

EL DEAL

La hoja de ruta de Millicom en Movistar: inicia diagnóstico en terreno y apunta a fuerte expansión de negocios

POR M. ESPINOSA Y B. DULANTO

Este lunes por la noche se concretó uno de los acuerdos más esperados del mercado en los últimos años: la venta de Telefónica Chile. Tras una década de especulaciones, los españoles se despidieron de su operación local donde permanecieron por 35 años y dieron paso a un grupo empresarial relevante en Europa, pero hasta ahora desconocido en Latinoamérica: Millicom y el fondo de inversiones NJJ, del empresario francés Xavier Niel.

Tras varias semanas de intensas negociaciones, los compradores —la firma de telecomunicaciones con base en Luxemburgo y que controla el inversionista galo— firmaron los documentos que los convirtieron en los nuevos dueños de Movistar Chile. Ese mismo día, un equipo de avanzada de Millicom, liderado por Karim Lesina —vicepresidente ejecutivo y director de Asuntos Externos de la firma—, aterrizó en el país para asumir el control de la compañía, iniciar un recorrido por el territorio nacional durante una semana y sostener reuniones de presentación con autoridades, stakeholders y socios.

El objetivo fue evaluar en terreno la operación de Movistar Chile y ver dónde opera "de verdad", dice una fuente cercana a las tratativas. La firma compradora encaró esta fase inicial como un proceso "muy serio", ya que consideran al país un mercado estratégico dentro de su expansión en el continente, añadieron conocedores de la operación.

Claves de la operación

En la industria aseguran que Millicom analizó los activos de Telefónica Chile durante largo tiempo antes de dar el paso definitivo. Ya concretada la transacción, una de las principales interrogantes del mercado es qué hizo atractivo a Movistar, en un sector donde los operadores acusan un deterioro por la presión sobre los márgenes.

La diferencia, explican en la industria, radica en la propia naturaleza de los activos. Movistar Chile es una compañía con 35 años de historia, una base de 5,5 millones de clientes móviles y 1,3 millón de clientes de banda ancha a septiembre de 2025, según cifras de la

Mientras el mercado mira con expectación la irrupción del grupo europeo, desde la compañía dan señales de que no entrará en una guerra de precios en el segmento móvil, donde antes evaluaron opciones como WOM. Eso sí, anticipan que su gran impulso estará en la convergencia tecnológica y la paquetización de servicios.

Subsecretaría de Telecomunicaciones (Subtel). A ello se suma una participación cercana al 35% en el segmento corporativo —con contratos con mineras, bancos y otras grandes empresas—, lo que le otorga estabilidad y diversificación de ingresos.

Sin embargo, el diagnóstico fino recién comienza, y la nueva administración hoy está enfocada en identificar las palancas que le permitan revertir los resultados. El desafío no es menor: Telefónica viene registrando números rojos los últimos años, por lo que el objetivo inmediato será trazar una hoja de ruta que devuelva a la operación a terreno positivo.

Al cierre de 2024, las pérdidas de Movistar Chile ascendieron a aproximadamente US\$ 446 millones, un resultado afectado de manera relevante por un ajuste contable extraordinario —deterioro de plusvalía— y la intensa competencia en el sector.

Al avanzar hacia septiembre de 2025, la compañía reportó una pérdida neta acumulada de US\$ 125 millones en los primeros nueve meses del año; aunque esta cifra representa una profundización del déficit del 33,5% respecto al mismo período del año anterior (cuando perdía US\$ 93 millones).

El viernes 21 de febrero la operadora dará a conocer su resultado y revelará las dimensiones alcanzadas al término del año.

Antes de que Telefónica pusiera formalmente en venta su operación en Chile, el grupo francés evaluó la posibilidad de adquirir WOM Chile en el marco del proceso de Capítulo 11 en el Tribunal de Quiebras de Estados Unidos. Solicitaron los antecedentes de la compañía y, tras revisarlos, concluyeron que los márgenes del mercado local eran muy estrechos, por lo que desistieron de presentar una oferta.

Pero Millicom finalmente descartó avanzar por WOM debido a su nivel de endeudamiento y al complejo plan de reestructuración que enfrentaba en ese momento. "Saltaron las alarmas", resume una fuente que pidió reserva.

