

# SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO DE UNE COLOMBIA

Presentación ejecutiva preparada para EPM  
y el Concejo de Medellín



The Pyramid Research Strategic Consulting Group

# Pyramid Research se enfoca en mercados emergentes

- Pyramid Research es una firma de investigación de mercados y de consultoría especializada en mercados emergentes con más de 25 años de experiencia.
- Nuestra cobertura se extiende a más de 100 países a nivel internacional.
- Una empresa del grupo United Business Media (UBM) y parte de la red de empresas de Light Reading Communications
- Oficinas en Boston, Londres, Hong Kong, Miami



# Pyramid Research identifica las mejores prácticas en los mercados internacionales para nuestros clientes.

Nosotros realizamos investigaciones en más de 100 países y tenemos miles de contactos de la industria con proveedores de servicios, fabricantes, reguladores, gobiernos, asociaciones de consumidores y instituciones financieras. Nuestro análisis puede ser realizado de manera global, regional o a nivel de países.

## **Asia**

Australia  
China  
Hong Kong  
Indonesia  
India  
Japón  
Malasia  
Nueva Zelanda  
Pakistán  
Filipinas  
Singapore  
Corea del Sur  
Taiwán  
Tailandia  
Vietnam

## **Europa Occidental**

Austria  
Bélgica  
Dinamarca  
Finlandia  
Francia  
Alemania  
Grecia  
Irlanda  
Italia  
Países Bajos  
Noruega  
Portugal  
España  
Suecia  
Suiza  
Reino Unido

## **Europa Central y del Este**

Bulgaria  
Rep. Checa  
Hungría  
Polonia  
Rumania  
Rusia.  
Eslovaquia  
Ucrania

## **África y Medio Oriente**

Argelia  
Bahréin  
Botswana  
Camerún  
Congo – República  
Côte d'Ivoire  
Egipto  
Ghana  
Irán  
Israel  
Jordania  
Kenia  
Mauricio  
Marruecos  
Nigeria  
Omán  
Katar  
Arabia Saudita  
Senegal  
Sudáfrica  
Tanzania  
Túnez  
Turquía  
Uganda  
U.A.E.

## **América del Norte**

Canadá  
EE.UU.

## **América Latina**

Argentina  
Bolivia  
Brasil  
Chile  
Colombia  
Costa Rica  
Rep. Dominicana  
Ecuador  
El Salvador  
Guatemala  
Honduras  
México  
Nicaragua  
Panamá  
Paraguay  
Perú  
Puerto Rico  
Uruguay  
Venezuela

# Introducción

---

- Introducción
- Entorno del mercado de telecomunicaciones en Colombia
- Posición de UNE en el mercado colombiano
- Alternativas estratégicas para fortalecer el negocio de UNE
- Evaluación de las alianzas estratégicas
- El porqué de la alianza UNE-Tigo
- Evaluación de la alianza UNE-Tigo
- Conclusiones

## Introducción

---

- Pyramid Research recibió el mandato de Empresas Públicas de Medellín para llevar a cabo un análisis para fortalecer y garantizar la sostenibilidad del negocio de UNE Colombia.
- Nuestra metodología consistió en un análisis exhaustivo del contexto actual de las telecomunicaciones en Colombia, un análisis de la competencia, evaluación de las opciones estratégicas para la empresa y el desarrollo de un modelo de sinergias para evaluar el impacto financiero de la mejor opción estratégica.

# Definiciones

---

- **Churn:** Tasa anual de desconexión que representa el número de cuentas móviles desconectadas durante el año calendario como porcentaje del total de cuentas móviles al comienzo del mismo año calendario
- **RGU** (*Revenue Generating Units*) Unidades generadoras de Ingreso: Un suscriptor individual de servicio que genera ingresos recurrentes.
- **EBITDA:** Ingresos antes impuestos, interés, depreciación y amortización
- **CAPEX:** Gastos de capital
- **OPEX:** Gastos de operación
- **iDEN** Red Mejorada Digital Integrada (*Integrated Digital Enhanced Network*) es una tecnología inalámbrica desarrollada por Motorola en 1994, proporciona a los usuarios múltiples servicios en un único e integrado sistema de comunicaciones móviles.
- **ARPU** (*Average Revenue Per User*), ingresos medios por usuario) es la media o promedio de ingresos por usuario.



# ENTORNO DEL MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN COLOMBIA

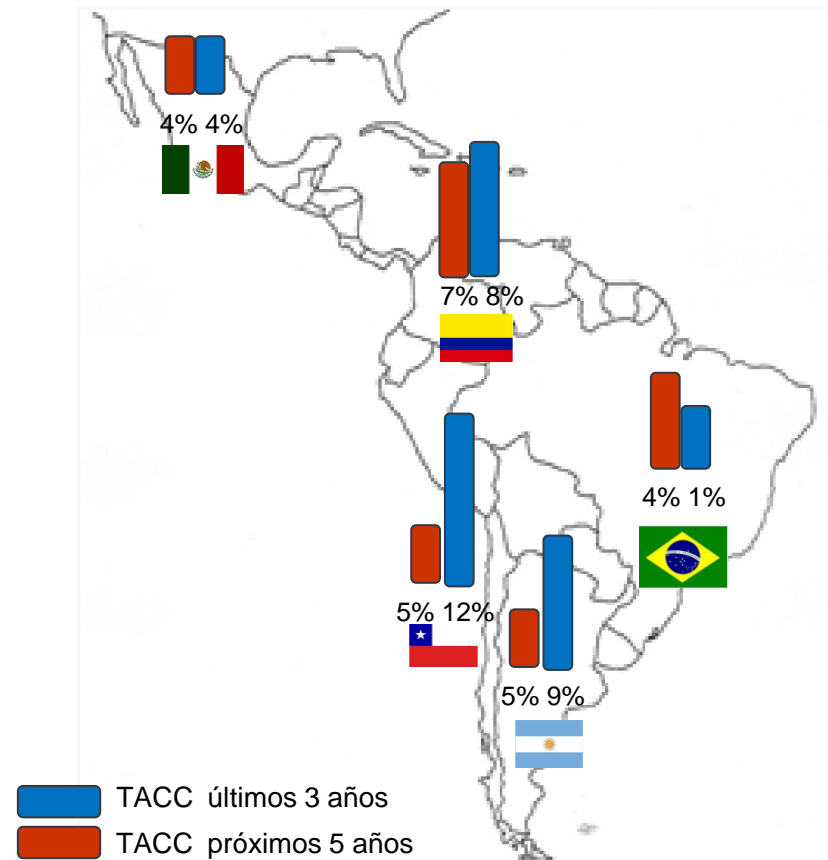
# Entorno del mercado de telecomunicaciones en Colombia

## Colombia uno de los mercados más dinámicos de la región.

- Colombia experimentará una tasa de crecimiento anual del 7% durante los próximos 5 años; lo cual ubica al país como uno de los mercados más dinámicos de la región gracias a diferentes factores como:

- Desarrollos importantes del sector
- Lanzamiento del programa Plan Vive Digital
- La asignación de frecuencias LTE programada para Junio 2013
- La consolidación del mercado con la convergencia de grandes operadores.

TACC Sector de Telecomunicaciones en América Latina (2010-2018)

