

**“REFLEXIÓN EN TORNO A LAS VENTAJAS VERSUS DESVENTAJAS DE  
UNA POSIBLE FUSIÓN ENTRE LA EMPRESA UNE – EPM  
TELECOMUNICACIONES S.A. Y LA TRANSNACIONAL MILLICOM”.**

**DIANA MARGARITA AGAMEZ DAVID**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACION  
ESPECIALIZACION EN GESTION PÚBLICA  
BUCARAMANGA**

**2013**

**“REFLEXIÓN EN TORNO A LAS VENTAJAS VERSUS DESVENTAJAS DE  
UNA POSIBLE FUSIÓN ENTRE LA EMPRESA UNE – EPM  
TELECOMUNICACIONES S.A. Y LA TRANSNACIONAL MILLICOM”.**

**DIANA MARGARITA AGAMEZ DAVID**

**Trabajo de Grado para optar al Título de  
Especialista en Gestión Pública**

**Director**

**Manuel Antonio Marconi Jaimes**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACION  
ESPECIALIZACION EN GESTION PUBLICA  
BUCARAMANGA**

**2013**

## **DEDICATORIA**

### **DIOS**

Por darnos la inteligencia, sabiduría, paciencia, entendimiento y la capacidad para ejercer este proyecto.

### **FAMILIA**

A nuestras familias por ser un apoyo incondicional para culminar esta etapa de nuestra vida, ya que sin ellos, no seríamos los profesionales y seres humanos que somos hoy en día.

## **AGRADECIMIENTOS**

Hoy que se materializa lo que un día soñé, quiero dar gracias a todos aquellos que son importantes para mí y que de alguna u otra forma contribuyeron para que hoy, sea una realidad:

A Dios quien me guío y me dio la sabiduría para sacar adelante este proyecto de vida.

A mi esposo e hijo, por su apoyo incondicional y comprensión a lo largo de este año.

A mi madre, hermanos y demás familiares porque aún en la distancia pude sentir su apoyo y oraciones.

.

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN	14
1. PRESENTACIÓN	16
2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	17
3. ALCANCE	20
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
5. OBJETIVOS	22
5.1. EL OBJETIVO GENERAL	22
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
6. METODOLOGÍA	23
7. MARCO TEÓRICO	24
7.1. LAS TIC Y LOS MONOPOLIOS	24
7.1.1. Tipos de Monopolios.	28
7.1.2. Los Monopolios en empresas de Telecomunicaciones.	29
7.1.3 Ley Antimonopolio.	31
8. VENTAJAS VERSUS DESVENTAJAS DE LAS FUSIONES	33
8.1 LAS POSIBLES VENTAJAS	33
8.2 LAS DESVENTAJAS:	33
8.3 EXISTEN DIFERENTES TIPOS DE FUSIONES:	34

9. EL CASO DE UNE – EPM Y MILLICOM	35
9.1 RESEÑA SOBRE UNE TELECOMUNICACIONES:	35
9.1.1 Participación en el mercado por parte de UNE.	37
9.1.2 Participación accionaria de UNE Telecomunicaciones S.A.	38
9.1.3 Une Proveedor Líder En Servicios Fijos Y Móviles	38
9.1.4 Dentro de las tecnologías en las que UNE, está a la vanguardia, se destacan:	40
9.1.5 Logros 2012	40
9.1.6 Reputación, Gestión corporativa y Medio ambiente	41
9.1.7 Une y la Tecnología de 4G LTE es:	41
9.1.8 Mega De Une Al 2015.	42
9.1.9 Valores Corporativos	42
9.2 RESEÑA SOBRE MILLICOM	43
9.2.1 Estructura de la Fusión:	45
9.2.2 Equipo de estructuración:	46
9.2.3 Beneficios de la Fusión, Según el Grupo Epm	46
10. SOBRE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN TELECOMUNICACIONES	47
10.1. SOBRE LA TECNOLOGÍA DE ESPECTRO ELECTROMAGNÉTICO	47
10.2. EL 4G LTE	48
10.3. LA TAN ESPERADA SUBASTA DEL 4G LTE	49
10.3.1 El Proyecto de Acuerdo 106 de 2003.	49
10.3.2. Debates en el Consejo de Medellín.	50
10.3.3. Participación de la academia en el debate.	50
11. REFLEXIÓN CRÍTICA ACERCA DE LAS VENTAJAS VS DESVENTAJAS DE LA FUSIÓN UNE – MILLICOM	53
11.1. SOBRE LA TRANSACCIÓN	55

12. MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA	58
12.1. MERCADO	58
12.2. CRECIMIENTO EMPRESARIAL	60
12.3. ALIANZAS ESTRATEGICAS	62
12.5. FUSIONES	67
12.6. LA ADQUISICIÓN	69
12.7. LA ESCISIÓN	69
12.8. LA EXPANSIÓN	69
12.9. EL HOLDING	70
13. LAS TIC	71
14. RESULTADO DE LA SUBASTA 4G LTE	73
15. EL NUEVO ESCENARIO DE NEGOCIACIÓN EPM – MILLICOM	77
15.1. QUÉ DECIDIÓ EL CONCEJO DE MEDELLÍN?	78
15.2. EL NUEVO ACUERDO – MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO VINCULANTE ENTRE UNE Y MILLICOM.	80
15.3. LA RECTA FINAL DE LA FUSIÓN UNE – MILLICOM	81
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1 Participación de las filiales de UNE	35
Tabla 2 Usuarios de los servicios de UNE por Regional	36
Tabla 3 UNE en el mundo en la Web Corporativa.	37
Tabla 4 Participación de UNE en el Mercado, con relación al resto de la Industria Telecomunicaciones, disponible en: Sitio Web Corporativo.	38
Tabla 5, posibilidades de sinergias UNE - TIGO	44
Tabla 6 Resultado de Subasta 4G, miércoles 24 de julio de 2013	76

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Mercado de Millicom	45
Figura 2. Ejemplo de Oligopolios	68
Figura 3. Fusión UNE - MILLICOM	81

## RESUMEN

**TITULO:** “REFLEXIÓN EN TORNO A LAS VENTAJAS VERSUS DESVENTAJAS DE UNA POSIBLE FUSIÓN ENTRE LA EMPRESA UNE EPM TELECOMUNICACIONES S.A. Y LA TRANSNACIONAL MILLICOM”

**AUTOR:** DIANA MARGARITA AGAMEZ DAVID\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Telecomunicaciones, Fusión, Transnacional, Portafolio de Servicios.

El sector de las telecomunicaciones es muy dinámico y es por ello que algunas empresas se han visto obligadas a fusionarse con otras del mismo sector, tal es el caso de UNE EPM Telecomunicaciones S.A. quien atraviesa por el proceso de una posible fusión con la transnacional Sueca Millicom; esta fusión nace de la necesidad de ambas partes de conseguir un aliado estratégico que sea complemento del otro para ampliar su portafolio de servicios y así permanecer en el mercado, aumentando la rentabilidad en el mediano y largo plazo.

UNE con experiencia en servicios fijos y Millicom con una gran trayectoria positiva ofreciendo servicios móviles, buscan llegar a más cliente y fidelizar a los usuarios existentes; con esta fusión se beneficia el pueblo antioqueño porque se fortalece el patrimonio público y se incrementará el valor patrimonial del negocio, sin embargo los más beneficiados serán los clientes quienes encontrarán un portafolio de servicios integrado con mayores promociones y el cual llegará a más usuarios dado que se ampliará la cobertura pero siempre ofreciendo servicios de calidad.

Hoy, la fusión entre estas dos compañías, UNE y Millicom es un hecho, toda vez que se surtieron las etapas previas que dan viabilidad jurídica, legal y económica a la misma, no obstante, es importante resaltar que aún cuando algunos sectores de la sociedad ejercen control social sobre las decisiones importantes de la nación finalmente quien tiene el poder es quien decide, es por ello que todos los ciudadanos debemos tomar conciencia a la hora de elegir a nuestros gobernantes.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración Especialización en Gestión Pública. Director Manuel Antonio Marconi Jaimes

## ABSTRACT

**TITLE: A REFLECTION, CONCERNING ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF A POSSIBLE MERGER OF THE ENTERPRISES UNE EPM TELECOMMUNICATIONS S.A. AND THE TRANSNATIONAL MILLICOM.\***

**Author:** DIANA MARGARITA AGAMEZ DAVID\*\*

**Key Words:** Telecommunications, Merger, Transnational, Services Portfolio

The telecommunications sector is highly dynamic and that is the reason why, some companies have been forced to merge with their counterparts, this is the case of UNE EPM Telecommunications S.A. which is going through the process of a possible merge with the Swedish Transnational Millicom. This merger arises from the need of both parties to find a strategic partner that complements the other, regarding to expand its services portfolio and remain in the market, increasing profitability in the medium and long term.

