



Roberto Alvo, CEO de Latam Airlines, lleva en su cálculo que en total estuvo alrededor de tres meses en Estados Unidos, si suma todos los viajes que le demandó que la compañía aérea estuviera en el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de Estados Unidos. Fue un período amargo para la compañía y en el que pesa a todo, Alvo puede recordar una anécdota, la del "perro imaginario". Sucede que él tenía un perrito, Maddie, ya fallecida, a la que le encantaba que su dueño le tirara una pelota. Entonces, en las sesiones telemáticas, las contrapartes solo veían a Alvo en el ademán, pero no a la mascota, lo que motivó que una vez le preguntaran para saber si realmente el perrito existía. Y lo mostró en la pantalla.

Anécdotas aparte, fueron casi 30 meses los que estuvo Latam en el Capítulo 11 en Nueva York, instancia a la que había acudido el 26 de mayo de 2020, cuando la pandemia dejó literalmente en tierra a la compañía, desencadenándole una complejísima situación financiera, al no poder volar.

Este jueves ese duro período llegó a su fin, tras emerger del Chapter 11, luego de haber propuesto un plan a los acreedores cuya fórmula abrochó el abogado José María Eyzaguirre, de Claro & Cía. La etapa final de este jueves —explica el CEO— fue remota y poco glamorosa, un proceso "totalmente mecánico", expone. Porque en la práctica fueron instrucciones a los bancos de ejecutar las operaciones financieras pertinentes: recibir los fondos comprometidos de los accionistas, de los acreedores que suscribieron los bonos convertibles y acciones, y redistribuir los dineros. Por ejemplo, pagaron unos US\$ 3.000 millones del DIP. "Más que una celebración, es un momento de reflexión y tranquilidad, de decir superamos un proceso difícil. Ahora viene otra etapa. Más que celebrar, lo que vamos a hacer es agradecer y reconocer a mucha gente que sacrificó infinidad de instancias personales y familiares. Esto no es como ganar la copa del mundo. Yo prefiero ser sobrio y tranquilo, porque ¿qué estamos celebrando? ¿La salida de una reestructuración que puso a la compañía al borde de la desaparición? No corresponde una fiesta, corresponde un momento de tranquilidad y pausa. Nos sentimos bien porque salimos, pero venimos de la situación más grave que hemos tenido nunca".

—¿Qué reflexión hace de todo el proceso?
 "Esta fue una crisis existencial para Latam. No sabías si como línea aérea o como

Roberto Alvo, CEO de Latam Airlines, tras cumplirse la salida del Capítulo 11 de la Ley de Quiebras en EE.UU. este jueves:

"LOS ACCIONISTAS PERDIERON TODO, pero la función de los inversionistas es asumir riesgos"

El 26 de mayo de 2020, la aerolínea acudió al tribunal de quiebras de Nueva York, debido al impacto de la pandemia. El máximo ejecutivo de la firma reconoce que tiene más valor haber superado ese duro proceso sin ayuda estatal y asegura que hoy la compañía está más preparada para enfrentar una crisis global. Explica que con la nueva estructura societaria habrá unos 80 inversionistas que en su conjunto tendrán el 67% y prevé que la firma volverá a las utilidades en 2024. • AZUCENA GONZÁLEZ Y JESSICA MARTICOREANA

industria sobreviviría. En los momentos más difíciles del 2020 no había claridad de nada. Y la pregunta es por qué tengo derecho a existir, por qué tengo que estar aquí. No parecía tan obvio. Es una reflexión un poco rara para un contexto empresarial, pero es la verdad de lo que pasó. En los momentos más difíciles, con paciencia, fuimos encontrando nuestro camino. Cuando los gobiernos decidieron no ayudarnos, cuando tuvimos que hacer el filing (presentación) y nos fuimos dando cuenta de que se podía".

