



PLAN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA RYANAIR

INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN

Ryanair es actualmente la aerolínea líder en tráfico de pasajeros en España, con más de 32 millones de viajeros durante el primer semestre de 2025 y una cuota cercana al 22% del mercado, consolidando su posición como claro principal operador en los aeropuertos españoles.

Pero, esta posición de líder convive con una fuerte conflictividad regulatoria, reputacional y comunicativa:

En noviembre de 2024, el Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030 sancionó a cinco aerolíneas "low cost" entre ellas Ryanair con un total de 179 millones de euros por prácticas abusivas, como el cobro de suplementos por el equipaje de mano, por la reserva de asientos contiguos para acompañantes de personas dependientes, por impresión de tarjeta de embarque y por falta de transparencia en la información de precios. La mayor sanción recae sobre Ryanair, con aproximadamente 107,8 millones de euros.

Aunque el Tribunal Superior de Justicia de Madrid ha suspendido cautelarmente estas multas en el caso de Ryanair, la aerolínea sigue obligada a presentar avales millonarios mientras continúa la batalla judicial, y las prácticas sancionadas continúan siendo objeto de críticas por parte de asociaciones de consumidores y de la opinión pública.



INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN

Ryanair es actualmente la aerolínea líder en tráfico de pasajeros en España, con más de 32 millones de viajeros durante el primer semestre de 2025 y una cuota cercana al 22% del mercado, consolidando su posición como claro principal operador en los aeropuertos españoles.

Pero, esta posición de líder convive con una fuerte conflictividad regulatoria, reputacional y comunicativa:

En noviembre de 2024, el Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030 sancionó a cinco aerolíneas "low cost" entre ellas Ryanair con un total de 179 millones de euros por prácticas abusivas, como el cobro de suplementos por el equipaje de mano, por la reserva de asientos contiguos para acompañantes de personas dependientes, por impresión de tarjeta de embarque y por falta de transparencia en la información de precios. La mayor sanción recae sobre Ryanair, con aproximadamente 107,8 millones de euros.

Aunque el Tribunal Superior de Justicia de Madrid ha suspendido cautelarmente estas multas en el caso de Ryanair, la aerolínea sigue obligada a presentar avales millonarios mientras continúa la batalla judicial, y las prácticas sancionadas continúan siendo objeto de críticas por parte de asociaciones de consumidores y de la opinión pública.



ANÁLISIS DE EMPRESA Y COMUNICACIÓN

1. Posición de mercado y modelo de negocio

Modelo “ultra low cost”:

Ryanair basa su competitividad en una estructura de costes muy reducida, alta utilización de flota, uso intensivo de aeropuertos secundarios y una política agresiva de precios, complementada con ingresos auxiliares (equipajes, elección de asiento, embarque prioritario, etc.).

Liderazgo en volumen:

Ryanair es la aerolínea con más pasajeros en España, tanto en vuelos internacionales como, en buena parte, en conexiones que vinculan España con destinos europeos de ocio, siendo un actor clave para el turismo y la conectividad en numerosos aeropuertos.

Dependencia de incentivos y aeropuertos regionales:

Parte de su modelo se apoya en acuerdos comerciales, incentivos y campañas de “co-marketing” con comunidades autónomas, ayuntamientos y aeropuertos regionales, que buscan mantener rutas y atraer turistas, algo que la prensa y algunos responsables públicos han señalado como una forma de presión o “chantaje” cuando la compañía amenaza con abandonar destinos si no se mantienen las ayudas.



