

EL DEAL

POR SANDRA BURGOS

Este 4 de julio, el argentino Martín Vaca Narvaja (52 años), cumplió 3 meses como CEO de WOM. Llegó en medio de la tormenta desatada cuando la empresa se acogió al Capítulo 11 de la ley de Quiebras de Estados Unidos, que gatilló también la salida de Chris Bannister.

Vaca venía conversando con Novator -el fondo controlador de WOM- desde fines de 2023. Y tuvo una primera entrevista con Thor Björgólfsson -aquí en Chile- el 4 de enero de este año. "Vine por el día a reunirme con él solamente. Ahí lo conocí, conversamos de la compañía y su situación. Volví a reunirme con ejecutivos del grupo y con él a principios de febrero en Colombia, y después, cuando finalmente el directorio decidió presentarse en el proceso de Capítulo 11, a fines de marzo y acepté el desafío", explicó a Señal DF.

Dice que pese a la situación financiera en que se encontraba la compañía no lo dudó, porque ya le había tocado asumir retos similares.

Vaca tiene 30 años de experiencia en la industria de las telecomunicaciones. En 1999 fue gerente general de Personal Paraguay, la subsidiaria del grupo Telecom Italia en ese país. Antes había iniciado su carrera profesional en las áreas de administración y finanzas. También estuvo 9 años en Brightstar Corporation, que se dedica a la distribución de tecnología móvil y soluciones. Antes de llegar a WOM estaba en el directorio de Apex America, una empresa de servicios especializada en Customer Experience.

"Durante todos estos años, antes de sumarme a WOM me tocó en muchas veces la responsabilidad de tener que encarar reestructuraciones de deuda", explicó. Es el caso de Telecom Personal Paraguay, en 2002, donde fue parte de la renegociación de la deuda privada más grande de la historia de Argentina. "La compañía después de eso salió fortalecida, volvió a crecer, recuperó market share y cuando salí de Paraguay, en el año 2005, era número uno del mercado", añadió. Eso es lo que espera que suceda con WOM, cuya deuda al día de hoy alcanza los US\$ 1.000 millones.

El plan de tres etapas

- ¿Con qué proyecto en su cabeza llegó a WOM?

- Llegué el 4 de abril con tres



Martín Vaca, CEO:

"No hay restricciones para nadie, todos pueden presentar ofertas por WOM"

Es el tercer gerente general en seis meses. El ejecutivo argentino llegó a las 24 horas que se anunciara que WOM se había acogido al Capítulo 11 en EEUU. Habla de lo que ha hecho en estos 90 días a la cabeza de la compañía y señala que hasta octubre "no vamos a tener una idea de cual será el plan de la compañía".

horizontes de tiempo bien marcados. El inmediato, el corto plazo y el mediano plazo. Claramente, mi objetivo inmediato fue estabilizar la compañía y ordenarla, sin afectar el servicio ni la experiencia de los clientes. Ajustamos procesos administrativos y de gestión que eran necesarios en ese momento y, en tres meses lo hemos logrado.

Con los flujos de la compañía comenzamos a pagar regularmente todas las nuevas obligaciones post petición Capítulo 11 y gracias a la disposición del DIP [crédito proporcionado por JPMorgan por US\$ 210 millones], hemos comenzado a llegar a acuerdo con proveedores. Ya hemos contactado a más del 75% de los proveedores

locales y cerrado acuerdos con el 40%. Nuestro objetivo es completar ese ciclo y cerrar acuerdos con todos durante el tercer trimestre de este año. Además, reactivamos el plan de inversión tanto para 5G como Fibra Óptica Nacional (FON).
 - ¿Estaba paralizada la inversión en las redes?

- Los meses anteriores a la pre-

sentación del Capítulo 11 se había paralizado temporalmente, pero sólo esos meses. Hemos conversado mucho con Subtel, la principal preocupación del subsecretario, como de muchos otros stakeholders, era la continuidad operativa. Estuvimos muy cerca de ellos pasándoles reportes muy continuos para ir demostrando que los compromisos se iban cumpliendo. Y también nos marcaron claramente esas dos prioridades de FON y de 5G, particularmente 5G. Completar este año, sobre todo las localidades obligatorias que están pendientes, con un plan priorizado para llegar de acá a fin de año. Eso lo estamos ejecutando y está a cargo Gonzalo Veas, que es nuestro CTO. Con él hacemos seguimiento semanal, muy detallado del plan para 5G.

