

LECCIÓN DE VIDA

POR JUAN PABLO SILVA - FOTO: VERÓNICA ORTIZ

Roberto Alvo,

CEO DE LATAM:

"TODAVÍA ESTAMOS EN CRISIS, TENEMOS MUCHOS PROBLEMAS"

“

Un emocionado Roberto Alvo (53) habla del proceso interno estos dos años al mando de Latam. De su relación familiar, sus horas más angustiantes y de la dinámica con su jefe, Enrique Cueto, ahonda en esta entrevista, al día siguiente de que la junta de accionistas aprobara el plan de salida del Chapter 11. "He hecho mi trabajo (...) no soy ni Superman ni he hecho ninguna cosa extraordinaria", reflexiona.

declarado por terminada, operando al 74% de capacidad y tenemos desafíos como el dólar, la economía, la política, el petróleo.

Siento que no es momento de celebrar ni de cantar victoria. Estamos en un proceso en el que hemos logrado bases importantes, pero tenemos trabajo que hacer. Estamos lejos de sentir que la etapa ya pasó.

Creo que hemos hecho un buen trabajo, de preparar a la compañía para prácticamente cualquier cosa, vamos a salir con niveles de liquidez sanos, niveles de deuda sanos, costo competitivo, un equipo muy consolidado. No tengo ninguna duda de que Latam en el tiempo va a ser exitosa, pero el camino no es fácil.

"La gente que se quedó es porque quiso. Eso me emociona, es muy fuerte"

No sabes la cantidad de mails que he recibido de personas nuestras preocupadas, agradeciendo, asustadas, entusiasmadas, gente que me ha dado consejos, otros muy religiosos. Pero lo que más me ha emocionado es que estamos en una de las industrias más golpeadas por la pandemia, y la gente tuvo la opción de quedarse o irse. Muchos podrían haber dicho: 'Sabes qué, yo no quiero estar en una compañía que está en el Capítulo 11, no quiero estar en una industria que no sé para dónde va, no sé si esto tiene futuro'. Cada vez que tengo una reunión con el equipo, lo primero que hago es agradecerles, porque fue decisión de ellos estar acá.

La gente que se quedó es porque quiso, porque le tiene cariño a esta compañía, porque tiene cariño por lo que hace y al final del día estas personas hacen Latam, eso me emociona, es muy fuerte.

Muchos me comentan, 'Roberto, qué

difícil el trabajo que te ha tocado'. Lo más difícil fue a mediados de 2020, cuando estábamos en el momento más complejo de la pandemia, sin tener idea qué iba a pasar, sin tener seguridad de cómo salir adelante. En plena crisis los trabajadores confiaron y dijeron, 'yo sé que tú nos vas a sacar adelante'. Esa sensación de responsabilidad supera cualquier teoría que enseñen en cualquier universidad (es ingeniero civil y obtuvo un MBA de IMD en Lausanne, Suiza). Nunca me lo imaginé. Tal vez tienes que vivir una crisis de esta magnitud para entenderlo. Es muy fuerte, se me atora la garganta'. (Alvo se quiebra, y se emociona cuando recuerda estos momentos, mira por la ventana y hace una pausa).

"Mi mujer ha sido mi pilar"

"Quiero desdramatizar un poco. Al final del día tengo que hacer lo que tengo que hacer y no he sobrevivido, he hecho mi trabajo. Un trabajo difícil en un momento difícil, pero es mi trabajo, no soy ni Superman ni he hecho ninguna cosa extraordinaria, muchas personas podrían haber hecho esto, simplemente me tocó a mí.

Mi señora se dio cuenta de la cantidad de tiempo que he tenido que dedicar a esto, el esfuerzo que ha significado, la concentración, la tensión, y ella lo único que ha hecho es estar a mi lado'. (se emociona y llora) "Uf, cagué" (se seca las lágrimas conmovido. Y retoma la conversación).

"Ha sido un apoyo incondicional. Han pasado tantas cosas. Pero la falta de egoísmo total de ella, de decirme en todo momento '¿cómo te ayudo?', ha sido lo más importante. Me ha escrito mucha gente, amigos, empleados, familiares, pero final del día aquí hay una persona, que es ella, ella ha sido mi pilar en todo esto.

