) (Consultado 05/06/18)

Nicestream (2018). 4 ejemplos de crisis de reputación mal gestionadas. En <http://nicestream.com/blog/crisis-de-reputacion-mal-gestionadas/> (Consultado 25/05/18)

- OTLE. (2017). *Informe Anual 2016*. En <http://observatoriotransporte.fomento.es/NR/rdonlyres/24A1BCAA-0188-44E3-BDB1-9CDB4ADD4733/143192/INFORMEOTLE2016.pdf> (Consultado 29/05/18)
- Page, D. (2018). *Ryanair refuerza su liderazgo en España a pesar de la cancelación masiva de vuelos*. En <https://www.elindependiente.com/economia/2018/01/12/ryanair-refuerza-liderazgo-espana-pesar-la-cancelacion-masiva-vuelos/> (Consultado 15/06/18)
- Prado, F. (2016). La gestión de la reputación corporativa. Informe del Reputation Institute de 7 de julio de 2016. En [http://www.ese.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1468254826Presentaci%C3%B3nFernandoPrado.pdf](http://www.ese.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1468254826Presentaci%C3%B3nFernandoPrado.pdf). (Consultado 26/05/18)
- Pérez, A. y Rodríguez, I. A. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14(1), 97-126.
- Pérez, M. y Rivera, J. (2015). *Gestión de la Reputación Corporativa en Empresas Mexicanas: Realidades, Perspectivas y Oportunidades*. En [http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/02/150210\\_dmasi\\_libro\\_reputacion\\_empresas\\_mexicanas.pdf](http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/02/150210_dmasi_libro_reputacion_empresas_mexicanas.pdf) (Consultado 09/05/18)
- Ryanair (2018). *19 de abril: otros 20 pilotos se unen a Ryanair esta semana*. En <https://corporate.ryanair.com/about-us/ryanair-pilots/?market=es> (Consultado 16/05/18)
- Ryanair. (2018). *Flota*. En <https://corporate.ryanair.com/about-us/our-fleet/?market=es> (Consultado 19/04/18)
- Salvatierra, J. y Rovira, M. (2017). *La crisis de Ryanair evidencia la nueva competencia por los pilotos*. En [https://elpais.com/economia/2017/09/24/actualidad/1506279342\\_303475.html](https://elpais.com/economia/2017/09/24/actualidad/1506279342_303475.html) (Consultado 13/05/18)
- Schlesinger, M. y Alvarado, A. (2009). Imagen y Reputación Corporativa. Estudio empírico de operadoras de telefonía en España. *Teoría y Praxis*, (6). 9-29.
- Sotillo, S. (2010). La Reputación del CEO: Un activo intangible clave para las empresas. *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*, (21).

Susaeta, L., Pin, J.R., y Belizón, M.J. (2008). Factores determinantes de la reputación del CEO: Un análisis sectorial entre las principales empresas españolas. IESE Business School. Documento de investigación DI-772, <https://core.ac.uk/download/pdf/6536292.pdf> (Consultado 15/06/18)

Vichique, M. (2013). *Riesgo Reputacional y Gestión Institucional de Crisis*. Tesis Doctoral Universidad Pompeu Fabra.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Clave del valor intangible de las empresas*. Pirámide, Madrid.

Villafañe, J. (2017). *Cómo gestionar y remontar una crisis de reputación: Una sola lección aprendida*. En <http://www.villafane.com/wp-content/uploads/2017/06/Crisis.pdf?x26871> (Consultado 15/05/18)

Vizcaíno, M. (2010). Riesgo de reputación: revisión teórica y aproximación a su valoración. *Revista Galega de Economía*, 19(1), 1-18.

20minutos. (2017). *Las aerolíneas de bajo coste captan más de la mitad del tráfico*. En <https://www.20minutos.es/noticia/3068394/0/companias-bajo-coste-captan-mas-mitad-traffic-aereo-espana/#xtor=AD-15&xts=467263> (Consultado 18/06/18)

20minutos. (2017). *Una afectada por la crisis de Ryanair: "Tengo que ir a la boda de mi hija y no me llevan"*. En <https://www.20minutos.es/noticia/3138275/0/vuelos-cancelados-ryanair-afectados/> (Consultado 23/04/18)