

MARCELO BENÍTEZ

CEO DE LA FIRMA, TRAS ADQUIRIR
ACTIVOS DE TELEFÓNICA EN EL PAÍS:

Millicom busca revertir pérdidas de Movistar Chile este año, anticipa inversiones en tiendas y cierre de servicios no rentables



■ El CEO de la luxemburguesa, que lleva más de una semana en suelo chileno analizando la operación que pertenecía al grupo español, asegura: “Vinimos a quedarnos, la visión de nuestro accionista principal es de largo plazo”.

POR B. DULANTO Y V. IBARRA

El pasado martes 10 de febrero fue la despedida de Telefónica en Chile. Tras 35 años en el país, el grupo español vendió sus activos locales por US\$ 1.215 millones al holding NJJ y la teleoperadora luxemburguesa Millicom, ambas empresas ligadas al empresario francés Xavier Niel.

La transacción supuso que Millicom operará el negocio desde el primer día y aplicará su manual operativo para estabilizar y fortalecer el activo, aprovechando su amplia experiencia regional. El CEO de Millicom, Marcelo Benítez, llegó a Chile junto a su equipo ese mismo martes y desde esa jornada ha estado conociendo por dentro la compañía y analizando los cambios a realizar.

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 y 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 y, a septiembre de 2025, la compañía reportó una pérdida neta acumulada de US\$ 125 millones.

“Nosotros vinimos a quedarnos. La visión de nuestro accionista principal es de largo plazo en la región y en este caso, de expansión y de largo aliento”, afirmó.

— ¿Cómo van a dar vuelta los números de Telefónica?

— Nosotros hace pocos años tam-

bién perdimos plata. Los resultados financieros de Millicom de 2023 fueron de menos US\$ 23 millones. O sea que entendemos la situación y sabemos cómo resolverla. En eso se basa nuestra estrategia operativa, que tiene dos pilares: brindar la mejor experiencia para atraer nuevos clientes y mantener lo que tenemos a la mayor eficiencia posible. Y ahí es que nosotros diseñamos esta estrategia, que la hemos implementado en nueve países de Latinoamérica con mucho éxito y hemos logrado que esa pérdida, de menos US\$ 23 millones de 2023, se convierta en ganancias o flujo de caja positivo (equity free cash flow) de US\$ 777 millones en el 2024 y vamos por muy buen camino en el 2025 con respecto a nuestra guía de mercado, que era de US\$ 750 millones.

— ¿Y este plan operativo cómo se va a concretar en Chile?

— Es una carrera de dos carriles. Lo que hacemos es enfocar a la compañía en lo que es importante. Primero, lo que sabemos es que la conectividad va a tener demanda en los próximos 20 años, 30 años. Y nos enfocamos en la conectividad

y en la calidad del servicio.

Segundo, en mejorar la experiencia del usuario y ahí tenemos mucho que hacer en Chile: tenemos hoyos de cobertura, sobre todo dentro de los edificios, dentro de las casas. No tenemos continuidad de servicio, entonces ahí tenemos que resolver. En cuanto a coberturas, tenemos buena cobertura de 5G, pero necesitamos que sea continua y esté en todos lados.

Y en una segunda línea, con respecto a la eficiencia, lo que nosotros hacemos es tener una estrategia operativa. Todo lo que está dentro de la estrategia operativa tiene prioridad y todo lo que no está en la estrategia operativa, se descarta. Entonces, dejar de hacer es una parte importante de la eficiencia. Y eso es dejar de hacer cosas que hoy no están relacionadas estrictamente a la experiencia de la conectividad con los clientes.

— ¿En qué aspectos se refleja eso concretamente?

— Por ejemplo, en aplicaciones de servicio, que hay un montón. Hay una complejidad en la oferta; le agregamos cosas que no son

relevantes para los clientes. En B2B hay soluciones que tienen muy poca penetración en la base total, 2% en los últimos cinco años y no nos permite enfocarnos en las soluciones que realmente tienen alta demanda. Internamente, la utilización de herramientas innecesarias y sistemas que son muy costosos que no generan ningún valor para el cliente. Entonces, (la eficiencia) es hacia el cliente y hacia adentro.

La prioridad número uno es la red, la prioridad número dos es la cercanía comercial y la fuerza comercial. Pero, además, por detrás, hacemos un montón de cosas como la simplificación de ofertas y la simplificación del modelo operativo.

