

Riesgo empresarial: el caso Latam

La crítica al modelo económico —la misma que finalmente condujo a las ideas refundacionales de hace algunos años— incluía la denostación del “lucro” de la empresa privada, la desigualdad que lo acompañaba y la injusticia que significaba permitirlo. Muchos suponían que las empresas exitosas reproducirían ese éxito indefinidamente —a costa del resto de la población y para beneficio de sus accionistas—, ignorando la insoslayable existencia de riesgo en toda aventura empresarial, la destrucción creativa (*schumpeteriana*) que acompaña al capitalismo competitivo y la permanente capacidad de este de buscar lo que satisface a las personas y adaptarse a ello, beneficiosa para la sociedad como un todo.

Al respecto, el caso Latam —cuyos presidente y CEO, Ignacio Cueto y Roberto Alvo, respectivamente, fueron destacados como empresarios del año por EY y El Mercurio— resulta ilustrativo.

Luego de su privatización, la hasta entonces estatal LAN (Línea Aérea Nacional) —inicialmente adquirida por la línea escandinava SAS, en un ejercicio sin mayor trascendencia— pasó a ser liderada, desde mediados de la década de 1990, por un grupo de inversionistas entre cuyos controladores y principales gestores estaba la familia Cueto. Eso implicó una transformación radical, desde una compañía pequeña e ineficiente, a una empresa aérea grande y competitiva, entre las más valiosas del mundo, mostrando el dinamismo que es capaz de exhibir el emprendimiento privado. Posteriormente, para incorporarse a las grandes ligas y tomar el liderazgo aéreo regional, se fusionó con la brasileña TAM, formando así Latam, bajo la conducción del grupo chileno. Eso implicó un riesgo, pues, la cultura y eficiencia operacional de ambas eran muy distintas. En efecto, la fusión generó importantes problemas financieros, que llevaron finalmente a la empresa a buscar socios internacionales, como Delta y Qatar Airlines.

Cuando la situación comenzaba a estabilizarse, surgió la pandemia: la compañía se quedó prácticamente sin pasajeros y sus ingresos se desplomaron a valores ínfimos. Sin saber

cuánto duraría esa situación, para poder hacer frente a sus compromisos, y sin recibir ayuda de los gobiernos chileno o brasileño —como sí lo hicieron muchas compañías aéreas de otros países de Europa y Norteamérica—, debieron tomar la decisión de utilizar el mecanismo de protección que ofrece el Capítulo 11 de la ley de quiebras de EE.UU., para reorganizar la compañía y postergar el pago de las deudas financieras hasta encontrar un camino viable de solución, todo bajo el escrutinio vigilante de un juez.

Ese camino significó que parte importante de las acreencias que terceros tenían con Latam se perdieran; también implicó la pérdida de todo el patrimonio que los accionistas de la compañía tenían invertido en ella, incluido el de sus controladores, la familia Cueto, Delta y Qatar. Estos, sin embargo, decidieron arriesgar nuevo capital propio y lograron

convencer a otros inversionistas, organizados en fondos, para acompañarlos en la aventura de recuperar la empresa. El resultado de ese esfuerzo, largo, engorroso y complejo, es hoy una firma

más sólida que la anterior en lo financiero y más rentable, en la que la familia Cueto posee solo un quinto de la propiedad que antes poseía, pero que enfrenta un futuro más promisorio que el de hace cuatro años, cuando sufrió su dramático desplome. Una experiencia que además ha transformado y enriquecido la propia visión del negocio aéreo por parte de sus controladores.

A la luz de lo anterior, el éxito empresarial no puede ser comprendido a cabalidad si no se incorpora a la ecuación el riesgo en el que se incurre para lograrlo, además del intenso trabajo y sacrificio necesarios para conseguirlo. El retorno que obtienen los accionistas no solo es una retribución a todo aquello, sino que viene acompañado del beneficio social que significa contar con organizaciones que prestan servicios demandados y apreciados por la población, insertos además en un mercado que ofrece alternativas para satisfacerlos.

El éxito empresarial no puede comprenderse a cabalidad si no se incorpora a la ecuación el riesgo en que se incurre para lograrlo.