

UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
Grado en Contabilidad y Finanzas
Curso Académico 2015/2016

ANÁLISIS DEL SECTOR AÉREO ESPAÑOL: EL CASO DE LA COMPAÑÍA NORWEGIAN

ANALYSIS OF SPANISH AVIATION SECTOR: OF THE NORWEGIAN COMPANY

Autores:

Cruz Pérez, María del Carmen

González González, Noemi Betsabé

Tutor: García Suárez, Carlos Sergio

La Laguna, 8 de septiembre de 2016

INDICE

1.INTRODUCCION	6
2.MERCADO ESPAÑOL DE LA AVIACIÓN.	7
2.1. ANALISIS DEL TRÁFICO AÉRO COMERCIAL EN ESPAÑA: UNA VISIÓN GENERAL DEL AÑO 2015	9
2.1.1. TRÁFICO DE PASAJEROS EN EL MERCADO DE LA UE	9
2.1.2. TRÁFICO DE PASAJEROS EN EL MERCADO DOMÉSTICO	10
2.1.3. TRÁFICO DE PASAJEROS EXTRA-UNIÓN EUROPEA.....	11
3.NORWEGIAN: HISTORIA	12
3.1. BASES EN ESPAÑA	13
3.2. FLOTA DE AVIONES DE LA COMPAÑÍA	14
4.ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR ÁEREO ESPAÑOL.....	14
4.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR.....	14
4.2. PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LAS AEROLÍNEAS REGULARES Y DE BAJO COSTE.	15
4.2.1. ANALISIS DAFO DE LAS COMPAÑIAS REGULARES	17
4.2.2. ANALISIS DAFO DE LAS COMPAÑIAS DE BAJO COSTE.....	18
4.2.3. ANALISIS DAFO DE LAS COMPAÑIAS DE PUNTO A PUNTO.....	19
5.ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA COMPAÑÍA ÁREA: NORWEGIAN	22
5.1. PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADAS.....	24
5.2. ANALISIS DE LAS PARTIDAS DEL BALANCE DEL NORWEGIAN .	25
6.CONCLUSIONES	28
BIBLIOGRAFÍA	29
ANEXOS5	

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

1.Gráfico Distribución del tráfico de pasajeros por mercado	8
2.Gráfico distribución del tráfico de pasajeros con la Unión Europea	10
3.Gráfico distribución del tráfico de pasajero en el mercado europeo	11
4.Gráfico distribución del tráfico de pasajeros extra- Unión Europea	12
5.Tabla: Principales diferencias de los modelos de gestión de las aerolíneas.....	20
6.Tabla: Principales ratios y cifras destacables del informe de Norwegian.....	22

RESUMEN

En el presente trabajo se ha realizado un análisis económico de la empresa Norwegian. Se han llevado a cabo comparaciones entre los diferentes modelos de gestión de las aerolíneas después de las liberaciones que ha habido en el sector, en función del tamaño en el que estas están divididas, con el objetivo de resaltar las diferencias en sus estructuras económicas, así como algunos de los factores determinantes externos, que influyen en las elecciones estratégicas de esta compañía, en un mercado de mucha competencia.

Los datos utilizados en este estudio se encuentran en el informe de gestión de la compañía Norwegian. Dicho informe consta en inglés, por lo que hemos procedido a su traducción. Si bien, las cifras que componen dicho informe, se encuentran denominadas en coronas noruegas por lo que hemos procedido a la conversión a euros. En el periodo de tiempo analizado, que es 2015, empiezan a notarse mejoras económicas en el sector de la aviación, y concretamente Como punto final volver a recalcar que la tendencia de las empresas del sector lo observamos en todas sus cifras anuales: baja rentabilidad y altos volúmenes de facturación

Palabras claves: mercado, turismo, Iberia, "low cost", Norwegian

ABSTRACT

In the present work it has been carried out an economic analysis of the Norwegian company. Have carried out comparisons between different models of airline management after the releases that have occurred in the sector, depending on the size at which these are divided, with the aim of highlighting the differences in their economic structures and as some of the external determinants influencing the strategic choices of this company in a very competitive market.

In the time period that has been analyzed, which is 2015, it is beginning to show economic improvements. Norwegian, being a company that is still in the growth phase, since it is a very young company in the market and their business strategies are different to that of the companies that are already established in the sector, manages to be introduced in a very noticeable in the market, and already beginning to add in the annual reports of the Ministry of Public Works its statistics on passenger traffic and routes. As a final point, re-emphasize that the trend of the sector's companies in their annual figures is the low profitability and in some cases negative and high-volume billing.

Keywords: market, tourism, Iberia, low cost, Norwegian

1. INTRODUCCION

El sector aéreo español es una pieza clave para el turismo y por lo tanto para la economía por su contribución a la riqueza y al empleo. En turismo vacacional España se mantiene en cabeza, en segundo puesto por el gasto que hace el turista en destino y el tercer puesto por el número de turistas que nos visitan, destacando la gran importancia que tiene este sector, ya que, el 80% de los turistas que llegan a nuestro país es en avión. Cabe destacar que en 2015 España recibió más de 68 millones de turistas internacionales, y creciendo interanualmente en un 4.9%.

La aviación comercial en España comenzó a desarrollarse en el siglo XX con la creación de compañías como Iberia, actualmente una de las más antiguas del mundo o AVIACO. El mercado tuvo durante mucho tiempo a Iberia como única aerolínea nacional, además de contar con vuelos de otras compañías internacionales. Ya en la década de los 80, otras compañías aéreas entraron en el mercado, como Air Europa, lo que ocasionó que la oferta de vuelos se ampliara. Con la llegada de las aerolíneas "low cost" se redujeron mucho los precios haciendo posible viajar a muchos destinos en Europa por muy poco dinero.

En España y Europa operan un gran número de aerolíneas, tanto de bajo coste como compañías tradicionales.

En España existen un gran número de compañías "low cost" y de punto a punto que proporcionan billetes a un precio inferior que las compañías tradicionales; algunas de estas compañías son: Vueling, Easyjet, Ryanair, Norweigan, Iberia Express, Air Berlín y Tuifly.

Por otro lado, nos encontramos con las compañías regulares o tradicionales, que estudiaremos más adelante, como son: Iberia, Air Europa, Air Nostrum, Lufthansa, Air France y Brithis Airways.

En este estudio nos centraremos en el análisis de la introducción en el mercado aéreo español de la compañía noruega Norwegian haciendo énfasis en un análisis económico del sector, así como de la aerolínea y su modelo de gestión.

Analizaremos en profundidad como esta aerolínea de nueva creación se está expandiendo por Europa, y concretamente en España, y su rapidez a la hora de introducirse en el mercado ganándose poco a poco una gran cuota de mercado con una serie de inversiones estratégicas.

2. MERCADO ESPAÑOL DE LA AVIACIÓN.

El transporte aéreo es uno de los sectores con mayor importancia, modificándose con el tiempo y convirtiéndose en una unidad de negocio potencialmente rentable, lo que explica la tendencia a la privatización.

