



EL "PLAN 15" QUE APLICÓ SKY, DE CARA A SU INTEGRACIÓN A ABRA GROUP

El 3 de junio la aerolínea festejará sus 25 años de existencia, desde que debutó con vuelos chárter en Cuba, efeméride que llevó a su presidente Holger Paulmann a encargar que se escribiera un libro con la historia de la compañía. También habrá un festejo interno y será, posiblemente, un evento que se sentirá como cierre de ciclo, ya que la firma está en tratativas para integrarse a Abra Group. Varios cambios ha aplicado su CEO, Daniel Belaunde, quien recibió el mandato de que Sky esté en la mejor situación posible al sumarse a este grupo aéreo.

En poco menos de un mes, el 3 de junio, Sky Airline estará de celebración. Para ese día está agendada la conmemoración de sus "bodas de plata", pues es la fecha exacta en que se cumple la efeméride de 25 años desde el inicio de operaciones de la firma en Cuba, con el primer vuelo chárter ocurrido en 2001. Al año siguiente, la firma debutó en Chile como aerolínea comercial. Por ello, Holger Paulmann, el presidente de la compañía e hijo del fallecido fundador Jürgen Paulmann, encargó la confección de un libro que será la biografía de Sky. Y para aquel día la firma tiene previsto una celebración interna en la Base de Mantenimiento de la compañía en el aeropuerto Arturo Merino Benítez, evento al que con seguridad asistirá la familia Paulmann Mast en pleno, acompañados de capitanes, tripulantes e invitados, en un acontecimiento que tendrá una connotación especial, con algo de sabor a despedida. Porque hay una alta probabilidad de que aquella sea la última actividad independiente que realice la com-

pañía, dado que está en curso un proceso de negociación que, si llega a puerto, derivará en la incorporación de Sky al conglomerado aéreo Abra Group, que integran las aerolíneas Avianca, Gol y Wamos Air.

"Sin duda va a tener una alta carga emocional, por la historia de Jürgen Paulmann, un aventurero de la aeronáutica, en el sentido de habersele ocurrido fundar una aerolínea. Y coincide con un ciclo que se cierra y con otro que se abre", explica un cercano a la compañía. Y es precisamente para este camino que se acerca que Sky, liderada por su CEO Daniel Belaunde -quien llegó en agosto del año pasado-, elaboró un plan que llamaron "Plan 15", cuyo nombre deriva del mandato específico que recibió de Paulmann: en tan sólo 15 meses -que están en desarrollo- aumentar la generación de ingresos y mejorar la experiencia del pasajero. Y, de esta forma, que Sky esté en la mejor situación posible de cara a sumarse a Abra.

EL "Plan 15"

"Hemos impulsado una agenda centrada en dos prioridades estratégicas. La primera, ser más eficientes y generar mayor valor económico. La segunda, disminuir a la mitad la afectación a nuestros pasajeros", plasmó Daniel Belaunde Arnillas en el primer reporte anual de Sky que le correspondió firmar, el del cierre de 2025, que la firma acaba de publicar, y que elabora, pues, a pesar de ser una sociedad anónima cerrada, Sky se guía por algunas normativas de la CMF.

Belaunde no era un ejecutivo que venía de la industria aérea, sino que de la farmacéutica, el grupo mexicano Femsa. Y para acometer el encargo en esta nueva industria tuvo una inducción muy apoyada, además de Holger Paulmann, por un asesor externo, Francisco Recabarren, un exejecutivo de Latam, quien se desempeñó en Brasil en esta compañía aérea y llegó a ser el VP de Revenue Management, la unidad de gestión de ingresos en la firma ligada al grupo Cueto.

De los primeros cambios que aplicó Be-

launde en Sky fue volver a la presencialidad, en una compañía que funcionaba mayoritariamente con teletrabajo. Y también gestó un cambio organizacional, de cara a la mejora de los ingresos, que era la tarea primordial encomendada: que el gerente de Revenue Management de la compañía, Juan Ignacio Galán, se sumara al comité ejecutivo de la firma, es decir, al grupo de alta gerencia que integran los líderes del área comercial, finanzas y flota, operaciones, y de rutas. ¿El primer objetivo específico? Mejorar la tarifa media, dado que el diagnóstico fue que el benchmark en la industria en Chile, Latam Airlines, cobra más por idénticos tramos, proponiéndose Sky disminuir esa brecha. Un dato que muestra esa disparidad en el mercado doméstico: con el 24% de la oferta, Sky se llevó el primer trimestre de este año sólo 21% de los ingresos y, a la inversa, Latam, con 67% de la oferta, se llevó el 75% de los ingresos domésticos (el diferencial de puntos porcentuales se los lleva JetSmart). Con cambios como mejores horarios, Sky alcanzó en el primer trimestre una mejora en la tarifa media del 45% en Chile y de 46% en Perú, mercado donde se aprestan además a anunciar una alianza con un banco, tal como en Chile Sky ya tienen un programa de lealtad con Banco de Chile.

