



JAN W. RIVKIN

## Combate aéreo por Europa: Ryanair (A)

En abril de 1986, la recién creada compañía aérea irlandesa Ryanair anunciaba que muy pronto comenzaría a ofrecer servicio entre Dublín y Londres. Durante casi un año, la nueva aerolínea había operado un avión con turbopropulsor de 14 plazas entre Waterford, en el sur de Irlanda, y el aeropuerto de Gatwick, en las afueras de Londres. Los fundadores de Ryanair, los hermanos Cathal y Declan Ryan, creían que se había desarrollado bien el servicio en esa primera ruta. No obstante, sabían que la ruta Dublín-Londres plantearía nuevos retos. Por primera vez se enfrentarían en una ruta importante a Aer Lingus, British Airways y otros competidores establecidos.

### La aviación europea

El entorno en el cual los hermanos Ryan lanzaron su novata línea aérea había sido ya perfilado, desde hacía mucho tiempo, por los gobiernos nacionales europeos<sup>1</sup>. Tras la primera guerra mundial surgieron aerolíneas comerciales de propiedad privada. Muy pronto, sin embargo, los gobiernos de Reino Unido, Francia, Alemania y otros países comenzaron a fusionar las primeras y pequeñas aerolíneas formando “compañías bandera” nacionales. Cada una de estas compañías lucía literalmente la bandera de su nación en las colas de sus aparatos. También en sentido figurado, cada línea aérea portaba la bandera de su país, oficiando de emisario internacional. Las predecesoras de British Airways, Air France, Lufthansa y otras pasaron a ser propiedad de sus gobiernos nacionales y a ser subsidiadas por éstos. Las estructuras de rutas de las compañías bandera de Reino Unido, Francia, Países Bajos y Bélgica se desarrollaron para servir a los objetivos coloniales de sus respectivos gobiernos. Por ejemplo, los aviones de la predecesora de British Airways, la acertadamente llamada Imperial Airways, se vieron con frecuencia en India, Sudáfrica, Australia y otras colonias británicas durante la década de los treinta<sup>2</sup>. El servicio se centraba en rutas internacionales desde la capital de cada nación a sus colonias, otras áreas de influencia y las capitales de otros países europeos. El servicio interior era escaso y mayormente conectaba ciudades de provincia con la capital. En estas rutas nacionales el precio de los billetes solía ser bastante alto a fin de subsidiar el servicio internacional.

Los avances que la aviación experimentó durante la segunda guerra mundial hicieron que, por primera vez, los viajes por aire fueran económicos. Asimismo, la posguerra trajo consigo la amenaza del dominio estadounidense. Si se hubiera permitido la libre competencia en las rutas internacionales probablemente las eficientes compañías privadas de Estados Unidos se habrían llevado la mayor parte del pastel<sup>3</sup>. Una serie de acuerdos bilaterales y multilaterales lo impidieron. Para fijar las tarifas internacionales, se creó la Asociación Internacional de Tráfico Aéreo (IATA), esencialmente un cártel de las principales aerolíneas promocionado por los gobiernos. Estos negociaron acuerdos bilaterales que regulaban todos los aspectos de los viajes por aire entre parejas de países. En Europa, los “acuerdos de

---

El caso de LACC número 704-S09 es la versión en español del caso HBS número 9-700-115. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2003 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en plantilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

agrupación” se generalizaron. Bajo estos acuerdos, las rutas entre, por ejemplo, Francia e Italia, se adjudicarían estrictamente a Air France y Alitalia. Las dos compañías bandera aunarían sus capacidades e ingresos, y luego dividirían lo recaudado según la forma acordada. A las compañías se les prohibía efectuar vuelos que no comenzaran o terminaran en su territorio nacional; Air France, por ejemplo, no podría volar desde Roma a Frankfurt o Milán. El servicio interior también se reguló estrictamente. En distintos grados, las tarifas domésticas eran fijadas por las autoridades gubernamentales, y no se estimulaba la entrada de nuevas compañías.

