

# CEO de Latam Airlines desde Nueva York: "El proceso de recuperación de la pandemia terminó"

**Roberto Alvo** explica en esta entrevista el estado actual de los negocios y destaca el potencial de la región para la industria. "En Sudamérica viaja medio pasajero por habitante al año, que es lo mismo que tenían Estados Unidos y Europa en los años 70", ejemplifica. Dice tener fe en Chile, pese a que la "dinámica política no ayuda" y mira expectante la desregulación argentina. "Si en algún minuto vemos que hay alguna oportunidad interesante, ahí la anunciaremos", dice sobre el país que gobierna Javier Milei.

**EMILIANO CARRIZO / DESDE NUEVA YORK**

A tres meses de su retorno a Wall Street, el CEO de Latam Airlines, Roberto Alvo, volvió a la Bolsa de Nueva York para entregar perspectivas de la aerolínea y responder las dudas de los inversionistas y analistas sobre el estado actual y futuro de la firma, una práctica que se suspendió en 2020, tras deslistarse de la plaza bursátil en la que debutó en 1997, a raíz del proceso de reorganización iniciado bajo la Ley de Quiebras de Estados Unidos por la pandemia.

"Latam tiene la obligación y la capacidad de seguir creciendo y desarrollando su negocio, y ser hoy el grupo de líneas aéreas que puede conectar a Sudamérica consigo mismo y con el mundo", dice Alvo, quien también incluye en sus propósitos el desafío de operar de una manera "más humana".

**¿Cómo evalúa este proceso de volver a Wall Street en el marco del día del inversionista?**

–Se siente como el cierre del ciclo que parte con la pandemia, en donde básicamente nos detenemos, pasamos a cero, pedimos ayuda de los gobiernos, los gobiernos no nos ayudan, tenemos que entrar en el Capítulo 11 y tenemos que reinventarnos. Como grupo de líneas aéreas salimos fortalecidos, con una posición que hoy nos permite competir más y mejor que lo que hacíamos antes.

Podemos volver al mercado más sofisticado del mundo y mostrar lo que hemos hecho y para mí es, hasta cierto punto, un cierre de ese ciclo, donde uno puede mirar hacia adelante con mucha confianza, humildad, esperanza y positivismo de lo que hemos sido capaces de hacer en estos cuatro años, y lo que podemos hacer hacia adelante. Es un bonito momento para pausar y recordar que fueron cuatro años increíble-

mente difíciles, pero al mismo tiempo, muy reconfortantes.

**Considerando todo lo que pasó, ¿los gobiernos estuvieron bien en no ir en ayuda de Latam o fue un error no hacerlo?**

–Nosotros teníamos que pedir ayuda, nadie sabía qué iba a pasar. Los gobiernos tomaron la decisión de no ayudarnos y creo que estuvo bien, fue la decisión correcta. Había otras necesidades sociales probablemente que eran más urgentes. Fue un escenario que le permitió a Latam encontrar su propio camino y al final del día lo hicimos y aquí estamos.

**¿Cuál es el objetivo que buscan lograr con su actividad en Wall Street?**

–Este es el mercado financiero más sofisticado del mundo. Yo creo que es un orgullo y un privilegio poder estar acá, poder volver a listar en la Bolsa de Nueva York y tener la oportunidad de contar la historia de Latam y poder explicar por qué tiene sentido dónde estamos. Mi objetivo es explicar nuestra historia y nuestros planes, que ellos vean que en Latam hay un grupo de compañías que tiene sentido, propósito y que va a ser una buena propuesta de inversión, porque al final del día ellos piensan en la inversión propiamente tal, y lo que hemos hecho vale la pena para ser accionista e inversionista.

**¿Esperan que esto se refleje en algo concreto tras su paso por Wall Street?**

–Este evento no es una cosa que sucede y después nunca más haces nada. Al final del día, lo que tenemos que hacer es ir demostrando con nuestros resultados y números cómo vamos progresando. El invertir en una compañía es un acto de confianza de un mejor futuro. Mi responsabilidad es, cada vez que vengo acá a Wall Street, cada vez que tengo una reunión con algún inversionista, con



**Roberto Alvo, CEO de Latam Airlines.**

algún accionista, con algún acreedor, es que sientan que ese acto de confianza se justifica. Esto es un hito importante, viene mucha gente, es bastante mediático, pero no se acaba acá, simplemente un momento más.

