

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2024-2025**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

(Mención en Finanzas)

**LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN EL SECTOR  
AERONAUTICO**

**(CASO DE AIR EUROPA)**

**THE COVID-19 PANDEMIC IN THE AVIATION  
SECTOR**

**(CASE OF AIR EUROPA)**

AUTOR/A: ALVARO RICCA MUÑOZ

DIRECTOR/A: MARIA MERCEDES CARRO ARANA

CONVOCATORIA DE DEFENSA: FEBRERO 2025

*DECLARACIÓN RESPONSABLE*

*La persona que ha elaborado el TFG que se presenta es la única responsable de su contenido. La Universidad de Cantabria, así como quien ha ejercido su dirección, no son responsables del contenido último de este Trabajo.*

*En tal sentido, Don/Doña*

*.....Alvaro Ricca Muñoz ..... se hace responsable:*

- 1. De la AUTORÍA Y ORIGINALIDAD del trabajo que se presenta.*
- 2. De que los DATOS y PUBLICACIONES en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.*

*Asimismo, declara que el Trabajo Fin de Grado tiene una extensión de máximo 10.000 palabras, excluidas tablas, cuadros, gráficos, bibliografía y anexos.*

*Fdo.: .....Alvaro Ricca Muñoz.....*

## RESUMEN

La pandemia del Covid-19 ha provocado una de las mayores crisis a nivel mundial de las últimas décadas, afectando en gran medida a la mayoría de los sectores económicos. Uno de los sectores más afectados por esta crisis ha sido el sector aeronáutico debido a las restricciones de movilidad, así como el cierre de fronteras y la disminución en la demanda de vuelos. Esta situación ha supuesto la pérdida de millones a aerolíneas, aeropuertos y fabricantes de aeronaves, además de dejar en evidencia ciertas deficiencias y debilidades en el sector ante futuras crisis similares. Esta ha tenido un especial impacto en el sector aeronáutico en España, debido a la gran importancia del turismo en su economía y ha causado grandes consecuencias tanto a nivel nacional como regional.

Por consiguiente, este trabajo pretende efectuar un análisis de los efectos de esta crisis en el sector (aerolíneas, aeropuertos, fabricantes...) tanto en España como a nivel mundial, así como identificar errores cometidos e implicaciones prácticas que permitan al sector estar más preparado ante una futura crisis similar como la del Covid-19.

Con este fin se ha procedido a realizar un estudio en profundidad de los efectos de la pandemia en el sector en todo el mundo y en España estudiando todos los parámetros del sector de estos últimos años así como a analizar el sector poniendo como ejemplo la aerolínea Air Europa mediante un análisis DAFO y un análisis económico y financiero de la compañía de modo que podamos sacar conclusiones de la situación del sector y promulgar medidas para tratar de mejorar la situación y resiliencia del sector con el objetivo de que se encuentre más preparado ante una futura crisis similar a la de la pandemia del Covid-19.

## ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has caused one of the biggest global crises in recent decades, affecting most economic sectors to a large extent. One of the sectors most affected by this crisis has been the aviation sector due to mobility restrictions, as well as the closure of borders and the decrease in demand for flights. This situation has cost airlines, airports and aircraft manufacturers millions, as well as revealing certain deficiencies and weaknesses in the sector in the face of similar crises in the future. This has had a special impact on the aviation sector in Spain, due to the great importance of tourism in its economy, and has caused major consequences at both national and regional level.

Therefore, this work aims to analyse the effects of this crisis on the sector (airlines, airports, manufacturers...) both in Spain and worldwide, as well as to identify mistakes made and practical implications that will enable the sector to be better prepared for a similar crisis in the future.

To this end, we have carried out an in-depth study of the effects of the pandemic on the sector worldwide and in Spain, studying all the parameters of the sector in recent years, as well as analysing the sector, using the Air Europa airline as an example, through a SWOT analysis and an economic analysis of the company, so that we can draw conclusions about the situation of the sector and enact measures to try to improve the situation and resilience of the sector with the aim of making it more prepared for a future crisis similar to that of the Covid-19 pandemic.

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	5
1.1 CONTEXTO GENERAL DEL SECTOR AERONÁUTICO .....	5
1.2. OBJETIVOS .....	6
1.3. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	6
2. EL SECTOR AERONÁUTICO ANTES DE LA PANDEMIA.....	6
2.1. IMPORTANCIA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL SECTOR.....	7
2.2. EVOLUCIÓN PREVIA AL COVID-19: TENDENCIAS Y DESAFÍOS .....	7
3. IMPACTOS DE LA PANDEMIA EN EL SECTOR AERONÁUTICO.....	9
3.1 IMPACTOS ECONÓMICOS.....	9
3.2. IMPACTOS OPERATIVOS.....	13
3.3. IMPACTOS LABORALES.....	16
4. ANÁLISIS COMPARATIVO: ESPAÑA Y EL CONTEXTO GLOBAL .....	16
4.1. TRÁFICO AÉREO .....	16
4.2. AYUDAS GUBERNAMENTALES.....	17º
5. RESILIENCIA Y RECUPERACIÓN DEL SECTOR AERONÁUTICO E IMPLICACIONES PRÁCTICAS PARA PREVENIR FUTURAS CRISIS .....	18
5.1. RESILIENCIA Y RECUPERACIÓN DEL SECTOR .....	18
5.2. IMPLICACIONES Y MEDIDAS PRÁCTICAS DE PREVENCIÓN.....	22
5.2.1. Análisis DAFO Air Europa.....	22
5.2.2. Análisis Económico Air Europa.....	24
5.2.3. Conclusión del análisis de Air Europa.....	36
6. CONCLUSIONES .....	36
7. BIBLIOGRAFÍA.....	39

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 CONTEXTO GENERAL DEL SECTOR AERONÁUTICO

El sector aeronáutico es uno de los mayores sectores económicos en el mundo siendo el responsable de transportar a más de 4.500 millones de pasajeros en el año 2019 y realizando más de 40 millones de vuelos en solo un año. Esta es la razón por la cual se trata de un pilar fundamental en la economía mundial y la conectividad internacional.

Antes de la pandemia del Covid-19 el sector se encontraba en un crecimiento sostenido, esto debido al aumento de demanda de vuelos tanto de mercancía como de pasajeros, así como la aparición de mercados emergentes como pueden ser los países en vías de desarrollo (India, Bangladesh...). De la misma forma, los mercados consolidados también se encontraban en pleno crecimiento dibujando un panorama idílico en el sector.

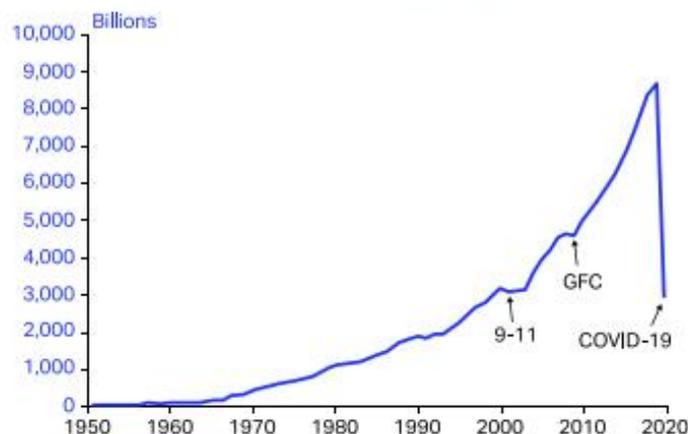
En el caso de España el sector aeronáutico tenía un peso muy relevante en la economía debido a su estrecha relación con el turismo y al contar con dos de los aeropuertos más grandes de Europa como son el Aeropuerto Adolfo Suarez Madrid – Barajas y el Aeropuerto Josep Tarradellas Barcelona – El Prat, convirtiendo a España en un punto clave de conexión entre América y Europa y la puerta de entrada de Iberoamérica en Europa. (*Aena, 2010*)

La irrupción de la pandemia del COVID- 19 paralizó todo este crecimiento y sumió al sector en una de las mayores crisis de su historia. Las restricciones de movilidad, la incertidumbre global y el cierre de fronteras provocaron un desplome en el tráfico aéreo, ya que según IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) éste se desplomó en un 60% y los ingresos de las aerolíneas en un 55%.

*Ilustración 1.1.1 Demanda de vuelos de los pasajeros.*

### Worldwide revenue passenger kilometers (RPKs) flown annually

Source: IATA Economics, using data from IATA and ICAO



Fuente: (*IATA Economics, 2020*)

## 1.2. OBJETIVOS

Los objetivos que nos hemos planteado para la realización de este TFG son los siguientes:

1. Analizar en profundidad el impacto de la pandemia en el sector aeronáutico en todo el mundo y en España en concreto.
  - 1a. Analizar la importancia y magnitud del sector antes de la pandemia.
  - 1b. Analizar el estado y la tendencia del sector antes de la pandemia.
  - 1c. Examinar el impacto de la pandemia en el ámbito económico, operativo y laboral.
2. Llevar a cabo una comparación de los efectos de la pandemia entre España y el resto del mundo en el sector.
3. Llevar a cabo un análisis de la recuperación del sector en los ejercicios posteriores.
4. Enunciar medidas y reformas que pueda adoptar el rector para mejorar su resiliencia y aumentar la prevención ante futuras crisis.

## 1.3. METODOLOGÍA UTILIZADA

Para lograr este análisis en profundidad de los efectos y consecuencias de la pandemia vamos a comparar y analizar los datos e informes de las principales instituciones aeronáuticas como pueden ser los informes anuales de IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo), los datos proporcionados por Aena (Sociedad mercantil estatal que gestiona los aeropuertos y helipuertos españoles), la FAA (Administración Federal de Aviación de los Estados Unidos), EASA ( Agencia Europea para la Seguridad Aérea) entre otros, así como informes y noticias relacionados con el tema a tratar.

Además, también utilizaremos las cuentas anuales de antes y después de la crisis de algunos de los principales agentes del sector (como pueden ser el holding de aerolíneas IAG o los fabricantes de aeronaves Airbus y Boeing) con el objetivo de sacar conclusiones y realizar un análisis en profundidad de los efectos provocados.

Para analizar el proceso de recuperación del sector tras la crisis lo dividiremos en varias fases, describiendo la situación y las medidas que se adoptaron en cada una de ellas, así como su evolución utilizando los informes y datos de las principales instituciones aeronáuticas.

Al tratarse de un sector sumamente grande y que abarca innumerables situaciones que varían de un país a otro o de un operador a otro, he decidido coger el ejemplo de un caso concreto y relacionado con el sector español, como es el caso de Air Europa, de modo que las conclusiones y recomendaciones que saquemos se puedan extrapolar al resto del sector. Para hacer esto llevaremos a cabo la realización de un análisis DAFO para analizar la situación general de la compañía y oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

Además, realizaremos un análisis financiero a corto y largo plazo de la situación de Air Europa en la actualidad, de modo que tengamos una idea clara acerca de la situación financiera por la que atraviesa la compañía.

## **2. EL SECTOR AERONÁUTICO ANTES DE LA PANDEMIA**

### **2.1. IMPORTANCIA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL SECTOR**

El sector aeronáutico es uno de los sectores más importantes a nivel mundial siendo un pilar fundamental en la conectividad global del planeta, impulsando el comercio internacional y el turismo, siendo el motor principal de la globalización. También tiene una gran importancia económica siendo un factor clave en la economía global ya que se estima que el sector aeronáutico representa un 3,5% del PIB global generando directamente 62,7 millones de empleos en el mundo y alcanzando los 4.100 millones de pasajeros y 110.300 millones de toneladas transportadas en 2016. (CEOE, 2019)

En España también se trata de un sector clave y estratégico debido a su estrecha relación con el turismo, uno de los sectores económicos más importantes del país. En 2018 los aeropuertos españoles transportaron un total de 263 millones de pasajeros, un 5,8% superior al año anterior, además el volumen de operaciones ascendió a más de 2,3 millones, un 5,8% más que el año anterior y se transportaron más de 1 millón de toneladas, un 9,9% más que el año anterior. También se trata de un sector que genera un gran número de empleos generando en España 440.000 empleos de forma directa e indirecta (2% de la población ocupada). (CEOE, 2019)

### **2.2. EVOLUCIÓN PREVIA AL COVID-19: TENDENCIAS Y DESAFÍOS**

Antes de la pandemia del Covid-19 el sector aeronáutico se encontraba en una etapa de crecimiento sólido y sostenido, impulsado por la globalización, el aumento del turismo internacional y el crecimiento de mercados emergentes.