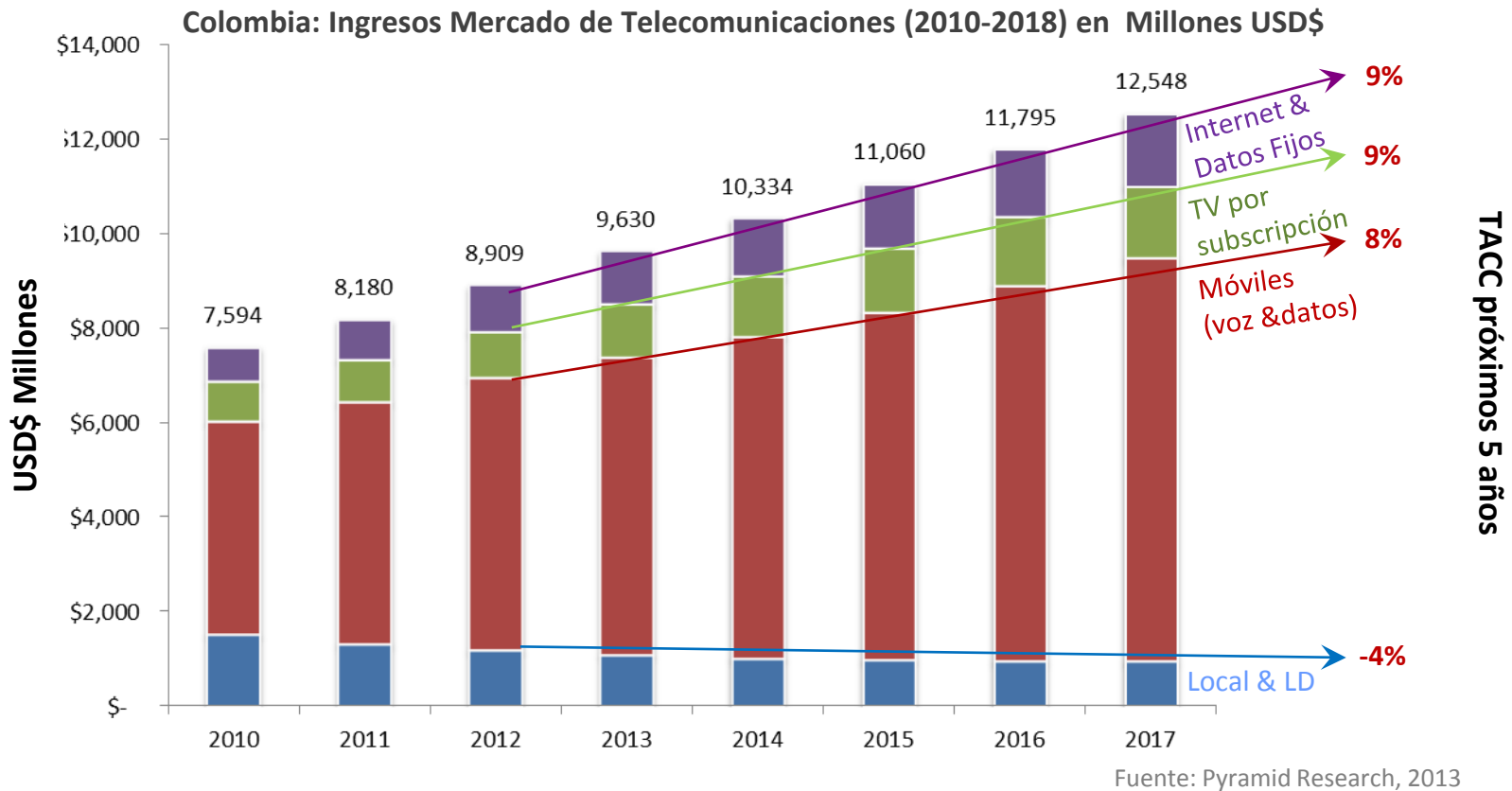


Fuente: Pyramid Research, 2013



# Entorno del mercado de telecomunicaciones en Colombia

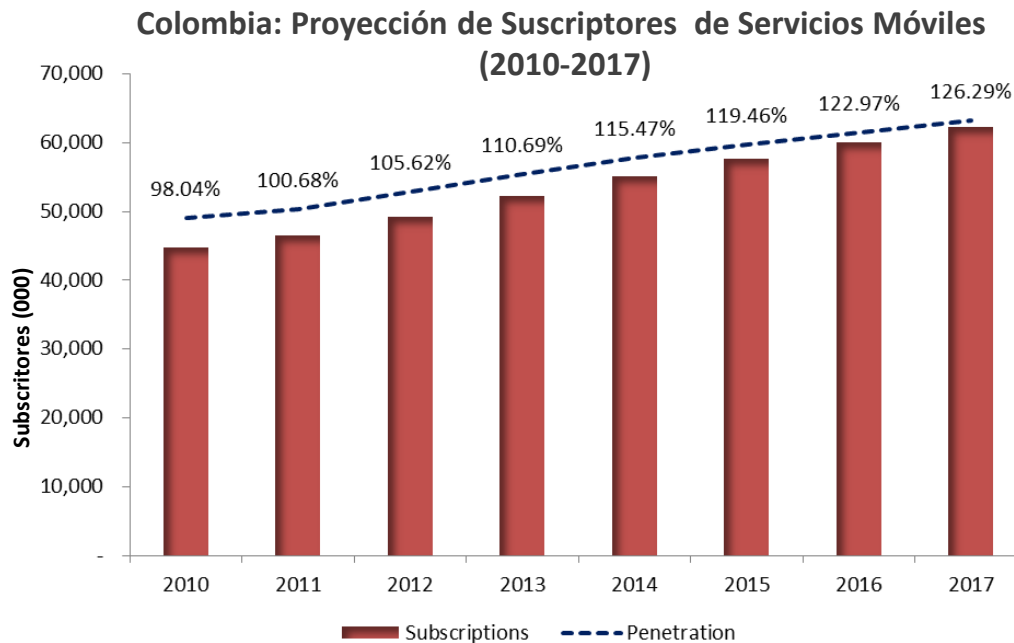
## Un dinamismo propulsado por los servicios de telefonía móvil



- En 2012 el sector de servicios móviles generó 65% del total de los ingresos del mercado total.
- Los ingresos de servicio local y larga distancia muestran una TACC de -15% (2006-2017).

# Entorno del mercado de telecomunicaciones en Colombia

El sector de servicios móviles representó 65% del total de ingresos del sector en 2012.



Fuente: Pyramid Research, 2013

La próxima subasta de espectro para redes 4G en el mes de Junio será fundamental para la expansión del mercado de servicios móviles de datos en Colombia.

- El nivel de penetración de los servicios móviles sobrepasó el 100% en 2011.
- Los datos móviles representaron el 21% del total de ingresos del negocio móvil en 2012, proporción que crecerá a un 31% en 2017.
- El futuro del segmento de telefonía móvil en Colombia estará definido principalmente por las inversiones en infraestructura para satisfacer la demanda de servicios de datos móviles.

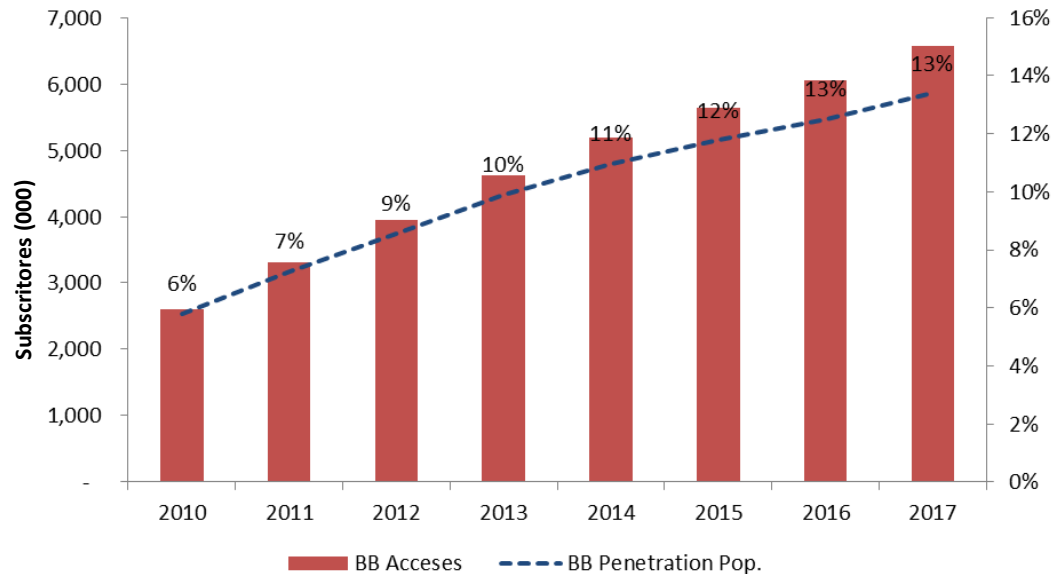
# Entorno del mercado de telecomunicaciones en Colombia

El sector de servicios de Internet y datos representó 11% del total de ingresos del sector en 2012.



- Vive Digital es uno de los principales motores del sector de servicios de Internet & datos fijos mediante la masificación de Internet y su ecosistema;
- A la empresa Azteca Comunicaciones se le adjudicó el proyecto Nacional de Fibra Óptica finales de 2011; la empresa se convierte así en el promotor más importante de los servicios de internet y datos fijos en las zonas rurales de Colombia.

Colombia: Proyección de Suscriptores de Servicios de Internet & Datos Fijos (2010-2017)

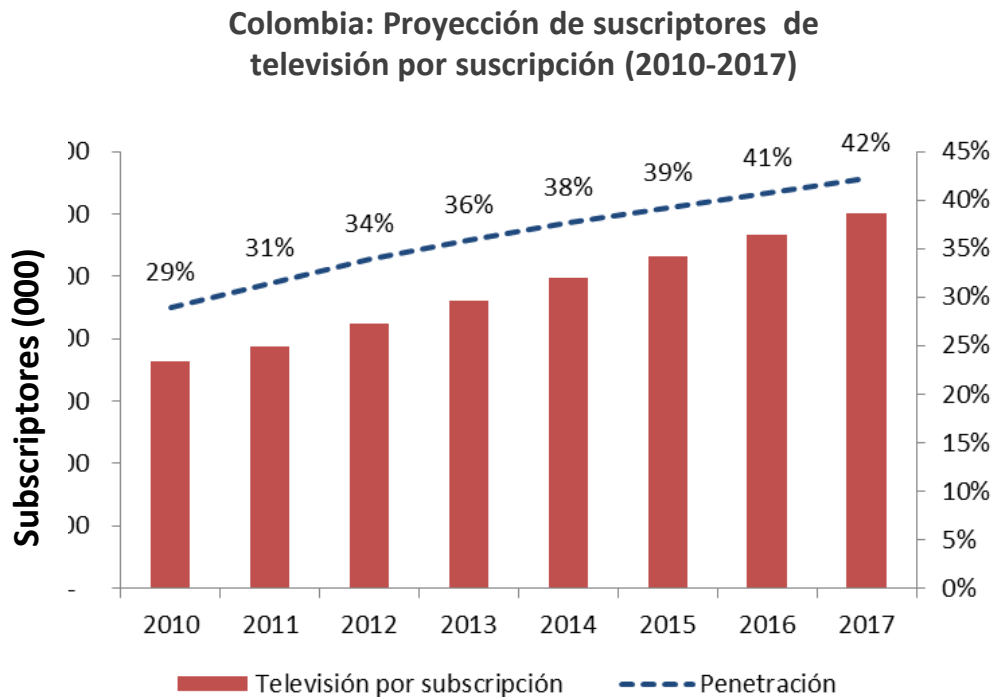


Fuente: Pyramid Research, 2013

Tasa de crecimiento del 16% durante el periodo 2010-2012, la más importante del sector.

# Entorno del mercado de telecomunicaciones en Colombia

El sector de servicios de Televisión por suscripción representó 11% del total de ingresos del sector en 2012.



Fuente: Pyramid Research, 2013

Penetración superior a la penetración de Internet, creando una oportunidad para convertir suscriptores a servicios Multiplay

- El crecimiento en 2012 fue influenciado por las promociones agresivas para captar nuevos suscriptores con algunos jugadores en expansión.

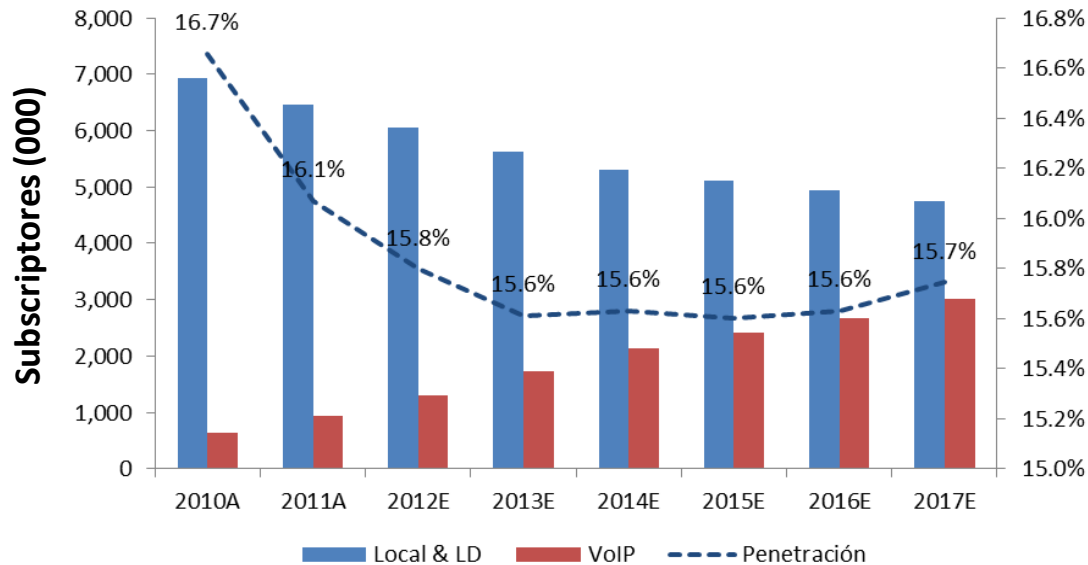


- El mercado cerró el año con 4,2 millones de suscriptores, una tasa de penetración en los hogares del 34% en 2012.
- Los servicios por cable representan alrededor del 69% del mercado de suscriptores en 2012.

# Entorno del mercado de telecomunicaciones en Colombia

El sector de servicios fijos de telefonía local y larga distancia representó 13% del total de ingresos del sector en 2012.

