



Wom pasó por un momento complejo. Una complicada situación financiera que la tuvo al borde de la quiebra obligó a la firma a buscar reestructurar su deuda. La decisión fue hacerlo a través del Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de Estados Unidos, a la que se acogió en abril del 2024. La firma terminó oficialmente su travesía en el Tribunal de Quiebras de Delaware el 21 de marzo del 2025, por lo que cumple exactamente un año fuera del Capítulo 11.

Como resultado de la reestructuración, el fondo de inversión controlado por el magnate islandés Thor Björgólfsson, Novator Partners, perdió la propiedad de Wom. Sus nuevos dueños son los mismos acreedores: BlackRock, Amundi Asset Management, Moneda Asset Management y Man GLG Partners.

El denominado Grupo Ad Hoc trajo un nuevo directorio, especializado en la industria de las telecomunicaciones y en la rentabilidad de empresas: Mauricio Ramos como presidente, ex VTR y Millicom; Eugene Davis, especialista en compañías recién restructuradas; Claudio Muñoz, ex presidente de Telefónica en Chile; Alejandro Puentes, socio de Altis y director de Mall Plaza; y el mismo Chris Bannister.

Bannister volvió a Wom en octubre de 2023, cuando la compañía ya estaba en problemas, no sólo financieros: también se enfrentaba con el gobierno por incumplir los plazos de la licitación de la red 5G. Pocos meses después fue él mismo quien llevó a Wom al Capítulo 11. Los entonces dueños de la firma, Novator, despidieron al ejecutivo, conocido como el "Tío Wom", pero el Grupo Ad Hoc lo trajo de vuelta como CEO.

Chris Bannister, aún sin ocupar ni traje ni corbata, recibe a Pulso en las oficinas de Wom en General Mackenna. Ahora tiene un audifono que le permite entender español, pero aún no habla el idioma.

¿Cómo describiría este primer año fuera del Capítulo 11?

-Lo importante es que salimos adelante. El proceso del Capítulo 11 es bastante doloroso. Saliendo de eso, está el desafío de cómo reconectar con el equipo y que se vuelvan a comprometer y entender los valores de Wom. Creo que fue bastante traumático para los womers estar en el capítulo 11. Así que pasé los primeros tres meses asegurándome de que las perso-

Wom a un año del Capítulo 11: "Vamos a pelear en las calles en un mercado de cuatro jugadores"



nas entiendan la cultura original de Wom. Hicimos algunos cambios para ayudar a eso. Trajimos nuevas personas. Trajimos antiguos womers de vuelta.

Durante esos meses también estuvimos acostumbrándonos al nuevo directorio. Tener esas personalidades fue muy bueno debido a la experiencia. Pero luego teníamos que trabajar juntos. Y eso ha ido muy bien y ha permitido a Wom tomar decisiones grandes rápidamente. Eso se refleja en los resultados que presentamos a los accionistas. Cada KPI (Key Performance Indicators) es positivo.

Los ingresos de Wom en 2025 aumentaron un 2,1% hasta los \$647 millones, el Ebitda se incrementó casi 4% hasta los \$248 millones y el margen de este indicador pasó de 37,7% en 2024 a 38,3% en 2025. El ratio de deuda pasó de 6 veces el ebitda a 3,1

veces.

Hace un año decía que ahora Wom era un nuevo Wom. ¿Cuál es la diferencia con la versión anterior de la compañía?

-Hay dos versiones de Wom anteriores. El Wom original, de 2015 a 2020, construyendo la cultura y la marca, persiguiendo crecimiento más que la rentabilidad. Hicimos una gran diferencia para Chile. En 2015, el chileno promedio podía usar 2GB por mes. A fines del 2020, usaba 20 GB al mes y hoy 25 GB. El Wom del medio, el Wom malo, perdió su rumbo. Se comprometieron al 5G y al FON (Fibra Óptica Nacional), pero ya no sabían cómo hacer proyectos grandes y complejos. Los líderes de la empresa fueron muy ambiciosos. Y claro, los accionistas que se llevaron un gran dividendo, lo cual nos llevó al Capítulo 11.

