

CASO EMPRESARIAL

BUSINESS CASE

Binter Canarias: un caso de éxito de las estrategias de respuesta a la COVID-19

Miriam Cabrera-López¹, Sonia María Suárez-Ortega

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

doi: <https://doi.org/10.20420/eni.2022.545>

Resumen

La pandemia causada por el coronavirus ha tenido graves consecuencias tanto para la vida humana como para la economía mundial. Tras el cierre de fronteras de numerosos países, el sector turístico mundial ha sido uno de los más afectados y, más concretamente, el sector del transporte aéreo. Dado el rol clave que tiene este último sector en la economía global, es de interés analizar las estrategias llevadas a cabo por las aerolíneas para mitigar el impacto que ha supuesto la COVID-19, ilustrando el caso de la compañía Binter Canarias y su comparación con Iberia y Ryanair.

Palabras clave: Crisis, estrategia, resultados.

Clasificación JEL: M10, L25

Fuente de referencia: Miriam Cabrera-López (2019). Estudio de los principales grupos estratégicos en el sector de las aerolíneas y sus respuestas ante la pandemia de la COVID-19: Comparando Binter, Ryanair e Iberia. Trabajo fin de Grado, del Grado en Administración y Dirección de Empresas, tutorizado por Sonia María Suárez Ortega y presentado en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.

1 Introducción

La pandemia causada por el coronavirus ha tenido graves consecuencias tanto para la vida humana como para la economía mundial. Al principio de la expansión de la enfermedad, se produjo el cierre de las fronteras de numerosos países para tratar de frenar la propagación de casos de COVID-19, por lo que el sector turístico mundial se vio tremendamente afectado (ONU, 2020) y la economía canaria, tan dependiente del sector turístico, especialmente (Cantero, 2020). En este contexto, el sector de las aerolíneas fue uno de los más perjudicados.

El sector del transporte aéreo tiene un rol clave en la economía global, representando en 2018 el 35% del valor del comercio mundial y

generando 65,5 millones de empleos (IATA, 2018). Este sector fue uno de los más afectados por esta crisis, tal y como menciona la IATA (2020). En 2020, la Asociación esperaba que las aerolíneas perdieran 84,3 billones de dólares. Sin embargo, las pérdidas fueron mucho mayores, ascendiendo a 118,5 billones de dólares, tal y como muestra la IATA (2021) en su informe anual.

Este trabajo analiza las estrategias llevadas a cabo por las aerolíneas para mitigar el impacto que ha supuesto la COVID-19, ilustrando el caso de la compañía Binter Canarias y su comparación con Iberia y Ryanair.

¹Autor de correspondencia: mirriam0@gmail.com.

2 Acciones estratégicas en época de pandemia

La aparición de la pandemia causada por la COVID-19 ha supuesto para las empresas la necesidad inmediata de cambios en sus estrategias empresariales para evitar el gran impacto negativo que supone la reducción drástica de sus ingresos. De acuerdo con Picatoste y Touza (2020), las acciones y estrategias empresariales que las empresas tienen para afrontar una pandemia son:

- Constituir equipos de respuesta a emergencias que establezcan las estrategias y objetivos a seguir.
- Evaluar los riesgos de la empresa.
- Constituir un mecanismo de comunicación para los trabajadores, proveedores, clientes y crear documentos estandarizados que permitan mantener una comunicación fluida.
- Mantener el bienestar físico y mental de los empleados, estableciendo mecanismos como las vacaciones y trabajo flexible.
- Establecer planes de respuesta a los riesgos generados en la cadena de suministro por posibles bloqueos en el consumo o aumento de los costes.
- Tratar de mantener las relaciones con los clientes tras no poder reanudar a corto plazo la producción.
- Fomentar la responsabilidad social y establecer estrategias de desarrollo sostenible en la toma de decisiones que permitan mejorar la imagen pública de la empresa.
- Desarrollar un plan de gestión de los datos de los empleados, seguridad de la información y privacidad, siendo fundamental la privacidad personal de los clientes y empleados.
- Tratar de ajustar sus presupuestos y sus planes

de ejecución, atendiendo especialmente al flujo de caja que permita garantizar la seguridad de los fondos.

- Actualizar y mejorar los sistemas de gestión de riesgos de la empresa.

Un estudio realizado por la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social y la consultora Ernst & Young destaca que tras la aparición de la COVID-19, las empresas otorgarán una mayor importancia a la definición de la política de responsabilidad social corporativa, debido al incremento de la preocupación por la salud, el impacto social que tienen las empresas y la sostenibilidad, que permitan tomar ventaja frente a otras en la recuperación económica por la pandemia (Castilla Vida, 2020).