Colombia: Proyección de Suscriptores de Servicios de Telefonía Local & LD Fija (2010-2017)



Fuente: Pyramid Research, 2013

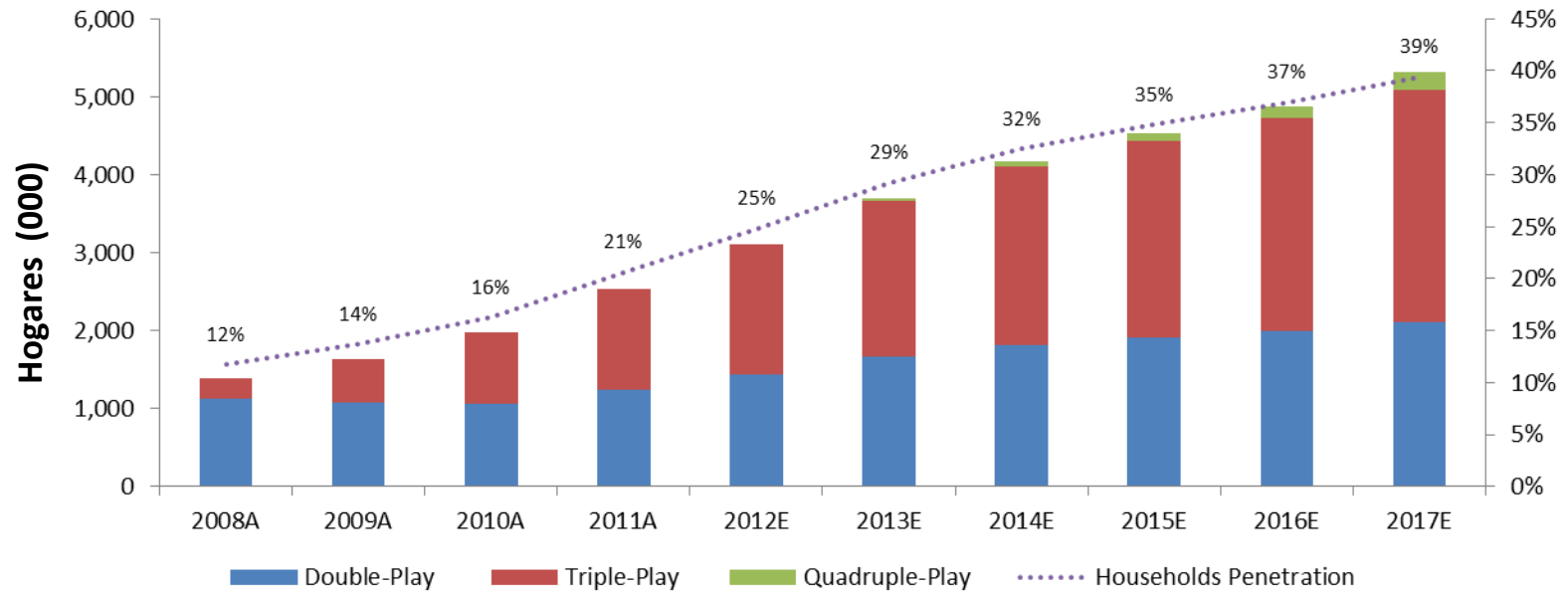
El índice de penetración vuelve a retomar un rumbo positivo en el 2012 principalmente por la adopción de servicios de voz sobre IP (VoIP)

- El mercado de servicios de telefonía fija local & larga distancia sufrirá una erosión anual promedio del 4% durante los próximos 5 años.
- Esto debido a un churn causado por la canibalización por parte de los servicios de voz móviles y la llegada de proveedores de larga distancia que proveen servicios VoIP sobre la red de datos de los operadores nacionales.

# Entorno del mercado de telecomunicaciones en Colombia

La capacidad de ofrecer múltiples paquetes de servicios se ha convertido en un elemento estratégico de los operadores en Colombia.

Colombia: Proyección de Suscriptores de Servicios Múltiples (2008-2017)



Fuente: Pyramid Research, 2013

- Las proyecciones indican que el número de suscriptores de paquetes se duplicarán en los próximos cinco años, a alrededor de 5,3 millones de suscripciones de paquetes a medida que los operadores de continúan invirtiendo en servicios de banda ancha fijos y móviles.

# Entorno del mercado de telecomunicaciones en Colombia

## Por qué los operadores están adoptando estrategias de paquetes múltiples?

- **Aumentar los ingresos y el ARPU total**, ya que los usuarios al contratar múltiples servicios aumentan su gasto promedio;
- **Disminuir la pérdida de clientes (churn)**, ya que los usuarios con varios paquetes tienen más probabilidades de conservar su servicio; los niveles de fidelización son mayores al contratar paquetes.
- **Aumenta la participación de mercado**, ya que los operadores pueden ofrecer una variedad de servicios y proteger mejor su base de usuarios existente;
- **Disminuir los costos de operación**, ya que los operadores pueden explotar una plataforma de red única para ofrecer una variedad de servicios

Compra Triple Play en marzo, empieza a pagar en mayo  
y ve pensando qué hacer con lo que te ahorras.

Triple Play

Claro TV Digital + Internet Hogar + Telefonía Fija Local Ilimitada

Llama ya, en Bogotá **7 500 500** Nacional **17456** Sin costo

Aplican condiciones y restricciones

The advertisement features a family (a man, a woman, and a child) looking thoughtful, with icons for a TV, a computer mouse, and a telephone handset. A thought bubble above them contains icons for a server rack, a bicycle, and a red envelope, symbolizing the benefits of the service.

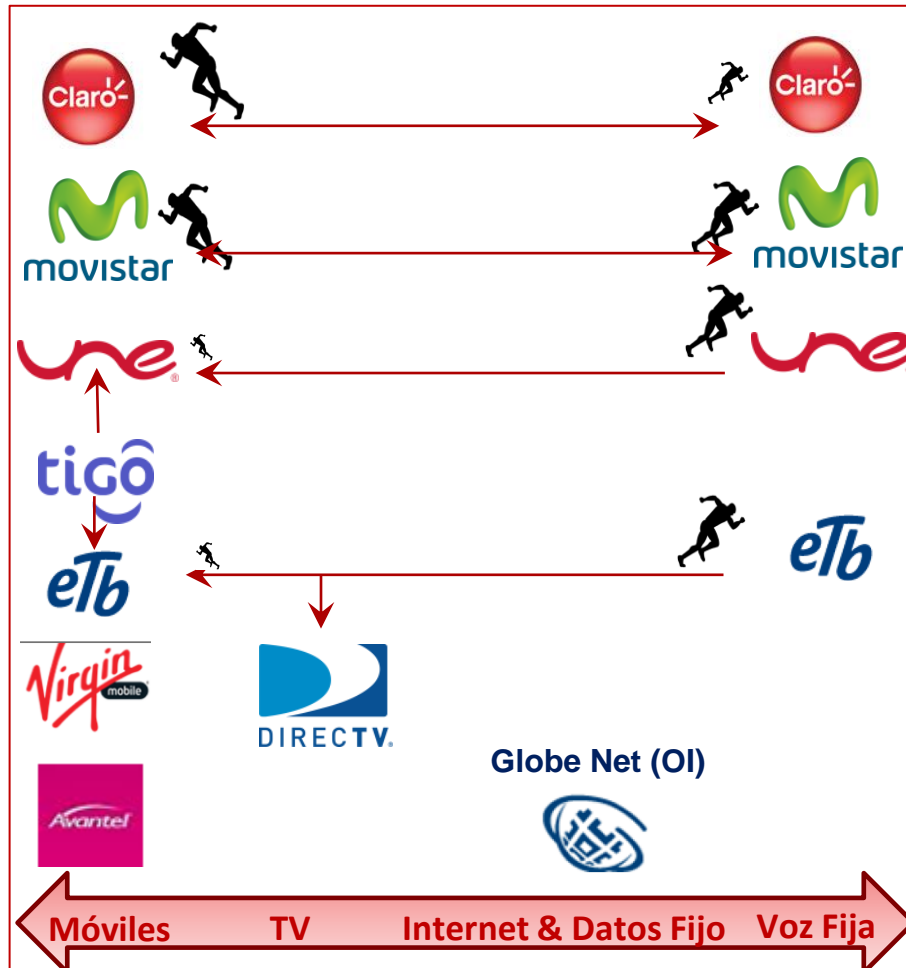


# POSICIÓN DE UNE EN EL MERCADO COLOMBIANO



# Posición de UNE en el mercado Colombiano

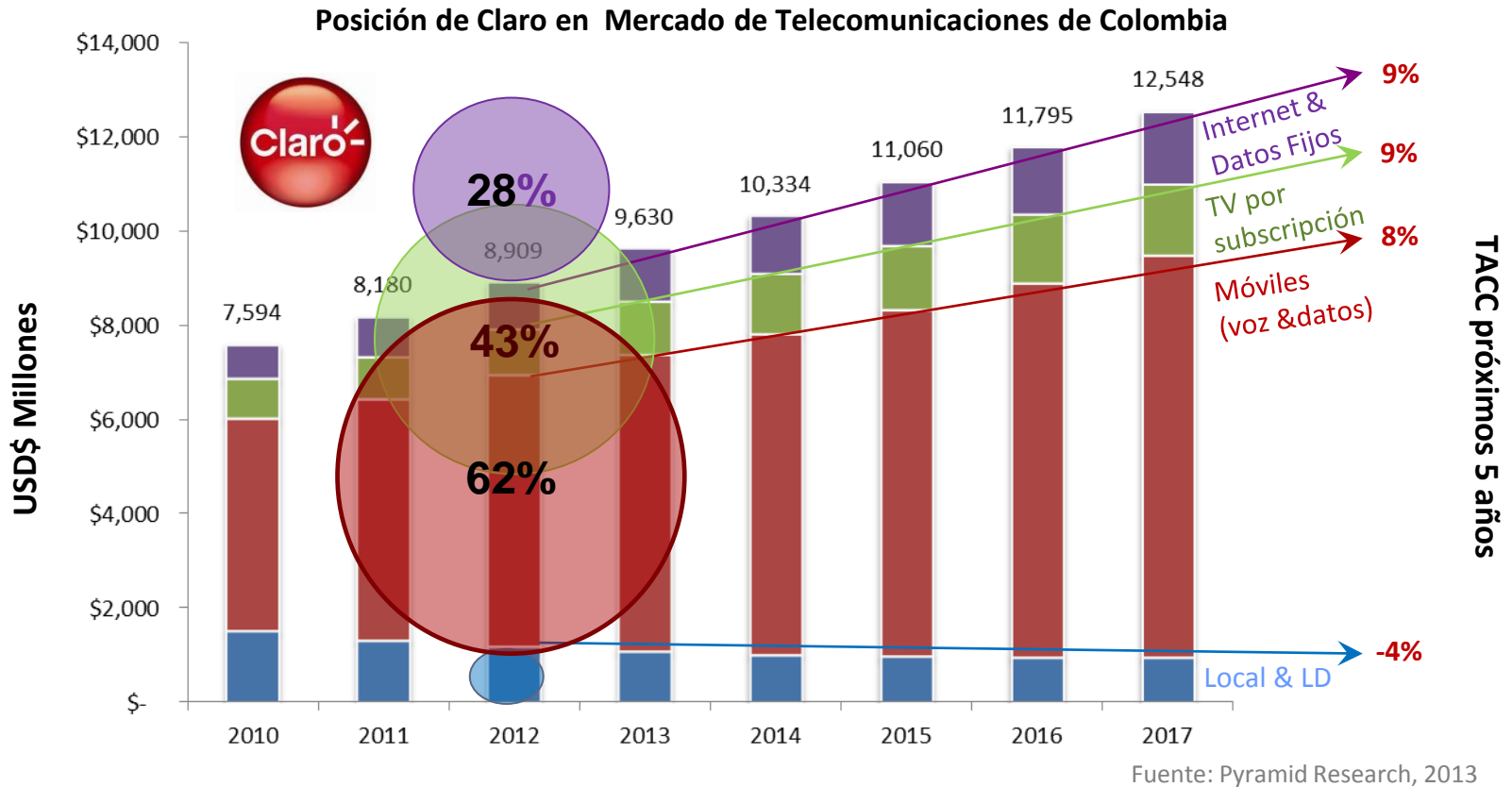
Los operadores han tomado medidas estratégicas para ofrecer paquetes multiservicios



- Claro y Movistar tienen participación y autonomía en todos los segmentos. Ambas compañías están promoviendo agresivamente paquetes de multiservicios para sus clientes residenciales y empresariales.
- ETB ha desarrollado alianzas estratégicas con Tigo y DIRECTV para atender todos los segmentos.
- Virgin Mobile entró al mercado como un operador MVNO.