Hoy la gobernanza es mucho más profesionalizada, con un directorio mucho más fuerte que dice que tenemos que seguir cierto camino antes de hacer algo. No puedo negar que a esta altura del año pasado pensé que eso iba a ralentizar las cosas. La belleza de las telco es que tienes que ser rápido. Es una industria rápida y el consumidor tiene muchas opciones, así que tenemos que asegurarnos de poder satisfacer sus requerimientos. Ya nos conocemos hace 12 meses, nos acostumbramos los unos a los otros y está funcionando muy bien.

5G, lo que se viene

El ex subsecretario Claudio Araya comentó antes de dejar su cargo que pronto debería haber un concurso 5G...

-Depende de cuándo se haga, pero la respuesta es sí, participa-

ríamos. En el largo plazo, en los próximos 10 años, todos vamos a necesitar 100 MHz. En el largo plazo vamos a necesitar más espectro, pero de momento no estamos apurados.

La primera licitación de 5G no consideraba el despliegue de stand alone, por lo que varios de los atributos de esta tecnología que facilitarían su rentabilización no están disponibles. ¿Usados están trabajando en eso también?

-De momento no estamos invirtiendo en stand alone. Probablemente en los próximos 18 y 24 meses pasaremos a stand alone. En este momento, los casos de aplicación son interesantes, pero no creo que cambien la vida de 20 millones de chilenos. Hoy se trata de conectar a los desconectados, cumplir nuestros compromisos con el gobierno, y luego

El CEO de Wom, Chris Bannister, apunta a sus dos principales desafíos futuros: crecer en el segmento empresas y en fibra óptica. El ejecutivo relata las principales diferencias con "the bad Wom" y relata el frustrado intento de compra de Telefónica en Chile, que impidió una consolidación de la industria. Dice que la firma tiene liquidez y un balance fuertes. ¿Se vende Wom? "Todos estamos a la venta si es que nos ofrecen una suma ridículamente alta", responde.

PAULINA ORTEGA

ver stand alone.

En el Capítulo 11 se hablaba de las oportunidades que había en el segmento de empresas. ¿El stand alone va más por esa línea?

-Tienes lo que se llama el corte de espectro, que es decir si una empresa quiere este trozo de espectro dedicado solo para ella. Podríamos hacerlo. En este momento no lo hacemos, porque no tenemos 5G stand alone. Pero sí vamos a trabajar más para poder tener más presencia en el B2B.

Tenemos un market share de 14% allí. No está tan atendido. Pero debo ser realista. Nuestro foco de B2B son las pequeñas y medianas empresas. No las grandes. Hay jugadores más apropiados para ese segmento. Tengo que hacer crecer este mercado este año.

¿Tienen alguna meta de crecimiento que quieran lograr?

-De momento, mi objetivo es crecer. No hemos estado enfocados en B2B. Durante el capítulo 11 y doce meses antes del capítulo 11 había un caos. El capítulo 11 es algo que necesitas para sobrevivir. Nosotros sobrevivimos muy bien. Ahora tenemos la liquidez y nuestro balance financiero es fuerte. Ahora podemos invertir en crecer fibra y entrar en el espacio B2B en serio.

¿Guerra de precios en internet fijo?

Un sondeo de JP Morgan dice que las dos empresas con los precios más bajos de banda ancha en Chile son Mundo, primero, y Wom segundo. ¿Cuál es la estrategia ahí?

-Las dos empresas que mencionas, Wom y Mundo, tienen algo diferente a los otros. Los dos tenemos red propia (de fibra óptica). Eso me permite tener una ventaja competitiva de precios. La red de Mundo es más grande que la de Wom. No puedo pretender ser tan grande como Mundo, pero tengo 1,3 millones de hogares pasados. El precio no es un problema para mí, puedo competir.

Bannister agrega que para crecer, Wom necesita ampliar esa cifra a unos 5,5 millones de hogares. Y para ello, la compañía tiene dos opciones. "Construirlo yo mismo. No creo que lo haga, pero

es una opción", dice sobre la primera. La otra alternativa es buscar un socio, como Mundo u Onnet, para conseguir cobertura nacional. La empresa está evaluando qué alternativa tomar y asegura que tendrán la decisión en 3 o 4 meses.

