

Premio EY y El Mercurio

Empresarios, Ejecutiva, Emprendedor y Empresas reconocidas en ASG son los más destacados de 2024

Las definiciones e historias de los ganadores DEL PREMIO EY Y EL MERCURIO

En esta edición 17°, un jurado independiente distinguió como Empresarios del Año a Ignacio Cueto y Roberto Alvo, presidente y CEO de Latam, respectivamente; Janan Knust, fundador de Klog.co, como Emprendedor del Año; Amparo Cornejo, vicepresidenta de Teck Sudamérica, como Ejecutiva del Año; Colbún y Tresmontes Lucchetti —representados por su gerente general, Juan Ignacio Escobar, y su presidente, Justo García— como Empresas Destacadas en criterios Ambientales, Sociales y Gobernanza (ASG).

Ignacio Cueto,
presidente de la
aerolínea Latam



Premiado como “Empresario del Año”

Ignacio Cueto: “Latam es hoy una compañía más sana que antes”

El histórico accionista y hoy presidente de la nueva Latam habla, por primera vez, de la crisis que produjo la pandemia, el derrumbe y difícil negociación en EE.UU., la nueva realidad interna y los primeros brotes verdes. Además de dos pérdidas personales importantes: su padre y su gran amigo Sebastián Piñera. • SOLEDAD VIAL A.

Hace más de cuatro años que Ignacio Cueto no da una entrevista. La vorágine empresarial y personal que comenzó con la pandemia le impuso esa distancia. Desde ese marzo de 2020, cuando su preocupación pasó de “cómo volar a donde estacionar 330 aviones repartidos por el mundo”, y el covid trajo la noche para la aviación mundial.

También para los Cueto, los meses siguientes serían difíciles con la reorganización de la aerolínea que controlaban con el 21,56%, la dura negociación del Capítulo II en Estados Unidos, una millonaria pérdida patrimonial y la decisión de volver a invertir y recomenzar. “Mi papá arrancó de la guerra, le mataron a su padre, empecé de nuevo, para él siempre fue más importante el camino que la cantidad de plata. Yo y mis hermanos seguimos siendo los mismos, tremendamente afortunados y agradecidos de la vida”, dice el presidente de la nueva Latam.

Y agrega: “Ahora mismo, agradecidos de la oportunidad de ser reconocidos por “El Mercurio” y EY, porque la trayectoria sigue siendo importante, aunque el patrimonio se haya caído”.

Ignacio Cueto ha sumado pérdidas estos últimos meses. En enero partió Juan Cueto, un “padre generoso, un patriarca bien encantador”. Y al mes siguiente, un amigo en-

trañable como Sebastián Piñera. “Influyó mucho en nosotros y me marcó mucho, estoy orgulloso de haber sido su amigo”, dice y reflexiona sobre la coincidencia trágica de que el expresidente muriera piloteando un helicóptero. Le costó convencerse —confiesa—, era tema recurrente entre ellos, “hablábamos que había que hacerlo con cuidado. Pero, bueno, murió como le gustaba, jugándose la entera y en un momento muy especial, estaba en la cúspide y si hubiera visto lo que significó su partida en el país, estaría tremendamente orgulloso. Nos dejó un vacío importante”, confiesa y cierra el capítulo personal.

En el empresarial, la historia ha ido escribiendo un buen final. Impulsada por una fuerte demanda y estricto plan financiero impuesto por los acreedores, Latam recuperó y creció en destinos, tiene hoy una mejor estructura de costos, cerró el 2023 con el ratio de deuda más bajo de su historia y más utilidades que en la pre-pandemia. Entregará el primer dividendo, espera volver a transar en la bolsa norteamericana y una universidad norteamericana evalúa estudiar su caso. Un carrusel que Cueto ha vivido, “en un abrir y cerrar de ojos”.

—Volvamos al inicio, ¿cuándo le tomó el peso real a lo que pasaba?

