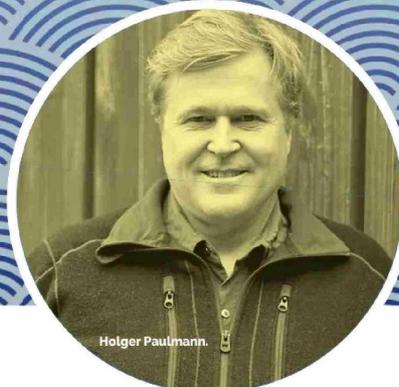


POR DENTRO

POR AZUCENA GONZÁLEZ



Daniel Belaunde.



Holger Paulmann.

Esta semana el ejecutivo tuvo una intensa jornada en su debut en la compañía aérea ligada a la familia Paulmann Mast. Un comité ejecutivo y un directorio fueron los primeros pasos, al tomar la posta tras la partida de José Ignacio Dougnac, quien se dedicará, entre otros proyectos, a un emprendimiento educacional en Algarrobo. Como nuevo CEO de la aerolínea, el ex hombre fuerte de Femsa Salud tendrá que desplegar en la aviación sus habilidades en retail, clientes y ventas, y su experiencia en el manejo en una multinacional. Aunque queda tiempo, los Paulmann Mast tendrán que definir caminos. Una posible integración al grupo aéreo Abra Group está sobre la mesa, de cara al 2026.

EL ATERRIZAJE DE DANIEL BELAUNDE EN SKY

Este martes hizo su estreno en Sky Airline. Daniel Belaunde, economista de la Universidad del Pacífico de Perú, con un AMP (Advance Management Program) de la Universidad de Chicago, y quien en los últimos años se hizo conocido en la comunidad de negocios chilena por su rol en Femsa. Esta gigante mexicana irrumpió en Chile hace una década, cuando compró la farmacéutica Cruz Verde, y el grupo azteca puso a cargo de toda su área de salud a Belaunde, ejecutivo que en el pasado ya se había vinculado con otras empresas locales.

Había sido CEO de Ripley en Perú y había trabajado en Banco Santander en Chile.

Pero en un giro inesperado, hace poco más de una semana se anunció que Belaunde llegaba a reemplazar a José Ignacio Dougnac en el máximo cargo ejecutivo en Sky. El martes fue el día D de Belaunde en su nueva casa profesional. Asistió a maratónicas reuniones con el directorio y con el comité ejecutivo de la aerolínea, que integran ocho personas de la alta gerencia, como Juan Pablo Latorre (el CFO); José Raúl Vargas ("JR") (Operaciones); y David Gálvez (Seguridad Operacional y Control Interno), entre otros altos mandos

de la compañía aérea. Y en las siguientes tres semanas deberá continuar su inmersión, con idas al aeropuerto y visitas a las operaciones de la firma aérea en Perú, la tierra natal del nuevo CEO.

Su llegada no dejó indiferente al mercado. Tanto por la sorpresiva salida de Dougnac, un especialista formado en las finanzas y expresidente del gremio de las aerolíneas Achila, como por haber elegido para su sucesión a un alto ejecutivo que no proviene de la industria aérea. En el entorno de Sky dicen que refleja el momento en el que está la compañía ahora: fundada en 2001 por el ya fallecido patriarca Jürgen

Paulmann, y habiendo ya alcanzado un tamaño que la tiene con una flota de 36 aviones, operaciones domésticas en Chile y Perú y volando a 44 destinos en ocho países a nivel internacional -incluido Estados Unidos-, ahora decidieron optar por un perfil más de general management.

El asado con Holger

La llegada de Daniel Belaunde a Sky se pavimentó durante casi todo el primer semestre de este año. Primero, contexto: José Ignacio Dougnac fue el primer CEO de la firma no ligado a la familia Paulmann, pues, de hecho, reemplazó en el cargo, en

BELAUNDE SE REUNIÓ EN AL MENOS CUATRO OCASIONES CON HOLGER PAULMANN, INCLUIDAS REUNIONES EN LA CASA DEL EMPRESARIO.

marzo de 2020, a Holger Paulmann, el presidente de Sky e hijo de Jürgen Paulmann. Era justo al inicio del coronavirus y venía de las canteras internas, pues a Sky Dognac llegó hace 11 años, a finanzas.

Con matices, el discurso interno en Sky apunta a que Dognac sentía que había cerrado todos los procesos necesarios y había cumplido un ciclo tras más de cinco años como CEO, período en el que tuvo que enfrentar uno de los momentos más duros en la industria de la aviación, con los aviones en tierra con la pandemia -a la semana que había llegado al cargo-, y al frente de la renovación de la flota (con los Airbus Neo) y el cambio al modelo low cost. Ahora quería dedicarse a otros proyectos, incluyendo roles de corte más directivos -ya es parte del consejo directivo de Inacap-, y también quería mayor dedicación a un emprendimiento educacional, un colegio privado bilingüe, que junto a su señora Catalina Otero reservadamente puso en marcha hace unos cinco años en Algarrobo. De nombre Drake School, él y su mujer -quien se dedica full time a esta iniciativa- vieron que había necesidades no cubiertas en esta zona de Chile, dicen cercanos a Dognac.

