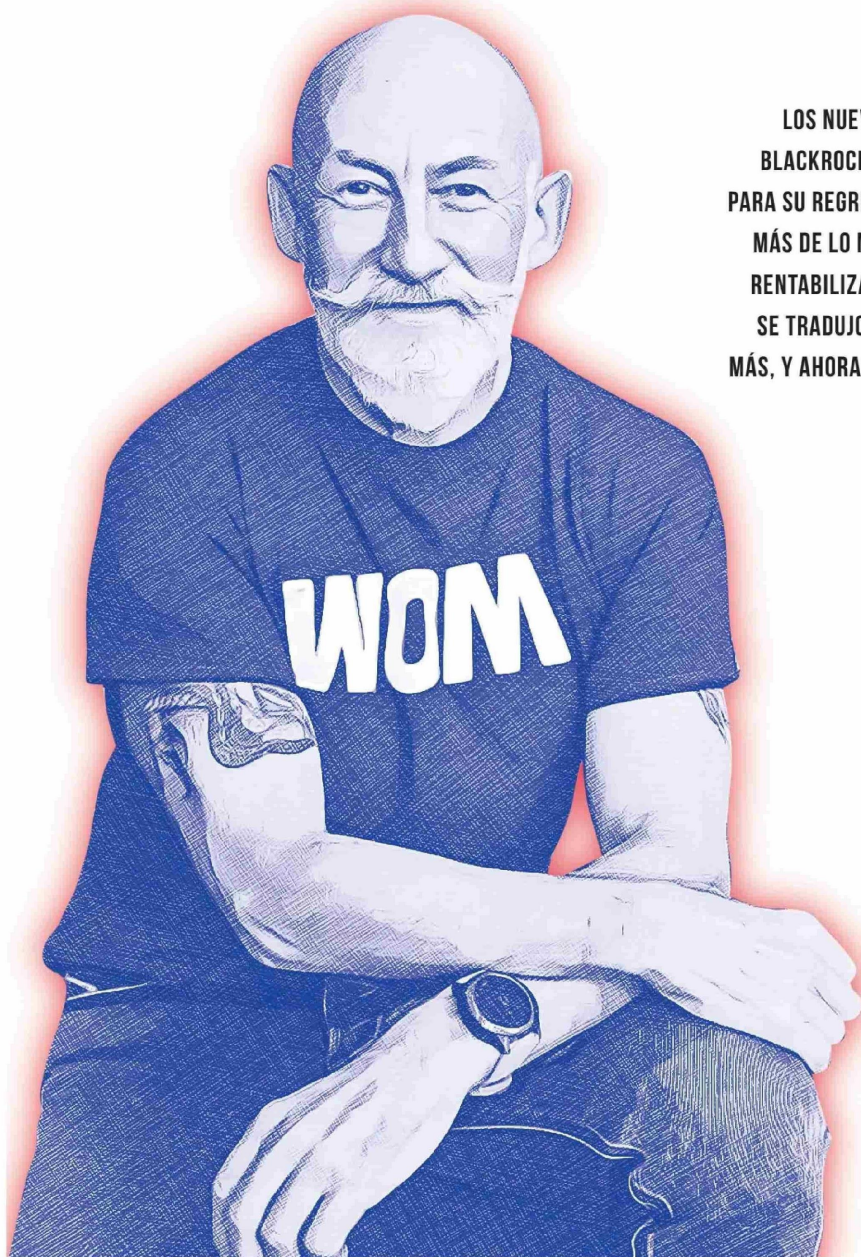


LA METAMORFOSIS DE CHRIS BANNISTER EN SU REGRESO A WOM



LOS NUEVOS DUEÑOS DE LA EMPRESA, LOS FONDOS MONEDA, BLACKROCK, AMUNDI Y MAN GLG, LE PUSIERON UNA CONDICIÓN PARA SU REGRESO: ESTA ES UNA NUEVA WOM, NO SE PUEDE HACER MÁS DE LO MISMO QUE HICIERON HACE 10 AÑOS, AQUÍ VIENEN A RENTABILIZAR Y RECUPERAR CUANTO ANTES SU INVERSIÓN. ESO SE TRADUJO, EN LO INMEDIATO, EN QUE EL "TÍO WOM" YA NO VA MÁS, Y AHORA BANNISTER VIENE EN ROL DISTINTO Y CON FUERTES CONTRAPESOS EN EL DIRECTORIO.

Chris Bannister sigue subiendo cerros en bicicleta casi a diario desde su departamento en la zona oriente de la capital. Este verano estuvo en Maitencillo y recorrió 50 kilómetros del desierto de Atacama con su hija y el novio de ella, pero también tuvo tiempo para más cosas: rearmar su regreso triunfal a WOM como CEO. Su aterrizaje está previsto para fines de mes o inicios de abril, cuando oficialmente la compañía de telecomunicaciones cambie de propiedad, entre un nuevo directorio y Chris Bannister asuma el máximo cargo ejecutivo. Eso sí, el oriundo de un pequeño pueblo de Manchester, Inglaterra, será "Chris Bannister, el CEO", no más el "Tío Wom".

