



CEO de la aerolínea a un año del Capítulo 11
ROBERTO ALVO:
"Latam no va a ser low cost, podemos ser eficientes y entregar un producto distinto"

"Latam está de vuelta, y con todo" dice Alvo, en su primer balance a tres años de la total reestructuración financiera y operacional de la compañía. Con ocupación, carga y tráfico al alza, ya tuvieron las primeras utilidades y su acción ha subido más de 40% en el año. Ahora enfrentan nuevos desafíos: competencia recargada, alza de combustibles y, a las agencias de turismo en el TDLC, entre otros. • SOLEDAD VIAL A.

La coincidencia fue total. Asumiría el nuevo cargo en abril de 2020, y dos semanas antes, la OMS puso la alerta mundial. Roberto Alvo tuvo que estrenarse como gerente general de Latam junto con la pandemia. A los pocos días, se vino la noche...

El nombramiento lo proyectó y también lo puso al límite, uno que la industria aeronáutica jamás imaginó y que para Latam culminó en el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de EE.UU., con una reestructuración financiera y operacional total. Si tenían 43 mil empleados a fines de 2019, llegaron a ser 26.000 y ahora son 30.000. "Hoy tenemos el tamaño correcto para la operación que queremos", dirá en esta conversación. ¿Cómo fue ese proceso? "Ha sido raro", responde Alvo, "a veces siento que fue un parpadeo, porque ha pasado volando y ahí recuerdo todo lo que hemos hecho y que ha sido muy duro para todos, no solamente para mí", continúa con su acento global, que conserva el tono mexicano, país donde vivió hasta los 13 años; el chileno de los 41 siguientes y su dominio del inglés, como exalumno del Nido de Águilas.

En Isla de Pascua cae la tarde de un día que comenzó temprano. Para Alvo, a la carrera por alcanzar el vuelo —rección aterrizando de Nueva York— que lo traerá a Rapa Nui con un objetivo impostergable. Reponer los vuelos diarios a la isla, cuyo suministro depende en un 80% del continente y que Latam garantizó con un puente aéreo, primero, y luego un vuelo semanal durante los años de encierro. "Fueron los únicos que no nos abandonaron", le reconocerá el alcalde Pedro Edmunds Paoa, al firmar un convenio que aumenta a 300 las toneladas anuales de basura que la aerolínea trae al continente, para ser recicladas. Un tema crítico para la vida y el turismo de Pascua.

"Otro signo de que Latam está de vuelta" —recalca su gerente general— "y con todo", al cumplir casi un año desde que dejara atrás el Capítulo 11 y ver sus primeras cifras azules. El grupo que dirige el pacto entre Qatar, Delta, la familia Cueto e inversionistas institucionales consiguió una utilidad neta de \$267 millones, al primer semestre; su acción ha rentado sobre 40%, después

del desplome de 99,69%. Y solo falta reponer sus ADR que deslizó de la Bolsa de Nueva York, casi el último pendiente. Alvo ha dado muchas luchas en sus 22 años en la ex-LAN. Entre otras, abrió la operación en Argentina en 2015 y tuvo que cerrarla seis años después. Hoy suma nuevos desafíos: competencia recargada, alza de combustibles y descarbonización, además de un receso de las agencias de turismo en el TDLC. Con todo, su balance es bueno: "Una experiencia de crecimiento y reflexión; pude pensar en el futuro, en nuestra gente, en los clientes. Una crisis como esta redefine el rol de cada uno hacia adelante".

—¿Y qué reflexión?
 "Estoy contento de estos últimos 12 meses. Nos desarrollamos desde una empresa pequeña, LAN, en un lugar aislado del mundo, sin ninguna ventaja para competir en esta industria tan dinámica. Luego, en un país difícil como Brasil, LAN y TAM se juntan y forman la mejor línea aérea, la más dinámica. Han sido 25 años de construir y es muy bueno mirar cómo hacemos las cosas hacia el futuro".

—¿Cómo debe hacerlo la nueva Latam?
 "Nunca debe ni puede estar cómoda. No

hay una sola manera de crecer, pero la manera más visible es la cantidad de destinos y un hito simbólico fue reponer los viajes diarios a Isla de Pascua, porque es importante mantener su conexión. En los últimos 12 meses empezamos a concretar cosas que imaginamos durante la pandemia y que debemos hacer distinto. Mi mayor aprendizaje es que los resultados son consecuencia y no un fin de lo que hacemos, que estarán si trabajamos con claridad, foco, pasión y compromiso".

