



EDUARDO OLIVARES Y C3SAR SOTTOVIA

Antonio B3chi (59) est3 desde hace a3os con doble preocupaci3n p3blica: por un lado, el rendimiento y crecimiento de Entel, de la que es CEO desde 2011 (en el grupo desde el 2000); por el otro, la "buena pol3tica". Se ha exigido desde joven en ambas. Ingeniero civil industrial UC, en sus estudios de Doctorado en Econom3a en la U. de Chicago fue ayudante de Gary Becker (Nobel 1992), y ahora mismo cursa un posgrado en pensamiento pol3tico.

"A pesar de que es temprano para decirlo, uno ve (en el nuevo Gobierno) mucha disposici3n a destruir, a tener una actitud proactiva de volver al camino de un Estado facilitador, respetuoso de los derechos de propiedad, que busque ponerse al lado del desarrollo", dice sentado en una amplia sala de reuniones. "Por supuesto que hay que hacer respetar las normas, los derechos que se van adquiriendo, pero tambi3n hay que respetar los derechos de propiedad", contin3a.

—¿Usted vio conculcado ese derecho en alg3n punto?

"Por ejemplo, las concesiones se fueron precarizando: 'No, es que tienes la obligaci3n de esto, es que ahora te lo puedo revocar si tal cosa, si no muestras esto...'"

—¿Las concesiones deber3an tener derecho de propiedad?

"Las concesiones, todo. Todo en la econom3a fluye mucho mejor cuando hay derecho de propiedad, que significa que la contraparte tambi3n tiene derecho. Y si eso se impulsa, que el Estado oj3la se alegre cuando a las empresas les vaya bien".

—¿El Estado en el gobierno anterior no se alegraba?

"Ese Estado no se preocupaba de si a las empresas les iba mal. Cuando les va mal hay que preocuparse y, cuando est3n en problemas, hay que entender por qu3. Por supuesto que a la empresa le puede ir mal porque lo hace mal, no es que el Estado sea el babysitter de las empresas. Para nada".

—Con este Gobierno, ¿usted ahora ve un Estado con esa orientaci3n?

"Mucho m3s, mucho m3s. Le voy a dar un ejemplo: nosotros tenemos alrededor de US\$ 400 millones en tres a3os en proyectos en Chile, a la espera de aplicaci3n de leyes, de tr3mites. En la administraci3n actual vemos una preocupaci3n por eso".

—¿Est3n paralizados esos US\$ 400 millones?

"Est3n a la espera. O sea, nosotros no los vamos a hacer en la medida en que no ocurren cosas: aprobaciones, terminaci3n de tr3mites, cosas de ese estilo. No es exactamente la permisolog3a que vemos en otras cosas, pero si que le apliquen las leyes".

—No entiendo mucho qu3 es lo que le falta.

"Tenemos un plan de inversiones que requiere tener certeza en las concesiones, que ocurran ciertos tr3mites entre distintas reparticiones del Estado. Y vemos en la actual administraci3n preocupaci3n por eso".

**Proyecto "miscel3neo"**

—Buena parte de la inversi3n que ustedes proyectan depende de la rebaja al impuesto corporativo?

"No, no".

—¿Depende de la reintegraci3n tributaria?

"Nosotros no lo vemos as3. No es un experto tributario, pero estoy seguro de que la reintegraci3n, atenci3n a la rebaja de impuestos a las empresas, primero, no es para los ricos, porque las empresas no son ricas ni pobres; los que pagan los impuestos son las personas aguas arriba y esos son los que hay que ver si lo hacemos tributar o no. Segundo, una rebaja en nuestros impuestos har3 que cambien ciertos criterios de inversi3n, pero de nuestro lado no es tan evidente la relaci3n directa. Pero va a ir ocurriendo en la econom3a".

—O sea, depende de otras cosas.

"Oye, cuando t3 miras los impuestos corporativos, es muy loable que se entienda que los impuestos si afectan a la inversi3n, porque eso es un dato. Ahora, si yo miro la OCDE, irse al 23% es irse al promedio, y yo no quiero crecer como el promedio de la OCDE. Yo quiero crecer como lo que crecen los pa3ses que est3n puntuando en la OCDE y esos tienen menos que el 23%".