El sector ha experimentado importantes cambios con la introducción de capital y modelos de gestión privada de los mismos modelos de gestión descentralizada. El sector español en la comparativa internacional es el único país con sistema de gestión centralizada y conjunta en manos de un único gestor.

El número de aeropuertos de España es elevado y Aena es el primer operador mundial y gestiona en España 7 de los aeropuertos europeos más grandes, pero cuyo número de pasajeros es inferior a la media europea.

AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea) es una entidad pública empresarial que depende del Ministerio de Fomento y se ocupa de gestionar los aeropuertos civiles a todos los niveles. Se encarga de gestionar los 48 aeropuertos, situándose en el segundo lugar del ranking de gestión de aeropuertos a nivel mundial por volumen de ingresos.

Aena fue privatizada a finales de los años 90 ligando su historia de manera inseparable a la liberalización del sector aéreo español. La sociedad fue constituida en junio del 1991, durante el Gobierno de Felipe González en el marco de la Ley de Presupuestos Generales del Estado cuyo objetivo era sentar las bases en España de la apertura de la competencia privada del sector, intentando igualar al resto de países europeos.

El 4 de Julio de 2014 se modificó la denominación de la sociedad mercantil Aena Aeropuertos a Enaire, empresa que asumió el 100% de las acciones de Aena y coordinó la operación de privatización del 49% de su capital, culminando su salida a la Bolsa de Madrid el 11 de febrero del 2015.

La sobreinversión de Aena en los últimos años ha hecho que la frontera de rentabilidad en España en número de pasajeros sea más elevada que la observada en otros países. Aena ha constituido una red de aeropuertos con elevadas condiciones de calidad y seguridad de sus servicios, y con capacidad para dar respuesta a las necesidades de movilidad de todos los usuarios.

En el ámbito del sector aéreo español existen tres grandes mercados en España, éstos son:

- Mercado doméstico: el mercado doméstico se refiere a los vuelos que se realizan entre las ciudades de un mismo país; con independencia de que las compañías que realicen los trayectos sean o no extranjeras.

Dentro del mercado doméstico hay dos subgrupos que son tráfico de pasajeros peninsular y tráfico de pasajeros interinsular, es decir, las islas españolas que no forman parte del territorio peninsular.

- Mercado de la Unión Europea: se refiere a los trayectos que se realizan desde las distintas ciudades españolas a las ciudades europeas.

-Mercado extra-UE: este mercado se centra en los trayectos que unen las ciudades de un mismo país con el resto del globo terráqueo.

En el año 2015 han usado el avión 31,04 millones de viajeros en España, distribuyéndose de la siguiente manera según el mercado.

1. Gráfico Distribución del tráfico de pasajeros por mercado

Distribución del tráfico de pasajeros por mercado



Fuente: Ministerio de Fomento de España

De los 175,46 millones de pasajeros que volaron en España durante el período 2015, 116,93 millones lo hicieron a algún país de la Unión Europea (66%); mientras que 31,04 millones realizaron vuelos dentro del mercado doméstico (18%) y 27,49 millones de personas realizaron trayectos hacia el resto del mundo, fuera de la Unión Europea (16%).

2.1. ANALISIS DEL TRÁFICO AÉRO COMERCIAL EN ESPAÑA: UNA VISIÓN GENERAL DEL AÑO 2015

Durante el año 2015 el número de pasajeros en vuelos comerciales en el mercado español creció un 5,9% pasando de 165,62 millones de pasajeros en 2014 a 175,46 millones en 2015

La recuperación del tráfico aéreo en España supuso que durante 2015 viajaron 9,85 millones de pasajeros más que en el año 2014; esto se traduce una mejora del tráfico aéreo en casi todos los mercados.

Con relación a 2014, salvo en las rutas entre los archipiélagos y los países extracomunitarios, todos los corredores aumentaron el volumen de pasajeros transportados en sus rutas; mejorando sobre todo en el tráfico doméstico que era el que más se había resentido con la crisis que asoló España en 2007, viéndose una gran mejoría en dicho aspecto.

2.1.1. TRÁFICO DE PASAJEROS EN EL MERCADO DE LA UE

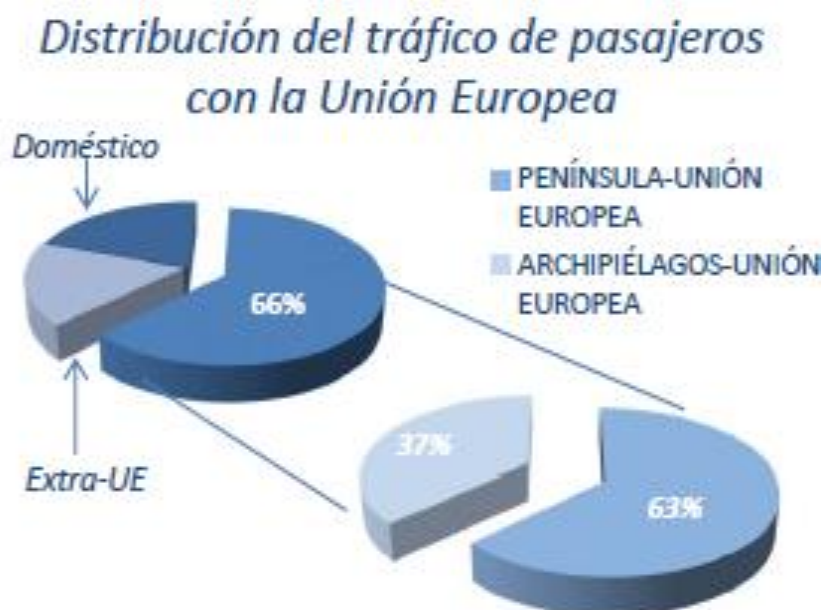
El mercado europeo es el más importante para España y tuvo un crecimiento del 6,4%, transportando a más de 7 millones de pasajeros en el año 2015. Esto se debe a las conexiones que existen entre la Península y los países de la Unión Europea que tuvieron un crecimiento del 8,8%.

En el mercado europeo la compañía líder en el transporte de pasajeros fue la compañía española Vueling, transportando 783 mil pasajeros más que en el mismo período del año anterior; Easyjet es la segunda compañía con más movimiento de pasajeros con respecto al año anterior, con un total de 338 mil viajeros más.

En 2015, el tráfico de la compañía objeto a estudiar Norwegian Air Shuttle cayó un 1,5%, aunque considerándola conjuntamente con la compañía Norwegian Air International creció en un 13,1% en España, en su segundo año como compañía operativa en España.

Por el lado contrario, existieron compañías punteras como Air Berlín y Monarch que obtuvieron tasas negativas de evolución del tráfico aéreo, es decir, que entre las dos compañías tuvieron pérdidas del 18,8% en volumen de pasajeros con respecto al año 2014.

2. Gráfico distribución del tráfico de pasajeros con la Unión Europea



Fuente: Ministerio de Fomento de España

Del 66% del tráfico de pasajeros a la Unión europea, el 63% de los pasajeros que volaron a los países de la Unión Europea, lo hicieron desde la península ibérica; mientras que el 37% restante, realizaron los vuelos de alguno de los archipiélagos, ya sea de Baleares o de Canarias.

