

EL DEAL

Antonio Büchi, CEO de Entel: "Estamos mirando si hay oportunidades en la eventual venta de Telefónica, siempre que podamos tomar una parte"

El máximo ejecutivo de la operadora analiza a fondo la situación de la industria y los hechos que la llevaron a "estar en la UTI", habla de los planes para seguir creciendo y de su competencia.

POR SANDRA BURGOS/BLANCA DULANTO

En la junta de accionistas de abril de este año, el CEO de Entel, Antonio Büchi, lanzó una frase que quedó rebotando en el mercado: "La industria está en la UTI", graficando el estado del negocio de las telecomunicaciones en Chile.

El ejecutivo atribuye toda esta situación al exceso de regulaciones y a la imposibilidad de contar con más espectro. "La realidad es que antes en Chile los inversionistas se peleaban por entrar al país, hoy se van o no quieren entrar", sentencia.

Pese a tener este escenario de fondo, Entel cerró el año 2024 con utilidades por US\$ 68 millones y el primer trimestre de este 2025 también con beneficios por US\$ 24 millones. Büchi explica que esto se debe a "que hemos tenido, como en todas las cosas, mucho de suerte y una pizca de virtudes, la principal ha sido ser siempre súper fiel a un compromiso con nuestro propósito".

Agrega que la compañía ha sido fiel a su estrategia y propósito de traer tecnología, de tomar riesgos, invertir e ir un paso adelante. "Hemos tenido la disposición de invertir en los momentos correctos, cuando a veces el viento está soplando en contra. Y esto mismo te va permitiendo ser atractivo para el nuevo talento, lo cual es muy importante para alimentar una compañía sana en el largo plazo", explica.

En entrevista con Señal DF, el ejecutivo explica el momento en que se encuentra Entel, plantea las razones del estancamiento de la industria y por donde pasan las soluciones para destrabarla y volver a convertir a Chile en un país atractivo para invertir. También analiza la situación en que están sus competidores, la competencia con ClaroVTR y la eventual venta de Telefónica.

¿Cuándo comenzó el proceso que terminó llevando a la industria a la UTI?

—La industria está con una camisa de fuerza que la tiene ahogada. Y no es solo el regulador sectorial que la tiene así, sino también la libre competencia, la protección al consumidor y también tuvimos una Corte Suprema activa, al estilo Isapres. Hace 15 años se nos viene metiendo presión, desde el subsecretario Pablo Bello, en el primer Gobierno de Bachelet. Por tanto, lo que está pasando hoy no es un problema de ahora, es el resultado de una historia.

Y les doy un ejemplo súper concreto, el año 2010 se licitó espectro en AWS, a nosotros no se nos dejó participar y se forzó a meter un cuarto operador, siguiendo la lógica europea. Después de eso vinieron fallos judiciales que nos hicieron devolver espectro, el 700, tras eso la fijación de caps para 5G y para todo. Ha habido una obsesión por fijar restricciones y limitaciones. Yo no digo que haya que definir que haya tres o cuatro operadores, pero eso tendrá que definirlo el mercado. Pero si tienes una institucionalidad que te está forzando hacia eso, bueno, tienes el resultado que se está obteniendo. En la OCDE el promedio son tres operadores, en Brasil y Colombia hay tres, en EEUU también, ahora en Gran Bretaña son tres. Chile es el país que tiene menos espectro por operador de la OCDE.

—¿Qué significa eso en la práctica?
 —Más costo, claro, porque nuestros insumos son espectro y antenas. Si tengo menos espectro se traduce en que o doy más mala calidad de servicio o me cuesta más caro porque tengo que poner más antenas.

Además, antes la licitación del espectro en Chile era "beauty contest", o sea ganaban los proyectos que tenían una rápida y mejor cobertura, no se vendía el espectro.

Que el regulador mida su éxito en la asignación de espectro por cuántos millones de dólares capta para el Estado es bueno para Hacienda, pero no es necesariamente una política de telecomunicaciones sana.

—¿Y el ingreso de WOM al mercado no está en esta ecuación que llevó a la industria a estar como está?

—Sí, porque a todo esto sumó una guerra tarifaria. WOM compró un espectro por precio nuevo porque Nextel estaba quebrado y abandonando el país. Lo usó para 4G con facilidad y obviamente aprovechó una cuota de mercado. Muy bien. Felicidades. Lo hizo súper bien. Pero la realidad es que ahora quebró. Todo el mundo dice oye, que exitosa la salida del Chapter 11 y resulta que hubo que amputar al enfermo para que saliera. La realidad es que hicieron una recortada de 60% a los deudores. No sé si eso sea una historia de éxito.

—Chile antes era un laboratorio de los telcos, donde se probaban las tecnologías de última generación y se invertía mucho...

—La realidad es que antes los inversionistas se peleaban por entrar al país, porque había facilidad, flexibilidad, movilidad. Hoy día los inversionistas se quieren ir. Los nuevos accionistas de WOM se tuvieron que quedar, porque sino su deuda la perdían. Telefónica ha declarado que se quiere ir y le tuvo que meter plata para sostener la empresa un rato, porque nadie quiere comprarla. Esta es la

situación, y para cambiarla se va a requerir mucho liderazgo de la nueva administración.