## SUS OPERACIONES

**¿Latam ya recuperó todo lo que eran sus operaciones prepandemia?**

–Yo creo que el proceso de recuperación de la pandemia terminó. Si bien el negocio internacional se termina de recuperar en el año 2024, porque venía un poco atrasado, por motivo de la pandemia, donde era más difícil volar entre países.

Los mercados domésticos en general están todos sobre el 100%, si te comparas con el 2019, el mercado internacional está más o menos en el 100%, pero yo hablaría, más que nada, que el internacional viene un poco más rezagado por la naturaleza del negocio, no por otra cosa.

**La capitalización bursátil de la empresa ha**

mejorado desde el 2019, pero todavía está lejos de los niveles registrados antes del proceso del Capítulo 11 ¿Qué falta para acercarse o igualar ese nivel?

–Yo creo que el mercado juzgará lo que cree que vale Latam y yo ahí no me voy a expresar. Lo que sí puedo decir es que es una industria que obviamente lo pasó muy mal, que está en Latinoamérica, una región del mundo donde tenemos nuestros problemas. Tenemos que ser capaces de demostrar al mercado que tenemos un grupo de compañías que nos permiten seguir progresando hacia adelante e independientemente de las dificultades y de la historia. Y una de mis principales responsabilidades acá es demostrarle al mercado que debe tener confianza en lo que estamos haciendo. Ya después ellos buscarán cuál es el valor de la acción, nosotros hacemos nuestro trabajo.

**En Argentina, se abrió la opción de desregular el mercado y dijeron que ustedes estaban interesados en participar en el mercado del país vecino ¿La empresa está analizando su retorno a ese mercado?**

–Argentina siempre ha sido un mercado importante para Latam. Nosotros tuvimos operaciones domésticas hasta el año 2020. Tenemos más de 30 vuelos internacionales a Argentina todos los días. De hecho, Latam es el segundo operador internacional más grande en Argentina, por todos nuestros vuelos, y pese a que no tenemos una operación local, somos un operador importante.

Argentina ha sido un mercado importante y muy cercano también. Vemos que el gobierno actual de (Javier) Milei está haciendo cambios importantes en la industria, desregulándola de manera importante. Ya veremos qué significa eso en el devenir de los próximos meses, pero para nosotros siempre va a ser un mercado importante.

**¿Existe un análisis concreto de su retorno a Argentina?**

–Nosotros siempre analizamos las opciones en general, sea Argentina u otro, es parte de nuestra responsabilidad el estar viendo si encontramos alguna oportunidad. Si en algún minuto vemos que hay alguna oportunidad interesante, ahí la anunciaremos.

**¿Cómo se proyecta el próximo año?**

–No te puedo dar proyecciones de mercado, pero lo que sí te puedo decir es que Sudamérica es una región del mundo que tiene distancias largas, geografías complejas, pocas alternativas al transporte y es una industria que tiene potencial de crecimiento, porque es relativamente inmadura. En Sudamérica viaja medio pasajero por habitante al año, que es lo mismo que tenían Estados Unidos y Europa en los años 70. Entonces el potencial que tiene el crecimiento del transporte aéreo en la región es importante. Nosotros estamos bien posicionados para esto. Yo creo que hoy en día la estructura financiera, el balance, el nivel de deuda, la caja y nuestro costo, nos permiten tomar oportunidades de crecimiento

**SIGUE ►►**

to y en ese sentido creo que estamos súper preparados para hacerlo.

Además, Latam está diversificada. Una de las grandes gracias es que tenemos operaciones en cinco países, operación de carga, nuestro programa pasajero frecuente y tenemos la capacidad de mover nuestra flota en los distintos mercados. Tenemos la capacidad de tomar buenas oportunidades si es que esas vienen y creo que Latam tiene buenas perspectivas para seguir creciendo hacia adelante.

**¿Ven oportunidades de crecimiento en otros mercados?**

-La verdad que todos los mercados tienen potencial. En este año la recuperación del (mercado) internacional ha sido más importante, porque venía más rezagada y por eso es que nuestras mismas cifras, que le hemos dado de guía al mercado, a mediados de año, hablábamos de que el mercado internacional crecía más que el resto, pero veo oportunidades en todos los países, creo que en todos lados existe una necesidad importante para viajar.

No veo un mercado en particular que me parezca que tenga menos potencial que otro, después nosotros podemos tener nuestras propias prioridades internas, pero una de las decisiones difíciles que tenemos es decidir escoger, porque al final del día no necesariamente puedes hacerlo todo al mismo tiempo.