Este crecimiento se ve en el aumento progresivo de la demanda tanto de pasajeros como de mercancías en todas las regiones del mundo. Se destaca el aumento de la demanda de pasajeros en la región de Asia – Pacífico, esto debido al aumento de la población y al desarrollo de mercados emergentes como India o Indonesia.

*Ilustración 2.2.1 Aumento de la demanda regional de pasajeros y demanda de mercancías.*



RPK: Demanda de vuelos de pasajeros.

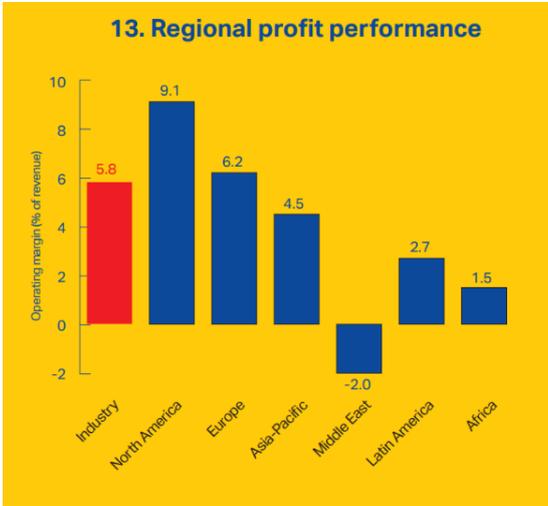
FTK: Es el equivalente al RPK para el transporte de mercancías.

Fuente: (IATA Economics, 2019)

Como podemos observar en la gráfica la demanda de vuelos de pasajeros y mercancías aumentaba de forma sólida en todas las regiones del mundo, sobre todo destacando el gran aumento de la demanda de pasajeros que muestra un aumento superior al 5% en todas las regiones.

También podemos observar beneficios en el sector en la mayor parte del mundo con un margen operativo (EBIT) superior al 5% en el sector, el cual llega hasta el 9,1% en América del Norte, la región con mayor margen operativo, y hasta el 6,2% en Europa. La única excepción la encontramos en Oriente Medio donde el margen operativo es del -2%. Esto es debido a un entorno más desafiante, del mismo modo que ocurre con África que cuenta con un margen operativo (EBIT) de solo el 1,5%.

Ilustración 2.2.2 Beneficios regionales.



*Fuente: (IATA Economics, 2019)*

Como vemos en la gráfica, el mercado de vuelos regionales presentaba un gran crecimiento en todas las regiones del mundo, llegando a una media de crecimiento de casi un 6%, siendo Oriente Medio la única excepción en el mercado regional, con un descenso del 2% de la demanda.

### **3. IMPACTOS DE LA PANDEMIA EN EL SECTOR AERONÁUTICO**

#### **3.1 IMPACTOS ECONÓMICOS**

La crisis del Covid-19 en el sector aeronáutico ha sido catalogada como lo peor crisis en el sector desde la segunda guerra mundial según IATA, y sus efectos tanto económicos como operativos han sido devastadores.

*Anteriormente, se pensaba que las repercusiones negativas sobre la aviación de los atentados terroristas del 11-S y la crisis financiera mundial de 2007-08 eran dramáticas. Pero ninguno de los dos tuvo un impacto comparable a lo que se calcula que será un descenso del 66% en los ingresos por pasajero-kilómetro (RPK) mundiales en 2020. (IATA Economics, 2020)*

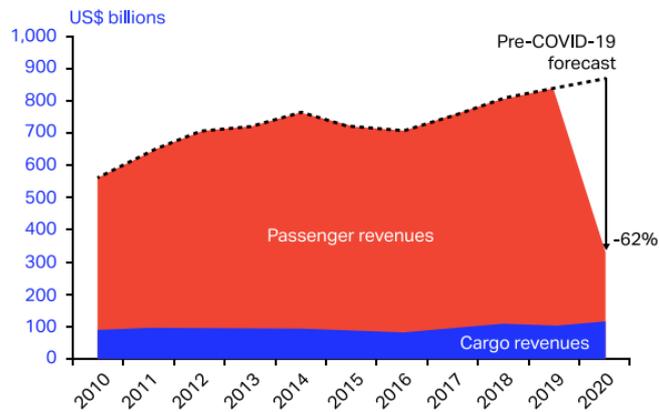
En cuanto a los impactos económicos, según IATA (Agencia Internacional de transporte Aéreo) las aerolíneas de todo el mundo sufrieron en 2020 un descenso en la demanda de vuelos de un 66,5% provocando unas pérdidas netas de 118.5 mil millones de dólares. Los vuelos de carga sufrieron en menor medida este descenso de la demanda, disminuyendo únicamente en un 11,5%.

Para poner en contexto la gravedad de esta crisis, en 2020 se realizaron 16,4 millones de vuelos frente a los 38,9 millones realizados en 2019.

*Ilustración 3.1.1 Ingresos de aerolíneas por pasajeros y mercancía*

### Airline revenues more than 60% below precrisis forecast

Source: IATA Economics



Fuente: (IATA Economics, 2020)

Esta crisis fue devastadora para las aerolíneas las cuales acumularon una deuda global de 659 mil millones USD y presentan unas pérdidas anuales globales sin precedentes, llegando estas hasta los 118 mil millones USD según el informe anual de IATA. (IATA Economics, 2020)

Para poder poner un ejemplo, vamos a analizar el caso de IAG, un holding hispano – británico de aerolíneas dueño de British Airways (aerolínea bandera del Reino Unido) e Iberia (Aerolínea bandera de España) entre otras.

*Ilustración 3.1.1 Cuenta de resultados Grupo IAG. Año 2020*

<b>Income statement for the year to December 31, 2020</b> <b>(Expressed in thousands of euros)</b>			
	<b>Note</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>Continuing operations</b>			
<b>Revenue from operations</b>		<b>42.489</b>	893.487
Rendering of services to Group companies	<b>11,14</b>	42.489	68.341
Dividend income	<b>14</b>	-	825.146
<b>Employee costs</b>	<b>11</b>	<b>(18.949)</b>	(52.459)
Wages, salaries and other costs		(15.413)	(44.483)
Social security costs		(3.536)	(7.976)
<b>Other operating expenses</b>		<b>(19.863)</b>	(29.846)
External services received		(18.607)	(28.315)
Other operating expenses		(1.256)	(1.531)
<b>Impairment and (losses)/gains on financial instruments</b>	<b>6</b>	<b>(160.003)</b>	-
Impairment losses on equity instruments, Group companies		(160.003)	-
<b>OPERATING (LOSS)/PROFIT</b>		<b>(156.326)</b>	811.182
<b>Finance income</b>		<b>26.257</b>	13.250
Marketable securities and other financial instruments			
Receivable from debt with Group companies and associates	<b>11,14</b>	15.995	13.110
Receivable from third parties	<b>11</b>	10.262	140
<b>Finance costs</b>		<b>(52.360)</b>	(59.929)
Payable on debt with Group companies and associates	<b>11,14</b>	(17.950)	(15.905)
Payable on debt with third parties	<b>11</b>	(34.410)	(44.024)
<b>Impairment and (losses)/gains on financial instruments</b>	<b>6,11</b>	<b>(108.917)</b>	-
Impairment losses on loans receivable from Group companies		(108.917)	-
<b>Change in fair value of financial instruments</b>		-	(18.715)
<b>Currency differences</b>		<b>17</b>	344
<b>NET FINANCE EXPENSE</b>		<b>(135.003)</b>	(65.050)
<b>(LOSS)/PROFIT BEFORE TAX</b>		<b>(291.329)</b>	746.132
<b>Taxes</b>	<b>10</b>	<b>(4.976)</b>	17.451
<b>(LOSS)/PROFIT FOR THE YEAR</b>	<b>3</b>	<b>(296.305)</b>	763.583

Fuente: (International Airlines Group. IAG, 2021)

IAG presentó en 2019 un resultado neto de 763.583.000 euros de beneficio frente a los 296.305.000 en pérdidas del año siguiente debido a la pandemia. Una diferencia de 1.059 mil millones de euros de un ejercicio a otro, a pesar de la reducción de gastos como los gastos operativos o los salarios a empleados.

Los ingresos por operaciones pasaron de 893.487 miles de euros en 2019 a 42.489 miles de euros en 2020, una reducción de los ingresos del 95,25%.

También el EBITDA presentó un descenso significativo, pasando de 811.182 millones de beneficio en 2019 a 156.326 millones de pérdidas de un ejercicio a otro.

*Ilustración 3.1.2 Balance general Grupo IAG. Año 2020*

	Note	2020	2019
<b>ASSETS</b>			
<b>NON-CURRENT ASSETS</b>		<b>9.340.132</b>	<b>7.864.567</b>
<b>Investments in Group companies</b>			
Equity instruments	6	7.573.190	7.658.193
Loan receivable from Group companies	7,14	1.746.961	184.234
<b>Non-current financial assets</b>			
Equity instruments	7	17.945	14.536
<b>Deferred tax asset</b>	<b>10</b>	<b>2.036</b>	<b>7.604</b>
<b>CURRENT ASSETS</b>		<b>1.785.011</b>	<b>1.004.129</b>
<b>Trade and other receivables</b>			
Clients, Group companies	7,14	130.548	201.678
Current tax receivable	10	95.658	88.718
Other receivables	7	15.489	10.828
<b>Investments in Group companies</b>			
Loan receivable from Group companies	7,14	16.078	8.822
<b>Cash and cash equivalents</b>			
Cash	7,8	3.987	80.415
Cash equivalents	7,8	1.523.251	613.668
<b>TOTAL ASSETS</b>		<b>11.125.143</b>	<b>8.868.696</b>
<b>EQUITY AND LIABILITIES</b>			
<b>EQUITY</b>		<b>8.580.805</b>	<b>6.209.366</b>
<b>SHAREHOLDERS' FUNDS</b>			
<b>Capital</b>			
Registered share capital	9	497.147	996.016
<b>Share premium</b>	<b>9</b>	<b>7.770.439</b>	<b>5.327.295</b>
<b>Reserves</b>			
Legal and statutory reserves	9	205.799	205.799
Other reserves	9	309.146	(897.437)
<b>Own shares and equity holdings</b>	<b>9</b>	<b>(39.168)</b>	<b>(59.568)</b>
<b>(Loss)/profit for the year</b>	<b>3</b>	<b>(296.305)</b>	<b>763.583</b>
<b>Interim dividend</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>(287.728)</b>
<b>Other equity instruments</b>	<b>9</b>	<b>130.338</b>	<b>166.141</b>
<b>VALUATION ADJUSTMENTS</b>			
Currency differences	9	3.409	(4.735)
<b>LIABILITIES</b>		<b>2.273.705</b>	<b>2.499.510</b>
<b>NON-CURRENT LIABILITIES</b>		<b>2.273.705</b>	<b>2.499.510</b>
<b>Non-current debt</b>			
Bond and other marketable securities	7	1.461.828	1.448.995
<b>Group companies, non-current</b>	<b>7,14</b>	<b>811.877</b>	<b>1.047.515</b>
<b>Deferred tax liability</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>3.000</b>
<b>CURRENT LIABILITIES</b>		<b>270.633</b>	<b>159.820</b>
<b>Current provisions</b>	<b>10</b>	<b>5.391</b>	<b>4.347</b>
<b>Current debt</b>			
Bond and other marketable securities	7	13.125	13.125
<b>Group companies, current</b>	<b>7,14</b>	<b>217.047</b>	<b>6.271</b>
<b>Trade and other payables</b>			
Suppliers, Group companies	7,14	7.397	40.316
Various creditors	7	15.135	15.768
Payroll accruals	7	-	9.723
Current tax payable	10	-	447
Other amounts due to tax authorities	10	12.538	69.823
<b>TOTAL EQUITY AND LIABILITIES</b>		<b>11.125.143</b>	<b>8.868.696</b>

Fuente: (International Airlines Group. IAG, 2021)

También podemos observar una reducción de la liquidez en el balance del 95,05% pasando de 80.415 miles de euros en 2019 a 3.987 miles de euros en 2020. Además, la ratio de liquidez inmediata muestra un descenso significativo. Lo mismo sería para la ratio de interés general de no ser por la ampliación de capital llevada a cabo por IAG durante la pandemia.