—Juan Andr3s Fontaine dice que esta propuesta no es radical, por lo mismo.

"Es un avance, pero yo creo que lo m3s importante es que cambie la mentalidad en el pa3s. Desde un Estado que busca sujetar, controlar, extraer m3rgenes, extraer excedentes, a un Estado que facilita y dice 'mira, si a las empresas le va bien, al pa3s le va a ir bien, yo no les voy a hacer babysitting'".

**Cuatro operadores**

—La inversi3n de Entel depende de que haya menos actores en el sistema?

"Nosotros no buscamos que haya m3s o menos operadores para competir. Hoy d3a existen cuatro operadores m3viles. Y existen tres en pa3ses tan grandes como Estados Unidos, Alemania, ahora Brasil. Se dieron de forma natural. Aqu3, por regulaci3n impulsaron cuatro operadores. Nuevamente: el Estado interviene".

—Pero a Entel le ha ido bien. La firma casi triplic3 sus utilidades en 2025, obteniendo US\$ 211 millones.

"S3, pero si t3 miras la rentabilidad agregada de la industria, es negativa. Y yo quiero que al pa3s le vaya bien. Yo quiero que el sector sea pujante, porque es habilitador del resto de la econom3a".

B3chi comenta que un ministro deber3a

ANTONIO B3CHI, CEO DE ENTEL:

# "Conf3o m3s en el mercado que en los reguladores"

El alto ejecutivo plantea que un "Estado facilitador" es el punto m3s relevante para que el desarrollo econ3mico fluya. Adem3s, cuestiona el acuerdo entre WOM y el CDE: "Tratos asim3tricos afectan las reglas del mercado".

**“Tenemos alrededor de US\$ 400 millones en tres a3os en proyectos en Chile, a la espera de aplicaci3n de leyes, de tr3mites. En la administraci3n actual vemos una preocupaci3n por eso”.**



**“En el Estado no hay que tener a muchas personas con mucho poder discrecional. Y nos hemos ido llenando de capas y capas y capas de aprobaciones”.**

## "LOS RATIOS E INVERSI3N son similares entre Chile y Per3"

—Las inversiones de Entel en Chile son equivalentes con lo que ustedes pretenden concretarla en otros pa3ses donde operan?

"Tenemos una propuesta similar en Per3. Tenemos casi 26% del mercado, somos los segundos y tenemos 10 millones de clientes. Los ratios de inversi3n son similares entre Chile y Per3. Por supuesto, es una red m3s nueva, por lo tanto, tiene menos cobertura. Entel lleva a3os de a3os mejorando su red. La red no es un commodity. El 30% de las razones de cambio de las personas es la red. En todas las portabilidades, si t3 preguntas cu3l es la raz3n que usted se cambi3, no es ni precio ni atenci3n a cliente: es calidad de servicio".

—¿Esperan llegar a 50-50 con Chile y Per3?

"Qu3 es nuestro objetivo? Tener en Per3 un poquito m3s de participaci3n de mercado, pero que lo permite la escala. Cuando hablamos de la escala: algunos costos comerciales, pero tambi3n es el despliegue de red. Entonces creemos que tenemos que lograr dos, tres, cuatro puntos m3s de participaci3n para llegar a la escala que nos deja en m3rgenes un poquito (mejores). Hoy d3a s3, Chile y Per3 son unidades de negocio que generan flujos de caja positivos".

preguntarse por qu3 un sistema en su 3rea no est3 rentando. "¿Hay algo que yo est3 haciendo mal como regulador? Yo creo que es una pregunta que cualquier ministro deber3a hacerse. No quiero ense3arle nada a ning3n ministro, no soy nadie, pero si a m3 me pidieran que tome una Cartera, preguntari3 dos cosas: qu3 est3 rentando mi sector y c3mo renta en otros pa3ses. Si renta distinto c3mo

