

ENRIQUE  
BELTRANENA



«El **más exitoso**  
es quien tiene el  
**mejor equipo**»

ANTONIO SANCHO Y MALDONADO

Mucha experiencia y un cuidado muy cercano de las finanzas permitieron a Volaris enfrentar la pandemia y la caída en el mercado de la aviación por casi dos años. Así lo explica su CEO.

**L**uego de consolidar su presencia en Centroamérica, la aerolínea TACA dio un paso decisivo hacia la internacionalización, al participar en la fundación de Volaris en México en conjunto con el fondo de capital privado Discovery Américas y otros inversionistas individuales y corporativos. Para lograr un despegue sin contratiempos, echaron mano de su mejor ejecutivo: el COO de TACA, Enrique Beltranena.

Desde antes de su lanzamiento oficial en 2006, este directivo pilota Volaris con mano firme, destacando la forma en que sorteó una de las peores turbulencias que azotó al mundo y marcó el fin de varias líneas aéreas: la pandemia de Covid-19. Sobre cómo sortearon esta crisis y regresaron a la normalidad, conversa en esta ocasión con **istmo**.

### **¿Cuál es el secreto del éxito de Volaris en estos últimos años?**

Ha sido una combinación de factores. En primer lugar, la estrategia ante la pandemia fue extraordinaria: cómo entrar a la crisis, cómo renegociar de una forma muy rápida y cómo salir de ella. Recordemos que lo importante de una crisis no es cómo entras sino cómo la manejas y con qué capacidades terminas para poder seguir adelante. A final de cuentas, todos van a regresar a la carrera y tienes que estar en la primera posición.

En segundo lugar, me parece muy importante la fortaleza financiera. Siempre hemos sido muy claros en una filosofía, que es manejar el estado de resultados al más bajo costo, pero mantener el balance con el mejor *performance* posible. En resumen: tener muy bien manejados tu índice de endeudamiento, tu caja, tu *cash flow*.

El tercer factor es sin duda el equipo gerencial. Actualmente transportamos a casi 100,000 pasajeros diarios en cerca de 600 operaciones al día. Es imposible pensar que esto lo hace el director general. Aquí es donde el factor humano es tan importante. El más exitoso es quien tiene el mejor equipo, y esto se ve en muchas disciplinas. El equipo directivo, sus capacidades y su enfoque. Es importante tener capacidad para ejecutar, pero se necesita un equipo con el enfoque correcto: cuáles son las prioridades y qué se debe hacer en función de

lo regulatoriamente necesario o para sostener un balance fuerte.

### **¿De qué forma el equipo directivo busca ser un ejemplo para asegurar el éxito de Volaris?**

En primer lugar, selecciono personas con grandes valores, que hacen el bien. Si los valores se practican de forma rutinaria se convierten en virtudes y éstas, si se aplican todos los días, van desarrollando personas muy buenas. No puedes hacer esto simplemente con buenos profesionistas, tienes que hacerlo con buenas personas.

El segundo tema es que cada uno tiene que jugar un rol, una posición en el equipo. No podemos administrar empresas como niños primerizos jugando fútbol: todos detrás de la pelota. Debes tener posiciones bien definidas y respetar los roles. Es un trabajo en equipo, sí, pero el financiero no puede ir en contra del operativo, ni éste contra el de mantenimiento; ni este último contra el abogado. Tenemos que cuidar intereses y buscar la eficiencia en todo: en el costo, en el rendimiento del ingreso, en la acción de las personas, en la utilización de activos. La búsqueda de eficiencia como un objetivo permanente en la organización.

Este orden y filosofía permean en todas direcciones al interior de la compañía, permitiendo una mejora continua en todos nuestros procesos.

### **¿Qué fue lo más significativo del comportamiento que tuvo el equipo directivo para asegurar la supervivencia durante la pandemia y a la vez posicionarse como líder en la industria?**

Definitivamente tener una buena estrategia y ejecutarla correctamente, pero desde el punto de vista de las personas, una de las cosas más importantes fue que antes de la pandemia, todos los ejecutivos eran *role models*, personas muy admiradas en la organización por sus capacidades técnicas, profesionales y como individuos. Importa mucho el prestigio profesional y esto resultó vital para renegociar con acreedores, proveedores, etc., en la pandemia. Tenemos amistad con muchas aerolíneas y me llamaban para preguntar cómo



Enrique Beltranena  
Fundador, presidente ejecutivo  
y director general en Volaris.