¿Tener infraestructura propia es una ventaja? ¿No la venderían como lo hicieron otros actores?

-Estoy llegando tarde a la fiesta. Entel, Claro y Movistar ya vendieron sus redes, Mundo construyó la suya propia. ¿Quieren otra red? Probablemente no. Si no lo quieren, entonces puedo usarlo como un beneficio de costo.

Entonces, ¿no descarta vender?

-Lo haría, pero no creo que pueda. No es parte de mi plan. Si me quieren dar mucho dinero, podemos hablar, pero no está considerando en el plan. Estratégicamente, no lo necesitamos.

La apuesta por Telefónica

Hace poco más de un mes que se cerró la venta de Telefónica en Chile, donde la multinacional Millicom se quedó con la firma. La firma valorizó Telefónica en US\$1.215 millones, pero ofreció un pago en efectivo de US\$ 50 millones al cierre de la operación, otros US\$ 340 millones en función de los resultados financieros de la firma en Chile y otros US\$ 150 millones en caso de que se lograra una concentración de mercado. Wom también participó del proceso: si hubiese ganado, el mercado se habría consolidado y hubiese pasado de cuatro a tres operadores.

"Cuando estaba trabajando para el Grupo Ad Hoc (los nuevos dueños) hicimos un plan de negocios basado en un mercado de cuatro jugadores. Ellos dijeron: Telefónica está vendiendo en Colombia, Perú, etc. Yo pensaba que era más probable que vendiera en 2026 ó 2027. Me equivoqué. Para mí hubiese sido mejor que fuese más tarde, porque tenía que llevar a cabo todo un plan primero. Pero nunca puedes elegir cuando alguien quiere vender", explica Bannister.

"Yo quería comprar, entre otras cosas, por mi falta de presencia en

el mercado de empresas, donde Telefónica tiene una buena posición. Me senté con el directorio y les dije que deberíamos mirarlo. Ellos dijeron que hiciera un plan de negocios y los dueños dijeron que sí. Hicimos una oferta muy sólida, y pensé que iba a ganar. Podríamos haber hecho muchas sinergias. Así que estaba un poco sorprendido que otra telco externa ofreciera más que nosotros".

¿Lo que ofrecieron fue solo hacerse cargo de la deuda?

-Solo la deuda, que es una gran deuda. Yo no ofrecí dinero en efectivo. ¿Por qué? El equipo pasó mucho tiempo gestionando el plan de negocios, viendo dónde podríamos ahorrar en sinergias, de dónde sacar ingresos adicionales. Fueron meses y la respuesta fueron US\$1,1 mil millones. Alguien vino y ofreció más. Y alguien del directorio, no diré quién, me preguntó si quería ofrecer más. Mi respuesta fue no. Hicimos un plan de negocios, que era relativamente agresivo, pero no puedo ofrecer más. El viejo Wom se dejaba llevar por la adrenalina del negocio. Pero ya revisamos el plan de negocio por seis meses, es lo que tenemos. Pensamos que era suficiente para ganar, pero no. Vamos a pelear en las calles en un mercado de cuatro jugadores. No tengo que volverme eficiente, que es la tarea de Millicom ahora. Soy eficiente.

Millicom apunta a que finalmente habrá una consolidación de mercado. ¿Cree que ocurrirá?

-Sí, lo creo. Pero no puedes garantizarlo. Y yo no puedo planear en ese supuesto.

Varios actores del mercado asumen a Wom como una empresa a la venta, debido a que sus dueños son fondos de inversión...

-Ha sido así por diez años. Todos estamos a la venta si es que nos ofrecen una suma ridículamente alta. Los propietarios hicieron un plan para jugar en un mercado de cuatro operadores. Hubo una oportunidad de consolidar, pero no sucedió. Mantene-mos el mismo plan.

¿Así que reafirma que Wom no está a la venta?

- No. ●