“Creo que haciendo camino al andar, no solo fue parar cuando los aeropuertos cerraron, era la incertidumbre, ¿una semana, dos, un mes? Se empezó a alargar y ahí vino

la desesperación, no íbamos a tener caja para pagar los compromisos a fin de mes... pasa un mes, dos, no hay camino y las decisiones se empiezan a tomar un poco solas. Salimos a hablar con distintas instituciones, con el gobierno que tenía miles de problemas como el nuestro. Uno pensaba que la aviación es indispensable y ¡por Dios que hay cosas indispensables! Lo principal era salvar las vidas, garantizar la sobrevivencia, el suministro. Nos dimos cuenta de que la solución era muy difícil vía gobiernos, no solamente el chileno, también peruano, brasileño, colombiano”.

—¿Influyó que el presidente fuera exaccionista controlador de Latam?

“No ayudaba, aunque Piñera fue bien claro en diferenciar las cosas, las autoridades sentían que teníamos una relación muy cercana y lo hacía más difícil. Entonces, pensábamos que sería poco tiempo y que las solicitudes de plata serían menores, pero cuando los períodos se alargan, no hay gobierno que resista esas cantidades. Después nos dimos cuenta de que cualquier ayuda habría sido un problema”.

—¿Por qué?

“Los gobiernos deben exigir algo a cambio y después si se hacen dueños de las empresas es un problema. Finalmente, tuvimos que ir al Capítulo II y sabíamos que íbamos a perder todo nuestro patrimonio”.

—No es fácil perder a un hijo que se vio crecer, ¿cómo llegaron a esa convicción?

“No había más caminos, fue una decisión que se tomó sola, pero, por otro lado, si bien hoy no tenemos la participación accionaria de antes en Latam, vemos con mucho orgullo cómo la compañía vuela por el mundo con los mismos 330 aviones, reconocida, preferida y nuevamente en la vanguardia. El hijo está grande y sobrevivió, perdimos propiedad, pero nos queda la gran alegría de que estábamos en lo correcto. Diseñamos una compañía encabezada por Enrique (Cueto) y no nos equivocamos en la estrategia; estamos en un rincón del mundo donde no queda otro camino que construir una línea aérea regional y una alianza con líneas aéreas que nos permitiera conectar nuestra región con el mundo y al mundo con la región. Eso hizo a la compañía indispensable”.

—¿Yo y mis hermanos seguimos siendo los mismos?

“En la reorganización perdieron todo su patrimonio en Latam y pusieron otros US\$ 250 millones para tener 5% en la nueva Latam, ¿cómo vivió eso la familia Cueto?”

“Una pérdida patrimonial de esa envergadura es siempre importante, al principio se siente frustración, injusto, pero es peligroso darle demasiada importancia a la plata, perderla es perder tu identidad, quien eres. No nos pasó, quizás porque mi familia partió de abajo, pasó por muchas y no formaron para que la plata tenga importancia en un cierto equilibrio. Para mi papá siempre fue más importante el camino que la cantidad de plata. Yo y mis hermanos seguimos siendo los mismos, tremendamente afortunados y agradecidos de la vida”.

—Justo habían decidido salir totalmente de la gestión, ¿fue una buena decisión?

“Habíamos trabajado toda una vida, unos años antes había salido yo y Enrique decidió hacerlo en 2019, quedamos contentos con que Roberto tomara la posta. Hubo poco de duelo, fue casi una alegría. Esta industria es dura, transportamos 70 tantos mil pasajeros al día, es difícil no tener contingencias. Hay muchos deportes, pero el box, sin duda, es el más duro”, dice y se ríe.

“La crisis de los accionistas sigue presente, uno está todavía levantándose y sacándose el polvo del porrazo, pero la compañía está en una condición favorable”.

—¿Cómo ha sido el tránsito de controlador a minoritario?

“Sin duda, hay una pérdida de poder en el buen sentido, para la que nos fuimos preparando. Tenemos el mejor equipo, mejor que nosotros. No sé si hubiera sacado adelante la compañía, fui muy capaz en los primeros pasos, pero pasar por esta situación

SIGUE EN B 12

VIENE DE B 10

ción... Esta transición nos llena de orgullo, porque no es solo construir, sino darle continuidad y dejarlo en buenas manos. Es parte del éxito nuestro”.

—¿Qué habría hecho distinto?

“Muchas cosas. Hicimos lenta la fusión de LAN y TAM, nos faltó una toma de decisiones más rápida, tuvimos muchos cuidados y los cuidados demoran; fuimos engordando la compañía, pensando que Brasil era distinto”.