De este modo podemos observar los siguientes cambios en las ratios de liquidez de un ejercicio al otro:

-Ratio de Liquidez Inmediata: Efectivo / PC

-Ratio de Liquidez Inmediata (2019): 0,5

-Ratio de Liquidez Inmediata (2020): 0,14

-Ratio de liquidez general: AC/PC

Ratio de liquidez general (2019): 6,28

Ratio de liquidez general (2020): 6,59

Además, también presenta gran variación en la ratio de endeudamiento de la compañía.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}}$$

Pasando de una ratio de endeudamiento del 42,82% en 2019 a una ratio del 29,65% en 2020. Esta disminución en la ratio de endeudamiento de la compañía se explica debido a la ampliación de capital realizada por la compañía en 2020 por un importe de 2.741 millones de euros.

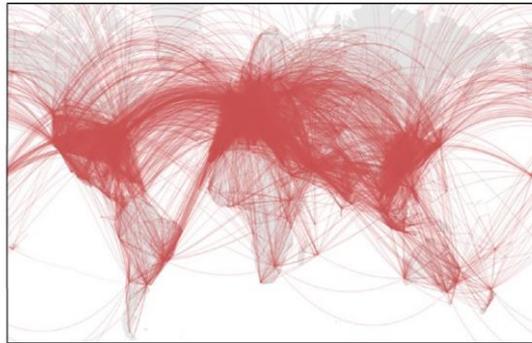
Para analizar este balance es muy importante que tengamos en cuenta la ampliación de capital ya que desvirtúa el balance en gran medida. Es por esto por lo que los activos no corrientes del holding han aumentado en 2.371.439 millones, ya que a esto habría que restarle los créditos recibidos por empresas del grupo. Lo mismo decimos del activo corriente el cual ha aumentado en 780.882 millones debido al capital inyectado en la ampliación de capital. Es por esto también que IAG ha sido capaz de soportar el impacto de la crisis de forma solvente, manteniendo unos niveles similares de deuda, tanto a corto como a largo plazo, mostrando un aumento del pasivo corriente de únicamente 110.813 millones y una reducción del pasivo no corriente de 225.805 millones de euros.

### **3.2. IMPACTOS OPERATIVOS**

Los impactos operacionales provocados por la crisis del Covid-19 fueron notables, provocando un descenso en la demanda de pasajeros del 66% y un descenso del tráfico aéreo del 57,85%. El mercado doméstico chino fue el primero en caer en febrero de 2020, aunque ya se estaba recuperando para marzo. A medida que la enfermedad se extendía fue afectando al resto de mercados, llegando al punto más bajo en abril donde el tránsito aéreo cayó un 94% respecto al año anterior. Las consecuencias de las restricciones de movilidad causaron que las conexiones entre ciudades a lo largo del mundo colapsaran, provocando problemas en las cadenas de suministro en las ciudades. (IATA, 2021)

**City pair connections in April 2019**

Source: IATA Economics, using data under license from Flight Radar 24



**City pair connections in April 2020**

Source: IATA Economics, using data under license from Flight Radar 24



**Mercado aéreo mundial de pasajeros – 2020**

	Cuota mundial <sup>1</sup>	Año natural 2020 (% interanual)			
		RPK	ASK	PLF (%-pt) <sup>2</sup>	PLF (nivel) <sup>3</sup>
<b>TOTAL MERCADO</b>	<b>100,0%</b>	<b>-65,9%</b>	<b>-56,5%</b>	<b>-17,8%</b>	<b>64,8%</b>
<b>África</b>	1,9%	-68,8%	-61,0%	-14,4%	57,4%
<b>Asia Pacífico</b>	38,6%	-61,9%	-53,9%	-14,3%	67,5%
<b>Europa</b>	23,6%	-69,9%	-62,1%	-17,4%	67,8%
<b>Latinoamérica</b>	5,7%	-62,1%	-58,3%	-7,7%	74,9%
<b>Oriente Medio</b>	7,4%	-72,2%	-63,3%	-18,5%	57,6%
<b>Norteamérica</b>	22,7%	-65,2%	-50,2%	-25,6%	59,2%

<sup>1</sup>% RPK de la industria 2020; <sup>2</sup>Variación interanual del factor de ocupación; <sup>3</sup>Nivel del factor de ocupación

Fuente: (IATA, 2021)

Los vuelos internacionales fueron los más afectados por la pandemia del Covid-19 en comparación con los vuelos domésticos y los vuelos de mercancía, debido a las restricciones impuestas por los gobiernos para evitar la propagación de la enfermedad. Además, este mercado tuvo una muy lenta recuperación, lo que ha provocado grandes pérdidas en las aerolíneas debido a no poder utilizar sus aviones de largo radio y produciendo una gran pérdida en la conectividad global.

El mercado doméstico ha sido el menos afectado por la pandemia, mostrando una buena recuperación desde el punto más bajo en abril de 2020 donde el tráfico aéreo doméstico fue un 87% menor que en el mismo mes del año anterior. (ENAIRES, 2021). Este descenso fue menor en comparación con los vuelos internacionales, además, los vuelos domésticos mostraron una rápida recuperación con el mercado chino recuperándose desde marzo y el segundo mercado doméstico más grande del mundo, el mercado estadounidense, empezó a recuperarse desde mayo de 2020.

**Mercado doméstico de pasajeros – 2020**

	Cuota mundial <sup>1</sup>	Año natural 2020 (% interanual)			
		RPK	ASK	PLF (%-pt) <sup>2</sup>	PLF (nivel) <sup>3</sup>
<b>Doméstico<sup>4</sup></b>	<b>54,3%</b>	<b>-48,8%</b>	<b>-35,7%</b>	<b>-17,0%</b>	<b>66,6%</b>
<b>Australia</b>	0,7%	-69,5%	-62,8%	-14,7%	66,1%
<b>Brasil</b>	1,6%	-49,0%	-47,4%	-2,4%	80,3%
<b>China</b>	19,9%	-30,8%	-19,7%	-11,7%	72,9%
<b>India</b>	2,1%	-55,6%	-48,0%	-12,8%	74,6%
<b>Japón</b>	1,4%	-53,6%	-32,7%	-22,9%	50,9%
<b>Rusia</b>	3,4%	-23,5%	-12,6%	-10,3%	72,9%
<b>EE UU.</b>	16,6%	-59,6%	-41,4%	-26,4%	58,8%

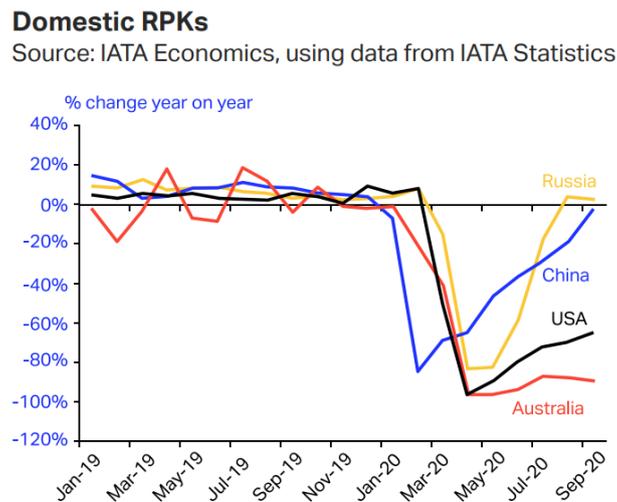
<sup>1</sup>% RPK de la industria en 2020; <sup>2</sup>Variación interanual del factor de ocupación; <sup>3</sup>Nivel del factor de ocupación.

<sup>4</sup>Los siete mercados domésticos de pasajeros, de los que se disponen los datos desglosados, representan el 46% de los RPK globales y el 84% aproximadamente del total de los RPK domésticos en 2020.

**Nota:** Las cifras son provisionales y representan los totales en el momento de su publicación más los estimados de los datos que faltan. Los datos del tráfico aéreo de una aerolínea se incorporan al tráfico aéreo de la región donde la aerolínea tiene su domicilio social. Las cifras históricas pueden ser revisadas.

Fuente: (IATA, 2021)

Ilustración 3.2.1 Demanda de vuelos domésticos en los principales mercados.

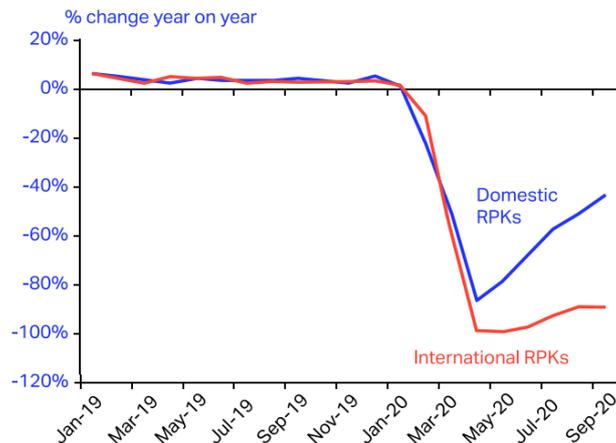


Fuente: (IATA Economics, 2020)

Ilustración 3.2.2 Demanda de vuelos domésticos e internacionales.

### International and domestic RPKs

Source: IATA Economics, using data from IATA Statistics



Fuente: (IATA Economics, 2020)

### 3.3. IMPACTOS LABORALES

El sector aeronáutico proporciona trabajo, de forma directa e indirecta, a 65,5 millones de personas en todo el mundo. IATA afirma que la crisis del Covid-19 provocó la pérdida potencial de 25 millones de empleos debido a la caída de la demanda y el descenso de ingresos por parte de las aerolíneas. Este descenso de ingresos fue de 126.400 millones USD. (IATA Economics, 2018)

En el caso de España la pandemia puso en riesgo hasta 900.000 empleos según IATA y provocó que más del 80% de los empleados de las aerolíneas se encuentren en situación de ERTE (Expediente de Regulación Temporal de Empleo). (AENA, 2020)

Además, se estimó la caída de ingresos en 14.300 millones de euros, debido a la pérdida de casi 114 millones de pasajeros en el 2020, una caída del 41,4% en comparación al año anterior. También se estima que esta inactividad del sector aéreo español provocó una caída del 4,4% del PIB. (IATA Economics, 2020).

## 4. ANÁLISIS COMPARATIVO: ESPAÑA Y EL CONTEXTO GLOBAL

El impacto de la pandemia en el sector aeronáutico español fue severo y se vio aún más afectado en comparación con el resto de los países europeos debido a su gran dependencia del turismo.

### 4.1. TRÁFICO AÉREO

Según AENA, que es el principal operador de los aeropuertos y helipuertos españoles, el volumen de pasajeros en los aeropuertos españoles se redujo hasta los 8,2 millones, una caída del 80,4% en relación con el mismo periodo del 2019. También el tráfico aéreo del espacio aéreo español se vio desplomado, con un descenso del 60% del tráfico según ENAIRE.