ANÁLISIS DE EMPRESA Y COMUNICACIÓN

2. Entorno regulatorio y expediente sancionador

Sanciones por prácticas abusivas:

El expediente sancionador del Ministerio de Consumo a Ryanair y otras aerolíneas se centra en:

- Cobro de suplementos por equipaje de mano.
- Cobro por reservar asientos contiguos a personas dependientes.
- Cobro por impresión de tarjeta de embarque.
- Omisiones de información y falta de claridad en los precios

Conflicto normativo UE vs legislación española:

La discusión jurídica enfrenta la obligación de transportar gratuitamente el equipaje de mano según la ley de Navegación Aérea española con la libertad tarifaria contemplada por la normativa europea (Reglamento 1008/2008), lo que ha dado lugar a recursos judiciales y a la intervención de las instituciones europeas, que incluso han abierto expediente a España por el régimen sancionador aplicado.

Percepción pública:

Estas sanciones refuerzan una narrativa mediática que presenta a Ryanair como una compañía que explota los recargos y la letra pequeña, situándola en el centro del debate sobre los derechos de los pasajeros y el trato al consumidor.



ANÁLISIS DE EMPRESA Y COMUNICACIÓN

3. Conflicto con Aena, tasas y recortes de capacidad

Subida de tasas y respuesta de Ryanair:

La decisión de Aena de aumentar las tasas aeroportuarias alrededor de un 6,5–6,6% ha sido contestada por Ryanair con una estrategia de recorte de plazas, cierre de bases y desvío de capacidad a otros países de la UE con tasas más bajas, retirando hasta 2 millones de asientos en 2025 y amenazando con recortar otro millón en 2026 si no se revisan las tarifas.

Impacto territorial y mediático:

Los recortes afectan especialmente a aeropuertos regionales (Santiago, Vigo, Jerez, Valladolid, Tenerife Norte, Asturias, Zaragoza, Santander, etc.), generando preocupación social y política por la pérdida de conectividad y de turistas, lo que amplifica la cobertura negativa en medios nacionales y regionales.

Acusaciones cruzadas:

Aena y representantes institucionales han acusado a Ryanair de “chantajear”, “extorsionar” e “intimidar” a gobiernos y de utilizar una estrategia de comunicación basada en la manipulación de cifras y el dramatismo (“catástrofe turística”, “monopolio”, etc.). Ryanair, por su parte, acusa a Aena y al Gobierno de “antiturismo” y de mantener tasas no competitivas para los aeropuertos regionales.



ANÁLISIS DE EMPRESA Y COMUNICACIÓN

3. Conflicto con Aena, tasas y recortes de capacidad

Subida de tasas y respuesta de Ryanair:

La decisión de Aena de aumentar las tasas aeroportuarias alrededor de un 6,5–6,6% ha sido contestada por Ryanair con una estrategia de recorte de plazas, cierre de bases y desvío de capacidad a otros países de la UE con tasas más bajas, retirando hasta 2 millones de asientos en 2025 y amenazando con recortar otro millón en 2026 si no se revisan las tarifas.

Impacto territorial y mediático:

Los recortes afectan especialmente a aeropuertos regionales (Santiago, Vigo, Jerez, Valladolid, Tenerife Norte, Asturias, Zaragoza, Santander, etc.), generando preocupación social y política por la pérdida de conectividad y de turistas, lo que amplifica la cobertura negativa en medios nacionales y regionales.

Acusaciones cruzadas:

Aena y representantes institucionales han acusado a Ryanair de “chantajear”, “extorsionar” e “intimidar” a gobiernos y de utilizar una estrategia de comunicación basada en la manipulación de cifras y el dramatismo (“catástrofe turística”, “monopolio”, etc.). Ryanair, por su parte, acusa a Aena y al Gobierno de “antiturismo” y de mantener tasas no competitivas para los aeropuertos regionales.



ANÁLISIS DE EMPRESA Y COMUNICACIÓN

4. Diagnóstico de la comunicación corporativa actual

Enfoque casi exclusivo en el precio

- Mensajes centrados en tarifas bajas, ofertas puntuales y ahorro, con poca construcción de relato sobre experiencia, confianza o compromiso social.
- Ausencia de un discurso consistente sobre calidad percibida, seguridad, sostenibilidad o responsabilidad con los territorios.

