

EL DEAL

El plan de Entel para la competencia que viene: reordena operaciones de Chile y Perú, y redefine su modelo de gestión

Con el objetivo de elevar la eficiencia y maximizar las sinergias, la compañía puso en marcha hace seis meses el denominado plan Entel One, que contempla integrar el manejo de ambos mercados, y acaba de dar el vamos a una reformulación organizativa. La estrategia, liderada por Antonio Büchi, cuenta con el impulso de una nueva generación de ejecutivos.

POR MAGDALENA ESPINOSA

En los pasillos y oficinas de Entel ya no se habla de las operaciones de Chile y Perú como dos feudos separados. Desde hace unos meses, internamente se ha dado curso a nuevas directrices: la empresa es una sola, convergiendo a una operación profundamente integrada en ambos mercados atendiendo a su alta competitividad. Una misión que ha implicado ajustes importantes en su modelo corporativo, sistemas de gestión, equipos y cultura organizacional.

La estrategia se inició hace seis meses al interior de la empresa y en

la industria ya muchos consideran que sus alcances para la compañía son equiparables al proceso de digitalización llevado a cabo en 2018, conocido como proyecto Entel+, en ese entonces de la mano de McKinsey.

Ocho años de aquel hito, ahora la compañía ligada a las familias Hurtado, Matte y Fernández emprende un proceso igualmente ambicioso.

En una primera fase, el objetivo apunta a eliminar las fronteras entre sus filiales para integrar y consolidar sus estructuras operativas en todos los niveles. Este plan se activó en octubre pasado bajo el nombre Entel One, que busca cambiar el

"sistema nervioso digital" de las operaciones de Chile y Perú con un despliegue tecnológico que tiene entre sus pilares la migración de todo el "backend" a una sola nube en Oracle Cloud, según confirman fuentes al tanto de la estrategia de la firma.

Entre las implicancias de este cambio operativo está, por ejemplo, el acceso de los equipos gerenciales en Santiago y en Lima exactamente a la misma información, en tiempo real y bajo procesos idénticos. En esencia, se busca poner fin a duplicidades de funciones y potenciar las sinergias.

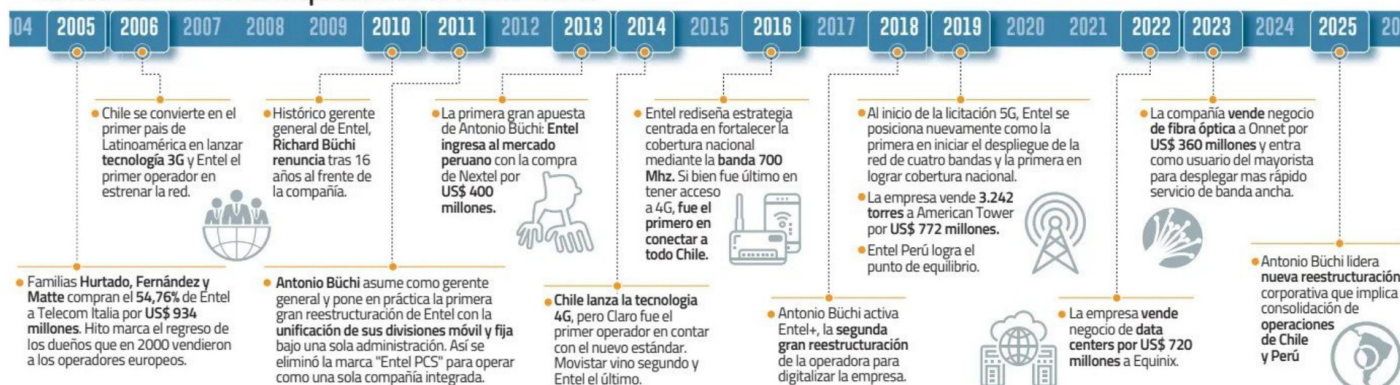
"Tras meses de trabajo colabora-

tivo entre equipos de Entel Chile y Entel Perú, Deloitte, Oracle y ADP, cerramos oficialmente la Fase de Diseño y damos un nuevo paso en la implementación de esta transformación con foco en la colaboración, compromiso y visión de futuro", señaló Ladislao Cortés, Program Business Lead de Entel One en un video corporativo publicado en LinkedIn a inicios de febrero. En esa publicación, el ejecutivo enfatizó que se trata de uno de los proyectos de transformación más relevantes de la compañía, enfocado en integrar y evolucionar los servicios de Gestión de Personas, Finanzas, cadena logística, Revenue Management y

Control de Gestión.

Y la segunda fase de la estrategia acaba de comenzar. Definido como "Gestión Integrada de Entel (GIE)", apunta a transformar el funcionamiento corporativo con una estructura más transversal, que favorezca la dinámica, empoderamiento y autonomía de los equipos. "La idea es ir dejando atrás esquemas con jerarquías piramidales, avanzando a una modalidad en células similar a la utilizada por diversas organizaciones internacionales, para así facilitar la toma de decisiones más independiente de la aprobación en los niveles superiores", indicó un experto del sector, quien destacó

Las reestructuraciones de la operadora en los últimos 20 años



la magnitud de la transformación cultural que esto implica.

De esta forma, el plan de la compañía avanza en dos dimensiones: Entel One en la habilitación de la eficiencia operativa “definiendo con qué sistemas gestionamos”, mientras que la GIE apunta a “cómo nos organizamos para usarlos”.