Los nuevos dueños de la operadora, los acreedores donde está la chilena Moneda, la europea Amundi, BlackRock y el fondo inglés Man GLG Partner, serán quienes tendrán el control real de la empresa, y para hacerlo crearon un robusto gobierno corporativo y ficharon nombres clave que sean un contrapeso efectivo de Bannister.

Amundi nombró como su representante y presidente de la mesa a Mauricio Ramos. Este personaje es clave para la nueva WOM. Estuvo en Liberty cuando eran dueños de VTR, donde llegó a ser presidente y CEO de la chilena, luego hizo una carrera intensa en Millicom, otra de las grandes

operadoras telco de Centroamérica y que acaba de comprar los activos de Telefónica en Colombia y también es parte del directorio de Charter Communications, una telco con base en EEUU.

Varios consultados concuerdan que el nombramiento de Ramos es una señal clara a la administración. A Bannister en particular. "El poder real lo tendrá Ramos, no Bannister", dice un conocedor de las tratativas. De hecho, cuando le ofrecieron el puesto a Bannister, los acreedores le advirtieron que esta era una nueva compañía, que venía saliendo de un Chapter 11 y que los nuevos dueños son fondos de inversión que tienen como única motivación recuperar su inversión y rentabilizar la empresa para luego, eventualmente, venderla.

Por lo mismo, Ramos será la contraparte de Bannister ante cualquier cambio brusco que quiera hacer. Una guerra de precios, como la que inició hace 10 años cuando llegó a WOM, está descartada de plano. No hay dinero ni espacio para maniobrar en ese sentido. También buscarán mantener un tono más neutro en sus campañas publicitarias. No más el chico malo de la industria.

Quienes han conversado con Bannister en el último tiempo concuerdan en que el ejecutivo está plenamente consciente que no puede repetir exactamente la misma fórmula que hace 10 años, porque muchas cosas han cambiado, él mismo también. En telefonía móvil, ya son de los principales operadores. Los nuevos dueños no tienen experiencia operando telcos, como sí lo tenía Novator, y la industria en Chile en su conjunto ha cambiado. Además, a diferencia de su bullado quiebre de relaciones con Novator cuando intentó volver antes del Chapter 11, con los nuevos dueños logró sintonía de inmediato porque estaban dispuestos a inyectar capital fresco, no dejar caer la empresa y volverla a hacer crecer, algo que motiva a Bannister.

Los otros nombres del directorio apuntan a ese mismo horizonte: recuperar dinero, volver a hacer crecer la marca y rentabilizarla. BlackRock eligió a un prestigioso consultor de Pirinate Consulting Group, Eugene Davis; mientras que dos chilenos completan la mesa: Alejandro Puentes, socio de los Müller en Altis, y director de Mall Plaza, que fue designado por Man GLG; mientras que Moneda puso a un conocido de la industria local. Se trata de Claudio Muñoz, ex presidente de Telefónica e Icare.

Ellos serán directores en la matriz WOM Cayman Holdings, que comandará las operaciones de Chile y sus subsidiarias.

Con quiénes llega

Dicen que Bannister ha comentado sus planes con su reducido círculo de amigos más cercanos en Chile. Pero ante la pregunta de con quiénes va a trabajar, siempre responde que todo está por verse y que ya existe un equipo.

El futuro CEO no tiene un gran margen de acción ni presupuestos para levantar a ejecutivos top de la competencia. Además, la marca WOM está dañada tras el Chapter 11 y primero hay que salir a recuperar participación de mercado y enfocar la firma en un nuevo camino.

Bajar costos vía reducciones de personal o fusiones de áreas es una de las alternativas que podrían barajarse. Por lo mismo, Bannister aún no ha salido a buscar equipo propio y trabajará con el equipo vigente.

De hecho, ante el Tribunal de EEUU, WOM dijo que la plana ejecutiva sólo tendrá un cambio. El CEO actual, Martín Vaca, dejará su puesto actual y será asesor del directorio. El resto de la plana ejecutiva seguirá como está: Eduardo Jara en Asuntos Gubernamentales, Sostenibilidad, Legal y Regulatorio; Inés Ostenrieder como CFO; Gonzalo Veas en Tecnología; Bárbara Parejas en recursos humanos; Eduardo Airaud en marketing, y Carl Niklas como vicepresidente de Estrategia y Nuevos Negocios.