El hundimiento de los imperios europeos y la llegada de reactores capaces de cruzar el Atlántico económicamente provocó que, a finales de los años cincuenta, prácticamente todas las compañías bandera europeas reenfocaran sus esfuerzos internacionales sobre las rutas del Atlántico Norte. La creciente demanda de transporte hacia y desde Norteamérica convirtió esas rutas en altamente rentables, al menos inicialmente.

El sistema europeo de regulación no tardó en estar bajo presión. A finales de los años cincuenta, un intento de unificar las compañías bandera de Francia, Alemania occidental, Bélgica e Italia fracasó por culpa de los dispares intereses nacionales. En 1960, la revista *The Economist* se lamentaba del estado de un sector que estaba muy regulado y fragmentado. «El problema básico», concluía, «sigue siendo que el mundo tiene demasiadas aerolíneas, la mayoría de ellas ineficientes, infracapitalizadas y no rentables»<sup>4</sup>. Aunque en los años cincuenta la IATA introdujo, de forma restringida, algunas tarifas reducidas, los consumidores cada vez estaban más insatisfechos con los altos precios. Las regulaciones europeas se aplicaban mayormente a servicios regulares entre destinos. Para sortear estas regulaciones y explotar la reprimida demanda de viajes de placer, aparecieron las compañías de vuelos chárter, que crecieron rápidamente durante los años sesenta. Estas *start-up*, financiadas en parte por empresas de transporte, ofrecían a los turistas tarifas baratas en vuelos no regulares y “paquetes” que incluían vuelos y alojamiento. Este tipo de vacaciones se popularizó especialmente entre los turistas británicos e irlandeses, que se servían de ellas para escapar del Mar de Norte hacia climas más soleados. A mediados de los años ochenta, los vuelos chárter transportaban el 60% de todos los pasajeros europeos<sup>5</sup>. Las compañías bandera respondieron a las aerolíneas independientes de vuelos chárter estableciendo nuevos descuentos dentro de la estructura de la IATA y creando ellas mismas filiales de vuelos chárter.

En los años setenta, las aerolíneas pasaron dificultades económicas en todo el mundo (véase **Anexo 1**). La introducción de aparatos de fuselaje ancho como los Boeing 747 incrementó espectacularmente la capacidad en la ruta del Atlántico Norte. El embargo de petróleo de la OPEP hizo aumentar el precio del combustible de los reactores, y la subsiguiente recesión redujo la demanda de los viajes por aire. Las compañías bandera de Europa, con sus plantillas fuertemente sindicalizadas y sus altos costes fijos, se vieron especialmente afectadas por estos acontecimientos. El **Anexo 2** compara la productividad de las plantillas de las compañías aéreas de Europa y Estados Unidos en 1978.

En 1978, el Congreso de Estados Unidos aprobó la desregulación completa del sector de la aviación doméstica del país. Los precios, la programación de rutas, la entrada y salida del sector se liberaron espectacularmente. Los precios descendieron rápido mientras las compañías competían vigorosamente por clientes marginales. Entre 1978 y 1980 entraron en el mercado 22 nuevas aerolíneas de coste bajo<sup>6</sup>. No obstante, la mayoría no tardó en fracasar. Las compañías establecidas como American, United y Delta utilizaron estructuras de rutas *hub-and-spoke* (nodo y radio) y sistemas de reservas informatizados para impulsar una nueva ola de consolidación. Tras la consolidación, los precios y la rentabilidad permanecieron bajos e inestables. Las aerolíneas más fuertes crearon nuevas rutas a Europa.