# Posición de UNE en el mercado Colombiano

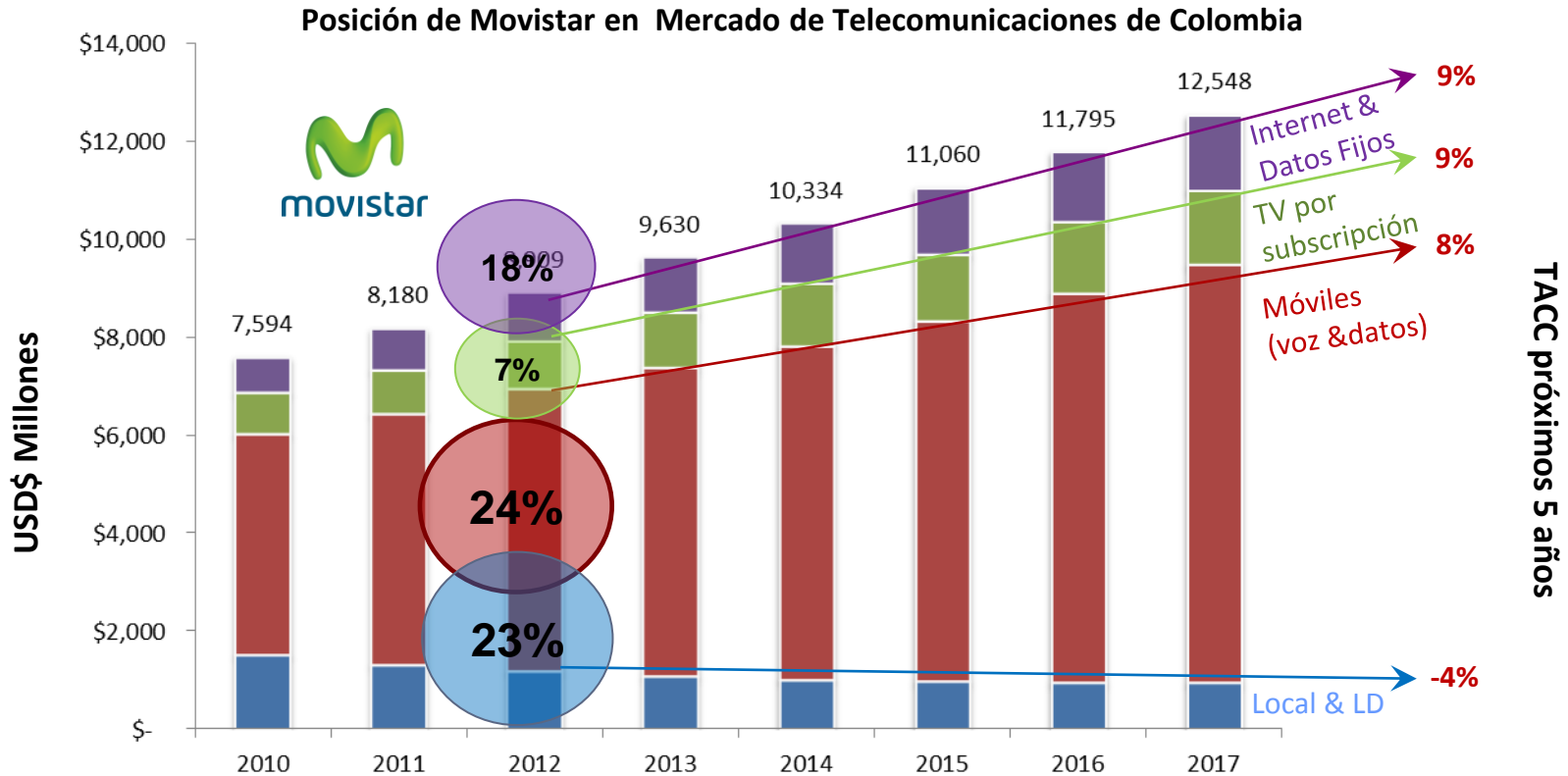
Claro domina el sector de servicios móviles.



- La integración de la operación móvil y fija bajo la marca Claro Colombia le proporciona a la empresa sinergias, economías de escala, y reducciones de costos correspondientes, condiciones necesarias para el crecimiento de los próximos años.

# Posición de UNE en el mercado Colombiano

Movistar es la primera empresa en haber integrado la oferta de servicios

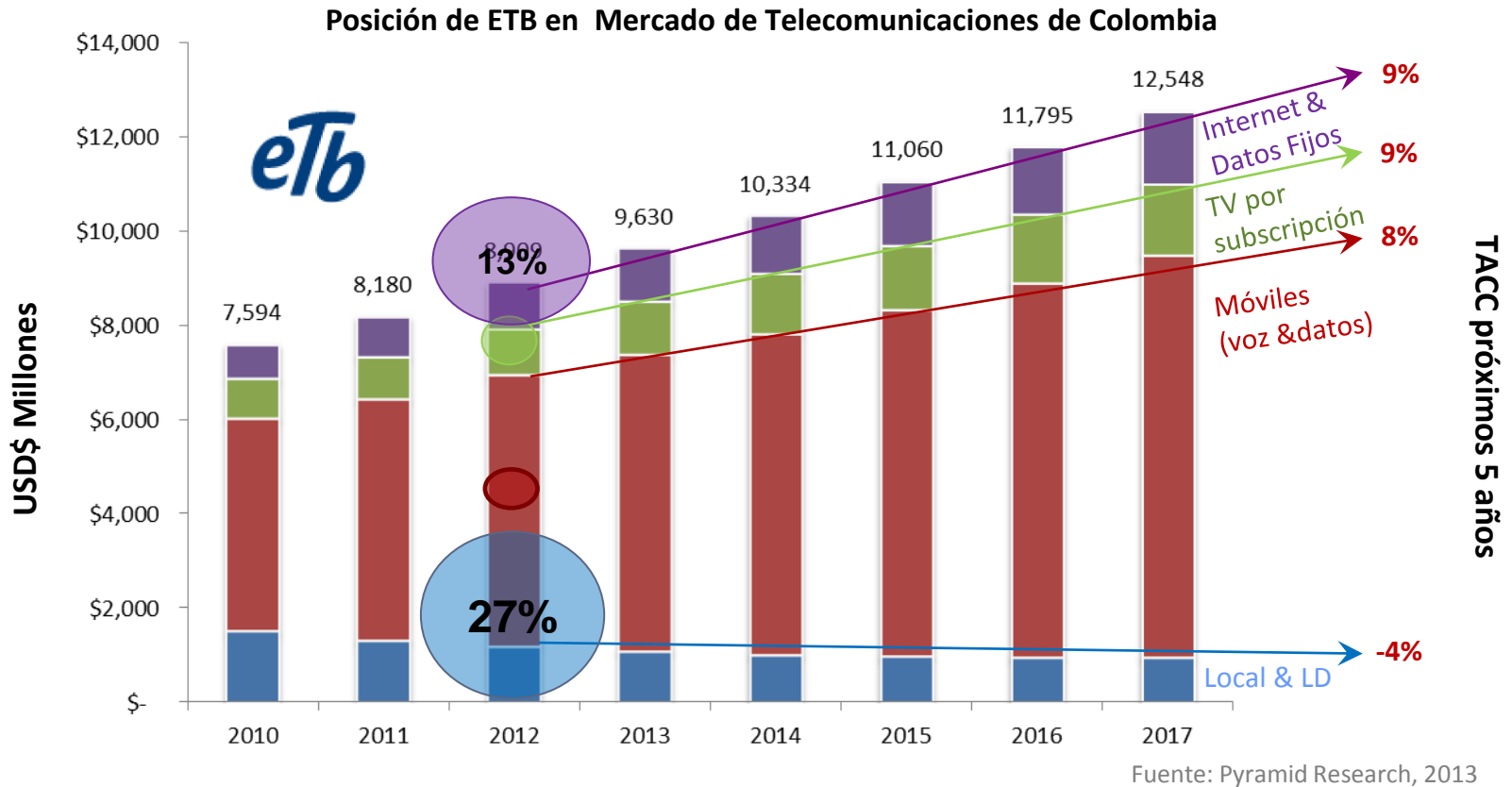


Fuente: Pyramid Research, 2013

- Movistar tiene que participar en la subasta de espectro 4G para poder evolucionar en el segmento de servicios móviles. En el mercado de la televisión de pago Movistar optó por la tecnología DTH para diferenciarse de Claro, particularmente en el segmento de ingresos bajos.

# Posición de UNE en el mercado Colombiano

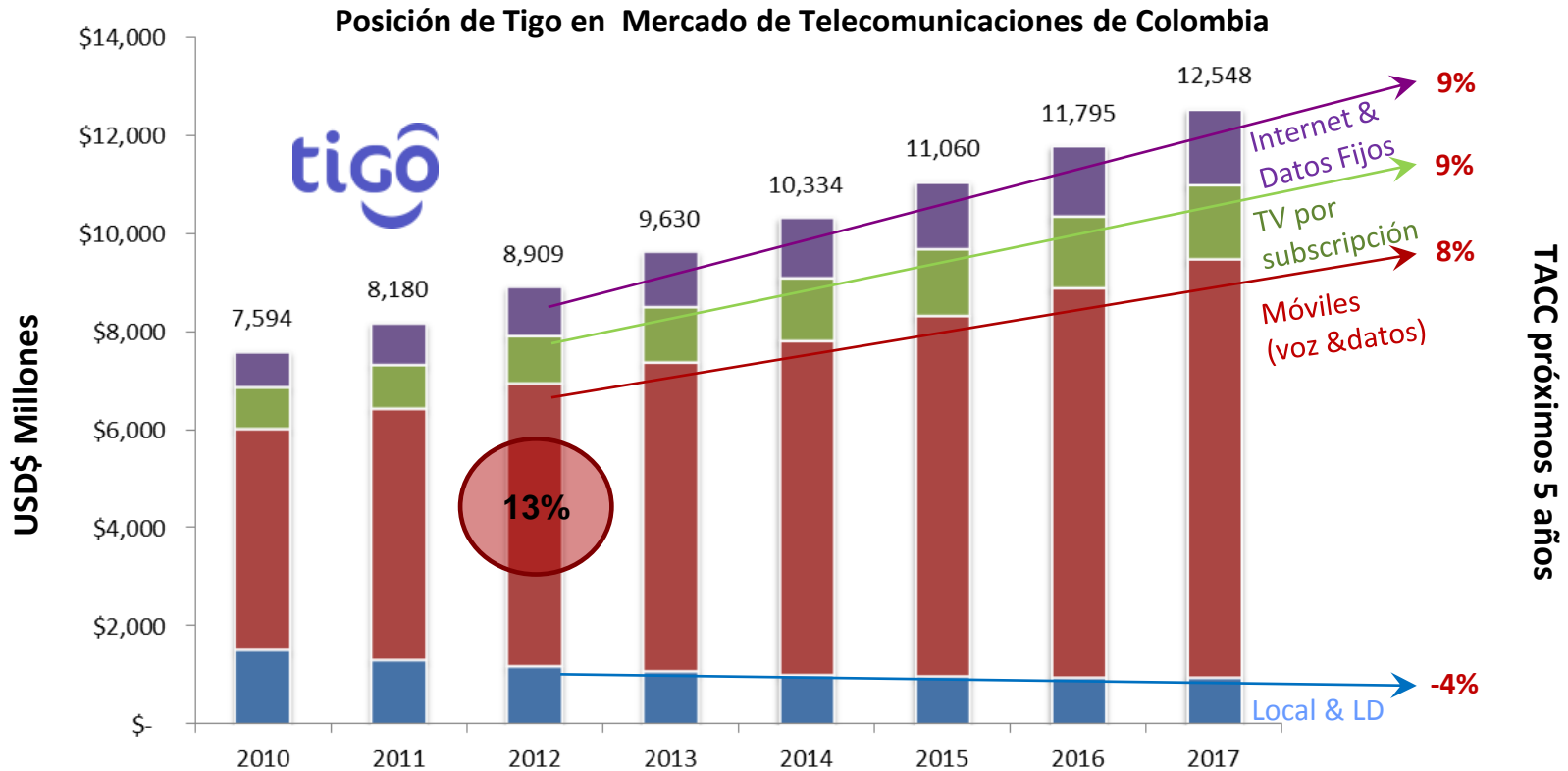
ETB es un proveedor importante de Internet y voz en Bogotá



- Para seguir siendo competitivos, ETB ha ampliado su cartera de servicios a través de alianzas estratégicas (ej. DIRECTV y Tigo). La empresa no posee su propia infraestructura para proveer servicios a nivel nacional.