—De hecho, hoy tienen poco más de 30.000 empleados y llegaron a ser 56.000.

“Claro, hay menos gente, más tecnología, más *outsourcing* y la compañía es más eficiente hoy que antes. Enrique ya había hecho la pega de simplificar, consolidar mejor la compañía para adelante”.

—¿Han logrado “descuetizarla”, globalizarla, aunque siga anclada en Chile?

“El tiempo se va encargando, entre otras cosas, porque no están los Cueto. Personalmente, contraté a la mayoría de los ejecutivos, pero nosotros dimos un pie atrás para apoyar desde el directorio. Hace tiempo que esta compañía es global, el último paso importante fue juntarse con TAM, faltaba hacerla más eficiente y crecer en conectividad, y en eso estamos haciendo esfuerzos. Brasil es un país muy importante y un foco de crecimiento. La alianza con Delta ayuda, es más fecunda y mejor que con American Airlines, está mejor administrada y posicionada en el mundo”.

“La pandemia golpeó al low cost y costará que se recupere”**—Con las primeras utilidades y el dividendo, ¿da por cerrada la etapa de crisis?**

“La crisis de los accionistas sigue presente, uno está todavía levantándose y sacándose el polvo del porrazo, pero la compañía está en una condición favorable, el precio de la acción sigue subiendo”.

—Ha subido cerca de 90% desde el Capítulo 11, ¿cuál sería un valor justo?

“Debemos apuntarle a tener buenos resultados y el resto llegará por añadidura. Quince días antes de decretarse la pandemia, vendimos a Delta en unos US\$ 10.000 millones”.

—¿Cuánto vale hoy Latam?

“La compañía llegó a valer US\$ 12 mil millones, la segunda más cara del mundo, y hoy vale US\$ 7 mil millones. Puede aumentar su valor, es una compañía más sana que

dos, pero se irán moviendo”.

—¿Recuperaron la confianza de los minoritarios, que perdieron mucho también?

“Quedaron molestos, fue una situación complicada y debimos restablecer las confianzas. Tenemos miradas parecidas, ha habido mucho respeto, todas las votaciones han sido por unanimidad, delegan la aviación en la administración o el directorio, y nosotros respetamos lo que ellos saben hacer. Ellos son los controladores y nosotros somos los antiguos controladores”.

—¿Por cuánto tiempo?, ¿en qué horizonte prevé la reorganización de la propiedad?

“Es una pregunta para ellos; si tuviera que especular, generalmente los fondos participan cinco años en las empresas. Son cerca de 18 fondos y hay algunos con más urgencias que otros, veo a los principales con interés de seguir participando”.

—Y la alianza Cueto-Qatar-Delta, ¿qué futuro tiene?

“Entre los Cueto, Qatar y Delta tenemos 27% en una relación cercana, de amistad. Nos gusta la aviación y tenemos los mismos códigos, la alianza tuvo la prueba de la verdad después de la quiebra para dar un tremendo mensaje; no solo aceptamos haber perdido todo, sino que vamos a poner nueva plata para que la compañía siga adelante, invitando a Delta y Qatar. También fue un compromiso de toda mi familia, de mis hermanos Juan José y Esperanza que dijeron “vamos, ustedes están seguros de lo que están haciendo”.

—Mucha confianza.

“Confianza dentro de la desconfianza”...

—¿También han entendido y comparten sus socios el modelo Latam, distinto a la mayoría de las líneas aéreas?

“Tenemos miradas muy parecidas en la visión de Latam, es una alianza a muy largo plazo, estamos muy alineados, reconocen mucho cómo se ha manejado este proceso, que estamos saliendo en muy buenas condiciones, como un deportista que sale *fit* del gimnasio. Otras compañías están entrando al Capítulo 11 en una situación completamente distinta, nosotros pudimos negociar muy buenos contratos en medio de la crisis, ahora no hay aviones y tenemos la oportunidad de mantener una mejor *performance* que el resto de la industria por un tiempo”.

—Con varias compañías que tambalean, ¿se abren nuevas oportunidades para una Latam “fit”?

antes”.

—¿Qué esperan del retorno a la bolsa norteamericana que acaban de anunciar?