"Los momentos más difíciles fueron a mediados de 2020, cuando llevábamos tres meses en pandemia y no había vacuna, no había operación y ni vislumbraba. Cuando sabías que tenías que achicarte, salir gente y no sabías cómo ibas a preservar los puestos de las demás personas. Y con muy poca información de qué va a pasar al día siguiente (...). Yo estoy tranquilo. Tomamos las decisiones pertinentes para las circunstancias. Me habría encantado lograr que Latam se hubiera mantenido más intacta y que hubiéramos tenido que indemnizarnos menos, pero en el minuto en el que hubo que tomar las decisiones, hicimos lo que tenemos que hacer".

—¿Creen que en la falta de ayuda del gobierno chileno afectó que en ese minuto fuera Sebastián Piñera quien estuviera de Presidente, y tuviera una relación de amis-

tad de larga data con la familia Cueto?
 "De ninguna manera. Ninguno de los gobiernos nos prestó ayuda, ni el brasileño ni el colombiano ni el peruano ni el chileno. Todos los gobiernos tuvieron que ponerse muy pragmáticos. Había una cantidad de necesidades sociales que se gene-

—¿Tiene más valor la salida del Capítulo 11 sin ayuda estatal?
 "Yo creo que sí, esto nos obligó a mejorar más. Las compañías que fueron ayudadas por los Estados no necesitaban ponerse en la situación de urgencia en la que nos tuvimos que poner nosotros. Fue un buen

ejercicio para todos, para los gobiernos, para la compañía".

ejercicio para todos, para los gobiernos, para la compañía".

Sin controlador y 80 inversionistas en el 67%

Para emerger del Capítulo 11, el jueves la firma entregó los bonos convertibles A (para acreedores que no pondrían recursos nuevos) y C (para acreedores que pondrían recursos nuevos). El plazo de conversión es de 60 días, pero como son instrumentos a 100 años, con 0% de interés, el incentivo está puesto para que conviertan lo más rápido posible. Una vez que Latam reciba la conversión de los bonos —lo que cada inversionista realiza individualmente—, 48 horas después quedan inscritos en el registro de accionistas. "Ya estamos recibiendo derechos de conversión, así es que lo que va a ver son cambios en la composición accionaria, en la medida que se vayan ejerciendo estos derechos. No estoy proyectando nada, pero lo más natural es que los derechos de conversión se hagan inmediatamente", explica el CEO.

Si todos los bonos son convertidos, habrá unos 80 inversionistas del convertible C, que en su conjunto van a tener el 67% de las acciones; el 1% será de los minoritarios que ejercieron derecho preferente de suscripción; el 27%, relacionados con la familia Cueto, Qatar y Delta, y el 4% son acreedores del convertible A.

El nuevo directorio, conforme el nuevo accionariado, va a durar dos años, porque así lo establecen los estatutos de Latam.

—¿Cuál es la expectativa que han recibido de los fondos acreedores? ¿Mantenerse en Latam?
 "No tengo idea. Aquí hay 80 inversionistas en el 67%, habrá distintas decisiones. Todos ellos decidieron hacer una inversión importante en Latam porque creen en el proyecto, en nuestra estrategia y en lo que estamos construyendo. Tienen la voluntad de estar acá y de invertir. Después, cómo van a mantener su participación, son decisiones individuales de ellos".

—El jueves se firmó el pacto de accionistas, que regula la composición del directorio, pero está excluida la actuación conjunta.
 "No hay pacto de actuación conjunta. Ca-

—¿Ven que el tema laboral es un flanco? Porque los tripulantes de cabina también se han mostrado disconformes, y Lan Cargo viene después. ¿Ven un flanco abierto?
 "Latam, el grupo completo, Latam Chile y sus filiales, tenemos 44 sindicatos, por lo tanto tenemos conversaciones permanentes y negociaciones prácticamente todos los meses. Es un grupo que vive en permanente contacto con sus grupos sindicales y negociamos todo el tiempo. Y en este minuto lo que corresponde es operar tranquilamente y tenemos que tener las conversaciones con

—¿La plana ejecutiva regresó a la normalidad de sus remuneraciones?
 "La plana ejecutiva regresó a la normalidad de sus remuneraciones el mes pasado".

