



CASO DE ESTUDIO IMPACTO COVID-19 EN LA AEROLINEA NORWEGIAN¹

Introducción. ¿Qué es el Covid-19?

Un coronavirus que no había sido identificado antes, denominado en forma provisional 2019-nCoV (un acrónimo de *2019 novel coronavirus*) y después renombrado coronavirus 2 del síndrome respiratorio agudo grave (SARS-CoV-2, *severe acute respiratory syndrome coronavirus 2*), surgió en el centro de China en diciembre de 2019. La enfermedad causada por este virus se ha llamado COVID-19 (una sigla de *coronavirus disease 2019*).

Debido a las numerosas incógnitas sobre este nuevo coronavirus y la rapidez con que sucede su propagación, los profesionales de la salud y los epidemiólogos están muy preocupados. El 30 de enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró que COVID-19 era una urgencia sanitaria mundial y el 11 de marzo de 2020 anunció oficialmente que COVID-19 es una pandemia (epidemia mundial).

Como resultado, muchos países han ordenado cierres de seguridad y cerrado sus fronteras, y se alienta a las personas (en particular a las personas con mayor riesgo, como las personas de edad avanzada) a la cuarentena. En estos momentos, se implementan medidas urgentes en Estados Unidos, en toda Europa y en otros lugares en un intento por detener el ritmo de propagación del virus por parte de la comunidad. Como consecuencia de la expansión del virus COVID-19, se ha producido una reducción del tráfico aéreo de la que no se conocen precedentes.

Presentación e historia de Norwegian

Norwegian Air Shuttle ASA, conocida como Norwegian, es una aerolínea noruega. Es la tercera mayor aerolínea de bajo coste en Europa y la segunda mayor aerolínea de Escandinavia.

¹ Caso escrito por Maria Eugenia Castro Gilardoni, Rosa Montserrat Lengua, Joan Pibernat Tirado y Viviana Bahamonde Carcamo y supervisado por Andrei Boar, UPF – Barcelona School of Management, 2020.

Fue fundada en 1993 como una aerolínea regional efectuando vuelos en el oeste de Noruega tras la bancarrota de Busy Bee. Hasta 2002, operaba con aviones Fokker 50 alquilados a Braathens. Desde entonces se ha expandido rápidamente, abriendo base en Varsovia y comprando la aerolínea sueca FlyNordic en 2007, y entrando en el mercado de Copenhague en 2008. Ese mismo año, llegó el primer Boeing 737-800 de fábrica para la compañía.

Su principal base de operaciones se encuentra en el Aeropuerto de Oslo-Gardermoen, pero también cuenta con bases secundarias en Bergen, Stavanger, Trondheim, Copenhague, y Estocolmo, entre otras. Ofrece muchas frecuencias en rutas nacionales en Noruega, combinado con un escaso número de frecuencias a destinos internacionales desde sus bases a precios accesibles.

La empresa se abre en el mercado de España cuando en 2007 anuncia que comenzaría a efectuar vuelos de cabotaje regulares desde el 18 de febrero de 2008 en el nuevo Aeropuerto de Moss-Rygge, al sur de Oslo, con el aeropuerto militar también abierto para tráfico comercial y a la misma distancia de Oslo que Gardermoen. Las catorce rutas regulares iniciales desde Rygge fueron Alicante, Atenas, Barcelona, Belgrado, Bergen, Budapest, Estambul, Londres, Málaga, Marrakech, Palanga/Klaipeda, Szczecin, Valencia y Varsovia. En ese momento Norwegian anunciaba que sus vuelos desde Rygge serían por lo general más baratos que en Gardermoen. Las bases situadas fuera de Escandinavia y los vuelos europeos fuera de Escandinavia son operados por su filial irlandesa Norwegian Air International, con la que comparte marca y canales de comunicación con el cliente.

Corporate Structure

El Grupo Norwegian está estableciendo, a nivel nacional de cada país, compañías de recursos con participación mayoritaria. A todas aquellas personas que trabajan para el Grupo se les ofrece empleo fijo a nivel local. Además, el Grupo ha establecido una filial conjunta (joint venture) con OSM Aviation Ltd.

Operaciones de vuelo

Las actividades de aerolínea comercial del Grupo se organizan en la empresa matriz Norwegian Air Shuttle ASA (NAS) con sede en Fornebu, Noruega. Las filiales Norwegian Air International Ltd. (NAI), con sede en Dublín, Irlanda; Norwegian UK (NUK), con sede en Londres, Reino

Unido; y Norwegian Air Norway AS (NAN) con sede en Fornebu, Noruega, tienen un AOC ² propio cada una, en sus respectivas jurisdicciones. Las actividades de las aerolíneas comerciales de Norwegian se realizan a través de 23 bases a nivel mundial en las siguientes ubicaciones geográficas: Noruega, Suecia, Dinamarca, Finlandia, el Reino Unido, España, Tailandia, Estados Unidos, Italia y las Antillas francesas.

Activos y financiación

Las tenedoras de activos del Grupo están organizadas en un grupo de filiales con sede en Dublín, Irlanda. Arctic Aviation Asset Ltd. es la empresa matriz. El área de negocio se ocupa de la financiación de aeronaves, arrendamientos y propiedad.

Personal y servicios

Las funciones administrativas y de apoyo a la tripulación y la aerolínea, y las tripulaciones del Grupo Norwegian se organizan principalmente en el seno o, a través de empresas del área de negocios Personal y Servicios, brindando servicios a todas las áreas comerciales del Grupo. La oficina central está en Fornebu, en las afueras de Oslo.