Esto se debió en gran medida al colapso de turismo internacional, afectando mayormente a aeropuertos como Madrid – Barajas o Barcelona – el Prat. Además, las restricciones fronterizas impuestas en países como Inglaterra o Alemania, origen de la mayor parte de turistas que recibe España, empeoraron la situación.

*Ilustración 4.1.1 Comparativa del tráfico aéreo en los diferentes centros de control españoles entre los años 2019 y 2020*

Comparativa de tráfico 2020/2019								
	TOTAL	%	Internacional	%	Nacional	%	Sobrevuelos	%
Red ENAIRE	851.520	-60,4%	430.099	-65,6%	233.502	-46,2%	187.919	-59,6%
CC Madrid	475.916	-59,9%	227.257	-63,2%	99.670	-51,6%	148.989	-59,0%
CC Barcelona	356.280	-63,8%	222.778	-67,9%	93.608	-48,8%	39.894	-63,1%
CC Sevilla	184.449	-56,8%	78.806	-61,9%	63.969	-44,5%	41.674	-60,2%
CC Canarias	172.511	-51,8%	67.795	-59,8%	87.975	-41,3%	16.741	-57,5%
CC Palma	122.708	-62,9%	65.614	-70,7%	56.754	-46,8%	340	-41,2%

Nota. El total de la red de ENAIRE no corresponde a la suma de los vuelos gestionados por cada Centro de Control (CC). Esto es debido a que un vuelo se contabiliza en función de la ruta y el espacio aéreo que atraviesa. Por ejemplo: un vuelo que sale del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas con destino a Josep Tarradellas Barcelona-El Prat se contabilizará en el CC Madrid y en el CC Barcelona.

*Fuente: (ENAIRE, 2021)*

En Europa el tráfico aéreo tuvo un descenso ligeramente menor, en torno al 70% según Eurocontrol. Los países menos afectados fueron Alemania y Francia debido a su gran cantidad de vuelos domésticos y vuelos de negocios los cuales mantuvieron ligeramente el tráfico aéreo en estos países. (*EUROCONTROL, 2020*)

A nivel mundial la caída del tráfico aéreo fue del 65,8% según IATA destacando China y Estados Unidos los cuales tuvieron una rápida recuperación debido a su gran mercado de vuelos domésticos y se vieron menos afectados por las restricciones de movilidad y pudieron mantener el tráfico aéreo.

## 4.2. AYUDAS GUBERNAMENTALES

En el caso español el gobierno implementó medidas de rescate como líneas de crédito a través del Instituto de crédito oficial (ICO) así como ayudas directas a aerolíneas como Iberia, Binter, Vueling y Air Europa de hasta 600 millones. (*ABC Economía, 2022*). Aunque éstas fueron criticadas por ser insuficientes en comparación con otros países europeos.

Aena, la empresa encargada de la operación y gestión de la mayoría de los aeropuertos en España implementó una reducción de las tasas aeroportuarias, al igual que ENAIRE que también redujo las tasas de navegación aérea con el objetivo de incentivar el tráfico aéreo.

En Europa estas ayudas gubernamentales fueron muy superiores en comparación con España. En Alemania el grupo Lufthansa recibió 9.000 millones de euros y en Francia el holding de aerolíneas Air France - KLM recibió 10.400 millones. (*EIPlural, 2024*)

En Estados Unidos el gobierno federal llevó a cabo la Ley de Ayuda, Alivio y Seguridad Económica por Coronavirus (Cares Act). Un programa de 2.2 billones de dólares con el objetivo de ser un estímulo económico en respuesta a la pandemia del Covid-19. De estos 2.2 billones USD las aerolíneas estadounidenses recibieron 54.000 millones USD en concepto de ayuda frente a la pandemia. (*EyN, 2020*)

*“El gobierno estadounidense abrió el camino con su 'Cares act' -un paquete de estímulo para enfrentar el coronavirus- (...) y una ayuda que 'en total representa un cuarto de los ingresos anuales de las compañías de esta región' del mundo” (EyN, 2020)*

En el continente asiático los gobiernos de Corea del Sur, Singapur y Japón también otorgaron paquetes de apoyo a sus aerolíneas nacionales como Japan Airlines, Korean Air o Singapore Airlines.

## **5. RESILIENCIA Y RECUPERACIÓN DEL SECTOR AERONÁUTICO E IMPLICACIONES PRÁCTICAS PARA PREVENIR FUTURAS CRISIS**

### **5.1. RESILIENCIA Y RECUPERACIÓN DEL SECTOR**

La recuperación del sector aeronáutico fue y es, aún hoy en día, un proceso largo y complejo en que intervinieron diferentes agentes como aerolíneas, fabricantes, aeropuertos, reguladores, gobiernos y otras partes interesadas. Esta recuperación requiere el esfuerzo coordinado de todos estos agentes de modo que ésta se lleve a cabo de la forma más rápida y eficiente posible. Podemos dividir esta recuperación en diferentes etapas:

**1-Fase de contención:** Esta fase se da al principio de la pandemia y su objetivo era la de minimizar el impacto directo de los efectos adversos de esta crisis, así como la extensión del virus. Con este objetivo los gobiernos llevaron a cabo restricciones y cierres de modo que se llevó a cabo la cancelación masiva de los vuelos y el cierre de fronteras para evitar la propagación. Como en el caso de Australia donde el 18 de marzo

de 2020 el gobierno prohibió de forma indefinida viajar al exterior del país cancelando todos los vuelos internacionales y manteniendo únicamente los vuelos regionales esenciales.

*El gobierno de Australia impuso el miércoles a sus ciudadanos una prohibición "indefinida" de viajar al exterior y declaró una emergencia de bioseguridad humana por la pandemia del COVID-19, tras confirmar 454 infectados y 5 fallecidos dentro de sus fronteras. (Expansion , 2020)*

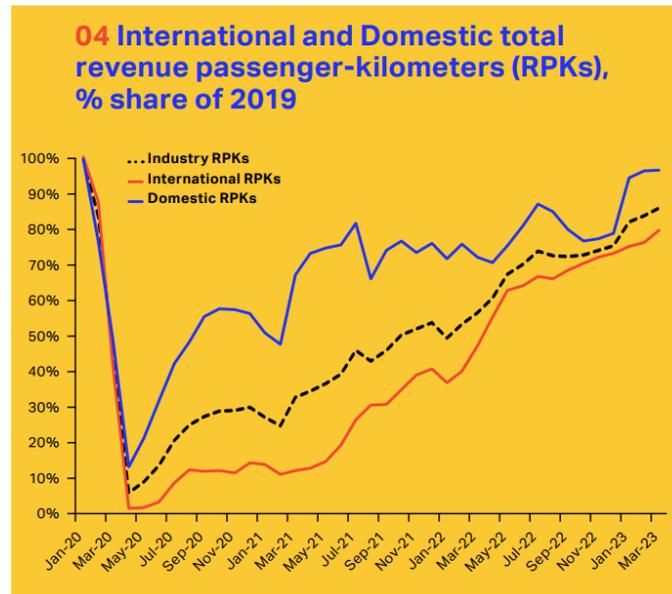
En este inicio de la crisis del sector también fue necesaria la ayuda estatal para paliar sus efectos y asegurar la supervivencia de los principales operadores y aerolíneas de los países. Como en el caso de Estados Unidos donde el presidente Donald Trump aprobó el 25 de marzo de 2020 el programa Cares Act anteriormente mencionada para paliar los efectos de esta crisis, no solo del sector aeronáutico sino de la totalidad de la economía de los Estados Unidos, destinándose 25 mil millones USD a operadores como Delta o American Airlines conservando de este modo empleos y la liquidez de los operadores. (U.S. Department of Treasury, 2020)

También se implementaron medidas de bioseguridad en las aerolíneas para evitar y prevenir la propagación del virus como test PCR. Emirates fue la primera en implementarlas el 15 de abril de 2020.

*Dubai, UAE, 15 April 2020 – Emirates in coordination with Dubai Health Authority (DHA) will be introducing additional precautions. Passengers on today's flight to Tunisia were all tested for COVID-19 before departing from Dubai. Emirates is the first airline to conduct on-site rapid COVID-19 tests for passengers. (Emirates, 2020)*

**2-Fase de transición:** Esta fase se puede ubicar entre 2021 y 2022 donde el sector se encuentra en una fase de transición de vuelta a la normalidad de forma progresiva. En esta fase se llevó a cabo la reactivación de los vuelos nacionales donde en mercados como China o Estados Unidos se volvió a niveles de actividad cercanos a los niveles anteriores a la pandemia mientras que los vuelos internacionales siguieron una recuperación más lenta debido en gran parte a las aun presentes y restrictivas medidas de movilidad entre países. (IATA, 2021). Esto se debió gracias a la rápida progresión de los programas de vacunación en todo el mundo.

*Ilustración 5.1.1 Demanda de vuelos domésticos e internacionales en comparación a 2019.*



Fuente: (IATA Economics, 2024)

En este periodo de tiempo también se llevaron a cabo medidas de ajuste por parte de las aerolíneas, las cuales, la mayoría de ellas, llevaron a cabo en este tiempo modificaciones en su flota de aviones, retirando aquellos más antiguos e ineficientes para centrarse en aviones de nueva generación mucho más eficientes. Esto es algo que hemos visto en la mayoría de las grandes aerolíneas del mundo durante la crisis del Covid-19. En el caso del grupo IAG pudimos ver como British Airways retiraba en 2020 sus icónicos Boeing 747 cuatrimotores altamente ineficientes con elevados costes operativos y de mantenimiento, centrándose en aviones de nueva generación como el Airbus A350, del mismo modo que Iberia retiró en 2020 sus ineficientes cuatrimotores Airbus A340 por los eficientes A350.

*Tras 24 años de historia, Iberia dejó de utilizar los Airbus A340 el pasado agosto. Dicho mes se despidió de esta legendaria aeronave para dar paso a "otro gigante, pero mucho más avanzado y eficiente, el Airbus 350", destacó entonces la compañía aérea. (Preferente, 2020)*

*Ilustración 5.1.2 Airbus A340 de Iberia siendo desguazados en La Muñoza Madrid.*

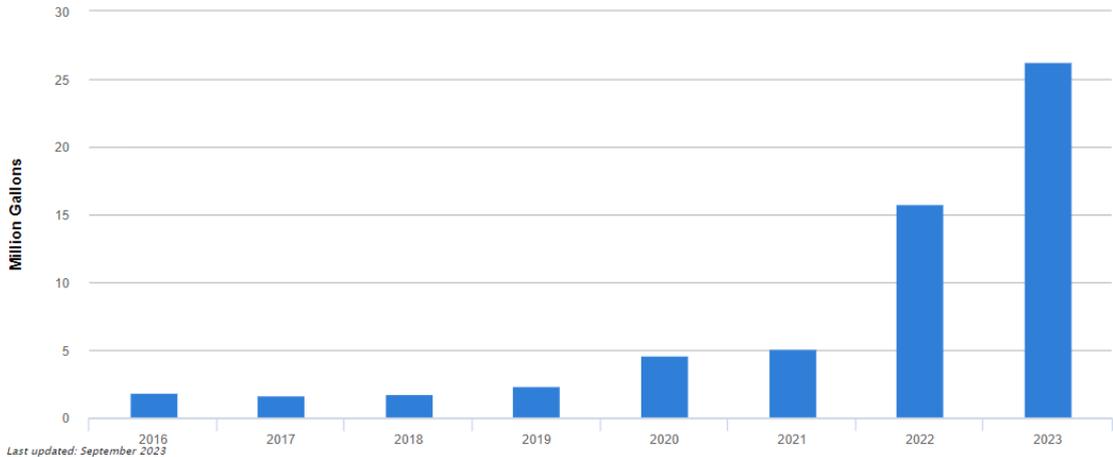


Fuente: (On the Wings of Aviation, 2024)

**3-Fase de recuperación prolongada:** Esta fase se podría ubicar entre 2022 hasta la actualidad donde el sector muestra señales de estabilización y crecimiento después de la crisis volviendo a niveles de actividad prepandemia. Los vuelos internacionales volvieron a la normalidad con el levantamiento de todas las restricciones en la mayoría de las regiones, además se dio un incremento del turismo y los viajes corporativos. También las aerolíneas se centraron en alcanzar una mayor sostenibilidad mediante aeronaves más eficientes, como hemos mencionado anteriormente, y mediante la utilización de combustible sostenible (SAF).

