



**OBS** Business  
School

---

# El sector aéreo y las razones que determinan su despegue

*Una visión en 2025*

**Eduardo Irastorza**

Profesor de OBS Business School

Junio, 2025

Partners Académicos:



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

**unie\***  
Universidad

OBSbusiness.school

---

# Autor

➤ **Eduardo Irastorza**  
*Profesor de **OBS Business School**.*



Es especialista en planificación estratégica, marketing y comunicación. Estudió Ciencias de la Información en la Universidad Complutense de Madrid. Es Executive MBA por el Instituto de Empresa. Durante más de treinta años ha trabajado en varios países y para múltiples sectores. Ha ejercido diversas funciones, como Director Creativo Ejecutivo, Director de Comunicación y Marketing o Director de Consultoría. Entre sus clientes se destacan Telefónica, Movistar, Santander, BBVA, Barclays, UBS, El Corte Inglés, Carrefour, Sanofi, Cruz Roja, Fuerzas Armadas Españolas, Cruz Roja, Grupo Antolin, Goodyear, Sony, Google, Lexus, Renault, Mercedes, Diageo, Pernod Ricard, L'Oréal, entre otros.

Actualmente su actividad profesional se centra en dos ámbitos. Por un lado, la Consultoría Estratégica para clientes directos y agencias; y, por el otro, la enseñanza, tanto universitaria como de postgrado en varias escuelas de negocio, empresas e instituciones oficiales, entre las que se destacan: Universidad Rey Juan Carlos, OBS, EAE, ESIC, CESEDEN. También, colabora con diferentes medios de comunicación como televisión, prensa generalista, prensa económica, revistas especializadas o radio. Ha publicado numerosos artículos y diversos informes como éste para universidades y escuelas de negocio.



# Índice

|                   |   |           |
|-------------------|---|-----------|
| <b>Capítulo 1</b> | Introducción                                    | 5         |
| <b>Capítulo 2</b> | Saliendo por fin del huracán                    | 7         |
| <b>Capítulo 3</b> | Recuperando con paso firme los beneficios       | 12        |
| <b>Capítulo 4</b> | Salvando vidas desde el cielo                   | 16        |
| <b>Capítulo 5</b> | Sobrevolando un destino incierto                | 19        |
| <b>Capítulo 6</b> | Conquistando el <i>frontline</i> desde el cielo | 21        |
| <b>Capítulo 7</b> | Protegiendo la privacidad incluso en los cielos | 23        |
| <b>Capítulo 8</b> | Velando por la seguridad aérea                  | 26        |
| <b>Capítulo 9</b> | Mirando a España ‘a vista de pájaro’            | 29        |
|                   | <b>Referencias bibliográficas</b>               | <b>34</b> |

## **Capítulo 1**

---

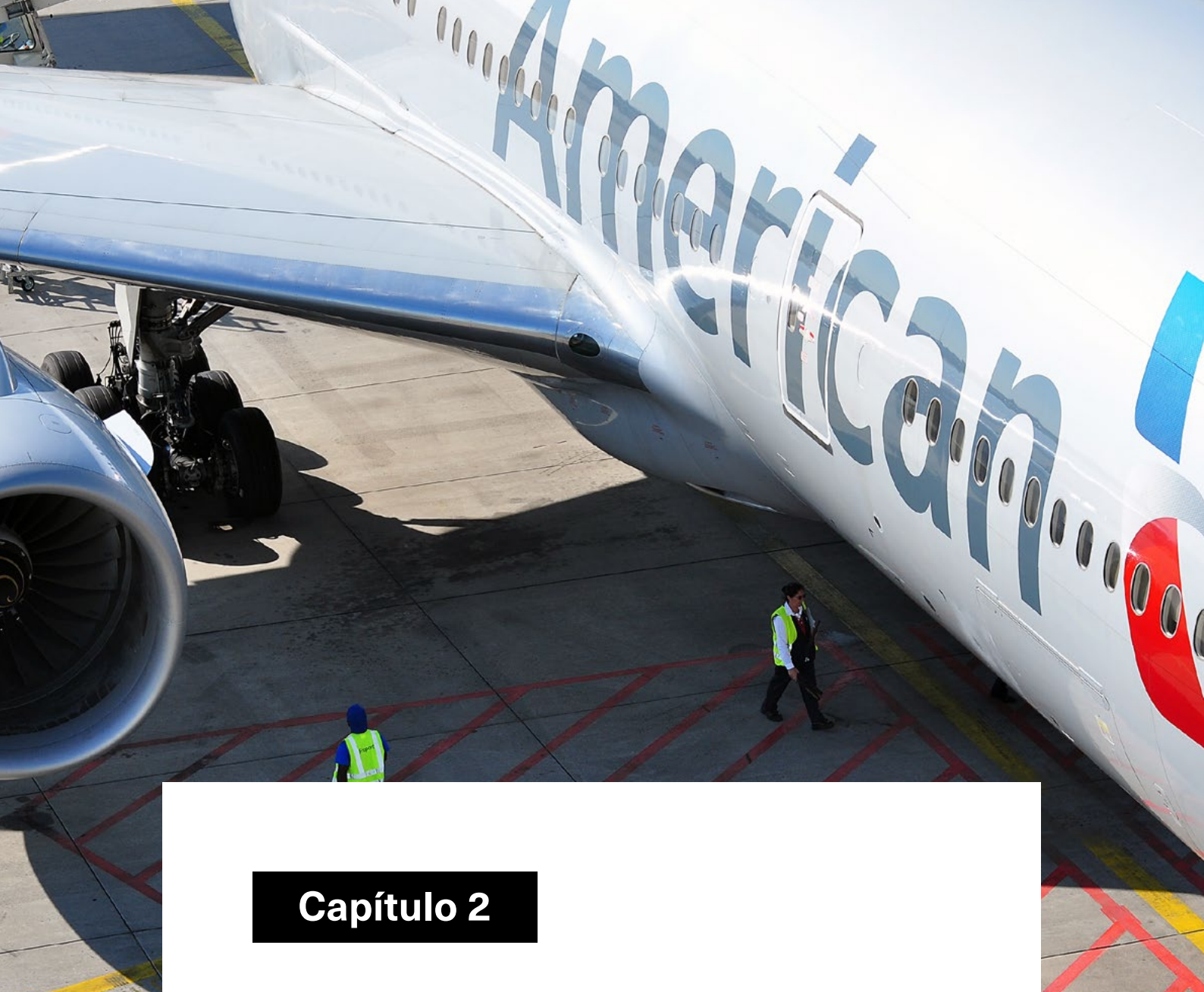
# **Introducción**

- ⊙ Hacer un balance del estado actual del Sector Aéreo es, sin duda, más fácil que hace dos o tres años. El tiempo transcurrido desde la pandemia nos permite considerar el futuro con ojos más optimistas que hace muy poco. Las cifras de vuelos se recuperan y con ellas las de pasajeros. Nuevas líneas aéreas de nuevas potencias emergentes se van sumando con éxito al mercado. La transición energética parece haber comenzado a dar sus primeros pasos sustentada en nuevas leyes de carácter cada vez más global.



|        |                      |    |
|--------|----------------------|----|
| 417    | ZAGREB               | 09 |
| J 307N | PARIS-LE BOURGET     | 09 |
| 128    | STUTSGART            | 09 |
| 880    | TALLINN              | 09 |
| 3452   | MUENCHEN-WUERZBURG-N | 09 |
| 911    | IZMIR ADNAN MENDERES | 09 |
| 1519   | PARIS CH. DE GAULLE  | 09 |
| 1404   | GRAN CANARIA         | 09 |
| 044    | DUBAI-INTERNATIONAL  | 09 |
| 1142   | BILBAO               | 09 |
| 1160   | VALENCIA             | 09 |
| 1176   | PORTO                | 09 |
| 845    | MONTREAL             | 09 |
| 874    | BERGEN               | 09 |
| 1008   | BRUESSEL             | 09 |
| 1186   | ZUERICH              | 09 |
| 1278   | ATHEN                | 09 |
| 3806   | MONTEGO BAY          | 09 |
| 087    | DETROIT              | 09 |
| 351    | BELGRAD NIKOLA TESLA | 09 |

Los modelos comerciales, por su parte, han empezado a asimilar, aplicar y sacar partido de las nuevas tecnologías digitales y de gestión de datos. La seguridad se ha incrementado y en lo que toca a nuestro país, España, el sector vive sus mejores días apoyado en un consolidado liderazgo turístico. Sólo las nubes geopolíticas, los conflictos abiertos -y latentes-, amenazan su futuro con restricciones de los vuelos, cierre de espacios aéreos y aeropuertos; y, por supuesto, el inevitable incremento del precio de los carburantes que toda crisis global trae consigo. Espero que este informe aporte una visión de conjunto y sea del interés del lector.