Otras áreas de negocios

Norwegian Brand Ltd (Dublín, Irlanda): Constituida en 2013, con la intención de mantener las actividades de marca y de marketing del grupo.

Norwegian Cargo AS (Fornebu, Noruega): Constituida en abril de 2013, se encarga de las actividades de transporte aéreo de carga comercial del grupo. Norwegian Air Shuttle ASA tiene una titularidad del 65 %.

Norwegian Holidays AS (Fornebu, Noruega): Constituida en 2013, ofrece la nueva área empresarial de los paquetes vacacionales a clientes del mercado final a través de las reservas web del grupo.

² *Air Operator Certificate*



Figure: Norwegian Group operating model

Figura 1. Modelo operacional Grupo Noruego.

Fuente: Manual precios de transferencia de Norwegian.

Análisis de situación sector aéreo y de la compañía

Situación Pre-Covid

El transporte aéreo es uno de los sectores estratégicos en la Unión Europea (UE). Representaba el 4,1% del PIB europeo y un 3,3% del total del empleo, impactando significativamente en la económica por ser un creador de empleo directo e indirecto, por la entrada de divisas a través del turismo y exportación y el ingreso fiscal que representaba a los gobiernos.

El gran peso del transporte aéreo, con una fuerte oferta y una alta demanda, facilitaba una gran variedad de destinos y conexiones a precios bajos, permitiendo que la sociedad viaje más que en el pasado.

El mercado aéreo estaba cerca de su saturación de mercado por el incremento progresivo mundial de compañías aéreas, batiendo récords de rutas y número de vuelos diarios (el 24 de Julio de 2019 se batió el récord histórico con > 225.000 vuelos), lo que podría llevar al colapso de los principales aeropuertos, frenando el crecimiento y encareciendo los precios de los billetes.

Por otro lado, cada vez hay más presiones ecológicas por la preocupación en aumento respecto al cambio climático, ya que las aerolíneas producen un gran impacto negativo en el medio ambiente, a causa de las emisiones de partículas y los gases y a la contaminación acústica. Cabe mencionar que, la flota de Norwegian es una de las más jóvenes y respetuosas con el medio ambiente del mundo.

El sector aéreo se caracteriza por tener un margen bruto alrededor del 10%, que es bajo comparado con otros sectores, aunque tiene altos volúmenes de facturación. Este bajo margen se debe a los pocos proveedores del sector (fabricantes de aviones, proveedores de combustible y los consumibles aviones), tarifas reguladas por los gobiernos de cada país y la dificultad de economía de escala, puesto que la mayoría de costes son variables según la operativa (tripulación, combustible, tasas aterrizaje, asistencia avión).

Respecto al precio al combustible, el mismo se encontraba al alza debido a la fuerte demanda del mercado. El combustible se valora en dólares estadounidenses por lo que, si el dólar se deprecia, se produce una ganancia, caso contrario, una pérdida para las compañías aéreas europeas.

Situación Covid

El sector aéreo se ha visto notablemente afectado por el COVID-19 y las medidas tomadas a nivel mundial para evitar su propagación y mortalidad. La principal medida adoptada que afectó al sector aéreo fue la restricción de movilidad entre países, causando el cierre de fronteras y reduciendo drásticamente el tráfico aéreo y cancelando muchos vuelos.

La pandemia ha hecho a que los clientes tengan temores a volar por riesgo a contagiarse o a un nuevo rebrote, salvo que sea estrictamente necesario. Además, la recesión económica lleva a que la demanda baje a causa de que las empresas buscan reducir sus costes y las personas tienen menos dinero para gastar.

El principal problema causado por el COVID-19 ha sido la adaptación y dimensionamiento de las compañías, puesto que los costes se han tenido que ajustar rápidamente a la reducción de la demanda para evitar la falta de liquidez, condición necesaria para la supervivencia de todas las empresas.

Como se mencionó anteriormente, el sector aéreo representa un alto porcentaje del PIB de los países, por lo que los gobiernos han prestado ayudas al sector.

Otra consecuencia que ha traído el COVID, ha sido la reducción del precio del petróleo debido a la poca demanda.

Escenarios

A continuación, se analizará el impacto del COVID-19 en tres posibles escenarios, en función a las siguientes variables, claves en las cuentas de las aerolíneas.

- Medidas impuestas por el gobierno: capacidad del avión y subvenciones
- Extra costes
- Precio boleto
- Precio petróleo
- Mantenimiento de las aeronaves
- Costes de personal

Escenario pesimista

Bajo este escenario se espera que haya un rebrote de COVID-19 y un retraso en el desarrollo de la vacuna. La recuperación será lenta iniciándose a fines del 2020 con duración de hasta 24 meses. Los gobiernos implementarán medidas de distanciamiento social de manera estricta, como se mencionó en mayo de 2020 en el artículo publicado por IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo), con el fin de evitar el contagio del virus. En paralelo, la demanda de vuelos se mantendría baja por la desconfianza del consumidor a viajar, acompañado con una severa recesión económica mundial y tasas de desempleo en niveles máximos, afectando de esta forma el ingreso de los pasajeros.

Medidas impuestas por el gobierno: capacidad del avión y subvenciones

Los gobiernos, sólo permitirían el 60% de la capacidad de ocupación de los aviones lo que llevaría a las tasas como mínimo hasta llegar a *break even*.