UNE, with experience in fixed services and Millicom with a large and positive trajectory offering mobile services, are seeking to overtake the market and retain existing users. This merge will benefit people from Antioquia because it strengthens public assets and increases the net asset value of business, nevertheless the most favored will be the clients who are going to find a portfolio of integrated services, discounts and even better coverture with high quality services.

Today the merge of these companies, UNE and Millicom is a fact, since previous stages were filled giving legal and economic feasibility, it is important to note that although some social sectors exert control over important decisions in the nation, the one having the power is who ultimately decide and that is why all citizens should be aware when choosing our leaders.

---

\* Work Degree

\*\* Faculty of Human Sciences. School of Economics and Management. Specialization in Public Management. Chief Manuel Antonio Marconi Jaimes

# **REFLEXIÓN EN TORNO A LAS VENTAJAS VERSUS DESVENTAJAS DE UNA POSIBLE FUSIÓN ENTRE LA EMPRESA UNE – EPM TELECOMUNICACIONES S.A. Y LA TRANSNACIONAL MILLICOM**

## **INTRODUCCIÓN**

El tema de la conformación de los monopolios es de actualidad, generador de polémicas desde los diferentes enfoques económicos e incluso desde la perspectiva de las ciencias sociales y humanas, como la geo política; es visto como un debate neurálgico por aspectos como los desequilibrios sociales, los impactos en el mercado, la igualdad social, los impactos ambientales y sociales y un sin número de consideraciones alrededor de las políticas salariales, el trabajo, el aprovechamiento de los recursos naturales, la transformación de los mismos, la incursión en mercados transnacionales, los D.D. H.H. entre otros.

En países desarrollados como Canadá, Inglaterra y E.E. U.U. e incluso, España, estos emporios económicos, se erigen como la máxima expresión del capitalismo, pero en América Latina y países asiáticos en vías de desarrollo, son verdaderas “locomotoras”, haciendo alusión a la “locomotora minera” que se da en Colombia, con ocasión de los tratados de libre comercio y la incursión de las transnacionales en nuestras regiones para la exploración y explotación de recursos renovables y no renovables.

También es llamativa la estrategia utilizada por estas empresas para bajar los costos de producción, asegurar mano de obra barata y por ende, poder competir en los mercados internacionales con productos de menor costo y así garantizar grandes márgenes de utilidad, pero la mayoría de veces en detrimento de los derechos laborales de trabajadores, por ejemplo, aquellos que laboran por

maquila; así como el deterioro del entorno social y ambiental donde se dan actividades productivas a favor de los intereses transnacionales.

## **1. PRESENTACIÓN**

La siguiente, es una reflexión crítica, tipo ensayo, acerca de los aspectos ventajosos y desventajosos de las fusiones empresariales, en este caso concreto de la posible fusión entre una empresa del sector oficial y una transnacional.

Para el logro de lo anterior, no solo se discutió acerca de las características de las fusiones, sino de los monopolios, escisiones, expansiones y adquisiciones que hacen parte de los retos de crecimiento interno y externo que se imponen las empresas en el marco del modelo económico capitalista.

Todo esto aterrizado a un caso concreto colombiano, como el de la empresa pública UNE Telecomunicaciones, perteneciente al Grupo Empresarial Empresas Públicas de Medellín EPM que hoy enfrenta un proceso de fusión con una empresa sueca transnacional denominada (Millicom).

## 2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

UNE, presentó una pérdida de más 203 mil millones de pesos en el 2012, fue su mismo presidente Marc Eichmann, quien lo anunció en su momento a los diferentes medios de comunicación.

Eichmann, explicó en una oportunidad al Concejo de Medellín que “esto se debió a las inversiones en telefonía móvil con la tecnología 4G, pero también en el negocio de telefonía fija, pues tuvieron que asumir la depreciación de bienes y servicios”<sup>1</sup>.

Asegura que para recuperar la inversión en la telefonía móvil, se requeriría un millón 200 mil clientes y que es un proyecto que tan solo lleva 6 meses. Sin embargo, para el Concejal Bernardo Guerra, “el problema en UNE, va más allá que un simple negocio”.

Es así como EPM, inicia la formulación de un Proyecto de sostenibilidad de la empresa de las telecomunicaciones, dado que “el negocio de TIC no le está generando una rentabilidad adecuada al patrimonio público invertido por el Grupo y está poniendo en riesgo la estabilidad de transferencias futuras de EPM al dueño”<sup>2</sup> o por lo menos eso, anunció el Grupo Empresarial en una de sus presentaciones ante el Concejo de Medellín.

No obstante, existe por parte de Grupo EPM una expectativa importante en la compañía de telecomunicaciones, en tanto, ésta le apunta a un crecimiento a partir de una nueva tecnología, como el 4G; en cambio, la industria, lo hace a

---

<sup>1</sup> <http://www.hora13noticias.tv/index.php/generales/item/a-203-mil-millones-de-pesos-ascienden-perdidas-de-une-en-2012>

<sup>2</sup> Fuente: Estados Financieros 2012, presentación realizada el 13 de febrero de 2013.

partir de tecnologías ya existentes y es aquí donde está la ventaja competitiva que atrae la inversión privada, pero preocupa a algunos sectores de la sociedad.

EPM, se plantea tres caminos para la recuperación del punto de equilibrio de UNE, a saber:

1. Continuar con el negocio actual fijo, sin LTE.
2. Construir orgánicamente el negocio de Movilidad.
3. Complementar el portafolio de productos con movilidad por medio de una Alianza.

Para construir orgánicamente el negocio de Movilidad, UNE, necesitaría alcanzar 1.200.000 clientes al 2016, es decir, conquistar el 3% del mercado; lo cual, le representaría al negocio, una inversión de un billón de pesos en despliegue de red y subsidios; recursos que a su vez, saldrían de endeudamiento y capitalización de la compañía, lo cual, podría poner en riesgo el capital del dueño, o sea, del Grupo EPM y afectaría el nivel de transferencias del municipio.

El tercer escenario parece ser el más viable, o por lo menos, así lo presentó EPM al Concejo de Medellín y es el camino de completar el portafolio de productos de movilidad por medio de una Alianza; dentro del abanico de los posibles aliados, el mejor calificado, resulta siendo la transnacional sueca Millicom, aunque fueron tenidas en cuenta otras empresas como: **Movistar, TV Azteca, ETB, y Brasil Telecom.**

De acuerdo con lo anterior, este ensayo crítico, se hace relevante, dada la importancia de conocer los intrínquilis de este debate acerca de esa posible Alianza, a partir, precisamente de una reflexión en torno a los pros y los contras de esta decisión empresarial que está causando tanto revuelo en el país.

Colombia, enfrenta importantes retos a nivel económico con ocasión de los nuevos acuerdos internacionales, la presencia cada vez mayor de capital extranjero, su alianza con E.E.U.U. y países altamente desarrollados como Canadá para el desarrollo de grandes negocios que operan en nuestro territorio, generando algunos dividendos y regalías; pero a la vez, grandes impactos ambientales y sociales que no se mitigan en el corto, ni largo plazo y por ende, podrían acarrear desequilibrios ambientales en los ecosistemas y en los entornos frágiles donde intervienen.

### **3. ALCANCE**

Resulta pertinente y relevante acercarnos a una reflexión crítica, acerca de las ventajas versus desventajas de una posible fusión entre la estatal UNE del Grupo EPM y la Transnacional sueca Millicom, propietaria del 50% de las acciones de TIGO; poniendo de plano que la fusión, es un cierto tipo de Monopolio y que este nuevo escenario de negociación entre un grupo empresarial nacional con uno transnacional, genera grandes expectativas para ciertos sectores de la sociedad, pero grandes temores e incertidumbres para otros sectores de la misma.

Aprovechando la oportunidad de ejercer la función pública, el conocimiento de la empresa UNE del Grupo EPM al hacer parte de la nómina directa de la misma; resulta oportuna la identificación de las ventajas y desventajas de una posible fusión, como ejercicio académico en el marco de la especialización en Gestión Pública de la UIS.

#### **4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Resulta favorable o no una fusión entre la empresa estatal UNE Telecomunicaciones del Grupo Empresarial Empresas Públicas de Medellín EPM con la transnacional sueca Millicom?

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. EL OBJETIVO GENERAL**

Producir un documento tipo ensayo a partir de una reflexión crítica sobre las ventajas versus desventajas de una posible fusión entre la estatal UNE – EPM Telecomunicaciones S.A. y la transnacional sueca Millicom.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer las principales características de los Monopolios en empresas de Telecomunicaciones, como estrategias de crecimiento externo o de expansión de este tipo de negocios.
- Identificar las principales ventajas y/o desventajas de las fusiones.
- Abordar el caso UNE – EPM Telecomunicaciones S.A. desde su actual crisis financiera y su principal carta (la Tecnología de Espectro Electromagnético y El 4 G LTE), frente a la posible fusión con la transnacional sueca Millicom.
- Dar a conocer las principales características del Proyecto de Acuerdo 106 de 2003; los debates en el Consejo de Medellín, la participación de otros actores de la sociedad y de la academia.