2.1.2. TRÁFICO DE PASAJEROS EN EL MERCADO DOMÉSTICO

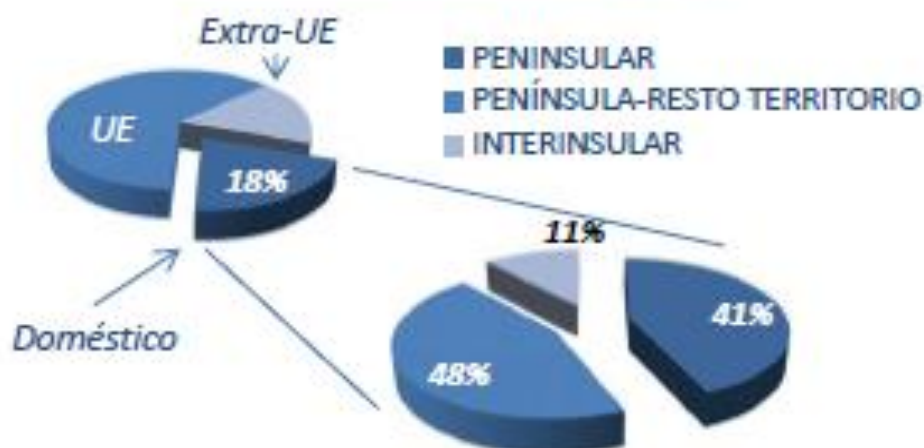
La crisis económica y la entrada en funcionamiento de diversas líneas de AVE hacen que este mercado haya sido el que peor suerte ha corrido. No obstante, se advierte un cambio de la tendencia desde el año 2014 cuando aumento el tráfico del mercado doméstico por primera vez en años. Sufriendo un crecimiento de un 6,3% en el año 2015.

En el período 2014-2015, no todas las compañías tuvieron mejoría Naysa, Canarias Airlines y Air Berlín perdieron un total de 16,7 millones de pasajeros en el mercado doméstico con respecto al año 2014. En cambio, la mejoría del mercado doméstico viene liderada por la compañía Vueling que tuvo un crecimiento del 7,2% con respecto al 2014; otra de las compañías españolas que obtuvieron un crecimiento positivo fue Air Europa que creció un 3,1% con respecto al año anterior.

Con respecto al año 2014 Air Nostrum creció un 9,5%, Iberia 7,5% e Iberia Express tuvo un crecimiento del 4,7% y Ryanair fue la compañía que obtuvo un mayor crecimiento, ya que, llevo a 380.000 pasajeros más que el año anterior.

3. Gráfico distribución del tráfico de pasajero en el mercado europeo

Distribución del tráfico de pasajeros en el mercado doméstico



Fuente: Ministerio de Fomento de España

Del 18% total de los pasajeros que realizaron vuelos en el mercado doméstico, el 48% realizaron vuelos entre la península y las islas; el 41% fueron vuelos entre ciudades de la península y únicamente el 11% de los pasajeros realizaron vuelos entre las islas.

2.1.3. TRÁFICO DE PASAJEROS EXTRA-UNIÓN EUROPEA

En el año 2015 el mercado España-extra EU creció un 3,8%, ganando 229 mil viajeros con respecto al año anterior.

El 88% de los vuelos con países de la Unión Europea se realizaron desde los aeropuertos de la Península Ibérica, mientras que, el 12% restante se realizaron desde los aeropuertos insulares; que con respecto al año anterior cayeron un 9,7%, un dato negativo que comparado con el crecimiento de los vuelos desde la península resulta muy significativo, si lo comparamos con que los vuelos realizados desde la península obtuvieron un crecimiento del 6%.

Con respecto al análisis de las compañías aéreas, Iberia fue líder absoluto en cuanto a desplazamiento de los viajeros en sus vuelos con incremento del 11,3% con respecto al año 2014. La compañía Air Europa presentó en 2015 un aumento significativo en número de pasajeros ganando 72 mil viajeros más en las rutas con el extranjero; en el lado contrario; nos encontramos con la compañía Norwegian, que sí bien, vio su tráfico de personas disminuir en un 1,7%, su crecimiento va "in crescendo" ya que en el conjunto de la compañía ha aumentado un 3,7% en el mercado extranjero.

4. Gráfico distribución del tráfico de pasajeros extra- Unión Europea

Distribución del tráfico de pasajeros extra-Unión Europea



Fuente: Ministerio de Fomento de España

El 88% de los pasajeros que realizaron vuelos fuera de la Unión europea lo hicieron desde la península ibérica, mientras que, el 12% fueron vuelos realizados desde los archipiélagos.

3. NORWEGIAN: HISTORIA

La compañía Norwegian Air Shuttle fue fundada en 1993 por el noruego Bjorn Kjos, magnate de los negocios de la aviación, siendo ésta la tercera aerolínea de bajo coste más grande de Europa con 5.500 empleados.

Norwegian opera en más de 400 rutas repartidos por todo el mundo y vuela a mas de 130 destinos de Europa, África, Tailandia, el Caribe y EEUU. La compañía cotiza en la bolsa de Oslo desde el año 2003 y ha experimentado un crecimiento significativo durante los últimos años debido a la introducción de nuevos aviones en su flota, además de nuevas rutas y nuevas bases en aeropuertos de Europa, Asia y EEUU.

Desde su creación en 2003 la compañía noruega tiene su base principal en el aeropuerto de Oslo-Gardermoen. Fue fundada como aerolínea regional, tras la bancarrota de su antecesora

"Busy Bee"¹. Desde este momento su expansión ha sido brillante convirtiéndose en una de las compañías de bajo coste con mayor auge mundial.

En el año 2004 la compañía inicia el contrato de código compartido con las compañías aéreas noruegas FlyNordic y Sterling, pero no fue hasta finales del año 2005 cuando obtuvieron beneficios siendo "uno de los años más rentables para la compañía", comenta el Consejero Delegado, Bjorn Kjos.

En el año 2009 Norwegian recibe el premio Market Leadership Award otorgado por la revista Air Transport World considerada como (los Óscar de la industria aeronáutica).

En este año comienza su expansión por Europa comenzando desde Dinamarca, con el lanzamiento de 39 nuevas rutas repartidas por todo el mundo.

2009 es sin dudar, el mejor año de la historia de la compañía, con un resultado anual de beneficios después de impuestos superior a 446 millones de coronas noruegas, lo que equivale a 48.215.178,90 euros. También sufrió un crecimiento significativo en cuanto a cifras de pasajeros llegando a un total de 10,8 millones, un 18% más en comparación con el año anterior (2008).

En el año 2013, la compañía abre nuevas bases en España concretamente en Alicante, Málaga, Gran Canaria y Tenerife convirtiéndose en una de las alternativas más beneficiosas para la compañía que abre dos bases más en España, quizás las más importantes, como son las bases del Aeropuerto del Prat (Barcelona) y el Aeropuerto Adolfo Suárez (Madrid), siendo Madrid el mayor centro neurálgico de la compañía. En 2016 inaugura su séptima base en España, situada en Palma de Mallorca.

