

# Despidos, recorte de frecuencias y alzas de pasajes: la reingeniería para darle vuelo a Sky Airline

**Arrendaron aviones a aerolínea mexicana, redujeron sus tripulaciones y ajustaron su oferta con el fin de focalizarse en rentabilidad. Ya se está notando la mano de su nuevo gerente general, Daniel Belaúnde, proveniente del retail, cuya administración tiene como objetivo mostrar números azules a fines de año.**

IGNACIO BADAL

**E**n agosto, el peruano Daniel Belaúnde asumió como gerente general de Sky Airline. Con un extenso pasado en el retail, llegó a la aerolínea controlada por la familia Paulmann Mast con una visión focalizada en la rentabilidad, dos meses antes de que la compañía aérea anunciara un preacuerdo para integrarse como parte del conglomerado aeronáutico Abra Group, que entre otras posee a la brasileña Gol Airlines y la colombiana Avianca.

Estas negociaciones, que aún no tienen un cierre final, se han prolongado debido a diferencias en la valuación de Sky reflejada en el porcentaje accionario de Abra Group que podrán tomar los Paulmann Mast a cambio del 100% de las acciones de la aerolínea local. Hasta ahora se ha especulado con que los dueños de Sky querrían en torno al 5% y que Abra estaría dispuesto a cederles menos que eso.

Según fuentes conocedoras de las tratativas, las partes estarían muy cerca de un acuerdo, el que podría darse a conocer tan pronto como en abril o mayo. Sin embargo, ese trato no puede ejercerse mientras la Fiscalía Nacional Económica en Chile y las autoridades peruanas de libre competencia no lo aprueben, por lo que una eventual absorción de Sky por Abra en términos reales no se espera para antes de fin de año.

Belaúnde, no obstante, había llegado con la misión de poner a la empresa más "en forma", coincidiendo con la llegada de los eventuales nuevos dueños.

Y según quienes conocen la realidad interna de la compañía, en eso ha estado. Para ello, el ejecutivo ha empujado una reestructuración que involucra varios elementos, desde despidos de personal y ajustes de frecuencias hasta recortes de vuelos y alzas de precios, lo que habría redundado en mejores números financieros.

## La idea es revertir resultados

Sky Airline, que vuela a 16 puntos dentro de Chile y a 19 destinos internacionales en



Argentina, Brasil, Perú, México, República Dominicana y Estados Unidos, es una sociedad anónima cerrada, por lo que no se conoce su estado de resultados.

Sin embargo, en demandas laborales la empresa ha reconocido que en 2021 y 2022 tuvo pérdidas y que en 2024 había tenido un saldo adverso de más de US\$10 millones, culpando de ello a los efectos que aún resentía de la pandemia de Covid-19, cuando sus aviones debieron quedar en tierra por varios meses. Según fuentes que conocen los balances de la empresa, en 2025 la empresa también habría registrado pérdidas, aunque menores, con un primer semestre adverso y una recuperación en la segunda mitad del año, que no alcanzó a revertir su balance del ejercicio completo. Para este año existe esperanza de que las

cifras repunten a un nivel que al menos impliquen unos estados financieros en equilibrio a fin de año.

Para ello, se han adoptado decisiones en varias áreas operacionales.

En enero, la empresa repitió una experiencia que ya había llevado a cabo a inicios del 2025, al suscribir un acuerdo de arriendo de cinco aviones Airbus A320Neo sin tripulaciones a la compañía mexicana Viva Aerobus por el periodo de baja temporada del Hemisferio Sur. Los aviones partieron a fines de marzo. El año pasado, esta operación se prolongó desde abril hasta noviembre, por lo que es probable que el contrato de este año sea similar.

Como las aeronaves rentadas no van asociadas a tripulaciones, el mes pasado se aplicó un recorte de personal que podría

estar asociado a ese negocio.

El jueves 26 de marzo fue la última tanda de desvinculaciones, que afectó a 71 tripulantes de cabina, dicen fuentes sindicales.