La experiencia estadounidense hizo que los defensores de los consumidores y los partidarios de la competencia exigieran la desregulación en Europa. Un memorando de la Comisión europea de 1984 proponía la abolición de los acuerdos de agrupación, la fijación de precios y los subsidios gubernamentales. Los sindicatos y las compañías bandera se aliaron para frustrar la propuesta. En 1986,

el Acta Unica europea exigió la creación de un mercado europeo unificado para finales de 1992. Se pretendía que el mercado «abarcará un área sin fronteras internas en la cual el libre movimiento de bienes, personas, servicios y capital esté asegurado...»<sup>7</sup>. Los observadores del sector esperaban que hubiera nuevas propuestas de liberalización del sector de la aviación europea.

### *La aviación británica y British Airways*

Aunque el conjunto de Europa seguía estando dominado por compañías de propiedad estatal con monopolios o cuasi monopolios controlados por los gobiernos, algunos países se movieron para liberalizar sus sectores de aviación doméstica y para promover la desregulación internacional sobre bases bilaterales con países individuales<sup>8</sup>. Reino Unido fue uno de los que lo hizo con más dinamismo. A principios de 1971, el organismo regulador de la aviación británica, Civil Aviation Authority, alentó la creación de British Caledonian Airways (BCal) como “segunda fuerza” que compitiera con British Airways (BA), la compañía estatal dominante. No obstante, los gobiernos del Partido Laborista posteriormente protegieron a BA de las incursiones de BCal. Aunque durante este período operaban en Reino Unido aerolíneas independientes como BCal y British Midland, la desregulación sólo cobró impulso tras la elección como Primera ministra de la conservadora Margaret Thatcher en 1979. Uno de sus primeros proyectos de ley requería, por primera vez, que los organismos reguladores dieran a los intereses de los consumidores igual importancia que a los intereses de los operadores al conceder licencias para nuevas rutas.

Un sello distintivo del gobierno de Thatcher fue la privatización de empresas estatales, y uno de los ejes de su programa de privatizaciones fue una propuesta de flotación de BA en bolsa. Sin embargo, el estado de BA en 1979 excluía una rápida privatización. La estructura de costes de BA y sus predecesoras había sido alta al menos desde el fin de la segunda guerra mundial, cuando se esperaba que la compañía bandera «encontrara un empleo a cada miembro desmovilizado de la [Royal Air Force]»<sup>9</sup>. En 1977, la aerolínea estadounidense Delta transportó a 30,7 millones de pasajeros con 31.000 empleados, mientras que la plantilla de 56.000 de BA movió 13,3 millones de pasajeros<sup>10</sup>. Tras los escasos beneficios obtenidos a finales de los años setenta, BA sufrió una pérdida de 102 millones de libras esterlinas sobre unos ingresos de 1.760 millones en 1981.

Se nombró a un nuevo presidente, John King (un millonario hecho a sí mismo con experiencia en el sector de los rodamientos), para revitalizar la compañía y prepararla para su privatización. Con generosas indemnizaciones por despido, King redujo la plantilla de BA a 38.000 empleados en 1985. Se entregaron rutas con pérdidas a los competidores y se cerraron estaciones de mantenimiento y escuelas de formación. King no tardó en ceder las riendas a Colin Marshall, antiguo ejecutivo de la empresa de alquiler de coches Avis, quien empezó a mejorar el servicio al cliente. Marshall prestó una especial atención a la satisfacción de los clientes de clase *business*. En 1984, BA obtuvo beneficios récord (véase **Anexo 3**), y su privatización se planeaba para 1987. La desregulación se desaceleró durante el período de reflotamiento de BA. Por ejemplo, la propuesta de Civil Aviation Authority de pasar algunas de las rutas de BA a BCal fue rechazada en 1984, debido en buena parte a que el Ministerio de Hacienda se opuso al plan.