Por su parte, la Organización de Aviación Civil Internacional (ICAO) propuso una serie de medidas tanto financieras como operativas para mitigar el impacto de la pandemia del coronavirus en el sector aeronáutico. En relación con las medidas financieras, la ICAO propuso a las empresas: controlar y gestionar sus costes para tratar de reducir las pérdidas; renegociar los contratos con los proveedores y arrendadores; financiarse a través de venta de acciones; endeudamiento y reestructuración de deudas o monetización del valor del programa de viajeros frecuentes vendiendo bloques de viajes, entre otras. Con respecto a las medidas operativas, la propuesta era que las empresas debían tratar de: racionalizar las rutas conservando las rutas con más demanda y tratar de adecuar el tamaño de la flota; aprovechar la capacidad ociosa de transporte de pasajeros para transportar carga o también realizar vuelos chárter; flexibilizar las tarifas; realizar cooperaciones con otras empresas como, por ejemplo, los códigos compartidos entre compañías; realizar fusiones y adquisiciones que lleven a optimizar la capacidad y reducir costes (ICAO, 2020).

3 La aerolínea regional: Binter Canarias

Una aerolínea regional se caracteriza por poseer aviones de tamaño pequeño, de hasta 100 asientos y sus rutas son de corto alcance, de aproximadamente 2 horas por bloque. El coste unitario por asiento es elevado, ya que ofrecen pocos asientos y muchas operaciones (Herrera & Spera, 2015).

De acuerdo con la información disponible en la web de la compañía (www.binter.es), Binter Canarias es una aerolínea con base en las Islas Canarias creada en 1989 y que perteneció a Iberia hasta el año 2002, cuando fue adquirida por Hesperia Inversiones Aéreas, sociedad creada por inversores canarios para comprar la aerolínea. En sus inicios, la compañía realizaba vuelos directos entre los distintos aeropuertos que componen el archipiélago. Sin embargo, en 2005 comenzó su expansión internacional, añadiendo a sus destinos Marrakech, El Aaiún y Madeira. Hoy en día, además de los vuelos en el interior de la Comunidad Autónoma, cuenta con numerosos vuelos directos hacia destinos como Cabo Verde, África, la Península Ibérica, Francia e Italia.

En la tabla 1 se muestra la evolución del número de pasajeros que transporta la compañía entre 2016 y 2021. Desde el año 2016 se observa un incremento continuado del número de pasajeros, llegando a transportar en 2019 a 4.000.000 de personas con 200 vuelos diarios. Tras la declaración de la pandemia, el número de pasajeros se vio reducido en gran medida, transportando a solo 2.270.000 de pasajeros en 2020. Sin embargo, un año más tarde, se ha observado una gran mejoría, ascendiendo la cifra a 3.135.000 de pasajeros transportados.

Tabla 1. Evolución de pasajeros/años Binter

Año	Pasajeros	Año	Pasajeros
2016	2.700.000	2019	4.000.000
2017	3.400.000	2020	2.270.000
2018	3.600.000	2021	3.135.000

Fuente: Binter (2022)

4 Binter Canarias durante la pandemia de la COVID-19

Tras la aplicación del Estado de Alarma en 2020, Binter trabajó para repatriar a los pasajeros que no hubiesen podido regresar a Canarias por las restricciones de Marruecos. Además, en colaboración con el área de Acción Exterior del Cabildo de Tenerife, se realizó un vuelo de repatriación de jóvenes becados en Cabo Verde, desde el aeropuerto de Praia (Binter, 2020). Asimismo, la compañía ayudó a luchar contra el coronavirus, trasladando entre las islas 50 toneladas de material sanitario, medicamentos, sangre y a profesionales de la salud (Binter, 2020).

Tras la reactivación de los vuelos con el fin del confinamiento y el comienzo de la “nueva normalidad”, el 20 de julio de 2020 la compañía aérea ya realizaba 164 vuelos diarios en el archipiélago canario, además de retomar sus vuelos a la península y Madeira (Binter, 2020).

En España, Binter Canarias es la compañía aérea que ha sido más ambiciosa tras la aparición de la pandemia, con 8.930 vuelos en septiembre de 2020, tan solo un 23% menos que en el mismo mes del año anterior. En dicho mes realizó más vuelos que Air Europa y se acercó a Iberia, debido a que estas compañías tuvieron más problemas para reanudar su actividad por las restricciones a sus destinos internacionales (R.P., 2020).