Los sindicatos recordaron que esta fue una repetición de lo ocurrido el año pasado, cuando hubo un recorte aún mayor, pues entre octubre de 2024 y marzo de 2025 salieron 160 personas. En 2023, hubo 800 despidos en total.

"En 2024 siguió bajando la dotación, al igual como ha sucedido este 2025, donde áreas completas se han externalizado", explicó la propia empresa en una demanda laboral del año pasado. "Para sostener y mantener viva a la compañía, se debió renegociar con los proveedores todos los contratos para postergar pagos y prorrogar deudas", agregó.

En cuanto a pilotos, existen discrepancias en las cifras. Según fuentes sindicales, después del anuncio de la eventual compra de Sky por Abra en noviembre habrían salido del orden de 60 entre primeros oficiales y capitanes. En fuentes ligadas a la empresa se habla del orden de 30 en ese periodo.

Oficialmente, la compañía informó que en lo que va de este año entre renunciaciones y desvinculaciones han salido 16 pilotos, de los cuales ocho fueron despedidos en marzo.

La empresa actualmente tiene una dotación de un millar de personas.

Estos ajustes, dijo la empresa, responden a un ajuste de oferta que Sky realiza para temporada baja y que coincide con el arriendo de aviones a México. "Eso, sumado a que se han hecho esfuerzos por ajustar las horas de productividad de las tripulaciones es lo que obliga a los ajustes de dotación", explicó.

Aunque la compañía no detalló cuáles eran estas medidas de "horas de productividad", fuentes de la industria apuntaron a que junto a la salida de pilotos, se han elevado las horas que están volando, lo que implica que aumentan sus remuneraciones, puesto que están asociadas al número de horas que operan. Si hasta antes de los cambios, los pilotos de Sky volaban en promedio 53 horas al mes, ahora están cumpliendo del orden de las 70 horas, una media que en general tienen sus colegas en Latam Airlines.

Pero en orden a focalizar la rentabilidad, también han adoptado otras decisiones como cambios de frecuencias, reducción de vuelos y alzas de tarifas.

De acuerdo a las estadísticas oficiales de la Junta Aeronáutica Civil (JAC), el número de pasajeros de Sky en vuelos domésticos cayó un 31,7% en enero y un 18,5% en febrero, con lo cual su participación de mercado quedó en 20,2% y 23,1% cada mes, respectivamente, lejos del 68,6% y 66,2% de Latam Airlines, pero por encima del 10,2% y 9,6%, de Jetsmart.

En vuelos internacionales, según la JAC, su cifra de pasajeros bajó un 15,6% en enero, con una participación de mercado del 12,1% (superado por el 49,2% de Latam y el 13,2% de Jetsmart) y un 7,9% en febrero, con una participación del 12,7% (frente al 47,1% de Latam y 15,4% de Jetsmart).

## El análisis de los reguladores de Chile y Perú

El 27 de enero, la Fiscalía Nacional Económica (FNE) chilena instruyó una investigación relativa a la operación de "Adquisición de control en Sky Airline S.A. por parte de Abra Group Limited", indagatoria que aún se está desarrollando y cuyo resultado se espera para unos meses más.

En su resolución de inicio de investigación, la FNE informó que el 15 de diciembre de 2025 Abra Group Limited, por un lado, e Inversiones Gibraltar SpA, Inmobiliaria Antuco Limitada y Comercial e Industrial Cabildo Limitada (sociedades de la familia Paulmann Mast) la notificaron de "una operación de concentración, consistente en la eventual adquisición de influencia decisiva en Sky Airline S.A. por parte de Grupo Abra".

En paralelo, los partícipes de la transacción informaron al organismo anti-monopolios de Perú, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), quien también debe autorizarla. Sky Airlines es el segundo operador de ese país, detrás de Latam Airlines: la misma correlación que en Chile.

El 17 de marzo, la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del Indecopi decidió que la evaluación de la operación

debía pasar a una segunda fase de análisis.