**¿En qué está el proceso de la salida de Ramiro Alfonsín como CFO de Latam?**

-Ramiro se está moviendo al área comercial (COO) y a principios de noviembre va a tomar esa responsabilidad. Estamos en el proceso de búsqueda de un reemplazo y apenas tengamos noticias se lo comunicaremos al mercado.

**¿Cómo monitorean las tensiones y conflictos que afectan al mundo, como el de Medio Oriente, que eleva el precio del petróleo y con el antecedente de un episodio como la pandemia?**

-La industria aérea está muy expuesta, pero el aprendizaje de esto es que al final del día no puedo predecir qué va a pasar. Lo que tengo que ser capaz es de reaccionar lo más rápido posible. Entonces, lo que hemos construido a lo largo de los años es la flexibilidad, es ser capaz de adaptarme rápidamente, más rápido a mi competencia y aprovechar esas oportunidades, porque hoy en día, incluso si hubiese una crisis mayor en Medio Oriente y el combustible se fuera para arriba, eso puede ser una oportunidad para Latam. Con la fortaleza financiera que tenemos, eso capaz que nos da la posibilidad de mejorar nuestra participación relativa en algún mercado, en donde capaz que algunos de nuestros competidores no tengan las mismas posibilidades de sostener una situación como el alza del petróleo. Yo hoy pienso que Latam tiene oportunidad de crecimiento si las cosas andan bien y creo que tiene oportunidad de desarrollo si las cosas no andan tan bien.

Lo importante es nuestra capacidad de adaptarnos rápidamente, de redistribuir



Alvo junto a los altos ejecutivos de Latam Airlines este martes en la rueda de la Bolsa de Valores de Nueva York.

nuestros activos, nuestros aviones, y durante muchos años hemos trabajado un modelo operacional que nos permite hacer eso. Cuando Viva, una línea aérea importante en Colombia, dejó de operar en febrero del año pasado, tenía el 20% del mercado doméstico de Colombia. Nosotros fuimos capaces de mover prácticamente un cuarto de nuestra operación de Perú a Colombia en dos semanas. Y con eso pasamos de tener nosotros de un 20% a un 30% del mercado.

Yo no puedo predecir, y dado que no puedo evitar que pasen cosas, la pregunta es, bueno, ¿Cómo me adapto a ese cambio, que sin duda va a venir, porque sea una cosa o sea otra?. La capacidad de adaptación es fundamental.

**¿Es algo que aprendieron de la pandemia?**

-No, yo creo que esto ha sido algo que hemos ido aprendiendo a lo largo de los años. Aprovechamos la pandemia y la reestructuración para hacerlo más robusto, como nosotros estamos operando en muchos mer-

cados, hace muchos años, nos dimos cuenta de que necesitábamos esta flexibilidad.

**MIRADA SOBRE CHILE**

**¿Cómo ve a Chile como un lugar para hacer negocios?**

-Chile tiene oportunidades maravillosas y gigantescas. Pensando como industria aérea, tenemos un país en uno de los lugares turísticos y más bonitos del mundo. Tal vez poco explotado, pero con la capacidad de atraer gente de todo el mundo a ver las maravillas que tenemos en Chile. Tenemos la capacidad de desarrollar nuestra industria del turismo, que lo hemos hecho en los últimos años, pero todavía está al debe si se compara con casos como España o México.

Estamos pasando por años difíciles, con mucha incertidumbre, en donde claramente toda la dinámica política no ayuda, donde muchos inversionistas se hacen la pregunta si es el minuto o no (de invertir en Chile). Yo tengo fe en Chile, tengo confianza en que el país

va a poder encontrar un mejor camino.

Cuando tienes maravillas -como el desierto, las Torres del Paine, la Región de Los Lagos, la Carretera Austral, el mismo Santiago con la nieve- no importa que estemos lejos. Si hay mucha gente dispuesta a irse a China a pasear, ¿por qué no van a venir a Chile? Creo que existe la oportunidad. Nosotros tenemos una industria de una maravilla natural que podría hacer que haya el doble de la gente viniendo a Chile, no tengo duda ahora, nosotros somos un granito de arena en esta ayuda, No somos todo, pero tenemos un país maravilloso.

**¿Cómo se avanza?**

-Podríamos como país tener una estrategia de turismo más consistente y más sólida. Yo no sé cuáles son hoy los recursos que destina el Estado a la promoción de Chile en el exterior. Pero cualquier inversión que haga el Estado bien hecha, en conjunto incluso con los privados, no tengo duda del retorno que va a tener eso. ●