

LOS VIKINGOS DEL AIRE



Los Boeing DreamLiner de Norwegian homenajean a personajes célebres, como Colón y Juan Sebastián Elcano.

NORWEGIAN SE HA HECHO CONOCIDA POR SER LA PRIMERA 'LOW COST' EUROPEA EN OFRECER VUELOS DE LARGO RADIO. QUIERE CONECTAR ESPAÑA CON ESTADOS UNIDOS EN 2017

POR RAQUEL LÁNDER
QUIEN LLEVÓ EL FENÓMENO DEL BAJO coste a Noruega, uno de los países con mayor poder adquisitivo de Europa, fue Bjorn Kjos, un piloto al que en los años 90, cuando ejercía como abogado, le tocó lidiar con el reflotamiento de una aerolínea escandinava. Decidió entrar

en el capital (ahora controla algo menos del 25%) con su hermano y la relanzó hace 15 años como una compañía de vuelos baratos. Aquello fue el principio de la veloz expansión de una aerolínea que opera en los cuatro mercados escandinavos, Gran Bretaña, Estados Unidos, Tailandia, España y ahora ▶

LOS VIKINGOS DEL AIRE

también en Italia. El año pasado transportó a 25,75 millones de pasajeros y tiene una capitalización bursátil de 10.745 millones de coronas. Por tamaño ya es la tercera de su categoría, por detrás de Ryanair y de easyJet.

Gran parte de su historia de crecimiento se está desarrollando mientras es testigo de la lenta agonía de SAS, la aerolínea estatal de bandera sueca. En estos momentos, Norwegian tiene una cuota del 41% en Oslo, del 22% en Estocolmo y del 17% en Copenhague. Una

zarse a por las aeronaves más eficientes. En 2012 hizo el pedido más grande de la historia de la aviación europea: 22 Boeing 737-800, 100 Boeing 737 MAX8 y 100 Airbus A320. Además, alquiló dos Boeing 787-800, conocido como *DreamLiner*, para sus vuelos de largo radio.

Este aparato consume un 20% menos de combustible que otros y sus emisiones contaminantes son también un 20% inferiores. La cabina es más silenciosa y las ventanas, más grandes. Lo más

SU GRAN ACIERTO FUE SER UNO DE LOS PRIMEROS CLIENTES DEL BOEING 787 'DREAMLINER'. ESTE APARATO GASTA UN 20% MENOS DE COMBUSTIBLE, ES MÁS SILENCIOSO Y REBAJA EL 'JET LAG'

eventual quiebra de SAS podría beneficiarle, como le sucedió a Vueling en Barcelona cuando se liquidó Spanair, que estaba muy apoyada por la Generalitat. Pero su existencia no le molesta mientras le siga robando pasajeros. Además, podría suceder como con la húngara Malev en 2012, que cuando cayó Ryanair tardó horas en anunciar que optaría a esos derechos de vuelo.

Durante los años en los que el petróleo estaba tan caro era impensable que ninguna compañía *low cost* se planteara cubrir rutas de largo radio. Oasis Hong Kong Airlines, por ejemplo, fracasó en el intento. Pero las cosas han cambiado con la llegada de aviones muy avanzados técnicamente, capaces de consumir muchos menos combustible. En los vuelos cortos, el *fuel* representa el 28%-30% de los costes, pero en un Madrid-Lima se lleva hasta el 60% del gasto total, incluso el 75% en rutas de más kilómetros.

Desde que en mayo de 2013 Norwegian inauguró la conexión Oslo-Nueva York, su imagen de marca está asociada inevitablemente a los vuelos baratos de largo radio. Desde su base operativa de Londres-Gatwick transporta viajeros a seis destinos de Estados Unidos y a Puerto Rico, incluido un vuelo diario a Nueva York. También conecta Oslo con la capital de Tailandia.