En 1986, BA operaba una de las redes de rutas de aerolíneas más amplia del mundo, llegando a 145 destinos de 68 países<sup>11</sup>. Ninguna aerolínea transportaba más pasajeros internacionales. Los viajes internacionales representaron dos tercios de las plazas que BA vendió y nueve décimas partes de sus ingresos. Cerca del 80% de los pasajeros pasaron por el principal aeropuerto de Londres, Heathrow, uno de los centros de transporte con más movimiento del mundo. La red era recorrida por una flota de 163 aparatos, entre los que había desde aviones con turbopropulsor de 44 plazas hasta Boeing 747 con espacio para casi 400. Desde 1980, BA había invertido aproximadamente 700 millones de libras en la

compra de 55 nuevos aparatos, la mayoría para vuelos dentro de Europa. La compañía estaba empezando a modernizar su flota intercontinental.

En Reino Unido y Nueva York, BA contaba con sus servicios propios de pasajeros y tierra (por ejemplo, facturación de pasajeros, manejo de equipajes y limpieza de aparatos). En otros lugares contrataba empresas para realizar estos servicios. BA se encargaba del *catering* de los vuelos propios que partían de Heathrow; en los demás casos, lo contrataba a empresas. La compañía realizaba la mayoría de sus labores de mantenimiento desde su base en Heathrow y tenía capacidades de ingeniería en tres cuartos de los aeropuertos a los que llegaba.

BA vendía billetes por teléfono y en 171 establecimientos minoristas de todo el mundo, en los que los agentes también vendían paquetes turísticos. Además, 49.000 agencias de viaje independientes tenían la capacidad de reservar billetes de BA por medio de sistemas informatizados de reservas, incluido el propio sistema de BA. Estos agentes representaron el 83% de sus ingresos obtenidos en vuelos regulares. BA dirigía sus servicios a un amplio conjunto de viajeros de negocios y placer. En consecuencia, ofrecía un espectro de precios con restricciones variables y toda la gama de clases de servicio, desde primera clase a clase económica. Especialmente entre los viajeros de negocios, BA era conocida por la calidad de sus servicios en vuelo.

El **Anexo 4** muestra los ingresos y el coste de explotación por pasajero de vuelo regular. El 6,9% de margen de explotación que figura allí corresponde a toda la red de rutas. Sólo en Europa, la compañía obtuvo un margen del 4,4%.

### *La aviación irlandesa y Aer Lingus*

Su escasa población, su extensión limitada (aproximadamente 250 km de ancho por 400 de largo) y la falta de posesiones coloniales hacían de Irlanda un país naturalmente poco apto para la aviación comercial<sup>12</sup>. Sin embargo, en 1936, tan sólo 15 años después de su inicial separación política de Reino Unido y 13 años antes de su independencia total, el Gobierno y algunos intereses privados se aunaron para crear Aer Lingus, una compañía bandera para el estado emergente. El apoyo del Gobierno fue crucial en los primeros tiempos de la aerolínea. En las décadas de los treinta y cuarenta, las pérdidas anuales oscilaron entre el 20 y el 100% de los ingresos. No fue sino hasta principios de los años cincuenta cuando la aerolínea obtuvo beneficios en años consecutivos, y sólo durante un breve período.

Al principio, el tráfico de pasajeros se centró en rutas entre Irlanda y Reino Unido, donde residía una gran población de emigrantes irlandeses. Para desarrollar estas rutas, los gobiernos irlandés y británico llegaron a un inusual acuerdo en 1946. A través de las predecesoras de BA, el gobierno británico se hizo con una participación del 40% de Aer Lingus, dejando el 60% restante en manos irlandesas. A Aer Lingus se le concedieron derechos de monopolio sobre las rutas del Mar de Irlanda. Las predecesoras de BA ganaron el valioso derecho a aterrizar en el aeropuerto de Shannon, en la costa oeste de Irlanda, repostar y continuar el viaje por el Atlántico. (En aquella época, la autonomía de los aviones hacía obligatoria esta parada de reabastecimiento.) A cambio, Aer Lingus tenía permiso para aterrizar en Manchester, embarcar pasajeros y seguir hacia Europa continental. Este tipo de derechos eran raros en Europa y marcaron el comienzo de unos acuerdos bilaterales entre Reino Unido e Irlanda relativamente liberales.