## Capítulo 2

# Saliendo por fin del huracán

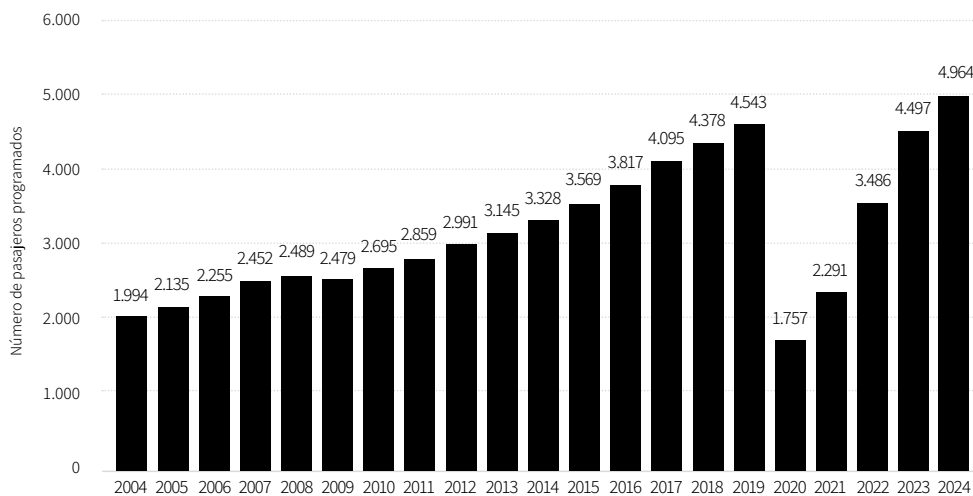
- Comienzo este informe con una buena noticia para el sector aéreo: los devastadores efectos de la pandemia empiezan a quedar atrás en la mayor parte de los cielos del mundo (ver Figura 01). Por los beneficios netos registrados, el país que mejor y más rápido se ha recuperado del mayor golpe sufrido por esta industria a lo largo de su historia es, precisamente, su creador: Estados Unidos (ver Figura 02). En este caso el “*America First*” se ha hecho realidad y el gran motor de esa recuperación ha sido su enorme y restablecido mercado interno.

De hecho, esta tipología de mercado se ha revelado como la mayor garantía para mantener saneadas las cuentas en uno de los sectores más dinámicos de la economía mundial. Países como China e India han tomado buena cuenta de ello. Con sus 1.500 millones de habitantes, cada uno, además de la enorme extensión de su territorio y su imparable progresión económica, reúnen las cualidades para competir en eficiencia y rentabilidad con el gigante estadounidense.

**Figura 01** →

**NÚMERO DE PASAJEROS PROGRAMADOS DEL TRANSPORTE AÉREO A NIVEL MUNDIAL (en millones)**

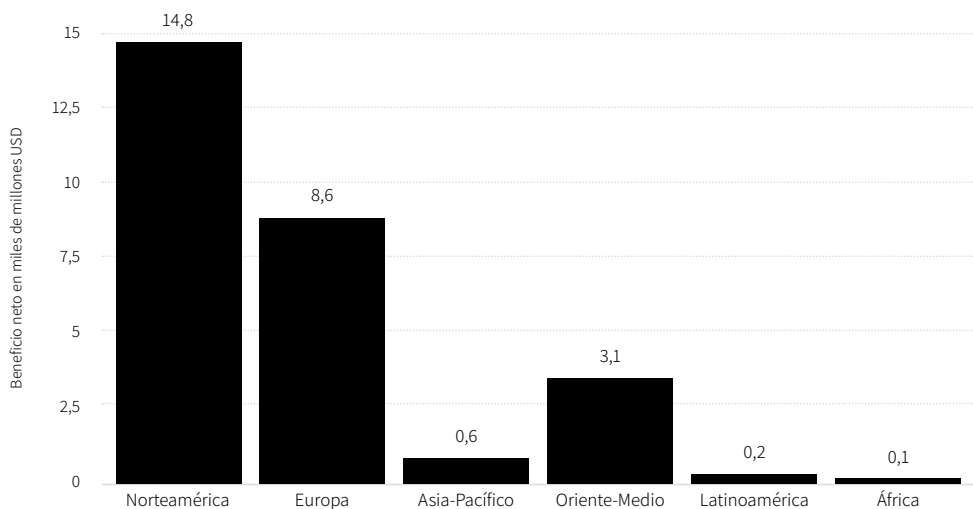
Fuente: International Air Transport Association (IATA), 2025.



**Figura 02** →

**BENEFICIO NETO REGISTRADO POR LA INDÚSTRIA AÉREA A NIVEL MUNDIAL (en millones de dólares USA)**

Fuente: International Air Transport Association (IATA), 2025.



Europa, a pesar de haber recuperado la senda del crecimiento, no sabe muy bien hacia dónde va ni cuáles normas quiere que le rijan en un futuro inmediato. Algo bastante preocupante porque, como escribió Séneca durante el Imperio Nerón *“para una nave que no sabe dónde va todos los vientos son hostiles”*. Una buena prueba de ello es su manifiesta voluntad de restringir los vuelos locales o de corto recorrido. Ejemplo de ello serían las distancias cortas que separan a Estados como Bélgica, Luxemburgo o Países Bajos en el Mar del Norte; a los escandinavos en torno al Báltico; o, a los atomizados centroeuropeos en aras a unos cielos más limpios de carbono.

En realidad, detrás de esta decisión se encuentra una abierta rivalidad, una lucha sin cuartel, por parte de la industria ferroviaria y de las grandes compañías “pseudo-privadas” de Francia -la principal e interesada impulsora-, Alemania e Italia por quitar pasajeros a las líneas aéreas de bandera, ya de por sí bastante impactadas por la crisis y amenazadas por las imparable compañías *low cost*.



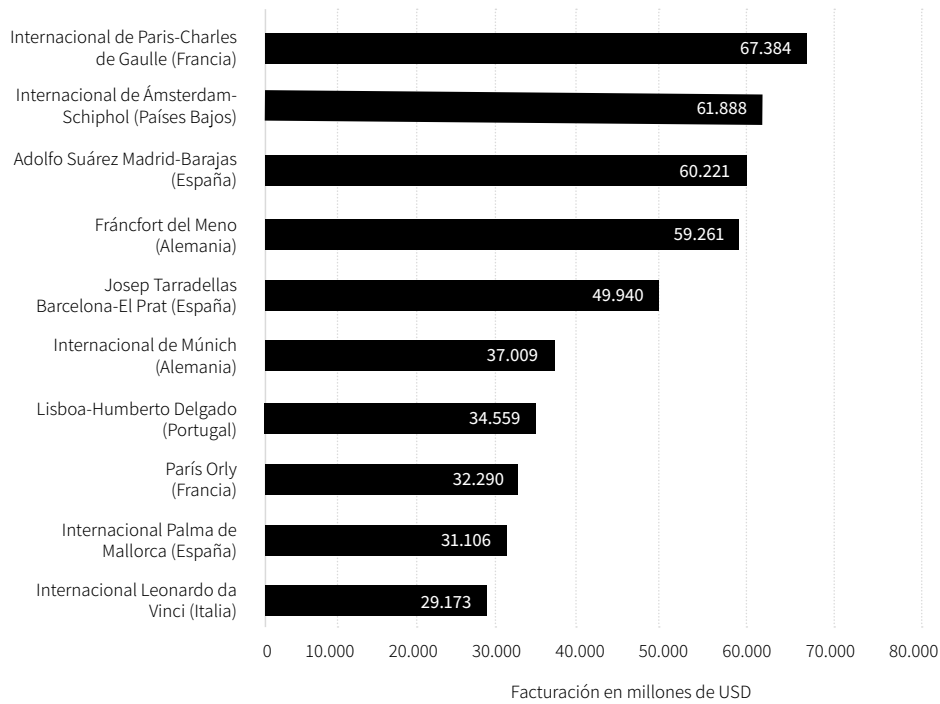
Una vez más la situación es reflejo de la falta de una verdadera política conjunta europea. De cara a Bruselas, trenes, autocares y aviones compiten por posicionarse como las opciones más sostenibles, con el objetivo de captar una parte significativa del mercado que representan los cientos de millones de pasajeros que se movilizan cada año. También, una vez más, los intereses particulares y nacionales siguen imponiéndose a una imprescindible, inaplazable y contundente actuación conjunta. Pensemos que cuando hablamos de Europa nos referimos a un continente con una población relativamente baja y además marcada por un envejecimiento significativo. Sería perentorio, entonces cuestionarnos si, en estas condiciones, podemos realmente hablar de competitividad frente a países como China e India, y sus tres mil millones de habitantes en conjunto, lo que les garantiza un poderoso mercado interno y extraordinarias economías de escala. Dicho todo eso, sería perentorio cuestionarnos: ¿Podemos los europeos ser optimistas siendo el continente más viejo del mundo y estando obligados a competir con naciones como India (ahora oficialmente denominada Barath) cuya media de población no excede los 28 años?

Como vemos hay razones de simple supervivencia para que los europeos resuelvan sus diferencias, y reúnan talento y recursos para consolidar un competidor creíble en el siglo XXI. No hay margen temporal para que Europa resuelva esta cuestión. No basta con tener algunos de los aeropuertos mundiales con mayor tráfico, que, por cierto, tres de ellos son españoles (ver Figura 03).

**Figura 03** →

**RANKING DE LOS 10 AEROPUERTOS EUROPEOS CON MAYOR TRÁFICO DE PASAJEROS EN 2023 (en miles)**

Fuente: European Union Aviation Safety Agency (EASA) & European Commission (EU), 2025.