Si esto ocurriese, el gobierno proporcionaría ayudas económicas a las empresas, para compensar la restricción de ocupación de los vuelos y evitar un aumento sustancial en los precios de los billetes o en caso contrario, la quiebra de muchas aerolíneas. Cabe decir que cada estado funciona de manera independiente en este sentido. No hay un sistema homogeneizado de la Unión Europea, por lo que se pueden generar desventajas competitivas entre aerolíneas.

En el caso de Norwegian, para el gobierno noruego la compañía está ejerciendo vuelos esenciales, porque hay muchas zonas de difícil acceso y se requiere de transporte aéreo. Por esta razón, el gobierno volvería a dar ayudas, como lo hizo previamente al haber recibido 3.000 millones de

coronas noruegas (304,14 millones de euros), bajo unas condiciones de devolución concretas, para que pueda compensar el requerimiento de disminuir la capacidad y mejorar la tesorería de la compañía.

Extra Costes

Se considerará solo cuatro posibles nuevos costes que podrían surgir dentro del desarrollo de la pandemia a causa del COVID-19.

- Mayor frecuencia de limpieza y desinfección de las aeronaves:

La Agencia de Seguridad Aérea de la Unión Europea (EASA), ha emitido una directiva de seguridad para reducir el riesgo de propagación del nuevo coronavirus a través de vuelos hacia y desde áreas de alto riesgo. Esta es la primera medida operativa en toda la UE para controlar la propagación de COVID-19 en Europa.

La directiva de seguridad especifica las medidas que se deben tomar para los vuelos que sirven a destinos de alto riesgo. Exige la desinfección y limpieza a fondo de las aeronaves que operan desde destinos de alto riesgo después de cada vuelo. Solo se pueden hacer excepciones cuando se usan desinfectantes con un efecto más duradero, pero incluso en esos casos se requiere una desinfección completa a más tardar 24 horas después de la salida de un aeropuerto de alto riesgo.

La definición de áreas geográficas de alto riesgo se basa en las evaluaciones y orientaciones del informe de situación de la Organización Mundial de la Salud (OMS) emitidas por el Centro Europeo para la Prevención y Control de Enfermedades (ECDC), combinadas con evaluaciones regionales de salud pública.

EASA recomienda además que, las aerolíneas que operan todas las rutas aumenten la frecuencia de limpieza, desinfecten como medida preventiva y garanticen la desinfección completa de cualquier avión que haya transportado a un pasajero sospechoso o confirmado como infectado con COVID-19. Los gestores aeroportuarios deben desinfectar las terminales de manera similar.

- Proporcionar a los pasajeros mascarillas y elementos de limpieza:

Hasta que exista una vacuna, es prácticamente seguro que todas las aerolíneas van a exigir a sus pasajeros llevar su propia mascarilla en el vuelo, es por eso que las tripulaciones estarán equipadas con todo el material higiénico necesario para la prevención, como toallitas limpiadoras, guantes de vinilo, aerosoles desinfectantes, máscaras de protección, etc para ser entregadas a los pasajeros.

- *Control temperatura:*

Además del uso obligatorio de mascarillas, IATA sugiere otras medidas de prevención que incluyan la toma de temperatura de pasajeros y tripulantes, procedimientos de entrada y salida del avión que reduzcan el contacto entre personas, y una mayor limitación de movimientos en la cabina durante el vuelo. Los costes ocasionados por el control de temperatura, estaría a cargo de las compañías aéreas.

- *Incremento tasas aeroportuarias:*

El Gobierno de España ha dado a Aena la orden de mantener y gestionar los controles sanitarios en sus aeropuertos. En el Real Decreto-ley de medidas urgentes de prevención, contención y coordinación para hacer frente a la crisis sanitaria del COVID-19, que salió del Consejo de Ministros, establece que Aena pondrá al alcance de Sanidad Exterior, de forma temporal, los recursos necesarios para garantizar el control sanitario en los aeropuertos. Y, como novedad, le otorga la potestad de recuperar los costes por la vía de las tarifas que pagan las aerolíneas.

Precio Billete

Frente a la realidad descrita en los apartados precedentes, se estima que el 60% de los pasajeros esperaría de uno a dos meses para viajar después de la contención de la pandemia por COVID-19, frente a un 40% que podría esperar hasta los seis meses o más. Incluso el 69% podría retrasar los viajes hasta que su situación financiera se estabilice.

En condiciones normales, las tarifas se establecen para incentivar la demanda. Sin embargo, frente a la situación planteada, las restricciones aumentarían los costes, lo que se trasladaría al costo de los boletos de avión incrementándolo al menos un 25% aproximadamente para lograr su punto de equilibrio. Además, va a haber menos frecuencias y rutas, y los vuelos tendrán menos asientos disponibles a causa del distanciamiento social. Por ende, habrá menos oferta y mayor incentivo para incrementar los valores de los boletos. En suma, es poco probable que la aerolínea logre completar el factor de carga, debido a la baja demanda, por lo que se estima que las aerolíneas logren completar el 85% del 60% de factor de carga.

Precio petróleo

El precio de mercado del petróleo sufrió una bajada histórica debido a las consecuencias del COVID-19 por la repentina falta de demanda y por las restricciones de movilidad. Adicionalmente, surgió una guerra de precios entre dos de los principales productores de petróleo

mundial, Rusia y Arabia Saudí, que no se pusieron de acuerdo para reducir la producción de petróleo y ajustar así el precio de mercado, provocando que la bajada de precios fuera aún más pronunciada.