## UNA VIDA PROFESIONAL con Hurtado

Antonio B3chi afirma que echar3 de menos a Juan Hurtado (79), quien presidi3 la mesa de Entel y que dej3 esta semana el directorio. Cuenta que conoce al empresario desde peque3o, ya que era compa3ero de su hermano Hern3n B3chi, en Ingenier3a de la Universidad de Chile. Pr3cticamente toda su vida laboral ha transcurrido en el grupo. Parti3 en Central Puerto, una firma vinculada a Chilquinta y Gener en Argentina, cuando est3a empresa estaba vinculada al grupo Hurtado. Fue el mismo empresario el que se lo llev3 a Entel a la gerencia de nuevos negocios en 2000. Luego deb3 trabajar con los controladores italianos, lo que en 2004, porque deb3a dise3ar los presupuestos y los europeos eran muy buenos para recortar gastos. Ya en 2005 la firma volvi3 a manos de los Hurtado, los Matte y otros socios en el marco de un pacto controlador. Antes y despu3s de los italianos, la firma estuvo presidida por Juan Hurtado. B3chi se3ala que Hurtado era una persona muy apoyadora en los negocios, con visi3n de largo plazo, y que entregaba una enorme confianza a sus ejecutivos.

otros pa3ses, los capitales van a ir a ese pa3s".

—¿Y los usuarios podr3an tener tarifas tan bajas como las actuales si hubiera menos actores?

"Probablemente, con menos actores. Te voy a dar solo un detalle. Gran parte de los factores que afectan a la rentabilidad en la industria m3vil tiene que ver con cu3nto espectro hay por operador. Y cuando hay un poco de espectro por operador, las inversiones y los costos necesarios para dar el mismo servicio son m3s altos, mucho m3s altos, 30%, 40% m3s alto. Y como hay un l3mite de caps de espectro, porque de alguna manera se fuerza que haya cuatro operadores, hace que todos los operadores tenemos menos espectro, y cuando tenemos menos espectro nos sale m3s caro (...). El servicio m3vil se produce con antenas y espectro. Si yo tengo m3s espectro, necesito menos antenas".

## "TELEF3NICA... pas3 varios a3os un poquito a la deriva"

—El CEO de Millicom (firma francesa que controla Telef3nica Chile) dijo que a su compa3a se pod3an sacar rentabilidades m3s o menos en un mediano plazo.

"Los respetamos mucho, lo hemos visto operar, son gente muy profesional. Cada uno tiene una propuesta de valor al mercado y ellos son bastante efectivos en buscar eficiencia. Inmediatamente empezaron a ver temas de personal, contratistas, gastos superfluos, planes. Piensa que Telef3nica, lamentablemente, luego de ser un gran operador durante muchos a3os, pas3 varios a3os un poquito a la deriva. Si a t3 te dice el due3o que est3 a la venta, por cinco a3os, hay que ponerse en el lugar de las personas. Si yo estoy en una empresa y mi due3o dice que yo soy dispensable, qu3 le pasa a esa empresa? Qu3 motivaciones tienen los gerentes, los l3deres? Seguramente, como personas, tomaron menos riesgos, impulsaron menos cosas,

menos transformaciones. En Entel nosotros estamos metidos en transformaciones todo el rato".

Respecto de la propuesta por Telef3nica en que se embarc3 Entel (solo y con Claro), cree que la Fisco-l3a Nacional Econ3mica "hubiera hecho su estudio, pero cuando quiero que el Estado est3 medido en cada una de las decisiones que pasan en el proceso econ3mico, yo creo que es una mala f3rmula. El Estado tiene que tener buenos mecanismos para sancionar, pero ser un facilitador de que el mercado opere. Si despu3s hay abuso, si despu3s hay exceso de concentraci3n, tiene c3mo operar".

—¿Y usted por qu3 cree que fracas3 la operaci3n por Telef3nica?

"Te mencion3 probablemente uno. Estoy seguro de que Telef3nica ve3a en el riesgo de someter su proceso de venta a largos procesos".

## "LA ACTITUD DE WOM DE HOY versus el WOM de entrada es bien distinta"

—¿El ingreso de Millicom no le meter3 m3s estr3s al mercado?

"Hay que ver c3mo se desarrolla. No son estr3ntes. Cuando son estr3ntes, no tienen nada que arriesgar y bajan los precios de una, aunque no renten".

—¿Lo dice por WOM?

"Lo digo por WOM. La actitud de WOM de hoy versus el WOM de entrada es bien distinta. Es porque cuando yo ya tengo tama3o, una cantidad de clientes, una cantidad de ingresos... Esto es un mercado en que las personas rotan de un d3a para otro, literal. El mercado rota alrededor del 30% de la base al a3o. Si yo tiro tarifas muy baratas, mi misma base de clientes va a pedirme unas tarifas baratas o se va a ir. Entonces, cuando yo no tengo clientes, es f3cil ser agresivo en tarifas".