Tampoco es suficiente con ser hoy líderes en porcentaje de beneficio gracias a una eficiente gestión, como señalan los datos de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA<sup>1</sup>, por sus siglas en inglés) (ver Figura 04).

Es preciso competir con las regiones emergentes que crecen a una mayor y continuada velocidad. Hablamos de África, América Latina, Oriente Medio y Asia Pacífico. Todas ellas cuentan cada vez con más población y también con mayor poder adquisitivo, lo que incrementa el volumen de pasajeros (ver Figura 05).

1 International Air Transport Association.

**Figura 04** →**VARIABLES FINANCIERAS POR REGIONES GLOBALES**

Fuente: International Air Transport Association (IATA), 2025.

| Global airline industry | Operating margin, % of revenue |       |       |       |       | Net profit, USD billion |       |      |       |       |
|-------------------------|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|-------|------|-------|-------|
|                         | 2021                           | 2022  | 2023  | 2024E | 2025F | 2021                    | 2022  | 2023 | 2024E | 2025F |
| <b>Global</b>           | 1.5%                           | 1.5%  | 6.8%  | 6.4%  | 6.7%  | -40.4                   | -3.5  | 35.2 | 31.5  | 36.6  |
| <b>Regions</b>          |                                |       |       |       |       |                         |       |      |       |       |
| Africa                  | -6.8%                          | -3.1% | 3.6%  | 3.5%  | 3.7%  | -1.1                    | -0.8  | 0.1  | 0.1   | 0.2   |
| Asia Pacific            | -9.7%                          | -7.2% | 4.3%  | 3.9%  | 3.8%  | -13.4                   | -13.8 | 3.1  | 3.2   | 3.6   |
| Europe                  | -10.4%                         | 3.9%  | 6.8%  | 6.0%  | 7.0%  | -12.5                   | 5.2   | 11.3 | 10.0  | 11.9  |
| Latin America           | -11.0%                         | -1.9% | 12.0% | 12.1% | 12.1% | -7.0                    | -3.5  | 1.0  | 1.0   | 1.3   |
| Middle East             | -20.7%                         | 7.2%  | 12.4% | 11.7% | 12.4% | -4.4                    | 2.4   | 5.6  | 5.3   | 5.9   |
| North America           | -4.7%                          | 4.5%  | 6.9%  | 6.7%  | 6.8%  | -1.9                    | 7.2   | 14.1 | 11.8  | 13.8  |

**Figura 05** →**RESULTADOS DE TRÁFICO DE PASAJEROS POR REGIONES GLOBALES**

Fuente: International Air Transport Association (IATA), 2025.

| Global airline industry | Passenger traffic (RPK)<br>% change versus previous year |        |       |       |       | Passenger capacity (ASK)<br>% change versus previous year |       |       |       |       |
|-------------------------|--|--------|-------|-------|-------|---|-------|-------|-------|-------|
|                         | 2021   | 2022   | 2023  | 2024E | 2025F | 2021  | 2022  | 2023  | 2024E | 2025F |
| <b>Global</b>           | 21.8%  | 64.9%  | 36.8% | 11.2% | 8.0%  | 18.7%   | 40.1% | 31.1% | 10.1% | 7.5%  |
| <b>Regions</b>          |  |        |       |       |       |   |       |       |       |       |
| Africa                  | 17.0%  | 84.3%  | 36.5% | 13.5% | 8.0%  | 18.5%   | 51.4% | 35.6% | 11.7% | 7.7%  |
| Asia Pacific            | -12.8%   | 32.3%  | 96.0% | 18.6% | 11.7% | -6.1%   | 15.5% | 75.1% | 15.2% | 10.8% |
| Europe                  | 27.5%  | 103.9% | 20.3% | 8.7%  | 7.0%  | 29.8%   | 69.6% | 16.0% | 8.6%  | 6.5%  |
| Latin America           | 40.5%  | 62.9%  | 16.8% | 8.5%  | 8.0%  | 37.3%   | 54.4% | 14.4% | 8.3%  | 7.9%  |
| Middle East             | 8.5%   | 144.4% | 32.4% | 10.2% | 9.5%  | 21.2%   | 67.2% | 24.7% | 9.9%  | 9.2%  |
| North America           | 74.6%  | 45.7%  | 15.1% | 5.3%  | 3.0%  | 41.1%   | 28.7% | 14.0% | 5.1%  | 2.8%  |



## Capítulo 3

---

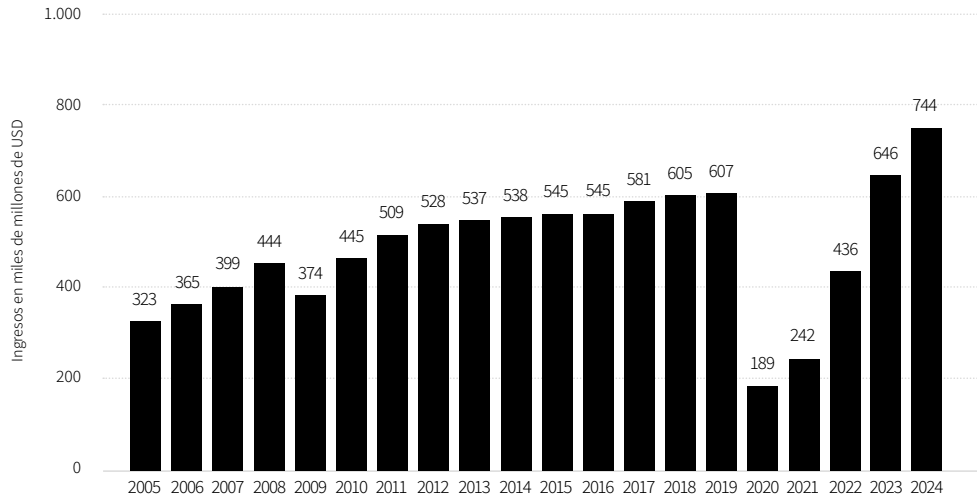
# Recuperando con paso firme los beneficios

- ① Si observamos las cifras de ingresos del transporte aéreo de pasajeros durante los últimos veinte años (ver Figura 06), comprobamos que el impacto de la pandemia provocó un fuerte golpe a un sector que hasta entonces había experimentado un crecimiento constante y sostenido. Afortunadamente, y a pesar de los muchos conflictos geopolíticos en los que estamos inmersos a nivel global, y de los que hablaremos más adelante, la industria ha recuperado la senda de los beneficios (ver Figura 07).

**Figura 06** →

**EVOLUCIÓN ANUAL DE LOS INGRESOS EN TRANSPORTE  
AÉREO DE PASAJEROS A NIVEL MUNDIAL  
ENTRE 2005 Y 2024** *(en miles de millones de dólares USA)*

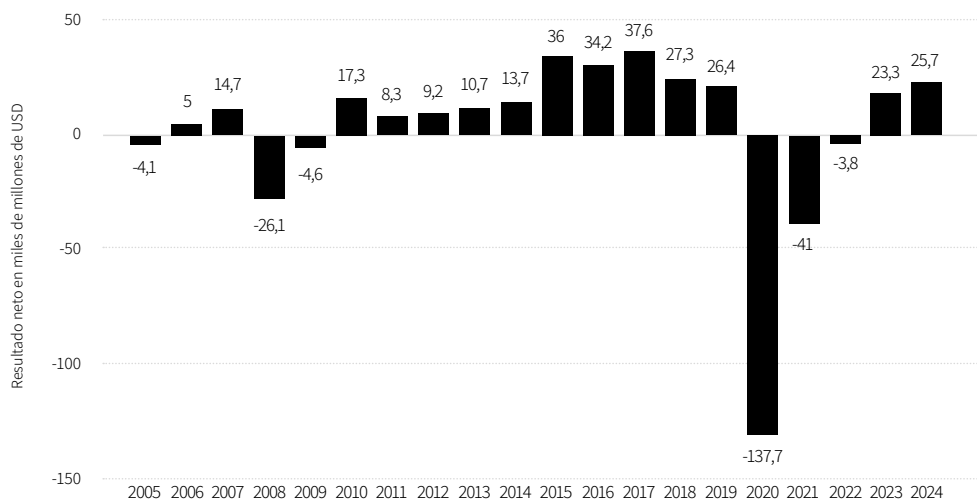
Fuente: International Air  
Transport Association  
(IATA), 2025.



**Figura 07** →

**EVOLUCIÓN ANUAL DEL RESULTADO DEL EJERCICIO DE LA  
INDUSTRIA DEL TRANSPORTE AÉREO ENTRE 2005 Y 2024** *(en miles de millones de dólares USA)*

Fuente: International Air  
Transport Association  
(IATA), 2025.



Como se pudo detallar en la Figura 07, los beneficios se han más que doblado en menos de dos décadas. Pocos sectores maduros pueden decir lo mismo. Esto se debe, entre otros factores, al incremento de los vuelos en la zona más poblada del planeta: Asia-Pacífico, como consecuencia de su enorme población y de la pujanza de sus economías. Aquí, como en todo, los gigantes asiáticos: China, India, y las economías emergentes, Indonesia, Filipinas o Vietnam, siguen un modelo de progresión en tres fases.