3.1. BASES EN ESPAÑA

En el año 2015 en el aeropuerto de Alicante, las ofertas de plazas se incrementaron un 2% con respecto al año 2014, produciéndose el mayor crecimiento en las seis rutas noruegas que ganan un total de 19.000 plazas, lo que se traduce en un incremento del 15%, pasando de 124.000 plazas en 2014 a 143.000 en 2015.

Norwegian, amplió el número de conexiones en Málaga durante la temporada 2015/2016, pasando de 15 a 17 rutas, con la incorporación de dos rutas nacionales Tenerife Sur y Gran Canaria y otras dos rutas internacionales a Birmingham y Edimburgo. Se trata de la primera vez que la compañía opera rutas entre destinos españoles.

¹ Busy Bee: aerolínea regional que operaba en Noruega entre 1966 y 1992, antecesora de Norwegian.

3.2. FLOTA DE AVIONES DE LA COMPAÑÍA

La flota de Norwegian está compuesta por más de 100 aviones, entre los que se incluyen Boeing 737-800 que operan en vuelos de corta distancia y Boeing 787 Dreamliner, que operan en los vuelos de larga distancia. Con una flota de 3,6 años de media es una de las flotas más jóvenes y ecológicas del mundo. Los nuevos avances son una apuesta segura para reducir los costes de la empresa.

En el año 2015 Norwegian fue considerada por el Consejo Internacional para el Transporte Limpio, la aerolínea de mayor eficiencia en el consumo de combustible en rutas transatlánticas.

En la actualidad, el Dreamliner es el avión más avanzado desde el punto de vista técnico y más respetuoso con el medio ambiente.

Para los próximos años la compañía tiene firmado con CIT Aerospace International un acuerdo de alquiler de dos nuevos aviones Boeing 787-9 Dreamliner que serán entregados a la compañía en la primavera de 2018, ampliando su flota a 42 aviones más de estas características, lo que le permitirá a la aerolínea extender su presencia internacional.

4. ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR ÁEREO ESPAÑOL

La economía del transporte aéreo se encuentra unida a la actividad económica en general y es reflejo del progreso económico. Evidentemente la crisis financiera tuvo claras consecuencias, como la reducción de la demanda debido al menor número de pasajeros. Como una pieza de domino, si se reduce la demanda, a la larga se redujo la oferta de itinerarios y sus frecuencias.

Para las empresas del sector supuso una disminución bastante significativa de los beneficios empresariales, que las compañías de bajo coste supieron atenuar con sus estrategias empresariales.

El mercado en este momento está compuesto en mayor parte por pequeñas empresas que llegan a suponer la mayor parte del tejido empresarial del sector, y por grandes empresas.

4.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR

De las empresas pequeñas que ocupan gran parte del mercado, podemos resaltar que disponen de uno o varios elementos de transporte, financiados a través de leasing, como pueden ser aviones y helicópteros. Su actividad principal es el alquiler de sus elementos, ofreciendo tripulación, mantenimiento y seguros, cobrando un precio fijo por el número de horas que el elemento este alquilado, independientemente de su uso. El cliente que hace uso de estos

servicios debe hacerse cargo del coste del combustible, estacionamiento, aterrizaje y gastos derivados de su uso, así como de los gastos de traslado de la tripulación, dietas y visados. El número medio de empleados de estas empresas es de 10.

Es este caso a este tipo de empresas la crisis económica le ha afectado de manera menos evidente, puesto que, los clientes que hacen uso de estos servicios cuentan con un poder adquisitivo alto.

Entre las características de las grandes empresas podemos destacar las grandes diferencias en el número de trabajadores, ya que, en este tipo de empresas la media de empleados es de unos 1.400. Cubren rutas nacionales, internacionales, continentales y transoceánicas. Disponen de una amplia flota de aeronaves. La crisis económica afecta a las grandes empresas directamente tanto que vieron disminuir su demanda viéndose obligados a abandonar ciertas rutas.

El sector aéreo se caracteriza, en términos económicos, por obtener bajos márgenes de beneficios y grandes volúmenes de ingresos por ventas y unos costes operativos elevadísimos. El mercado es muy competitivo con lo cual su demanda es muy sensible al precio y a factores externos como son las obsolescencias de los destinos, los conflictos bélicos, destinos objetivo de atentados terroristas y los ciclos económicos de estancamiento o recesión.

4.2. PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LAS AEROLÍNEAS REGULARES Y DE BAJO COSTE.

En los últimos años debido a las diversas liberalizaciones en el mercado aéreo, hemos visto una conversión de las compañías del mercado para mantenerse y seguir operando, en épocas o ciclos económicos que no han sido favorecedores para ninguna empresa de este sector.

Estas empresas se han visto obligadas a buscar modelos de gestión o formas de negocios diferente. A grandes rasgos podemos afirmar que existen tres tipologías de modelos de gestión.

En primer lugar, nos encontramos con las compañías a las que usualmente denominamos tradicionales o regulares también llamadas de bandera. Estas compañías ofrecen una gran red de rutas nacionales, internacionales y transoceánicas, concentrando gran parte de sus operaciones en aeropuertos principales desde donde parten dichos vuelos. Como ejemplo de este tipo de compañías, de las que observaremos en este análisis, Iberia en la principal aerolínea española líder en el mercado aéreo español.

En segundo lugar, las compañías de bajo coste o Low Cost. Son compañías en las cuales los servicios ofrecidos son básicos sin servicios alternativos, operando, a diferencia de las

regulares en aeropuertos secundarios y utilizando el mismo tipo de aeronaves en todas sus rutas reduciendo así costes de mantenimiento. Como ejemplo de este tipo de modelo en este caso tenemos a Ryanair o el objeto de este estudio Norwegian.

Y por último se encuentran las compañías punto a punto siendo un mix de los otros dos modelos de gestión, con una estructura de los costes fijos, como por ejemplo son, los gastos de ventas y tasas aeroportuarias igual a las compañías regulares, pero con una reducción de los costes variables, como, por ejemplo, los gastos de combustibles y gastos de personal. Una de las compañías que podemos definir en este ejemplo es Vueling.

El éxito de estos dos últimos modelos de negocio reside en que al ofrecer solo aquello que el cliente necesita, por ejemplo, eliminando la primera clase, el servicio de comidas y el mismo tipo de aeronave para todas sus rutas consiguen reducir los costes.

Con la reducción de costes pueden permitirse ofrecer precios más competitivos y agradables para sus clientes, fortaleciéndose de tal manera como es el caso de Ryanair.