—Ellos se plantearon un desbalance frente a esta situación, y por lo mismo, salidos del Capítulo 11 y en la medida que empiecen a mejorar las operaciones, va a venir la presión laboral interna.
 "Estamos en un proceso de negociación, no voy a pronunciarme respecto de esto, porque no corresponde. Dejemos que el proceso siga su curso".

Negociación sindical con pilotos: "Latam, y estoy seguro el sindicato, tienen la mayor voluntad de llegar a un acuerdo"

—Terminado el Chapter 11 van a enfrentar un frente interno laboral. ¿Cuánto del total de los trabajadores ya regresó a su remuneración precovid, sin descuento?
 "Yo diría que la totalidad de la gente".

—El sindicato de pilotos de largo alcance (más de 300) está en una negociación reglada, y hay un riesgo de que los buenos oficios no surtan efecto y lleguen a huelga. Ellos plantean que sigan con una remuneración inferior en 30%, que las metas de productividad son inalcanzables, y quieren volver a su remuneración anterior. ¿Cómo están enfrentando esa situación y si hay posibilidades de que les den el punto?
 "Con distintos grupos de personas, la compañía ha acordado distintas cosas a lo largo del tiempo y estamos siguiendo los procesos de esos acuerdos. Estamos en un momento de negociación con la mediación en la Dirección del Trabajo, y lo que corresponde en este minuto es dejar que el proceso siga su curso".

—¿Pero es efectivo de que están un 30% abajo?
 "Lo que es efectivo es que están operando los acuerdos que tenemos con ellos".

—¿Qué pasa si al final esa mediación no llega a buen término y se concreta la huelga. ¿Tienen un plan B para garantizar los vuelos?
 "Obviamente Latam, y estoy seguro el

sindicato, tienen la mayor voluntad de llegar a un acuerdo y prefiero no especular. Creo que lo que corresponde es dejar que el curso de la negociación avance dentro de lo que es y estamos atentos a ese desenlace".

—¿Cuál es la posición de la empresa y si hay disposición de devolverlos a la situación previa?
 "Lo que tenemos hoy son los convenios que está operando y dentro de esos acuerdos, lo que corresponde ahora es una negociación colectiva con uno de los tres sindicatos de pilotos, que comprenden aproximadamente la mitad de los pilotos. Esos son los acuerdos que están vigentes. Y ahora llegaremos a un resultado y ahí veremos cómo quedó esta conversación. No me voy a referir más a

este tema, porque no corresponde, porque tenemos partes que están en la mitad de la negociación, dejemos que el proceso siga el curso".

—¿Ven que el tema laboral es un flanco? Porque los tripulantes de cabina también se han mostrado disconformes, y Lan Cargo viene después. ¿Ven un flanco abierto?
 "Latam, el grupo completo, Latam Chile y sus filiales, tenemos 44 sindicatos, por lo tanto tenemos conversaciones permanentes y negociaciones prácticamente todos los meses. Es un grupo que vive en permanente contacto con sus grupos sindicales y negociamos todo el tiempo. Y en este minuto lo que corresponde es operar tranquilamente y tenemos que tener las conversaciones con

cada uno de ellos en los casos que corresponde. Es el curso normal del negocio para nosotros".

—¿La plana ejecutiva regresó a la normalidad de sus remuneraciones?
 "La plana ejecutiva regresó a la normalidad de sus remuneraciones el mes pasado".

—Ellos se plantearon un desbalance frente a esta situación, y por lo mismo, salidos del Capítulo 11 y en la medida que empiecen a mejorar las operaciones, va a venir la presión laboral interna.
 "Estamos en un proceso de negociación, no voy a pronunciarme respecto de esto, porque no corresponde. Dejemos que el proceso siga su curso".

da uno de los inversionistas actúa de manera individual".

—¿Qué se les dice a los accionistas que perdieron todo?