A Bjorn Kjos se le atribuye el mérito de haber sido de los primeros en lan-

importante es que la presión en cabina simula una altitud inferior y, por tanto, el *jet lag* del viajero suele ser menor. Actualmente, tiene nueve aparatos de este tipo. De las 291 plazas, 32 asientos están reservados a la clase *premium*. "Fue un acierto que la compañía decidiera vender dos tipos de billetes porque el margen que deja la clase *business* es muy superior", señala un experto del sector que trabaja en una consultora internacional. "Al viajero de negocios no le importa pagar un poco más por disponer de una serie de comodidades durante el vuelo que le permitan llegar al destino en buenas condiciones para enfrentarse a una reunión", señala David Höhn, socio responsable de Transporte de KPMG en España. El margen que dejan los asientos más ca-

"Otro punto fuerte de esta compañía es que tiene una propuesta innovadora en cabina que puede ser atractiva para un determinado público", señala Pere Suau-Sánchez, profesor del Air Transport Management Centre en la Cranfield University (Reino Unido). Esta compañía no permite el uso del teléfono móvil en vuelo, pero sí dispone de conexión wifi, que además es gratuita, a diferencia de otras aerolíneas, como Iberia y Air Europa. Fue la primera en ofrecer un servicio de alquiler de películas.

"Estas nuevas aerolíneas se están beneficiando bastante de la demanda generada por las personas que dejaron sus países como consecuencia de la recesión de 2008 para buscar trabajo fuera, entre ellos muchos españoles. Es algo de lo que se habla poco, pero que ha elevado el tráfico con Londres y con Alemania", explica Suau-Sánchez. Se trata de una población flotante que con cierta regularidad vuelve a casa y que recibe visitas a menudo.

PRECIOS. Norwegian presume de ofrecer tarifas hasta un 40% más baratas que los gigantes del espacio aéreo. Pero cualquier usuario sabe que en la práctica esos asientos chollo son una parte pequeña de la oferta disponible. Dependiendo de cuándo compres y de los extras contratados (Norwegian cobra por facturar la maleta, por el servicio de comida a bordo y por elegir asiento), el precio inicial no es raro que se duplique. La tarifa base para volar de Londres a Nueva York es de 139 libras por

EN ESPAÑA ES LA OCTAVA AEROLÍNEA, POR DELANTE DE IBERIA EXPRESS Y DE AIR NOSTRUM, PERO MUY LEJOS DE RYANAIR Y VUELING. CONECTA MADRID Y BARCELONA CON CANARIAS

ros es fundamental, junto con el tipo de avión, para rentabilizar los vuelos transatlánticos.


No es la única compañía que opera el *DreamLiner*. British Airways, uno de sus grandes competidores, también los tiene en su flota, y hay aerolíneas que disponen de más aparatos que Norwegian, como Jetstar y Thomson Airways.

trayecto. Desde París (algo que hará en julio), el precio empieza en 179 euros por trayecto.

Si uno intenta reservar un vuelo entre Londres y Nueva York a una hora más o menos conveniente y con una antelación suficiente, y tener un mínimo de confort, la diferencia con British Airways se reduce sensiblemente. Con el

plus de que British tiene un vuelo cada hora, incluye muchos extras de serie y un servicio muy bueno ante cualquier incidencia.