El precio del petróleo estaba teniendo una tendencia a la baja desde finales de 2019, que estaba alrededor de 625 USD/MT³ y bajó hasta los 570 USD/MT antes de la pandemia a principios de marzo. Luego, en pocos días bajó drásticamente a la mitad con valores alrededor de 250 USD/MT hasta tocar fondo a finales de abril con el precio a 111 USD/MT, recuperándose progresivamente días después por las ligeras permisiones de las restricciones en movilidad por parte de los gobiernos, especialmente en Asia y Europa.

Por tanto, en caso de rebrote con las mismas restricciones de movilidad y cierre de fronteras incluso dentro de los Estados Schengen, la poca demanda de petróleo se mantendría a niveles mínimos y su precio se estabilizaría entorno a los 230 USD/MT, es decir, una bajada del 40% respecto a los niveles anteriores al COVID-19 teniendo en cuenta la tendencia a la baja que ya estaba teniendo.

Por otro lado, la compañía no se podrá aprovechar del momento de debilidad del mercado del petróleo para hacer coberturas a futuro, debido a la situación crítica de la compañía al apenas recibir ingresos y al priorizar la caja para operaciones vitales que eviten cualquier riesgo en su supervivencia.

Mantenimiento de las aeronaves

Durante la pandemia solamente se utilizaron 7 aviones Boeing 737-800 de corto recorrido para los vuelos domésticos en Noruega subvencionados por el gobierno noruego, que representan el 5% del total de 142 aviones que componen la flota de la compañía. El resto de aviones se pusieron en hibernación: 98 aviones de corto recorrido (Boeing 737-800) y todos los 37 aviones de largo recorrido (Boeing 787-800 y 787-900).

El mantenimiento de las aeronaves se puede simplificar en dos grandes bloques: mantenimiento de línea y *heavy maintenance* (mantenimiento pesado), el mantenimiento en línea corresponde a las revisiones diarias realizadas (normalmente durante la noche) por el equipo de mantenimiento en el mismo aeropuerto y que consiste en comprobar si hay piezas dañadas, gastadas y otros pequeños arreglos por el uso diario de los aviones. Por otro lado, el mantenimiento pesado

³ MT = Tonelada Métrica (*Metric Tonne*). Sistema de unidades Internacional (1 MT = 1.000 kg)

consiste en una revisión exhaustiva de todas partes de la aeronave (excepto los motores, que tienen un mantenimiento por separado) planificada según el número de horas de vuelo de la aeronave (normalmente de 3 a 5 años) y realizada en hangares de mantenimiento, habitualmente por empresas externas especializadas.

Por tanto, en caso de que la pandemia se extienda los costes de mantenimiento se reducirán considerablemente al estar los aviones en estado de hibernación y se podría simplificar a una reducción proporcional al uso de aviones, es decir, solamente el 5% de los costes totales de mantenimiento antes de la pandemia, aunque exista un mantenimiento en línea básico para las aeronaves en hibernación.

Costes de personal

La drástica reducción de la actividad aérea por la pandemia supuso que la compañía tuviera que anunciar un Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) para el 90% de sus empleados, principalmente tripulación, pero también personal administrativo.

Este alto porcentaje de reducción de personal fue necesario para ajustar la plantilla a la poca producción y manteniendo solamente los puestos de trabajo imprescindibles para el funcionamiento de la compañía.

En caso de que la pandemia continúe no habrá otra solución que continuar con el ERTE aplicado.

Escenario neutral

En un escenario neutral, se espera que la vacuna no esté lista antes de la segunda mitad del año 2021, y que las compañías aéreas empiecen a retomar la actividad de forma gradual con una demanda debilitada, a partir de julio del 2020. Bajo este escenario, el virus no habrá desaparecido, pero estará contenido.

Por otro lado, se ha considerado que la capacidad del avión no se ve alterada pudiendo volar con el 100% de la ocupación.

En los próximos 3 a 6 meses, se empezarán a recuperar los viajes nacionales, siguiendo con una demanda moderada los próximos 9 a 12 meses. Seguidamente, se puede esperar un aumento más fuerte de la demanda a partir del mes 18, alcanzando niveles de demanda a los de antes de la crisis para el mercado nacional a partir del mes 24, es decir casi dos años después de los brotes iniciales.

En la misma línea, cabe mencionar una encuesta realizada por la IATA y publicada en junio muestra que el 28% de los pasajeros esperará al menos seis meses antes de volver a subirse a un avión; el 8% un año o más; y el 4% no viajará en el futuro previsible. En contraposición, el 47% de los encuestados afirmaron que esperarían entre uno o dos meses antes de recuperación de los viajes aéreos, con más de la mitad de pasajeros que indican que no volaran hasta fin de año o hasta el 2021.

Medidas impuestas por el gobierno: capacidad del avión y subvenciones

En este caso, con el fin de reactivar la economía y que la compañía mantenga unos precios razonables, el gobierno pondría a disposición subvenciones para que los vuelos no se encarezcan y atraiga más demanda.

No se impone medidas de distanciamiento social dentro de los aviones. Las rutas y los horarios serán inferiores por dos razones, la primera porque en algunos países para recibir ayudas del gobierno tuvieron que implementar una nueva política medioambiental, que restringe los vuelos, y la segunda, porque la demanda está contraída y mucha gente no está dispuesta a volar. Según indica un estudio de la IATA, solo el 45% de los estarían dispuestos a viajar, de los cuales el 14% lo harían dentro de un año.