— ¿Implica apertura de tiendas?

— Lo que vamos a empezara hacer es estar más cerca de los clientes. Estamos viendo dónde instalar nuevas tiendas, dónde estar más presentes en las regiones. Es necesario abrir más tiendas, porque tenemos solo 104 y la competencia tiene 180.

— ¿Esta estrategia va a implicar inversiones?

— Tenemos un plan ya en ejecución



que a partir de a finales de 2026 podremos visualizar nuestro plan de los próximos años.

– ¿En cuánto tiempo esperan revertir los números rojos?

– Nosotros queremos terminar este año ya en números azules, un azul Tigo, y a partir de ahí, empezar a crear valor. El objetivo es estar en números positivos el 2026, pero una proyección más allá de eso es muy difícil. Necesitamos más tiempo.

– ¿Cómo calza la venta del edificio de Telefónica en esta estrategia?

– Vamos a continuar con el proceso de venta. Este es un edificio que está vacío, nosotros lo ocupamos mínimamente. No somos especialistas en bienes raíces, no nos vamos a dedicar a eso. Pero sí tenemos que entender el valor del activo y ver si las ofertas que hay son las que tienen que ser y hacer un proceso de venta perfecto.

– ¿Cómo ven la operación de Telefónica en Chile?

– Todas las operaciones de Telefónica que hemos adquirido son diferentes, porque están en un ambiente competitivo distinto. ¿Qué encontramos en Chile? Encontramos un problema serio de caja, que sabemos que tenemos que resolverlo. Pero, por otro lado, encontramos una gran calidad humana. Muy buen talento, gente que sabe y que conoce la industria, y una posición competitiva muy sólida. Número dos de móvil y número uno en hogares. Así que nosotros lo que hacemos es apalancarnos en lo que encontramos e incorporamos lo que sabemos.

– En términos de competencia, ¿cuál es su diagnóstico de la industria en Chile?

– El mercado está ajustado. Definitivamente, cuatro jugadores no es un modelo sostenible en el largo plazo.

– ¿Y por qué no es sostenible? Esto es muy simple de explicar, es que el tráfico crece en el caso de Chile a una tasa del 19% en el móvil año contra año, pero la disposición a pagar de los clientes no crece en 19% año contra año. Entonces eso genera una presión en los márgenes muy fuerte, que se resuelve con eficiencias que nosotros creemos y hemos demostrado que somos buenos en eso y en mayor escala.

Entonces, claramente nuestro *playbook*, nuestra estrategia operativa, calza muy bien a la operación de Telefónica Chile y las correcciones de mercado se darán cuando se tengan que dar.

– En ese sentido, si se concentrara el mercado ¿ustedes serían compradores más que vendedores?

– Nosotros vinimos a quedarnos. La visión de nuestro accionista principal es de largo plazo en la región y, en este caso, es de expansión y de largo plazo. Yo creo que el mercado se va a

Luxemburguesa nombra CFO y CTIO para su operación local

■ Luego de la llegada de la nueva gerenta general, Carolina Vallejos, y una nueva mesa directiva, este miércoles Benítez confirmó a DF la entrada de nuevos Chief Financial Officer (CFO) y Chief Technology and Information Officer (CTIO) Paul Proaño asumió como CFO de la filial chilena; su carrera en Millicom inició en 2020 y durante este período ejerció como CFO en Honduras y posteriormente como gerente de Finanzas en Paraguay. Charbel El Hachem tomó el cargo de CTIO de la compañía; su trayectoria en el grupo Millicom se remonta a 2013. En 2019 asumió como CTO en Tigo Paraguay, y el 2023 pasó a ser el CTIO de Tigo Bolivia.

plataforma digital



“El mercado está ajustado. Definitivamente cuatro jugadores no es un modelo sostenible en el largo plazo”, plantea el CEO de Millicom.

“En el corto plazo el foco es la rentabilidad ya para poder hacer que esta compañía sea sostenible en el largo plazo. A nosotros nos encanta competir, no nos gusta ser número dos nunca”.

corregir cuando se tenga que corregir y el que sea el que se va a quedar con el premio; es el que mejor opere y el que mejor resultado tenga.

– Con respecto a la competencia, Entel, Claro y WOM, ¿en qué ganan? ¿en qué son mejores?