En su primera fase de evaluación, la comisión "identificó potenciales efectos restrictivos a la competencia de carácter horizontal en el servicio de transporte aéreo regular de pasajeros, específicamente en los mercados definidos como los pares origen destino Lima-Miami y Cusco-Miami", dijo el Indecopi en un comunicado.

Asimismo, dijo que "las cláusulas de no competencia (non-compete) y no captación (non-solicitation) negociadas por las partes involucradas podrían generar efectos perjudiciales en la competencia".

Preliminarmente, al Indecopi le preocupa la posibilidad de que esta absorción de Sky por Abra modifique las condiciones de competencia en el servicio de pasajeros de las dos rutas señaladas, "así como con el alcance de determinadas cláusulas contractuales pactadas entre las partes".

Por ello, la comisión deberá profundizar su análisis con el fin de recopilar más información "que le permita corroborar o descartar los riesgos". Esta segunda fase tiene un plazo de 90 días hábiles y puede prorrogarse por 30 días hábiles adicionales.

<

Sin embargo, dijeron fuentes de la industria, las cifras de ventas de Sky en la recién terminada temporada alta fueron superiores a las del año pasado a la misma fecha, sobre todo en su negocio nacional. Esto, debido principalmente a un alza en los precios de sus pasajes que le permitieron enfrentar la competencia. Un actor sectorial comentó, por ejemplo, que en la ruta Santiago-Antofagasta, el pasaje de Latam era de US\$128, el de Jetsmart de US\$71 y el de Sky, de US\$106, lo que representó más del ciento por ciento de subida en ingresos respecto a un año atrás.

A ello se agregó un cambio en los horarios de los vuelos, puesto que Sky está focalizando las salidas en los horarios de mayor demanda, al inicio de la jornada y al anochecer, de manera de privilegiar vuelos llenos por sobre una amplitud de oferta.

Si hay un elemento que tiene en veremos a la compañía es el alza en los precios de los combustibles, que representa cerca de un tercio de sus costos operativos, aunque es probable que la subida sea traspasada a tarifa, dijeron conocedores de la industria.

### Nuevos aviones y apertura de rutas

En medio de los ajustes asociados a esta reingeniería, la empresa también pretende exhibir ciertos logros.

Al ser consultada, la compañía comentó que su Net Promoter Score (NPS), encuesta a pasajeros que mide la satisfacción de servicio, confianza en la marca y disposición a recomendar a la aerolínea, había tocado mínimos de -15 en junio de 2024, pero ha alcanzado máximos superiores a 45 en el

primer trimestre del 2026. El NPS es un indicador "neto" que considera la tasa de pasajeros "afectados" (por cancelaciones, cambios de vuelo u otras molestias en la compra digital o el check in) y el NPS regular (cuando no hay afectación y el pasajero evalúa el servicio general).

La tasa de afectación, en tanto, que mide el porcentaje de pasajeros que ha tenido un quiebre de servicio, superó el 20% en el tercer trimestre, es decir, uno de cada cinco pasajeros tuvo un problema. En febrero pasado, bajó al 10,6%.

Sky cuenta actualmente con 36 aviones, de los cuales 29 son Airbus A320 y 7 A321, todos con tecnología Neo (más eficiente y menos contaminante que sus versiones anteriores).

Al tiempo que Sky reciba de vuelta las aeronaves arrendadas previo a la temporada veraniega, también espera el arribo de tres nuevos aviones A321Neo XLR, que pese a ser de pasillo único están diseñados para rutas de largo alcance, hasta 10 horas, lo que le permitiría hipotéticamente llegar a Norteamérica, Caribe o Rapa Nui en vuelos sin escalas, a diferencia de lo que ocurre hoy, que para ir al Hemisferio Norte deben bajar en Lima. Según una presentación de esta semana de Abra Group, Sky Airlines opera más de 50 rutas y vuela hacia más de 25 destinos.

Aunque no están definidas todavía las rutas que cubrirán, sí se prevé que incorporen una nueva clase similar a la Premium Economy, con comida incluida, más espacio entre asientos o prioridad para maletas, que posteriormente se extenderá a los demás aviones.●