En el caso de Norwegian, retomará la actividad con rutas de corta o media distancia. En cambio, sus rutas internacionales las retomara recién en abril 2021.

Extra costes

- Mayor frecuencia de limpieza y desinfección de las aeronaves:

Se entiende que este coste también será sufrido por las aerolíneas en este escenario, ya que no se ha encontrado cura definitiva al virus.

- Proporcionar a los pasajeros mascarillas y elementos de limpieza:

Las mascarillas serán de uso obligatorio para todos los pasajeros, pero estas no serán brindadas por las aerolíneas como en el escenario anterior, sino que cada uno de ellas deberán ser llevadas por los pasajeros sin excepción.

- *Control temperatura:*

En este escenario también se sugiere seguir con esta medida de prevención, para lo cual se necesita más personal para el control de temperatura de todos los tripulantes y pasajeros que será trasladado al coste de las aerolíneas.

- *Incremento tasas aeroportuarias:*

Persistiendo el virus, el decreto mencionado en el escenario anterior estará en vigencia, por ende, persiste el incremento de tasas que AENA traslada a las aerolíneas en concepto de manutención y gestión del control sanitario.

Precio billetes

Frente a este escenario, se espera que en el corto plazo las tarifas bajen, incentivado por tres factores: el precio del combustible, el cual se encuentra en valores muy bajos, la excesiva capacidad, y la débil demanda. Además, los menores costos actuales por arrendamientos de aviones y de combustible, permitiría ofrecer boletos más bajos en el inicio de la recuperación. Sin embargo, las tarifas bajas no necesariamente garantizaran un aumento en la venta de boletos, debido a la reducción de los ingresos disponibles en los hogares y las medidas de ahorro en las empresas asociada con la lenta recuperación económica y, el miedo y preocupación por la salud, lo que significará que los consumidores viajarán menos deprimiendo la demanda de pasajes aéreos.

En el largo plazo, es difícil mantener esta situación ya que a medida que se va retornando a la normalidad, la económica y los precios de combustibles se van a ir recuperando. La industria necesariamente deberá ajustar su capacidad para igualarse a los niveles de demanda, lo que haría que se vuelvan a precios anteriores a la crisis. Además, existirán mayores costos operativos, lo que hará aumentar los costos unitarios y finalmente, serán trasladado a las tarifas para cubrir los nuevos costos. Lo que significa que el precio del billete podría aumentar un 45% aproximadamente, para cubrir los nuevos costes.

Si observamos lo que sucede en la actualidad, en donde las aerolíneas comienzan lentamente a operar con vuelos regionales, los precios están en su mínimo histórico y, muchas compañías están ofreciendo vuelos baratos como una medida para incentivar la demanda. E incluso Ryanair está dispuesta vender a pérdida con la intención de salvar la demanda.

En este sentido, el coste medio de los billetes programados para el verano en Europa es entre un 5% y un 15% menor que en el mismo periodo del año anterior en función a la empresa.

Precio petróleo

El precio del petróleo se ajusta en función de la demanda, que al recuperarse gradualmente en los próximos meses provocará que el precio del petróleo suba. Aunque no se alcance la misma actividad aérea Pre-COVID-19, se espera que una fuerte subida inicial del precio del petróleo hasta duplicarse al haber caído en mínimos históricos durante la pandemia y luego se establezca alrededor de los 450-460 USD/MT, aún lejos de los 570 USD/MT antes de la pandemia a principios de marzo con tendencia a la baja.

Por otro lado, la compañía podría aprovechar la obtención de ingresos por la activación de la demanda y el bajo precio de mercado del combustible para poder hacer coberturas a futuro que le permitieran fijar y cubrir hasta un 10%.

Mantenimiento de las aeronaves

Para cubrir el mayor número de vuelos en los próximos meses será necesario incrementar el número de aviones en funcionamiento con 12 aviones adicionales a los 7 aviones utilizados durante la crisis, llegando a un total de 19 aviones Boeing 737-800 de corto recorrido. Por esto, los costes de mantenimiento de las aeronaves para su puesta en marcha y funcionamiento también aumentarán. No obstante, los aviones Boeing 787-800 y 787-900 seguirán hibernando al todavía no reactivarse los vuelos de largo recorrido hasta 2021.

Costes de personal

El personal necesario para el funcionamiento de la compañía no es proporcional al incremento de producción al producirse economía de escala. Sin embargo, será necesario más personal de vuelo para poder realizar más vuelos y se estima un incremento del 10% del total de la plantilla respecto a la situación del COVID-19. El resto de empleados deberán seguir en condición de ERTE.

Escenario Optimista

En este escenario, se considera que la vacuna estará disponible para todo el mundo en septiembre 2020 y el virus queda erradicado, lo que permitiría que las restricciones internacionales se relajen, recuperando la confianza a los pasajeros rápidamente y reanudando la actividad económica.

Medidas impuestas por el gobierno: capacidad del avión y subvenciones

La capacidad del avión es plena, no hay restricciones. Aquí los gobiernos ya no prestarían ningún tipo de ayuda, porque la economía poco a poco se va reactivando y reforzando.

Extra costes

- *Mayor frecuencia de limpieza y desinfección de las aeronaves:*

Menos coste en sentido que la frecuencia de limpieza disminuiría al nivel previo a la pandemia.