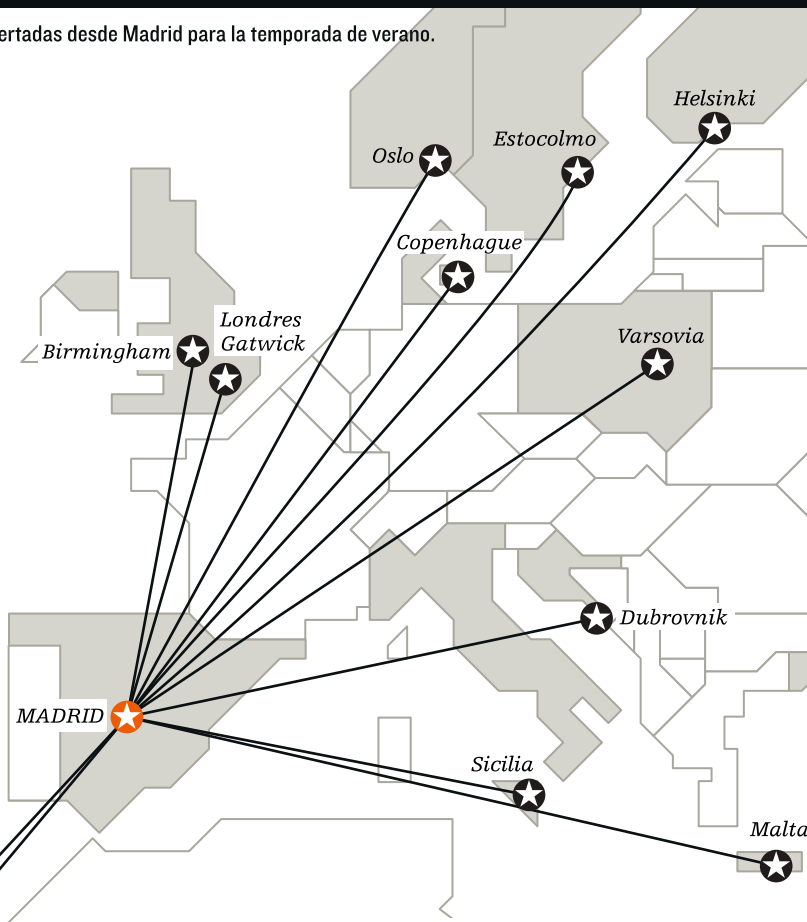
CANARIAS. Norwegian es prácticamente una recién llegada a España. Enlaza Madrid con varios destinos del norte de Europa y tiene un vuelo diario con Londres. Nuestro mercado representa un 20% del negocio de Norwegian. En octubre empezó a ofrecer rutas domésticas. Desde entonces conecta Barcelona, Madrid y Málaga con Canarias. Por volumen de tráfico se trata de la compañía *low cost* que más ha crecido en España en los últimos cinco años (ver gráfico). Sin embargo, todavía es la octava por número de viajeros (5,25 millones en 2015, una cuarta parte que Vueling), por delante de Iberia Express y Air Nostrum. La oferta de asientos es de 460.164, muy lejos de los 7,04 millones de easyJet y de los 18,68 millones de Vueling, según OAG. Eso sí, su flota es la más joven (ver gráfico). Parte de la plantilla está contratada a través de una ETT para afrontar las puntas de tráfico, una práctica que es legal. La aerolínea escandinava tiene seis bases en España y la de Barcelona ejerce como sede del sur de Europa.

El fundador, Bjorn Kjos, es un enamorado de Marbella. Por 

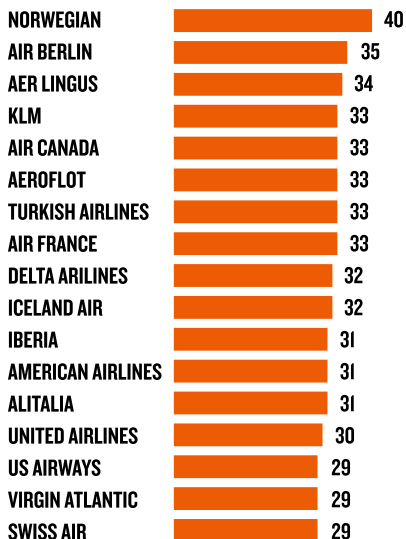
Tenerife 
G. Canaria

250.000 PLAZAS MÁS PARA VOLAR AL NORTE DE EUROPA Y LAS ISLAS

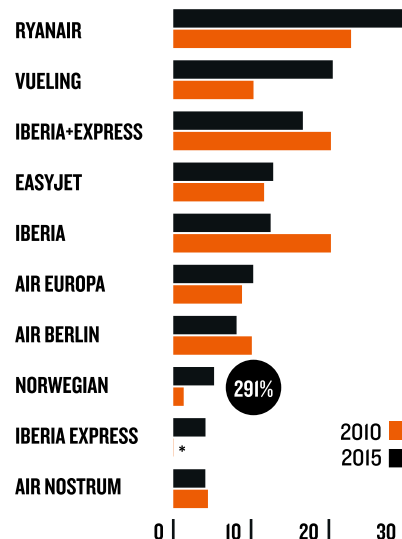
Rutas ofertadas desde Madrid para la temporada de verano.



SOBRESALIENTE EN EFICIENCIA
Pasajeros transportados por cada litro de combustible.

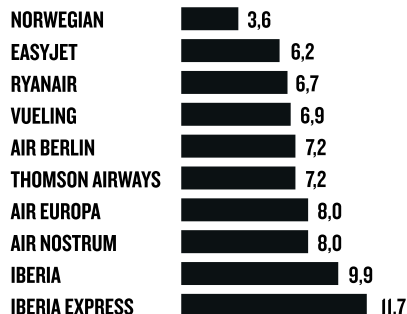


LAS DE BAJO COSTE, LAS QUE MÁS CRECEN
Evolución del número de pasajeros, 2010-2015. En millones.