**Lo importante de una crisis no es cómo entras sino cómo la manejas y con qué capacidades terminas para poder seguir adelante.**

habíamos tenido esos logros, y la respuesta era sencilla: tenemos prestigio de buena paga, de ser gente decente, de que no engañamos, etcétera.

Al entrar la pandemia, nuestros ejecutivos la asumieron con una gran entereza, demostrando su compromiso con la compañía y crecieron en términos de imagen, de confianza. Tienes que hacer lo que dices y vivir lo que dices. Hubo momentos muy críticos, como el de entrar todos a una reducción de salarios. Yo no cobré un salario en seis meses, algunos de mis ejecutivos en tres. Algunos aceptaron recortes del 50%. Fuimos cuidando las cosas en función de cómo la gente podía o no sacrificar algo. Si no podíamos, no sacrificábamos esa parte.

Que el grupo directivo se pusiera por delante hizo que su imagen creciera de forma exponencial durante la pandemia. Salieron de la crisis muy fortalecidos a echar a andar el negocio, y sus capacidades y planeación funcionaron muy bien; la gente creía en ellos. El poder creer en un ejecutivo es algo muy importante para construir antes, durante y después de una crisis.

### ¿Cómo se prepara un ejecutivo para tomar decisiones en momentos de alta incertidumbre?

Tienes que comenzar con un análisis de riesgo. Por ejemplo, en los últimos años habíamos visto síntomas de que algo como esto podía venir. Hace no demasiado se registró una fuerte epidemia de ébola; en 2008-2009, vivimos el H1N1 que provocó el cierre de empresas en México. Estos escenarios generaron una pequeña crisis, y en función de ello decidimos realizar el plan. No cabe aquí la improvisación, pues quien la practique le llevará mucho más tiempo encontrar el rumbo y, por supuesto, no tendrá escenarios planeados. Tiene que ver más bien con tu capacidad directiva y de manejo de crisis, que vas formando con la experiencia.

Me han tocado crisis fuertes, como el Aviateca 901, que chocó en las faldas del Chinchontepec en El Salvador, en 1995. Me tocó el accidente de Sansa, el accidente de Aeroperlas en Panamá y otro en Nicaragua. Vas formándote como líder en momentos de crisis y sabes que tienes que tomar decisiones rápidas y ser totalmente proactivo. Como parte de esta



**tus capacidades gerenciales y tu profesión son fundamentales para realizar tu labor de la mejor forma, con las mejores y más avanzadas técnicas, porque estás compitiendo con el mejor del mundo.**

preparación, se realizan simulacros del equipo de comunicación, del equipo de rescate, de los programas de asistencias familiares. Hay un programa permanente de manejo de crisis. Y ésta es la diferencia entre un equipo entrenado y uno que jamás lo ha hecho.

### Consideras que con estas crisis, sobre todo con la última ¿algo cambió en tu estilo de liderazgo?

Somos una empresa que ha trabajado mucho en el empoderamiento. Todos los días trabajas en que el *middle management* esté empoderado. Todos los años hemos trabajado en ello, porque la empresa ha tenido una tasa de crecimiento grande. Un ejemplo de cómo empoderamos a la gente internamente, es que cada año tomo un programa donde me quito varias tareas que hacía y se las delego al siguiente nivel, y ellos hacen lo mismo.

Sin embargo, cuando tienes una crisis, especialmente como la que vivimos, le quitas el empoderamiento a mucha gente, lo toma el equipo directivo de la crisis, y se mantiene ahí, porque tienes que tomar decisiones muy rápidas. Y si bien es muy importante escuchar las opiniones de todos, al final de cuentas debemos tomar decisiones.

El gran reto, una vez que pasa la crisis, es regresar el empoderamiento a los mandos medios, porque no puedes operar el día a día de otra forma.

Por ello resulta crucial tener pensado y desarrollado el juego de dónde reenfocas el empoderamiento de la empresa. Nosotros no lo teníamos. No nos habíamos dado cuenta de cómo le tenías que quitar la Tesorería a la tesorera, el mantenimiento al director de Mantenimiento y decirle: «vas a preservar las aeronaves y vas a hacerlo así». El equipo directivo toma una gran carga. El problema es que el ser humano es un animal de costumbres, y saliendo de la pandemia lo que más ha costado ha sido regresar el empoderamiento hacia abajo, a preguntarle a la gente cómo hago las cosas, pasar más tiempo escuchando a la gente.