*The Sustainable Aviation Fuel Grand Challenge, announced in 2021, brings together multiple federal agencies for the purpose of expanding domestic consumption to 3 billion gallons in 2030 and 35 billion gallons in 2050 while achieving at least a 50% reduction in lifecycle greenhouse gas emissions. (U.S. Department of Energy)*

Ilustración 5.1.3 Consumo estimado de SAF en los Estados Unidos



*Fuente: (EPA Public Data for the Renewable Fuel Standard, RINs Generated Transactions., 2023)*

## **5.2. IMPLICACIONES Y MEDIDAS PRÁCTICAS DE PREVENCIÓN**

Para poder determinar qué tipo de implicaciones y medidas prácticas se deberían de implementar es necesario saber el contexto y las circunstancias que nos rodean, de modo que para hacer esto vamos a poner como ejemplo una de las mayores aerolíneas de nuestro país como es Air Europa, conocida por su gran conectividad tanto con vuelos domésticos, así como al resto de Europa y Latino América. Esto lo haremos mediante la realización de un análisis DAFO detallando las fortalezas y debilidades internas de cada compañía, así como las oportunidades y amenazas que nos brinda el sector aeronáutico europeo y español. También llevaremos a cabo un análisis económico de la compañía a partir de sus cuentas anuales consolidadas del ejercicio reciente con el objetivo de promulgar medidas las cuales se puedan extrapolar al resto de operadores.

### **5.2.1. Análisis DAFO Air Europa**

Con la realización de un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) vamos a poder analizar y evaluar la situación en la que se encuentra Air Europa, así como los factores internos y externos que rodean a la compañía, de modo que podamos definir estrategias y acciones para mejorar la situación de la compañía.

# DAFO AIR EUROPA

## DEBILIDADES •

- 1- Fuerte dependencia del mercado latinoamericano.
- 2- Fuertes competidores con más recursos y cuota de mercado (IAG).
- 3- Recientes problemas financieros (Rescate del gobierno español).
- 4- Poca diversificación de ingresos en relación con los competidores.
- 5- Falta de reconocimiento internacional y prestigio.

## FORTALEZAS •

- 1- Fuerte presencia en rutas de alta demanda entre Europa y Latinoamérica.
- 2- Parte de la alianza SkyTeam
- 3- Flota de aviones eficiente y moderna
- 4- Reconocimiento y reputación en España como una de las grandes aerolíneas del país.

*Fuente: Elaboración propia*

## • AMENAZAS

- 1- Competencia intensa (IAG, y Avianca, LATAM y Air France-KLM en Latinoamérica).
- 2- Crisis e inestabilidad en mercados clave (Venezuela, Nicaragua).
- 3- La incertidumbre ante futuras crisis.
- 4- Regulación y normativas de la UE para minimizar emisiones.
- 5- Subida del precio del combustible.

## • OPORTUNIDADES

- 1- Interés de compra por parte de IAG.
- 2- Fortalecimiento y crecimiento del turismo en América Latina.
- 3- Aumento de la demanda low-cost.
- 4- Posibles acuerdos con miembros de la alianza SkyTeam para mejorar la conectividad y llegar a clientes internacionales.

De este análisis DAFO podemos hacernos una idea de la situación actual de la compañía, centrandolo su modelo de negocio en sus grandes conexiones con América Latina, así como sus conexiones nacionales y europeas, teniendo estas rutas con una gran demanda de pasajeros. Además, cuenta con una gran flota de aviones de nueva generación, apostando por el Boeing 787 Dreamliner para sus vuelos de largo radio y el Boeing 737NG para los vuelos nacionales y europeos. A pesar de esto la compañía enfrenta actualmente algunas dificultades y desafíos como sus dificultades económicas, teniendo que ser rescatada por el gobierno español, y su gran dependencia de mercados inestables como son los mercados latinos. Cabe también mencionar la propuesta de compra por parte de IAG la cual podría ser interesante, consiguiendo Air

Europa los fondos y recursos necesarios para su consolidación y expansión en nuevos mercados.

*Ilustración 5.2.1.1 Boeing 787-9 Dreamliner nº26 de Air Europa con registro EC-OFP en el aeropuerto Madrid-Barajas.*



*Fuente: (On the Wing of Aviation , 2024)*

## **5.2.2. Análisis Económico Air Europa.**

Para realizar este análisis vamos a utilizar los datos otorgados por la compañía a través de sus cuentas anuales consolidadas de los años 2021, 2022 y 2023 para analizar el proceso de recuperación de la aerolínea en los años posteriores a la crisis del Covid-19.

*Ilustración 5.2.2.1: Balance consolidado Air Europa 2022.*

<i>Activo</i>	<i>Nota</i>	<i>2022</i>	<i>2021</i> <i>Reexpresado</i>
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>Nota 5</b>	<b>52.266</b>	<b>57.671</b>
Patentes, licencias, marcas y similares		29.410	33.925
Aplicaciones informáticas		22.856	23.746
<b>Inmovilizado material</b>	<b>Nota 6</b>	<b>104.375</b>	<b>106.087</b>
Instalaciones técnicas, maquinaria, utillaje, mobiliario, y otro inmovilizado material		57.493	58.142
Inmovilizado en curso y anticipos		46.882	47.945
<b>Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>Nota 11</b>	<b>121.113</b>	<b>105.703</b>
<b>Deudores comerciales no corrientes</b>		<b>68.224</b>	<b>34.596</b>
Periodificaciones a largo plazo	<b>Nota 13</b>	68.224	34.596
<b>Activos por impuesto diferido</b>	<b>Nota 21</b>	<b>52.342</b>	<b>19.055</b>
<b>Total activos no corrientes</b>		<b>398.320</b>	<b>323.112</b>
<b>Existencias</b>	<b>Nota 12</b>	<b>41.362</b>	<b>25.538</b>
<b>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>Nota 11</b>	<b>200.475</b>	<b>131.119</b>
Clientes por ventas y prestaciones de servicios corto plazo		176.403	114.066
Clientes empresas del grupo	<b>Nota 23</b>	5.784	4.268
Otros deudores		3.282	1.299
Personal		784	822
Otros créditos con las Administraciones Públicas	<b>Nota 21</b>	13.317	10.157
Activos por impuesto corriente	<b>Nota 21</b>	905	507
<b>Inversiones en empresas del grupo y asociadas</b>	<b>Nota 11 y 23</b>	<b>9.085</b>	<b>109.082</b>
Créditos a empresas		9.085	109.082
<b>Inversiones financieras a corto plazo</b>	<b>Nota 11</b>	<b>103.142</b>	<b>73.233</b>
<b>Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>Nota 13</b>	<b>32.600</b>	<b>43.852</b>
<b>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>Nota 14</b>	<b>268.256</b>	<b>222.296</b>
<b>Total activos corrientes</b>		<b>654.920</b>	<b>605.120</b>
<b>Total activo</b>		<b>1.053.240</b>	<b>928.232</b>
<i>Pasivo</i>	<i>Nota</i>	<i>2022</i>	<i>2021</i> <i>Reexpresado</i>
<b>Fondos propios</b>	<b>Nota 15</b>	<b>(701.122)</b>	<b>(701.798)</b>
Capital		1.224	1.224
Prima de emisión		23.196	23.196
Reservas en sociedades consolidadas		(726.017)	(395.878)
Resultados de ejercicios anteriores		3	(13)
Resultado del ejercicio atribuido a la Sociedad dominante		472	(330.327)
<b>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>		-	<b>150</b>
<b>Total patrimonio neto</b>		<b>(701.122)</b>	<b>(701.648)</b>
<b>Provisiones a largo plazo</b>	<b>Nota 16</b>	<b>116.926</b>	<b>132.162</b>
<b>Deudas a largo plazo</b>	<b>Nota 18</b>	<b>669.043</b>	<b>708.571</b>
Deudas con entidades de crédito		115.620	132.540
Acreedores por arrendamiento financiero	<b>Nota 7</b>	19.523	22.061
Préstamos participativos		240.000	240.000
Otros pasivos financieros		293.900	313.970
<b>Pasivos por impuesto diferido</b>	<b>Nota 21</b>	<b>47</b>	<b>275</b>
<b>Total pasivos no corrientes</b>		<b>786.016</b>	<b>841.008</b>
<b>Provisiones a corto plazo</b>	<b>Nota 16</b>	<b>112.642</b>	<b>51.907</b>
<b>Deudas a corto plazo</b>	<b>Nota 18</b>	<b>83.688</b>	<b>87.411</b>
Deudas con entidades de crédito		17.620	10.858
Acreedores por arrendamiento financiero	<b>Nota 7</b>	2.386	3.312
Otros pasivos financieros		63.682	73.241
<b>Deudas a corto plazo con empresas del grupo y asociadas</b>	<b>Nota 18 y 23</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Deudas con empresas del grupo		1	1
<b>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>Nota 18</b>	<b>309.066</b>	<b>312.578</b>
Proveedores a corto plazo		250.627	266.810
Proveedores empresas del grupo	<b>Nota 23</b>	10.402	12.933
Acreedores varios		969	917
Personal (remuneraciones pendientes de pago)		13.354	10.340
Otras deudas con las Administraciones Públicas	<b>Nota 21</b>	15.723	8.798
Anticipos de clientes		17.991	12.780
<b>Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>Nota 20</b>	<b>462.949</b>	<b>336.975</b>
<b>Total pasivos corrientes</b>		<b>968.346</b>	<b>788.872</b>
<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>		<b>1.053.240</b>	<b>928.232</b>

Fuente: (Air Europa, 2023)

1- Fondo de maniobra

Fondo de maniobra: AC – PC

Fondo de maniobra Air Europa: 659.920 – 968.346 = -308.426

Vemos que el fondo de maniobra de la compañía es negativo por lo que muestra un claro déficit de liquidez y podría tener problemas a la hora de saldar sus obligaciones más próximas teniendo éstas que ser saldadas muy posiblemente a costa de endeudar la compañía.

2- Ratio de liquidez inmediata

Ratio de liquidez inmediata = Efectivo, otros activos líquidos / Pasivo corriente

Ratio de liquidez inmediata = 268.256 / 968.346 = 0,27

La ratio de liquidez inmediata es superior a 0,2 por lo que se confirma que la compañía no cuenta con la suficiente liquidez y sería necesario que la empresa obtuviese financiación para hacer frente a sus obligaciones.

3- Ratio de liquidez general

Ratio de liquidez general = Activo corriente / Pasivo corriente

Ratio de liquidez general = 659.920 / 968.346 = 0.68

Esta ratio mide la capacidad de la compañía para hacer frente a sus obligaciones cercanas con todos sus activos más líquidos. En este caso a ser la ratio menor que 1 vemos como la empresa no cuenta con los activos líquidos suficientes para hacer frente a sus obligaciones próximas.

*2- Análisis a largo plazo.*1- Ratio de solvencia global

Ratio de solvencia global = Activo total / Pasivo total

Ratio de solvencia global = 1.053.240 / 1.754.362 = 0,60

La ratio se encuentra entre 0,5 y 1,5 por lo que la compañía no cuenta con los activos suficientes para hacer frente a sus obligaciones totales de forma sólida. En este caso nos arroja un resultado de 0,60 por lo que es muy posible que la empresa necesite buscar financiación y un mayor riesgo de dificultades financieras a largo plazo.

2- Ratio de autonomía financiera

Ratio de autonomía financiera = Patrimonio Neto / Pasivo Total

Ratio de autonomía financiera = -701.122 / 1.754.362 = -0,4

El resultado arrojado indica que Air Europa no cuenta con fondos propios necesarios para hacer frente a sus obligaciones de modo que deberá acudir a financiación o liberarse de activos para hacer frente a éstas.