- *Proporcionar a los pasajeros mascarillas y elementos de limpieza:*

Ya no será necesario su obligatoriedad, gracias a la existencia de la vacuna.

- *Control temperatura:*

Al igual que punto anterior, tampoco será necesario y no se sufriría este sobrecoste.

- *Incremento tasas aeroportuarias:*

AENA no debería trasladar más a las aerolíneas el incremento de tasas en concepto de manutención y gestión del control sanitario.

Precio billete

Las demandas de vuelos se incrementan significativamente durante el verano europeo logrando niveles anteriores a la crisis hacia fin de año y los precios se retrotraerían a periodos anteriores.

Precio petróleo

En caso de que la demanda se active muy rápidamente podría provocar una abrupta subida del precio del petróleo requerir la disposición inmediata de combustible en los aeropuertos y los productores y comercializadores podrían aprovecharse para subir sus costes logísticos, llegando a precios incluso antes de la tendencia a la baja a finales de 2019, entorno a los 625 USD/MT.

La compañía podrá aprovechar que recibe una grande cantidad de ingresos para intentar cubrir al máximo el precio de combustible mediante coberturas a futuros hasta un 15% antes de que el precio se encarezca.

Mantenimiento de las aeronaves

La plena reactivación de la demanda requerirá la puesta en marcha y funcionamiento de todas las aeronaves de la compañía, es decir 105 aviones de corto recorrido y 37 aviones de largo recorrido, es decir, 142 aviones en total. Esto significará costes de mantenimiento similares al pre-COVID-

19. Cabe decir que los costes de mantenimiento no son proporcionales a la actividad al ser revisiones diarias, pero por otro lado podría haber más costes para la puesta en marcha debido al largo tiempo en hibernación.

Costes de personal

La compañía tendrá que volver a contratar a todo el personal que se le aplicó el ERTE incluidas las dos filiales declaradas en bancarrota en Dinamarca y Suecia.

Estimaciones

Con lo descrito en los apartados anteriores, se presentan los posibles escenarios, con el impacto correspondiente en sus cuentas:

Tabla 1. *Escenarios posibles*

	Enero- Junio 2020	Julio - Diciembre 2020		
		Escenario Pesimista	Escenario Neutral	Escenario Optimista
Total operating revenue	854,62			
Personnel expenses	230,54			
Aviation fuel	228,1			
Technical maintenance expenses	152,07			
Airport expenses	345,5			
Hedge	4,65			
Total operating expenses excl lease, depr. and amort.	-106,24			

Fuente: Elaboración propia.

Escenario pesimista

- *Total operating revenue:* se considera un 60% de capacidad y un 10% de vuelos respecto a los períodos pre-COVID.
- *Personnel expenses:* el 90% de la plantilla de personal se encontrará bajo ERTE.
- *Aviation Fuel:* se considera una reducción del 40% debido a que se mantienen precios bajos y que la cantidad de vuelos se encontrará limitada.
- *Technical maintenance expenses:* se considera que volarán 7 aviones.
- *Airport expenses:* se tiene en cuenta que los vuelos se reducen un 90% respecto a períodos pre-COVID y que los costos aumentan.

Escenario neutral

- *Total operating revenue*: se considera un 20% de vuelos respecto a los períodos pre-COVID.
- *Personnel expenses*: el 80% de la plantilla de personal se encontrará bajo ERTE.
- *Aviation Fuel*: se considera que se duplican respecto al escenario pesimista.
- *Technical maintenance expenses*: se considera que volarán 19 aviones.
- *Airport expenses*: se tiene en cuenta que los vuelos se reducen un 80% respecto a períodos pre-COVID y que los costos aumentan.
- *Hedge*: se considera una cobertura del 10%.

Escenario optimista

- *Total operating revenue*: se considera que los 3 primeros meses, se realizan vuelos domésticos y europeos con capacidad total disponible y los meses siguientes se reanudan los vuelos internacionales.
- *Personnel expenses*: se reincorpora el total de la plantilla de personal que se encontraba bajo ERTE.
- *Aviation Fuel*: se considera mismo precio que a finales del 2019.
- *Technical maintenance expenses*: se considera que volarán el total de los aviones que viajaban previo a la crisis.
- *Airport expenses*: no ha sobrecostos y se considera los costos del 2019.

PREGUNTAS

1. Realiza una DAFO del sector aéreo.
2. Realizar un análisis económico-financiero y de rentabilidad de Norwegian antes del COVID (año 2019).
3. Dados los datos comparativos del sector, analizar la situación de Norwegian frente a la competencia utilizando los indicadores claves del sector aéreo.
4. Realiza las previsiones para el 2020 en función de los escenarios planteados y describe su impacto en el resultado.
5. ¿Cuáles son tus recomendaciones para el sector aéreo en general, y Norwegian de forma específica para los próximos años?