La participación británica continuó durante una década, hasta que el deseo de Aer Lingus de desarrollar sus propias rutas transatlánticas y de llegar a las grandes poblaciones irlandesas de Nueva York y Boston creó una división. Amistosamente, el gobierno británico redujo y finalmente cedió su participación en Aer Lingus. Las predecesoras de BA y algunas aerolíneas independientes como British Midland empezaron a volar entre Reino Unido e Irlanda.

Los problemas que hubo en el corredor del Atlántico Norte en los años setenta golpearon a Aer Lingus de manera especialmente fuerte. Aer Lingus dependía mucho más de los pasajeros que viajaban para hacer turismo que las otras aerolíneas que hacían esa ruta. Los turistas buscaban activamente tarifas de promoción, creaban picos erráticos de demanda estacional, y muchos de ellos se quedaron en casa durante la recesión de mediados de los años setenta. El gobierno irlandés insistió en mantener los vuelos de Aer Lingus por el Atlántico Norte, pese a las pérdidas en la ruta<sup>13</sup>.

Aer Lingus publicó sus objetivos por primera vez en 1971. Hacia 1986 había revisado y ratificado la declaración varias veces. La declaración instaba a Aer Lingus a ofrecer un servicio de transporte aéreo que fuera «seguro, eficiente, fiable y rentable». La aerolínea enumeraba los muchos beneficios que reportaba a la comunidad irlandesa: desarrollo nacional, promoción del turismo, empleo, contribución a la balanza de pagos y servicios educativos, sociales y culturales<sup>14</sup>.

Las pérdidas de los años setenta indujeron a Aer Lingus a buscar nuevas fuentes de ingresos y beneficios. «Percibimos que una aerolínea con un mercado interior limitado, recursos financieros limitados y un producto cíclico tendría que diversificarse», reflexionaba uno de los directores de Aer Lingus<sup>15</sup>. Aer Lingus empezó a ofrecer servicio de mantenimiento y formación de ingeniería a otras aerolíneas. La exitosa introducción de su sistema informatizado de reservas condujo a la compañía a ofrecer servicios de asesoría informática y procesamiento de datos. Aer Lingus también entró en el negocio hotelero en Londres, París y Nueva Inglaterra. En 1986, entre los negocios llamados auxiliares estaban la gestión de un hospital en Bagdad y una inversión en robótica.

En 1984-1985, el transporte aéreo, los servicios relacionados con la aerolínea como el mantenimiento, y los negocios ajenos a la aerolínea, proporcionaron a Aer Lingus unos beneficios de explotación de 0,5 millones de libras irlandesas, 12,7 millones y 17,1 millones, respectivamente<sup>16</sup>. Dentro del transporte aéreo, las rutas domésticas y europeas proporcionaron a la compañía un modesto beneficio de explotación, mientras que sus vuelos transatlánticos sufrieron pérdidas de explotación seis veces en siete años<sup>17</sup>. Durante la siguiente década, Aer Lingus debía hacer frente a una inversión de decenas de millones de libras para reemplazar los envejecidos reactores de su flota. Los representantes del Gobierno contemplaban la venta de parte de la compañía para financiar los gastos de capital.

## Ryanair

Cathal y Declan Ryan se habían criado en el sector de la aviación<sup>18</sup>. Su padre, Tony Ryan, había trabajado durante mucho tiempo para Aer Lingus. Como director de arrendamiento de aparatos de la compañía bandera, efectuó innovadores acuerdos para arrendar a otras líneas su exceso de capacidad. De 1973 a 1975, por ejemplo, organizó que un 747 de Aer Lingus y su tripulación irlandesa hicieran la ruta de Air Siam entre Bangkok y Los Angeles<sup>19</sup>. En 1975, Tony Ryan cofundó Guinness Peat Aviation, que no tardó en convertirse en la mayor empresa de arrendamiento de aparatos del mundo. Su participación del 10% en Guinness Peat Aviation le hizo lo bastante rico como para invertir un millón de libras irlandesas en los esfuerzos de sus hijos por lanzar una aerolínea.

