

**Chris Bannister volvió este viernes a ser el CEO de la compañía que fundó y Mauricio Ramos se convirtió en presidente de la nueva Wom. Ambos dicen que la convivencia con las autoridades y la competencia será ahora más madura. "Wom no va a cometer los errores del pasado", promete Ramos, quien dice que el directorio entrante no tiene como mandato de sus dueños la venta de la firma. Lo que no cambiará es el Tío Wom. "Aún no usaré corbata. Seguiré viajando en Metro", dice Bannister.**

Una reportaje de PAULINA ORTEGA / IGNACIO BADAL Foto ANDRES PEREZ

# "Wom no se vende"

**Y**a casi ha pasado un año desde que Wom inició su travesía por el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de Estados Unidos, en busca de salvar una compañía que llegó al mercado chileno hace 10 años a poner presión sobre el resto de las empresas telefónicas con una agresividad publicitaria y comercial cuyos efectos siguen vigentes. Bajo el paraguas financiero del fondo de inversión inglés Novator, Chris Bannister partió la compañía desde cero con el discurso de democratizar la telefonía móvil y el acceso a internet. Aunque logró poner a Wom entre las cuatro mayores compañías de telecomunicaciones, las guerras de precios y desaciertos financieros llevaron a Wom casi a la bancarrota.

Casi, porque tras casi un año, este viernes 21 de marzo Wom llegó al final de la carrera por su salvación. El Effective Day marcó el final de su reorganización judicial, lo que abre la puerta a que Bannister, conocido también como "Tío Wom", vuelva a ocupar su cargo predilecto de CEO. Pero esta vez con otros dueños, los acreedores, con quienes trabajó codo a codo desde abril del 2024 para eludir la quiebra de la compañía.

La segunda vida de Wom, o "esta Nueva Wom", como ellos insisten en repetir, estará dirigida por dos personajes principales: Mauricio Ramos, presidente del nuevo directorio, y Chris Bannister como gerente general.

Esta no es, sin embargo, la primera vez que estos dos ejecutivos se ven las caras. Ambos compitieron en el mismo mercado, por allá por 2019, cuando Wom llegaba a Colombia con el inglés al mando, y con Ramos era gerente general de Milicom, dueña de la marca de telefonía móvil Tigo.

Se reencontraron gracias al Grupo Ad Hoc, integrado por los nuevos dueños de Wom que componen BlackRock, la mayor administradora de activos del mundo; Amundi Asset Management, la mayor gestora de Europa; la

chilena Moneda Asset Management, y la británica Man GLG Partners.

Bannister fue despedido por su antiguo jefe, el ex dueño de Wom Thor Björgólfsson, a pocos días de ingresar al Capítulo 11. Posteriormente, el Grupo Ad Hoc se interesó por contratarlo como asesor en el proceso, pidieron autorización al Tribunal de Delaware, que llevó todo el proceso de reorganización, y lo llamaron.

"La primera pregunta que hice fue '¿qué van a hacer con Wom?', porque si vas a comprarla, darla vuelta y luego venderla a la siguiente persona a la vuelta de la esquina, ese no soy yo. No necesito hacer eso, no me interesa en absoluto", relató Bannister a Pulso.

"Diez meses después, he estado trabajando con ellos dos a tres veces a la semana, donde sea que estén ellos en el mundo responden las llamadas. Les apasiona involucrarse. Les apasiona querer saber más. Son personas que creen y que conocen a Wom. Quería chequear si ellos tenían la misma visión que yo, porque el último dueño no, y me fui porque no voy a trabajar para alguien que no tenga la misma visión que yo. No lo necesito. Eso es lo bello de alcanzar mi edad (65), puedo decir que no", añadió.

Hace unos meses atrás se unió al equipo Mauricio Ramos. Quien fuera directivo de Milicom hasta septiembre del 2024, ya traía a cuestas la reestructuración de esa empresa de telecomunicaciones en 2015. Y él mismo se encargó de despejar los temores de Bannister: "Wom no está a la venta", dice rotundamente. "Ese no es el mandato de este directorio", asegura Ramos.

Ramos dice que lo llamaron hace dos meses desde una de las cuatro empresas que constituyen el Grupo Ad Hoc con la que tiene particular afinidad, pero que no nombró, quienes le contaron que habían mencionado su nombre al resto de inversionistas para incorporarlo al directorio. Según los documentos oficiales en Estados Unidos, Amundi fue la que designó a Ramos.

Más avanzado el proceso, Ramos recibió la



pregunta clave: '¿puede Chris Bannister ser tu CEO?'. "Música para mis oídos", dice Ramos. "Tengo mucho respeto por este hombre, porque en las conversaciones que tuvimos, él ya me había dicho que entiende que el nuevo Wom necesita un enfoque diferente".  
 ¿Por qué Ramos, prácticamente retirado, decide incorporarse al proyecto? "Lo que me hizo sentir cómodo es que este es un nuevo Wom, un Wom distinto" dice.