# Posición de UNE en el mercado Colombiano

Tigo ha liderado el mercado de servicios de datos móviles

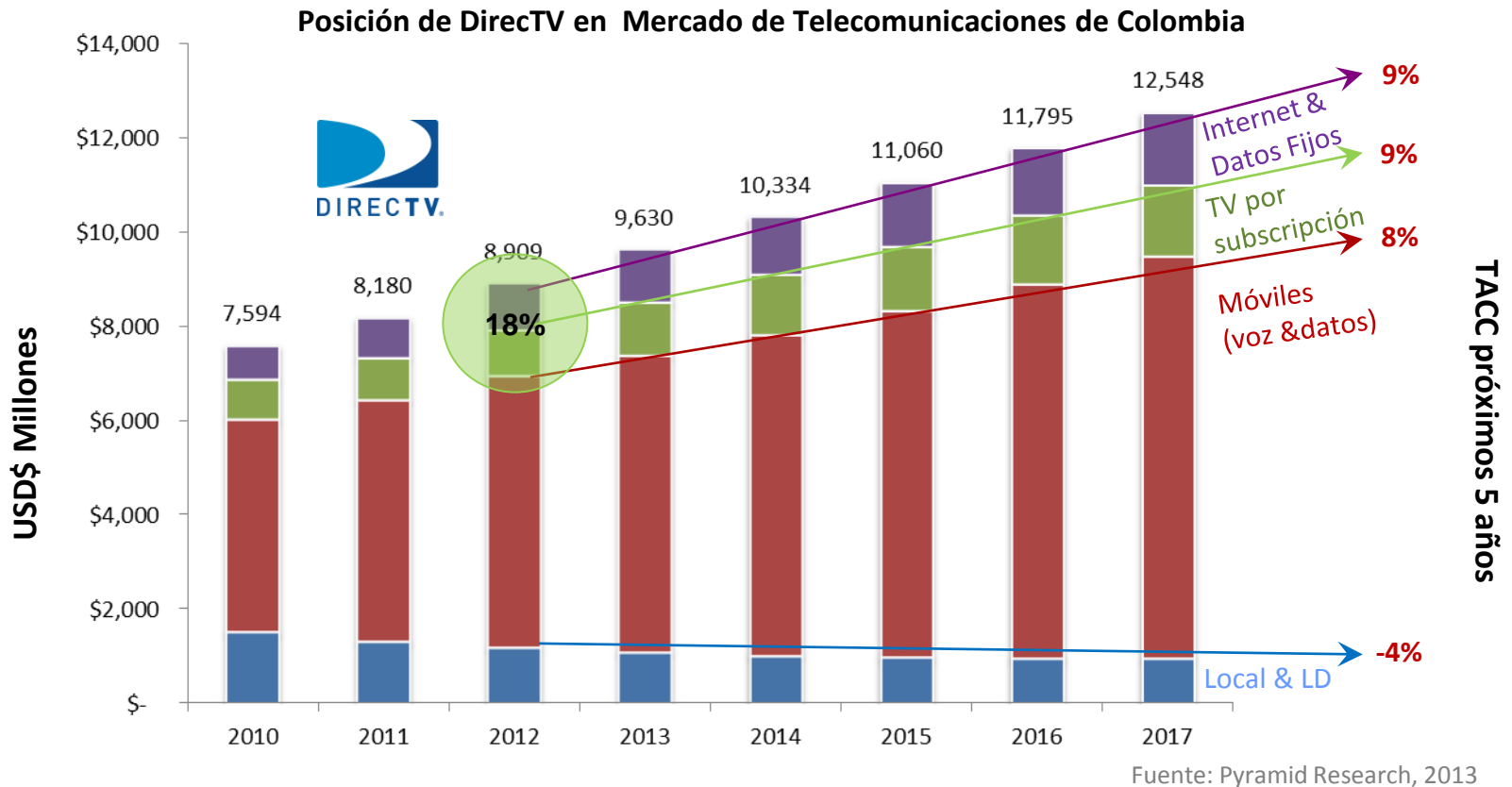


Fuente: Pyramid Research, 2013

- Tigo se caracteriza por ser un jugador de nicho, dirigida a grupos específicos. Tigo fue la primera empresa en lanzar la tecnología 3.5G, con servicios de datos móviles. Sin un servicio de red fija o de vídeo, Tigo necesita una estrategia para complementar la oferta de servicios en los otros segmentos del mercado .

# Posición de UNE en el mercado Colombiano

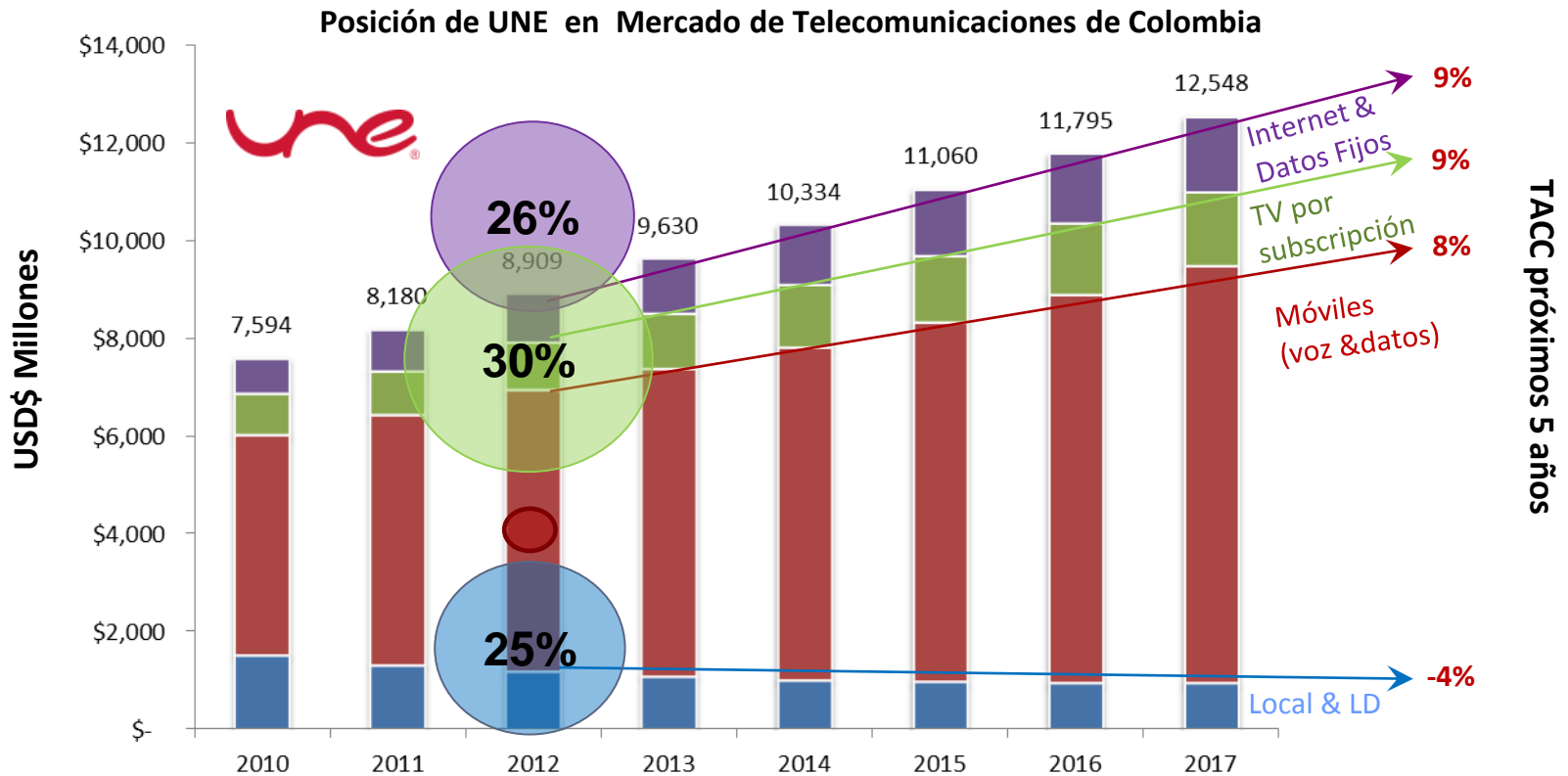
DirecTV incrementará su participación en el mercado de TV restringida



- DirecTV tiene una ventaja sólida y esperamos que siga aumentando su base de suscriptores en los próximos años. DirecTV anunció su intención de tomar parte en la subasta 4G para ofrecer banda ancha móvil.

# Posición de UNE en el mercado Colombiano

La situación actual de UNE requiere acción estratégica en el segmento móvil para garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.



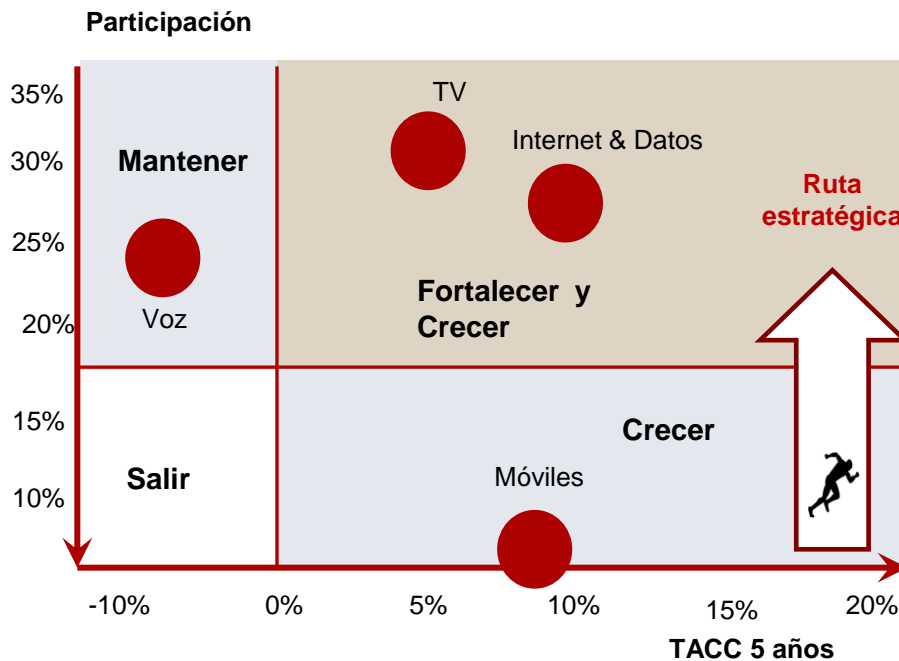
Fuente: Pyramid Research, 2013

- Si bien está presente en el segmento móvil, su participación de mercado es tan baja que se reduce su capacidad para competir de manera sostenible a largo plazo.