## 6. METODOLOGÍA

Se tomó como referente, información relevante sobre las dos empresas, UNE y Millicom, la cual fue revisada directamente en las páginas respectivas de las dos compañías.

A nivel de fuentes de información, se realizó una búsqueda virtual, relacionada con el registro de la noticia de la fusión y cómo la presentan los diferentes medios de comunicación, algunos favoreciéndola y otros, mostrando las posibles consecuencias negativas que se podrían derivar de ella.

Se revisaron algunos autores contemporáneos y de actualidad que abordan los temas de Monopolios, las fusiones, escisiones, expansiones, entre otras formas de crecimiento interno y externos de las empresas.

Lo anterior, con el objeto de producir un texto, tipo ensayo crítico, acerca de las ventajas, versus desventajas de esta posible fusión, todo esto para generar un texto o documento, tipo ensayo crítico que permita una reflexión en torno a este proceso de transformación de la compañía UNE Telecomunicaciones y de su proceso de expansión y fusión.

## 7. MARCO TEÓRICO

### 7.1. LAS TIC Y LOS MONOPOLIOS

Vale la pena traer a cuento las palabras del Político colombiano Eugenio Prieto Soto acerca de las TIC y las tácticas monopolistas, cuando recuerda que “el derecho a su acceso, uso y explotación, está determinado por el artículo 75 de la Constitución y por tanto, el uso del espectro debe orientarse por principios democráticos que impidan las prácticas monopólicas”<sup>3</sup>.

Los amplios debates que en ejercicio del control político que se están realizando en el Congreso de la República, con ocasión de la asignación de nuevas bandas de frecuencia a los proveedores de telecomunicaciones en el escenario del denominado 4G, “deben llamar la atención del Mintic, la ANE y la CRC, para que de acuerdo con nuestra CP y las sentencias de la H. Corte Constitucional, se procure que los escasos recursos del sector se utilicen de manera eficiente, de tal forma que se garantice el desarrollo del mismo, se promueva la competencia, se proteja a los usuarios y se brinde cobertura con servicios de calidad”, manifiesta el congresista con relación al gran debate alrededor de las nuevas tecnologías, los licenciamientos, las concesiones y desde luego la competencia entre las diferentes compañías nacionales e internacionales.

El **Dr. Pedro Antonio Rojo Villada** del Departamento de Información y Documentación de la Facultad de Comunicación y Documentación de la Universidad de Murcia, España, acerca de la liberalización de las telecomunicaciones, manifiesta que si bien, “nos adentra en una nueva era, en la

---

<sup>3</sup> Disponible en:  
<[http://www.elmundo.com/portal/opinion/columnistas/monopolio\\_en\\_telecomunicaciones.php](http://www.elmundo.com/portal/opinion/columnistas/monopolio_en_telecomunicaciones.php)>

Era de la Información, desde luego es fascinante por el enorme abanico de posibilidades que ofrece esta etapa que va a vivir el hombre, por otra parte, nos pone frente a algunos riesgos, como por ejemplo:

Que las oportunidades no se aprovechen; que la sociedad no sepa reaccionar en consonancia con lo que el futuro le ofrece, y que no sepa convertir en beneficios las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías”

El sector de las Telecomunicaciones en el mundo, es un ejemplo claro de lo que es un **Monopolio Natural**, en el entendido de que estaba amarrado totalmente al aparato estatal que para el caso de España, lo fue hasta el año 1987, cuando se publica el libro Verde sobre el Desarrollo del Mercado Común de los servicios y equipos de Telecomunicaciones, donde se propuso una ruptura parcial entre el monopolio estatal y una separación de los servicios de telecomunicaciones, que durante muchos años, estuvieron asociado exclusivamente al servicio telefónico y su red. La separación, permitió la distinción entre redes, equipamientos y servicios.

Posteriormente y según lo expone el autor, el en año 1997, se promulga en España la Ley de ordenación de las telecomunicaciones, convirtiéndose en el primer marco jurídico aplicable al sector telecomunicaciones en Europa y con el inicio de un proceso liberalizador que desde luego, según señala el autor, ha tenido grandes opositores.

Se crea entonces un Comité conjunto para regular la competencia y es así como en 1981, se condena por primera vez una compañía por prácticas monopolistas (la British Telecom). En 1986, se aprueba el Acta Única Europea y con ella, un nuevo Programa de Telecomunicaciones que se plasma en el Libro Blanco de 1987, sobre el desarrollo del mercado de los servicios y equipos de Telecomunicaciones.

Las comunicaciones, por tanto, según el Dr. Pedro, se han convertido en la columna vertebral del sistema económico mundial, pues los cambios económicos, están estrechamente vinculados con los cambios tecnológicos, los cuales, a su vez, hacen parte de la **Aldea Global**, es así como se explica el interés desmedido de los poderes económicos para incursionar en los negocios de telecomunicaciones o como lo denomina el autor, el híper sector de la información, mediante la adquisición de empresas que ya se encuentran en el mercado.

En el año 1999, *Telefónica S.A.* dejaría de ser la única empresa del sector, para que entraran otros competidores como *Retevisión* o *Uni-2*. Además, *Telefónica S.A.* podría introducirse plenamente en el mercado de otros países europeos, e incluso, un usuario europeo podría elegir cualquier compañía que no estuviera en su propio país. La competencia obliga a las empresas a mejorar constantemente y a ser más eficaces a la hora de reportar una cantidad de beneficios al usuario. La compañía más innovadora, la que ofrezca más prestaciones y servicios se hará con el mayor número de clientes<sup>4</sup>.

Es de resaltar, desde luego, la supremacía de Estados Unidos en la Red, que se refleja en aspectos como la paridad en su uso tanto por parte de hombres como de mujeres. El 50,9% de los estadounidenses (más de 52 millones de personas) dispone de conexión a Internet. El segundo puesto lo ocupa el Reino Unido, a bastante distancia, con un índice de penetración de Internet cercano al 34,4% de la población. El tercer lugar recae sobre los alemanes con un 30,4%, un 9% más que Francia y el doble de España, con un 15,8% de habitantes conectados a la Red.

---

<sup>4</sup> MILLÁN, J. A.; PÉREZ DEL RÍO, C.: Europa y las telecomunicaciones, Fundación Universidad-Empresa, Madrid, 1989, citado por: Rojo Villada Pedro Antonio. Mundo Convergente, Cómo la Liberalización de las Comunicaciones sirvió para la expansión de las industrias culturales de los países desarrollados, No. 39, junio de 2004.

Dentro de la literatura revisada sobre el tema de los monopolios de las empresas de telecomunicaciones para abordar el caso de América Latina, se tomó como referente el documento de la CEPAL, denominado “Del monopolio de Estado a la convergencia tecnológica: evolución y retos de la regulación de telecomunicaciones en América Latina”.

Dentro de los aspectos a destacar, se encuentra que este estudio de la CEPAL, demuestra que “la inversión y desarrollo de la infraestructura de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) y sus respectivos servicios, tienen un efecto positivo en el crecimiento económico de los países<sup>5</sup>”.

Este estudio, analiza la evolución de los esquemas regulatorios y su influencia en el desarrollo de las telecomunicaciones en los países de América Latina, centrándose en los procesos de nacionalización y privatización. Por otro lado, identifica el papel y los retos de la regulación, y los reguladores, en lo referente a la universalización de servicios en un contexto de cambio y convergencia tecnológica. El estudio muestra que la evidencia es contundente: mercados competitivos muestran mejores niveles de servicios de telecomunicaciones a mejores precios, así como mayores niveles de inversión y penetración de TIC. Por ende, es importante la existencia de una institución regulatoria independiente y eficaz, que promueva la competencia y prevenga prácticas anticompetitivas con sus consecuentes efectos negativos en la eficiencia estática y dinámica del sector. Asimismo, la regulación, como piedra angular para el adecuado desarrollo del sector juega un rol muy importante en cerrar las brechas de acceso a TIC.

---

<sup>5</sup> RAZO, Carlos y ROJAS MEJÍA, Fernando. Del Monopolio del Estado a la Convergencia Tecnológica: Evolución y Retos de la Regulación de Telecomunicaciones en América Latina. [http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/4/32434/P32434.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top\\_publicaciones.xsl](http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/4/32434/P32434.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top_publicaciones.xsl).

El estudio da a conocer que los mercados competitivos, muestran mejores niveles de servicios de telecomunicaciones a mejores precios, así como mayores niveles de inversión y penetración de TIC, por lo que es importante la “existencia de una institución regulatoria independiente y eficaz, que promueva la competencia y prevenga prácticas anticompetitivas con sus consecuentes efectos negativos en la eficiencia estática y dinámica del sector<sup>6</sup>”.

De igual manera, el Informe plantea que **la regulación**, debe contribuir al adecuado desarrollo del sector, en tanto contribuye a la superación de las brechas de acceso a las TIC.

**7.1.1. Tipos de Monopolios.** Existen los Monopolios naturales, artificiales, legales, puros, oligopolios, monopsonios, trust, los Cáteles, las fusiones.