Rentabilidad financiera (ROE)

ROE = Beneficio neto / Patrimonio Neto

ROE = 462 / -701.122 = -0,0006

El ROE nos indican que los accionistas e inversores están incurriendo en pérdidas.

Rentabilidad económica (ROA)

Rentabilidad económica (ROA)

ROA = Beneficio Neto / Activos Totales

ROA = 462 / 1.053.240 = 0,00043

El resultado nos indica que Air Europa apenas ha sido capaz de generar rentabilidad de sus activos.

*Ilustración 5.2.2.1: Cuenta de pérdidas y ganancias de Air Europa 2022.*

<b>OPERACIONES CONTINUADAS</b>			
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>Nota 24</b>	<b>2.329.713</b>	<b>897.386</b>
Ventas		2.377	504
Prestaciones de servicios		2.327.336	896.882
<b>Trabajos realizados por el grupo para su activo</b>		<b>6.597</b>	<b>3.629</b>
<b>Aprovisionamientos</b>	<b>Nota 24</b>	<b>(757.248)</b>	<b>(207.055)</b>
Consumo de materias primas y otras materias consumibles		(745.296)	(207.119)
Trabajos realizados por otras empresas		(11.952)	64
<b>Otros ingresos de explotación</b>		<b>27.081</b>	<b>33.658</b>
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		3.727	1.257
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	<b>Nota 12 y Nota 25</b>	23.354	32.401
<b>Gastos de personal</b>		<b>(267.228)</b>	<b>(202.724)</b>
Sueldos, salarios y asimilados		(199.620)	(141.868)
Cargas sociales		(67.608)	(60.856)
<b>Otros gastos de explotación</b>		<b>(1.269.917)</b>	<b>(794.718)</b>
Tributos		(3.020)	(1.161)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	<b>Nota 11</b>	(334)	20
Otros gastos de gestión corriente		(1.266.563)	(793.577)
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>Nota 5 y 6</b>	<b>(18.705)</b>	<b>(18.775)</b>
<b>Excesos de provisiones</b>		<b>385</b>	<b>137</b>
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>	<b>Nota 24</b>	<b>147</b>	<b>1.547</b>
Resultados por enajenaciones y otras		147	1.547
<b>Otros resultados</b>	<b>Nota 24</b>	<b>(649)</b>	<b>(26)</b>
<b>Resultado de explotación</b>		<b>50.176</b>	<b>(286.941)</b>
<b>Ingresos financieros</b>		<b>1.270</b>	<b>13</b>
De valores negociables y otros instrumentos financieros		1.270	13
<b>Gastos financieros</b>		<b>(64.041)</b>	<b>(35.436)</b>
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>		<b>0</b>	<b>1</b>
Deterioros y pérdidas		0	1
<b>Diferencias de cambio</b>		<b>(18.610)</b>	<b>(7.992)</b>
Otras diferencias de cambio		(18.610)	(7.992)
<b>Resultado financiero</b>		<b>(81.381)</b>	<b>(43.414)</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>(31.205)</b>	<b>(330.355)</b>
Impuesto sobre beneficios	<b>Nota 21</b>	31.677	28
<b>Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas</b>		<b>472</b>	<b>(330.327)</b>
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>		<b>472</b>	<b>(330.327)</b>
Resultado atribuido a la sociedad dominante		472	(330.327)

Fuente: (Air Europa, 2023)

Como podemos observar en la cuenta de pérdidas y ganancias, Air Europa presenta una sólida recuperación postpandemia, aumento su cifra de negocio en un 260% con respecto al ejercicio anterior. Además, presenta un Ebitda positivo de 50.176 millones, un aumento sustancial en comparación con el ejercicio anterior, donde presenta un ebitda negativo de 286.941 millones de euros. También cabe destacar el resultado neto positivo del ejercicio de 472 millones de euros, siendo este el primer ejercicio en el que Air Europa reporta beneficios desde el inicio de la pandemia.

Esta recuperación se puede explicar debido a la recuperación de las operaciones, así como al aumento de la demanda del transporte aéreo tras la crisis. También cabe mencionar el subsidio del gobierno de España a la compañía durante la pandemia, el cual fue clave ya que permitió a Air Europa la obtención de liquidez para hacer frente a sus pasivos más próximos.

Ilustración 5.2.2.1: Balance consolidado Air Europa 2023.

<i>Activo</i>	<i>Nota</i>	<i>2023</i>	<i>2022</i>
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>Nota 5</b>	<b>51.753</b>	<b>52.266</b>
Patentes, licencias, marcas y similares		25.279	29.410
Aplicaciones informáticas		26.474	22.856
<b>Inmovilizado material</b>	<b>Nota 6</b>	<b>104.654</b>	<b>104.375</b>
Instalaciones técnicas, maquinaria, utilaje, mobiliario, y otro inmovilizado material		57.119	57.493
Inmovilizado en curso y anticipos		47.535	46.882
<b>Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>Nota 11</b>	<b>128.054</b>	<b>121.113</b>
<b>Deudores comerciales no corrientes</b>		<b>63.829</b>	<b>68.224</b>
Periodificaciones a largo plazo	<b>Nota 14</b>	63.829	68.224
<b>Activos por impuesto diferido</b>	<b>Nota 22</b>	<b>125.939</b>	<b>52.342</b>
<b>Total activos no corrientes</b>		<b>474.229</b>	<b>398.320</b>
<b>Existencias</b>	<b>Nota 13</b>	<b>56.559</b>	<b>41.362</b>
<b>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>Nota 11</b>	<b>251.954</b>	<b>200.475</b>
Clientes por ventas y prestaciones de servicios corto plazo		204.291	176.403
Clientes empresas del grupo	<b>Nota 24</b>	30.286	5.784
Otros deudores		3.287	3.282
Personal		993	784
Otros créditos con las Administraciones Públicas	<b>Nota 22</b>	12.686	13.317
Activos por impuesto corriente	<b>Nota 22</b>	411	905
<b>Inversiones en empresas del grupo y asociadas</b>	<b>Nota 11 y 24</b>	<b>9.085</b>	<b>9.085</b>
Créditos a empresas		9.085	9.085
<b>Inversiones financieras a corto plazo</b>	<b>Nota 11</b>	<b>114.861</b>	<b>103.142</b>
<b>Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>Nota 14</b>	<b>42.591</b>	<b>32.600</b>
<b>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>Nota 15</b>	<b>202.732</b>	<b>268.256</b>
<b>Total activos corrientes</b>		<b>677.782</b>	<b>654.920</b>
<b>Total activo</b>		<b>1.152.011</b>	<b>1.053.240</b>
<i>Pasivo</i>	<i>Nota</i>	<i>2023</i>	<i>2022</i>
<b>Fondos propios</b>	<b>Nota 16</b>	<b>(534.156)</b>	<b>(701.122)</b>
Capital		1.224	1.224
Prima de emisión		23.196	23.196
Reservas en sociedades consolidadas		(724.080)	(726.017)
Reservas		435	3
Resultado del ejercicio atribuido a la Sociedad dominante		165.069	472
<b>Ajustes por cambio de valor</b>	<b>Nota 12</b>	<b>(2.197)</b>	<b>-</b>
Otros ajustes por cambios de valor de sociedades consolidadas			
Operaciones de cobertura		(2.197)	
<b>Total patrimonio neto</b>		<b>(536.353)</b>	<b>(701.122)</b>
<b>Provisiones a largo plazo</b>	<b>Nota 17</b>	<b>117.809</b>	<b>116.926</b>
<b>Deudas a largo plazo</b>	<b>Nota 19</b>	<b>612.014</b>	<b>669.043</b>
Deudas con entidades de crédito		98.700	115.620
Acreedores por arrendamiento financiero	<b>Nota 7</b>	16.912	19.523
Préstamos participativos		240.000	240.000
Otros pasivos financieros		256.402	293.900
<b>Pasivos por impuesto diferido</b>	<b>Nota 22</b>	<b>47</b>	<b>47</b>
<b>Total pasivos no corrientes</b>		<b>729.870</b>	<b>786.016</b>
<b>Provisiones a corto plazo</b>	<b>Nota 17</b>	<b>149.411</b>	<b>112.642</b>
<b>Deudas a corto plazo</b>	<b>Nota 19</b>	<b>57.105</b>	<b>83.688</b>
Deudas con entidades de crédito		17.712	17.620
Acreedores por arrendamiento financiero	<b>Nota 7</b>	2.484	2.386
Derivados	<b>Nota 12</b>	2.930	-
Otros pasivos financieros		33.979	63.682
<b>Deudas a corto plazo con empresas del grupo y asociadas</b>	<b>Nota 19 y 24</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Deudas con empresas del grupo		1	1
<b>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>Nota 19</b>	<b>263.079</b>	<b>309.066</b>
Proveedores a corto plazo		198.681	250.627
Proveedores empresas del grupo	<b>Nota 24</b>	21.734	10.402
Acreedores varios		1.602	969
Personal (remuneraciones pendientes de pago)		18.155	13.354
Otras deudas con las Administraciones Públicas	<b>Nota 22</b>	18.727	15.723
Anticipos de clientes		4.180	17.991
<b>Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>Nota 21</b>	<b>488.898</b>	<b>462.949</b>
<b>Total pasivos corrientes</b>		<b>958.494</b>	<b>968.346</b>
<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>		<b>1.152.011</b>	<b>1.053.240</b>

Fuente: (Air Europa, 2023)

1- Fondo de maniobra

Fondo de maniobra: AC – PC

Fondo de maniobra Air Europa: 677.782 – 958.494 = -280.712

Vemos que el fondo de maniobra de la compañía es negativo por lo que muestra un claro déficit de liquidez y podría tener problemas a la hora de saldar sus obligaciones más próximas.

2- Ratio de liquidez inmediata

Ratio de liquidez inmediata = Efectivo, otros activos líquidos / Pasivo corriente

Ratio de liquidez inmediata = 202.732 / 958.494 = 0,21

La ratio de liquidez inmediata es superior a 0,2 por lo que se confirma que la compañía no cuenta con la suficiente liquidez y sería necesario que la empresa obtuviese financiación para hacer frente a sus obligaciones.

3- Ratio de liquidez general

Ratio de liquidez general = Activo corriente / Pasivo corriente

Ratio de liquidez general = 677.782 / 958.494 = 0,7

Esta ratio mide la capacidad de la compañía para hacer frente a sus obligaciones cercanas con todos sus activos más líquidos. En este caso a ser la ratio menor que 1 vemos como la empresa no cuenta con los activos líquidos suficientes para hacer frente a sus obligaciones próximas.

*2- Análisis a largo plazo.*1- Ratio de solvencia global

Ratio de solvencia global = Activo total / Pasivo total

Ratio de solvencia global = 1.152.011 / 1.688.364 = 0,68

La ratio se encuentra entre 0,5 y 1,5 por lo que la compañía no cuenta con los activos suficientes para hacer frente a sus obligaciones totales de forma sólida.

2- Ratio de autonomía financiera

Ratio de autonomía financiera = Patrimonio Neto / Pasivo Total

Ratio de autonomía financiera = -536.353 / 1.688.364 = -0,31

El resultado arrojado indica que Air Europa no cuenta con fondos propios necesarios para hacer frente a sus obligaciones de modo que deberá acudir a financiación o liberarse de activos para hacer frente a éstas.

Rentabilidad financiera (ROE)

ROE = Beneficio neto / Patrimonio Neto

$$\text{ROE} = 165.069 / -535.353 = -0,3$$

El ROE nos indican que los accionistas e inversores están incurriendo en pérdidas.