"Todos perdimos mucho en esta pandemia. Mucha gente perdió su trabajo, los clientes no tuvieron la opción de viajar. Los accionistas perdieron todo, pero la función de los inversionistas es asumir riesgos, no hay que olvidarse de eso. Nadie está preparado ni nadie espera una crisis como la que vivimos, es única. Y yo estoy más enfocado en el futuro que en el pasado. Proyectar a Latam con los nuevos accionistas, y con los accionistas que eran antiguos que decidieron suscribir y que siguen con nosotros".

—¿Usted cumple justo este mes 21 años en Latam. ¿Su idea es quedarse o el desgaste de este proceso lo lleva querer dar un paso al costado de ser CEO?

"(Es) la próxima semana, el 12 de noviembre. Le tengo un cariño muy profundo a Latam. Estoy muy contento de lo que estoy haciendo y me encantaría seguir, pero obviamente esta es una decisión del directorio".

Menos dotación, más eficiencia

—¿Hoy Latam está más preparada para enfrentar una crisis global? No sabemos si viene otra pandemia o una tercera mundial.

"Definitivamente. Estamos saliendo con una capacidad de operar más o menos lo mismo que teníamos en 2019. Con US\$ 3.600 millones menos de deuda, con una estructura de costos sustancialmente mejor —con más de US\$ 1.000 millones de reducciones de costos— y la compañía está mucho más resiliente. Nadie está llamado a lo imposible. Si hay una tercera guerra mundial, todos estaríamos en otro tipo de problemas. Pero definitivamente tenemos un grupo más preparado".

—En el último plan de negocios proyectaron recuperar el nivel prepandemia al 2024. ¿Esa fecha se mantiene, se podría aplazar o tal vez adelantar?

"Esperamos tener un tamaño similar al que teníamos antes de la pandemia hacia la segunda mitad de 2023. Pero obviamente estamos en un momento en el cual hay mucha incertidumbre externa. Tenemos combustible alto, guerra en Ucrania, economías del mundo con harta inflación y desacele-rándose. La pregunta es si estamos preparados para eso. A lo largo de estos años y medio tuvimos que aprender a prepararnos para cambios drásticos hacia adelante y hacia atrás. En lo que me concentro es en tener la agilidad de modificar los planes en función de lo que vemos, sean desafíos, sean oportunidades.

Esta es una industria cíclica, que está muy expuesta a variables externas y macroeconómicas, las que más nos impactan son obviamente el dinamismo de la economía, el precio del combustible y para los mercados domésticos —donde tienes una porción importante de los costos en dólares, pero tienes el poder adquisitivo de las personas en moneda local—, el tipo de cambio. Pero son factores que a lo largo de la historia nuestra han fluctuado mucho. Latam ha vivido épocas de crecimiento económico, épocas de recesión, está la crisis del 2008, la industria sabe adaptarse, navegar en estos procesos, pero obviamente estamos mirando con mucha atención un año 2023 que es muy incierto, y preparándonos para que en los escenarios más optimistas podamos desarrollar y crecer más rápido o en los menos optimistas, tengamos que pausar".

—¿Tener utilidades?

"Hablamos de tener márgenes operacionales positivos para 2023, de alrededor de 6%".

—¿Y en la línea final y reparto de dividendos?

"Esperamos el 2024. Emitiremos nuestro resultado del tercer trimestre el martes 8, ahí van a conocer cómo nos fue. Los MOR de julio y agosto son públicos y estamos, en la suma de esos dos meses, más o menos en *break even* (punto de equilibrio). En equilibrio para esos dos meses".

—¿Cómo van a recuperar el valor de Latam? En enero prepandemia, con el ingreso de Delta, la empresa se valorizó en cifras gruesas, en US\$ 10 mil millones. Hoy, vale menos de US\$ 5 millones. ¿Cómo van a volver a darle valor a la compañía?