- ¿Qué otros cambios se han hecho?

- También relanzamos comercialmente la compañía con este nuevo concepto de "eres más WOM de lo que crees". Además pude redefinir y tener un nuevo equipo ejecutivo para esta etapa que viene.

- ¿A cuántas personas trajo a la primera línea?

- A dos, a Inés Ostenrieder como nuestra CFO, una persona de una trayectoria excelente, muy conocida en el sistema financiero chileno que estuvo en Cencosud y también en reestructuraciones de deuda.

Asimismo, se incorporó Lucas Airaud, como COO, que también tiene muchísimos años en las áreas comercial y de marketing en la industria. El ha tomado las responsabilidades de marketing, ventas y customer care para el segmento consumer.

El acuerdo y los plazos

- ¿Cómo consiguen llegar a acuerdo con el comité ad hoc, que son los bonistas que querían que el proceso de WOM se trasladara a Chile?, ¿cómo se dio el acercamiento?, ¿quienes fueron los gestores del acuerdo?

- Fue algo de último minuto. El proceso de negociación en sí con los proveedores, los bonistas ad hoc, los llevó adelante el Comité Especial, que es un comité formado por dos de los seis miembros del directorio y que son totalmente independientes: Timothy P. O'Connor/Tim (especialista en reestructuraciones)





Una vez que se presenten las ofertas vinculantes, en octubre, vamos a tener una idea de cuál es el plan de la compañía".

y Christopher Sontchi (ex juez de quiebra de Delaware), ambos con una reputación intachable.

Si bien en el directorio hay 3 representantes de los accionistas y yo como CEO, este tipo de negociaciones son reservadas para el Comité Especial. Ellos llevaron adelante la negociación y ellos acordaron con los bonistas los términos en detalle, que se van a presentar el próximo 15 de julio a la Corte para su validación.

- ¿En qué consisten esos acuerdos?

- Todavía son confidenciales. Me encantaría poder contarte más, pero no puedo.

- Pero ese acuerdo contempla el proceso de marketing, que es la búsqueda de un socio o una fórmula para solucionar el problema financiero de WOM.

- El segundo objetivo, de corto plazo que me propuse cuando llegué es generar el mayor valor posible para WOM y que haya una solución, que puede ser una reestructuración de deuda, el ingreso de un nuevo inversor, una combinatoria de ambas. ¿Por qué? Porque eso es lo que va a dar el mayor valor para todos los acreedores. Por eso era importante que el caso quedara en la corte de Delaware y que se siga el cronograma que está establecido.

- Además del 15 de julio que es cuando la jueza se pronuncie sobre el acuerdo al que llegaron, ¿qué otras fechas son clave?

- El 24 de junio, el Banco Rothschild lanzó el proceso para contactar a los potenciales interesados. El 9 de agosto es la fecha en que se presentan ofertas no vinculantes. Luego, a más tardar el 18 de octubre se presentan las ofertas vinculantes y de ahí en adelante, en función de la oferta que se elija, vendrá la ejecución.

- ¿Cuánto tiempo tardarán en tomar esa decisión?

- Eso puede ser flexible, porque de nuevo, depende mucho de la estructura de la solución, que tiene distintas opciones y múltiples combinaciones: emisión de deuda, ingreso de capital, venta o no venta de parte de la infraestructura. Todas las opciones son posibles y pueden ser separadas o combinadas.

- ¿Quién definirá cuál será la mejor propuesta, el directorio, Novator?

- Quienes asesoran en la evaluación de la oferta es el banco que tenemos contratado, Rothschild, el management y yo, que participo como CEO, pero la decisión es exclusiva del Comité Especial, de los dos directores independientes, lo que garantiza total independencia y transparencia. Los directores que tienen vínculo con el controlador de la compañía no participan ni en la evaluación ni en la decisión.