—¿Acaso el modelo WOM no cambi3 el mercado?

"Te cuento una cosa: la tarifa por giga que se dice que baj3 90%, pas3 lo mismo en todo el mundo. Y eso no fue por los estr3ntes, fue porque entr3 el 4G".

—Entonces, ¿hubiera ocurrido con WOM sin WOM?

"As3 es. Chile ten3a los precios m3s baratos antes de WOM por giga y tiene los precios m3s baratos despu3s de WOM por giga".

—¿Y no siente que WOM se apropi3 de ese cambio?

"Eso es una cosa de posicionamiento marca, por supuesto. Pero quebr3".

—Y renaci3.

"S3, s3, despu3s de cortarle 70% de la deuda a sus acreedores. O sea, es f3cil rentar cuando no voy a pagar el 70% de mi deuda. Ahora, esto no es por menospreciar a WOM. WOM hizo muy bien su trabajo, una gran empresa, posicion3 bien su marca".

—¿Es justo el acuerdo al que lleg3 WOM con el Consejo de Defensa del Estado?

"Lo mejor que pueden hacer las autoridades es aplicar la ley como corresponde. Creo que en este caso se flexibiliz3 la aplicaci3n de normas; no deb3 haberse hecho".

—¿Hubo un perdonazo?

"No se le ejecut3 la boleta de garant3a, s3per simple. Las bases dec3an ejecuci3n de la boleta de garant3a ante incumplimientos. Nosotros nos desviamos. Tenemos despliegue de 5G en La Araucan3a. Eso era bien complejo y complejo. Si alguien me viene a decir 'no, es que me cost3 mucho poner los sitios, es que me cost3 mucho', todos tenemos el mismo problema con las aprobaciones de los sitios! Todos tenemos el mismo problema para entrar a una zona compleja o menos compleja, parques nacionales, bienes nacionales o en una zona densa".

—¿Todos podr3an pedir que no se ejecute una boleta de garant3a?

"Por supuesto. Ah, no, es que me voy a demorar un poco m3s porque tuve problemas". Nosotros hicimos los sitios de La Araucan3a en la fase uno. ¿Por qu3? Porque dijimos desde antes: 'Voy a tener problemas ah3 y me voy a anticipar, y voy a hacer un plan distinto'. Hicimos un trabajo con las comunidades y pedimos ayuda a la fuerza p3blica. Y desplegamos".

—¿Se alteran las reglas del mercado?

"Tratos asim3tricos afectan las reglas del mercado. No es bueno. Dime t3 en la pr3xima licitaci3n, qu3 va a pasar?".

—D3game usted qu3 va a pasar.

"Nosotros como Entel hemos tratado de cumplir siempre y vamos a seguir haci3ndolo, pero puede que no pase lo mismo en todas las compa3a3as".

—¿Siente un precedente?

"Seguramente para algunas compa3a3as va a significar que hay una se3al de que esas cosas son m3s flexibles de lo que parece. Y Chile fue potente, as3 como cuando el Estado facilit3a tambi3n cuando el Estado sancionaba si la regla lo dec3a. Y requiere esas dos cosas, porque eso es claridad, certidumbre".

—¿No fue el precio?

"S3 se que la expectativa de largos procesos de aprobaci3n, sujeto a funcionarios muy bien intencionados, pero que en general... Olvidate de telecomunicaciones: si yo tengo un funcionario intermedio que le dieron el poder para tomar una decisi3n y l3 ve que hay un riesgo y que hay un beneficio, qu3 es lo que hace?"

—Evita el riesgo.

"Evita el riesgo. Si yo tengo en la mara3a de aprobaciones en telecomunicaciones, en libre competencia, en ambiental, muchas decisiones intermedias que dependen de personas, ellas siendo muy bien intencionadas, muy bien capacitadas, van a optar por menos riesgo. En el Estado no hay que tener a muchas personas con mucho poder discrecional. Y nos hemos ido llenando de capas y capas y capas de aprobaciones. Hay que tener un Estado facilitador".