# Posición de UNE en el mercado Colombiano

UNE debe adoptar una ruta estratégica que le permita crecer de manera acelerada su participación en el segmento móvil

Ruta Estratégica de UNE para los próximos 5 años.



- **Defender y crecer** su participación de mercado en los segmentos de servicios banda ancha fijos y televisión por suscripción;
- **Crecer de manera acelerada** su participación de mercado en el segmento de servicios móviles;
- **Enriquecer su portafolio** de servicios con paquetes multiservicios para el mercado de consumidores y empresarial a nivel nacional para aumentar su ARPU y disminuir el churn.

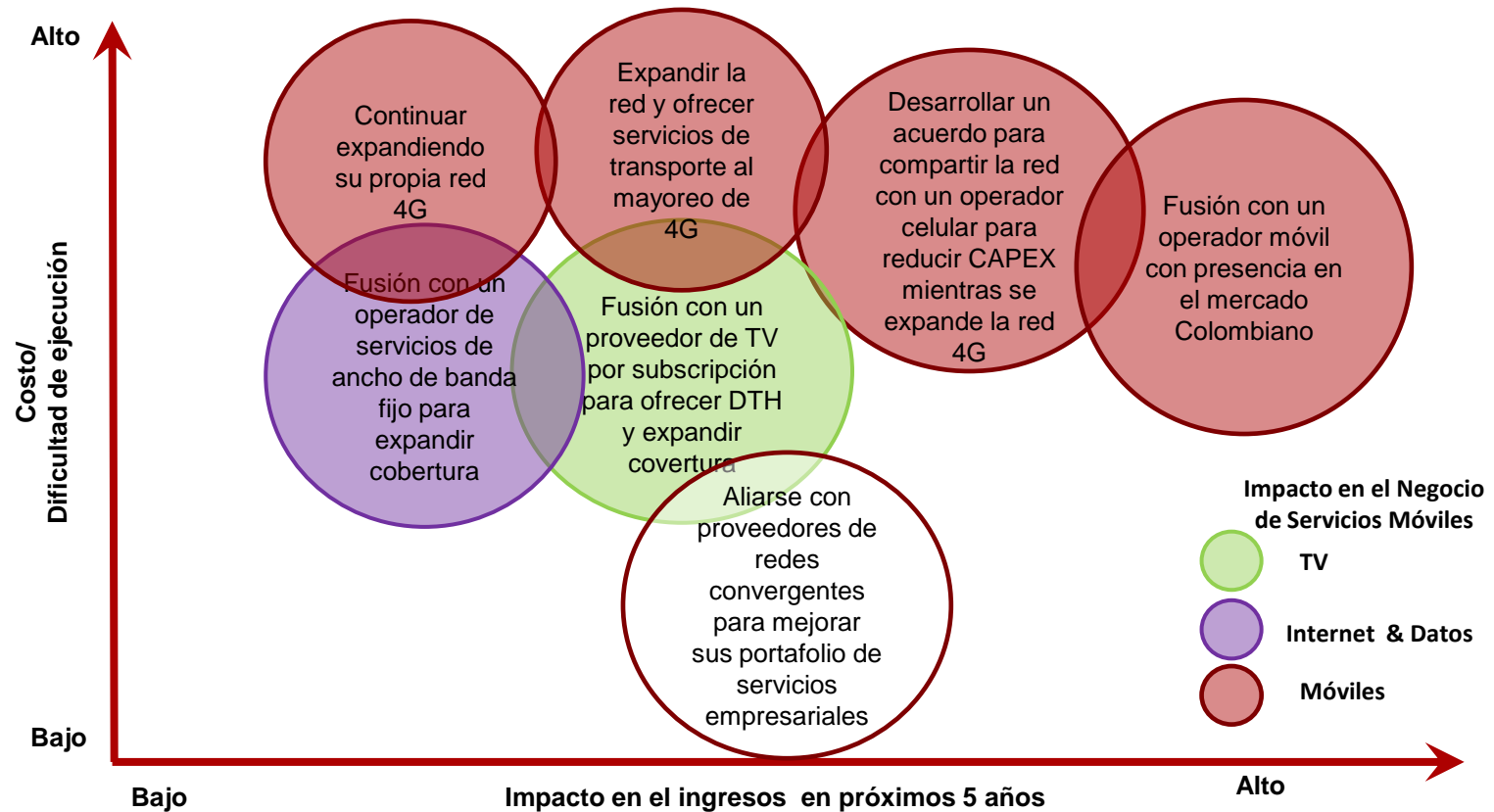




# ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA FORTALECER EL NEGOCIO DE UNE

# Alternativas estratégicas para fortalecer el negocio de UNE

Una alianza estratégica con un operador móvil es eminentemente la mejor opción para UNE



- La opción de venta de la participación de UNE a un operador internacional fue descartada puesto que no es un mercado atrayente debido a la alta concentración y participación de mercado de Claro y Movistar en segmentos de mercado en madurez.

# Alternativas estratégicas para fortalecer el negocio de UNE






La fusión con un operador celular aparece como la mejor opción estratégica para fortalecer y garantizar la sostenibilidad del negocio

Calificación (1/7)	Descripción
7	Fusión con un operador celular con presencia en el mercado Colombiano
5.7	Desarrollar un acuerdo para compartir la red con un operador celular para reducir CAPEX y expandir la red 4G
4.5	Continuar expandiendo su propia red 4G
3.30	Fusión con un proveedor de TV por suscripción para ofrecer DTH y expandir cobertura
3.30	Expandir la red y ofrecer servicios de transporte al mayoreo de 4G
2.80	Fusión con un operador de servicios de Internet & datos fijos para expandir cobertura.
1.80	Aliarse con proveedores de redes convergentes para mejorar sus portafolio de servicios empresariales

- Para identificar la mejor estrategia se utilizaron los siguientes criterios (peso relativo):
  - Costo/ Dificultad de ejecución (20%)
  - Impacto en el ingresos en próximos 5 años (30%)
  - Impacto en el Negocio de Servicios Móviles (50%)

# Alternativas estratégicas para fortalecer el negocio de UNE

Para poder acelerar el retorno a la inversión se seleccionaron solo empresas con presencia en el mercado Colombiano.

Calificación (1/7)	Descripción	Alternativas
7	Fusión con un operador celular con presencia en el mercado Colombiano	
5.7	Desarrollar un acuerdo para compartir la red con un operador celular para reducir CAPEX y expandir la red 4G	
4.5	Continuar expandiendo su propia red 4G	
3.30	Fusión con un proveedor de TV por suscripción para ofrecer DTH y expandir cobertura	
3.30	Expandir la red y ofrecer servicios de transporte al mayoreo de 4G	
2.80	Fusión con un operador de servicios de Internet & datos fijos para expandir cobertura.	
1.80	Aliarse con proveedores de redes convergentes para mejorar sus portafolio de servicios empresariales	

- A pesar que Claro y Movistar cumplen con los requerimientos técnicos, ninguna de las dos empresas tendrían interés de aliarse con un tercero.

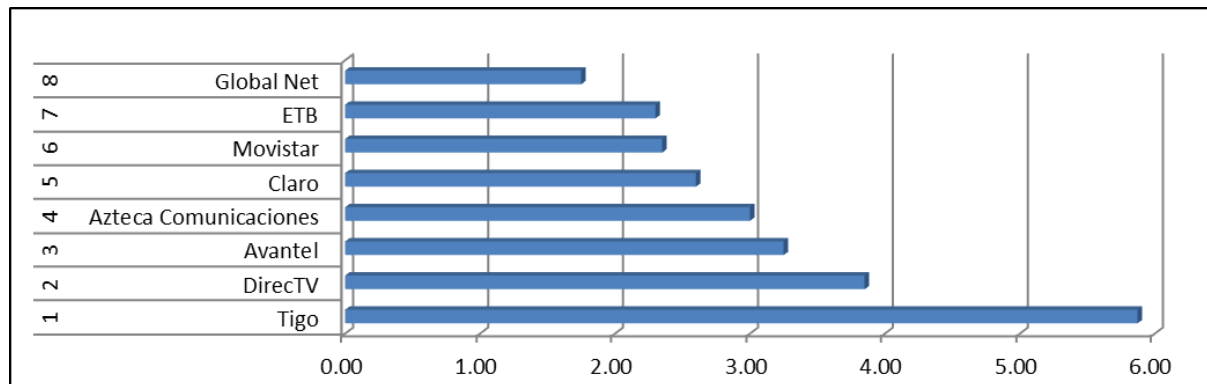
# Evaluación de los aliados estratégicos

Tigo aparece como la mejor opción estratégica para UNE

▪ Para identificar el mejor aliado se utilizaron los siguientes criterios (peso relativo):

- Participación de mercado
  - Servicios de Internet & datos (5%)
  - Servicios Móviles (15%)
  - Servicios de TV por suscripción (5%)
- Interés de aliarse (20%)
- Complementariedad de la red (30%)
- Eficiencias de espectro (10%)
- Inversiones o alianzas (15%)

Índice de opciones estratégicas Colombia		
		Nota (1-7)
Rango/8	Operador	
1	Tigo	5.87
2	DirecTV	3.85
3	Avantel	3.25
4	Azteca Comunicaciones	3.00
5	Claro	2.60
6	Movistar	2.35
7	ETB	2.30
8	Global Net	1.75



# Alternativas estratégicas para fortalecer el negocio de UNE

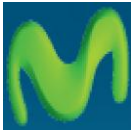
## ¿Cuál es la viabilidad de una alianza con los operadores móviles?

### Operador Móvil

### Justificación



- **La empresa ya ofrece servicios convergentes con la fusión de Telmex-Comcel**
- Control sería limitado por parte del grupo América Móvil de México;
- Se intensificará la situación de monopolio en el segmento móvil, que será un gran **obstáculo regulatorio y político**.
- Participación limitada en la subasta LTE.



- **La empresa ya ofrece servicios convergentes con la fusión de Coltel-Movistar**
- Control sería limitado por parte del grupo Telefónica de España.
- Situación financiera de la Corporación Telefonica es débil.



- Participación de mercado muy limitada (<1%)
- Avantel sólo posee 7,5 MHz en la banda de 850MHz.
- Tecnologías iDEN ha sido dado de baja por los operadores internacionales que pone en riesgo negocios Avantel corporativa



- **Permite el acceso a una red de distribución ya establecida a nivel nacional.**
- UNE tiene participación directa (25%). En la opción de la fusión, Millicom tendría el control.
- Tigo posee espectro en la banda 1,900MHz la cual es mas eficiente para los servicios 4G de última milla.