En la primera, crean compañías *low cost* con viejos modelos de avión adquiridos en occidente. En la segunda, mejoran la calidad de sus aviones y la distancia de sus vuelos, y empiezan a orientarse a una oferta de valor. En esta etapa se encuentran la mayoría en la actualidad. Finalmente, en la tercera fase, se proyecta que las potencias asiáticas se sostendrán en poderosos mercados internos con el objetivo de desarrollar una industria de fabricación propia, donde competirán incluso con una oferta de alto valor, gracias a sus economías de escala. Esto significa que, *Singapore Airlines* y la japonesa JAL ya no serán las únicas líneas aéreas que vuelen con estilo en los cielos de Asia. Nuevos nombres se sumarán a la lista e incluso desplazarán a los líderes habituales, tal y como ha pasado en otros sectores como son los casos de las telecomunicaciones, la tecnología digital o el sector automovilístico.



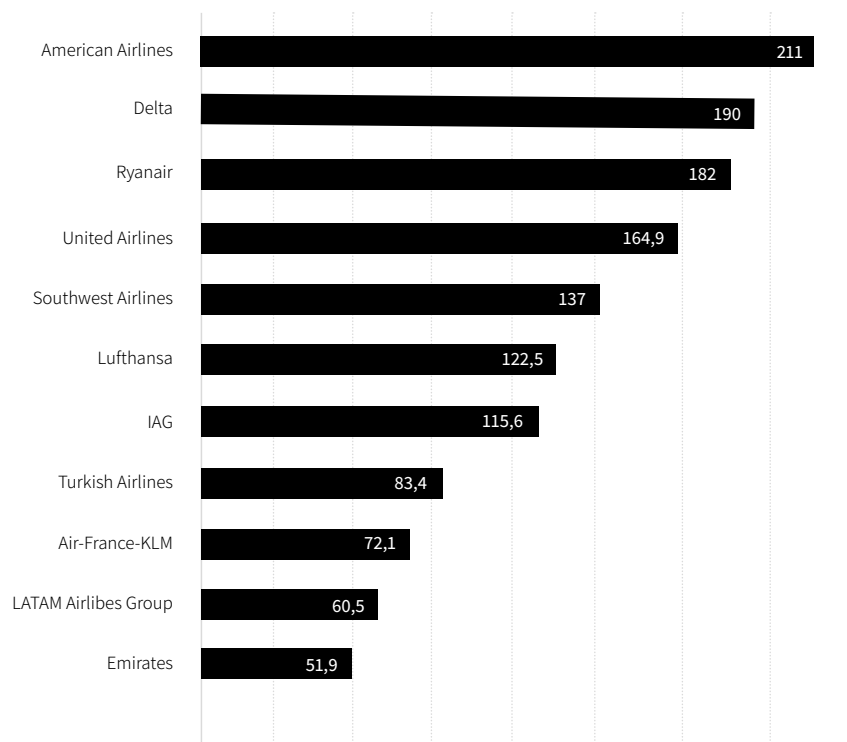
Mención aparte merecen las extraordinarias y dinámicas líneas aéreas de la península arábiga, como, por ejemplo, *Emirates* o *Qatar Airways*, que presumen de ser la máxima expresión del lujo que surca los cielos del mundo, con el permiso, claro está, de *Singapore*. Al igual que ésta, que es la referencia mundial para todos los actores, implementan atractivas y agresivas estrategias de marketing y comunicación, incluyendo campañas globales de publicidad, así como el patrocinio de grandes clubs y eventos deportivos. En muy poco tiempo han sabido ganarse una elevada reputación y la preferencia de los viajeros de más alto nivel gracias a sus exclusivas “experiencias de vuelo”. Unas experiencias que tienen en consideración el antes y el después con el mismo nivel de exigencia.

A pesar del crecimiento de este sector en los gigantes asiáticos, a la fecha de publicación de este informe, las compañías aéreas que más surcan los cielos continuaban siendo occidentales. De las cinco primeras, cuatro son estadounidenses: *American Airlines*, *Delta*, *United Airlines* y *Southwest Airlines*. La única excepción es la reina del *low cost*, *Ryanair*, que ocupa el tercer puesto con un volumen de pasajeros muy superior al de los tres competidores europeos que aparecen en la lista: la alemana *Lufthansa*, la multinacional IAG (en la que se encuadran *British Airways*, *Iberia*, *Vueling*, *Aer Lingus* y *Level*), y la muy dinámica *Turkish Airways* que ya ha superado a la tradicional *Air France*, siempre apoyada por el gobierno galo. Latam, otro ejemplo global de ambición y éxito, también se cuela en esta exclusiva lista de diez marcas por delante de Emirates (ver Figura 08).

**Figura 08** →

**RANKING MUNDIAL DE LAS PRINCIPALES AEROLÍNEAS EN FUNCIÓN DE LOS PASAJEROS TRANSPORTADOS EN 2023**  
(en miles de millones)

Fuente: Statista





## Capítulo 4

---

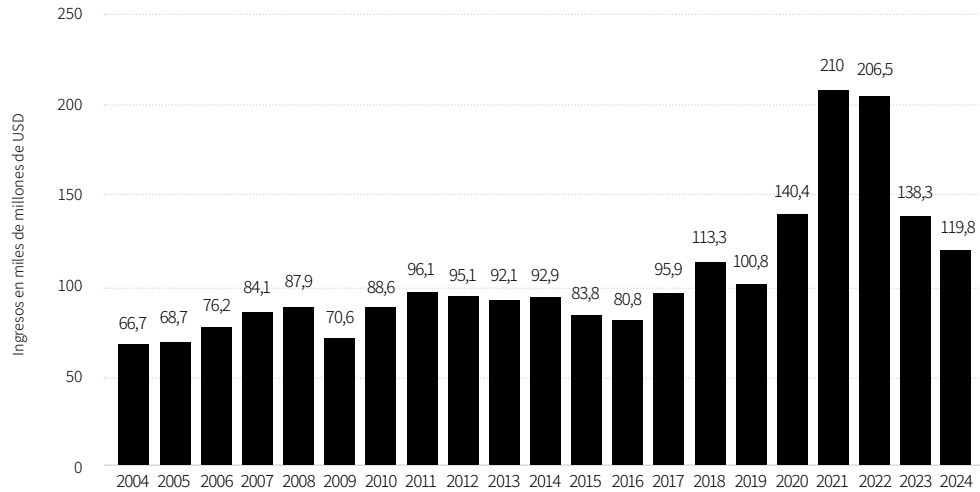
# Salvando vidas desde el cielo

- ⌚ Hay un dato relevante a destacar en la historia de la aviación, que sólo con la perspectiva del tiempo podemos apreciar con claridad: la pandemia fue la época más exitosa para el transporte aéreo de mercancías. Las cifras obtenidas en aquellos años, a corte de junio de 2025, no han sido superadas (ver Figura 09).

**Figura 09** →

**INGRESOS PROCEDENTES DEL TRANSPORTE AÉREO DE MERCANCÍAS A NIVEL MUNDIAL ENTRE 2004 Y 2024**  
(en miles de millones de dólares USA)

Fuente: International Air Transport Association (IATA), 2025.



Como se observa en la gráfica anterior, el sector de transporte aéreo de mercancías obtuvo un ingreso de 210.000 millones USD en 2020. Más del doble que un año antes. Las razones son obvias: necesidad de transportar urgentemente vacunas, mascarillas y medicamentos paliativos a todos los rincones del mundo; casi siempre desde China, curiosamente el punto de origen del Covid 19.

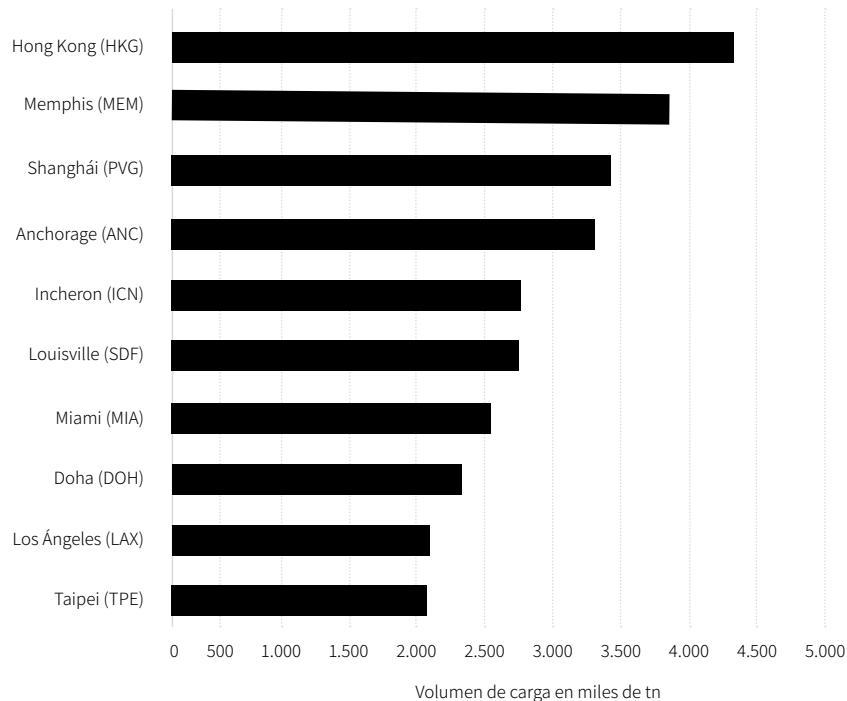


El autodenominado “País del Centro” se convirtió en la gigantesca factoría de todo ello. Tanto la logística como el empaque y peso eran los óptimos para que la flota mercante aérea se hiciera prontamente cargo del transporte de todo ello. Los lentos barcos supercargueros podían responder, pese a su gran capacidad, de la urgencia. Después de la pandemia las cifras volvieron a ser sólo moderadamente superiores a las previas y los aeropuertos con mayor volumen de mercancía aerotransportada fueron, predominantemente estadounidenses y chinos (ver Figura 10). Tras este drama mundial, el comercio marítimo se consolidó e incluso aumentó su hegemonía.