Por el lado de los costos, la firma activó cambios a nivel de personal, con la salida de unas 70 personas a nivel de tripulación de cabina y mando, dado que apostaron por un esquema de mejorar la productividad en este ítem, y que el estándar fuera que los tripulantes vuelen entre 70 a 80 horas al mes, en vez de 52 a 54 horas, que era el esquema en el que estaba la compañía. El cambio genera además una mejora en el ingreso variable para los tripulantes.

En el neto Sky vendió en 2025 el equivalente a unos US\$ 800 millones, más que los US\$ 760 millones de 2024, mientras en utilidades, 2025 estuvo con resultados favorables, rozando el azul, con una mejora respecto a 2024, año en que su resultado final se les dibujó al tener que afrontar el cambio de los

sistemas internos, migrando a la plataforma global Sabre que gestiona las reservas de los vuelos.

De cara al cliente, buscaron mejorar los indicadores de satisfacción, que estaba por el suelo -0,7% en el primer trimestre de 2024-, el que a marzo pasado creció al 48,3% en la firma, y en abril ya roza el 50%. Y, a la inversa, el indicador de "afectación" a clientes bajó del 20% al 11%, entendido como situaciones por vuelos cancelados, retrasos de más de una hora o reclamos formales por pérdida de maletas, entre otras vicisitudes.

Con todos esos cambios, este 2026 se perfilaba para haber sido el mejor año histórico de Sky, de no ser por la guerra, que cambió el panorama. Todo se complicó para la industria entera con la situación en Irán y el alza del precio del petróleo, que ya trae a varias compañías aéreas en la cuerda floja. Spirit Airlines anunció su cierre y cese inmediato. Y Flybondi, en Argentina, ha cancelado vuelos de manera bastante masiva. En Sky, el alza del combustible significó que este ítem, de representar el 26% de su costo, ahora pasara al 50% -lo que implicó que aplicaran alzas de tarifas-, dejando una incógnita sobre cómo se proyectan los ocho meses que quedan para terminar el año.

Precisamente el periodo en que debiera cerrarse el acuerdo con Abra, que al interior de Sky -dicen entendidos- ven que les reportaría al menos tres ventajas: tamaño, de cara a los diversos proveedores con el que se relaciona en esta industria global: la flexibilidad y movilidad de la flota de aviones, según los requerimientos de demanda; y la amplitud en las conexiones para los pasajeros.

249 accionistas a la fecha

Según entendidos, no hay plazas establecidos para llegar a puerto en esta negociación, salvo el interés en que sea antes de octubre próximo, cuando vence el préstamo convertible entregado por Abra a Sky en 2021, que dio pie a esta transacción. Eventualmente las partes podrían negociar extender el plazo de esta deuda si no hubiera acuerdo antes de esa fecha, pero eso implicaría nuevas cargas financieras para Sky, al incrementar los intereses de la deuda, pues es un instrumento bullet, pagadero sólo al final del periodo.

Esta integración está siguiendo un proceso con dos aristas. Una es la regulatoria, básicamente las autorizaciones de libre competencia en Chile, Perú y Brasil que deben visar la operación. Y otra es la negociación propia entre la familia Paulmann Mast y Abra Group, proceso en el que la valorización de ambas compañías y, por tanto, el porcentaje al que accederán los Paulmann Mast en Abra, juegan un rol crucial, junto con toda la compleja estructura de cláusulas de un M&A.

Respecto de los procesos regulatorios, al menos en Chile, creen entendidos, no debería haber mayores contratiempos, porque no hay rutas en que se traslapen vuelos. Por ejemplo, Sky no opera rutas a Colombia, que es el mayor mercado de Abra, en ingresos.

Si todo llega a puerto, la familia Paulmann Mast pasará a engrosar el listado de accionistas que ya tiene Abra Group, 249 shareholders en total a la fecha, según los últimos registros entregados por el grupo aéreo a mediados de abril, en Reino Unido, donde está registrada. ✦