ANEXO 1. Tabla resumen Balances y Cuenta resultados 2013 – 2018 Norwegian

	2013	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
#aviones	85	92	8%	99	8%	116	17%	144	24%	165	15%
ASK (%)			36%		5%		18%		25%		37%

Balance (MEUR)	2013	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Activo no corriente	1.100	1.869	70%	2.689	44%	3.241	21%	3.480	7%	4.482	29%
Activo corriente	397	433	9%	518	20%	587	13%	932	59%	1.194	28%
Total ACTIVO	1.497	2.302	54%	3.207	39%	3.828	19%	4.412	15%	5.676	29%
Patrimonio neto	279	214	-23%	301	41%	410	37%	213	-48%	173	-19%
Pasivo no corriente	682	1.131	66%	1.818	61%	2.058	13%	2.537	23%	2.703	7%
Pasivo corriente	536	957	79%	1.088	14%	1.360	25%	1.662	22%	2.800	68%
Total PASIVO	1.497	2.302	54%	3.207	39%	3.828	19%	4.412	15%	5.676	29%

Pérdidas y Ganancias (MEUR)	2013	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Ventas	1.579	1.981	25%	2.280	15%	2.641	16%	3.137	19%	4.082	30%
Costes Operativos	-1.427	-2.048	43%	-2.130	4%	-2.325	9%	-3.131	35%	-4.303	37%
<i>Combustible</i>	-477	-641	34%	-526	-18%	-512	-3%	-744	45%	-1.274	71%
<i>Gastos Personal (con tripulación)</i>	-251	-325	29%	-348	7%	-403	16%	-539	34%	-676	25%
<i>Leasing aviones</i>	-130	-187	44%	-224	20%	-288	28%	-394	37%	-441	12%
<i>Tasas aeropuertos y ruta</i>	-221	-276	25%	-299	8%	-335	12%	-381	14%	-443	16%
<i>Servicios asistencia tierra</i>	-136	-188	38%	-237	26%	-304	28%	-374	23%	-527	41%
<i>Mantenimiento aviones</i>	-94	-131	39%	-174	33%	-189	9%	-274	45%	-354	29%
<i>Gastos generales</i>	0	0	0%	0	0%	0	0%	-201	0%	-185	-8%
<i>Otros gastos operativos (training, hoteles...)</i>	-60	-87	45%	-84	-3%	-122	46%	-172	40%	-213	24%
<i>Gastos de venta</i>	-34	-48	38%	-62	31%	-77	24%	-96	25%	-89	-7%
<i>Otros beneficios/pérdidas</i>	-23	-166	607%	-176	6%	-96	-46%	44	-146%	-101	-329%
Depreciación y Amortización	-54	-76	41%	-115	51%	-131	14%	-209	59%	-169	-19%
EBIT (MEUR)	98	-143	-245%	35	-125%	185	423%	-203	-210%	-390	92%
M. contribución (%)	6%	-7%	-13%	2%	9%	7%	5%	-6%	-13%	-10%	-3%
Beneficio Neto (MEUR)	33	-108		25		115		-182		-147	

ANEXO 2. Tabla resumen ratios análisis económico – financiero Norwegian 2019.

Ratio	Cálculo de la ratio	2019	2018
ROA <i>Return on assets</i>	EBIT / Total Activos	0,01	-0,07
ROE <i>Return on equity</i>	Beneficio Neto / Fondos Propios	-0,39	-0,85
Suspensión de pagos	Activo Circulante < Pasivo Circulante	-954,75	-1.606,11
Tesorería	(Disponible + Realizable) / Pasivo Circulante	0,55	0,31
Liquidez	Activo Circulante / Pasivo Circulante	0,61	0,43
Disponibilidad	Disponible / Pasivo Circulante	0,13	0,07
Cantidad de la deuda	Total de la deuda / Total Activos	0,72	0,6
Calidad de la deuda	Deuda a corto plazo / Total Deuda	0,14	0,33
Capacidad devolución	Cash Flow / Total Deuda	0,08	0,13
Rotación activos	Facturación / Total Activos	0,51	0,72
Solvencia a largo plazo	Total Activos / Total Pasivos	1,05	1,03

ANEXO 3. Ratios sectoriales del transporte aéreo 2018

RATIOS	Grandes y medianas empresas		
	2018	2017	2016
Liquidez			
Liquidez (Activo corriente / Pasivo corriente)	1,08	1,14	1,20
Tesorería ((Realizable + Disponible) / Pasivo corriente)	0,98	1,04	1,10
Disponible (Disponible / Pasivo corriente)	0,55	0,67	0,72
Fondo de maniobra / Ventas	0,03	0,05	0,07
Fondo de maniobra / Total activo	0,03	0,06	0,08
Endeudamiento			
Endeudamiento (Deudas totales / Activo)	0,80	0,78	0,78
Calidad de la deuda (Pasivo corriente / Deudas totales)	0,57	0,56	0,55
Capacidad devolución préstamos (Flujo de caja / Préstamos)	0,75	0,86	0,77
Cobertura de gastos financieros (BAII / Gastos financieros)	3,56	3,31	2,81
Coste de la deuda (Gastos financieros / Préstamos)	0,19	0,17	0,19
Gestión de activos			
Rotación del activo (Ventas / Activo)	1,15	1,20	1,15
Rotación del activo no corriente (Ventas / Activo no corriente)	2,24	2,36	2,33
Rotación del activo corriente (Ventas / Activo corriente)	2,38	2,44	2,25
Rotación de existencias (Consumos / Existencias)	6,41	7,22	6,93
Plazos			
Existencias (Existencias / Consumos de explotación) x 365	56,90	50,57	52,65
Cobro (Clientes / Ventas x 365)	60,60	49,15	50,68
Pago (Acreedores comerciales / Consumos x 365)	70,51	70,01	63,51
Financiación de clientes por acreedores comerciales (Acreedores comerciales / Clientes)	0,29	0,35	0,33
Rentabilidad y autofinanciación			
Rentabilidad económica (BAII / Activo)	0,07	0,05	0,05
Rentabilidad financiera (Beneficio neto / Patrimonio neto)	0,27	0,19	0,18
Flujo de caja / Activo	0,08	0,07	0,07
Flujo de caja / Ventas	0,07	0,06	0,06
Operativos			
Ventas / Número de empleados (datos en miles de euros)	421,90	410,09	384,64
Beneficio neto / Número de empleados (datos en miles de euros)	20,05	14,90	13,68
Gastos de personal/ Número de empleados (datos en miles de euros)	64,15	71,07	61,86

Fuente: ACCID.org

ANEXO 4. Cuenta de resul. tados 2018 -2019.