—¿Ese orden se alinea con el imperativo de eficiencia y rentabilidad que tienen?
 "Los momentos más difíciles de la pandemia, cuando la existencia estuvo en riesgo, nos hicieron preguntarnos por qué existir, cómo ser sostenibles en 20 años más. Hoy mis prioridades son humanas, antes que ser una empresa, Latam es una organización social y necesitamos tener conexión emocional con nuestro propósito para

"El país necesita demostrar más previsibilidad"

—¿Cómo están proyectando este y el próximo año, Chile crecerá cero y 1,5%, respectivamente, según el Banco Central?
 "Venimos con cautela la situación económica de Chile y de los países donde operamos. Tenemos mejores perspectivas sobre Brasil que sobre Chile para 2024. Seguramente alcanzaremos niveles de operación prepandemia en el primer semestre y esperamos volar en el segundo semestre más que en 2019, si las condiciones se mantienen".

—¿Qué sería clave para dinamizar el PIB chileno?
 "Invertir y gastar son actos de confianza en el futuro; mientras haya más claridad sobre lo que viene, más fácil es tomar la decisión. Uno piensa así para sus finanzas personales, no hay razón para que las empresas no lo vean igual. El país necesita demostrar más previsibilidad".

—En eso, ¿qué rol le asigna a la nueva propuesta constitucional?
 "Una gran mayoría pidió una nueva Constitución y otra gran mayoría rechazó un proyecto que era radical en una dirección. No tengo duda que si el segundo proyecto es radical en la otra dirección, será rechazado. Yo muy claro el mandato de la gente: una nueva Constitución balanceada y donde primen los acuerdos. Sería aprobada y un gran salto adelante para el país. Entregando previsibilidad".

avanzar. Nuestra gente, nuestros clientes, nuestro entorno y nuestros números son el foco, y en ese orden. Más allá de recuperar la operación, el desafío es construir una nueva etapa para Latam que signifique crecer, consolidarse y ofrecer una experiencia robusta y dignificante en cada punto de contacto. También es convertirse en un activo para las sociedades y comunidades donde operamos".

—Lo nombraron en otro escenario, ¿cree que fue la persona correcta para la mayor crisis en la historia de la empresa?
 "Tuve que asumir este reto que nadie imaginó y no había tiempo para pensar en cómo había imaginado mi cargo. Espero haberlo hecho bien para mi gente, que sufrió mucho en el proceso; pero estoy tranquilo, creo que entregué lo mejor de mí para que Latam sobreviviera".

—Reemplazó a figuras icónicas, ¿ha conseguido "descuetizar" Latam, aunque Enrique e Ignacio Cueto sigan en el directorio?
 "Con mucha generosidad, Ignacio y Enrique decidieron transicionar y en el directorio aportan su experiencia. Son un apoyo total, hoy Latam construye sobre lo que ellos hicieron, pero con un enfoque distinto. Tengo mucha gratitud a Enrique, fue mi jefe y siempre ha sido un apoyo. Es fácil decirlo, pero es de una humildad gigantesca ponerme al lado y no decir "es mi patrimonio, déjame seguir manejándolo".

—¿Y lograron ser una compañía global, que mantiene su estructura corporativa en Chile?
 "Latam es hoy un grupo que compete mano a mano con las líneas aéreas más prestigiosas del mundo, europeas, americanas, del Pacífico Sur. Desde Chile, tenemos posición en toda la región, volamos a 30 países, parte del alma de Latam es chilena y siempre lo ha sido".

"No tengo dudas de que aparecerán oportunidades"

—El Estado no les ayudó en la pandemia, como esperaban, y optaron por "hacer nuestro camino", ¿por qué cambió de opinión?
 "Todas las líneas aéreas pidieron ayuda a sus gobiernos cuando se cerró el mundo, se pararon los vuelos y la crisis fue mayor. Ni el Gobierno de Chile ni ninguno nos ayudó, hoy creo que fue una decisión correcta, porque tuvieron cantidades de prioridades. Al final debimos hacer el Capítulo 11 en EE.UU. y encontramos cómo salir de la pandemia de una forma diferente. Estoy tranquilo de que salteramos adelante solos".

—¿Son más eficientes, como prometieron?
 "La eficiencia es importante, pero la meta principal fue salir con una organización que se sintiera orgullosa de haber sobrevivido y pensar hacia adelante. La sociedad en que hoy nos desenvolvemos es distinta. No se me olvida que en la crisis de 2019 apareció la palabra "Dignidad" en el edificio de Telefónica. Me gusta mucho esa palabra, es un tema muy profundo y todos los días pienso cómo hago para que la gente que trabaja en Latam esté dignificada. Quiero que el resultado de esta crisis sea más eficiencia, mejor estructura financiera y conexión con el cliente, cuidando a nuestra gente".