En paralelo, Daniel Belaunde había salido de Femsa a inicios de año, luego de que le ofrecieran irse a México y declinara el ofrecimiento, pues quería quedarse en Chile, en parte también por el arraigo familiar ya logrado. "Cierro un ciclo maravilloso de nueve años dirigiendo la división Salud de Femsa. Partimos dos países y varias empresas autónomas con un ebitda de 70 millones (en dólares) y hoy dejo una verda-

dera plataforma regional de cuatro países, tiene ingresos por casi 5 billion (dólares), lidera en Chile y Colombia, pelea fuerte en Ecuador y se prepara para crecer en México, y muestra un ebitda que se ha más que cuadruplicado. Rechacé la invitación de dirigir Femsa Digital cuando mis hijos eran adolescentes para no pasarles el costo emocional de mi ambición profesional y estoy orgulloso de haberlos cuidado por sobre mí mismo, aunque eso haya influido en el final de este largo ciclo", escribió Belaunde en su LinkedIn, en una larga descripción del porqué de su partida de Femsa.

El proceso formal que lo llevó a Sky ocurrió de la mano de la firma de head hunter Jobfitter, ligada a Constanza Schlanbusch y José Francisco Alcalde, este último con quien Sky trabaja desde 2013, y quien había llevado a Dognac al cargo de CEO, entonces el único candidato interno en aquel proceso.

El actual proceso se extendió desde marzo a junio, y en él hubo unos 50 candidatos, 35 vinculados a la industria aérea, que trabajan o trabajaron en este sector. Testigos cuentan que Belaunde se reunió en al menos cuatro ocasiones con Holger Paulmann, incluidas reuniones en la casa del empresario, y en una de ellas ocurrió incluso un espontáneo asado al que lo invitó Paulmann, cuando ya eran cerca de las 8 de la noche, hacia hambre, y cuchillo en mano, el presidente de Sky -en una distendida actitud- abrió el refrigerador y se le ocurrió tirar unos cortes a la parrilla.

¿Por qué Sky optó por Belaunde? Varios consultados coinciden en que un punto crucial fue el calce cultural, y también la

experiencia de Belaunde, con la expectativa que pueda desplegar énfasis y líneas de acción con foco en clientes, ventas -que conoce por su paso en retail-, a la vez que la experiencia en una multinacional, donde ya se ha fogueado en procesos de crecimiento, M&A, integración de compañías, y dado que la expertise aeronáutica ya existe sobradamente en Sky en la plana ejecutiva. No obstante, Holger Paulmann ya le entregó al nuevo CEO libros de management y de aeronáutica como "tarea". Por el lado de Belaunde, "quería un desafío adrenalínico", manifestó el ejecutivo a sus cercanos.

Pesó también su conocimiento del mercado peruano, donde Sky ya opera de manera interna y le aporta 2,7 millones de pasajeros transportados, de los 9,3 millones de pasajeros totales que transportó en 2024.

La opción de Abra Group

Tras esta primera etapa de inducción, lo esperable es que Belaunde diseñe un plan estratégico para Sky, en el que el crecimiento de la firma debiera ser un foco, dadas las economías de escala que requiere la operación para hacerla sustentable y rentable.

Y, más adelante, si es que Holger Paulmann y su familia deciden dar el paso, podría incluso transformarse en una de las aerolíneas parte de Abra Group, una compañía basada en Reino Unido, pero cuyas operaciones están centradas en América Latina, pues hoy está integrada por la propiedad del 100% de Avianca; el 80% de Gol -que ya salió del Chapter 11-; y el 100% de Wamos Air. Ocurre que en el último trimestre de 2026 vence un bono convertible

por unos US\$ 100 millones con el que este grupo aeronáutico financió a Sky durante las épocas duras de la pandemia, y que le permitió a la chilena no recurrir al Capítulo 11, como si lo hicieron varias compañías para reestructurar sus deudas.

Cuando llegue ese momento, este holding podrá optar porque se le pague la deuda -hoy con intereses la cifra es bastante mayor que los US\$ 100 millones, dicen entendidos-, o convertir el bono en el 40% de la propiedad de Sky. El quid del asunto es que a Abra no le acomoda quedarse con una participación no controladora en la firma aérea, pues su modelo es mantener la independencia de las firmas que opera -no fusiona operaciones, ni marcas-, pero sí tiene injerencia en la administración. Por ello, su apuesta es más ambiciosa y apunta a que los Paulmann Mast quieran ceder el control de Sky, a cambio de propiedad en la matriz, Abra, que preside Constantino de Oliveira Júnior (fundador de Gol, en 2001, el mismo año que nació Sky), y donde participan otros actores: Roberto Kriete (exTaca, luego fusionada con Avianca), el fondo Elliot, Caoba Capital, y otros varios exacreedores del proceso de Chapter 11 de Avianca.

Hasta ahora nada ha dicho la familia Paulmann sobre qué camino tomará, en tratativas que lleva directamente Holger Paulmann, en tanto es un tema que atañe a los accionistas de Sky. En Abra Group hay tres chilenos en su management: Adrián Neuhauser, el CEO; Manuel Irrázaval, el CFO; y en febrero se integró Francisco Raddatz, como CPO (Adquisiciones), un ingeniero en aviación comercial y quien en el pasado -coincidentemente- trabajó en Sky y en Avianca. +