Además, en octubre de 2020, Binter abrió nuevas rutas (Asturias y Jerez de la Frontera) a pesar de la incertidumbre tras la aparición de la COVID-19. Así, como mencionó su director comercial, Miguel Ángel Suárez, “creemos en nuestro producto, creemos en nuestro equipo, pero sobre todo creemos en nuestros clientes y en que hay que apoyar a nuestra tierra” (R.P., 2020).

La compañía anunció en abril de 2021 la apertura de nuevas rutas a partir de julio en Europa con nuevos destinos a España

(Tarragona), Francia (Toulouse, Marsella y Lille) e Italia (Turín y Venecia).

En los premios otorgados por eDreams en 2021 cabe destacar que Binter Canarias es la única compañía aérea española que aparece en la clasificación de las mejores aerolíneas del mundo en tiempos de la COVID-19, donde son variables clave el nivel de flexibilidad para cambios y cancelaciones, tiempo medio de reembolso o las medidas higiénicas para evitar contagios. Así, la aerolínea canaria destaca por la fiabilidad en su programación de vuelos y la relación calidad-precio (Hosteltur, 2021).

5 Estrategias de Binter Canarias para paliar los efectos de la COVID-19

Binter Canarias es una de las aerolíneas que ha tenido una recuperación más rápida tras la aparición de la pandemia en relación con otras compañías. Esto se basa, como menciona el jefe de Desarrollo de Mercados Exteriores, Pablo Landrau, en que la mayoría de los vuelos que realiza la compañía son conexiones entre las Islas Canarias, por lo que en la mayoría de los casos supone una necesidad para el canario (Santana, 2020).

No obstante, Binter tuvo que aplicar a 1.500 trabajadores Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTEs) con el fin de tratar de paliar los efectos económicos reduciendo sus costes. También solicitó una ampliación de los créditos ICO, recibiendo el apoyo de los bancos debido a la sólida situación financiera de la compañía (Toledo, 2020).

Un aspecto importante de la estrategia de respuesta de Binter a la pandemia es la atención que presta a su política de responsabilidad social corporativa. Esta se basa en su compromiso en los ámbitos sanitario, social, medioambiental, económico y laboral. Tras la aparición de la pandemia, la compañía se ha concentrado en aspectos vitales para Canarias, como son el mantenimiento de rutas entre islas facilitando,

por un lado, el traslado de pasajeros que realizan viajes tanto por motivos médicos como profesionales esenciales y, por otro lado, el transporte de material sanitario, vacunas y sangre. Además, la compañía también se orientó a la fabricación de mascarillas y mamparas, así como vuelos de repatriación y donó material de descanso, entretenimiento y sus chocolatinas a organizaciones (Canarias7, 2021).

Asimismo, en febrero de 2022, Binter anunció un acuerdo con Cepsa para impulsar la descarbonización en sus operaciones, desarrollando así un combustible sostenible a partir de materias primas circulares, además de potenciar el hidrógeno renovable y la electrificación. Esta acción supone una atención especial al fomento de la sostenibilidad en el servicio de la compañía en el archipiélago (Binter, 2022).

6 Análisis comparativo de las estrategias durante la pandemia: Binter, Iberia y Ryanair

Binter es una línea aérea que pertenece al grupo estratégico de aerolíneas regionales. En este apartado procedemos a comparar su recuperación con dos competidores pertenecientes a dos grupos estratégicos importantes del sector que operan en Canarias: Ryanair (bajo coste) e Iberia (de red de servicio completo).

En relación con Ryanair, tras la paralización de casi todos sus vuelos, la compañía irlandesa trabajó para recuperar el número de vuelos con una de sus estrategias más importantes: el aumento de sus vuelos domésticos para evitar restricciones fronterizas (ver Gráfico 1). Asimismo, sus bajos costes le supondrían una gran ventaja para esta recuperación (Ryanair, 2021).

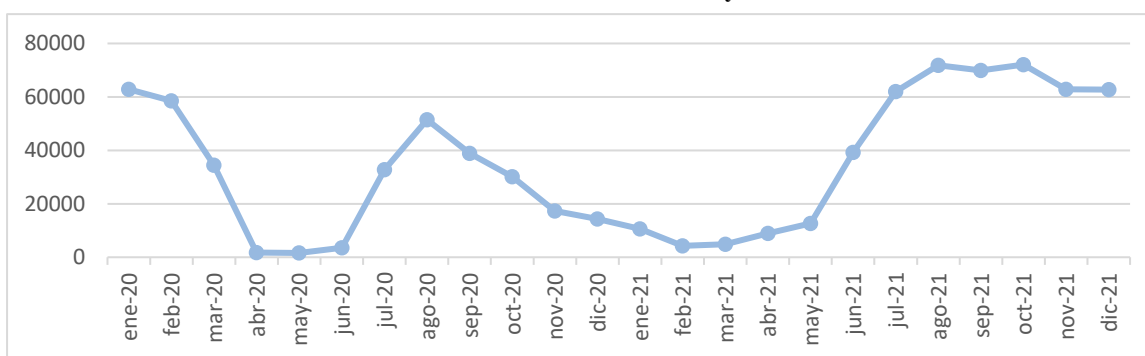
Con respecto a Iberia (ver Gráfico 2), tras la declaración de la pandemia, la compañía ha trabajado para repatriar españoles, así como

