

BINTER CANARIAS¹

En la mañana del 15 de enero de 2025 la mesa oval de la sede de Binter Canarias, junto al Aeropuerto de Gran Canaria, se cubrió de carpetas, mapas de rutas y cuadros de indicadores. El presidente, Rodolfo Núñez, esperaba al consejero delegado, Ignacio Medina, que acababa de cumplir un año al frente de la compañía.

No se trataba de una revisión rutinaria. El Consejo de Administración había pedido una reflexión estratégica clara sobre una ruta concreta —Gran Canaria–Tenerife Norte— ya que las decisiones que se tomaran sobre ella para 2025 serían determinantes para el futuro del negocio interinsular.

En Binter siempre se había defendido un mismo equilibrio: crecer, sin perder identidad; profesionalizar, sin volverse distante; y competir, sin renunciar al *“modo canario de volar”*. Sin embargo, ese equilibrio se veía ahora tensionado en su núcleo más sensible. La reciente entrada en Madrid había impulsado los ingresos, pero también había comprimido la rentabilidad, reforzando la presión sobre el negocio interinsular.

La ruta Gran Canaria–Tenerife Norte (LPA–TFN) concentraba el mayor volumen de tráfico interinsular, la mayor densidad operativa y el mayor peso simbólico dentro del sistema aéreo canario. Con más de un millón de pasajeros anuales, alta recurrencia y demanda poco estacional, era la ruta troncal sobre la que se articulaba el equilibrio económico, operativo y reputacional del conjunto de la red interinsular.

Por su volumen y visibilidad, cualquier decisión tomada en LPA–TFN se amplificaba al resto del sistema. Cambios en precios, frecuencias, horarios o nivel de servicio tenían un impacto inmediato no solo en los resultados económicos, sino también en la percepción de marca, en la utilización de flota y en la disciplina operativa del conjunto. En ese sentido, LPA–TFN funcionaba como laboratorio estratégico: lo que no era viable allí difícilmente lo sería en rutas menores; lo que fallaba allí anticipaba tensiones en el resto de la red.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Angel Llano Irusta, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright ©julio 2026, San Telmo Business School. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

La consolidación de su competidor local, Canaryfly, con una estructura de costes más ligera y una propuesta centrada en precio, obligaba a replantear la estrategia en esa ruta clave. Las decisiones para 2025 —frecuencias, capacidad, precios y nivel de servicio— no solo afectarían a la rentabilidad de un enlace concreto, sino al conjunto del sistema interinsular.

Las preguntas que se hacía el Consejo de Administración eran directas y estratégicas: ¿Hasta qué punto debían defender cuota y presencia en su ruta emblemática, aun sacrificando margen?, ¿o debían mejor aceptar una pérdida selectiva de tráfico para proteger la rentabilidad global del modelo?

HISTORIA E IDENTIDAD

Binter nació el 26 de marzo de 1989, como filial regional de Iberia, con una misión clara: tejer el archipiélago canario con vuelos frecuentes y fiables. Esa misión definió su ADN: aviones adecuados para pistas cortas, rotaciones rápidas, y una promesa de servicio que, con el tiempo resumiría como *“el modo canario de volar”*.

En los años noventa se consolidó como columna vertebral de la conectividad insular, superando tensiones laborales y afinando una operación de alta frecuencia en un territorio fragmentado por el mar.

En 1999 la flota se componía de once aviones, con capacidad para operar la totalidad de los vuelos de la compañía. El gran punto de inflexión llegó en 2002, cuando Iberia vendió Binter al grupo canario Hesperia Inversiones por 52,6 millones de euros.

Bajo capital local, la aerolínea dejó de ser filial y pasó a ser un proyecto independiente: reforzó su carácter regional, elevó estándares de servicio y frecuencias, y exploró expansiones “naturales” hacia la Macaronesia² y África Occidental.

Durante la década siguiente, Binter profesionalizó su ecosistema operativo: integró los servicios de tierra *handling* y mantenimiento, consolidó el avión ATR —turbohélice de corto alcance— como columna vertebral, y ensayó rutas hacia Madeira, Cabo Verde y el Magreb. Con el tiempo, empezó a verse no solo como aerolínea canaria, sino como operador macaronésico, conectando territorios atlánticos con necesidades similares de cohesión.

Entre 2009 y 2012 emprendió una reestructuración profunda para mejorar eficiencia y servicio; en 2012 alcanzó una de las mayores flotas de aeronaves ATR de Europa, única en Canarias, que llegó a tener hasta 18 aviones; y relanzó su internacionalización (Agadir, Casablanca, Cabo Verde y Lisboa).

² Región biogeográfica del Atlántico Norte formada por varios archipiélagos volcánicos que comparten origen geológico, clima y biodiversidad.

En 2015 inició una nueva renovación de flota con la adquisición de 18 ATR 72-600; desde la compra por empresarios canarios había destinado en total 700 millones de euros a renovación de flota.

A partir de 2016 comenzó a conectar todas las islas con el aeropuerto del archipiélago caboverdiano. En 2017 sumó reactores regionales (CRJ1000 aviones a reacción) y añadió Dakhla (África Occidental) a su programación.

El paso a la Península fue deliberadamente gradual. Desde 2018 empezó a volar a destinos nacionales de forma regular (Mallorca y Vigo) y comenzó a operar rutas interinsulares en Madeira. En 2019, coincidiendo con su trigésimo aniversario, incorporó nuevos destinos nacionales (Pamplona, Zaragoza y Murcia) y recibió su primer Embraer E195-E2 (reactor regional de nueva generación); fue el primer cliente europeo de este modelo, más eficiente y silencioso, que permitía ampliar el alcance hacia la Península y Europa sin romper la lógica de eficiencia operativa.

En 2020 incorporó Santander, Vitoria, Jerez y Asturias; en 2021, inició operaciones regulares con Francia e Italia (Toulouse, Marsella, Lille, Turín y Venecia) y añadió A Coruña y San Sebastián al mapa nacional.

En 2022 siguió creciendo con Valladolid; Menorca; Florencia; Ponta Delgada, en las Azores; y Guelmim y Fez, en Marruecos —además de refuerzos estivales conectando Madeira con Fuerteventura, Lanzarote, Tenerife Sur y Marrakech. Cerró 2022 anunciando la compra de cinco nuevos Embraer. En 2023 añadió Granada e Ibiza, anunció que en 2024 abriría su primera base fuera del archipiélago y encargó otros seis E195-E2.

El salto cualitativo se materializó en 2024, con la apertura de su primera base fuera del archipiélago: Madrid-Barajas, y el inicio de una operación intensiva para conectar Madrid con Canarias.

Desde febrero de 2024 operó 16 vuelos diarios combinados entre Gran Canaria, Tenerife Norte y Madrid, confirmando que el *“modo canario de volar”* podía competir en el mercado más exigente del país. Ese mismo año, Binter fue nombrada *“Aerolínea del Año”* por la European Regions Airline Association (ERA).

MODELO DE NEGOCIO Y FLOTA: FRECUENCIA, FIABILIDAD Y PROXIMIDAD

Desde sus orígenes, Binter articuló su modelo sobre tres principios: frecuencia, fiabilidad y proximidad. En un archipiélago donde el avión era un medio cotidiano, la compañía operaba *“como quien toma un autobús”*: alta rotación, amplias franjas horarias y relación cercana con el pasajero.

El eje del sistema era el ATR 72, turbohélice de 72 plazas diseñado para trayectos cortos y aeropuertos con restricciones. Su bajo consumo y versatilidad permitían mantener alta