**Figura 10** →

**RANKING MUNDIAL DE LOS AEROPUERTOS DE CARGA CON MAYOR TRÁFICO DE MERCANCÍAS EN 2023**  
(en miles de toneladas)

Fuente: Airports Council International (ACI), 2025.



Gracias a su vital papel en la crisis sanitaria la industria aérea pudo compensar, aunque muy poco, el enorme golpe, sin precedentes históricos, recibido en el transporte de pasajeros. El mundo tiene, desde entonces, una enorme deuda con las líneas aéreas, sus pilotos y tripulaciones, y también con su personal de tierra que trabajaron día y noche para llevar la ayuda a todas partes. Fue un verdadero puente aéreo superior en vuelos y volumen transportado al que sostuvo vivo a Berlín durante los años del bloqueo soviético. Como dijo Winston Churchill en homenaje a los pilotos de la *Royal Air Force* durante la batalla de Inglaterra, “nunca tantos debieron tanto a tan pocos.”



## Capítulo 5

# Sobrevolando un destino incierto

- ⊙ La opinión de los expertos y altos directivos de este sector coinciden en señalar un futuro complejo, pero apasionante. Estos son tiempos “interesantes”, que, en la interpretación china de este concepto, quiere decir, llenos de cambios que alterarán nuestra visión de la industria aérea.

Todos los aspectos que la conforman vivirán transformaciones radicales. Las energías empleadas serán más limpias e irán sustituyendo a las fósiles, aunque, eso sí, de manera mucho más lenta de lo esperado y fijado por la Agenda 2030.

Será un proceso gradual que ya ha empezado a hacerse notar en occidente. Esperemos que las potencias emergentes sigan esta senda, pues serán los que supongan, en muy pocos años, un mayor número de vuelos. Tal y como señala Pieter Elbers, CEO de *IndiGo* en unas declaraciones a la revista *Airlines* de la IATA una de las más dinámicas compañías aéreas indias:

*“Si nos fijamos en el contexto, el número de aviones en comparación con la población, el número de asientos, el número de titulares de pasaportes, todas las métricas apuntan a una creciente demanda de aviación. Es un lugar increíblemente emocionante para estar en este momento. Como lo etiqueté antes, es el “mercado de aviación más caliente del mundo” (2025).*



Pieter Elbers, CEO de IndiGo

Hoy por hoy las nuevas compañías aéreas de las poderosas naciones emergentes aún dependen de la modernización de los principales fabricantes de aviones: *Boeing* y *Airbus*. El primero estadounidense y el segundo europeo. Seguirá siendo así hasta que su industria aérea les proporcione nuevos, propios y más limpios modelos.

Por cierto, los dos gigantes occidentales están encontrado un poderoso motor de crecimiento e ingresos en la inestable situación geopolítica, ya que la misma les da la oportunidad de fabricar aviones de uso militar con el consiguiente beneficio. Es un extraordinario balón de oxígeno en un momento en el que *Boeing* comercial atraviesa grandes dificultades. Las enormes inversiones que occidente, y en concreto la OTAN, emplearán para reforzar su defensa, se destinarán en buena parte al fortalecimiento de su fuerza aérea.



## Capítulo 6

---

# Conquistando el *frontline* desde el cielo

- ① El futuro del sector aéreo, al igual que el de tantos otros, pasa por desarrollar estrategias integrales e integradas que tengan el antes, durante y después del vuelo. Es decir, en conformar un Customer Journey o experiencia de marca por parte del cliente, con un objetivo claro: conquistar el Frontline. En otras palabras, liderar la relación directa y personalizada con el cliente, sin cederla a los proveedores.

Ser excelente y exclusivo en los beneficios ofrecidos son las mejores armas para construir un *Customer Journey* diferencial, relevante, coherente y sostenible. Gestionar eficientemente las herramientas de *Big Data* y CRM es la clave de un *Frontline* sólido, en el que los datos se conviertan en información; la información, en propuestas a la medida; y las propuestas, en valor añadido y, por tanto, en rentabilidad. En este sentido, basta con repasar las empresas globales con mayor valor y crecimiento en los mercados financieros: *Amazon, Google, YouTube, Netflix*. Todas ellas han sabido capturar y explotar el *Frontline*; es decir, conocen las necesidades y los deseos de sus clientes, e incluso saben anticiparse a sus solicitudes. En el espacio aéreo es exactamente igual. La alternativa a perder la batalla por el *Frontline* es convertirse en un simple proveedor que puede ser sustituido en cualquier momento.

Es cierto que existe siempre la posibilidad de desarrollar alianzas intersectoriales que sumen fuerzas: una línea aérea, más una cadena de hoteles, más otra de restaurantes, o gimnasios, o alquiler de coches, o eventos especiales, y así un abanico de posibilidades. En este orden de ideas, la lista de asociados puede ser interminable, sin embargo, su finalidad es clara: competir contra otras alianzas tanto o más extensas. En cualquier caso, lo que es imperativo tener claro es que, tanto la gestión y la coordinación, como el peso de cada integrante de la alianza, es desigual y cambiante. De hecho, el objetivo de todos ellos es conquistar una posición de *Frontline* que le permita saber más que el resto de los clientes comunes y proponer ofertas cruzadas en función de ese conocimiento. Al final, las alianzas se compondrán de socios que son complementarios en su oferta, pero rivales en la conquista y fidelización del cliente. En mi opinión, el modelo con más visos de futuro es aquel que sitúa al Cliente en el centro, rodeado por un gestor del *Frontline* sólido y sin fisuras, y en un tercer nivel, a su alrededor, la Comunidad Fuerza que está compuesta por los diversos proveedores.





## Capítulo 7

---

# Protegiendo la privacidad incluso en los cielos

- ⊙ Las líneas aéreas son muy conscientes de que su sector sigue la misma tendencia que el resto en materia de protección de datos. Por ello, están invirtiendo enormes sumas de dinero en conocer desde antes a sus potenciales usuarios y mejorar los servicios que le ofrecen a sus clientes actuales. En palabras de Bob Jordan, Presidente y Director Ejecutivo de *Southwest Airlines*:

*“Debemos adaptarnos a las necesidades del cliente moderno y eso está detrás de la decisión de desarrollar asientos asignados. Cada cliente tiene una razón diferente para volar y tenemos que ofrecer servicios que reflejen esas razones. Tenemos que darle al cliente la posibilidad de elegir”* (2025).



Bob Jordan, Presidente y Director Ejecutivo de Southwest Airlines.

La batalla por el aire se ha trasladado también a la tierra. Ya no basta una experiencia de vuelo excelente para alcanzar la preferencia. Hoy por hoy los pasajeros, son más que eso, son viajeros para los que el viaje es sólo una parte de lo que debe ser una gratificante y memorable experiencia. Los “Departamentos de Inteligencia” de las compañías aéreas, gracias a las nuevas tecnologías digitales, están hoy, más cerca que nunca de construir relaciones duraderas y cuantitativa y cualitativamente muy rentables con sus clientes. En este sentido el criterio de *Lifetime Value*, o valor total del cliente a lo largo de toda su vida en común con la marca, se convierte en la referencia primordial de toda estrategia.

El conocimiento es poder, y la forma de conseguir ese conocimiento puede seguir varios caminos: (i) Directo -de la marca con su cliente-; (ii) Indirecto -obtenido a través de los proveedores-; o, (iii) Externo -analizando la huella digital del cliente en redes sociales, navegación por internet, publicaciones, etc.-.

Y es precisamente aquí donde surge un importante e insoslayable conflicto ético: la adquisición y el uso de esa información privada. Aquí, por el momento, nos movemos en aguas bastante revueltas.