Lejos está el primer equipo con el que Bannister llegó a WOM, donde su principal aliado era Sebastián Precht, Andrés Ok en ventas y operaciones, Sandra Díaz en recursos humanos, Stefan Evergard en el área técnica, Marcelo Fica en legal y luego se sumó Álvaro Araya como CFO. Hasta ahora ninguno habría recibido ofrecimientos para volver.

Al interior de la firma hay tranquilidad con la llegada de los nuevos dueños y el regreso de Bannister. Además, uno de los logros que más destacan es que salieron del Chapter 11 en menos de un año manteniendo en operación la empresa y en gran parte es por el rol de Martín Vaca, por lo mismo que el directorio decidió dejarlo como asesor clave, aunque ese rol no será de dedicación exclusiva y el profesional estaría evaluando nuevos desafíos.

Para retener talentos, y entendiendo que la situación financiera es compleja y sueldos millonarios están descartados por ahora, los nuevos dueños (el Grupo Ad

QUE WOM COMPRE A TELEFÓNICA, POR EJEMPLO, AUNQUE PODRÍA SER UNA OPCIÓN, NO TENDRÍA TANTO SENTIDO IR POR LA OPERACIÓN COMPLETA, PERO SÍ PODRÍA COMPRARLE SU CARTERA DE CLIENTES EN FIBRA ÓPTICA, DONDE CONCENTRAN EL 39% DEL MERCADO.

Hoc), permitió que se entreguen acciones por hasta 5% del total de la empresa. Todo eso debe ser aprobado por mayoría absoluta del directorio, a propuesta de Bannister.

Foco en internet hogar

Bannister también tiene claro a qué vuelve. Sin soltar su liderazgo ya ganado en el mercado de telefonía móvil con más de 8 millones de clientes, el foco total de la empresa estará en internet residencial, donde han invertido enormes cantidades de dinero para tener cobertura nacional, pero la participación de mercado sigue siendo muy pequeña. Rentabilizar esa inversión y copar ese espacio de mercado es el foco número 1 de Bannister.

A diciembre de 2024, WOM tiene poco más de 200 mil clientes, apenas un 6% del mercado de 3 millones de conexiones con fibra óptica.

Por lo mismo, todo el esfuerzo publicitario y comercial va a estar en expandir ese negocio, donde el margen para crecer es enorme, pero más complejo que el mundo móvil: la gente no cambia su operador de internet en casa tan fácilmente como lo hace con su compañía de celular. Y ahí, otra vez, el rol de la dupla entre Mauricio Ramos, un experto en internet domiciliario tras su paso por VTR, con Bannister, será clave.

Además, Bannister llega a un mercado complejo y cambiado respecto a hace una

década cuando fue el CEO de la primera WOM.

Al frente, en el mercado de internet domiciliario, tiene un coloso como ClaroVTR, que ahora buscará potenciar su presencia en telefonía móvil, sin perder su supremacía en internet hogar. Los mexicanos ya saben que WOM va por un pedazo de su torta, pero no van a dejarse arrebatar tan fácilmente.

Lo que descartan en el mercado es una guerra de precios en este segmento. Ni ClaroVTR, ni Telefónica ni Entel, ni menos WOM que viene recién saliendo de una reestructuración financiera, pueden hacerlo. La batalla podría ser por quién ofrece más velocidad a un precio competitivo, y ahí WOM tiene ventaja porque tiene la tecnología más moderna, y eso Bannister lo va a potenciar.

Como buenos acreedores profesionales, los fondos de inversión que ahora serán dueños de WOM tienen el objetivo de hacer la salida lo antes posible. En el mercado se habla de dos años, aunque otros más conectados con este tipo de activos creen que será en por lo menos cuatro años. El problema ahí es que ya hay un activo grande en venta en la misma industria: Telefónica.

Telefónica en España puso el foco de su crecimiento en Asia, por lo que ya salió de Brasil y Argentina, y está en proceso de irse de Colombia y Perú. Así, de mercados grandes sólo le quedarían México y Chile. Aunque la empresa no ha informado sobre la venta de estos dos países, en el mercado de M&A y de las telecos confirman que sí están en venta.

Por esto, hablar de la venta de WOM en paralelo, es a lo menos complejo.

Un conocedor del proceso de WOM dice que lo que viene ahora es una consolidación del mercado, lo que ya ha ocurrido en buena parte de la región y el mundo, con casos excepcionales como EEUU, donde hoy hay sólo dos operadores.

Que WOM compre a Telefónica, por ejemplo, aunque podría ser una opción, no tendría tanto sentido ir por la operación completa, pero sí podría comprarle su cartera de clientes en fibra óptica, donde concentran el 39% del mercado.

Eso sí, cualquier decisión de ese tipo en WOM pasa primero por estabilizar la empresa, reducir costos y crecer orgánicamente. El directorio y nuevo CEO que asumen en un par de semanas, tienen muchísimo trabajo que hacer. †