también en el transporte de material sanitario y vacunas. Así, destacó entre sus estrategias el aumento de vuelos de carga. Asimismo, su sólida fortaleza de marca le ayudaría en la recuperación, tal y como se ha observado en anteriores recesiones (Iberia, 2021).

Si se realiza una comparación de Iberia y Ryanair con respecto a Binter, se puede apreciar cómo la elección de las estrategias determina la evolución en cuanto a la reacción y rapidez de su

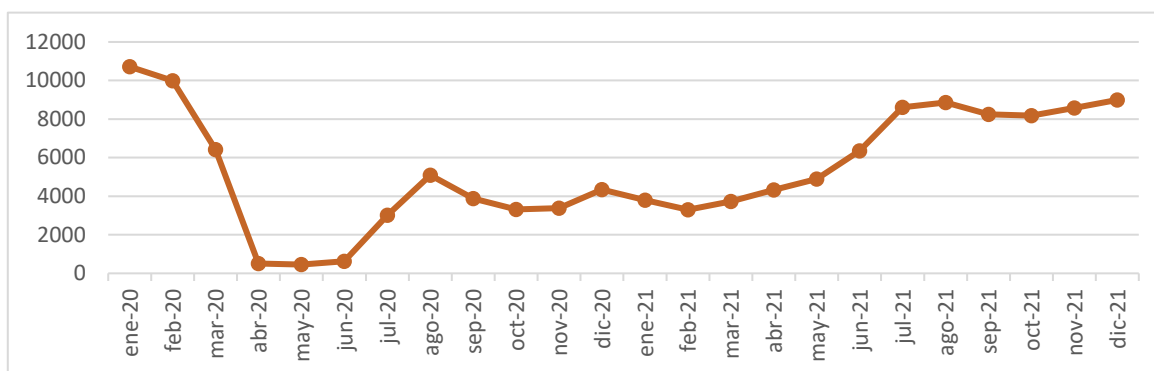
recuperación. Como se observa en el Gráfico 3, tras marzo de 2020, Binter reacciona rápidamente, con una tendencia alcista hasta llegar a un máximo de operaciones aéreas en julio de 2021, con un número de operaciones superior a las realizadas en 2019. En cuanto al mes en que se recupera el tráfico aéreo de cada compañía, Binter lo consigue ya en agosto de 2020, mientras que Ryanair ha recuperado su tráfico en julio de 2021 e Iberia no lo ha hecho a fecha de diciembre de 2021.

Gráfico 1. Variación del tráfico Ryanair



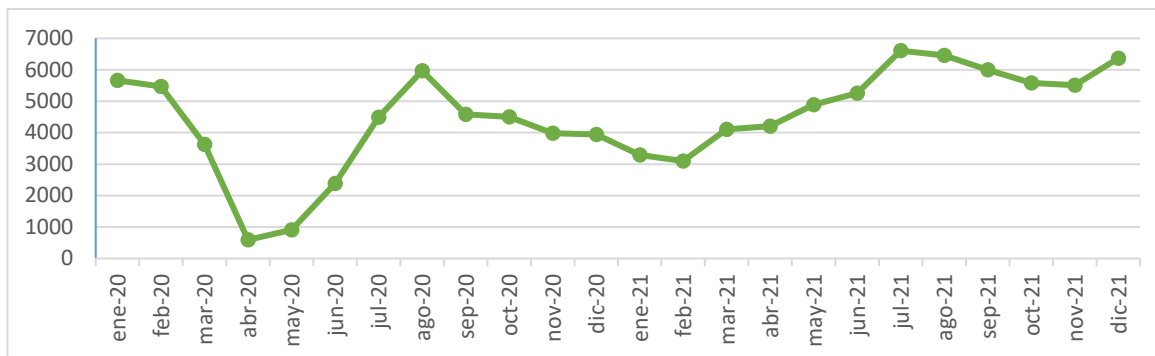
Fuente: Elaboración propia a partir de Eurocontrol (2022)

Gráfico 2. Variación del tráfico Iberia



Fuente: Elaboración propia a partir de Eurocontrol (2022)

Gráfico 3. Variación del tráfico Binter



Fuente: Elaboración propia a partir de Aena (2022)

7 Conclusiones

Binter destaca por prestar un servicio de gran valor para los canarios, ya que la mayoría de sus vuelos interinsulares mitigan la necesidad del canario de moverse entre islas.