"Mi rol y el de Enrique eran distintos"

Enrique (Cueto) fue mi jefe durante 12 años y lo conozco mucho, también a Ignacio. Tenemos una relación cercana, incluso te podría decir que somos amigos, nos juntamos fuera de la oficina. Pero siempre ha sido una relación de mucho respeto. Obviamente vemos las cosas de distintas maneras y tenemos decisiones y opiniones distintas. Solamente tengo palabras de agradecimiento para Enrique, un accionista importante de la compañía que frente a una crisis gigantesca pone en riesgo su patrimonio y acelera la decisión del traspaso. (La familia Cueto y las aerolíneas Delta y Qatar podrían tener el 27% de la futura propiedad. Para eso comprometieron la suscripción de la mitad del aumento de capital por US\$ 800 millones y la suscripción de la clase B de los bonos convertibles, US\$ 1.373 millones)

Yo asumía como CEO en reemplazo de Enrique y dejaba mi cargo de CCO el primero de abril de 2020, pero el 15 de marzo Enrique me dice, 'Roberto parte tú, no tiene sentido que yo siga'. Me da la confianza y la tranquilidad de yo asumir. Lo único que he sentido es apoyo y libertad para definir y tomar las decisiones que correspondan. Fue una relación extraña, pero obviamente mi rol era la compañía, yo me debo a la compañía y mi responsabilidad era salvaguardar Latam, a su gente, a su operación y a sus clientes. Y él tenía un rol como director y como accionista, que es distinto.

Inmediatamente nosotros seteamos una forma de trabajar que la vimos con los abogados de tal manera de salvaguardar completamente las diferencias, y de hecho en el Capítulo 11 lo que hicimos fue apoyarnos en los directores independientes (Eduardo Novoa, Nicolás Eblen y Patrick Horn). Los accionistas representados por los directores se tuvieron siempre que abstener y mucha información nunca la conocieron. Era lo que correspondía. El juez encontró ejemplar el modelo que habíamos implementado. Obviamente que fue extraño y difícil tener que tomar esa posición, pero todos entendimos que era lo que había que hacer.

Asumí como CEO de Latam en abril del 2020 (llegó a la compañía en 2001). Y en ningún minuto de estos complejos dos años me planteé renunciar. Hoy me siento un poco más cansado, porque ha pasado el tiempo y la adrenalina baja. Pero aún estamos en crisis, tenemos muchos problemas.

Con el tiempo uno reflexiona, '¿que pasó en dos años?' Enumeras y te das cuenta que son un montón de cosas, pero el mes más difícil fue mayo: cuando la pandemia se estableció como un hito global, cuando te das cuenta que no ibas a salir en el corto plazo, que la alternativa era el Capítulo 11 y que necesitabas convencer a accionistas y directores de que esta era la única alternativa (el 2020 obtuvieron un crédito DIP por US\$ 2.450 millones, tuvieron pérdidas de US\$ 4.556 millones y las deudas sumaron US\$ 18.092 millones).

Fueron días súper intensos de lunes a domingo. Estaba trabajando desde la casa, entonces perdí la noción del tiempo. Mirabas tu agenda y no sabías cuándo terminabas. Los fines de semana eran iguales.

Este miércoles, la junta de accionistas aprobó el plan presentado a la corte de EEUU, pero no hemos celebrado, nosotros seguimos en el Capítulo 11 (la propuesta considera US\$ 10.293 millones en nuevas acciones y bonos convertibles y las acciones pasarán a ser solo el 0,1% de la futura Latam).

Hemos tenido avances importantes: la confirmación del juez, los accionistas apoyaron casi unánimemente el plan, pero la compañía está en una crisis. Estamos todavía en una pandemia que nadie ha



"EN PLENA CRISIS LOS TRABAJADORES DE LATAM ME DIJERON: 'YO SÉ QUE TÚ NOS VAS A SACAR ADELANTE'. ESA SENSACIÓN DE RESPONSABILIDAD SUPERA CUALQUIER TEORÍA QUE ENSEÑEN EN CUALQUIER UNIVERSIDAD. NUNCA ME LO IMAGINÉ. TAL VEZ TIENES QUE VIVIR UNA CRISIS DE ESTA MAGNITUD PARA ENTENDERLO. ES MUY FUERTE, SE ME ATORA LA GARGANTA".

"NO SOY NI SUPERMAN NI HE HECHO NINGUNA COSA EXTRAORDINARIA, MUCHAS PERSONAS PODRÍAN HABER HECHO ESTO, SIMPLEMENTE ME TOCÓ A MÍ".