Rentabilidad económica (ROA)

Rentabilidad económica (ROA)

ROA = Beneficio Neto / Activos Totales

$$\text{ROA} = 165.069 / 1.152.011 = 0,14$$

El resultado nos indica que Air Europa ha sido capaz de generar rentabilidad de sus activos, aunque los resultados son relativamente bajos. Esto indica que la empresa ha sido capaz de producir unos beneficios solidos tras la pandemia lo que podría suponer un futuro prometedor para la compañía si estos resultados siguen creciendo.

*Ilustración 5.2.2.2: Cuenta de perdidas y ganancias consolidadas Air Europa 2023.*

	Nota	2023	2022
<b>OPERACIONES CONTINUADAS</b>			
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>Nota 25</b>	<b>2.756.438</b>	<b>2.329.713</b>
Ventas		1.867	2.377
Prestaciones de servicios		2.754.571	2.327.336
<b>Trabajos realizados por el grupo para su activo</b>		<b>10.906</b>	<b>6.597</b>
<b>Aprovisionamientos</b>	<b>Nota 25</b>	<b>(698.764)</b>	<b>(757.248)</b>
Consumo de mercaderías		(752)	-
Consumo de materias primas y otras materias consumibles		(690.566)	(745.296)
Trabajos realizados por otras empresas		(7.446)	(11.952)
<b>Otros ingresos de explotación</b>		<b>27.601</b>	<b>27.081</b>
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		4.925	3.727
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	<b>Nota 13 y Nota 26</b>	22.676	23.354
<b>Gastos de personal</b>		<b>(315.512)</b>	<b>(267.228)</b>
Sueldos, salarios y asimilados		(238.936)	(199.620)
Cargas sociales	<b>Nota 25</b>	(76.576)	(67.608)
<b>Otros gastos de explotación</b>		<b>(1.575.421)</b>	<b>(1.269.917)</b>
Tributos		(3.791)	(3.020)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	<b>Nota 11</b>	(560)	(334)
Otros gastos de gestión corriente		(1.571.070)	(1.266.563)
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>Nota 5 y 6</b>	<b>(18.599)</b>	<b>(18.705)</b>
<b>Excesos de provisiones</b>		<b>611</b>	<b>385</b>
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>	<b>Nota 25</b>	<b>1.204</b>	<b>147</b>
Resultados por enajenaciones y otras		1.204	147
<b>Otros resultados</b>	<b>Nota 25</b>	<b>41</b>	<b>(649)</b>
<b>Resultado de explotación</b>		<b>188.505</b>	<b>50.176</b>
<b>Ingresos financieros</b>		<b>9.181</b>	<b>1.270</b>
De valores negociables y otros instrumentos financieros		9.181	1.270
<b>Gastos financieros</b>		<b>(70.957)</b>	<b>(64.041)</b>
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>			<b>0</b>
Deterioros y pérdidas			0
<b>Diferencias de cambio</b>		<b>(18.017)</b>	<b>(18.610)</b>
Otras diferencias de cambio		(18.017)	(18.610)
<b>Resultado financiero</b>		<b>(79.793)</b>	<b>(81.381)</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>108.712</b>	<b>(31.205)</b>
Impuesto sobre beneficios	<b>Nota 22</b>	56.357	31.677
<b>Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas</b>		<b>165.069</b>	<b>472</b>
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>		<b>165.069</b>	<b>472</b>
Resultado atribuido a la sociedad dominante		165.069	472

Fuente: (Air Europa, 2023)

Como podemos observar en la cuenta de resultados, Air Europa cuenta con unos números más que decentes, con un beneficio neto de 165.069.000 de euros en 2023. Esto destaca debido al gran aumento con respecto del ejercicio anterior, donde el beneficio neto fue únicamente de 472 millones, mostrando un gran crecimiento y una buena recuperación tras la pandemia.

La compañía también presenta un EBIT positivo de 188.505.000 millones, mostrando la rentabilidad de la operativa de la compañía y el potencial de esta. Además, el EBIT aumentó un 275% con respecto al ejercicio anterior.

### *Conclusión del resultado del análisis Financiero*

El análisis económico nos muestra una situación financiera débil tanto a corto como a largo plazo. Existe falta de liquidez a corto plazo para hacer frente a las obligaciones próximas y falta de activos para hacer frente al pasivo no corriente, aunque por otra parte muestra unos buenos resultados durante el ejercicio de 2022 y sobre todo de 2023, con un resultado neto positivo, así como un buen EBIT, mostrando la rentabilidad de la empresa y el potencial de esta, que se espera que siga creciendo y mejorando su situación en los próximos ejercicios. También se observa una recuperación positiva de la pandemia, ayudado con el rescate del gobierno español, y unas buenas previsiones para el futuro si se solucionan sus problemas estructurales y de liquidez. Además, presenta unos beneficios sólidos en 2023 los cuales se espera que aumenten en los próximos años. A pesar de esto nos encontramos ante una situación difícil ante la cual una crisis similar a la sufrida recientemente con la del Covid-19 podría poner en una situación muy difícil a la compañía. Es por esto por lo que hemos de encontrar medidas para mejorar la situación de Air Europa de modo que pueda estar más preparada ante una futura crisis.

**1. Negociación de financiación:** Negociación de financiación con entidades financieras con unas condiciones favorables de modo que puedan mejorar su situación actual de liquidez y poder hacer frente a los pagos.

**2. Venta de activos innecesarios:** Venta de activos innecesarios con el objetivo de obtener liquidez a corto plazo y ahorrar en coste de mantenimiento de estos activos, como retirar algunos de los Boeing 737NG más antiguos e ineficientes por los nuevos Boeing 737 MAX mucho más eficientes. Esto es algo que ya ha empezado a hacer la compañía en menor pequeña medida desde el año 2023.

*Air Europa acuerda con AerCap la incorporación de 5 Boeing 787-9 y 10 Boeing 737 MAX (Air Europa, 2023).*

Así como hizo Air Europa al retirar sus Airbus A330 al principio de la pandemia debido a su antigüedad y su baja eficiencia.

*Ilustración 5.2.2.3 Boeing 737NG con registro EC-NZR de Air Europa Express en el aeropuerto de Madrid- Barajas.*



Fuente: (*On the Wing of Aviation* , 2024)

**3. Reestructuración de la deuda de la compañía:** Llevar a cabo una negociación con los acreedores con el objetivo de reestructurar la deuda de la compañía de modo que se alarguen los plazos de cobro.

**4. Busca de nuevos inversores** de modo que alivien la situación financiera de la empresa mediante una ampliación de capital. Así se lograría aumentar el patrimonio neto de Air Europa disminuyendo así en cierta medida los problemas de liquidez.

**5. Aceptar la oferta de compra de IAG.** Existe en la actualidad una oferta de compra de Air Europa por parte de IAG de 400 millones de euros. (*El Economista*, 2024). Actualmente IAG ya posee el 20% de la compañía, aunque el resultado de la adquisición dependerá de lo que evalúe la comisión europea en torno a las preocupaciones antimonopolio. En el caso que se de esta compra daría acceso a Air Europa a los recursos y la financiación necesaria para solventar sus problemas financieros y llevar a cabo sus planes de crecimiento y expansión. Cabe destacar que es algo muy común entre las aerolíneas la estrategia de fusionarse con competidores mayores cuando una de ellas tiene dificultades económicas y no es capaz de competir de tú a tú con los grandes operadores del sector. Ej. US Airways con American Airlines o Vistara con Air India este mismo año.

**6. Aprovechar y profundizar en la alianza SkyTeam,** de la que Air Europa es parte, para llegar a acuerdos con otras aerolíneas de modo que pueda ganar acceso a recursos, rutas y pasajeros nuevos.

**7. Focalizarse en rutas rentables** con el objetivo de optimizar las rutas en aquellas con más demanda, abandonado aquellas con menos demanda de pasajeros y mejorando la rentabilidad operativa.

**8. Optimizar los gastos** como puede ser mejorar los acuerdos con las compañías de leasing de aviones. Actualmente gran parte de la flota de Air Europa se encuentra arrendada a la compañía de leasing AerCap, pudiendo renegociar sus contratos usando como contrapeso la intención de Air Europa de hacerse con un gran número de Boeing 737MAX para reemplazar sus antiguos Boeing 737NG. (*Air Europa, 2023*)

**9. Diversificar los ingresos.** El transporte aéreo de mercancías se encuentra a la alza y Air Europa podría crear su propia división de transporte de carga y así aumentar sus ingresos como hacen otras grandes aerolíneas como Lufthansa Cargo o Emirates Cargo.

Ilustración 5.2.2.4: Boeing 777F de Lufthansa Cargo.



Fuente: *LufthansaCargo.com*

**10. Añadir servicios de valor añadido** como servicios de entretenimiento o tarifas a bordo para sus pasajeros con el objetivo de obtener nuevas fuentes de ingresos e incrementar la rentabilidad de la compañía. Ej. Wifi a bordo, pagar por elegir asiento, programa de fidelidad para los clientes...

**11. Apostar por la sostenibilidad** posicionándose como una aerolínea verde mediante el uso de combustibles sostenibles (SAF) y aviones de bajo consumo, con el consiguiente aumento de reputación e imagen de marca que conllevaría.

**12. Abrir rutas en nuevos mercados** para no depender tanto de América Latina y expandirse hacia Asia o África en rutas con alta demanda diversificando así los ingresos de la compañía.

**13. Tener un fondo de contingencia** frente a crisis o gastos imprevistos de modo que la compañía esté más preparada frente a situaciones imprevistas.

**14. Aumentar la flexibilidad operativa** de modo que sea más eficiente y rentable ajustarse a la variabilidad de la demanda y ajustar las rutas en función de las fluctuaciones del mercado.

**15. Planes de reducción de costes sin afectar a la calidad** como por ejemplo hacen muchas aerolíneas low-cost al cargar siempre la menor carga de combustible posible de modo que disminuya el peso y aumente la eficiencia.

**16. Implantación de seguros ante grandes crisis.** Implementar coberturas especializadas ante largas pausas de las operaciones.

**17. Implementar un modelo de negocio mas flexible,** como por ejemplo mediante el arrendamiento de aeronaves en lugar de adquirirlas totalmente de modo que se reduzca el riesgo.

**18. Llevar a cabo una digitalización de procesos,** de modo que se automaticen muchas funciones ahorrando así en costes. Ej. Ryanair en muchos aeropuertos permite que sus pasajeros realicen ellos mismos la facturación de su equipaje en bodega mediante una guía electrónica, ahorrando dinero en personal.

### **5.2.3. Conclusión del análisis de Air Europa**

Tras este análisis de Air Europa podemos concluir cuales son las principales amenazas y desafíos que enfrenta la aerolínea y por ende el resto de las aerolíneas del mundo frente a futuras crisis en el sector. Air Europa debe centrarse en mejorar su liquidez a corto plazo para poder hacer frente a las deudas y no depender del endeudamiento, así como optimizar sus operaciones y rutas con el objetivo de mantener un crecimiento sostenible.

Además, no se trata solo de solucionar sus problemas actuales sino de implementar una operación eficiente y diversificada que pueda hacer frente a futuras crisis.

## **6. CONCLUSIONES**

Tras la realización de este trabajo acerca de la mayor crisis que ha sufrido en la historia el sector que más me apasiona en el mundo, como es el sector de la aviación, podemos sacar varias conclusiones en claro acerca de las deficiencias y debilidades que presentaba este antes de la crisis.

1- En primer lugar, acerca de la magnitud e importancia del sector previo a la pandemia, podemos concluir gracias a los diferentes informes anteriormente citados de las principales instituciones del sector, principalmente IATA a nivel internacional y AENA a nivel español, que el sector de la aviación se trata de uno de los mayores sectores económicos del mundo y con una gran importancia global desempeñando un papel fundamental en la economía global, así como en la defensa y transporte de millones de personas. Tal es la magnitud que miles de millones de personas en el mundo se ven

afectadas cuando el sector aeronáutico entra en crisis, ya sea de forma directa o indirecta, debido a la pérdida de conectividad global, un elemento clave en nuestra economía moderna, o por la pérdida de empleos e ingresos que una crisis de esta magnitud puede provocar.