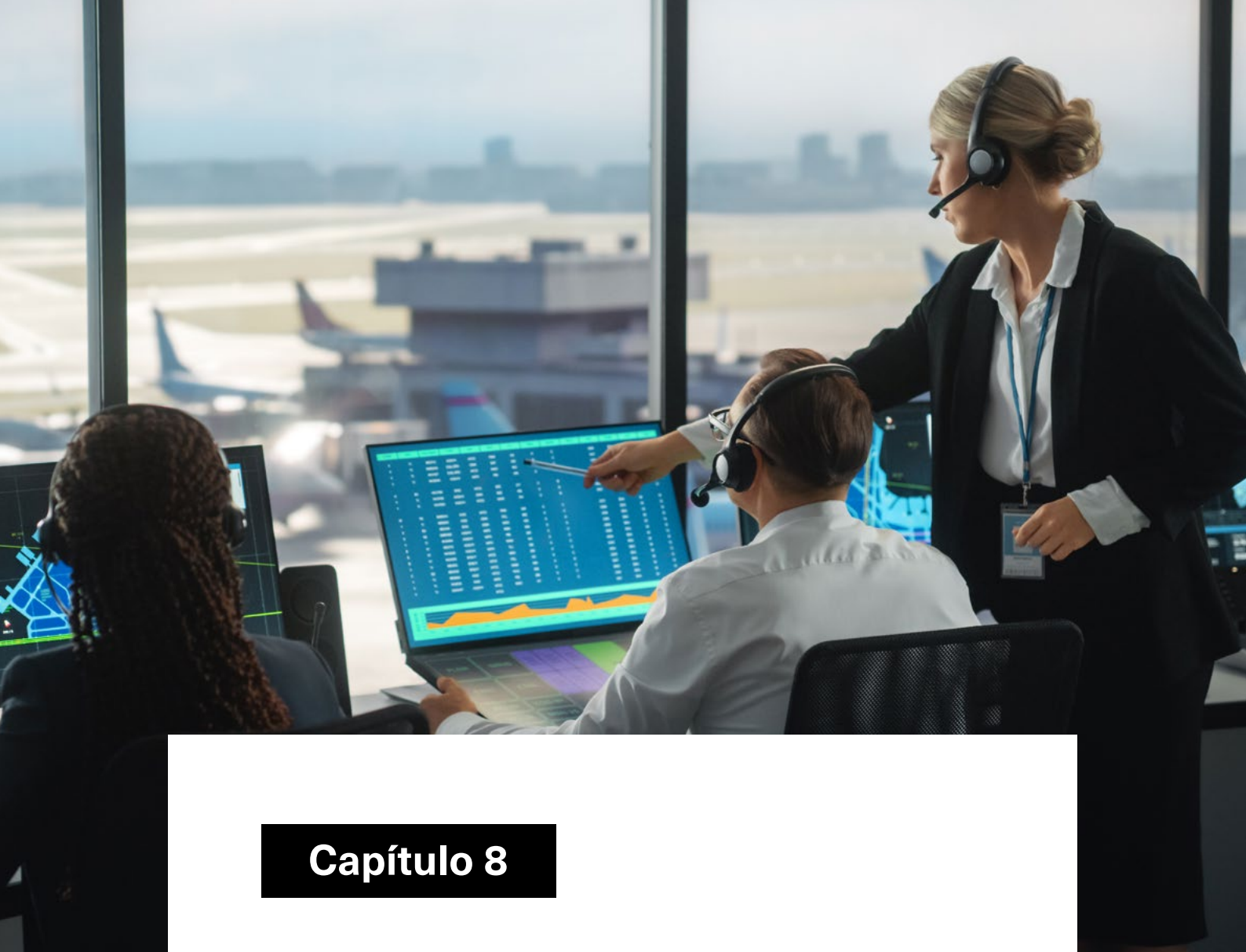
El sector aéreo es uno de los que más decididamente afronta esta cuestión. En este sentido, Kim Macaulay, Director de Información y Datos de IATA, apunta una muy oportuna reflexión que complica aún más la solución:

*“Todo esto puede complicarse por el nivel cada vez más alto de doble nacionalidad entre los pasajeros y el tráfico de tránsito. Algunas normas de protección de datos son de naturaleza extraterritorial, algunas se superponen, e incluso existen diferentes definiciones legales de términos como “consentimiento”. Las aerolíneas se quedan en una pesadilla de cumplimiento”. (2025)*



Kim Macaulay · DID de IATA

En referencia a este delicado aspecto, IATA publicó en mayo de 2024 un muy oportuno Libro Blanco, donde expresaba su voluntad de elevar la cuestión previamente en mención al nivel de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). De esta forma, se podría establecer un Comité Jurídico para garantizar una unidad de criterio y una legislación unificada con respecto al manejo de la información privada.



## Capítulo 8

# Velando por la seguridad aérea

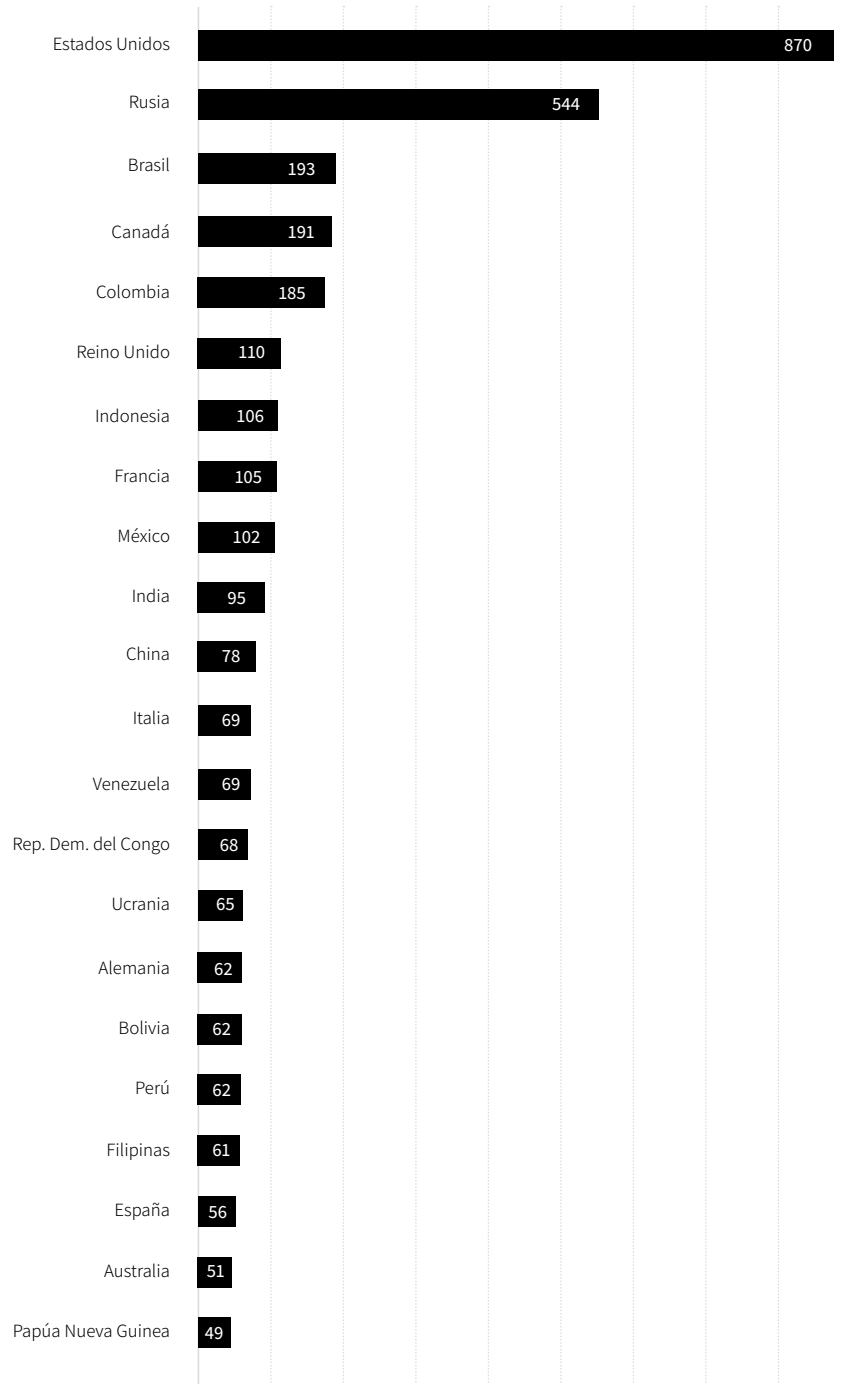
- ⊙ He de reconocer que he incluido este apartado como consecuencia del impacto que causó el accidente aéreo de *Air India* el 12 de junio, a tan sólo un kilómetro y medio de la pista del aeropuerto internacional Sardar Vallabhbhai Patel. El saldo, 240 personas perdieron la vida.

Una catástrofe de esta magnitud no se había presenciado en años. No obstante, visto en perspectiva, y en comparación con el resto de los medios de transporte, viajar en avión es muchísimo más seguro. Basta con hacer un repaso a las cifras. De acuerdo con el portal 'Actualidad Aeroespacial', en 2024 la tasa general fue de 1,13 accidentes por millón de vuelos (1 cada 880.000), ligeramente superior a 2023 pero mejor que la media quinquenal (1,25). En cuanto al número de accidentes mortales, en 2024 se registraron 7 siniestros con 244 fallecidos, superando los 72 de 2023. A pesar de esto, se sigue manteniendo un riesgo bajo (0,06 por millón de vuelos) (ver Figura 11).

**Figura 11** →

Fuente: Aviation Safety Network, 2025.