—¿Cuánto vale hoy Latam? Se valorizó en unos US\$ 10 mil millones cuando entró Delta y llegó a valer cero...
 "El mercado define cuánto vale Latam. Tenemos más de US\$ 7 mil millones de los inversionistas que decidieron reinvertir y pusieron un precio que, proyectado, son unos US\$ 600 mil millones. Tenemos una responsabilidad con esos inversionistas que confiaron en Latam, en el plan de negocios esperábamos ser rentables en 2024 y la recuperación ha sido un poco más rápida".

—¿Podrán terminar el año con un resultado similar al de prepandemia y márgenes operacionales positivos, como lo proyectó?
 "Esperamos cerrar con un nivel de pasajeros un poco inferior a 2019, en carga somos 20% más grandes, tenemos 10 destinos más en Brasil; estamos volando a Aruba, a Johannesburgo, al Pacífico y esperamos sumar uno o dos más".

—¿Podrán terminar el año con un resultado similar al de prepandemia y márgenes operacionales positivos, como lo proyectó?
 "Esperamos cerrar con un nivel de pasajeros un poco inferior a 2019, en carga somos 20% más grandes, tenemos 10 destinos más en Brasil; estamos volando a Aruba, a Johannesburgo, al Pacífico y esperamos sumar uno o dos más".

—¿Parciera que el ciclo económico no los afecta, cambió la industria?
 "La industria ha crecido, aunque sigue siendo para un porcentaje pequeño de población. Si miro los datos prepandemia, el 12% de los chilenos viajó en rutas nacionales, pero un 80% no viajó, hay mucho por crecer. Terminamos el año entre 95% y 100% de la capacidad, pero la red de Latam es hoy un poco más diversa, aunque la operación no sea estructuralmente distinta. Los tráfico por negocios cambiaron un poco, pero aunque continúe el trabajo remoto, en algún momento las personas deben juntarse. Y es interesante que hay más viajes por placer de lo que pensamos".

—¿También bajaron la deuda, que estaba muy alta para la crisis?
 "Latam tiene hoy US\$ 4 mil millones menos de deuda que al entrar en pandemia, ya había bajado US\$ 2 mil millones y no tenemos vencimientos importantes hasta 2027. Tenemos la posibilidad de pagar una parte del próximo año y lo estamos analizando. Es

una ventaja importante, porque no tengo dudas de que aparecerán oportunidades de crecimiento”.

—¿Compras, nuevos formatos?
 “Hoy no hay nada que mencionar, pero una estructura sana nos permite buscar oportunidades y pensar cómo desarrollar Latam de más maneras”.

—¿También volver a transar ADRs en EE.UU.?
 “Es algo que estamos evaluando”.

—El mercado apuesta que antes de fin de año...
 “Lo estamos evaluando”.

Nuevo directorio: “Me siento muy cómodo”

—Si su foco son los clientes, ¿por qué reclaman que ha bajado servicio y puntualidad, o son distintos en la nueva Latam?

“La estabilidad de nuestro itinerario ha mejorado mucho, y desde 2017 estamos entre las líneas áreas más puntuales del mundo. Me gusta hablar de precisión en todos los momentos; salir a la hora, atender si hay reclamo, entregar la maleta. Mejoramos todos los días, en un trabajo que no termina nunca. El servicio ha pasado por cambios importantes, como todas las líneas, pero me toca viajar mucho y me siento orgulloso del servicio de Latam”.

—Y los accionistas, muchos quedaron disconformes con el plan del *chapter*, ¿recuperaron su confianza?

“La reestructuración es un momento difícil, los accionistas desaparecen en el *chapter*. Nos costó bastante juntar las leyes norteamericanas y chilenas, pero hicimos una estructura que salvaguardó a los accionistas, que hoy tienen los mismos derechos”.

—El directorio experimentó un cambio importante, ¿ha podido conciliar las culturas Qatar-Delta-Cueto?

“No creo que haya tanta diferencia cultural, cinco de los nueve directores son nuevos, empezaron en noviembre. Me siento muy cómodo, es un directorio donde puedo explicar mi visión para Latam y que lo entienda”.

—¿Qué tanto partido le han sacado a la sociedad con Delta y Qatar?