"No siento que estemos haciéndolo tan bien como podemos"

Cuando desvinculas la marca al país, que es lo que sucedió con LAN Chile (pasó a ser Latam el 2010), algo se va. Independiente de que tu servicio sea igual, mejor o peor. Ahora hablamos de la región en la que estamos. Y si bien eso genera muchos beneficios, tiene el desafío de ese enganche emocional con el país. Esta es una industria que está bastante asociada a los países.

Hay un poco de pérdida de esa relación cuando Lan pasa a ser Latam, pero también creo que es cierto que hoy en día hay cosas que no hacemos que antes hacíamos, por ejemplo antes entregábamos diarios. Hubo que adaptarse a una industria que cambia mucho y yo entiendo que a veces esos cambios generan frustración. Tengo que reconocer que tenemos que hacer un trabajo con los clientes, creo que la experiencia de volar con Latam es una buena experiencia, pero no necesariamente siempre resolvemos los problemas bien y oportunamente, y estoy muy consciente de ello.

Independiente de que tenemos que competir hoy en día con aerolíneas de bajo costo y eso nos obliga a ser lo más eficientes posibles, es posible compatibilizar una cosa con la otra y hoy no siento honestamente que estemos haciéndolo tan bien como si podemos, más allá de nuestro sello que da confianza, como la seguridad y la puntualidad.

Es cierto que el modelo de las líneas aéreas ha migrado en esto, pero al final uno lo puede ver desde el lado positivo o ne-

gativo. Desde el negativo, uno dice: 'antes me daban comida, ahora no, antes podía elegir el asiento y hoy me lo cobran'. El lado positivo: 'es cierto que hoy tienes que pagar por estas cosas, pero te da una capacidad de viajar a precios mucho más bajos que nunca había existido, y la cantidad de gente que viajó por primera vez porque tiene acceso a esos precios, es gigante'. Además te da la oportunidad de definir cómo tú quieres viajar, si vas por el día, con un bolso de mano. Puedes partir a una ciudad de Chile por menor precio que un viaje en taxi al aeropuerto.

"Encontramos un propio camino, sin ayuda de gobiernos"

Sobre los memes que se reían porque pedimos ayuda a los gobiernos (en mayo del 2020), la verdad es que la única razón por la que Latam pidió ayuda al gobierno es porque vivimos una pandemia, es muy difícil ponerse en el lugar en donde pasaste de 100 a 0 de un día para otro.

Más allá de la solicitud, no puedo estar en desacuerdo con que no nos la hayan dado, nuestros países son más pobres que Estados Unidos o Europa. Empezaron a haber necesidades múltiples de muchísimas áreas de la sociedad, y entiendo que los gobiernos hayan tenido que priorizar cosas que eran probablemente más urgentes, o donde había gente más necesitada que se encontraba en situaciones mucho más complejas.

Respeto y entiendo la decisión de los gobiernos de decidir enfocar sus recursos

que son escasos en otras cosas. Nosotros al final del día encontramos nuestro propio camino, sin ayuda de los gobiernos.

"Soy aficionado de la cocina"

Afortunadamente he podido viajar mucho, varias veces por trabajo, pero siempre trato de conocer un poco. Antes de la pandemia estaba al menos dos semanas al mes viajando. Hace pocas semanas fuimos en familia a Noruega, queríamos irnos a un lugar natural, salir de las paredes. Recorrimos en auto, muy bonito. Fue tal vez la primera oportunidad de poder distraernos un poco después de estos dos años.

Me encantaría conocer China, Islandia y Camboya.

También me fascina cocinar, me distrae, me relaja, me autodenomino un aficionado de la cocina porque nunca he tomado un curso, pero es una manera en la que logro pasar el tiempo conmigo mismo. Me encanta invitar amigos, a mi familia, eso llevo años haciéndolo y me gusta mucho. Cocino de todo. Me gusta hacer mountain bike, pero la verdad he sido más errático, porque con los requerimientos de tiempo uno no logra continuidad y además cuando me encerraron no podía salir.

Cuando pienso en la pandemia pienso en mis hijos (de 19, 17 y 14 años), en si han sido afortunados o desafortunados en vivir la pandemia. Desafortunados porque tuvieron que estar en la casa. Pero por otro lado sabes que algo les va a dejar esta experiencia: la pandemia llegó aquí, nadie la pidió, pero dado que está acá, es una oportunidad de madurez y aprendizaje para todos.*