2- En segundo lugar y acerca de la tendencia del sector previa a la crisis, podemos concluir que el sector se encontraba en un momento de crecimiento sostenido a lo largo de todo el mundo, con aumentos en la demanda de pasajeros del 5% anual cada año, así como un gran crecimiento también en la carga aérea.

3- En tercer lugar, acerca del impacto económico podemos concluir que este fue enorme, con una disminución de los ingresos de hasta el 70% en el sector. Con el ejemplo dado del grupo de IAG, y tras el análisis de sus cuentas anuales, podemos ver un caso de una compañía que supo hacerle frente a la crisis de manera notable, inyectando una liquidez mas que necesaria a través de una ampliación de capital con el objetivo de poder hacer frente a sus obligaciones más próximas y viéndose apenas afectadas sus cuentas, teniendo en cuenta la situación que nos concierne. Gracias a esto es que Iberia, y el grupo IAG, ha podido salir con un gran impulso de esta crisis y encontrándose ahora en un mal momento.

Aunque este no fue el caso para la mayoría de los agentes del sector, los cuales han tenido que sufrir financieramente para poder salir a flote de esta crisis, muchos de ellos con ayudas o siendo rescatados por entidades gubernamentales, como el caso de Air Europa.

4- En cuanto a los impactos operacionales se puede concluir que esta crisis supuso la casi paralización total del sector, con caídas de hasta el 90% en los primeros meses de la pandemia en las operaciones globales. Esto supuso la paralización total de flotas, lo cual es una pesadilla financiera para las aerolíneas, poniéndolas en una situación muy comprometida. Además, en cuanto al impacto laboral, esta crisis provoco la perdida potencial de 25 millones de puestos de trabajo a nivel global, y de 900 mil a nivel nacional, provocando un colapso completo del sector y un gran daño a la economía global y nacional.

5- En cuanto a la comparación del impacto de la pandemia entre España y el resto del mundo, tras consultar los datos de las principales instituciones aeronáuticas, como IATA, AENA, Eurocontrol, Enaire..., podemos concluir que el impacto de la pandemia en España fue en cierta medida similar con respecto al resto del mundo, viéndose ligeramente España mas afectado debido a la dependencia de su economía del turismo y los vuelos internacionales, los cuales se vieron enormemente afectados.

6- Tras analizar en profundidad el caso de Air Europa, una aerolínea la cual se vio enormemente afectada con las consecuencias de esta crisis, y tras el análisis de su entorno tras un análisis DAFO y de su situación financiera tras un análisis de sus cuentas anuales, podemos concluir que para que el sector este más preparado es necesario que el sector tome un enfoque proactivo priorizando la diversificación de ingresos y servicios, dando al transporte de mercancías la importancia que merece dado que en menos sensible a las fluctuaciones del mercado.

7- Además, hemos llegado a la conclusión de lo sumamente importante de tener una gran diversificación de rutas e ingresos de modo que ninguna compañía dependa en exceso de un único mercado o de una única fuente de ingresos.

8- También se debería poner el foco en la sostenibilidad del sector, centrándose en el uso de combustibles sostenibles (SAF) y el uso de aviones eficientes de nueva generación. De este modo no solo se mejoraría la visión y reputación del sector, sino que también la eficiencia de las operaciones mediante el ahorro en gastos al usar estas nuevas tecnologías.

9- También hemos llegado a la conclusión de la gran importancia y oportunidad que son las alianzas de aerolíneas, debiendo focalizar su estrategia en el fortalecimiento de estas mediante alianzas como las alianzas de aerolíneas como OneWorld, SkyAlliance y SkyTeam, aportando a las mismas el alcance a nuevas rutas y mercados.

10- Tras el análisis financiero podemos concluir que la gestión financiera de los operadores debería centrarse en la liquidez, debido a la gran importancia de esta en el sector y, sobre todo, en periodos de crisis o gastos extraordinarios como el de la pandemia del Covid-19.

11- También podemos destacar la importancia de la creación de fondos de contingencia para contar con liquidez extra en estos casos de emergencia, sumamente importante en un sector tan cíclico como el sector aeronáutico.

12- A pesar de la importancia de la liquidez no debemos de restarle importancia a la rentabilidad, debiendo reducir gastos mediante la mejora de acuerdos con los probadores y las empresas de leasing de aviones, además de tratar de negociar la compra de nuevas aeronaves de forma inteligente con los fabricantes comprando en grandes cantidades para obtener un descuento y centrar la flota de las aerolíneas en pocos modelos de aviones para ahorrar gastos en mantenimiento y formación de pilotos y tripulantes de cabina.

13- Por último, pero no menos importante hay que destacar la gran importancia de la colaboración entre las autoridades, organismos y operadores de modo que se actúe de forma eficiente y se tomen las mejores decisiones en caso de crisis como esta.

Para finalizar, he de decir que esta crisis ha expuesto al sector la necesidad de tomar medidas, y ha dejado lecciones que demandan del sector cambios hacia un modelo más sostenible y resiliente. Las crisis como esta no son evitables pero una gestión adecuada junto con las decisiones adecuadas y necesarias ayudarán a mitigar sus efectos y acelerar la recuperación, asegurando la sostenibilidad y supervivencia del sector a largo plazo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

**ABC Economía. 2022.** Iberia, Binter y Vueling, las más beneficiadas del ‘escudo público’ de 600 millones a las aerolíneas. [En línea] ABC, 10 de 2 de 2022. [https://www.abc.es/economia/abci-iberia-binter-y-vueling-mas-beneficiadas-escudo-publico-600-millones-aerolineas-202202092129\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-iberia-binter-y-vueling-mas-beneficiadas-escudo-publico-600-millones-aerolineas-202202092129_noticia.html).

**Aena. 2010.** *Aena: Entre el cielo y la tierra*. Madrid : s.n., 2010.

**AENA. 2020.** *Informe de gestión intermedio consolidado*. Madrid : s.n., 2020.

**Air Europa. 2023.** blog.aireuropa.com. [En línea] 2023. <https://blog.aireuropa.com/air-europa-acuerda-con-aercap-la-incorporacion-de-5-boeing-787-9-y-10-boeing-737-max/>.

—. **2024.** *Informe Air Europa Cuentas anuales 2023*. Madrid : s.n., 2024.

**Airbus. 2024.** Airbus in Spain. [En línea] 2024. <https://www.airbus.com/en/about-us/our-worldwide-presence/airbus-in-europe/airbus-in-spain>.

—. **2021.** *Airbus reports Full-Year (FY) 2020 results*. Amsterdam : s.n., 2021.

—. **2021.** *Airbus\_SN\_YE-2020*. 2021.

**Airways. 2024.** Airwaysmag.com. [En línea] 6 de 12 de 2024.

<https://www.airwaysmag.com/new-post/explained-the-boeing-737-max-series#:~:text=The%20Boeing%20737%20MAX%20series%20was%20introduced%20in%20December%202011,Renton%20Field%20in%20Washington%20state..>

**CEOE. 2019.** *EL TRANSPORTE AÉREO: APORTACION A LA ECONOMÍA ESPAÑOLA Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD*. Departamento de Asuntos Regulatorios y Europeos. MADRID : s.n., 2019. págs. 3-4.

**El Economista. 2024.** eleconomista.com. [En línea] 2024.

<https://www.eleconomista.es/transportes-turismo/noticias/12857200/06/24/iberia-mejora-su-oferta-para-comprar-air-europa-y-bruselas-posterga-la-decision-a-despues-del-verano.html>.

**Elena, Victor de. 2024.** elEconomista.es. [En línea] 10 de 6 de 2024. [Citado el: 11 de 12 de 2024.] <https://www.eleconomista.es/transportes-turismo/noticias/12857200/06/24/iberia-mejora-su-oferta-para-comprar-air-europa-y-bruselas-posterga-la-decision-a-despues-del-verano.html>.

**ElPlural. 2024.** ElPlural.com. [En línea] ElPlural, 15 de 3 de 2024.

[https://www.elplural.com/economia/empresas/cuanto-dinero-recipientes-aerolineas-europeas-pandemia\\_326473102](https://www.elplural.com/economia/empresas/cuanto-dinero-recipientes-aerolineas-europeas-pandemia_326473102).

**Emirates. 2020.** emirates.com. [En línea] 15 de 4 de 2020. [Citado el: 9 de 12 de 2024.]

<https://www.emirates.com/media-centre/emirates-becomes-first-airline-to-conduct-on-site-rapid-covid-19-tests-for-passengers/#:~:text=departing%20from%20Dubai,-,Emirates%20is%20the%20first%20airline%20to%20conduct%20on%20site%20rapid,19%20before%20departin>.

**ENAIRE. 2021.** *Vuelos gestionados por ENAIRE en 2020*. Madrid : s.n., 2021.

**EPA Public Data for the Renewable Fuel Standard, RINs Generated Transactions. 2023.**  
*Sustainable Aviation Fuel Estimated Consumption . 2023.*

**EUROCONTROL. 2020.** Daily traffic variation for states. [En línea] 2020.  
<https://www.eurocontrol.int/Economics/2020-DailyTrafficVariation-States.html>.

**Expansion . 2020.** Australia prohíbe a sus ciudadanos viajar al exterior por el COVID-19.  
*Expansion. 2020.*

**EyN. 2020.** Más de US\$120.000 millones de ayuda para aerolíneas en el mundo. [En línea] 26 de 5 de 2020. <https://www.revistaeyn.com/lasclavesdeldia/mas-de-us120000-millones-de-ayuda-para-aerolineas-en-el-mundo-LQEN1382485>.

**IATA Economics. 2018.** *El transporte aéreo genera 65,5 millones de empleos y aporta.*  
Ginebra : s.n., 2018.

—. **2019.** *IATA annual review 2019.* Amsterdam : s.n., 2019.

—. **2020.** *IATA Annual Review 2020.* Amsterdam : s.n., 2020.

—. **2024.** *IATA Annual Review 2023.* 2024.

**IATA. 2021.** *Informe Estadísticas 2020 IATA.* Ginebra : s.n., 2021.

**International Airlines Group. IAG. 2021.** *IAG CNMV Annual Financial Report 2020.* 2021.

**On the Wing of Aviation . 2024.** [On the Wing of Aviation ] Madrid : s.n., 2024.

**On the Wings of Aviation. 2024.** [On the Wings of Aviation] 2024.

**Preferente. 2020.** Preferente.com. [En línea] 8 de 2020. [Citado el: 9 de 12 de 2024.]  
<https://www.preferente.com/noticias-de-transportes/noticias-de-aerolineas/sale-de-barajas-rumbo-a-ciudad-real-el-ultimo-airbus-a340-600-de-iberia-306156.html#:~:text=Tras%20a%20a%20de%20historia,destac%20entonces%20la%20compa%20a%20>

**The Boeing Company. 2021.** *2020\_The\_Boeing\_Company\_Annual\_Report.* Seattle : s.n., 2021.

**U.S. Department of Energy.** [afdc.energy.gov](https://afdc.energy.gov/fuels/sustainable-aviation-fuel#:~:text=The%20Sustainable%20Aviation%20Fuel%20Grand,in%20lifecycle%20greenhouse%20gas%20emissions..). [En línea] [Citado el: 9 de 12 de 2024.]  
<https://afdc.energy.gov/fuels/sustainable-aviation-fuel#:~:text=The%20Sustainable%20Aviation%20Fuel%20Grand,in%20lifecycle%20greenhouse%20gas%20emissions..>

**U.S. Department of Treasury. 2020.** U.S. Department of Treasury.gov. [En línea] 3 de 2020.  
[Citado el: 4 de 12 de 2024.] <https://oig.treasury.gov/cares-act>.

**Wikipedia. 2024.** [En línea] 12 de Noviembre de 2024. [Citado el: 25 de Noviembre de 2024.]  
[https://es.wikipedia.org/wiki/International\\_Airlines\\_Group](https://es.wikipedia.org/wiki/International_Airlines_Group).