Estilo comunicativo agresivo y confrontacional

Comunicados y declaraciones que utilizan un tono provocador, irónico o descalificador hacia instituciones, reguladores y, en ocasiones, hacia los propios clientes en redes sociales. Esta estrategia genera notoriedad y cobertura mediática, pero también refuerza la imagen de marca “conflictiva” y poco empática.

Gestión reactiva de las crisis

Predomina la respuesta defensiva, culpando a terceros (Gobierno, Aena, UE, intermediarios online) en lugar de asumir responsabilidad parcial y proponer soluciones visibles para el usuario final. Escasa pedagogía hacia el cliente sobre la lógica de su modelo low cost y el porqué de determinados recargos.



ANÁLISIS DE EMPRESA Y COMUNICACIÓN

4. Diagnóstico de la comunicación corporativa actual

Percepción de opacidad en precios y condiciones

El expediente de Consumo y las sentencias sobre el cobro del equipaje de mano refuerzan la idea de falta de transparencia y posible abuso en la letra pequeña del contrato.

Desalineación entre liderazgo de mercado y reputación

Ryanair combina liderazgo en volumen de pasajeros con una reputación débil en términos de satisfacción, puntualidad y trato al cliente, apareciendo con frecuencia en rankings negativos de retrasos y reclamaciones.

CONCLUSIONES

Principales problemas

Deterioro de la confianza del cliente

Las sanciones, litigios y denuncias de asociaciones de consumidores consolidan la percepción de que Ryanair cobra por conceptos que el pasajero considera básicos (equipaje de mano, elección de asiento para acompañantes, impresión de tarjeta de embarque), lo que genera sensación de engaño y abuso.

Imagen de marca asociada al conflicto y al “chantaje”

La presión pública sobre administraciones, la amenaza constante de retirada de rutas y la confrontación con Aena y el Gobierno alimentan un relato de marca que “intimida” y “chantajea” a territorios y gobiernos para obtener mejores condiciones.

Falta de transparencia percibida en la política de precios

La complejidad de tarifas, recargos y condiciones especiales refuerza la sensación de opacidad, especialmente cuando el precio final se aleja del precio inicial anunciado.

Desconexión entre comunicación comercial y expectativas sociales

El foco exclusivo en “precio bajo” queda corto en un contexto en el que el usuario también valora trato justo, derechos del pasajero, impacto territorial y responsabilidad corporativa

Riesgo de pérdida de cuota de mercado en España

Aunque Ryanair mantiene el liderazgo, la combinación de recortes de rutas, mala imagen y presión política abre espacio a competidores y a una mayor intervención regulatoria.



CONCLUSIONES

Principales ventajas y palancas a favor

Marca muy conocida y con alto uso real

La experiencia de vuelo con Ryanair es masiva: la mayoría de consumidores ha volado alguna vez con la compañía y conoce la promesa básica de precios bajos.

Liderazgo de mercado y capacidad de negociación

Su volumen de pasajeros y su importancia para el turismo otorgan a Ryanair un poder de negociación significativo y una fuerte presencia en medios.

Modelo de costes competitivos

La eficiencia operativa le permite seguir ofreciendo tarifas muy competitivas frente a otras aerolíneas, lo que sigue siendo un atributo valorado por el cliente.

Amplia huella territorial

Su presencia en aeropuertos regionales la convierte en un actor clave para la conectividad de muchas zonas, lo que puede reconvertirse en un relato de compromiso con la cohesión territorial.

Capacidad de generar conversación

El estilo provocador, aunque problemático, garantiza notoriedad y visibilidad; bien encauzado, podría transformarse en una comunicación más ingeniosa pero respetuosa, alineada con valores de cercanía y transparencia.

Principales ventajas y palancas a favor



METAS

A partir del análisis anterior, se definen las siguientes metas generales del proyecto de comunicación corporativa de Ryanair en España, con foco en el cliente pero contemplando otros públicos clave.