**PAÍSES CON EL MAYOR NÚMERO ACUMULADO DE ACCIDENTES CON VÍCTIMAS MORTALES EN LA AVIACIÓN DESDE 1945 HASTA EL 27 DE MARZO DE 2025**

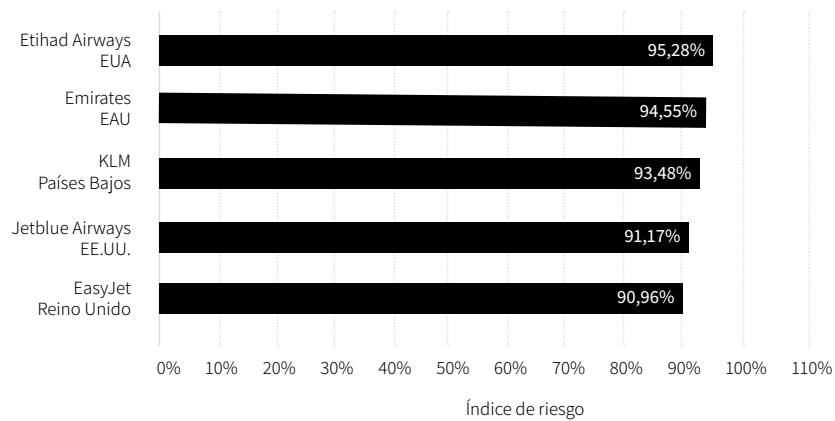


En resumen, con el actual volumen mundial de vuelos, sería preciso volar todos los días durante más de 120.000 días seguidos para llegar a ser víctima de un accidente aéreo. Además, con la perspectiva del tiempo podemos comprobar que el incremento del número de vuelos no se ha traducido en una mayor siniestralidad; antes, al contrario, los sistemas de seguridad son cada vez más sofisticados y los desenlaces fatales son menos probables. Es de destacar que organizaciones internacionales como IATA y OACI establecen protocolos de seguridad cada vez más exigentes a nivel mundial y algunas compañías hacen de ello un mensaje diferencial (ver Figura 12).

**Figura 12** →

### RANKING MUNDIAL DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS MÁS SEGURAS PARA VOLAR EN FUNCIÓN DEL ÍNDICE DE RIESGO 2023

Fuente: Statista, 2025.





## Capítulo 9

# Mirando a España 'a vista de pájaro'

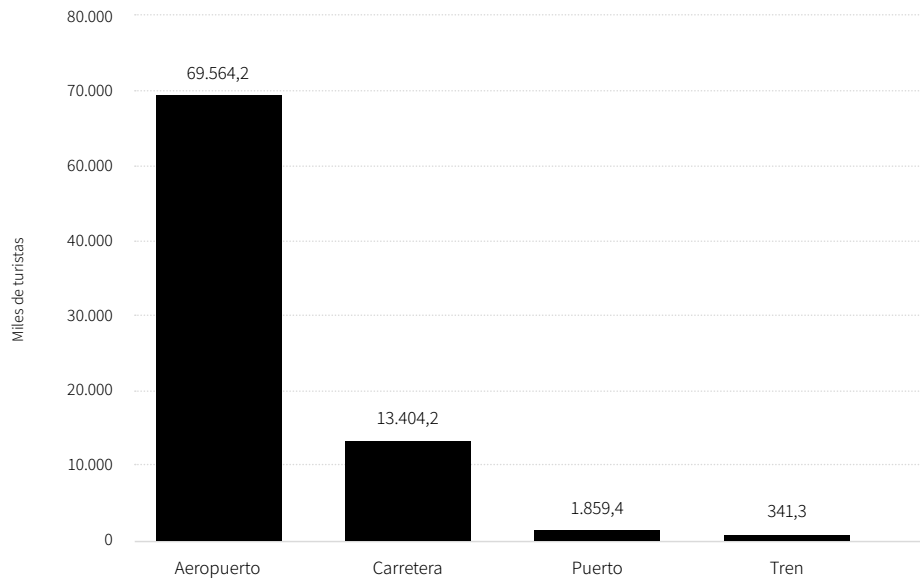
- ⌚ A la hora de hablar de la evolución del sector aéreo en España es preciso tener en cuenta que este país es uno de los que más pasajeros y, en concreto, turistas recibe del mundo; compitiendo siempre por el liderazgo mundial con cifras que se acercan, con paso decidido a los 100 millones. Ahora bien, es de público conocimiento que la inmensa mayoría de ellos lo hacen por avión (ver Figura 13), lo que evidencia la importancia que este sector tiene para la economía nacional. En este orden de ideas, hoy por hoy, el turismo representa la fuente de ingresos más sólida del país y aporta el mayor porcentaje en el Producto Interno Bruto (PIB).

De hecho, el número de empresas españolas vinculadas con el sector aéreo no ha dejado de crecer y sigue haciéndolo a un ritmo elevado (ver Figura 14)

**Figura 13** →

### NÚMERO DE TURISTAS QUE VISITARON ESPAÑA EN 2023 POR VÍA DE ACCESO

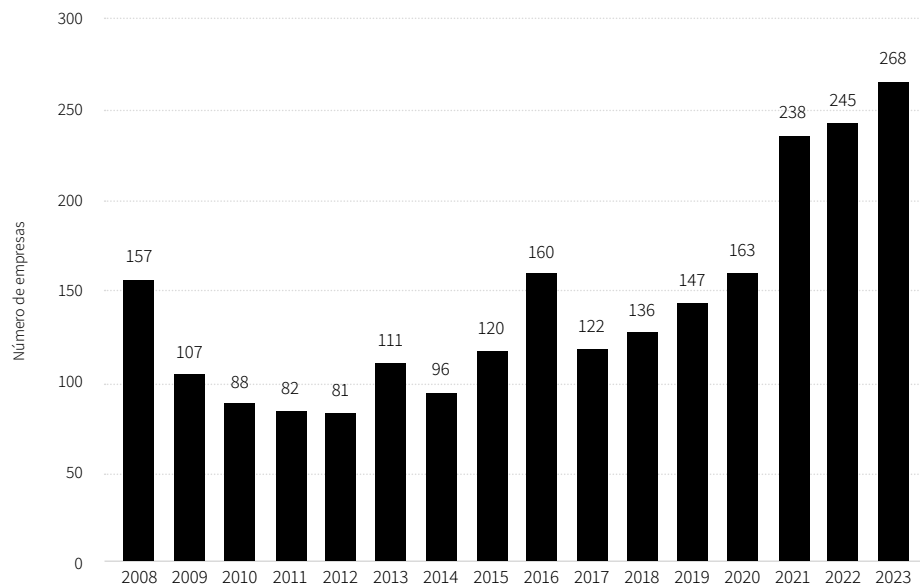
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), 2025.



**Figura 14** →

### NÚMERO DE EMPRESAS EN EL SECTOR AÉREO DE ESPAÑA 2008 A 2023

Fuente: Eurostat, 2025.



Una buena prueba de la pujanza de los aeropuertos españoles es que dos de ellos, los de Madrid y Barcelona, se sitúan entre los diez primeros de Europa (ver Figura 15). Si sumásemos los de Baleares y Canarias estaríamos hablando de la red aeroportuaria más dinámica del continente.

Por cierto, si nos fijamos en este último destino, la proporción de turistas británicos es muy superior al del resto de países europeos (ver Figura 16). De ahí el enorme peso que la compañía *Ryan Air* tiene en su traslado. Y, es en este punto donde es válido traer a colación que, esta compañía *low cost* de origen irlandés nos trajo en 2023 nada menos que 49 millones de pasajeros desde todos los rincones del continente.

De ahí, también, la agresiva y provocadora actitud de su CEO, Michael O’Leary, a la hora de descalificar a sus interlocutores de la administración española y a la firmeza de sus exigencias en toda negociación con éstos. La verdad es que hablar de *Ryan Air* y su fórmula de éxito nos daría para todo un informe específico. Lo dejaremos para más adelante, en espera de que las aguas se calmen.