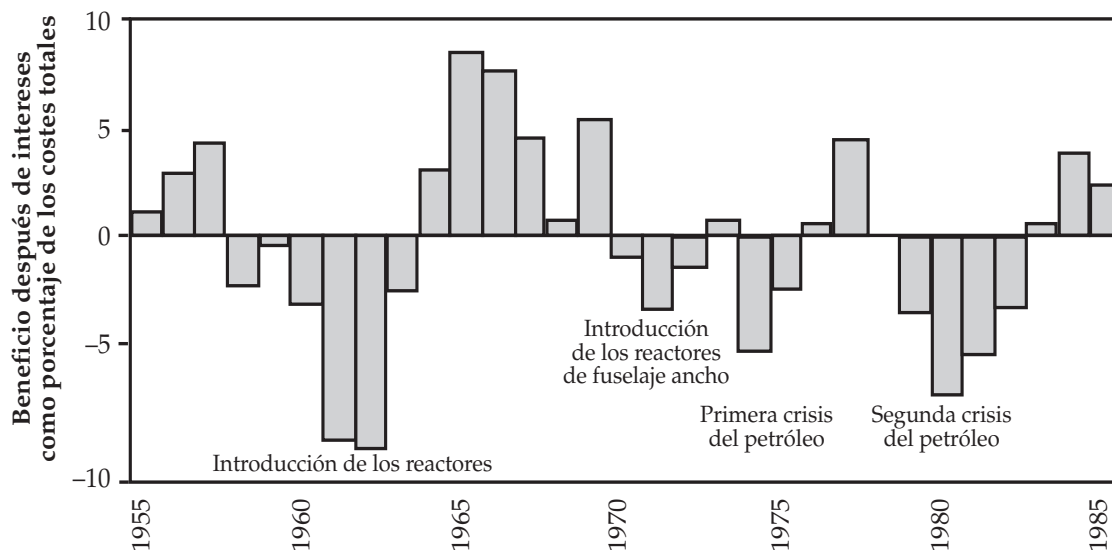
Ambos hijos no habían cumplido la treintena cuando Ryanair inició sus operaciones en 1985. Al principio, Ryanair usó un avión con turbopropulsor para cubrir un servicio regular entre Waterford, en el sureste de Irlanda, y Gatwick, uno de los aeropuertos secundarios de Londres. El objetivo de este servicio inicial era demostrar la capacidad de la compañía para operar con éxito una aerolínea de vuelos regulares. En 1986, Ryanair obtuvo una licencia para operar entre Dublín y Luton, otro de los aeropuertos secundarios de Londres.

Aer Lingus y BA ya cubrían la ruta Dublín-Londres, que se consideraba bastante lucrativa para ambas aerolíneas. El presidente de Aer Lingus señaló que «la ruta Dublín-Londres es la única de la red de Aer Lingus con un volumen de negocio que permite un razonable rendimiento del capital»<sup>20</sup>. Las tarifas de Aer Lingus y BA para los vuelos menos caros de ida y vuelta sin restricciones de esta ruta eran de 208 libras irlandesas (equivalente entonces a 189 libras esterlinas). Había tarifas de descuento de tan sólo 99 libras irlandesas, aunque tenían que reservarse con un mes de antelación. Algunos observadores pensaban que las cifras mostradas en el **Anexo 4** eran los ingresos y costes medios habituales de Aer Lingus y BA para el viaje de ida y vuelta Dublín-Londres.