## "No se van a cometer los errores del pasado"

Mauricio Ramos, abogado y economista colombiano que trabajó en Liberty Global Latin America por 15 años y en Chile fue CEO y presidente de VTR, detalla qué define a la nueva Wom y qué la distingue de la anterior.

Parte por su grupo de accionistas: "Son inversionistas institucionales de clase mundial. La razón por la cual los miembros del directorio, yo incluido, nos hacemos parte de este proyecto es porque nos encanta poner nuestro nombre y asociarlo con este grupo de inversionistas. Entonces, primera gran diferencia: grandes inversionistas, nombres con reputación que entran detrás del nuevo Wom", dice, deslizando una crítica subliminal al controlador anterior, Thor Björgólfsson, el primer multimillonario de Islandia, a quien varios medios han culpado, entre otros, de la severa crisis financiera que sufrió su país en 2007, cuando dos bancos que tenían gran parte de su patrimonio se fueron a quiebra, y el Estado tuvo que asu-

mir las pérdidas.

Aunque los nuevos controladores son firmas con una fuerte reputación detrás, tienen un gran pero, y es que nunca se han desempeñado en la industria de las telecomunicaciones. "Por eso ponen un directorio donde hay mucho conocimiento de telecomunicaciones", se defiende Ramos. Además de él y Bannister, quien será CEO y director al mismo tiempo, también incorporaron a Claudio Muñoz, ex presidente de Telefónica en Chile.

La segunda diferencia, entonces, es que "WOM necesita un top-notch governance (gobernanza de alto nivel). El mejor directorio posible que podamos tener", advierte el colombiano. "Todo el directorio pone un sello de seriedad. Dice: 'no vamos a hacer cosas tontas, seremos realmente serios'", añade.

En la futura mesa también destaca a Eugene Davis, "cuyo expertise es tomar empresas que están saliendo de un proceso de quiebra, de reorganización, y ayudarlas a largo plazo con una fenomenal gobernanza". También suma a Alejandro Puentes, socio de Altis y director de Mall Plaza, "una persona muy conectada con Chile, un hombre que inspira respeto y manda el mensaje de que vamos a hacer las cosas bien hechas", describe.

Que Bannister forme parte del directorio lo hace parte de las grandes decisiones, dice Ramos. "Así, vinculamos la operación, la gobernanza, la estructura y la visión. Eso es lo que



me permite estar sentado en el directorio", complementa el inglés.

"Wom no va a cometer los errores del pasado", asegura el presidente del directorio, con lo que los inversionistas esperan ver una empresa más madura en múltiples aristas. "Se va a relacionar con las autoridades, con el sector empresarial chileno, el sector financiero, de una manera madura, constructiva y de largo plazo", resalta.

Como tercera distinción, Ramos señala: "Este nuevo Wom es un Wom que se va a relacionar para construir industria, para trabajar con los reguladores de manera constructiva, para que Chile tenga una industria sólida en el sector de telecomunicaciones y tenga la garantía de que los operadores que operan aquí son operadores de largo plazo y el país no tenga que volver a vivir una situación como la que desafortunadamente vivió", añade.

**-Y esa relación madura, ¿será también con sus competidores?**

-Por supuesto, responde Ramos.

¿Qué errores del pasado hay que afinar en la nueva gestión, tomando en cuenta que

Chris Bannister forma parte de ese pasado?

El británico se apresura a contestar que no cree que sean muchos esos errores, puesto que, enfatiza, "Wom logró pasar de un 0% de participación de mercado a un 25%". Ramos dice que lo que llevó a la firma casi a quebrar "fue la estructura de capital de la compañía. Y eso es lo que se ve que el grupo está corrigiendo: reduciendo la deuda, poniendo dinero fresco y avanzando con muy bajos ratios de apalancamiento", asegura.

Con el ingreso del Grupo Ad Hoc, y como resultado del Capítulo 11, serán US\$500 millones en capital fresco los que se inyectan a Wom, con lo que esperan reducir la deuda a solamente US\$330 millones: "niveles cómodos y razonables", califica Ramos. "La deuda neta, en relación al Ebitda, antes de los arrendamientos de las torres, es de una vez. Si incluyes los pagos de los arrendamientos, es 2,8 veces, menor de 3. Es una estructura de capital saludable, buena para los estándares de la industria y que hace que el nuevo Wom quede con una estructura de capital para el largo plazo. Este nuevo Wom es diferente en todos estos niveles", reitera su

nuevo presidente.

### ¿Un nuevo Chris Bannister?

El viernes dejó el puesto de presidente ejecutivo (CEO) quien acompañó a Wom durante toda su reorganización: el argentino Martín Vaca Narvaña, quien justamente reemplazó a Bannister en marzo de 2024.