**Figura 15** →

**RANKING DE MEGAHUBS EUROPEOS CON MÁS CONEXIONES EN 2022**

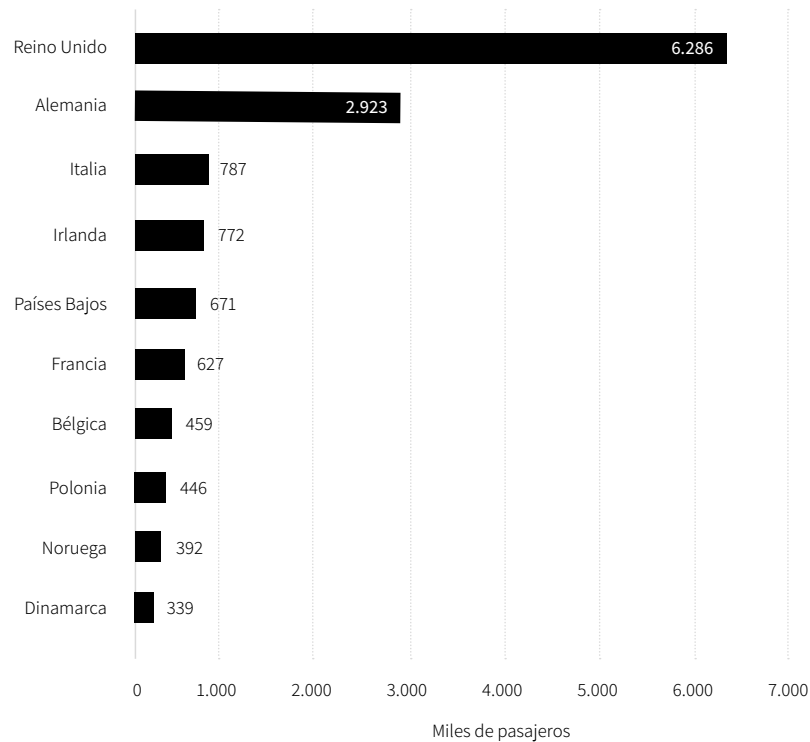
Fuente: Official Airline Guide (OAG), 2025

| Aeropuerto                                   | Aerolínea dominante       | Porcentaje de vuelos |
|--|---------------------------|----------------------|
| Heathrow (Reino Unido)                       | British Airways           | 51                   |
| Estambul (Turquía)                           | Turkish Airlines          | 79                   |
| París-Charles de Gaulle (Francia)            | Air France                | 59                   |
| Frankfurt (Alemania)                         | Lufthansa German Airlines | 63                   |
| Amsterdam Schiphol (Países Bajos)            | KLM-Royal Dutch Airlines  | 52                   |
| Adolfo Suárez Madrid-Barajas (España)        | Iberia                    | 48                   |
| Múnich (Alemania)                            | Lufthansa German Airlines | 59                   |
| Eleftherios Venizelos (Grecia)               | Olympic Ai                | 29                   |
| Sabiha Gökçen (Turquía)                      | Pegasus Airlines          | 59                   |
| Josep Tarradellas Barcelona-El Prat (España) | Vueling Airlines          | 42                   |

**Figura 16** →

Fuente: Promotur Turismo de Canarias, 2025.

### RANKING DE LOS PAÍSES DE ORIGEN DE LOS VUELOS DIRECTOS PROCEDENTES DEL EXTRANJERO A CANARIAS EN 2024



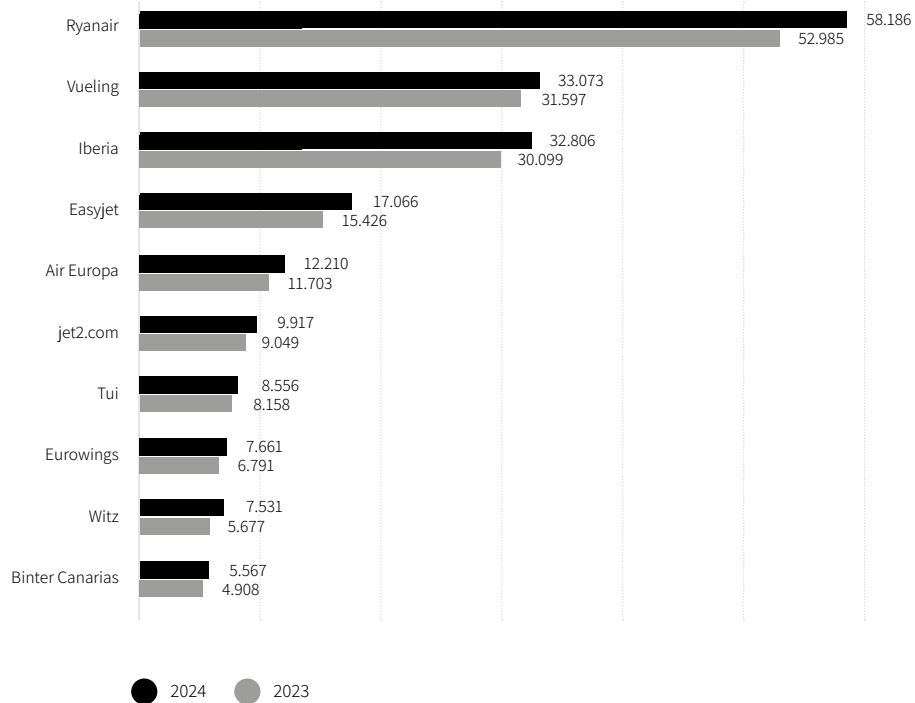
Ahora bien, España cuenta con valiosas, eficientes y puntuales líneas aéreas que cubren todos los segmentos de clientes (ver Figura 17). No obstante, tiene todavía ante sí una gran asignatura pendiente, y es hacer crecer y consolidar su peso en transporte interno (ver Figura 18). Una de las grandes fortalezas de los países más desarrollados en este sentido, como son Estados Unidos y China. La legislación restrictiva para este tipo de vuelos que se quiere implantar en Europa no ayuda mucho a ello. En cualquier caso, ha llegado el momento de considerar los vuelos dentro de Europa como internos, esta es la única manera de competir globalmente de cara al futuro.



**Figura 17** →

### NÚMERO DE PASAJEROS DE LAS PRINCIPALES COMPAÑÍAS AÉREAS EN ESPAÑA EN 2023 Y 2024

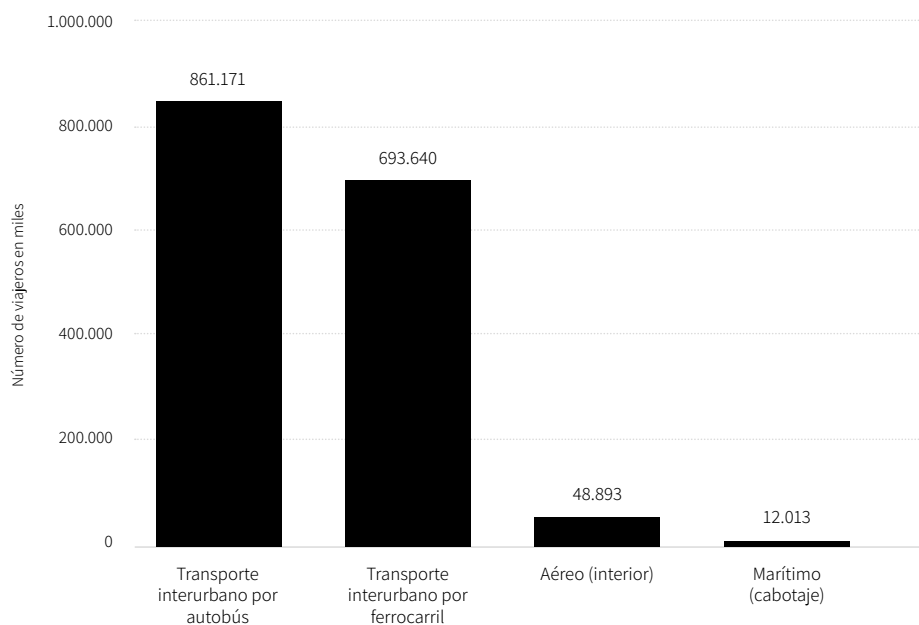
Fuente: Expansión, 2025.



**Figura 18** →

### NÚMERO DE PASAJEROS DEL TRANSPORTE INTERURBANO EN 2024, POR TIPO DE TRANSPORTE (en miles)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), 2025.



---

# Referencias bibliográficas

1. Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA). (2025). Informes mensuales estadísticos del Departamento de Estadística.
2. Airports Council International (ACI). (2025, 14 de abril). *The busiest airports in the world defy global uncertainty and hold top rankings*. → [IRA ENLACE](#)
3. Aviation Safety Network. (2025). Database. → [IRA ENLACE](#)
4. Bintaned Ara, M. (2024). *Historia de la aviación comercial*. Donde María Librería Editorial.
5. European Union Aviation Safety Agency (EASA) & European Commission (EC). (2025). *European Aviation Environmental Report. 2025*. → [IRA ENLACE](#)
6. Gándara Martínez, J. (2019). *Revolución en los cielos: Claves del éxito de las aerolíneas de bajo coste* (2.ª ed.). ITAérea Editorial.
7. International Air Transport Association (IATA). (2025). *CEO Interviews*. Airlines magazine. → [IRA ENLACE](#)
8. Irastorza, Eduardo. (2022). *Presente y futuro del sector aéreo comercial*. OBS Business School. → [IRA ENLACE](#)
9. Irastorza, Eduardo. (2024). *10 claves de futuro en el sector aéreo comercial*. OBS Business School. → [IRA ENLACE](#)
10. Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025). *Informes del transporte aéreo en España 2025*. → [IRA ENLACE](#)
11. Mauriño, D. (2024). *Seguridad en el transporte. La gestión de la seguridad como función empresarial*. UNSAM Edita.
12. Oficina Estadística de la Unión Europea (Eurostat). (2025). Air Transport. → [IRA ENLACE](#)
13. Official Airline Guide (OAG). (2025). Base de Datos y Estadística de Vuelos.
14. Statista. (2025). Logística y transporte. Aviación. → [IRA ENLACE](#)
15. Promotur Turismo de Canarias. (2025). *Principales cifras del turismo en Canarias. 2024*. → [IRA ENLACE](#)



# **OBS** Business School

---

School of **Business Administration & Leadership**

School of **Innovation & Technology Management**



---

 **Planeta Formación y Universidades**