Todos estos tipos son definidos en el marco conceptual, excepto, los Trust y los Cáteles, por lo que se describen algunas de sus características a continuación:

**Los trust**, se hacían en Estados Unidos durante el siglo XIX para comenzar un monopolio, fueron prohibidos cuando se hizo la Sherman Antitrust Act, en 1890.

Una técnica parecida a la de los trusts son los **holdings**, que emiten sus propias acciones públicamente pero controlan otras empresas comprando sus acciones. Estos acuerdos no tienen por qué ser ilegales, excepto cuando se adoptan con el fin de monopolizar el comercio.

Un Cártel por su parte es un acuerdo formal entre diversas empresas que participan en un mismo mercado, con el objeto de fijar políticas conjuntas en cuanto a precios y cantidades de producción. Para que un cártel tenga efectividad es indispensable que las empresas que lo integran, “controlen una proporción sustancial del mercado y que resulte difícil la incorporación de nuevos

---

<sup>6</sup> RAZO, Carlos y ROJAS MEJÍA, Fernando. Ibidem.

competidores en el mercado, es decir, cártel sólo puede funcionar adecuadamente cuando existe un mercado oligopólico o una situación aproximada”.

**7.1.2. Los Monopolios en empresas de Telecomunicaciones.** En la primera mitad del siglo IX, el telégrafo eléctrico, fue un monopolio natural, o sea, estatal; en Reino Unido la empresa GPO (General Post Office) con el correo postal; las Telegraph Act de 1868 y 1869, garantizaron los monopolios de los telégrafos y luego de las diferentes formas de telefonía e incluso, posteriormente, la radio y la T.V.

Con la invención de la radio llega la telegrafía sin hilos. La Marconi's Wireless Telegraph Company logra monopolizar su uso en muchos países gracias a sus patentes, pero muchos otros como Francia, Rusia y EEUU, no la aceptan. EEUU acabó por ceder ante grupos de presión económica. No obstante, tras la Primera Guerra Mundial, para evadir las demandas por infracción de patentes, decidieron revocar su patente y devolvérsela a Nikola Tesla<sup>7</sup>.

La historia de las compañías telefónicas se inicia en 1877 con la creación de la Bell Telephone Company y la división de teléfonos de la Western Union Telegraph Company. Posteriormente, en 1907, Bell (conocida como AT&T) compró la Western Union.

AT&T logró en los años 20 reducir su competencia a cero mediante innumerables fusiones y absorciones, logrando así un **monopolio natural** en la telefonía estadounidense; crea en 1925 los Laboratorios Bell y tal llegó a ser su poder que en 1984, justo antes de su desintegración por prácticas monopolísticas, AT&T se convirtió en la mayor empresa privada del planeta, aunque su división en ocho partes, la telefonía estadounidense no ha vuelto, a encontrarse en situación monopolística.

---

<sup>7</sup> Disponible en: < <http://www.danielclemente.com/apuntes/asai/mono.html> >

Otro acontecimiento de gran importancia fue el surgimiento de la llamada **Radio Liberty**, una emisora que nació durante la guerra fría (en 1959) como megáfono de la propaganda estadounidense y que se convirtió en la única competencia del monopolio.

Luego a finales del siglo XIX surge el boom de la informática y con ella la invención por parte de Herman Hollerith de la máquina tabuladora. Hollerith logró mantener un importante monopolio legal hasta que sus patentes empezaron a caducar hacia 1909.

Llega en 1929, IBM y rápidamente gana el control del 20% de mercado mundial de tabuladoras. Las primeras aplicaciones de uso masivo fueron el sistema operativo CP/M, el UNIX o la hoja de cálculo VisiCalc. Con el boom del IBM-PC a principios de los 80, el MS-DOS de Microsoft consigue desbancar rápidamente al CP/M.

Luego vendrían los procesadores de textos, como WordPerfect a finales de los 80 y principios de los 90. Y en cuanto a hojas de cálculo, a mediados de los 80 apareció Lotus 1-2-3. Llegó el dominio de los paquetes ofimáticos que culminaría en la monopolización de esta área por parte de Microsoft con su paquete MS-Office.

En resumen, sobresalen los siguientes monopolios:

**Informática:**

- IBM
- Microsoft
- AT&T

**Medios de información**

- AOL Time Warner

- Viacom
- Sony
- News Corporation
- Vivendi Universal
- Disney
- Bertelsmann
- Liberty Media

**En España:**

- Telefónica: Terra, Movistar
- CAMPSA (Compañía Arrendataria del Monopolio de Petróleos), que pasó a ser:
  - ✓ Repsol
  - ✓ Cepsa
- Iberia
- Endesa, Iberdrola
- Correos
- TVE durante un tiempo

**En otros países:**

Situación similar. Ej: Telmex (México), Telenor (Noruega), France Telecom Francia.

**7.1.3 Ley Antimonopolio.** En Colombia, se encuentra transitando en el Congreso una Ley contra los Monopolios de la Telefonía Móvil, de forma un poco común, 20 senadores de todos los partidos apoyaron esta nueva ley, la cual, busca evitar que cualquier empresa, pueda tener una posición dominante en el sector de telecomunicaciones, por lo que se fijaría un tope del 30% en el mercado, sobre el

total de la facturación en los servicios de telefonía móvil de voz, datos y aplicaciones, so pena de que se obligue a vender parte de su mercado o dividirse.

La Cámara de Representantes, por su parte, impulsa una ley que obligaría a las compañías de telecomunicaciones a compartir sus redes e infraestructura

## 8. VENTAJAS VERSUS DESVENTAJAS DE LAS FUSIONES

### 8.1 LAS POSIBLES VENTAJAS

- Mantenerse en condición de monopolio podría ser positivo para la gran empresa, en el sentido de que les hará ganar más dinero.
- Como un monopolio tiene el control de los precios, puede bajar mucho los precios para eliminar a los competidores y podrá seguir en la posición dominante.
- Muchos usuarios podrían estar satisfechos con el producto, puesto que no conocen otros y no han podido hacer comparaciones.

### 8.2 LAS DESVENTAJAS:

- Las desventajas son sobre todo para la competencia y para los clientes, ya que para la empresa monopolista, la única desventaja pueden ser los posibles problemas con la justicia, cuando se violan las leyes anti monopolio de los países.
- Las empresas competidoras se encuentran, en primer lugar, con *barreras de entrada al mercado* (patentes, publicidad, precios bajos, etc.). Éstas están explicadas con detalle más adelante, ya que forman parte de las estrategias que la gran empresa usa para conservar el monopolio.

- El monopolio “influye en las decisiones de las pequeñas empresas, que deberán hacer maniobras peligrosas en contra de su voluntad: poner precios más bajos de lo normal, hacer campañas de marketing más duras de lo previsto, olvidarse de parte del mercado, y otras<sup>8</sup>”.

### 8.3 EXISTEN DIFERENTES TIPOS DE FUSIONES:

- **Combinación vertical:** implica la fusión de empresas que controlan distintas etapas del proceso productivo de un mismo producto.
- **Combinación horizontal:** aquella formada por empresas de una misma industria que desarrollan los mismos productos.
- **Conglomerado:** combina compañías de diversas industrias independientes dentro de una misma organización.

---

<sup>8</sup> Disponible en:< <http://www.danielclemente.com/apuntes/asai/mono.html>>

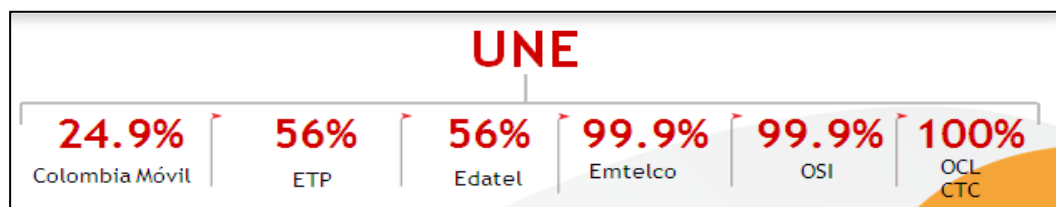
## 9. EL CASO DE UNE – EPM Y MILLICOM

### 9.1 RESEÑA SOBRE UNE TELECOMUNICACIONES:

La compañía, cuya razón social es UNE EPM Telecomunicaciones S.A., “presta servicios de información, comunicación, y entretenimiento a sus clientes en todo el país”. En el año 2006 entró en un proceso de transformación, denominado **escisión**, donde comienza a ganar autonomía económica y financiera de su casa matriz Empresa Públicas de Medellín EPM; posteriormente viene el proceso de **integración del negocio** por parte de UNE Telecomunicaciones, durante el período comprendido entre el 2007 y el 2011, así:

En el 2007 de **integración comercial, organizacional y jurídica** con Orbitel y EMTELCO; de **expansión nacional**, mediante la adquisición e integración con empresas como: T.V. Promisión, Costavisión, Emtelsa, EPM Bogotá, EDATEL, ETB y Visión Satélite entre el 2008 y el 2009 de expansión nacional; en el 2010, UNE, adquiere la Licencia de Movilidad en la Subasta de Espectro 2.5 MHZ y el 2011, se da la integración con EPM Bogotá.