LA CLAVE ESTÁ EN LOS AVIONES

Edad media de la flota de las aerolíneas con mayor tráfico de España.



Fuente: Norwegian, International Council of Clean Transportation (datos de rutas transatlánticas correspondientes a 2014), Aena y airlinefleets.net.

*No existía.

GESTIÓN

LOS VIKINGOS
DEL AIRE

tanto, no es casual su temprana apuesta por España. Su última promesa es que estará en condiciones de vender billetes desde Madrid y Barcelona a Los Ángeles, San Francisco y Boston en 2017. "Le auguro potencial de crecimiento porque las perspectivas para el tráfico en España son positivas", señala un experto del sector. Su principal competidor en Madrid es Iberia Express y en Barcelona, donde hace vuelos de conexión, Vueling. Cada una, con su modelo.

La penetración europea del bajo coste ronda actualmente el 45%-50% y hay estudios que dicen que alcanzará el 65%.

DIVISAS. La debilidad más evidente es que Norwegian funciona con coronas suecas en una industria que se mueve en dólares. En esa divisa cotiza el precio del petróleo y se compran o alquilan los aviones. El *hub* desde donde despegan sus principales vuelos internacionales está en Oslo, que movió 24 millones de viajeros el año pasado. "Se trata de un aeropuerto mediano, aunque su rol como centro de conexiones es relativamente pequeño", explica Pere Suau-Sánchez. En 2015 lo utilizaron para viajar de Europa a Estados Unidos 75.000 pasajeros, la mitad de ellos con Norwegian. Por poner los números en perspectiva, para el mismo mercado y año, Copenhague fue capaz de conectar a 185.000 pasajeros y Londres-Heathrow, a dos millones, según OAG Traffic Analyser.

En el mapa, Oslo está bien situado estratégicamente para ir de Europa a Asia. Se trata prácticamente de una línea recta. En cambio, para cruzar el Atlántico, el rodeo que deben dar muchos viajeros europeos es considerable.

A pesar de no ser una compañía de bandera europea, en la práctica funciona como si lo fuera. Noruega se acoge al Tratado de Cielos Abiertos, que recoge acuerdos bilaterales y multilaterales de tráfico aéreo, y es miembro del acuerdo Schengen de libre circulación de personas europeo. Sin embargo, poder operar desde su filial británica o desde la irlandesa le facilitaría mucho la vida para obtener derechos de tráfico



No es casual su apuesta por España. Bjorn Kjos, el artífice de la Norwegian actual, veranea desde hace años en Marbella.

en lugares más complicados, como África y Asia, según fuentes de la compañía. Lleva bastante tiempo esperando autorizaciones que no llegan. El aeropuerto de

Dublín cuenta con la ventaja añadida de que permite volar a Estados Unidos sin necesidad de pasar por inmigración al llegar a destino.

Para los estándares de una *low cost*, el servicio de Norwegian es bastante bueno y la distancia entre asientos, suficiente. Ayuda bastante la edad media de la flota, que no llega a cuatro años, cuando la media de la industria es de 11,7. La competencia le gana en otros parámetros, como la ocupación de sus aeronaves. La media es del 86,2%, mayor que el 81,3% de Vueling, pero peor

que el 91,6% de easyJet. Como sucede en otras compañías escandinavas, el comité de empresa es tremendamente fuerte.

RENTABILIDAD. Desde el punto de vista financiero, Norwegian no disfruta de una situación holgada por culpa de sus ambiciosos planes de crecimiento. Actualmente gana dinero, pero en 2014 sufrió pérdidas de 1.070 millones de coronas danesas (114 millones de euros). El motivo principal vino derivado de problemas técnicos de los primeros aviones *DreamLiner* recibidos. Eso les obligó a buscar un plan B de prisa y corriendo. También influyó el elevado precio del petróleo de entonces, contra el que no tenía tantas coberturas contratadas como ahora. Y, por último, el coste de una huelga, la primera de su corta his-



toria. Sus márgenes son peores que los de sus competidores. El operativo, el más importante, es del 3,7%, lejos del 22,4% reportado por Ryanair o del 14,7% de easyJet (hasta septiembre), según CAPA. La rentabilidad de las tres es bastante similar, pero en Norwegian se reparte entre más kilómetros, porque las otras dos solo hacen vuelos de dos o tres horas. Su deuda neta creció un 52% en 2015 y representa casi seis veces su valor en libros. La diferencia entre los ingresos y gastos de todos sus vuelos es demasiado ajustada: 0,46 coronas por asiento disponible y kilómetro ofertado frente a 0,44 coronas. Norwegian no facilita datos desglosados. Por tanto es imposible saber si sus rutas de largo radio son rentables. Lo único que señala sobre el particular es que estos vuelos crecerán un 40% anual

de aquí a 2020 y que la ocupación de sus aviones en la ruta a Nueva York es del 93%.