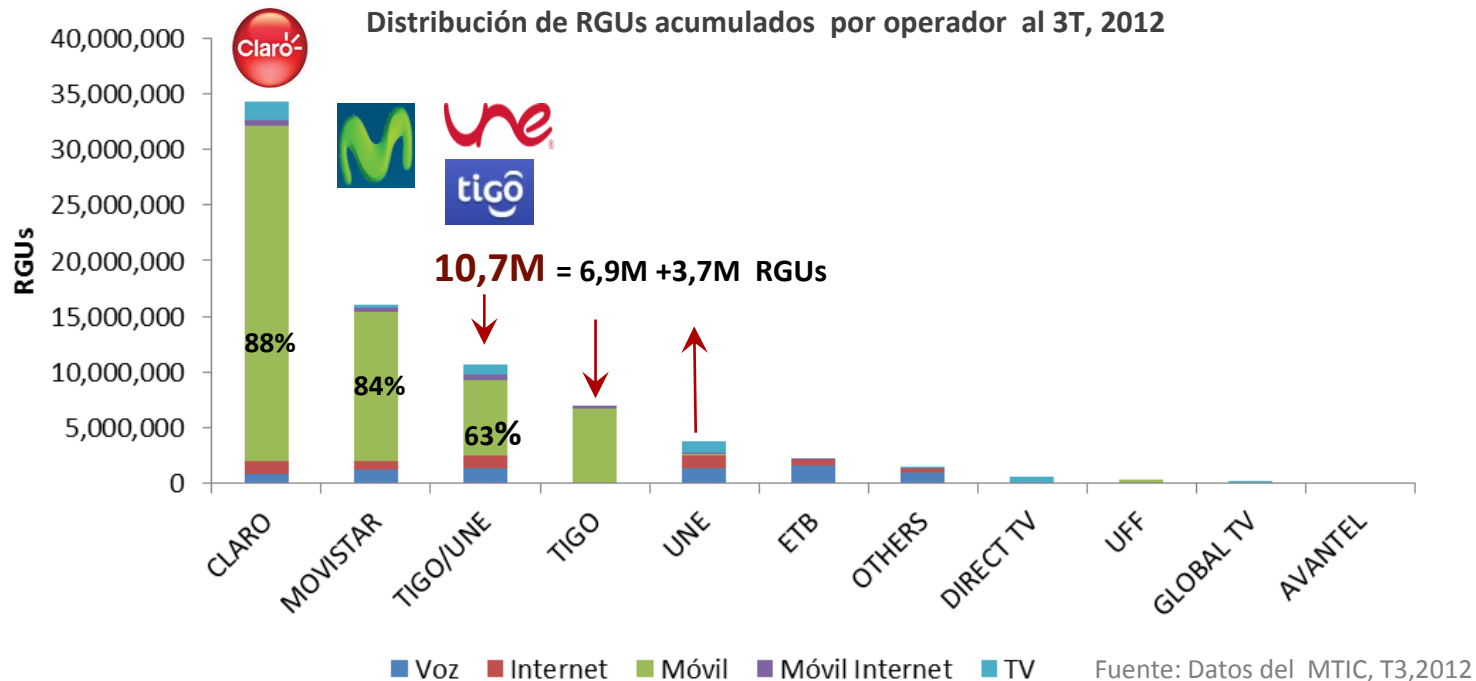


# EL PORQUÉ DE LA ALIANZA UNE-TIGO

# El porqué de la alianza UNE-Tigo

## Aumentar el número de Unidades Generadoras de Ingresos (RGU)

- La alianza UNE-Tigo ubicaría a la empresa en el tercer lugar en relación al número de RGUs lo que le permitirá a la empresa tener una distribución de RGU semejante a la distribución de Claro y Movistar. La base de clientes de UNE pasaría de 3,7M RGUs a 10,7 RGUs (15% del mercado) de manera acelerada; estableciendo una base de clientes más sólida para competir contra Claro y Movistar.

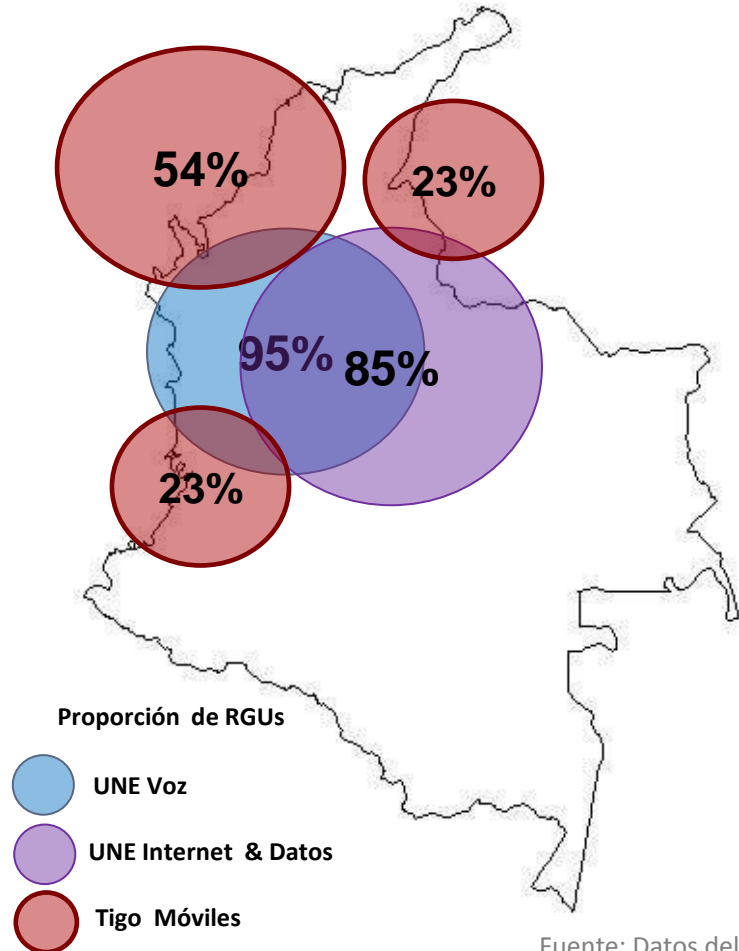




# El porqué de la alianza UNE-Tigo

Expandir la cobertura de servicios a nuevos mercados geográficos.

Proporción de RGUs de UNE y Tigo por Región -3T 2012.

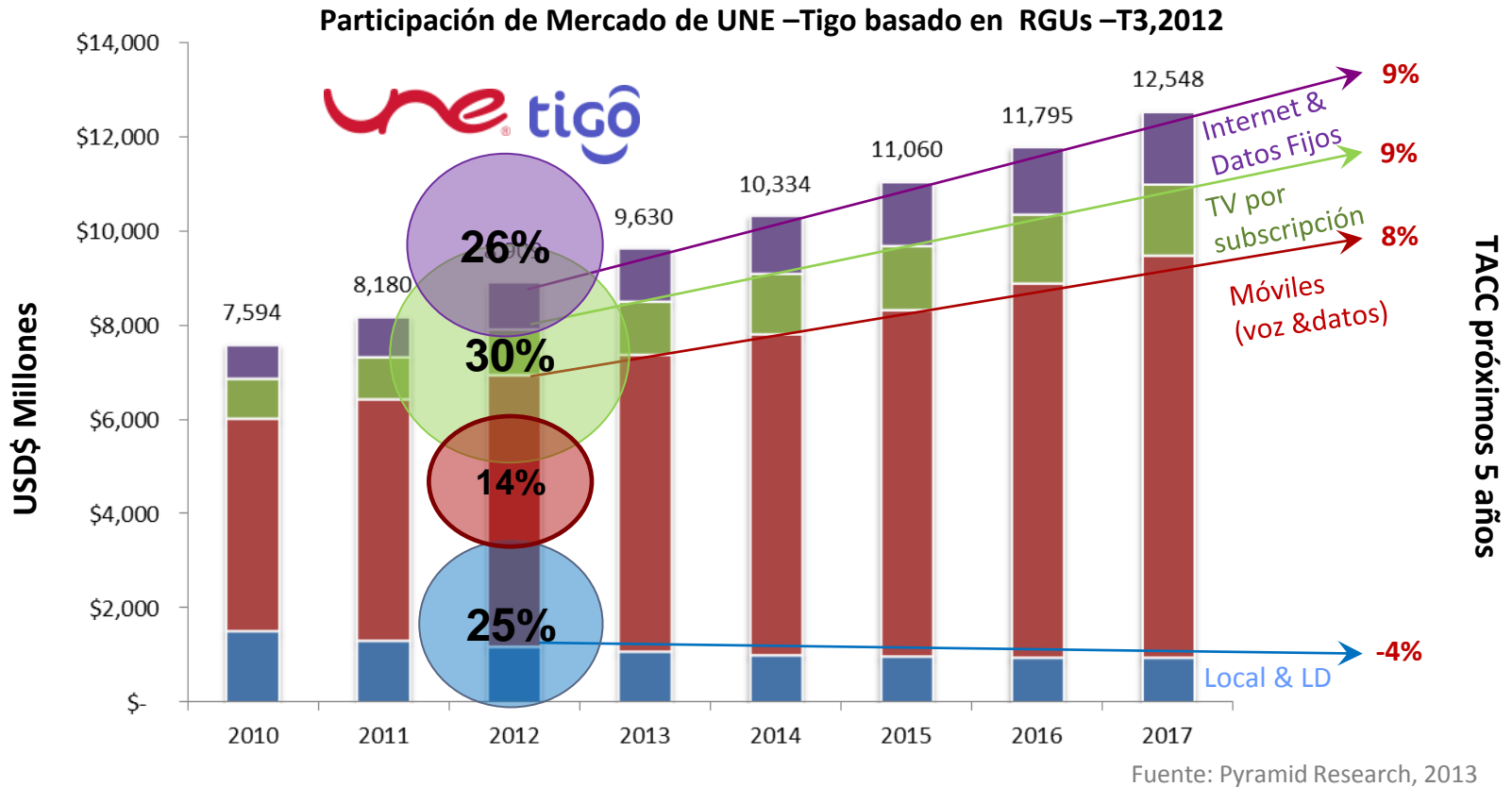


Fuente: Datos del MTIC, T3,2012

- La mayoría de RGUs de UNE están concentrados en la región de Antioquia.
- La alianza con Tigo expandirá la cobertura geográfica de la empresa en las regiones económicas más importantes del país.
- La empresa estaría en mejor posición para competir contra Claro y Movistar en la región del Pacífico y la región del Caribe.

