

EL DEAL

POR MATILDE OLIVA

A casi dos semanas de que Latam Airlines concretara el relistamiento de sus ADR en la Bolsa de Nueva York, y un día antes de la entrega de sus resultados del segundo trimestre, la empresa hizo un anuncio inesperado: Ramiro Alfonsín, actual CFO, dejará su cargo en noviembre para asumir como chief comercial officer o director comercial (CCO) de la firma.

En el mercado la sorpresa fue grande. Si bien el cargo estaba vacante desde febrero pasado, cuando el estadounidense Marty St. George lo dejó para asumir como presidente de JetBlue, nadie imaginó que Alfonsín lo asumiera.

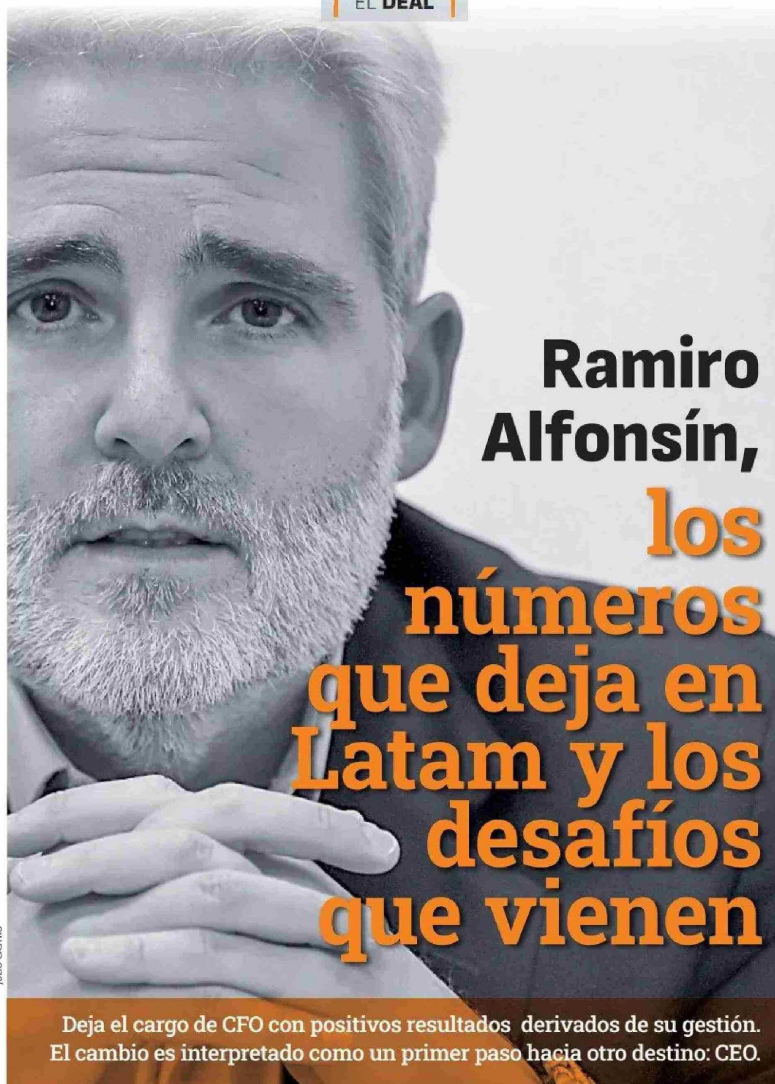
Al interior de Latam, quienes conocen y han trabajado con Alfonsín, dicen que este cambio es una señal de lo que viene para él en el futuro, porque está siguiendo un camino similar al que recorrió Roberto Alvo, CEO de la aerolínea desde 2020.

Alvo ha estado en Latam por casi veinte años. Fue CFO de LAN Argentina, vicepresidente Internacional y alianzas y vicepresidente de planificación estratégica y desarrollo y, en 2012, asumió como CCO. En ese cargo le correspondió trabajar en el acuerdo o Joint Business Agreements entre Latam, American Airlines, Iberia y British Airways que, entre otras cosas, implicaba para Latam pasar de ofrecer vuelos a 140 destinos a más de 420. La Corte Suprema no autorizó el acuerdo, pero Alvo logró hacer más adelante, en 2019, un acuerdo con Delta (que comenzó a operar en 2022) que consideró que la firma estadounidense ingrese a la propiedad de Latam con el 20%. Luego, Alvo asumió como CEO y vino la pandemia, que provocó una drástica caída en la demanda de viajes, que provocó a la aerolínea enormes pérdidas financieras.

En 2020 la empresa deslistó sus ADR de la Bolsa de Nueva York, tras ingresar en reorganización bajo el Capítulo 11 de la ley de quiebras de Estados Unidos. En todo ese proceso, Ramiro Alfonsín comenzó a figurar junto a Alvo como artífice del salvataje de Latam. Se logró. Consiguieron negociar las acreencias y bajarlas, porque los bonistas capitalizaron, y renegociar los contratos de compra de aviones, bajando así la carga financiera, entre otras cosas.

A fines de 2022, salieron del Capítulo 11, estructurando una fórmula que hizo viable a la compañía, con un plan de ajuste de costos muy importante que incluyó salir de Argentina. Y en un año más o menos ya tenían a la aerolínea con utilidades y repartiendo dividendos.