### ¿Qué hacen los líderes de Volaris para ir permeando valores e ir consolidando su cultura de trabajo?

## vas formándote como líder en momentos de crisis y sabes que tienes que tomar decisiones rápidas y ser totalmente proactivo.

El trabajo en la cultura organizacional es permanente. Tenemos instrumentos fundamentales como el código de ética, que es el depositario más importante de los valores de la compañía, y el cual se socializa permanente, especialmente entre la gente que se integra a la empresa. No obstante, todo esto arranca desde la selección de personal.

Cuento una historia: Llegué a México en 2005 y los directivos me pidieron hacer la selección de los primeros ejecutivos de Volaris. Contratamos a un *head hunter*, comenzamos a ver candidatos para distintos cargos. En alguna oportunidad me senté con los directivos y les comenté cómo uno ve a distintas personas, les aplicas exámenes de todo tipo, pero lo difícil es saber en una entrevista cuáles son sus valores.

Desde luego que le haces preguntas. Aquí en México todavía puedes preguntarles sobre su familia, qué hacían sus padres y sus hermanos, pero en Estados Unidos ya no puedes preguntar sobre ello. Se les evalúa con una entrevista, con un examen psicométrico, pero es difícil decir si la gente que entra va o no a funcionar. En una ocasión uno de los directivos me respondió: “Si Jesucristo se confundió con Judas, y eran doce, tú tienes derecho a un error”. Y efectivamente, me confundí con dos de los doce primeros ejecutivos que escogí.

Hay un factor de riesgo en estas evaluaciones, pero tratas de buscar la perfección en la selección de los valores, de gente virtuosa. Vas teniendo pistas de quiénes son. Si por ejemplo le preguntas cómo hace algo, cada cuándo lo hace y cuál es su rutina, te das cuenta si hay virtudes ahí, y habilidades que se practican en forma repetitiva. Vas desarrollando hasta cierto punto un perfil, pero siempre hay un factor de error.

Y, obviamente, los valores también se van permeando en el día a día, con el trabajo y buen ejemplo que debemos imprimir en

cada una de nuestras acciones, decisiones y responsabilidades, la cuales deben reflejar tanto los valores de nuestro código de ética como los personales que buscamos en cada una de las integrantes que incorporamos a nuestro equipo.

**En un entorno cambiante, en donde cada vez se habla más de los cisnes negros, o tenemos escenarios que nunca imaginamos como el de la pandemia. ¿Cuál sería el mensaje final que quisieras compartir con la comunidad del IPADE sobre cómo pueden los líderes gestionar sus organizaciones?**

Primero, conformar equipos con la mejor gente, la que tenga aptitudes profesionales, pero también humanas. El segundo tema es tu capacidad para liderarlos y hacerlos trabajar en equipo. Éste es el arte más difícil de un director general, de un CEO: la capacidad de balancear las opiniones de un equipo.

El tercer tema es que hay que trabajar como nunca. Yo tengo 34 años de historia en mi profesión y no he conocido días en que no trabaje menos de doce horas. Veo en estas generaciones la creencia de que van a trabajar cinco años y se van a hacer multimillonarios. Esto le sucede a muy pocos y el factor de suerte es enorme. Claro, existen grandes huecos donde si encuentras la forma de iniciar un negocio te puede suceder, pero a la gente normal no le sucede. Hay que entender que se debe trabajar mucho, dedicar muchas horas y no solo las tuyas, sino las de tu equipo directivo.

Nosotros le heredamos a estas generaciones la globalización, que exige ser el mejor. Ya no es ser el mejor de tu clase; se trata de ser el mejor profesional en donde estás operando, en un ambiente globalizado.



Tus capacidades gerenciales y tu profesión son fundamentales para realizar tu labor de la mejor forma, con las mejores y más avanzadas técnicas, porque estás compitiendo con el mejor del mundo. Puedes ver a muchachos africanos estudiando en las mejores universidades de Londres. Vienen acá y están a la par de los mejores estudiantes del IPADE, de nuestras universidades o de la mejores de Estados Unidos. La globalización nos hizo los mejores en lo que hacemos, hay que aprovecharlo. Debes tener un plan de trabajo para ser una mejor persona y, por ende, un mejor profesional. No llegas ahí por casualidad. </>



El autor es profesor del área de Dirección de Personal en IPADE Business School.