# El porqué de la alianza UNE-Tigo

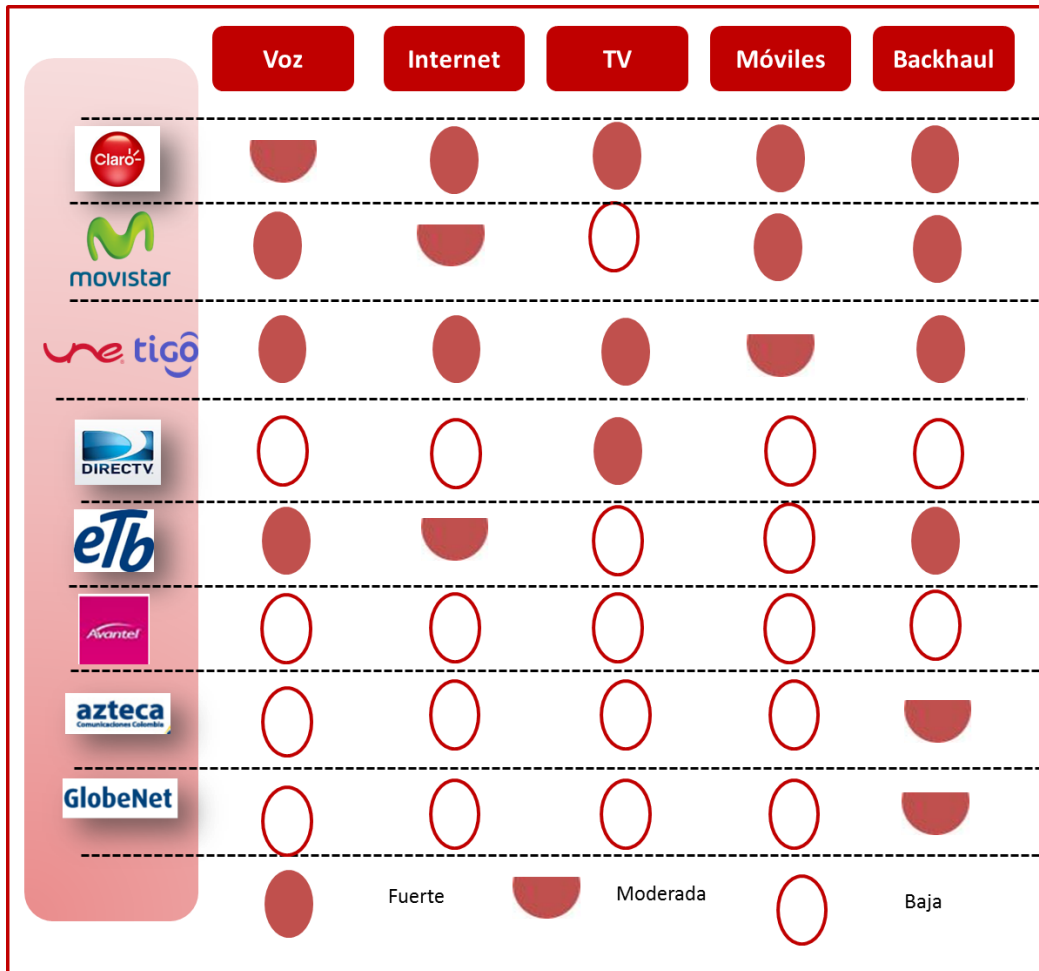
La alianza fortalecería la participación de mercado en los 4 sectores



- La alianza de UNE-Tigo fortalecería la posición de mercado en los 4 sectores de la industria.

# El porqué de la alianza UNE-Tigo

La alianza fortalecerá la participación de mercado en los 4 sectores

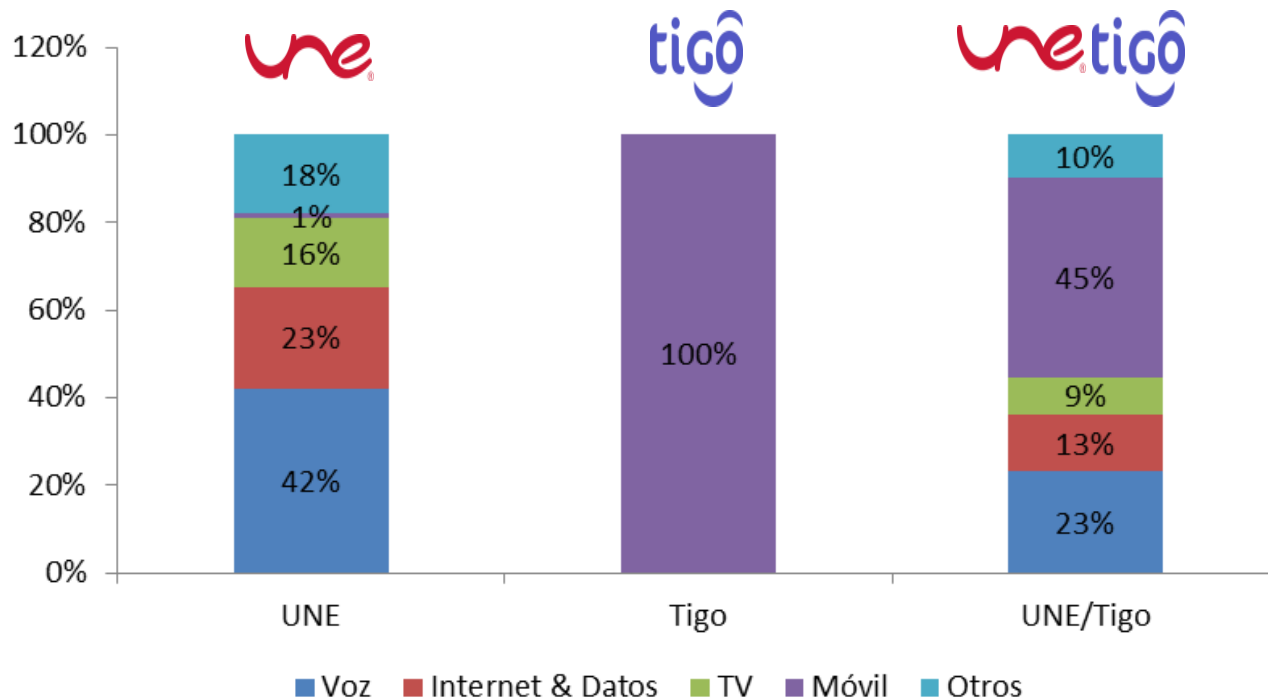


- Según los datos del 2012, la alianza de UNE-Tigo crearía una entidad con ingresos anuales alrededor de \$1.8 billones de dólares y un EBITDA de \$469 Millones de dólares.

# El porqué de la alianza UNE-Tigo

La alianza fortalecería la estructura de ingresos de la empresa

Estructura de Ingresos de la Alianza UNE-Tigo - 2012



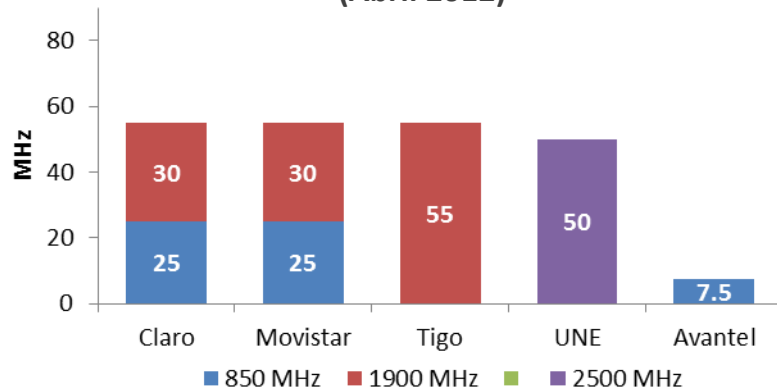
Fuente: Reportes Financieros de las Empresas, 2012

- Según datos del 2012, La proporción de los ingresos por servicios móviles pasaría de un 1% a un 45% del total de los ingresos de la nueva empresa. La empresa ocuparía el tercer lugar con un 18% de participación del total de ingresos del mercado.

# El porqué de la alianza UNE-Tigo

## Complementariedad del espectro de frecuencias

Atribución Actual de Frecuencias Móviles en Colombia  
(Abril 2012)



Fuente: MINTIC, ANE

- Los operadores de redes móviles que detienen espectro en frecuencias bajas están en una mejor posición competitiva.
- La banda de 2,5 GHz es menos atractiva ya que necesita el despliegue de más sitios y torres para conseguir una cobertura similar y calidad de una red LTE en comparación a la banda 700MHz para o 1.9MHz. Es una frecuencia más apropiada para el transporte de datos.
- La alianza UNE-Tigo permitirá a UNE mejorar su espectro accediendo a la banda 1,9MHz de Tigo y así minimizar los costos de despliegue de red de acceso de servicios LTE.

# El porqué de la alianza UNE-Tigo

## Complementariedad de la Red de acceso y transporte



Fuente: UNE, 2013


- La convergencia de servicios móviles y fijos está impulsada principalmente por la migración hacia una red IP, en la que muchos de los subsistemas básicos son idénticos entre redes fijas y móviles.
- UNE ha realizado inversiones importantes para ampliar su red de fibra óptica para soportar la red de servicios LTE.
- UNE cuenta con la infraestructura de red de transporte necesaria para soportar el acceso de transmisión de datos y voz móviles de Tigo.



# EVALUACIÓN DE LA ALIANZA UNE-TIGO

## Evaluación de la alianza UNE-Tigo

Indicadores de la Transacción UNE-Tigo 2012.

Millones USD\$			
Ingresos	\$ 1,038	\$ 853	\$ 1,891
OpEx	\$ 797	\$ 625	\$ 1,422
CapEx	\$ 357	\$ 198	\$ 555
EBITDA	\$ 241	\$ 228	\$ 469

Fuente: Pyramid Research, 2013

- La transacción generaría sinergias del 20% del total del EBITDA combinado en 2012 o 7% del total del Opex combinado en 2012.
- La sinergia estaría dentro del rango de transacciones similares. Sinergias de ingresos son de aproximadamente 1% a 2% de los ingresos totales combinados en un año.
- La alianza de UNE-Tigo crearía una entidad con ingresos anuales alrededor de \$1.8 billones de dólares y un EBITDA de \$469 Millones de dólares, según datos de 2012.
- El valor acumulado de la sinergia durante los primeros 4 años (2014-2017) sería de \$460 Millones de dólares.
- El rango de las sinergias totales es de USD\$1.7 Billones a \$925 Millones de dólares.



# Evaluación de la alianza UNE-Tigo

## Impacto de la alianza en los ingresos, el CAPEX y el OPEX

---

- Sinergias de ingresos representan aproximadamente 51% o la mitad de las sinergias generadas por la transacción. Sinergias de ingresos se generarán por la reducción del churn de prepago, como resultado de la venta de paquetes de servicios, el leve aumento del ARPU debido a la adopción de paquetes de multiservicios, entre otros.
- Las sinergias de CAPEX representarán alrededor del 29% de las sinergias totales, principalmente por una reducción de los costos de instalación de sitios celulares.
- Las sinergias de OPEX representarán alrededor del 20% de las sinergias totales y resultan de la complementariedad de la red de transporte de UNE y la red de acceso de Tigo, beneficios resultando de la armonización de comisiones y acceso a nuevos canales de distribución.



# CONCLUSIONES

## Conclusiones

La alianza UNE-Tigo es la mejor opción estratégica para garantizar la sostenibilidad del negocio de EPM a largo plazo.

---

- Hemos identificado una serie de opciones estratégicas para ayudar a UNE a identificar la ruta estratégica que le permitirá garantizar la sostenibilidad de su negocio a largo plazo.
- De todas las opciones que examinamos, encontramos la alianza UNE-Tigo la más atractiva por que le permitirá a la empresa cerrar la brecha de vulnerabilidad en el sector de servicios móviles y así poder competir contra Claro y Movistar.
- La justificación de la alianza UNE-Tigo se puede resumir en una serie de puntos clave:
  - ✓ Es consistente con las tendencias mundiales de convergencia de servicios móviles y fijos.
  - ✓ Las operaciones y la redes de UNE y Tigo son altamente complementarias; la superposición de segmentos es limitada, lo que facilita la integración sin redundancias operativas sustanciales.
  - ✓ Fortalece la empresa para enfrentar a Claro y Movistar.
  - ✓ Permite el acceso a una red de distribución ya establecida a nivel nacional.
  - ✓ Fortalece la viabilidad del negocio de ambas empresas a largo plazo.
  - ✓ Genera eficiencias de espectro importantes; fundamentales para el desarrollo de servicios de datos móviles.