Los directivos de Ryanair pensaban que, normalmente, los vuelos de Aer Lingus y BA iban llenos en un 60-70%. Según las autoridades aeroportuarias, medio millón de pasajeros de ida y vuelta hacían la ruta cada año. El número total de pasajeros de la ruta había permanecido estancado durante diez años. Aproximadamente 750.000 viajeros de ida y vuelta optaban por usar el tren y los ferrys en vez del avión. El viaje era de nueve horas en tren y ferry, y de una hora en avión. Los precios de los billetes de ida y vuelta en tren y ferry bajaron a tan sólo 55 libras irlandesas<sup>21</sup>.

En su nuevo servicio Dublín-Londres, los hermanos Ryan se proponían efectuar cuatro vuelos de ida y vuelta al día con un avión con turbopropulsor de 44 plazas. No tenían permiso para utilizar un reactor más grande en la ruta, pero esperaban obtenerlo pronto. Ryanair ofrecería comidas y servicios comparables a los de Aer Lingus y British Airways. La aerolínea se distinguiría de las compañías bandera de dos maneras. En primer lugar, sus empleados se esforzarían por prestar un servicio de primera clase al cliente. En segundo lugar, la compañía cobraría una tarifa sencilla por un billete sin restricciones. Ryanair anunció que la tarifa de su servicio ida y vuelta Dublín-Londres sería de 98 libras irlandesas.

**Anexo 1** Rentabilidad de las principales aerolíneas europeas de vuelos regulares



Fuente: Asociación de Aerolíneas Europeas, Anuario 1994, pág. 19.

**Anexo 2** Productividad de las plantillas de las aerolíneas de Estados Unidos y Europa, 1978

Aerolínea	Plantilla	Pasajeros por empleado	Empleados por avión
<b>Aerolíneas de Estados Unidos</b>			
American	40.134	762	158
Eastern	35.899	1.099	156
Pan American	26.964	358	355
TWA	36.549	665	156
United	52.065	657	156
<b>Aerolíneas europeas</b>			
Air France	32.173	333	314
Alitalia	17.040	374	279
British Airways	54.645	308	264
KLM	17.812	231	326
Lufthansa	29.400	460	320

Fuente: «House of Lords Select Committee on European Air Fares», 1981, págs. 185-187, European Air Fares, Transport Users Committee, Civil Aviation Authority, 1978. Citado en P. Lyth y H. Diemel, «Introduction», en H. Diemel y P. Lyth, eds., «Flying the Flag: European Commercial Air Transport Since 1945», Macmillan, Londres, 1998, pág. 8.

**Anexo 3** Resultados de British Airways, 1977-1985

	1977	1979	1981	1983	1985
Ingresos (millones de libras)	1.073,9	1.403,3	1.760,0	2.051,0	2.905,0
Beneficio de explotación antes de impuestos e intereses (millones de libras)	95,8	76,0	-102,0	169,0	292,0
Pasajeros (millones)	14,5	15,8	17,0	16,3	18,4
Plantilla (miles)	54,3	55,9	53,6	45,9	38,1
Kilómetros-tonelada disponibles (millones)	6.233,0	7.164,0	7.930,0	7.208,0	7.837,0
Kilómetros-tonelada usados (millones)	3.607,0	4.416,0	4.812,0	4.461,0	5.267,0
Carga (porcentaje)	58,0	62,0	61,0	62,0	67,0

\* Carga = porción de los kilómetros-tonelada disponibles que se usaron; es una medida de la utilización de la capacidad.

Fuente: Informes anuales de British Airways. Citado en P. Lyth, «Chosen Instruments: The Evolution of British Airways», en H. Diemel y P. Lyth, eds., «Flying the Flag: European Commercial Air Transport Since 1945», Macmillan, Londres, 1998, págs. 22 y 74.