– Nosotros operamos ahora en 12 países con Chile, pero antes de la compra estábamos en nueve países. De los nueve países, nosotros somos líderes número uno en seis y competimos con Claro en casi todos los países, así que sabemos competir contra ellos. Los conocemos muy bien y ellos nos conocen muy bien. En Colombia hemos competido con WOM, entonces también sabemos competir con WOM y tan mal no nos fue.

Tenemos un ejercicio y una disciplina diferente. Nuestro modelo radica en esta estrategia que es mucha inversión en red, la mejor red. Mucha inversión en servicio al cliente, digitalización, utilización de IA, etcétera. Además, de una disciplina – que hemos demostrado con los números – en gestión operativa eficiente, muy ágil, rápida y con muchísimo foco en lo importante. Y eso es un diferenciador. Y

acá, también apalanca todo esto el talento humano.

– ¿Quieren retomar ese liderazgo en la industria en un corto plazo?

– En el corto plazo el foco es la rentabilidad para poder hacer que esta compañía sea sostenible en el largo plazo. A nosotros nos encanta competir, no nos gusta ser número dos nunca. Pero la rentabilidad es la prioridad de hoy. Además, para que nosotros seamos número uno en móvil, sin consolidación es muy difícil. Ahora, sostener el número uno en el segmento hogares, eso sí.

Ajustes internos y de marca

El aterrizaje de Millicom no pasó desapercibido durante sus primeros días. La firma comenzó rápidamente a mover sus fichas en Chile y tras el anuncio de la compra, el CEO de Movistar Chile, Juan Vicente Martín Fontelles, puso fin a su administración – la que estaba fundamentalmente orientada a la enajenación de las operaciones en territorio local – ese mismo martes.

Junto con ello, se dio a conocer que la filial chilena ya tiene una nueva gerenta general: se trata de Caro-

lina Vallejo Londoño, ejecutiva con trayectoria al interior de Millicom, quien hasta ahora se desempeñaba como CEO de Tigo en El Salvador. Además de esto, la hoja de ruta de Millicom es clara: ir paso a paso.

– ¿Van a haber más cambios en la primera línea de la empresa?

– En cuanto a los equipos, nosotros nos apalancamos mucho en los equipos locales. Traemos un par de personas del grupo, la CEO, Carolina Vallejo, viene de la casa, trabajó muchos años con nosotros. Traemos a estas personas porque necesitamos que alguien pueda contar el *playbook*, educar a todos con el *playbook* y guiar a la compañía con el *playbook*. Dicho esto, trajimos tres personas: la CEO, un CFO y el director de tecnología (CTIO). Ahora todo mi equipo está acá entrevistando a todos tratando de identificar dónde está el talento y cómo armarnos (ver recuadro).

– En términos de organización interna y de disminución del pasivo laboral, ¿van a reducir la plantilla?

– Yo estoy desde el martes de la semana pasada, tomamos la compañía hace una semana, estamos aprendiendo cómo funciona la operación hoy y viendo cómo la adaptamos a nuestro modelo. Estamos revisando todo el modelo operativo actual, entonces no te puedo responder a esa pregunta concretamente ahora, porque es *too soon* (demasiado pronto).

– ¿Y la marca Movistar se va a mantener?

– Hay dos formas de encarar ese problema. Uno es cambiar la marca en tal fecha y entonces se pinta todo lo que era Movistar, se pone Tigo y ya está. Eso responde a un modelo *top down*. A nosotros no nos gusta ese modelo, porque no cambia nada, no hay una propuesta de valor real al cliente. Nosotros vamos por una estrategia más de abajo hacia arriba, *bottom up*, que busca mejorar la red, mejorar la presencia en las regiones, mejorar la eficiencia en los canales, simplificar mucho la propuesta de valor; y cuando esos condimentos están, entonces podemos pensar en cambiar la marca para poder refrescar nuestra propuesta de valor hacia el cliente. No hay una urgencia, no. Hay una urgencia en construir la propuesta de valor, más no en cambiar la marca por cambiar.

– De cara al cliente, ¿su llegada implica una “guerra de precios”?

– No. Nosotros no creemos en el posicionamiento por precio, porque justamente eso es lo que no hace sostenible el modelo de negocios hacia adelante. Nosotros no venimos a posicionarnos con una estrategia de precios ni a provocar una guerra de precios. Nosotros a lo que venimos es a construir valor, a mejorar el servicio.