<i>(EUR million)</i>	2019	2018
Total operating revenue	4.412,29	4.082,15
Total operating expenses excl lease, depr. and amort.	3.670,85	3.862,05
Operating profit excl lease, depr. and amort. (EBITDAR)	741,45	220,11
Aircraft lease, depreciation and amortization	654,67	610,48
Operating profit (EBIT)	86,78	-390,38

<i>(EUR million)</i>	2019	2018
Interest income	20,73	11,91
Interest expense	311,73	117,55
Other financial income (expense)	34,50	230,53
Net financial items	-256,49	124,90
Profit (loss) from associated companies	-1,38	13,03
Profit (loss) before tax (EBT)	-171,09	-252,45
Income tax expense (income)	-7,96	-105,03
Net profit (loss)	-163,13	-147,42
Cash flow	491,53	463,07

Fuente: Estados financieros consolidados 2019

ANEXO 5. Balance de situación 2018 -2019

(EUR million)	2019	2018	% var. Vs LY		2019	2018	% var. Vs LY
Intangible assets	291,02	292,60	-0,54%	Shareholder's equity	415,77	171,05	143,07%
Tangible fixed assets	6.729,51	4.066,02	65,51%	Non-controlling interests	2,41	1,75	37,57%
Fixed asset investments	150,55	123,30	22,10%	Total equity	418,19	172,80	
Total non-current assets	7.171,09	4.481,90					
Assets held for sale	122,11	86,23	41,61%	Non-current debt	5.331,97	2.284,11	133,44%
Inventory	17,81	16,96	5,02%	Other non-current liabilities	466,18	418,89	11,29%
Investments	0,00	211,32	100,00%	Total non-current liabilities	5.798,14	2.702,99	
Receivables	1.027,28	684,58	50,06%	Air traffic settlement liabilities	619,08	700,27	-11,59%
Cash and cash equivalents	313,83	194,82	61,09%	Current debt	890,54	1.146,53	-22,33%
Total current assets	1.481,04	1.193,93		Other current liabilities	926,17	953,24	-2,84%
				Total current liabilities	2.435,80	2.800,04	
				Total Liabilities	8.233,94	5.503,03	
TOTAL ASSETS	8.652,13	5.675,83	52,44%	TOTAL EQUITY AND LIABILITIES	8.652,13	5.675,83	

Fuente: Estados financieros consolidados 2019.

ANEXO 6. Booked Passenger Load Factor de la compañía vs. Booked Passenger Load Factor de la competencia

Indicadores/Cías	NORWEGIAN	RYANAIR	EASYJET	IAG	LUFTHANSA
ASK ⁴	100.031	295.931	116.056	337.754	359.567
RPK ⁵	86.616	284.094	107.741	285.745	296.511
Pasajeros	36,20	142,5	96,10	118,25	145,20
Booked Passenger Load Factor⁶	86,60%	96%	92,80%	84,60%	82,50%

Fuente: Estados financieros consolidados 2019 de cada una de las compañías.

ANEXO 7. Ingresos por venta de pasajes de la compañía vs ingresos por venta de pasajes de la competencia

Indicadores	NORWEGIAN	RYANAIR	EASYJET	IAG	LUFTHANSA
Passenger revenue	3.631	5.261	5.627	20.449	28.136
Unit revenue (Passenger revenue / ASK)	0,036	0,018	0,048	0,061	0,078
Yield ⁷ (Passenger revenue / RPK)	0,042	0,054	0,052	0,072	0,095

Fuente: Estados financieros consolidados 2019 de cada una de las compañías.

ANEXO 8. Costos por venta de pasajes de la compañía vs costos por venta de pasajes de la competencia

Indicadores Tráfico	NORWEGIAN	RYANAIR	EASYJET	IAG	LUFTHANSA
Ingresos Operativos	4.487	7.697	7.173	25.506	38.998
Costo operativos excl fuel	2.932	4.254	5.103	16.879	30.409
Costo operativos	4.227	6.681	6.694	22.900	37.124
RASK ⁸	0,045	0,026	0,062	0,076	0,108
CASK ⁹ (excl fuel)	0,029	0,014	0,044	0,05	0,085
CASK	0,04	0,023	0,058	0,05	0,103

Fuente: Estados financieros consolidados 2019 de cada una de las compañías.

⁴ ASK: Número de asientos de pasajeros disponibles por distancia de vuelo.

⁵ RPK: Número de asientos de pasajeros vendidos por distancia de vuelo.

⁶ Booked Passenger Load Factor: cantidad de asientos vendidos dividida la capacidad del avión.

⁷ Yield: Indica cuanto es el ingreso por cada kilómetro que vuela un pasajero.

Fórmula: Ingresos por venta de boleto/RPK

⁸ RASK: Ingresos operativos/ASK. Representa los ingresos obtenidos por pasajero-kilómetro volado.

⁹ CASK: Costos operativos/ASK. Representa los costos incurridos por pasajero-kilómetro volado.