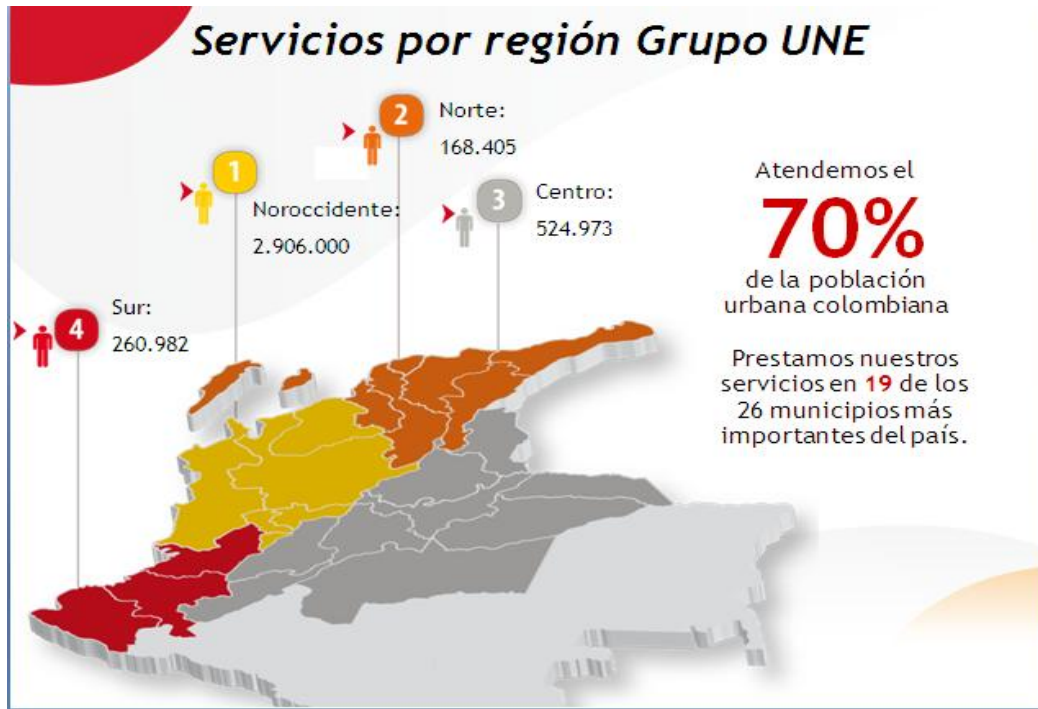
Tabla 1 Participación de las filiales de UNE<sup>9</sup>



**Servicios por Región:** UNE, atiende el 70% de la población urbana de Colombia y el 19 de los 26 municipios más importantes del territorio nacional.

<sup>9</sup> <http://www.une.com.co/corporativo>

Tabla 2 Usuarios de los servicios de UNE por Regional



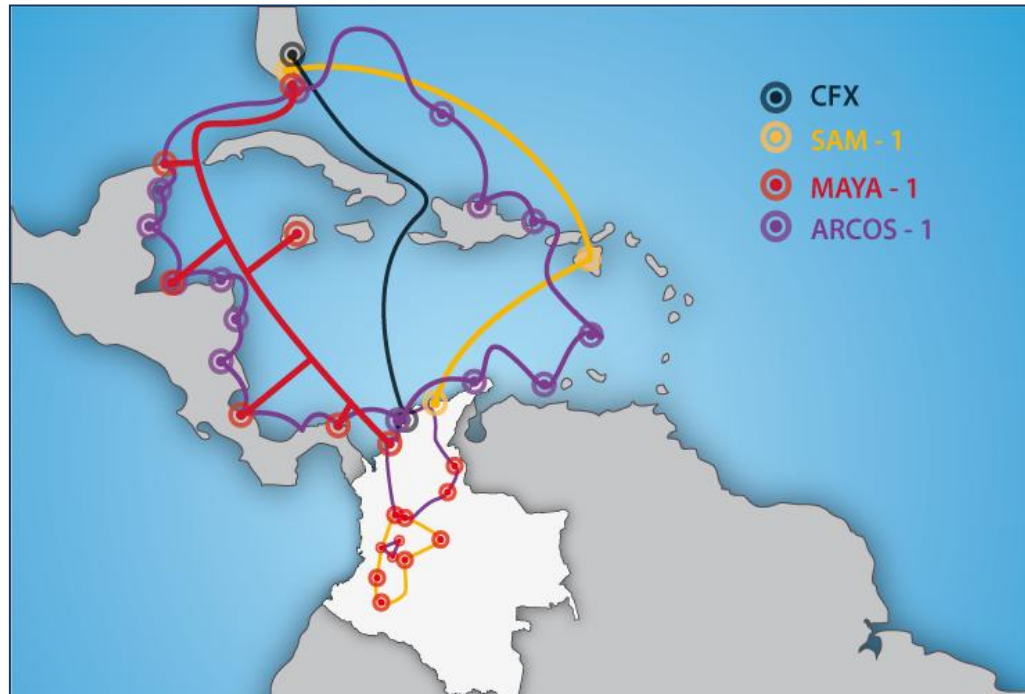
## Operación Internacional

Presencia en Estados Unidos y España a través de sus filiales, OCL, OSI, CTC.

- Servicios para inmigrantes latinos en Estados Unidos, Canadá, España e Inglaterra, a través de sistemas prepago, como: tarjetas de llamadas y pines virtuales
- Llamadas de larga distancia: conmutado, Voz IP, y teléfonos móviles
- Courier internacional, ventas al por mayor.
- Operador MVNO en España.

## Conecta a Colombia con el Mundo

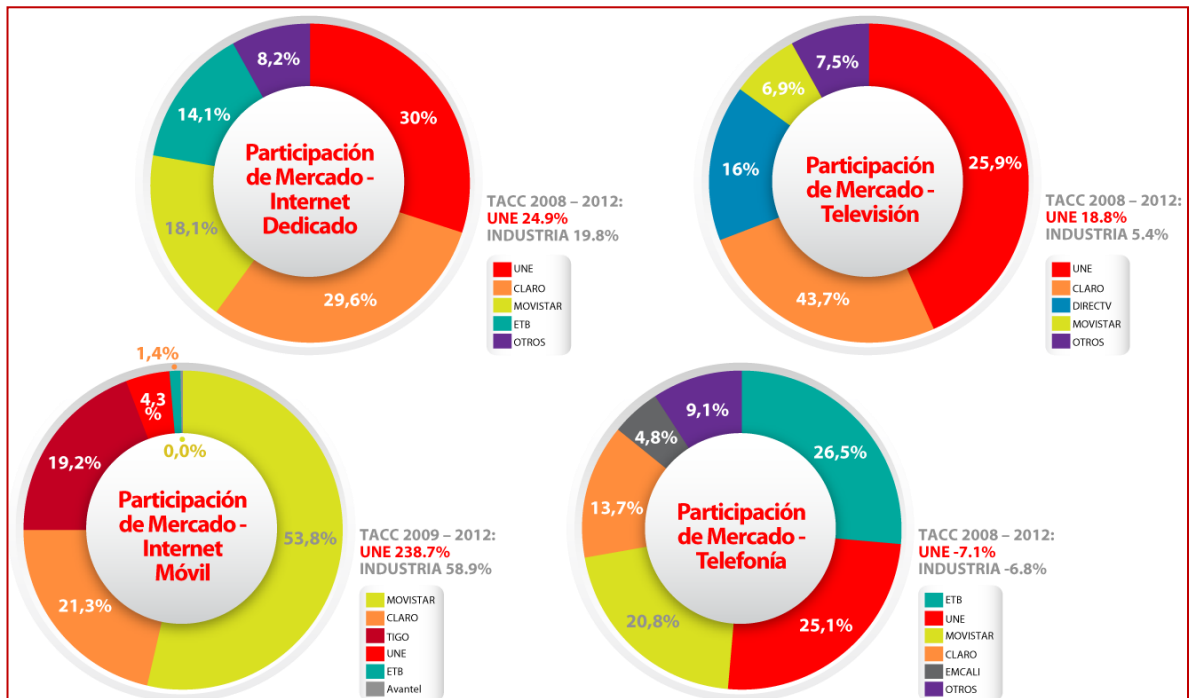
Tabla 3 UNE en el mundo en la Web Corporativa.



**9.1.1 Participación en el mercado por parte de UNE.** La participación en el mercado de UNE con respecto al resto de la industria telecomunicaciones en cuanto a Internet Dedicado es de un 24% entre el 2008 y el 2012 y de la industria fue del 19%.