Meta 1. Restaurar la confianza básica del cliente en la relación calidad-precio de Ryanair en España.

Reforzar la idea de que el cliente sabe exactamente qué está pagando, por qué lo paga y qué recibe a cambio, reduciendo la percepción de sorpresa y abuso en recargos.

Meta 2. Reposicionar la marca Ryanair de “conflictiva y abusiva” a “low cost transparente y comprometida con el pasajero”.

Evolucionar la imagen de una compañía centrada únicamente en el precio y el conflicto hacia una aerolínea que combina tarifas bajas con información clara, trato justo y respeto a los derechos del consumidor.

Meta 3. Reducir el impacto reputacional negativo asociado a sanciones, litigios y acusaciones de “chantaje”, especialmente en España.

Lograr que el relato predominante en medios y redes pase de centrarse en las sanciones y recortes a destacar los compromisos, mejoras y cambios implementados por la compañía.

Meta 4. Fortalecer la relación de Ryanair con otros públicos de interés (administraciones, Aena, asociaciones de consumidores, medios y empleados) desde una lógica de diálogo y corresponsabilidad.

Transitar de una comunicación de confrontación a otra que, sin renunciar a defender el modelo de negocio, sea percibida como profesional, respetuosa y abierta a la negociación.



OBJETIVOS DE IMPACTO DEL PROYECTO DE COMUNICACIÓN

Los objetivos se estructuran en tres categorías clásicas: **cognitivos (saber/comprender)**, **afectivos (sentir/valorar)** y **conativos (actuar/comportarse)**. Se formulan de manera que sean coherentes con las metas anteriores, medibles y orientadas a un horizonte de 12-18 meses desde el inicio del plan.

5.1. Objetivos cognitivos (conocimiento y comprensión)

Público principal: clientes/consumidores

1. C1 – Comprensión de la política de equipaje y recargos

En el plazo de 12 meses, lograr que al menos el **75% de los clientes encuestados en España** declare que entiende con claridad:

- Qué equipaje de mano puede llevar sin coste.
- Qué recargos se aplican y en qué casos.
- Qué alternativas tiene para minimizar dichos costes (compra anticipada, elección de tarifa, etc.). Indicador: Encuestas online post-vuelo y en la web/app de Ryanair.

2. C2 – Conocimiento de los compromisos de transparencia

En 12 meses, conseguir que al menos el **60% de los clientes frecuentes (2+ vuelos/año)** conozca, de forma espontánea o sugerida, al menos **dos compromisos clave de transparencia** de Ryanair en España (por ejemplo: desglose de precio final desde la primera pantalla, resumen simplificado de condiciones antes del pago, canal único de reclamación accesible).



OBJETIVOS DE IMPACTO DEL PROYECTO DE COMUNICACIÓN

3.C3 - Claridad sobre derechos del pasajero

En 18 meses, aumentar en **20 puntos porcentuales** el porcentaje de clientes que identifican correctamente al menos **tres derechos básicos como pasajero** (información sobre retrasos, compensaciones, reclamaciones, equipaje, etc.) en el contexto de vuelos con Ryanair, gracias a materiales pedagógicos de la compañía.

Otros públicos

4.C4 - Conocimiento de las mejoras implementadas por Ryanair por parte de administraciones y asociaciones de consumidores

En 18 meses, lograr que el **100% de las principales asociaciones de consumidores** y los **principales organismos implicados (Ministerio de Consumo, Aena, CNMC)** hayan recibido y reconocido documentalmente un dossier de compromisos y mejoras en políticas comerciales y de información al pasajero.

5.C5 - Comprensión de la contribución económica y territorial de Ryanair

En 18 meses, conseguir que en al menos **5 comunidades autónomas con aeropuertos regionales afectados** sus responsables de turismo y desarrollo económico dispongan de informes específicos sobre el impacto en tráfico, empleo y turismo asociados a la presencia de Ryanair, identificando la compañía como un actor relevante en la conectividad regional.