Después que el Comité Especial

tome la decisión, se hará pública y habrá un período de objeciones y luego la jueza debe escuchar, evaluar y tomar una decisión final y después esa decisión se tiene que implementar. En función de cuál sea el tipo de solución, la decisión puede llevar más o menos tiempo y la implementación también depende de eso. Nuestro interés, como lo dijimos desde el primer momento, es que pase rápido, lo más rápido posible.

- ¿El 1 de enero de 2025 podrá haber una nueva WOM?

- No creo, es muy difícil poner una fecha.

- ¿Qué propuesta van a presentar al tribunal el 15 de julio si al final todo dependerá de lo que pase con el proceso de marketing? Da la sensación que el acuerdo es una declaración de intención pero no un plan.

- Una vez que se presenten las ofertas vinculantes, en octubre, vamos a tener una idea de cuál es el plan de la compañía.

- Y entremedio ¿qué?

- Para el corto y mediano plazo

tenemos un presupuesto y los fondos necesarios para ejecutar ese plan, que vienen de los fondos que genera operativamente la compañía y adicionalmente del DIP. Entonces, cuando yo te decía que de acá a fin de año vamos a terminar el 100% de las actividades obligatorias y que a fin de año vamos a terminar el proyecto FON, no fue una expresión de deseo o una idea, es un plan.

- ¿Los US\$ 210 millones les alcanzan para llegar hasta fin de año?

- Alcanzan para completar todo el capex, sino no hubiéramos tomado el compromiso.

- Si la mejor oferta que reciben es la compra de la empresa, ¿cómo se garantiza que se cumplirán todos los compromisos acordados?

- Los compromisos son de WOM como empresa, independiente del resultado del proceso de marketing.

- Ustedes definirían que harían una lista de 98 posibles interesados, ¿consiguieron hacer esa lista?

- Sí y ya hay muchos que están en conversaciones directas con el banco, muchos ya firmaron, están solicitando información o recibieron

información y ya están en proceso.

- ¿Qué características tienen estos 98 posibles interesados?

- Hay inversionistas, operadores regionales y globales, no hay restricciones para estar interesado, para presentar oferta. Después, al momento de decidir el comité evaluará cada una de las propuestas y va a decidir por la propuesta que genera más valor para todos los stakeholders y por supuesto acreedores y bonistas también.

- ¿Podrían presentar una oferta y entrar a la propiedad de WOM, Entel, Claro y Movistar?

- Todo el que esté interesado se puede presentar.

- ¿Y podría participar un fondo en el cual estén los actuales accionistas, Novator?

- No hay restricciones para nadie, todos pueden presentar ofertas por WOM.

- Si el proceso se llega a atrasar más de lo previsto, hay un Plan B para que WOM pueda seguir operando?

- Esta es una compañía operativamente sólida, hoy está ordenada, tiene un plan estratégico y operativo que estamos ejecutando. Estamos poniendo toda el esfuerzo y la intención para que se cierren las negociaciones lo más rápido posible, porque es lo mejor para todos. Y si no fuera el caso, por supuesto, hay un plan B de extender la situación actual y la base vuelve a ser la misma, la estructura de deuda.

- Si la empresa es sólida operativamente, tiene ingresos, entonces, ¿por qué se llegó a esta situación? ¿Es porque los controladores sacaron US\$ 300 millones?

- Christopher Laska lo explicó muy bien, esto fue una tormenta perfecta, donde en un momento se conjugó un peak de demanda de capital para ejecutar los proyectos de inversión, con tasas internacionales que empezaron a subir significativamente, a lo que se sumó la reducción del apetito de las entidades financieras para dar crédito a proyectos en todos lados y particularmente en Latinoamérica. Adicionalmente se venía el refinanciamiento de la deuda de bonos emitidos, esas cuatro cosas al mismo tiempo crearon esta tormenta. ¿Qué pasó después? Cuando las entidades financieras vieron que no se renovaban las deudas, en 2023 bajaron la categoría. Al bajar la categoría, la compañía se quedó sin el financiamiento de corto plazo y ahí entramos en un loop perfecto. El famoso tema de los US\$ 300 millones fue antes de esto y en el momento que se ejecutó se hizo informando a todo el mundo debidamente y quienes tenían que dar su consentimiento, los bonistas, lo dieron en ese momento.