"El valor de la empresa es un acto de confianza del mercado respecto a la empresa. Tenemos nuestro plan de negocios, tenemos que trabajar en cumplir nuestro plan y hacer que el mercado tenga confianza en lo que estamos proyectando hacer. Tenemos inversionistas que creen en esto, que pusieron miles de millones de dólares en Latam y que esperan que cumplamos nuestro plan. Para mí el corto plazo, desde el punto de vista del valor de la acción, no es la conversación importante, la pregunta es qué es lo que tengo que hacer hacia adelante para que mis inversionistas, mis clientes, mis

Turbulento viaje a Paraguay: "Estamos aportando los antecedentes que nos han solicitado, y es la autoridad la que tiene que pronunciarse"

—Otra contingencia que han debido enfrentar últimamente ha sido el turbulento viaje a Paraguay. ¿Están haciendo alguna investigación interna? ¿Qué análisis hacen de ese episodio?

"Hay una investigación que sigue la autoridad aeronáutica paraguaya —esta es una operación de Latam Airlines Paraguay— y que está siendo acompañada por la autoridad aeronáutica chilena, porque el avión estaba matriculado en Chile. Estamos aportando los antecedentes que nos han solicitado, estamos cooperando con ella, y es la autoridad la que tiene que pronunciarse. Nosotros estamos colaborando en lo que nos pidieron".

—¿Ustedes no hacen una investigación propia interna?

"Obviamente que hacemos un análisis interno, pero está supeditado antes que nada a la investigación de la autoridad. Lo que corresponde hacer a la compañía en este minuto es acompañar el proceso y brindar todo el apoyo y lo que nos pida la autoridad".

—¿Tienen una estimación de quién fue la responsabilidad, del piloto de haber despedido de nuevo de Foz en condiciones no adecuadas?

"Veremos qué dice el resultado de la investigación".

—¿Qué han hecho con los pasajeros que se vieron afectados?

"Hemos contactado a todos los pasajeros, les hemos ofrecido asistencia; en los casos que por esta razón se alteró su plan de viaje lo hemos ayudado a recuperar sus planes de vuelo, a tratar de darles todas las facilidades, y tratar de acompañarlos en la medida en que ellos nos lo han pedido. Estamos con un grupo específico de gente dentro de Latam, en contacto con ellos, también con la tripulación nuestra que fue parte de ese vuelo. Están todas las personas bien, no hubo ningún lesionado".

—¿Hubo responsabilidad de Latam en esto?

"Dejemos que la investigación concluya".

Vamos a seguir contratando en la medida que la operación lo requiera, pero vamos a ser una empresa con menos gente, más eficiente desde todos los puntos de vista".

El valor de la empresa es un acto de confianza del mercado respecto a la empresa. Mi trabajo es de mediano plazo, el mercado interpretará qué significa eso".

empleados, mis *stakeholders*, sientan que esta compañía está haciendo las cosas bien. Mi trabajo es de mediano plazo, el mercado interpretará qué significa eso".

—¿La pandemia está superada para Latam?

"La verdad es que todavía la pandemia está con nosotros. Estamos planificando y operando suponiendo que no tenemos una ola adicional, pero estamos conscientes de que eso nos puede ocurrir".

—La empresa se achicó bastante. Cuando habla de volver al tamaño prepandemia, ¿eso también implica volver a tener la fuerza laboral que tuvieron en su minuto (de 40 mil personas), volver a contratar personal, o se van a quedar con la dotación que hoy tienen?

"Al cierre de junio, somos 30 mil. En la medida que recuperemos operaciones, obviamente vamos a seguir creciendo y vamos a contratar más gente. Vamos a seguir contratando en la medida que la operación lo requiera, pero vamos a ser una empresa con menos gente, más eficiente desde todos los puntos de vista de lo que éramos antes de la pandemia".

—¿Antes Latam era menos eficiente? ¿Es una lección aprendida?

"Uno va aprendiendo, la crisis obviamente nos hizo explorar oportunidades e ideas que no necesariamente veíamos, también la tecnología ha ido mejorando, hemos cambiado procesos. Hemos ido haciendo el trabajo que nos corresponde, que es hacer nuestra operación cada día más eficiente".