El "Tío Wom" describe así lo hecho por Vaca Narvaña como CEO: "Hace 12 meses, él llegó y la firma era número 2. Seguimos en el número dos. Teníamos 2.100 womers (trabajadores) y seguimos teniendo 2.100 womers. Ha mantenido la cultura, ha estado trabajando profesionalmente y manteniendo la motivación de la gente, siguiendo en el puesto número dos. Ha mantenido la energía viva y eso no es fácil bajo el Capítulo 11.

El presidente del directorio apunta a que el trasandino hizo un trabajo elogiado en un momento tan difícil como el proceso de reorganización financiera, "con lo duro que es ser CEO con poco dinero disponible, el proceso de quiebra y aún así lograr mantener todo unido".

Ramos cuenta que Vaca fue considerado para mantenerse como CEO mientras el Grupo Ad Hoc ordenaba los detalles de gobernanza, y que aunque no se queda al mando de la firma, seguirá siendo asesor del directorio.

Bannister, a su vez, fue la figura icónica e incluso imagen de marketing de la antigua Wom, una compañía que se caracterizó por la agresividad comercial y su frontalidad con la competencia. Es cosa de recordar las publicidades en contra de la marca inventada "Clavistel" (acrónimo de Claro, Movistar y Entel) que fueron una constante en las campañas de Wom durante seis años. El nuevo CEO de la compañía no considera esto un error y resalta que lo que otros llaman agresivo, él lo denomina innovador.

"Nosotros evidenciamos malas prácticas de la industria. (La publicidad) era una buena plataforma para hacerlo. Funcionó hace 10 años atrás, mucho tiempo atrás. Queremos seguir compitiendo agresivamente, no estoy aquí para mantener un status quo (...) ¿Voy a seguir compitiendo con Entel o Movistar? Seguro que sí. ¿Será innovador? Seguro que sí. Porque eso es lo que hago, lo que Chile quiere. Y todos se beneficiarán", advierte Bannister.

Expertos de telecomunicaciones han sido enfáticos en que Wom no puede seguir con la guerra de precios que comenzó hace una década para sostener sus números y para que la industria se financie. "¿Por qué quisimos posicionarnos en Chile en 2015? Porque tenía los precios más abusivos ciertamente en Latinoamérica, por no decir del mundo. Esta batalla ya se ganó. Entonces, habrá promociones, el precio jugará su parte, pero no todo", anuncia.

Subir los precios, dice, no está en los pla-

nes por ahora. Bannister apunta a otras formas de generar rentabilidad como reducir costos a través de innovación, por ejemplo, compartiendo infraestructura. No a través de reducciones de personal.

¿Pero dónde estará el foco en la estrategia operativa? Ramos dice que el directorio quiere "proveer retornos a los inversionistas y ser rentable en el largo plazo; se trata de sostenibilidad y eso incluye rentabilidad para los accionistas para que sigan teniendo acceso a capital y continuar invirtiendo".

De parte del CEO de Wom no hay un dilema entre apostar por rentabilidad o crecimiento, o entre telefonía móvil e internet hogar: "No tengo por qué escoger", recalca. "Tengo 7.500 kilómetros de fibra óptica. Puedo conectar otras telecos y otros servicios. Nadie más puede hacerlo. Yo puedo. Tengo la mayor red móvil. Puedo hacerlo a través del comercio mayorista, a través de mis propios canales, a través de empresas. Esa es la belleza de tener el 24% del mercado", manifiesta.

Entre algunos planes menciona mejorar la presencia en el segmento de empresas, mejorar su imagen y marketing en segmentos de mayor ingresos, monitorear "nuestra enorme huella 5G mediante la innovación y la colaboración de socios para impulsar la Sociedad Digital", y realizar una revisión activa de las opciones de fibra para maximizar el valor y la eficiencia.

Entonces, Bannister resume su meta: "crecer, ser el líder en las comunicaciones. Pero es más importante tener servicios más profundos, tener más innovación. Porque ya somos rentables".

Pese a todos estos cambios que los nuevos dueños de la compañía quieren implementar, Bannister advierte que "aún no usaré corbata. Seguiré viajando en Metro. No he cambiado realmente. No creo que un traje me haga más listo, ni que una corbata me haga más inteligente. Me vestiré como quiero vestirme".

¿El Tío Wom quedó atrás? "Tío Wom o Chris Bannister, la verdad es que no veo diferencia", dice en un inglés británico cerrado, porque aún se resiste a hablar español, aunque se nota que lo entiende.

Ramos, bromeando, le lanza un desafío: su bono va a depender de que la próxima entrevista que dé sea en español y de que se le vea vestido de traje y corbata. A cambio, Ramos responderá haciéndose su primer tatuaje.

"Tío Wom es un apodo que me puso la propia gente en Chile. Viajo en Metro todos los días y comparto con la gente, es un apodo que veo como un cumplido que vino de la gente y que es parte de la épica de Wom. Si me quieren seguir llamando Tío Wom, está bien, es parte de la cercanía y conexión que tengo con la gente en Chile. Siempre he sido y seré Chris Bannister", explica. ●