- ¿Entonces la responsabilidad de que salieran esos US\$ 300 millones es de todos, accionistas y bonistas?

- En el momento que se tomó la decisión se entendió que era la decisión correcta y se hizo de forma correcta, informando y obteniendo los OK de quién había falta para que se pueda hacer.

- Ahora, mirando con perspectiva, esos US\$ 300 millones no le hubieran venido nada de mal a WOM, a lo mejor no estaría en esta situación.

- Yo miro para adelante. Saliendo de esta situación, la estrategia de WOM sigue siendo crecer. La expansión de clientes sigue siendo una de las vías de crecimiento, pero ya no es la única y no tan relevante como era antes. Entonces hay ciertos segmentos de mercado sobre los que tenemos un market share bajo y que serán ahora nuestro foco de crecimiento, sobre todo el segmento B2B y el ofrecer a nuestra base de clientes un ecosistema de servicios digitales. Tenemos casi 200 tiendas en las mejores ubicaciones del país y tenemos un potencial muy importante de expandir nuestra oferta de productos en esas tiendas.

- Desde su mirada de CEO, ¿qué figura es la más óptima para la compañía?

- Es muy difícil decir ex ante, va a depender mucho de la estructura que tenga cada una de las propuestas, sería hacer futurología.

Retraso de 5G y FON: "Vamos a usar todo el plazo que dispongamos para buscar un acuerdo"

WOM tiene pendiente terminar los proyectos de 5G y Fibra Óptica Nacional (FON) que se adjudicaron el año 2021, los cuales -según su propuesta- debían estar terminados en octubre de 2023. Este retraso los tiene en un proceso judicial para frenar el pago de las boletas de garantía por el no cumplimiento de la propuesta, a lo que se suman las multas por cada día de retraso.

- ¿Cuándo van desplegar toda la red 5G?, porque habló de terminar a fin de año las localidades obligatorias, no toda la red.

- El foco es terminar todas las localidades obligatorias que están pendientes a fin de año en 5G. Tenemos el 80% de antenas construidas en las tres bandas adjudicadas. En FON tenemos recepcionadas y operativas 2 de las 5 macrozonas adjudicadas, con 7.415 kms construidos, correspondientes al 99%, quedando sólo 96 kms.

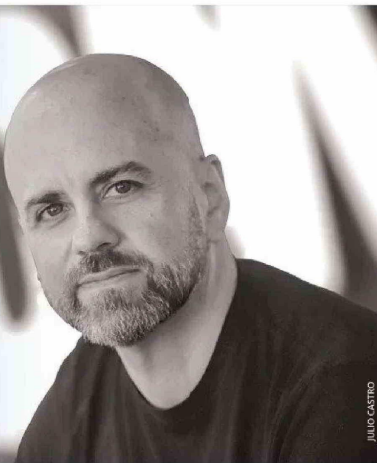
- ¿Está de acuerdo Subtel con ese plan?

- Lo ha revisado desde el punto de vista técnico y estamos discutiendo los detalles.

- Entonces no lo ha aprobado aún.

- Todavía no está aprobado. No obstante, se está ejecutando y se va a cumplir de acá a fin de año.

- ¿Qué pasará con las contingencias legales por la 5G y FON? Estaban en conversaciones para ver si iban al



CIADI y como el tema se judicializó el Gobierno tiene las boletas de garantía congeladas.

- Mi objetivo es llegar a una solución acordada y estamos poniendo todo el esfuerzo para hacerlo, y todavía tenemos un tiempo más para buscar esa solución.

- ¿Con el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones y el de Relaciones Exteriores?

- Sobre todo con la Subtel.

- ¿Pero se han puesto un plazo para terminar toda la red?

- Vamos a usar todo el plazo que dispongamos para buscar un acuerdo.

JULIO CASTRO