OBJETIVOS DE IMPACTO DEL PROYECTO DE COMUNICACIÓN

5.2. Objetivos afectivos (actitudes, percepciones y emociones)

Público principal: clientes/consumidores

1.A1 – Mejora de la percepción de transparencia

En 18 meses, aumentar en **15 puntos porcentuales** la proporción de clientes que califican a Ryanair como una aerolínea “clara y honesta en sus precios” en estudios de imagen de marca en España.

2.A2 – Reducción de la percepción de abuso

En 12 meses, reducir en **un 25%** la proporción de menciones negativas en redes sociales y encuestas internas que asocian a Ryanair con términos como “abuso”, “engaño” o “estafa” vinculados a equipaje, recargos y cambios de condiciones (monitorizado mediante social listening y análisis semántico).

3.A3 – Mejora de la satisfacción global

En 18 meses, incrementar en **10 puntos** la puntuación media de satisfacción global del cliente (NPS o índice equivalente) en vuelos con origen/destino España, con especial foco en aeropuertos regionales.

4.A4 – Percepción de trato respetuoso y profesional

En 12 meses, lograr que al menos el **70% de los clientes** califiquen el trato del personal de Ryanair (puntos de venta digitales, atención al cliente y tripulación de cabina) como “respetuoso” o “muy respetuoso” en encuestas post-vuelo.



OBJETIVOS DE IMPACTO DEL PROYECTO DE COMUNICACIÓN

Otros públicos

5.A5 - Reequilibrar la imagen ante instituciones y medios

En 18 meses, reducir significativamente (al menos un **30%**) la presencia de calificativos negativos (“chantaje”, “extorsión”, “mala educación”, “fariseísmo”, etc.) en las declaraciones públicas relevantes y en los editoriales y opiniones de referencia sobre Ryanair en la prensa española, sustituyéndolos por un tono más neutro o equilibrado respecto al papel de la compañía.

6.A6 - Orgullo de pertenencia interna

En 18 meses, aumentar en **15 puntos** el índice de orgullo de pertenencia del personal de Ryanair en España, reforzando el mensaje de que trabajan para una compañía que respeta al cliente y apuesta por la transparencia.

5.3. Objetivos conativos (conductas y decisiones)

Público principal: clientes/consumidores

1.K1 - Fidelización del cliente actual

En 18 meses, incrementar en **un 8%** la tasa de repetición de compra en España (clientes que vuelan 2 o más veces al año con Ryanair), especialmente en rutas donde se han producido recortes y posteriormente se han reequilibrado frecuencias.



OBJETIVOS DE IMPACTO DEL PROYECTO DE COMUNICACIÓN

2. K2 – Disminución de reclamaciones formales por recargos y equipaje

En 12 meses, reducir en **un 30%** el volumen de reclamaciones formales (internas y ante organismos de consumo) relacionadas con:

- Cobro de equipaje de mano.
- Impresión de tarjeta de embarque.
- Asientos contiguos para personas dependientes.

3. K3 – Mayor uso de canales propios de información

En 12 meses, lograr que al menos el **50% de los clientes que compran un billete en España** consulten (y completen) un resumen simplificado de condiciones y recargos antes del pago (por ejemplo, mediante un “check de lectura” en la app o web).

4. K4 – Participación en programas de escucha activa

En 18 meses, conseguir que al menos **200.000 clientes en España** participen en encuestas, focus groups online o paneles de clientes sobre mejoras en la experiencia y la comunicación, generando una base de datos cualitativa para ajustar mensajes y procesos.



OBJETIVOS DE IMPACTO DEL PROYECTO DE COMUNICACIÓN

Otros públicos

5. K5 – Canales de diálogo estructurados con administraciones y Aena

En 12 meses, establecer **mesas de diálogo regulares** (como mínimo trimestrales) con:

- Aena (a nivel corporativo).
- Representantes del Ministerio de Consumo y del Ministerio de Transportes.
- Representantes de al menos 5 comunidades autónomas estratégicas.