**Anexo 4** Ingresos medios y coste por pasajero de British Airways, 1986

	Libras esterlinas	Libras irlandesas	Porcentaje de ingresos
Ingresos	151,3	166,5	100,0
Gastos de explotación			
Plantilla	32,4	35,7	21,4
Amortización	7,8	8,6	5,1
Combustible	28,9	31,8	19,1
Costes de ingeniería y otros de aparatos	8,9	9,8	5,9
Ventas	16,4	18,0	10,8
Arrendamientos de aparatos	3,1	3,4	2,0
Tarifas de aterrizaje y cargas de rutas	10,6	11,7	7,0
Cargas de manejo, <i>catering</i> y otras	15,1	16,6	10,0
Alojamientos, equipos de tierra y otros	17,7	19,5	11,7
Subtotal	140,9	155,1	93,1
Beneficio de explotación	10,4	11,4	6,9

Fuente: Cálculos del autor del caso, basados en el folleto de British Airways, 11 de febrero de 1987.



---

Notas:

<sup>1</sup> Esta sección se basa especialmente en P. Lyth y H. Dienel, «Introduction», en H. Dienel y P. Lyth, eds., «Flying the Flag: European Commercial Air Transport Since 1945», Macmillan, Londres, 1998, págs. 1-17.

<sup>2</sup> Lyth, P., «Chosen Instruments: The Evolution of British Airways», en Dienel, H. y P. Lyth, eds., obra cit., pág. 50.

<sup>3</sup> Lyth P. y H. Dienel, «Introduction», obra cit. pág. 3.

<sup>4</sup> «Unfree as the Air», *The Economist*, 28 de mayo de 1960.

<sup>5</sup> Lyth, P. y H. Dienel, obra cit., pág. 7.

<sup>6</sup> Donohue, N. y P. Ghemawat, «The US Airline Industry, 1978-1988 (A)», Caso de HBS 390-025.

<sup>7</sup> Dobson, A.P., «Flying in the Face of Competition», Avebury Aviation, Hants, 1995, pág. 192.

<sup>8</sup> Esta sección se basa especialmente en Lyth, P., «Chosen Instruments: The evolution of British Airways», en Dienel, H. y P. Lyth, obra cit., págs. 50-86.

<sup>9</sup> Lyth, P., «Chosen Instruments: The evolution of British Airways», obra cit., pág. 65.

<sup>10</sup> *Ibidem*, pág. 73.

<sup>11</sup> La siguiente descripción de British Airways en 1986 está extraída del folleto de la compañía del 11 de febrero de 1987.

<sup>12</sup> Esta sección se sirve especialmente de O’Riain, M., «Aer Lingus, 1936-1986: A Business Monograph», 1987, y Share, B., «The Flight of the Iolar: The Aer Lingus Experience, 1936-1986», Gill and Macmillan, Dublín, 1986.

<sup>13</sup> Carnegy, H., «Turbulent Times for Aer Lingus», *Financial Times*, 3 de junio de 1986.

<sup>14</sup> Aer Lingus, informe anual, 31 de marzo de 1986.

<sup>15</sup> Extraído de la alocución de M.J. Dargan durante el banquete del 50 Aniversario de Aer Lingus en el Royal Hospital, Kilmainham, 27 de mayo de 1986. Citado por O’Rain, M., en obra cit.

<sup>16</sup> Carnegy, H., obra cit.

<sup>17</sup> Aer Lingus, informe anual, 31 de marzo de 1986.

<sup>18</sup> Esta sección se basa especialmente en entrevistas realizadas con el personal de Ryanair entre el 10 y el 17 de febrero de 2000, entre ellos Michael O’Leary, director general; Declan Ryan, fundador; Charlie Clifton, director de operaciones de tierra y servicios de a bordo; y Kevin Osborne, director de compras y administración.

<sup>19</sup> Share, B., obra cit., págs. 203-206.

<sup>20</sup> Aer Lingus, informe anual, 31 de marzo de 1986.

<sup>21</sup> Fagan, J., «Air Price War Hits Sea Route Traffic», *Financial Times*, 24 de septiembre de 1987. Carnegy, H., «UK-Irish Air Route Challenge», *Financial Times*, 24 de abril de 1986.