La mano de Millicom
Millicom inició su proceso de control sobre Telefónica en Chile con un mandato claro: analizar el negocio durante al menos seis me-



IMAGEN EDITADA CON IA



El agresivo estilo empresarial Xavier Niel y sus directivos clave en el país



BLOOMBERG

ses antes de implementar cambios drásticos. Según una fuente vinculada al sindicato de Movistar Chile, cerca del 30% de la base laboral de 3.200 trabajadores corresponde a contratos colectivos sin tope de indemnización, la llamada planilla "histórica".

Pese a ello, la industria estima que Millicom trasladará su modelo de gestión a la filial chilena, lo que implicará ajustes, pero no necesariamente despidos masivos en el corto plazo. El primer paso será instalar una plana ejecutiva alineada con la filosofía del grupo europeo, y con el tiempo decidir dónde reforzar o reducir personal.

Hasta ahora, la única designación confirmada en primera línea es la de Carolina Vallejo Londoño como nueva CEO. Una fuente cercana a la ejecutiva destacó que "es una persona con muchas habilidades. Viene de control y finanzas en Tigo, y su experiencia en WOM Colombia durante cuatro años fue desafinada, pero exitosa. Tras el Capítulo 11, regresó a Millicom. Es muy inteligente y tiene la capacidad para asumir este desafío".

El objetivo principal de Millicom sería transformar a Movistar Chile en una empresa con un fuerte foco tecnológico a partir de un modelo centrado en la convergencia de servicios –por ejemplo integrando áreas móviles y banda ancha fija en un ecosistema digital único con el cual interactúen los distintos clientes, lo cual ofrece ventajas para estrategias comerciales como la paquetización de productos.

Una pista en relación a este objetivo la aporta el ingreso de Millicom en Colombia, donde rápidamente no sólo llevó a su marca Tigo a disputar el segundo lugar del mercado móvil con Claro, sino que además implementó otro eje estratégico con el fortalecimiento del segmento B2B a través de Tigo Business, con soluciones de ciberseguridad, almacenamiento en la nube y gestión de datos para empresas. De esta manera, buscó garantizar ingresos más estables y recurrentes que los generados por los negocios móvil y residencial.

Así, con el tiempo, la operación podría unificarse bajo la marca global Tigo y expandirse hacia servicios de fintech (Tigo Money), transformando la SIM en una herramienta de pago

y crédito.

La disciplina financiera y operativa es otro sello de Millicom. Identificar sinergias, eliminar duplicidades administrativas y optimizar infraestructura, a menudo mediante acuerdos de compartición de redes, son parte de su metodología.

Vasco Costa, Socio de Tecnología y Transformación de la industria de Telecomunicaciones en Deloitte dice que "el arribo de Millicom puede generar al mercado telco una ola adicional de innovación y transformación, donde podremos ver un aumento en ofertas que sean más convergentes, y que también combinan servicios más tradicionales para la industria como móvil, banda ancha y tv, con servicios de carácter digital".

A ojos del experto, el efecto en la industria del nuevo cuarto operador será un aumento en las inversiones de infraestructura en redes de nueva generación (5G o fibra), lo que elevará aún más la calidad de los servicios.

El negocio móvil

Millicom viene a desafiar un relato que durante 2025 se construyó con fuerza en la industria: la consolidación del sector con tres actores. Sin embargo, la compra de Telefónica por los inversionistas europeos puso fin, al menos por ahora, a esa discusión. La consecuencia es la mantención del escenario competitivo, y el impacto se refleja en la reacción del mercado: entre el martes y viernes el precio de la acción de Entel cayó cerca de 17,7 %, y todavía no se ven señales de recuperación. Según Rafael Mendoza, jefe de renta fija en Renta 4, la baja refleja principalmente "la eliminación de los flujos esperados de Entel tras descontar la probabilidad de que el mercado se consolidara en tres actores".

Ahora, la llegada de Millicom no implica que la teoría queda obsoleta. ¿La razón? La operadora ligada a las familias Hurtado, Matte y Fernández ingresó al Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) una consulta para evaluar los límites del espectro, lo que implica que la idea vuelve a rondar en los pasillos de la industria y continuará siendo parte de la discusión en los próximos años.