4.2.1. ANALISIS DAFO DE LAS COMPAÑÍAS REGULARES

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura de vuelo y de soporte amplia y costosa -Costes fijos elevados -Complejidad burocrática en los tramites con la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de los costes de seguridad -Competencia de compañías de bajo coste -Demanda sensible al precio -Transportes sustitutivos
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Confianza de los clientes -Prestigio -Mayor poder de negociación -Operan en HUB'S² -Acceso a aeropuertos de alto rango y muy estratégicos -Programas fidelidad para clientes frecuentes -Programas de ahorro de combustible -Mayor capacidad para segmentar su mercado -Mayor calidad en los servicios post-venta y de atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> -Alianzas o unión de grandes grupos de empresas como IAG -Mayor capacidad de ofrecer servicios exclusivos para sus clientes -Nuevos mercados y rutas -Venta directa online -Enfocarse en un tipo de cliente

Fuente: Elaboración propia

En el análisis DAFO realizado anteriormente para las compañías regulares mencionamos como oportunidad las posibles alianzas y fusiones. Mencionamos IAG cuyas siglas significan en ingles "International Airlines Group". Este grupo es el mejor ejemplo del modelo de gestión de las aerolíneas regulares existente en este momento en el mercado español.

IAG es el sexto mayor holding ³de empresas en número de ingresos, está compuesto por dos principales compañías como son Iberia LAE y British Airways y otras creadas como franquicia o adquiridas por el grupo como son Vueling, Aer Lingus, Iberia Express, Sun Air y otras muchas participadas como Ba Cityflyer, Openskies, Comair y Eurostar.

² Hub's: centros de conexión que las aerolíneas establecen en los aeropuertos y permiten la distribución de pasajeros hacia otros destinos.

³ Holding: forma de organización o agrupación de empresas, en las que una compañía adquiere la mayor parte de las acciones de la empresa con el fin de poseer el control total de la compañía.

Este grupo cuenta con una sede social en Madrid y una sede corporativa en Londres. El grupo dispone de una flota de casi 410 aviones y una red de rutas que cuenta con más de 200 destinos, cabe destacar que el grupo ha enfocado su operativa en vuelos hacia América del Sur, Central y África aprovechando su sede en Madrid y desde su sede en Londres hacia la América del Norte y Asia.

4.2.2. ANALISIS DAFO DE LAS COMPAÑÍAS DE BAJO COSTE

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Operan en aeropuertos secundarios -Servicios básicos para ahorrar en coste -Dependen de otros para asistencia en tierra -No operar con conexiones -Horarios limitados -No pertenece a ninguna alianza o grupo de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> -Mercado muy competitivo -Fluctuaciones de tarifas debido a las variaciones de precio del combustible -Ciclos económicos estancados o en recesión -Mucha regulación aeronáutica y gubernamental -Obsolescencia de la flota
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Rutas punto a punto -Tarifas más económicas -Producto simple que ahorra costes -Alta frecuencia de vuelos -Venta online -Mayor competitividad en precios debido a costes fijos bajos -Alta ocupación de vuelos 	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento del sector aeronáutico en el futuro -Lanzamiento de nuevas rutas de corto-medio alcance -Variabilidad de la demanda

Fuente: Elaboración propia

A día de hoy, encontramos muchas aerolíneas de este tipo en el mercado europeo, pero una de las más representativas es Ryanair aerolínea de bajo coste irlandesa fundada el 1985 y que está considerada la compañía aérea más rentable del mundo por su operativa de reducción de costes.

Su operativa no le permite tener una red de destinos alrededor de un solo aeropuerto, pero debemos destacar que cuenta con 179 destinos de los cuales la mayoría de ellos tienen como origen o fin los aeropuertos de Dublín o de Londres Stansted.

Como mencionábamos en el análisis DAFO no dispone de programa de viajero frecuente ni tampoco está asociada a una alianza. Sin embargo, pertenece a una asociación europea de compañías de bajo coste llamada ELFAA, para defender los intereses comunes.

4.2.3. ANALISIS DAFO DE LAS COMPAÑÍAS DE PUNTO A PUNTO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Costes fijos y de personal no tan bajos en comparación con las compañías de bajo coste -Bajo poder de negociación con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> -Variaciones del precio de combustible -Regulaciones aeronáuticas -Regulación en materia de seguridad
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Combina lo mejor de los modelos de gestión de las aerolíneas regulares y las de bajo coste -Capacidad de operar en aeropuertos principales y secundarios -Tarifas bajas -Posibilidad de añadir al servicio básico suplementos 	<ul style="list-style-type: none"> -Relación calidad precio -Combinación de venta por internet e intermediarios -Creación de programas de fidelización de clientes

Fuente: Elaboración propia

Un ejemplo clarísimo de compañía punto a punto, que como aclarábamos anteriormente son aquellas cuyo modelo de gestión es la combinación de lo que ofrecen las aerolíneas regulares y lo que se ahorran en costes las compañías Low Cost, es Norwegian Air Shuttle.

Norwegian está considerada la quinta mayor aerolínea de bajo coste. Como recalcamos anteriormente no pertenece a ninguna alianza, pero como Ryanair es miembro de la ELFAA y además uno de los miembros fundadores. Ofrece para sus clientes un programa de viajero frecuente “Norwegian Reward”, añadiendo una mayor calidad-precio a sus servicios.

En la siguiente tabla vemos de algunas de las diferencias entre los tres tipos de modelos de gestión de las compañías en diferentes aspectos según el modelo de gestión que sea utilizado. estas son las características más relevantes de dichos modelos.

5. Tabla: Principales diferencias de los modelos de gestión de las aerolíneas

	COMPAÑÍAS REGULARES	COMPAÑÍAS LOW COST	COMPAÑÍAS PUNTO A PUNTO
TIPO DE AEROPUERTO	Principales	Secundarios	Principales y secundarios
RANGO DE RUTAS	Largo, medio y corto alcance	Corto alcance	Medio y corto alcance
TIPO DE FLOTA	Varios tipos de aeronave	Mismo tipo de aeronave	Mismo tipo de aeronave
CAPACIDAD AERONAVE	Según el tipo de aeronave	De 150 a 200 pasajeros	De 150 a 200 pasajeros
OCUPACION MEDIA DEL VUELO	Menor al 65% en vuelos de corto alcance y mayor al 80% en vuelos de largo alcance	Mayor al 80% en todas sus rutas	Una media del 75% en todas sus rutas
TIEMPO DE AVITUALLAMIENTO	Entre 45 y 50 minutos	Menor a 25 minutos	Entre 25 y 30 minutos
APTITUD DEL PERSONAL	Mucha formación y mucha experiencia	Poca experiencia	Mucha información y poca experiencia
ASISTENCIA EN TIERRA	Propio	Subcontrata	Subcontrata
INFRAESTRUCTURA PROPIA	Elevada	Elevada	En el aeropuerto principal

	REGULARES	COMPAÑIAS LOW COST	COMPAÑIAS PUNTO A PUNTO
COSTES SALARIOS, ESTRUCTURA Y OFICINAS	Altos	Bajos	Medios
COSTES DE COMBUSTIBLE, HANDLING O TASAS	Altos	Bajos	Medios
TARIFAS	Altas	Bajas	Medias y bajas dependiendo de la competencia
SISTEMAS DE VENTA	Venta directa e intermediarios	A través de internet	A través de internet
SERVICIOS ADICIONALES	Incluidos en el billete o en la tarifa, servicios vip o Premium	No incluidos, servicios básicos mediante pago	Algunos servicios incluidos, con disponibilidad de servicios premium
ALIANZAS	Forman parte algunas de grandes alianzas	No forman parte de algunas alianzas	Tienen algunas alianzas con compañías regulares y de punto a punto
COMPETIDORES PRINCIPALES	Compañías regulares en el largo alcance y compañías de bajo coste y de punto a punto en el corto alcance	Compañías de bajo coste y de punto a punto	Compañías de bajo coste y de punto a punto

Fuente: Elaboración propia

Todos los modelos pueden ser validos dependiendo de las estrategias de la compañía y como quiera penetrar y enfocar sus estrategias hacia los diferentes mercados. Podemos decir a modo de conclusión que, los tres modelos compiten por segmentos del mercado que se

encuentran bastante diferenciados, pero con algunas características que pueden llegar a ser comunes en algunos aspectos entre ellos.