En marzo del año pasado volvieron al IPSA, luego de que S&P Dow Jones



JULIO CASTRO

determinara que "Latam Airlines Group cumple con los criterios de selección para ser un constituyente de S&P IPSA". Por esos días, fue Ramiro Alfonsín el encargado de anunciar que la empresa evaluaba volver a cotizar en la Bolsa de Nueva York, lo que se concretó el 25 de julio pasado. Las buenas noticias siguieron esta semana con los resultados del tercer trimestre, pero un día antes de darlos a conocer, la firma anunció la sobre las nuevas responsabilidades que asumirá Alfonsín como CCO.

Lo que vendrá

Según cercanos a la compañía, Alfonsín decidió asumir nuevas responsabilidades y le interesó el puesto vacante para buscar más conocimiento y experiencia en el área comercial de la empresa. Se le reconoce el gran trabajo que ha hecho como vicepresidente de finanzas y, aunque estarían felices de que siguiera haciéndolo, "le interesó un cambio dentro de la compañía donde, seguramente, lo hará muy

bien también".

Pero ¿qué hay tras el cambio? Las mismas fuentes señalan que el actual CFO se estaría preparando para "algo más" y asimilan la ruta que comenzaría a tomar con la que recorrió Roberto Alvo, al pasar de CCO a CEO. "Alvo ha hecho un gran papel y genera en todos los accionistas mucha seguridad y confianza", indican, por lo que podría, en un par de años, pasar al directorio de la compañía. Así, él estaría en estos próximos dos años preparando el terreno, trabajando codo a codo con Alfonsín, preparándolo para ser CEO.

El único cargo que ha tenido Alfonsín en Latam es el de CFO. Pero tiene una vasta experiencia previa en otras grandes empresas. Antes de unirse a Latam, en 2016, estuvo en Endesa como director general adjunto y director financiero de sus operaciones en Latinoamérica. También fue gerente regional de planificación y control de Enersis. Además, antes de estar en el sector energético, trabajó cinco años en

banca corporativa y de inversión en diversos bancos europeos.

Alguien que ha trabajado con Alfonsín, destaca que siempre ha sido un hombre de gran talento, que asume nuevos desafíos y logra siempre salir muy bien de ellos. Otros dicen que, en general, siempre ha estado muy cerca del CEO. Así ocurrió en Enersis, donde trabajó junto a Ignacio Antónanzas. Quienes colaboraron con él en esa época dicen que siempre ha estado "a punto" y que tiene la preparación y las ganas para asumir mayores desafíos.

Los retos no son pocos. El primero es tener un sucesor antes de noviembre próximo, saber si saldrá de su equipo, donde hay ejecutivos muy bien preparados, o de afuera. Lo segundo es conseguir que Latam siga creciendo, pero como lo dijo el propio Alfonsín esta semana al dar a conocer los buenos resultados del segundo trimestre, eso es consecuencia de una propuesta de valor. "No es que estemos persiguiendo un

número de market share [cuota de mercado] per se; en la medida que los costos nuestros sigan siendo más competitivos que los de nuestros competidores y veamos destinos que, desde el punto de vista del retorno de capital hagan sentido, seguiremos creciendo y así lo estamos considerando". Una señal de cómo abordará el tema como CCO.

Los resultados del segundo trimestre fueron buenos: una utilidad neta de US\$ 146 millones, impulsada por crecimiento y márgenes sanos, acumulando US\$ 405 millones en utilidades netas al considerar los primeros seis meses del año. Mientras tanto, la empresa sigue potenciando su acuerdo con Delta. "Es una operación que sigue creciendo", dijo Alfonsín sobre eso.

En su última presentación de resultados como CFO, Alfonsín habló de su trayectoria. Señaló que fue un proceso bien arduo. Su primera fase en el cargo estuvo más enfocada en desapalancar la compañía y en equilibrar el flujo de caja. "Latam venía con flujo de caja negativo en los últimos años, desde 2016 a 2019 se enfocó en eso. Hemos bajado el apalancamiento en US\$ 2.000 millones en ese período. Bajamos los costos de 5,5 centavos de dólar por ASK (kilómetro por asiento) a 4,2 a finales del 2019 y la incorporación de Delta significó el pago de US\$ 2.000 millones por el 20% de la compañía, que fue un hito importante y mostró la consecuencia de todo lo que habíamos hecho en ese último período".

Pero luego llegó el Covid-19 que los llevó al capítulo 11, del cual salieron fortalecidos. "Estamos contentos con la compañía que estamos viendo hoy, con una estructura de capital que, cuando miras la posición relativa frente a los competidores, está tremendamente sólida en costos, en estructura de capital, está con una propuesta de valor bien percibida por los clientes, está generando caja, está generando el resultado neto, así que consideramos que fue una transformación bien exitosa, de mucho trabajo de todo Latam, de los 37 mil empleados, del equipo financiero completo. Y si bien fue un período duro, es un período que para Latam ha valido la pena".

Ahora el desafío de Alfonsín será consolidar los números de Latam, pero desde otra área. Estará a cargo de generar las directrices comerciales, de distribución de ventas en los distintos canales, del programa Latam Pass que es uno de los más grandes de Latinoamérica, las alianzas para seguir expandiéndose, uso de aviones, nuevos mercados. Y lo más importante, estará encargado de la estrategia de precios, que permite dar el mayor valor a cada vuelo para hacerlo más rentable. **S**