Lo que le obliga a ir tan al límite financieramente son sus abultados pedidos de aviones. Actualmente tiene 97 Boeing 737-800 (el que utiliza para los vuelos cortos) y nueve Boeing 787 (para los largos). Tiene encargos en firme

precio del petróleo y las perspectivas de que eso continúe aumentan las posibilidades de rentabilizar este tipo de rutas", señala David Köhn, socio responsable de Transporte de KPMG.

La rentabilidad es el quid de la cuestión. Hay expertos que piensan que teóricamente parece imposible, porque operar vuelos de largo recorrido choca

SU MERCADO NATURAL DE CRECIMIENTO ES ESTADOS UNIDOS, PERO TAMBIÉN ASIA. ALLÍ SE TOPARÁ CON LAS AEROLÍNEAS DEL GOLFO, QUE DAN UN BUEN PRODUCTO A UN PRECIO AJUSTADO

para más del doble de la flota actual. De ellos, 29 son 787. Algunos son en propiedad y otros en alquiler. Los utiliza de promedio 11 horas al día, en la franja alta de la industria.

Dentro de su plan de vuelo, Asia y Estados Unidos aparecen como sus dos mercados naturales de crecimiento. En el primero el espacio es grande, porque hasta la fecha solo transporta pasajeros de Oslo a la capital de Tailandia. Además de llevar a sus compatriotas a broncearse al sol, en un futuro también habrá una demanda de turistas asiáticos que querrán viajar a Europa. El problema es que se topará enfrente con una dura competencia, el tridente formado por Emirates, Qatar Airways y Etihad. Se calcula que Lufthansa ha perdido un tercio de su penetración en los vuelos a Asia por culpa de las aerolíneas del Golfo. "Se trata de compañías muy agresivas, con un producto bastante bueno y tarifas asequibles", apunta Pere Suau-Sánchez. Hay quien dice, y no le falta razón, que las *low cost* se comieron la comida de las aerolíneas de bandera, y ahora son los tiburones de los petrodólares los que les están robando la cena.

Air Asia X, una franquicia de la *low cost* Air Asia con sede en Kuala Lumpur, es la otra compañía que está explorando los límites del bajo coste con vuelos de muchas horas.

"El largo radio en las compañías *low cost* es un modelo de negocio que tiene futuro si se cuenta con una flota moderna y eficiente que sea capaz de conseguir ahorrar en combustible. El bajo

contra la esencia del modelo de bajo coste. Cuando entra en juego la necesidad de cuadrar esos horarios para que los viajeros cojan los enlaces que despegan del *hub*, los números dejan de salir. Conectar en el aeropuerto maletas y pasajeros supone mucho gasto de tiempo y de dinero. "Cuando una aerolínea *low cost* ofrece largo radio necesita alimentar los aviones con vuelos de conexión y eso desvirtúa el modelo, ya que las rutas de corto radio ya no pueden programarse a las horas más competitivas", afirma Suau-Sánchez. menciona como ejemplo el caso de Iberia en Barcelona en el año 2000 y posteriores. Su producto no era bueno porque los horarios dependían del *hub* de Madrid, de tal manera que la primera oleada de vuelos no despegaba de Barcelona antes de las 9,30 horas. Eso chocaba con lo que pedía la demanda del Prat. Vueling hace conexiones, pero no organiza los horarios basándose en eso, ni mucho menos.

Norwegian no pertenece ni a OneWorld ni a ninguna otra alianza. Hacerlo tiene ventajas, como compartir un mismo programa de fidelización, es más fácil alimentar los aviones y los costes de mantenimiento se reducen. Sin embargo, también comporta muchas obligaciones. "Es posible alcanzar muchos acuerdos comerciales sin necesidad de adherirte a ninguna", sostienen fuentes oficiales de Norwegian. Es cierto. De hecho se rumorea que hay contactos con otra *low cost* para llenar sus aviones en un aeropuerto europeo. Habrá que estar atentos. 