Es evidente que las compañías deben competir reduciendo los gastos operativos, que dependiendo de si se trata de una compañía de bandera o de bajo coste, tendrán mayor peso como pueden ser el combustible y las tasas aeroportuarias; para una compañía de bajo coste la política de reducción de estos costes será más estricta que para una compañía regular o de bandera, para así poder ofrecer precios competitivos y a la larga generar suficientes beneficios y conseguir que las empresas crezcan. También se ha de tener en cuenta los activos materiales de las compañías que son sus aeronaves.

Las compañías regulares tienen varios tipos de aviones según sus rutas, de los cuales la mayoría se encuentra en régimen de arrendamiento operativo y en arrendamiento financiero y una minoría en régimen de propiedad, mientras que los demás tipos de compañías siempre operan con un mismo tipo de aeronave que les permite reducir costes de formación y mantenimiento y toda su flota se encuentra en régimen de arrendamiento financiero, para tener opción de ir renovando la flota en un futuro próximo.

5. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA COMPAÑÍA ÁREA: NORWEGIAN

Del informe de gestión y de cuentas anuales del último trimestre y todo el año 2015 de Norwegian, vemos algunas ratios y cifras relevantes para destacar.

6. Tabla: Principales ratios y cifras destacables del informe de Norwegian

	2015	2014	VARIACION INTERANUAL
RENTABILIDAD	44%	43%	1%
INGRESOS POR UNIDAD	38%	35%	3%
COSTE UNITARIO	42%	42%	-
COSTE UN. SIN COMBUSTIBLE	31%	29%	2%
COMPRAS POR INTERNET	77%	82%	-5%

Fuente: Informe de gestión de Norwegian

En este cuadro podemos observar como el ratio de rentabilidad ha pasado de ser de 43% en 2014 a 44% en 2015, con lo cual vemos una variación interanual de un 1%, como habíamos visto anteriormente las compañías aéreas se caracterizan por tener alto volúmenes de ingresos y bajos márgenes de ahí, el dato bajo de rentabilidad.

Los ingresos por unidad producida han aumentado un 3% con respecto al año 2014, mientras que su coste unitario se mantiene constante en 42%

En comparación con el coste unitario sin combustible vemos uno de los grandes factores que afectan a los términos económicos de las empresas aéreas, en el análisis vemos como el coste se reduce de 42% a 31%, 9 puntos porcentuales de disminución, comprobando lo importante que supone para las empresas de bajo coste, el factor combustible.

Al ser un mix de las compañías regulares y de bajo coste, y comentamos anteriormente que una de las diferencias es la venta de servicios complementarios, supuso un incremento del 13% de aumento en los ingresos del mismo periodo del año anterior

Por último, decir que la aerolínea ha experimentado una disminución de las compras de billetes realizadas por internet de un 5% con respecto al año 2014, que es su único medio de venta.

Así vemos como Norwegian aplica unas políticas de combustibles muy estrictas, incluso llegando a comprar el combustible, aprovechando las variaciones y fluctuaciones que tiene el petróleo, para el año siguiente al periodo en que se encuentre o casi para la práctica totalidad del año.

Para la mayoría de las compañías aéreas resulta muy difícil no estar en números rojos. Así lo ha estado previendo IATA (Asociación de Transporte Aéreo Internacional), que ha vaticinado pérdidas para las compañías aéreas europeas estos últimos años debido a la crisis económica. El tráfico internacional aumento en un 19% las rutas domésticas mejoraron con un aumento del 5%.

En total en el cuarto trimestre transporto a 6.13 millones de pasajeros. La compañía ha adquirido una gran ventaja competitiva para el año 2016 ya que han comprado el combustible a un precio más barato y se compone de una de las flotas más jóvenes de Europa.

La ocupación media de la aerolínea fue del 85%, 4 puntos porcentuales más que en 2014, en total Norwegian tiene una flota de 105 aeronaves. La puntualidad de la compañía fue del 83%, con una regularidad de los vuelos programados del 99.6%.

5.1. PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADAS

Las ganancias del cuarto trimestre se vieron afectadas por el aumento del factor de ocupación en 4 puntos porcentuales y de rendimiento en 2 puntos porcentuales. La producción total aumento en un 7% impulsado por un crecimiento en la cuota de mercado que fue del 4%.

Los ingresos por unidad producida aumentaron un 7%, reduciéndose el coste unitario en un 2%, quedando un margen o beneficio después de impuestos de -13.2% en comparación con el -25,7% del año pasado.

Los ingresos totales en el cuarto trimestre fueron de 57,69 millones de euros un aumento del 16%. Estos ingresos del cuarto trimestre están relacionados con los ingresos de los billetes. El desarrollo del ingreso unitario en comparación con el año pasado refleja el rendimiento más alto del 2% y el aumento del factor de ocupación en las principales rutas, parcialmente compensado por el aumento de la media del sector. El cuarto trimestre fue el de mayor capacidad gracias principalmente a una nueva base de corto recorrido en el Caribe, los vuelos domésticos en España y los vuelos de larga duración entre Europa y el Caribe. Los ingresos por servicios complementarios fueron de 8,39 millones de euros, mientras los restantes 2,38 millones de euros se refieren a los fletes, comisiones, productos de terceros y las ganancias de las ventas de bienes.

Norwegian ha crecido rápidamente gracias a su expansión en el tráfico internacional y a la creación de nuevas bases, e implantación de nuevos destinos y mercados a su cartera. La expansión internacional permite la eficiencia y la mejora continua de la competitividad.

Los gastos de explotación se incrementaron en un 1% en el cuarto trimestre del 2015, lo que derivó en 54,49 millones de euros. El crecimiento vino derivado por el aumento la producción y la depreciación de la moneda noruega con respecto al dólar y al euro, parcialmente compensado por la reducción de los precios del combustible.

Los gastos de personal sufrieron un incremento del 3% (93,59 millones de euros) en el cuarto trimestre del 2015 con respecto al año anterior. El coste se redujo en un 3% debido al aumento de la productividad y el aumento del sector con bases internacionales, también, por el aumento de los salarios y la depreciación de la moneda.