—¿Qué esperan de la nueva administración, qué tendrá que hacer un nuevo Gobierno para cambiar esto?

—Primero estabilizar, que nos dejen de tratar como si fuéramos una industria regulada. Que se agilicen los procesos, con lo de Starlink nos hemos demorado un año y medio para tener las credenciales para operar.

Esas son las cosas chicas, pero también están las grandes, como cambiar el límite del espectro. Por eso digo, que se requiere liderazgo para hacer cosas pequeñas, medianas y grandes. Hay un proyecto de ley que quiere bajar la duración de las concesiones de 30 a 15 años y, además, quiere cobrar por las renovaciones, no está aún ingresado, por lo tanto hay que partir por no presentar un proyecto así.

—Cuando esta industria crecía y todos querían venir a invertir a Chile, ¿qué era lo virtuoso que veían?

—Primero, había mucha creencia en que el mercado era el mejor mecanismo para dirigir la industria. Eso ya no es así, un ejemplo es la obsesión por cuatro operadores, que partió en el primer Gobierno de Bachelet, pero que siguió por varias administraciones.

Lo segundo es que había flexibilidad para una industria que necesita adaptarse tecnológicamente. Hoy hay rigidez, un operador no puede usar el espectro para otras tecnologías.

La competencia

—Y si hablamos de consolidación, de ter-





JULIO CASTRO



"Claro lleva en Chile 17 años ¿Tú crees que no ha hecho el esfuerzo? Nosotros somos súper respetuosos de la competencia, estoy seguro que ellos están muy preparados y están con un impulso, pero Entel sigue teniendo el 40% de los ingresos del negocio móvil"

casa. Porque si no hay interesados por Telefónica de afuera, el único que se ve con espaldas para comprar es ClaroVTR.

-Seguramente le pedirían cosas. Ahí, por ejemplo, muy importante sería que si los límites de espectro siguen donde están, es un problema para todos. Claro tendría que devolver espectro.

Nosotros estamos mirando si hay oportunidades en la eventual venta de Telefónica, siempre que podamos tomar una parte.

-Pero así como América Móvil y Telefónica en su momento hicieron una oferta por WOM, ustedes estarían interesados en comprar una parte de Telefónica donde tienen menos cuota de mercado y que ClaroVTR se quede con el resto?

-Nos parece interesante y nos parece natural, de mercado, algunas combinaciones posibles. En Brasil hicieron eso.

-Cómo ven la salida de Telefónica?

-Cuando tú declaras que vas a salir, siempre le pones un problema al operador, a los gerentes de los países. Eso siempre deteriora un poco más las operaciones, especialmente cuando las empresas se demoran tiempo en hacerlo. Si este país hubiera sido súper pro, seguramente Telefónica hubiera tomado distinto estas operaciones o hubiera aparecido otro que quiera ingresar.

Competencia con ClaroVTR

-¿Cómo ven la competencia con ClaroVTR? Slim se ha propuesto dar un último golpe para lograr en Chile lo que no ha podido, ser uno o dos del mercado, y tienen caja. ¿Cómo se va a preparar Entel para esta competencia?

-Claro lleva desde el año 2008 en Chile, 17 años. ¿Tú crees que no ha hecho el esfuerzo?

Nosotros somos súper respetuosos de la competencia, estoy seguro que ellos están muy preparados y están con un impulso, pero Entel sigue teniendo el 40% de los ingresos del negocio móvil.

-¿Entonces no tienen miedo a un Claro con ganas de crecer?

-Hay que ser súper cuidadosos, respetuosos, estar hiper alertas y lo más importante, seguir siendo fiel a nuestras cosas que nos han dado éxito. O sea, la tecnología convertirla en un gran servicio, foco en experiencia, servicio de los clientes, convicción para invertir, tomar riesgos en adelantarnos. Porque si tú te quedas pegado y frenas, eso tu competidor lo hace antes. Súper simple. Nosotros podríamos no haber tomado una

alianza con Starlink, esperando a ver qué pasaba, pero hay que ser pioneros.

-¿Le ayuda a Entel ser una empresa de capitales locales donde las decisiones no debe escalarlas a Latinoamérica o a Europa?

-Esa es una buena razón. La gente decía que las empresas como nosotros, locales, iban a morir porque no tenían la escala mundial. Eso lo escuchamos muchas veces. Pero al final, la escala no les ha funcionado. La escala es más bien local que multinacional.

La disputa por la fibra y la telefonía satelital

-Así como hace unos años el negocio móvil era el atractivo, ahora parece que la fibra ocupa ese lugar, ¿Cuál es el plan de Entel?

-Hace 6 años, en 2019 dijimos vamos a tener fibra, lo cual es un compromiso de largo plazo porque tener fibra es lento.

Fuimos creciendo orgánicamente, llegamos a tener 1.300.000 suscriptores y ahí salió la oportunidad de usar una fibra compartida, en una operación con OnNet, que tenía muchas ventajas, ya que no nos requería una inversión grande inicial, con lo cual nos bajaba el riesgo, nos daba un costo muy competitivo por el uso de la fibra más variable,

porque es por hogar conectado. Y lo otro muy importante, es que de un día para otro nos abrió 3 millones de hogares, teníamos uno y pasamos a cuatro.

