



CEO de Entel Perú: “Partimos una etapa de aceleración para ganar escala y obtener rentabilidad a largo plazo”

■ El ejecutivo abordó los desafíos que presenta un mercado altamente competitivo, como el que lidera, y en el que el modelo de compartición de infraestructura permite apuntalar el negocio.



ALEXIS LICCI
GERENTE GENERAL ENTEL PERÚ

“Tenemos un regulador que sigue poniendo normas, tratando de crear competencia, donde ya no cabe más. Para mí la peor multa es perder un cliente”.

POR MARÍA GABRIELA ARTEAGA

Después de 10 años en Perú, la chilena Entel está lista para una segunda etapa: “Ganar escala para obtener rentabilidad a largo plazo”.

Ese fue el mensaje que el gerente general para ese país, Alexis Licci, ofreció a actores del mercado durante el Investor Day 2024 de la compañía, en Santiago, cita en la que además entregó cifras de la operación que él lidera desde abril.

En Perú, dijo, Entel ya es el segundo operador en términos de participación en ingresos, “con un 25% del *revenue* de la industria móvil local”. También es la segunda telco del país en términos de Ebitda.

El horizonte es ser los primeros, por lo que el objetivo es expandir su participación en ingresos en más de 3 a 5 puntos porcentuales y lograr un margen Ebitda de entre 28% y 30% en el negocio móvil durante los próximos tres a cinco años.

La apuesta no es menor. Por sí solo, el país aporta con el 32% del Ebitda orgánico del negocio completo y, pese a los desafíos, promete

espacios para crecer.

“Hoy estamos en una etapa de aceleración para ganar escala y obtener rentabilidad a largo plazo. Tenemos una empresa eficiente, tenemos la rentabilidad que se espera de nosotros y, ahora, para lograr más, necesitamos escala”, comentó en entrevista a DFSUD al margen del evento.

¿Cuáles son los pilares que impulsan el crecimiento en Perú?

– Estamos y seguimos invirtiendo en el Perú, muy enfocados en la rentabilidad donde vemos que hay más posibilidad de crecimiento y que podemos ofrecer mejores servicios.

El directorio aprobó inversiones por US\$ 170 millones para 2024 y de eso ya llevamos unos US\$ 90 millones en este primer semestre con foco en crecer en Lima, mejorar la penetración *indoor* y lograr cobertura en zonas periféricas de la capital y en provincias.

Ello nos ha permitido, además, buscar alternativas en los lugares donde no podemos llegar solos, como hacemos con Internet Para Todos (IPT), con quien tenemos

unas 1.600 estaciones base para de Internet con infraestructura compartida; y está la alianza con Starlink –de Elon Musk– que va a permitir que, con espectro propio, podamos cubrir todo el país.

Modelo de compartición

– Ahora que se refiere a esos modelos de compartición, ¿qué significa para Entel ingresar con el 10% de la empresa de fibra con KKR y Telefónica?

– Es la posibilidad de convertirnos en un operador más integral de comunicaciones. Es una necesidad desde el punto de vista de crecimiento, pero también de sustentabilidad del negocio a largo plazo.

Creemos que va a ser un buen negocio, pues permite llegar a millones de hogares que hoy no están cubiertos en Perú. Con tener el 10% de esa “carretera compartida” nos aseguramos de que vamos a llegar a más de 5 millones de hogares, con posibilidad de seguir creciendo.

¿Por qué cree que el regulador, el Indecopi, puso observaciones al negocio?

– Creo que Indecopi hace su trabajo; hace bien revisar un acuerdo que obviamente es bastante disruptivo. Se pusieron algunas observaciones, pero creo que no afectan mayormente el propósito del acuerdo.

Ahora, el modelo compartido parece que llegó para quedarse.

– Estos modelos compartidos, sobre todo infraestructura de fibra, se está tratando de impulsar mucho en el mundo. El modelo que tenemos está súper potente y creo que da

una posibilidad súper concreta de mayor competencia y de achicar las brechas digitales en Perú.

La hiper-regulación

– ¿Qué desafío destaca actualmente para operar en el país?

– La sobrerregulación. Es sabido que la rentabilidad de la industria no está tan buena, por lo que creo necesario preocuparse por eso, más que por revisar normas que generen eficiencias.

Perú es uno de los pocos países de Latinoamérica con cuatro operadores, cuando el promedio OCDE es de 3,2. Ya el nivel de competencia y de portabilidad es gigantesco, más que en Chile, y eso trae muchos costos. Tenemos un regulador que sigue poniendo normas, tratando de crear competencia, donde ya no cabe más. Para mí la peor multa es perder un cliente.

– ¿Pero son normas que buscan generar competencia, no?

– Están orientadas más a una labor de fiscalización que a generar competencia. Más o menos el 40% de los desarrollos tecnológicos que hacemos tienen que ver con satisfacer lo que nos pide la autoridad. Eso no tiene beneficio real para los clientes. La regulación está pensada en evitar desequilibrios que puedan generar mercados monopólicos o duopólicos, pero con cuatro operadores, más bien debería irse desregulando.

Modelo express

– En medio de las novedades, Entel lanzó en Perú las “tiendas express”. ¿De qué se trata y qué ven en esta vertical del negocio?

– Pese a que hemos crecido bastante en cobertura de nuestra red, no habíamos acompañado ese proceso con una capilaridad de tiendas geográficas. Vimos la oportunidad con estos locales, que tienen un modelo bastante liviano, que trabajamos con un socio, a modo de franquicia, con quien compartimos el riesgo.

Los puntos se escogen con inteligencia artificial y el modelo es bien atractivo, manteniendo nuestra identidad. Hemos lanzado 130 tiendas en un año, que nos han acercado a zonas donde no estábamos antes, y el plan es ir a más de 200 a 2025.

Lee la entrevista completa en DFSUD.com.