Los gastos de distribución aumentaron un 21% en el cuarto trimestre del 2015 en comparación con el año anterior, derivado principalmente por el aumento de las comisiones de ventas con tarjetas de crédito en los mercados internacionales y el aumento de las ventas a través de las agencias de viajes.

El gasto de combustible tuvo una gran reducción en el cuarto trimestre 2015, un 18%, un total de 130,15 millones de euros, lo que se convierte en una reducción del coste unitario en un 23% en el trimestre.

El grupo, desde último trimestre de 2015 hacia delante tenía contratos firmados para cubrir aproximadamente el 50% del combustible a un precio medio de 555 dólares por toneladas para el año 2016 y aproximadamente el 20% con un precio medio de 563 dólares por tonelada para el año 2017. Los costes de mantenimiento técnico obtuvieron un incremento del 28%, en comparación con el mismo período del año anterior. Éstos gastos fueron compensados por el aumento de la producción y una mayor proporción de aeronaves en la flota.

Los gastos generales de administración aumentaron en un 14% en comparación con el mismo período del año anterior, debido a la introducción de nuevos mercados, productos y la creación de nuevas bases internacionales. Los gastos por arrendamiento financiero crecieron en un 15% con respecto al año anterior, lo que se reflejó en 60,95 millones de euros.

La amortización también tuvo un incremento elevado del 72% con respecto a 2014, es decir, se incrementaron en 39,69 millones de euros, debido principalmente a la adquisición de nuevas aeronaves propiedad de la flota y la depreciación de los valores residuales de la flota antigua.

Los activos financieros son contabilizados en dólares, adicionalmente se han firmado acuerdos para fortalecer la liquidez y la situación financiera, en la que se ampliará la flota adquiriendo 19 aeronaves que les serán entregadas a partir de 2017. Como parte del plan a largo plazo para asegurar una gestión óptima de la flota, se firmó la cesión de 12 aviones Airbus 320 a otras aerolíneas.

La deuda neta con intereses al final del cuarto trimestre fue de 1.858,00 millones de euros, esta situación se ve afectada por el aumento de la producción y la adquisición de activos.

5.2. ANALISIS DE LAS PARTIDAS DEL BALANCE DEL NORWEGIAN

El activo no corriente total fue de 2.884,91 millones de euros incrementándose en 885,39 millones de euros en comparación con el año 2014 derivado al incremento de las inversiones en relación a los pagos anticipados a los fabricantes de aviones y a la entrega de nuevos Boeing 737 800 y un Boeing 797-8, buque insignia de la compañía. Los créditos comerciales se incrementaron en 41,20 millones de euros durante el año 2015 debido al aumento de la producción y del ingreso unitario.

La partida de efectivo y sus equivalentes se incrementaron en 48,04 millones de euros durante el año 2015.

El pasivo no corriente al final del cuarto trimestre del año 2015 ascendió a 1.946,71 millones de euros incrementándose en 746,50 millones de euros debido a la emisión de nuevos bonos en la Bolsa de Oslo con un valor nominal de 108,440 millones de euros.

La reducción de la financiación del pago antes de la entrega y el ajuste al valor del mercado del dólar hicieron que los préstamos aumentaran el valor de la deuda en el período. El pasivo no corriente aumentó en 31,99 millones de euros debido a la acumulación del mantenimiento pesado compensado por una disminución en el pasivo por las compensaciones de la responsabilidad fiscal.

Los pasivos a corto plazo al final del cuarto trimestre fueron de 1.170,88 millones de euros, lo que supuso un incremento de 137,30 millones de euros debido al aumento de la producción y a la reducción del valor de ajuste a valor del mercado de los derivados de los instrumentos financieros y el aumento del pasivo de los miembros del programa de fidelización de la compañía Norwegian que fueron recompensados por la misma, lo que hizo que su pasivo aumentara.

El patrimonio al final del cuarto trimestre del 2015 fue de 321,55 millones de euros aumentando en 92,93 millones de euros con respecto al año anterior. Los flujos de efectivo y equivalentes fueron de 266,13 millones de euros al final del cuarto trimestre, lo que significó un aumento de 48,04 millones de euros con respecto al año 2014. La actividad operativa disminuyó en 4 millones de coronas noruegas con respecto al año anterior; al igual que las cuentas a cobrar también disminuyeron en 53,89 millones de euros

Las inversiones se redujeron en 71,25 millones de euros, debido a que en el año 2014 éstas consistieron únicamente en anticipos a los fabricantes de las aeronaves, mientras que, en el año 2015 se entregó uno de los aviones adquiridos con anterioridad.

Las actividades de financiación en el cuarto trimestre fueron de 117,23 millones de euros, mientras que, en 2014 fue 300,71 millones de euros debido a la emisión de bonos y al pago de los empréstitos que tenía la empresa, que fueron solventados con anterioridad.

Riesgos e incertidumbres para 2016 de la compañía Norwegian

Como consecuencia de la crisis financiera y la recesión global, la industria aérea está pasando por unos años difíciles. La mejoría de la demanda va a depender de los consumidores y de la confianza que las empresas depositen en los mercados claves de la compañía. Un mercado que cada vez tiene mayor capacidad de crecimiento y debido al bajo rendimiento, los

mercados se ven obligados a promover nuevos modelos. Para ello, se requiere una reducción de los costes con el fin de mantener la rentabilidad. Los precios del combustible y las fluctuaciones monetarias son riesgos que pueden tener un impacto significativo en los resultados financieros de la compañía.

El mercado de Norwegian está influenciado por la desaceleración de la economía y la gran competencia existente en el mercado danés. En la primera parte del primer trimestre del 2016 las demandas para realizar vuelos a Noruega han sido satisfactorias.

La compañía Norwegian seguirá creciendo en los años posteriores con respecto a sus competidores, debido a que, tendrá una continua eficiencia en cuanto a los costes se refieren y a introducción de aviones más grandes y más competentes. Para ello, se han adquirido para su entrega en 2016, 17 nuevos aviones con un coste operativo mucho más bajo.

A nivel mundial, la compañía Norwegian tiene veinte bases de operaciones, ampliándola en 2016 abriendo la primera base en el aeropuerto de Fiumicino, Roma, siendo ésta la primera en Italia.

La compañía tendrá un gran crecimiento en las rutas de corta distancia debido a la introducción de nuevas aeronaves 737-800, mientras, que las rutas de grandes recorridos también tendrán un crecimiento progresivo, por la adquisición de doce Boeing 787, para poder ajustar su capacidad con el fin de optimizar la cartera en función de la economía y del mercado.