En cuanto a Televisión, durante este mismo período, la participación de UNE en el mercado de este servicio fue del 18.8, versus un 5.4 % de la industria. En Internet Móvil, UNE, tuvo una participación en el mercado durante este mismo periodo de tan solo el 1.5%, frente a un 58.9% de la Industria. Finalmente en cuanto a Telefonía, UNE tuvo entre el 2008 y el 2012, una participación del 7%, frente a la industria con una participación del 6.85%.

**Tabla 4 Participación de UNE en el Mercado, con relación al resto de la Industria Telecomunicaciones, disponible en: Sitio Web Corporativo.**



**9.1.2 Participación accionaria de UNE Telecomunicaciones S.A. En Colombia** Móvil 25%, Empresa Telecomunicaciones de Pereira con un 56% y en EDATEL con un 56%.

**9.1.3 Une Proveedor Líder En Servicios Fijos Y Móviles**

**Voz:**

- Telefonía local
- LD Nacional e Internacional
- Comunicaciones Unificadas

**Televisión:**

- Por suscripción
- Digital Interactiva
- Carteleras Digitales

**Internet:**

- Accesos dedicados
- Internet
- Internet móvil

**Conectividad:**

- Datos
- Data center (Hosting, Collocation, Cloud, Seguridad Gestionada).

**Movilidad:**

- 3G MVNO
- Datos móviles con 4G

**Servicios Profesionales**

- Mesa de Ayuda
- Soluciones Integradas
- Contac Center

## **Soluciones de Gobierno**

- Territorios Digitales
- Gestión documental
- Recaudo de impuestos
- Modernización y renovación tecnológica
- Atención y servicio al ciudadano
- Gobierno electrónico
- Soluciones de movilidad
- Cursos virtuales

### **9.1.4 Dentro de las tecnologías en las que UNE, está a la vanguardia, se destacan:**

TDM, HFC, FR/ATM, FO, ADSL, WiFi, Wi MAX.

### **9.1.5 Logros 2012**

#### **Servicio e innovación**

- Colombia Technology Innovation Award in the Pay TV Services Market (Premio a la Innovación Tecnológica en el Servicio de Televisión Paga), Frost & Sullivan's 2012.
- "Innovator of the Year 2012" y "Optimized Systems", The Red Hat Innovation Awards.
- Mejor Proveedor de Servicios Móviles en Colombia 2012, The CFI.co Awards Panel 2012
- Innovation Award (Premio a la Innovación), entregado por Citrix de Estados Unidos al proyecto Colegios en la Nube.

- Portal Medellín Cultura de Medellín Digital, Mejor sitio web de servicios informativos del país, Premios Colombia en Línea 2012.

#### **9.1.6 Reputación, Gestión corporativa y Medio ambiente**

- Premio Andesco Especial 2012, categoría “Mejor Aplicación de Buen Gobierno Corporativo”, Andesco.
- Mejor reputación del sector de telecomunicaciones, M.E.R.C.O., 2012.
- Mejor reputación del sector de telecomunicaciones en el Rep Track del Reputation Institute.
- Mención de Honor, categoría “Protección del Medio Ambiente”, Premios Portafolio 2012.
- Ruta N: Premio Conciencia de Biosfera 2012, entregado a la Alcaldía de Medellín, EPM y UNE en la categoría “Infraestructura Sustentable”, Fundación José Celestino Mutis.

#### **9.1.7 Une y la Tecnología de 4G LTE es:**

- Mucha más velocidad
- Bajo retardo
- Mejor calidad de servicio
- Ofertas comerciales innovadoras y convergentes
- Planes postpago y prepago

Su principal ventaja es: Acceder **de forma móvil** a aplicaciones a las que no era posible con los estándares anteriores como 2G, 3G e incluso 4GHSPA plus: video de alta definición, juegos en línea, archivos de alto peso y una gama amplia de servicios interactivos.

**9.1.8 Mega De Une Al 2015.** Desde el 2005, UNE se propuso una MEGA, perfilándose como “la empresa más competitiva de Colombia y emergente, sirviendo a la comunidad de la diáspora en E.E. U.U. y España, con ingresos en ventas equivalentes a US 1.500 millones, con una tasa de crecimiento interanual por encima de la industria y con un **EBITDA**, creciente respecto al año anterior”<sup>10</sup>.

#### **9.1.9 Valores Corporativos:**

**Foco al Cliente:** Ganando confianza y anticipándose para la satisfacción de necesidades de los clientes.

**Agilidad:** Actuando más rápido que la competencia en la búsqueda de soluciones para los clientes.

**Responsabilidad Social Empresarial:** Promoviendo el mejoramiento de las condiciones sociales de las comunidades donde se actúa, generando un mayor impacto en su sostenibilidad y progreso.

**Innovación:** Avanzando al ritmo de los adelantos tecnológicos de punta y poniéndolos al alcance de la sociedad.

Es en este escenario empresarial en el que pese al constante crecimiento, la innovación y el liderazgo en el mercado, UNE comienza a presentar balances negativos en cuanto a las utilidades netas anuales que generaba y es en razón a esta proyección financiera que EPM, comienza a plantearse un reto a nivel de sostenibilidad del negocio de telecomunicaciones, viendo viable una posible fusión de UNE con una empresa privada de carácter transnacional, como la sueca Millicom.

---

<sup>10</sup> En <http://www.une.com.co/compania/informacion-corporativa/mega-une-2015>

## 9.2 RESEÑA SOBRE MILLICOM

**Millicom International Cellular S.A.** (NYSE: MICC) es un operador de telefonía móvil que opera comercialmente bajo la marca **Tigo**, con presencia en América, Europa, África y Asia. Con oficinas centrales en Luxemburgo, la compañía provee de servicios móviles, Televisión y de internet en más de 16 países. Tigo dirige desde Miami, la mayor parte de las operaciones en Latinoamérica<sup>11</sup>.

Millicom es una empresa sueca, transnacional que “ofrece productos y servicios de estilo de vida digital de los mercados emergentes. A través del servicio de marca Tigo, que se deriva de la palabra española 'contigo', que significa 'contigo', contribuyen millones de personas en América Latina y África puedan mantenerse en contacto, principalmente a través de sus dispositivos móviles”<sup>12</sup>.

Millicom marca el ritmo a la hora de proporcionar servicios de estilo de vida digital de los mercados emergentes del mundo. Millicom consolidó su cotización en NASDAQ OMX de Estocolmo en junio de 2011, después de la exclusión voluntaria de las acciones ordinarias de NASDAQ en los Estados Unidos.

Con su cotización principal en Estocolmo, Millicom está sujeto a las normas de cotización de NASDAQ OMX de Estocolmo y los requisitos de presentación de informes y los altos estándares de gobierno corporativo prevaleciente en Suecia. La empresa está obligada por el Código sueco de Gobierno Corporativo (el "Código") desde el 30 de mayo de 2011.

---

<sup>11</sup> Disponible en: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Tigo>>

<sup>12</sup> Disponible en: <<http://www.millicom.com/>>

La próxima Junta General de Accionistas se celebrará el martes 28 de mayo 2013 a las 10:00 horas CET en las oficinas de Millicom ubicadas en: 2, rue du Fort Bourbon L-1249 Luxemburgo, Gran Ducado de Luxemburgo.

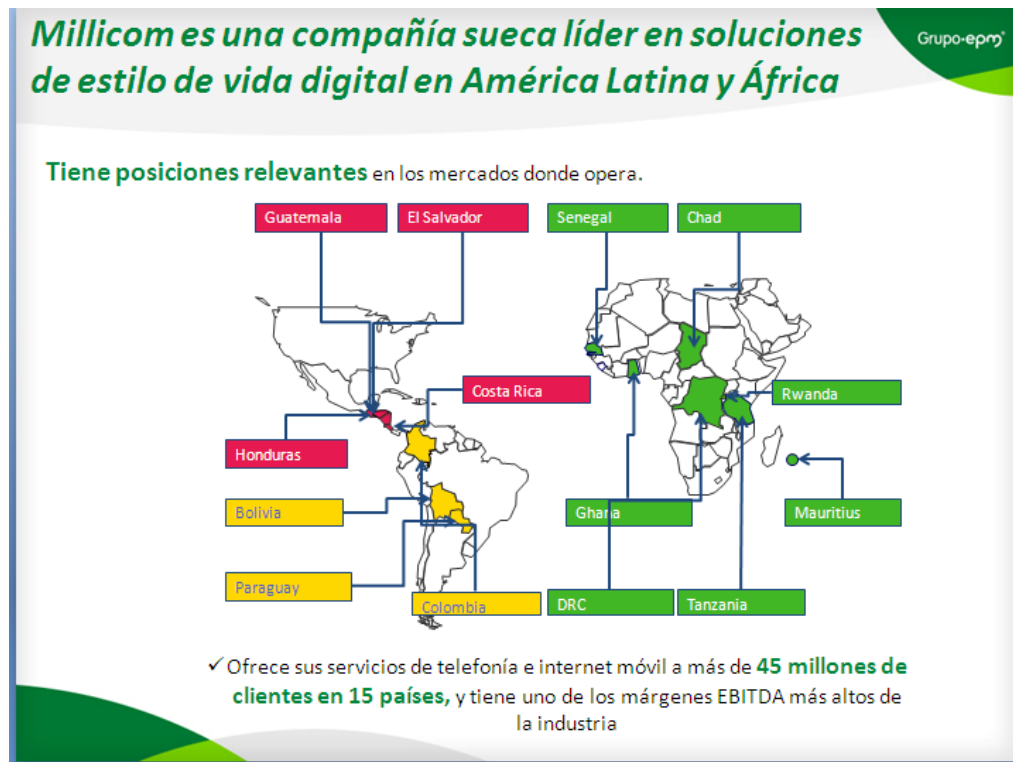
Dentro de las bondades de la transacción, el Grupo EPM, señala las siguientes:

**Tabla 5, posibilidades de sinergias UNE - TIGO<sup>13</sup>**

<b>CRITERIOS</b>	<b>SINERGIAS</b>
<b>Regulatorio</b>	✓ Factible
<b>Sinergia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprovechamiento de infraestructura para 3G/4G</li> <li>✓ Estructura societaria similar</li> <li>✓ En mercados geográficos</li> </ul>
<b>Convergencia</b>	✓ Complemento fijo+móvil.
<b>Economías de escala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En equipos terminales y en infraestructura</li> <li>✓ En red de transporte</li> <li>✓ En capacidad internacional.</li> </ul>
<b>Confiabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relación de socios en TIGO.</li> <li>✓ Back up de 4G LTE de UNE.</li> </ul>

<sup>13</sup> <http://www.une.com.co/corporativo>

**Figura 1. Mercado de Millicom**



Millicom es una compañía sueca líder en soluciones de estilo de vida digital en América Latina y África y ofrece servicios de telefonía móvil a más de 45 millones de clientes en 15 países.

### 9.2.1 Estructura de la Fusión:

- Fusión a nivel de Holding de MC con UNE
- Participación accionaria equilibrada EPM - Millicom
- Entidad resultante sería Estatal Mixta
- Gobernabilidad de EPM
- 3 de 6 Miembros de Junta Directiva, incluyendo al Presidente de la Junta.
- Decisiones relevantes tendrán que ser aprobadas por el 70% de las acciones: fusiones, escisiones, reformas estatutarias, capitalizaciones, endeudamiento o venta de activos sustanciales.

- Transacción superavitaria para EPM y dueño

### **9.2.2 Equipo de estructuración:**

- Liderazgo de Dirección de Crecimiento de EPM en el proceso.
- Valoración por banca internacional reconocida en la industria.
- *Fairness Opinion* de banco de primer nivel.
- Validación estratégica por parte de un consultor internacional experto en TICs.
- Evaluación de sinergias por Consultoría Internacional.
- Asesoría legal de firmas de primer nivel.

### **9.2.3 Beneficios de la Fusión, Según el Grupo Epm**

- Fortalece el patrimonio público.
- Mejora el nivel de transferencias de EPM al Municipio.
- Incrementa el valor patrimonial del negocio de TICs para EPM.
- Contribuye a mejorar la sostenibilidad y el futuro de UNE.
- Portafolios complementarios.
- Optimización de CAPEX y cadena de suministro.
- Es una oportunidad de crecimiento para nuestros Trabajadores, Funcionarios y Contratistas.
- Permite un manejo empresarial con visión de largo plazo.
- Medellín será la sede de esta Multinacional, lo cual, redundará en mayor desarrollo para la ciudad

## 10. SOBRE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN TELECOMUNICACIONES

### 10.1. SOBRE LA TECNOLOGÍA DE ESPECTRO ELECTROMAGNÉTICO

La definición precisa del espectro radioeléctrico, tal y como la ha definido la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), organismo especializado de las Naciones Unidas con sede en Ginebra (Suiza) es: “Las frecuencias del espectro electromagnético usadas para los servicios de difusión y servicios móviles, de policía, bomberos, radioastronomía, meteorología y fijos.” Este “(...) no es un concepto estático, pues a medida que avanza la tecnología se aumentan (o disminuyen) rangos de frecuencia utilizados en comunicaciones, y corresponde al estado de avance tecnológico<sup>14</sup>.

El espectro radioeléctrico, se divide en bandas de frecuencia que competen a cada servicio que estas ondas electromagnéticas están en capacidad de prestar para las distintas compañías de telecomunicaciones avaladas y protegidas por las instituciones creadas para tal fin de los estados soberanos.

El Ministerio para las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, lo define como: “Un espectro radioeléctrico por medio por el cual se transmiten las ondas de radio electromagnéticas, las cuales permiten hacer uso de medios de comunicación como la radio, televisión, Internet, telefonía móvil y televisión digital terrestre, entre otros”<sup>15</sup>.

El uso por su parte, del espectro radioeléctrico, requiere permiso previo, expreso y otorgado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

---

<sup>14</sup> Disponible en: < <http://www.mintic.gov.co/index.php/citel-2012-que-es-el-espectro>>

<sup>15</sup> Disponible en: <<http://www.mintic.gov.co/index.php/espectro>>

y dicho permiso de uso del espectro, respetará la neutralidad en la tecnología siempre y cuando esté coordinado con las políticas del Ministerio de Comunicaciones, no generen interferencias sobre otros servicios, sean compatibles con las tendencias internacionales del mercado, no afecten la seguridad nacional, y contribuyan al desarrollo sostenible.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones es el responsable de establecer mecanismos de selección objetiva, previa convocatoria pública, para el otorgamiento del permiso para el uso del espectro radioeléctrico y exigir las garantías correspondientes.

## **10.2. EI 4G LTE**

El 28 de noviembre de 2012 UNE – EPM, encendió su primera antena en el país para la transmisión de servicios de 4G LTE (Long-Term Evolution) en forma comercial<sup>16</sup>.

Siendo importante también, destacar que la red LTE de Une EPM, opera sobre la banda de 2,5 GHz, a la que a la empresa se le adjudicó, a mediados de 2010, mediante una licencia para utilizar 50 MHz por el plazo de 10 años, a cambio de unos 40 millones de dólares.

El espectro electromagnético de la Tecnología 4G LTE (banda ancha móvil), en Colombia, entrará en proceso de subasta, según lo anunciado por el ministro de las TIC, Diego Molano Vega el próximo 26 de 2013, aunque aún no está publicado aún el pliego de condiciones.

---

<sup>16</sup> Disponible en: < <http://www.comunidad-ola.com/portal/index.php/4g-colombia/4g-lte-une/5483-debute-el-4g-lte-en-colombia-une-enciende-su-primera-antena>>

De acuerdo con la información oficial de medios masivos de comunicación nacional, UNE, tendría plazo hasta el día 06 de mayo de 2013 para presentar su solicitud de participación en el proceso de subasta de la Tecnología de 4G LTE (Banda Ancha Internet Móvil) y el tope regulatorio impuesto por el gobierno es de 85 MHZ.

En este orden de ideas y teniendo presente que la compañía TIGO, cuenta con una concesión de 55 MHZ y UNE de 50 MHZ, no podrían presentarse las dos empresas como fusión, lo cual, apunta a que ambas compañías, se presentarían por separado y solo después de realizada la subasta, podrían entrar en la transacción de la fusión, la cual, no será un hecho, hasta tanto los 21 miembros del Concejo de Medellín, no se pongan de acuerdo sobre el particular.

### **10.3. LA TAN ESPERADA SUBASTA DEL 4G LTE**

**10.3.1 El Proyecto de Acuerdo 106 de 2003.** Por medio de este acuerdo, el Alcalde de Medellín, Aníbal Gaviria Correa presentó los motivos y solicitó la autorización por parte del Concejo para que “se pueda efectuar la reforma estatutaria de UNE – EPM Telecomunicaciones S.A. con el fin de que los órganos sociales puedan transformarse en otro tipo de sociedad, modificar su composición accionaria y/o ceder a terceros, gestión u operación de sus negocios; lo anterior, con el fin de acometer la transformación de la compañía que pasaría de ser una filial de industria y comercial del estado bajo el régimen de asociación de las mismas consagrado en el Artículo 94 de la Ley 489 de 1998, a convertirse en una empresa mixta (Artículo 97 de la misma Ley)”.

Del mismo modo, la “Asamblea de accionistas de UNE – EPM Telecomunicaciones S.A. aprobará bajo los presupuestos de la autorización

solicitada que la sociedad pueda fusionar por absorción a una compañía del Grupo Millicom”.

**10.3.2. Debates en el Consejo de Medellín.** Desde el 08 de marzo de 2013, se iniciaron los debates y reuniones por parte del Concejo de Medellín y otros actores de la sociedad civil, como la academia para discutir sobre la aprobación del Acuerdo 106 de 2013, mediante el cual, el Alcalde municipal, solicita autorización para iniciar el proceso de fusión entre UNE de EPM y TIGO de Millicom. Se han realizado por lo menos tres (3) Plenarias por parte del Concejo y al menos ocho (8) ponencias.