Durante la pandemia, la compañía ha enfocado su estrategia de respuesta en la responsabilidad social corporativa, manteniendo las conexiones esenciales, así como también transportando material sanitario, sangre y vacunas. Por tanto, esto supone una ventaja frente a sus competidores en su recuperación económica, debido a la creciente preocupación de la sociedad por la salud y el impacto social (Castilla Vida, 2020).

Por otro lado, y siguiendo las recomendaciones de la ICAO (2020), Binter ha controlado sus costes a través de la aplicación de ERTes, y la reestructuración de su deuda a través de la ampliación de los créditos ICO. Del mismo modo, la compañía ha tratado de conservar las rutas con más demanda.

Por tanto, la pandemia supuso un gran golpe para el sector aeronáutico, que registró una gran reducción de vuelos y elevadas pérdidas económicas en 2020. Sin embargo, como hemos analizado, podemos afirmar que Binter, Ryanair e Iberia, destacan por una rápida reacción ante la crisis ocasionada por la COVID-19. No obstante, Binter ha sido la compañía que, de las estudiadas, se ha recuperado con mayor rapidez, fruto de la rápida reacción y correcta elección de sus estrategias.

8 Referencias

Aena (2022). Estadísticas de tráfico aéreo Binter. Recuperado de <https://www.ssl.aena.es/csee/Satellite?c=Page&cid=1445456135502&pagename=Estadisticas%2FEstadisticas>

Cantero, M. (11 de diciembre de 2020). Las islas pierden 11.000 millones de PIB por el impacto de la covid. CincoDías. Recuperado de

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/12/10/companias/1607594119_941363.html

Castilla Vida, A. (16 de junio de 2020). ¿Cuál es el impacto del COVID-19 en las prioridades de la RSC? EY. Recuperado de https://www.ey.com/es_es/climate-change-sustainability-services/cual-es-el-impacto-del-covid-19-en-las-prioridades-de-la-rsc

Herrera, S. A., & Spera, A. (2015). Modelos de Negocio en la Aviación. PDA Media & Consulting. Recuperado de https://www.portaldeamerica.com/images/documentos/Modelos_de_negocio_en_la_Aviacion_Comercial.pdf

IATA (2 de octubre de 2018). El transporte aéreo genera 65,5 millones de empleos y aporta 2,7 billones de dólares a la economía mundial. Recuperado de <https://www.iata.org/contentassets/d3dee4898f8649c876dd8d4f3a92231/2018-10-02-01-sp.pdf>

IATA (9 de junio de 2020). Industry losses to top \$84 billion in 2020. Recuperado de <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-06-09-01/>

IATA (2021). Annual Review 2020. Recuperado de <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2020.pdf>

ICAO (2021). Economic Impacts of COVID-19 on Civil Aviation. Recuperado de <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx>

ICAO (diciembre de 2020). Orientación sobre medidas económicas y financieras para mitigar el impacto del brote de coronavirus en la aviación. Recuperado de https://www.icao.int/NACC/Documents/Meetings/2020/FRM/P01-ICAO-EconomicImpactCOVID-19_NACC-SPA.pdf

ONU (agosto de 2020). Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo. Recuperado de https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf

Picatoste, F., & Touza S. (2020). 10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia. Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html#>

R.P. (13 de agosto de 2020). Binter: “Algunas empresas deben dar un paso al frente y jugársela”. Preferente.com. Recuperado de <https://www.preferente.com/noticias-de-transportes/noticias-de-aerolineas/binter-algunas-empresas-deben-dar-un-paso-al-frente-y-jugarsela-302622.html>

R.P. (16 de octubre de 2020). Binter adelanta a Air Europa y se acerca a Iberia.Preferente.com. Recuperado de <https://www.preferente.com/rss1/binter-adelanta-a-air-europa-y-se-acerca-a-iberia-304166.html>

Toledo, O. (23 de mayo de 2020). “Los ingresos de Binter han caído un 97%; la situación es muy dura”. CincoDías. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/22/companias/1590139986_665330.html