

Premiado como "Empresario del Año"

## CEO de Latam: "Hoy tenemos capacidad y claridad para crecer en la medida en que sea conveniente"

En 2023 vieron las primeras cifras azules, entregarán dividendos y en febrero recuperaron su tamaño. Un escenario impensado hace cuatro años, que Roberto Alvo vivió y lideró en primera línea como CEO de la nueva Latam. Le queda mucho por hacer en el camino "humanizador" que trazó para la compañía, pero Latam está de vuelta y en mejores condiciones, asegura.

• SOLEDAD VIAL A.

**H**ablar de etapas no es lo que más le gusta, pero si tuviera que marcarlas, hay como dos vidas en Latam antes y después del covid. En esos días difíciles para los accionistas y sus miles de empleados, Roberto Alvo pensaba la compañía como un acuerdo. "Cómo hacerla crecer rápido si el mundo volvía a la normalidad y capaz de achicarse si venía una nueva ola", dice el CEO que asumió la conducción de la línea aérea con todos los aeropuertos cerrados y más de 300 aviones estacionados, en marzo de 2020.

Después de cuatro años, recuperaron la operación que tenían en febrero del 2020, y eso que hoy son 35 mil empleados y eran 45 mil antes de la pandemia.

No oculta su satisfacción. Y no solo por el resultado, que ve como una consecuencia de algo más de fondo, de un cambio de visión que logró instalar en esta reinversión de la empresa y al que le atribuyen el alza constante en el tráfico aéreo y la salud financiera de Latam tras la reorganización del Capítulo II. "Estoy contento de que en momentos de mucho miedo, sin saber si íbamos a sobrevivir, nos atrevimos a hacernos preguntas que no nos hicimos en tiempos normales", agrega, con 22 años en la compañía. No tiene dudas de que "salí fortalecido y hoy tenemos una empresa en mejor posición".

—¿Cómo lo mide?

"Participación de mercado en los distintos países, capacidad de conectar más y mejor, cantidad de destinos. Tenemos un trabajo largo por delante y requiere mucha perseverancia; debemos ser capaces de mantener una experiencia dignificante para los clientes en todo momento. Somos la única compañía en la región que realmente puede conectar Sudamérica consigo misma y con el mundo, nuestra posición financiera es más sólida que antes y avanzamos en el camino más importante, que es el de humanizar Latam".

—¿Qué significa concretamente?

"Hay cosas que están en mi control y otras no, pero la dignificación pasa por ser capaz de dar la mejor respuesta en circunstancias que a veces son difíciles, decir con honestidad lo que puedo y no puedo hacer.

Un ejercicio que necesita la empresa, no solo Latam, que necesita el país, es empezar a conversar mirando un poco más a los ojos, sin miedo a evadir la pregunta que parece difícil. ¿Cómo hacerlo en una empresa con fines de lucro, accionistas que invierten y esperan un retorno? Se estigmatiza el lucro, porque la empresa muchas veces es vista como una entidad que no empatiza, que solo persigue y conversa sobre el resultado. Hay que dar vuelta la conversación, el resultado es la consecuencia. Mi responsabilidad más importante hoy es trabajar por humanizar más a Latam, no tengo ninguna duda de los resultados".

—¿Qué está haciendo para alinear a sus 30.000 empleados en esa mirada?

"Tratar de ser muy explícito en ese propósito, pero no como el eslogan de la compañía, sino por qué estamos aquí, por qué tiene sentido que exista Latam. Lo más interesante de la pandemia fue la posibilidad de hacerte esa pregunta. Tenemos derechos y obligaciones como empresa, pero cuando Latam es también un ciudadano, es parte del entorno en que está, hay otras obligaciones. No es fácil, obviamente no puedo resolver los problemas de todos mis clientes, pero puedo trabajar constantemente para ir mejorando. El sentido de urgencia debe ser el correcto, lo importante es que la dirección nos haga sentido".

—¿Cómo les impactan contingencias como la vida en el vuelo a Australia?

"Se trató de un avión chileno que volaba sobre aguas internacionales, corresponde a la autoridad chilena investigar y hemos aportado todos los antecedentes. Sentimos que haya habido personas lesionadas, pero nunca estuvo en riesgo la seguridad del vuelo; si bien es el medio de transporte más seguro, no está exento de una turbulencia fuerte. Lamento estas cosas, es inevitable".



Roberto Alvo, CEO de Latam.

—¿Hay una versión definitiva de qué pasó?  
 "No vamos a comentar hasta que la autoridad lo haga".

—No es el primer avión Boeing que tiene un accidente, ¿van a revisar el mix de su flota y privilejar Airbus?

"Los Boeing 787 han sido la columna vertebral de LAN y Latam, no están exentos de problemas, pero tenemos mucha tranquilidad de su seguridad; son excelentes aviones y nunca han tenido un evento de seguridad mayor, hay más de mil volando en el mundo. Hacia delante debemos tomar decisiones de crecimiento y recambio de flota, estamos abiertos a lo que le hace más sentido a Latam y puede haber cambios".

"Hay oportunidades en la región"

—Conseguidas las primeras utilidades, ¿qué desafíos y oportunidades ve?

"Es una industria súper rápida y cambia a una velocidad vertiginosa. Latam debe estar preparado para desarrollar su negocio, crecer, tomar oportunidades cuando aparecen".

—¿En qué está pensando?

"Hay oportunidades en la región; si miramos la cantidad de viajes por habitantes comparado a los países

desarrollados hay mucho espacio, la geografía es difícil y favorece el transporte aéreo. Hoy tenemos una fortaleza financiera que nos permite acelerar el crecimiento y aprovechar oportunidades".

—¿Comparte esa visión el directorio?

"Es un directorio exigente, consciente, que hace las preguntas correctas, que apoya y cuando no está de acuerdo, lo dice, y eso me parece súper sano. Hoy tenemos capacidad y claridad para crecer en la medida en que sea conveniente; cuidar mejor a nuestros clientes, ser mejor ciudadano, trabajar por nuestras personas. Construimos sobre todo lo hecho en los 25 años anteriores".

—¿Qué ganó Latam de su mayor crisis?

"Replantearse no como negocio, sino como ciudadano. Tenemos un rol distinto que jugar. Con un millón de personas en esa marcha de octubre (2019), independiente de la posición política, no puedes dejar de plantearte que hay algo que hacer. La sociedad va a ser cada vez más exigente, el mundo ha cambiado, Chile ha cambiado y los paradigmas de hace 20, 30, 40 años ya no son válidos".

**Tenemos un rol distinto que jugar (...). La sociedad va a ser cada vez más exigente, el mundo ha cambiado, Chile ha cambiado y los paradigmas de hace 20, 30, 40 años ya no son válidos"**