6. CONCLUSIONES

Como conclusiones a este trabajo de fin de grado, consistente en el análisis económico del sector aéreo español, haciendo hincapié en la compañía Norwegian, una empresa joven en el mercado español, que ha tenido una evolución constante y creciente en el mercado europeo y que poco a poco ha intentado ganar cuota en el mercado español con la apertura de nuevas bases y la implantación de mayores frecuencias de rutas domésticas. Se resumen en los siguientes puntos los aspectos más relevantes de este estudio:

- Rentabilidades económicas bajas o incluso negativas como consecuencia de márgenes de venta muy bajos.
- Altos volumen de facturación, pero márgenes muy pequeños. Tienen elevados costes operativos.
- Inversión centrada en el largo plazo, más concretamente en el inmovilizado material, donde está valorado el principal activo con el que operan, las aeronaves.
- Fuerte liquidez en el largo plazo, para el mantenimiento de la flota.
- Altos niveles de liquidez debido a elevados niveles de tesorería que permite disponer de forma rápida de recursos líquidos para hacer frente a las fuertes inversiones que el propio sector requiere.
- Tienen políticas de cobros y pagos eficientes debido a que cobran por adelantado.
- Desequilibrio financiero coyuntural debido a que, aunque es una empresa que genera recursos, no son los suficientes como para cubrir sus necesidades financieras generadas por operaciones de inversión y financiación.
- Política de gastos de combustibles estrictas.
- Gran crecimiento de rutas de corta distancia.

Podríamos decir de Norwegian que es una empresa económicamente fuerte, con grandes planes estratégicos que tienen una visión muy analítica de los mercados en los que operan y en los que ven una necesidad y tienen capacidad para cubrirla. Evidentemente, es una empresa joven que intenta hacerse un hueco en un mercado muy competitivo y con un tipo de demanda muy sensible a los precios.

A largo plazo es posible que esta aerolínea se posicione en España como una de las compañías en el top 5 de aerolíneas punteras que operen en este mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Ministerio de fomento: <http://www.fomento.gob.es> Consultado:01/07/2016

Norwegian Airlines: <http://www.norwegian.com/es> Consultado: 01/07/2016

SABI: <http://sabi.bvdet.com> Consultado: 23/06/2016

Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.es/> Consultado: 23/06/2016

XE converter: <http://www.xe.com/es> Consultado: 06/09/2016

ANEXOS

Balance anual consolidado de Norwegian (no auditado) (mill. €)

ACTIVO	2014	2015
ACTIVO NO CORRIENTE		
INMOVILIZADO. INTANGIBLE	95.68	78.89
INMOVILIZADO.MATERIAL	2697.38	1846.56
BIENES DE INVERSION	98.96	79.06
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2891.5	2004.16
ACTIVO CORRIENTE		
INVENTARIO	11.31	9
CLIENTES	277.41	236.18
TESORERIA	266.63	218.49
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	555.35	463.67
TOTAL ACTIVO	3447.88	2468.65.M

PASIVO	2014	2015
CAPITAL SOCIAL		
CAPITAL DESEMBOLSADO	144.66	128.88
OTROS INSTRUMENTOS DE CAPITAL	177.55	100.20
TOTAL PATRIMONIO NETO	322.47	229.27
PASIVO NO CORRIENTE		
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	153.24	121.21
PRESTAMOS A L/P	1799.60	1082.90
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1953.38	1203.95
PASIVO A C/P		
PASIVO CORRIENTE	406.32	351.59
PRESTAMO A C/P	330.52	36.23
DEUDAS POR DAÑOS DE RECLAMACIONES	436.14	322.05
TOTAL PASIVO A C/P	1172.53	1034.73
TOTAL PASIVO	3447.8	2468.65

Cash Flow consolidado de Norwegian (no auditado). (mill. €)

ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	T4 2015	T4 2014	2015	2014
B° ANTES DE IMPUESTOS	(76.29)	(128.47)	8.14	(176.59)
IMPUESTOS	0	(22.01)	(4.78)	(22.01)
DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y DETERIOROS	39.77	23.04	123	81.19
CAMBIOS EN LA LIQUIDACION DE PASIVOS PROCEDENTES DEL TRAFICO AEREO	(20.16)	(20.64)	113.84	43.29
CAMBIOS EN CUANTAS A COBRAR	53.95	53.50	(19.02)	(15.21)
OTROS AJUSTES	(24.72)	(-2.25)	34.58	120.48
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE EXPLOTACION	(30.11)	(96.79)	255.69	31.14
ACTIVIDADES DE INVERSION				
COMPRAS E INGRESOS Y PAGOS ANTICIPADOS DE ACTIVOS TANGIBLES	(71.28)	(141.70)	(562.93)	(534.76)
COMPRAS DE BIENES DE INVERSION	0	0	0	(-0.15)
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE INVERSION	(71.28)	(141.70)	(562.93)	(534.91)
ACTIVIDADES DE FINANCIACION				
PRESTAMOS	208.77	338.14	626.30	665.43
REEMBOLSOS DEL PRINCIPAL	(72.58)	(24.95)	(198.31)	(136.65)
GASTOS FINANCIEROS	(22.65)	(12.30)	(86.81)	(42.80)
INGRESOS POR EMISION DE NUEVAS ACCIONES	4.04	0	14.99	0
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACION	117.38	301.15	356.49	486.51
EFFECTOS TIPO DE CAMBIO	1.2	0.58	0.73	1.18
VARIACION NETA FLUJO DE EFECTIVO	17.3	63.04	48.15	(16.84)
VARIACION AL PRINCIPIO DEL PERIODO	249.67	155.62	218.61	235.34
VARIACION AL FINAL DEL EJERCICIO	266.67	218.59	266.67	218.61

Cuenta de resultados consolidados de Norwegian (no auditado). (mill.€)

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADOS	T4 2015	T4 2014	2015	2014
INGRESOS DE EXPLOTACION	578.36	500.45	2445.44	2124.57
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACION	578.36	500.45	2445.44	2124.57
GASTOS DE EXPLOTACION				
GASTOS OPERATIVOS	363.03	352.08	1477.86	1467.82
GASTOS DE PERSONAL Y OTROS GASTOS SOCIALES	93.81	90.82	373.22	348.79
OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	89.44	98.86	192.39	178.58
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACION	546.19	541.67	2042.96	1995.07
B° ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS, ARRENDAMIENTOS, AMORTIZACIONES Y DETERIOROS	32.10	(41.29)	401.51	128.63
LEASING	61.06	53.28	240.55	200.65
B° ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS, AMORTIZACIONES Y DETERIOROS	(28.96)	(-94.54)	161.05	(72.00)
DETERIOROS Y AMORTIZACIONES	39.80	23.05	123.19	81.32
B° ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	(68.73)	117.52)	37.80	(153.31)
INGRESOS FINANCIEROS	3.38	1.5	8.29	5.75
GASTOS FINANCIEROS	12.28	7.87	38.00	24.06
OTROS GASTOS FINANCIEROS	(2.7)	(6.9)	(11.16)	(11.48)
RESULTADO FINANCIERO	(11.65)	(13.21)	40.89	29.79
B° DEL GRUPO4	4.05	2.19	11.21	6.24
B° ANTES DE IMPUESTOS	(76.24)	(128.35)	8.15	(176.84)
IMPUESTO	(35.71)	(22.27)	(18.60)	(60.57)
B°/P^a	(40.48)	(106.04)	26.76	116.28