La consolidación, según el mercado, será tarde o temprano. Sin embargo, no ocurrirá en el corto plazo.

La llegada de Millicom a Chile ha generado expectativa en el mercado local, pues aún no se conoce el alcance de sus efectos a largo plazo. Una de las especulaciones más comentadas es una posible caída en los precios de los servicios dado el agresivo estilo empresarial que ha cultivado su controlador Xavier Niel en distintas operaciones en los últimos años, especialmente en Europa. El ahora propietario de Telefónica Chile es recordado por episodios como el ocurrido en 2012 en Francia, cuando a través de su empresa Free Mobile desató una verdadera guerra de precios en ese mercado, obligando a competidores históricos como Orange, SFR y Bouygues a ajustar sus tarifas. Entre 2011 y 2016, los precios móviles promedio en ese país cayeron cerca de 45 %, y en años recientes, algunos paquetes de servicios registraron descensos de hasta 24 % en un solo año. Incluso, ciertos planes experimentaron caídas de hasta 32 % en términos comparativos. En 2018, Niel replicó una estrategia similar en Italia con Iliad, también controlada por su grupo. La compañía se consolidó rápidamente gracias a su propuesta agresiva de bajo costo y simplicidad en los planes. Para fines de junio de 2025, Iliad alcanzó una cuota de mercado móvil de 15,4 %, con más de 12,1 millones de clientes, tras sumar 505.000 nuevos abonados en los primeros seis meses del año. La entrada de Iliad, con planes desde 7,99 euros, forzó a los operadores tradicionales a reducir sus tarifas hasta en 50 % en algunos segmentos, mostrando la presión competitiva que puede ejercer la estrategia de Niel. Sin embargo, conocedores de la estrategia para Chile puntualizan que ese estilo no se replicaría con la misma agresividad. Según una fuente que pidió reserva, Millicom no busca desatar una guerra de precios, sino que su enfoque estará en optimizar costos operativos y mejorar la monetización por cliente, aumentando el ARPU –ingreso promedio por usuario– y la retención (Churn). Actualmente, el ingreso promedio por abonado de Movistar Chile en 2025 ronda los US\$ 5,4, cifra que ha mostrado una caída sostenida durante la última década, según la consultora Latam Invest-

ment Research.

Para Vasco Costa, socio de Tecnología y Transformación en Deloitte, la verdadera batalla no será por reducir precios, sino por "monetización agresiva" de los servicios. "Millicom, como un actor industrial clave con la ambición de consolidarse a nivel regional, podría replicar sus estrategias anteriores enfocándose en generar valor a largo plazo. Esto no implica bajar las tarifas actuales, sino ofrecer más servicios dentro de la misma paquetización", sostiene.

El círculo de confianza

Junto con el anuncio de compra el martes pasado, Millicom llevó adelante una renovación total del directorio de Telefónica Chile, con el arribo de directivos pertenecientes al círculo de confianza de Xavier Niel y que ocupan puestos claves dentro de su engranaje corporativo.

Como resultado de ese cambio, Cristián Scha-Ischa presentó su renuncia como presidente y director, y fue reemplazado por Pierre-Emmanuel Durand. En paralelo, se produjeron otros cambios en la mesa: Claudia Onetto fue sustituida por Salvador Escalon; Martha Elena Ruiz Díaz-Granados fue reemplazada por Bart VanHaeren; Gladys Fuentes presentó su dimisión y Luciano Marino asumió en su lugar; y Antonio Bueno fue sucedido por Alejandro Guerrero.

Tras estos movimientos, el directorio designó a Bart Van Haeren como nuevo presidente, consolidando así un giro estratégico en la dirección de Movistar Chile, en la cual también será relevante Durand –actual director de NII Telecom Europe y Atlas Investissement desde 2018, además de integrar la mesa directiva de Millicom desde 2024. Por su parte, Escalon se ha desempeñado en la firma hace más de 16 años y actualmente es su director de Asuntos Legales y Compliance. Asimismo, VanHaeren, es el CFO global de la operadora; mientras que Marino ha trabajado hace más de nueve años en Millicom y actualmente ocupa el rol de VP B2 y Guerrero –con más de ocho años en la empresa– es su VP de estrategias y operaciones.