Implementación del JBA con Delta

—¿Qué viene ahora? ¿Cuáles son los planes que se van a retomar, van a ingresar a nuevos mercados, se van a retomar algunas rutas?

"Hemos ido recuperando nuestra red. Nosotros operábamos 145 destinos en 26 países antes de la pandemia, hoy operamos ya 144 destinos en 22 países. Hemos abierto rutas nuevas que antes no teníamos, al mismo tiempo que todavía hay destinos internacionales que no hemos recuperado, por ejemplo, Johannesburgo y Melbourne, que se irán recuperando en el tiempo. Estamos aprovechando de encontrar oportunidades en donde podamos seguir expandiendo nuestra red en los mercados en los que operamos. El foco en los próximos meses es continuar acompañando la recuperación de la demanda, continuando la recuperación

de nuestra red y establecer más o menos lo que teníamos, y expandirla en la medida que encontremos oportunidades".

—Estos vuelos a Johannesburgo y Melbourne, ¿se van a reabrir, cuándo?

"La vuelta a Johannesburgo es para el próximo año; esta semana partimos Boston, que también era una de las rutas de largo alcance que estaba pendiente, y respecto a las demás, estamos planificando cuándo volver y cómo volver".

—Acaban de ser autorizados para llevar a cabo el JBA con Delta. ¿Cuándo parte?

"Obtuvimos la autorización el mes pasado y ya podemos conversar con Delta. Ya partimos nuestras primeras reuniones para tratar de planificar cómo trabajar en conjunto hacia adelante. Esto va a generar nuevos vuelos, nuevas conexiones, tarifas más bajas, más oportunidades para los clientes, mejoras en el programa de pasajero frecuente, y en la medida en que vayamos diseñando e implementando estas ideas, las vamos a ir anunciando. Lo que tenemos ahora es un plan de trabajo ya más concreto y los equipos están haciendo todo el análisis para ver cómo lo desarrollamos".

—¿Pero hay algunas rutas o mercados prioritarios?

"Estamos estudiando bastantes cosas, pero las vamos a anunciar cuando las tengamos listas".

—Colombia puede ser uno de los mercados prioritarios. Porque ahí faltan vuelos de largo alcance, y eso les puede generar que ustedes sean más fuertes a nivel doméstico en ese mercado.

"Aquí va a haber oportunidades, que nos permitirán probablemente ver rutas entre Colombia y Estados Unidos, que nosotros o ellos por sí solos no seríamos capaces de operar, pero en los cinco o seis mercados donde podemos operar este JBA creo que hay oportunidades, y del hemisferio norte, estamos hablando de Canadá y Estados Unidos, también. Hay ciudades, sin duda, que van a poder ser conectadas en el tiempo, que sería difícil conectarlas si no estuviéramos juntos".

—Por ejemplo, abrir alguna ruta Santiago-Canadá, que hoy no existe, ¿está dentro de lo priorizado?

"Tenemos un montón de cosas dentro de los planes, pero no me quiero adelantar, porque lo tenemos que definir en conjunto con Delta (...). Aquí hay que ver la viabilidad: ¿tenemos avión?, ¿tenemos piloto?, ¿tenemos tripulante?, ¿hay que abrir una base nueva? Abrir una ruta no es llegar y hacerlo, hay que planificar todo el proceso y por eso estas cosas toman un tiempo".

—Ecuador se podría sumar a los seis países, ahora que tiene cielos abiertos?

"Ecuador tiene un convenio de cielos abiertos firmado con Estados Unidos, y nosotros podemos incorporarlo, pero tenemos que hacer el proceso regulatorio de incorporación. Solicitar autorización en Ecuador y en Estados Unidos, y eso es lo que tendríamos que hacer si tomamos la decisión de hacerlo".

—¿Está claro cómo va a ser la repartición, en lo grueso, entre Delta y Latam en el marco del JBA?

"En general, como funcionan estos acuerdos en la industria, los beneficios que producen se distribuyen de manera proporcional a los tamaños relativos para los mercados en donde operan estos acuerdos".