“Vamos a cumplir un año y ha sido fantástico. Son dos organizaciones de cultura distinta, que abarcan mercados distintos en un trabajo mancomunado muy bueno. Estamos ofreciendo a nuestros pasajeros más

“Ignacio y Enrique decidieron transicionar y en el directorio aportan su experiencia. Hoy Latam construye sobre lo que ellos hicieron, con un enfoque distinto”

“La mejor evidencia de que no hay posición dominante es que somos el operador chico en Colombia (...). Llevamos la tecnología de distribución al siglo XXI y las agencias quieren quedarse en el siglo XX”

de 300 vuelos a EE.UU. y Europa, ha sido un muy buen primer año, pero estamos recién comenzando”.

—Alrededor del 40% de la operación es Brasil, ¿han logrado recuperar ese mercado difícil y concluir la fusión LAN-TAM?

“Es un proceso que finalizamos durante la pandemia, se fusionó en la cultura Latam con respeto por los énfasis culturales de los distintos países. Hoy Latam es la línea más grande de Brasil y la única que verdaderamente vuela al exterior”.

—Pero la competencia se ha recargado, varios recibieron ayudas en la pandemia, ¿cómo la están enfrentando?

“Es cierto que esas compañías fueron ayudadas por sus gobiernos y nosotros no, y no necesariamente les juega a favor. Las líneas extranjeras que llegan a Chile tienen hoy una posición parecida a la nuestra, no veo un cambio tan estructural, pero es una industria súper competitiva y Chile ha sido inteligente en ser un mercado abierto. La alianza con Delta nos ha traído otra red de destinos, otros programas pasajero frecuente”.

Frecuencias con Perú: “La JAC nos sorprende”

—El *low cost* ¿sigue pendiente, no calza en Latam?

“Latam no va a ser *low cost*, podemos ser una compañía eficiente y entregar un pro-



Latam subirá a 300 las toneladas de basura que trae de Isla de Pascua al continente.

ducto distinto. Nuestras tarifas no son diferentes al *low cost* y permiten elegir cómo y dónde viajar”.

—Otro desafío es el petróleo, sigue al alza y es un tercio de los costos.

“Es el insumo más importante y está súper volátil. Tomamos cierta cobertura que nos permite matizar el costo, pero la industria siempre tiene que batallar para terminar cortando vuelos y que menos personas vuelan”.

—¿Qué efecto tendrá un impuesto a los combustibles?

“Al 2050, el desafío más grande no será la pandemia, sino la producción de combustibles; los automóviles eléctricos están a 20 años de distancia. No existen combustibles alternativos que contaminen menos, eso no quiere decir que no hayamos lanzado un plan de sostenibilidad para bajar las emisiones a la mitad al 2030. Hay muchas maneras de descarbonizar la industria, imponer un impuesto al combustible no es la mejor. Estamos en una región pobre y geográficamente muy desconectada; el impuesto subiría las tarifas y eso tendría un efecto social. Podríamos conseguir más con una herramienta como el hidrógeno verde. Los gobiernos en la región deben definir políticas que ayuden a transitar esta descarbonización con el menor daño social. Junto a Airbus aportamos a un estudio que está realizando el centro de cambio climático de MIT en seis países —Chile, Colombia,

Ecuador, Brasil, México y Perú— para proponer políticas públicas que ayuden a la descarbonización, a que las industrias sigan creciendo y las personas, viajando”.

—La JAC quiere reasignar frecuencias a Perú y podrían perder buenas rutas y horarios...

“La JAC es responsable de negociar los convenios y las líneas aéreas de los países acompañan esa negociación. Hemos trabajado, en particular, el mercado Santiago-Lima, y el fallo de libre competencia para la fusión explícita bien que frecuencias se pueden licitar y cuáles no. Por 20 años hemos trabajado mano a mano en una política de Estado, y hoy la JAC nos sorprende con una posición que rompe eso. Chile es uno de los países más abiertos del mundo, tienen convenios con más de 80 países; lo que propone no ayuda a la libre competencia, no da libertad a los accionistas a invertir en Chile y rompe con la forma en que la JAC ha interpretado los acuerdos y la regulación”.

—Tienen un conflicto con las agencias de turismo que recurrieron al TDLC contra Latam, ¿es efectivo que bloquean la competencia, obligándola a pasar por su portal para comprar los pasajes?

“No; en sencillo, las agencias de viajes distribuyen con un sistema que fue inventado en los 70, un gran cambio tecnológico hace 20 años, pero con una tecnología cerrada, hace 15 años que la IATA creó un sistema abierto y a disposición. Este estándar está implementado por 80% de la industria a nivel mundial”.

—Ese costo que impusieron ¿no las perjudica?

“No, la mejor evidencia de que no hay posición dominante es que somos el operador chico en Colombia; Avianca y Copa atienden con esta tecnología. Llevamos la tecnología de distribución al siglo XXI y las agencias de viajes quieren quedarse en el siglo XX”.