

CANARYFLY¹

En la mañana del 21 de enero de 2025 Luis Rodríguez, director general de Canaryfly, revisaba los informes de cierre de 2024 en su despacho del Aeropuerto de Gran Canaria. La aerolínea había transportado más de 625.000 pasajeros, su mejor resultado histórico, lo que confirmaba la recuperación de la compañía tras los difíciles años de pandemia. Sin embargo, no se trataba de una lectura complaciente. El Consejo de Administración había solicitado una reflexión estratégica concreta sobre una ruta específica —Gran Canaria–Tenerife Norte (LPA–TFN)— cuya evolución sería determinante para el futuro de la compañía.

Rodríguez llevaba tres años al frente de Canaryfly, a la que había llegado tras una larga trayectoria en el sector aéreo. Su reto era nítido: preservar la rentabilidad de un modelo deliberadamente ligero en un mercado interinsular dominado por un competidor con una escala muy superior. A finales de 2024 Canaryfly había cerrado el ejercicio con beneficios ajustados pero recurrentes, apoyados en una estructura operativa austera, una flota homogénea y una presencia selectiva en los corredores de mayor demanda.

El enlace Gran Canaria–Tenerife Norte (LPA–TFN) se había convertido en el eje vertebrador del tráfico interinsular, tanto por volumen de pasajeros como por intensidad de operación. Se trataba de una ruta con demanda estable, poco dependiente del ciclo turístico y con una gran recurrencia; superaba el millón de viajeros al año y concentraba una parte sustancial de la actividad diaria del sistema aéreo canario.

Esa centralidad hacía que LPA–TFN actuara como punto de referencia para todo el modelo interinsular. Las decisiones adoptadas en esta ruta —en precios, programación o nivel de servicio— tendían a trasladarse al resto de la red, condicionando la asignación de flota, la percepción del cliente y la coherencia operativa global. En la práctica, LPA–TFN funcionaba como una prueba de estrés del modelo: si una estrategia era sostenible allí, podía escalar; si generaba tensiones, estas emergían en ese corredor antes que en cualquier otro. Allí, Canaryfly competía frontalmente con Binter en un entorno de

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.

alta frecuencia, fuerte presencia de pasajeros residentes y presión constante sobre precios. Para una aerolínea con solo cinco aviones cualquier ajuste en capacidad, tarifas o utilización tenía un impacto inmediato en costes, fiabilidad y resultados.

El Consejo de Administración —integrado por su socio único, Howard Eaton, S.L.— había pedido a Rodríguez un plan estratégico a tres años que aclarase si Canaryfly debía crecer en la ruta clave o consolidar su posición actual. La decisión no era trivial. Incrementar presencia en LPA–TFN podía mejorar escala y visibilidad, pero también tensionar una organización diseñada para operar con márgenes estrechos y complejidad limitada.

Para Canaryfly, LPA–TFN representaba la única palanca real de crecimiento orgánico con impacto significativo. Era la ruta donde podía ganar escala, visibilidad y relevancia competitiva, pero también donde la asimetría frente a Binter era más evidente. Decidir qué papel jugar en LPA–TFN equivalía a decidir qué tipo de aerolínea quería ser Canaryfly: un operador ligero, rentable pero limitado, o un competidor más visible dispuesto a asumir riesgo estructural.

Rodríguez miró por la ventana del hangar. En la pista, un ATR 72-500 esperaba para iniciar el primer vuelo del día hacia Tenerife Norte. El avión simbolizaba la esencia de Canaryfly: ligero, eficiente y adaptado al corto radio interinsular. Pero también reflejaba los límites del modelo: una flota reducida, una alta dependencia de pocos corredores y un escaso margen de error operativo.

Rodríguez sabía que 2025 sería un año decisivo. Las decisiones que se tomaran en Gran Canaria–Tenerife Norte determinarían si Canaryfly podría reforzar su papel como alternativa rentable en el cielo canario o si su ligereza —hasta entonces ventaja competitiva— acabaría convirtiéndose en una vulnerabilidad estructural (ver Anexo 1: Estados financieros 2021–2023).

HISTORIA E IDENTIDAD

Canaryfly había nacido en 2008 como una pequeña compañía de capital canario dedicada inicialmente a vuelos chárter y operaciones ACMI (alquiler de aviones con tripulación, mantenimiento y seguro). En sus primeros años la empresa actuó como un proveedor flexible para otras aerolíneas; cubría rutas estacionales o vuelos especiales entre las islas y el continente africano.

En 2012 obtuvo su certificado de operador aéreo (AOC) y comenzó a operar vuelos regulares interinsulares. La apuesta fue arriesgada: el mercado estaba dominado por Binter Canarias, una aerolínea consolidada, con décadas de experiencia, infraestructura propia y una flota moderna. Sin embargo, Canaryfly apostó por un nicho de mercado: el pasajero local sensible al precio. Su propuesta era clara: *“volar sin complicaciones”*, con una oferta sencilla, segura y asequible.

Desde su base en el Aeropuerto de Gran Canaria (Gando), la compañía estableció rutas entre las islas principales: Gran Canaria, Tenerife, Lanzarote, Fuerteventura y La Palma. Su flota, compuesta por aviones ATR 72-500, le permitió ofrecer un servicio ágil y eficiente, con un bajo consumo de combustible y costes operativos moderados.

Durante la década siguiente, Canaryfly consolidó su posición como la segunda aerolínea del archipiélago, aunque a gran distancia de Binter. En 2019, antes de la pandemia, transportaba en torno a 500.000 pasajeros anuales, cifra modesta pero suficiente para sostener una operación rentable.

El impacto del COVID-19 en 2020 fue severo. El tráfico interinsular se desplomó y la empresa redujo su actividad al mínimo, manteniendo solo los vuelos esenciales entre las islas principales. Pese a ello, logró sobrevivir sin recurrir a rescates externos, gracias a una estructura de costes ligera y a la implicación directa de su equipo.

La recuperación posterior fue rápida. En 2022 Canaryfly había recuperado el 90% del tráfico prepandemia, y en 2023 ya superaba los 500.000 pasajeros. En 2024, alcanzó su récord histórico con más de 625.000, un incremento del 22% respecto al año anterior.

Luis Rodríguez, que había asumido la dirección general en 2022, fue clave en este proceso. Procedente del sector aéreo y con experiencia en gestión operativa, impulsó la digitalización comercial y la eficiencia de flota, al tiempo que reforzó la disciplina financiera. *“Somos pequeños, pero estables”*, solía decir, consciente de que la fortaleza de Canaryfly residía en su sencillez.

La empresa mantenía una cultura cercana, de trato directo y decisiones rápidas. La mayoría de sus empleados eran canarios, con larga trayectoria en la compañía. Esa identidad local —una mezcla de orgullo y pragmatismo— constituía un activo intangible difícil de replicar.

Pese a ello, el modelo tenía límites estructurales. Canaryfly no operaba fuera del archipiélago, ni disponía de servicios propios de mantenimiento o alianzas internacionales. Su escala impedía acceder a economías de volumen y su dependencia del sistema de subvención al residente canario era total.

Aun así, el 2024 cerró como el mejor año de su historia. Para Rodríguez, aquello confirmaba la viabilidad del modelo, pero también marcaba el inicio de una nueva etapa. *“Volar ligero nos ha traído hasta aquí —explicó a su equipo a comienzos de 2025— pero mantenernos dependerá de hacerlo rentable cada día”*. (véase Anexo 2: Red interinsular y operación 2024).