Objetivo: sustituir la comunicación basada en notas de prensa confrontativas por espacios de interlocución técnica y negociación.

6. K6 – Colaboración con asociaciones de consumidores

En 18 meses, poner en marcha **como mínimo dos iniciativas conjuntas** con asociaciones de consumidores (p.ej. campañas informativas sobre derechos del pasajero, guías de viaje responsable, simuladores de precios transparentes) que se comuniquen públicamente como acciones de corresponsabilidad.

7. K7 – Presencia positiva en medios

En 18 meses, incrementar en un **30%** el número de impactos mediáticos positivos o neutros vinculados a:

- Iniciativas de transparencia.
- Mejora de la experiencia del cliente.
- Compromisos con territorios y empleo.
frente a los impactos centrados exclusivamente en conflictos, sanciones y recortes.



COHERENCIA GLOBAL DEL PROYECTO

Las metas y objetivos formulados mantienen una **coherencia interna**:

- Los **objetivos cognitivos (C1-C5)** atacan el problema de fondo de la opacidad percibida y del desconocimiento de derechos y condiciones, contribuyendo directamente a la **Meta 1 (confianza calidad-precio)** y a la **Meta 3 (reducción del impacto reputacional de las sanciones)**.
- Los **objetivos afectivos (A1-A6)** buscan transformar la actitud y la imagen hacia Ryanair:
 - De “aerolínea abusiva” a “low cost transparente”.
 - De “actor conflictivo” a “empresa que discute pero también escucha y mejora”, apoyando la **Meta 2 (reposicionamiento de marca)** y la **Meta 4 (relación con otros públicos)**.
- Los **objetivos conativos (K1-K7)** se centran en conductas observables:
 - Menos reclamaciones, más repetición de compra, más uso de información clara.
 - Más diálogo institucional y proyectos compartidos con consumidores y territorios. Estos cambios de comportamiento alimentan de forma tangible las metas de recuperación de cuota de mercado y mejora reputacional en España.



COHERENCIA GLOBAL DEL PROYECTO

En conjunto, este proyecto de comunicación no se limita a “defenderse” de sanciones o críticas, sino que propone un cambio estructural en la forma de comunicar de Ryanair en España: de la confrontación y la opacidad percibida hacia un modelo de **low cost transparente, responsable y centrado en el cliente**, capaz de compatibilizar la eficiencia económica con el respeto a los derechos del pasajero y a los intereses de los territorios donde opera.

En este momento os encontrais en una situación bastante crítica desde el punto de vista de la comunicación corporativa y reputación, no se trata solo de una crisis puntual sino de la consecuencia de las acumuladas decisiones estratégicas, políticas comerciales y de un estilo de comunicación que sí es cierto que os ha funcionado durante años para reforzar vuestro posicionamiento low cost, pero que a día de hoy empieza a generar un coste reputacional muy elevado y cada vez menos sostenible.

Primeramente, el expediente de sanción abierto por el Ministerio de Consumo por el cobro de equipaje de mano, la impresión de la tarjeta de embarque y la omisión de cierta información no es únicamente un problema legal o económica, es un problema de legitimidad pública. Que una autoridad de consumo señale vuestras prácticas como abusivas valida y amplifica que bastantes clientes ya señalaban vuestras decisiones, señalando que tenían la sensación de que vuestra política de precios no era del todo transparente, de que hay letra pequeña donde se justifican cargos inesperados y de una experiencia en la que el cliente debe de estar en alerta para no pagar más de lo previsto. Que pase esto es clave porque erosiona el principal contrato emocional que sostiene una marca como la vuestra, que trata de no únicamente ofrecer precios bajos, sino se debe de hacer de forma clara y sin que los clientes tengas sensación de trampa o falta de transparencia.