Quien lidera la implementación de esta nueva etapa de la firma es su gerente general, Antonio Büchi, el ejecutivo que también ha estado detrás de iniciativas como la creación de la filial peruana y el citado lanzamiento de Entel+.

Büchi es un convencido de que la unificación de las operaciones representa un desafío significativo. Incluso, señaló en su lanzamiento que “aunque muchos de nosotros no lo entenderán ahora, el mundo va hacia allá”, reprodujo una fuente al tanto de ese episodio.

Y para este ambicioso proyecto, Büchi, buscó nuevos aliados: Deloitte, Oracle y ADP Chile. De hecho, la transformación contó con la presencia de Vasco Costa, un alto ejecutivo de la consultora londinense, quien llegó a Chile en octubre para supervisar el proceso junto a socios del equipo local.

“La idea es preparar a Entel para nuevos modelos de negocio mediante un formato más ágil y nuevos perfiles laborales más digitales”, resumió un profesional que conoce la interna de la firma.

Una operación más eficiente

Con todo, la reorganización apunta a dejar a Entel en mejores condiciones para enfrentar el complejo escenario que atraviesa la industria de las telecomunicaciones tras una sucesión de balances financieros bajo presión ante la estrechez de los márgenes, la caída de los precios y el aumento de la competencia.

“Con bajos niveles de márgenes y alta competitividad, se requiere una organización con capacidad de transformación y aprendizaje rápido, con procesos integrados de punta a punta que incorporen el uso de inteligencia artificial, y una plataforma tecnológica permanentemente actualizada a los mejores estándares mundiales”, explicó Diego Cotignola, socio líder de Tecnología y Transformación en Deloitte. Al respecto, enfatizó que este modelo “renovado” pretende mejorar la posición de la empresa en una industria altamente “desafiada” por sus competidores.

Esto, en un marco de fuertes movimientos en el sector de telecomunicaciones. En 2025 se instaló en el mercado la narrativa sobre la posible consolidación con la venta de Movistar

Chile por parte de Telefónica, pero dicho escenario nunca ocurrió. Antes de que se diera a conocer la llegada de Millicom, Entel buscó alianzas con Claro Chile, con quien presentó una oferta combinada a fines de diciembre para comprar todo el paquete —que incluía el segmento móvil, banda ancha, TV y negocio corporativo— pero el alto nivel de pasivo laboral, sumado a los tiempos que tomaría la aprobación de parte de la Fiscalía Nacional Económica (FNE) provocó que los españoles echaran pie atrás y optaron por nuevas alternativas de compradores fuera del mercado nacional.

Este desenlace tuvo implicancias para Entel. Tanto esperaba el mercado la posible compra de la operadora de los activos de Movistar Chile que, cuando se dio a conocer la adquisición de parte de Millicom la acción cayó hasta un 17% al cierre de esa semana.

Pero, en paralelo, Entel estaba en plena ejecución de su estrategia de transformación interna, cuya optimización operacional y metas de eficiencia buscan dejarla mejor posicionada ante sus competidores. Para ello, la empresa ha implementado una serie de ajustes a nivel de recursos humanos.

De acuerdo a la memoria de Entel de 2024, la empresa contaba con una fuerza laboral entre Chile y Perú en torno a 6.080 empleados. Sin embargo, en el marco de la transición hacia el nuevo modelo organizacional, la empresa llevó a cabo una reducción de 400 puestos de trabajo, de acuerdo a una fuente cercana al proceso.

Eso implicó la salida de personas claves como Pedro Suarez (exgerente de regulación) y la llegada de Catalina Achermann a su cargo, además del ascenso interno de Claudio Anabalón a tomar las riendas de asuntos corporativos.

Entre 2024 y 2025 también se llevó a cabo la partida de ejecutivos clave como Oscar Zahri (Consejero General), Carlos Rodríguez, quien se desempeñó como gerente de innovación corporativa y estuvo 30 años en la compañía, y Julián de San Martín, quien ocupaba el cargo de Vicepresidente de Entel Digital, que optó por emprender nuevos rumbos.

El complejo tránsito en Perú

Para poner en marcha la nueva estrategia de Entel también fue indispensable un cambio estructural en su filial peruana —la cual parte formalmente en 2013, con una inversión inicial de US\$ 400 millones para la compra de Nextel—. Sin embargo, ese fue solo el ticket de entrada, ya

que para competir de igual a igual debió realizar fuertes inversiones en infraestructura y espectro. A pesar de ello, la operación fue un drenaje a lo largo de seis años hasta alcanzar su primer Ebitda positivo en 2019, período en el cual la filial acumuló pérdidas que superaron los US\$ 500 millones. Esta quema de caja obligó a la matriz en Chile a ajustar su política de dividendos y a elevar su nivel de deuda, una

travesía que sólo comenzó a rendir frutos cuando la escala de clientes permitió que la operación se autofinanciara.

En 2025, el panorama financiero de Entel experimentó un cambio fundamental, dejando atrás la percepción de que la operación en Perú era meramente un proyecto experimental.

El grupo alcanzó una recaudación consolidada de US\$ 3.200 millones,

lo que representa un aumento del 10% en comparación al año anterior. De esta cifra, la operación peruana contribuyó con US\$ 1.163 millones, equivalente al 36,2% de la facturación total, crecimiento que refleja la maduración del mercado en Perú, evidenciado por un incremento del 12% en la telefonía móvil y un 20% en la venta de equipos, y una base de clientes móviles que ya se acerca a los 10 millones. 📶