Ahora, si tomas la red inicial nuestra de hace un año, tenemos una penetración de 25%-28%. El último año captamos el 50% del crecimiento de la industria y crecimientos en market share 7,4% a 9,7%, lo que es un número razonable en velocidad de crecimiento.

-Mundo Pacífico está a la venta, ¿es una opción para Entel comprarlo y crecer más que lo que les permite el crecer orgánicamente?

-Sí, pero ya estamos arriba de la red de OnNet. Son redes que se superponen y además en el acuerdo tenemos algunas restricciones.

-Se comenta que Entel había estado en conversaciones con Mundo Pacífico a través de un banco...

-Muchas veces conversamos con bancos que te ofrecen cosas.

-¿Cuál es la participación que esperan tener en fibra hogar?

-Entre 30% y 35%, con un crecimiento sano, donde tengamos una presencia equivalente a la del móvil.

-En el negocio satelital se aliaron con Starlink, ¿ven en la telefonía satelital una nueva competencia?

-No es una competencia. Hoy no sentimos que haya buenas razones

tecnológicas para que sea una competencia en las zonas densas, ni a la móvil, 4G, 5G o la que sea, ni a la fibra.

Sí, creemos que es un tremendo complemento. Partimos con SMS y seguramente WhatsApp de mensajes de datos va a ser una cosa próxima.

Los próximos dos años

-¿Cómo ves a Entel en un par de años?

-Teniendo una mejor posición en hogar: un 30% de penetración. En Perú tenemos un acuerdo que se cayó con KKR, tenemos que resolver ese tema, porque creemos que es importante tener una solución para el hogar en los dos países. Y en móvil en Perú es crecer tres o cuatro puntos más, lo que va a requerir inversiones en algunas regiones donde hemos sido más débiles.

Por tanto, tendremos foco en ello y en desarrollar los negocios digitales. Sacamos una unidad de negocio para B2B en negocios digitales, porque las cosas se van a ir conectando más y van a requerir conexión y gestión e inteligencia. Y ahí uno puede ayudar en una cosa o en la otra.

Esto hoy es como un 5% de los ingresos de Entel y nuestra ambición es que sea el 10% de los ingresos.

Y en Chile, no vamos a aflojar ni un milímetro nuestro liderazgo en móvil, ni en clientes, ni en servicios, ni en revenue. 📱

Perú: "Obviamente queremos crecer un poco más, pero a una escala razonable, para estar más cerca de 30%"

Antonio Buchi explica que en Perú la compañía logró estabilizar el negocio, que no estuvo ajena a problemas en su estreno. Llevan cinco años creciendo hasta alcanzar el 25% de los ingresos de la industria, lo cual le ha dado sanidad a la operación.

"Obviamente queremos crecer un poco más, pero a una escala razonable, para estar más cerca de 30%", señala.

-¿Ha sido un buen negocio Perú?

-Está tranquilo. En términos de competencia pasa lo mismo que acá, Telefónica vendió y el contexto regulatorio también es complejo porque ellos miran a Chile a Europa. También empujaron la existencia de cuatro operadores, también tienen un regulador que lo que hace es ponerle obligaciones a los operadores.

En Entel logramos una proyección, te diría sana, no la excelente que nos gustaría, pero sana y creemos que se puede.

-¿Cuándo la operación de Perú será mayor a la de Chile?

-Es difícil. Hoy día Perú representa un 30% de los ingresos.

-Pero el mercado es más grande...

-Sí, pero el ARPU más bajo. Con el estado de desarrollo de los países, puede que Perú llegue a ser el 40% de los ingresos de Entel, pero es difícil que sea más que Chile. Hoy tenemos allí 10 millones de clientes, igual

que Chile, pero eso es aquí un 34% del mercado y en Perú un 25%. Probablemente podemos crecer más en número de abonados, probablemente vamos a ser más grande en el corto plazo, pero la operación en sí no va a ser más grande que la chilena.

-Y después de la experiencia de Perú, ¿no han pensado explorar otro mercado como Uruguay por ejemplo, donde Telefónica vendió su operación a Millicom?

-La experiencia de Perú fue compleja, pero comercialmente muy buena. Llegamos con una marca fresca que entró muy rápido. Si miras la evolución de la captura de mercado en Perú versus la de Chile, partiendo el año 0, la de Perú fue mejor, y eso que aquí en Chile fue muy exitosa.

Ahora, la estructura de costos de Perú, como era un país más diverso, repartido, hizo más difícil llegar a márgenes.

En resumen, el primer ciclo fue crecimiento, el segundo ciclo fue de estabilización de la rentabilidad y ahora viene un último ciclo de un extra crecimiento para retomar la escala que queremos.

Otros países la verdad es que tienen que combinarse cosas. Pero en este momento nuestro foco es consolidarnos en Chile y Perú.

Además tenemos un plan fuerte de inversión aún, todavía estamos en el ciclo de la 5G, lo que nos pone presión.