“Hemos anunciado el inicio del proceso. Estar en la bolsa de Nueva York es una vitrina muy importante para las acciones de la compañía. Las instituciones más importantes del mundo están constantemente haciendo análisis e informes y eso le daría gran visibilidad a los números y performance de Latam. Además entran y salen instituciones muy importantes, capitales que estando en Chile no tienen los vehículos para entrar y salir y se sienten más seguros que se esté transando en Nueva York. Y por último, a la hora que la compañía necesite ir a buscar capitales, el NYSE permite tener más acceso, transparencia y mayor información. Es un abanico muchísimo más amplio de oportunidades”.

—Como presidente, ¿consiguió fusionar las culturas y objetivos tan diferentes que hay en el directorio?

“Eso ha sido un desafío. Los fondos controlan 70% y tienen una manera de gestionar distinta, saben menos de aviación y más de finanzas, y en eso han sido un gran aporte. No hemos tenido grandes diferencias como tuvimos antes del éxito del Capítulo 11, hemos podido trabajar juntos, han puesto por delante los resultados de corto y largo plazo de la compañía. La propiedad está muy concentrada y sabemos que los fondos irán saliendo, no to-

“La deuda de Latam hoy es significativamente menor y es importante mantenerla más controlada. La responsabilidad de la compañía es salir adelante, consolidarnos en la región, en Brasil; eso significa seguir creciendo, fortalecernos más que entrar a nuevos países. Hay mucho que mejorar”.

—Han tomado cosas del *low cost*, ¿es un camino o no encaja con el modelo Latam?

“El modelo propiamente tal se va complicando si no hay aviones, y hoy existe escasez en el mundo. Latam ha logrado acercarse mucho a su estructura de costo y con un servicio mejor, somos capaces de ofrecer más casi en las mismas condiciones”.

—¿Cree que se quedarán los cambios que la pandemia trajo a la industria?

“La pandemia golpeó al *low cost* y costará que se recupere, frenó mucho los crecimientos y no habrá grandes movimientos en tres o cuatro años. No veo cambios significativos y la compañía está aprovechando este buen momento”.

—Inicialmente, fueron conservadores en sus proyecciones, ¿por qué cree que se recuperó tan rápido el tráfico?

“La gente no viajó en casi tres años y le toca viajar, puede ser un rebote o quizás aprendió que la vida hay que vivirla, porque de repente se acaba. Incluso sistemas nuevos de reuniones, que se pueden tomar en cualquier parte, dieron más libertad y aumentaron la movilidad. Al final, la industria del viaje se ha consolidado”.

Alza de impuestos: “Podemos volver a conversar cuando el país vuelva a crecer”

—¿Qué amenaza hoy la buena trayectoria de Latam?

“Los nubarrones aparecen de la nada, esta industria es muy difícil. Hoy no identifico ningún riesgo extraordinario, pero otra pandemia sería muy complicada o un conflicto bélico importante. En caso contrario, la compañía está en buen pie”.

—Los empresarios alertan frente a la inseguridad y estancamiento económico del país, ¿lo comparte?

“El problema serio, que en algún momento se manifestó como un tema de dignidad y reconocimiento, sigue presente. Es fundamental volver a crecer para resolver parte de esos problemas, y ahí viene aparejada la cantidad de leyes que no se han podido sacar adelante, la seguridad. Esperaría que el diálogo llegue a puerto, pero no está fácil”.

—¿Cómo recibe las críticas del Presidente y sus ministros a los empresarios?

“No es muy relevante, a lo mejor se cometen errores en el camino, pero son errores no forzados, lo importante es que el Gobierno, el Ministerio de Hacienda, están buscando los mejores caminos para avanzar en la senda del crecimiento. Uno buscaría en otros lados, pero la intención y las ganas son parecidas. Pero si no avanzamos pronto y el Gobierno no es capaz de sacar adelante ciertas medidas, es muy difícil que esto resulte”.

—¿Cree que es buen momento para que el Gobierno envíe un proyecto tributario?

“Como familia, siempre nos han preocupado los problemas sociales del país. Cuando el país andaba bien, no estuvimos en contra de que la carga impositiva aumentara, definiendo bien qué proyectos financiar. En este minuto, no lo veo muy conveniente, podemos volver a conversar cuando el país vuelva a crecer”.