El Concejo, se mantiene firme en que “no hay camisa de fuerza para la aprobación del Acuerdo 106 de 2013, en el entendido de que si se requiere mayor análisis de los escenarios futuros con relación a la fusión, el Concejo revisará los argumentos.

Por otra parte, la solidaridad de la Corporación con el **concejal Bernardo Alejandro Guerra Hoyos** es total, pero la responsabilidad del Concejo es la de estudiar, escuchar y profundizar en las 16 sesiones plenarias y en los cuatro foros programados, afirmó.

**10.3.3. Participación de la academia en el debate.** Una de las características que más llama la atención con relación al proceso anunciado de fusión, ha sido la reacción de la sociedad alrededor de las ventajas y desventajas de esta iniciativa del Grupo EPM, respaldada por el Gobierno Municipal de la ciudad de Medellín, dentro de las que se destaca la participación de la Academia en los debates, es así como, vale la pena traer a colación uno de los más recientes foros donde fueron expertos académicos, los que expusieron ante los concejales de Medellín los beneficios y mejoras frente a una posible fusión UNE- MILLICOM el pasado viernes 12 de abril de 2013 y en que se destaca lo siguiente:

El foro en comento, se desarrolló en la Universidad de EAFIT, los concejales tuvieron la oportunidad de escuchar de parte de docentes y expertos algunas propuestas para mejorar el proyecto de acuerdo 106, el cual contempla la posible fusión UNE- Millicom.

El docente y abogado **David Suárez Tamayo**, manifestó que “UNE deberá procurar que la fusión se realice bajo la figura de **convocatoria pública**, pues a su criterio la fusión planteada, 50 por ciento capital público y 50 por ciento capital privado, pone en riesgo el patrimonio público”.

Solicitó a las directivas de Empresas Públicas y a UNE, contratar con entes jurídicos independientes las valoraciones técnicas y financiera con relación a la iniciativa de fusionar la entidad con la multinacional sueca Millicom y recomendó que sean la Contraloría Municipal y universidades las que analicen la viabilidad del proyecto.

Por su parte el docente y economista **Luis Guillermo Vélez**, afirmó que “UNE se encuentra en una realidad de mercado que lo sobrepasa, situación frente a la cual recomendó estrategias de alto impacto en el sector de las telecomunicaciones”.

“UNE en caso de fusionarse con Millicom, deberá evitar el deterioro en el servicio al cliente, el incremento en costos laborales y los costos de gerencia”, dijo el docente y experto en administración **Hernán Herrera Echeverry**.

Se programaron por los menos cinco foros en los que ha participado las universidades y los académicos en este debate, el 09 de abril hubo un Foro en la Universidad de Medellín; el 12 de abril, le correspondió a la EAFIT; el 16 de abril a la UPB y el 19 de abril de 2013, se desarrolló un Foro de Universidades Públicas U de A, UNAL, ITM, le correspondió al Colegio Mayor Pascual Bravo, Politécnico

Jaime Isaza Cadavid, Tecnológico de Antioquia. El próximo 23 de abril, habrá nuevamente reunión de ponentes.

## **11. REFLEXIÓN CRÍTICA ACERCA DE LAS VENTAJAS VS DESVENTAJAS DE LA FUSIÓN UNE – MILLICOM**

Si el alcalde de Medellín, había prometido en su campaña que no vendería UNE, porqué se anuncia lo contrario y se da inicio a una serie de debates al interior del Concejo para este fin, podría ser uno de los grandes interrogantes de los colombianos frente al polémico asunto.

UNE, sostiene que bajo la estructura considerada, hay un intercambio de acciones y más no una venta. Lo que se está persiguiendo al parecer, es un crecimiento de UNE, con el fin de darle sostenibilidad a mediano y largo plazo además de capturar unas sinergias significativas con otras compañías fuertes en el mercado de las telecomunicaciones.

Al ingresar a la nueva entidad resultante de la fusión, capital o patrimonio público en sus activos el control fiscal, recaería en la Contraloría General de Medellín y en cuanto al control disciplinario, se seguirá aplicando el régimen vigente.

Si en determinado caso, el Concejo de Medellín no aprueba la fusión, de conformidad con el Acuerdo 45 del 6 de octubre de 2005, artículo segundo en lo que respecta a los estatutos de la Sociedad, refiriéndose a UNE, esta “no podrá transformarse en otro tipo de sociedad, modificar su composición accionaria, ni ceder a terceros la administración, gestión u operación del negocio, sin autorización del Concejo Municipal”<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Disponible en: Micrositio Web Corporativa UNE Intranet para conocimiento exclusivo de los empleados.

Sobre la nueva empresa, surgen inquietudes acerca de las marcas de las compañías frente a la fusión, lo que UNE sostienen es que eso dependerá de la evolución del mercado y de las decisiones estratégicas de las compañías, pero al parecer, se utilizarían las dos marcas UNE – TIGO.

En cuanto a la sede de la compañía, sería Medellín, pero el control de la entidad resultante, sería compartido. EPM tendría tres de los seis miembros de Junta, y definirá el presidente de la Junta, Millicom por su parte, elegirá al Presidente de la nueva Compañía.

Dentro de los beneficios que tendrán los clientes, UNE a través de su presidente ha dado a conocer que no subirá los costos de los servicios y que habrán:

- Más y mejores ofertas y productos
- Portafolio convergente e integrado
- Promociones
- Mayor cobertura
- Calidad en el servicio

Los servicios que se prestarán serán los de telecomunicaciones fijo y móvil y la prioridad seguirá siendo la calidad de los servicios y desarrollo de nuevos productos. La cobertura nacional, sería en 655 municipios. UNE tiene hoy una cobertura aproximada en 160 municipios.

Se espera que la utilidad del negocio sea de 3.2 billones de pesos. Une tiene hoy una facturación de 1.8 billones y tendría más de 9.000.000 clientes de servicios entre ambas empresas (UNE y TIGO), con un **EBITDA de 0.75 billones**. UNE tiene hoy un EBITDA de 0.43 billones.

Si bien la fusión no resuelve el problema de la dominancia del mercado. El Grupo EPM, confía en que el gobierno expedirá las medidas regulatorias anunciadas en el corto plazo para garantizar la libre competencia en el mercado.

## **11.1. SOBRE LA TRANSACCIÓN**

### **¿Quiénes son las partes en la transacción?**

La transacción se realizaría entre Millicom y EPM y estarían involucradas la filial de Millicom que posee las acciones del grupo en Colombia Móvil y UNE.

### **¿Cuál será la modalidad de la transacción o negocio que se está realizando?**

Se está considerando una fusión que profundiza la relación que hace más de 6 años tenemos como accionistas de Tigo en Colombia.

### **¿Cuál es el monto de la transacción y cómo será financiada?**

El proceso se encuentra en una etapa inicial, pero UNE ha dado a conocer que la valoración de las empresas está siendo realizada por las más prestigiosas firmas a nivel internacional, bajo principios de objetividad y buenas prácticas. Las bancas de inversión de cada parte serán independientes y no se necesitará de dineros públicos adicionales para la negociación propuesta.

### **¿Cómo y cuándo se concretará la integración?**

Se estima que el proceso de negociación durará máximo seis meses, después de lo cual se requiere la aprobación de las superintendencias competentes. Esta etapa podría tardar alrededor de ocho meses, en condiciones normales. Se espera entonces que la transacción se realizaría a finales de 2013.

### **¿Cuál es el trámite que se debe surtir para concretar la negociación?**

Llegar a un acuerdo con respecto a los términos de intercambio accionario y demás condiciones de la transacción de conformidad con la autorización que otorgue el Concejo de Medellín. Posteriormente, se deben tramitar las autorizaciones ante las autoridades nacionales de acuerdo con la regulación vigente.

**¿Qué pasará con la ETB, que es socia de UNE en TIGO?**

La ETB podría seguir participando accionariamente en la entidad resultante, si así lo estima conveniente.

**¿Por qué TIGO? ¿Se analizaron otras opciones?**

La transacción propuesta es el resultado de un análisis detallado del mercado y de los posibles socios disponibles, tal como se ha mencionado a lo largo de este documento.

**¿Podrían seguir dándose fusiones con más empresas?**

UNE, considera que las economías de escala son importantes para garantizar la sostenibilidad de las empresas.

**¿Qué garantías tienen los empleados de ambas empresas?**

Los empleados de las empresas fusionadas siguen siendo empleados de la nueva sociedad conservando todos sus derechos y tendrán oportunidades efectivas de crecimiento dentro de los grupos MILLICOM y EPM a nivel local e internacional o por lo menos esa es la voz oficial de UNE en los diferentes medios consultados.

**¿Podrían darse un despido masivo de empleados de UNE?.**

UNE, sostiene que está pensando en crecer, existe una gran expectativa de lograr un crecimiento excepcional en el mercado que permitiría sostener la nómina de empleados.

**¿Mediante qué figura jurídica pasarían los empleados a la nueva empresa?**

El nuevo empleador que resulte de la fusión sería el responsable ante las leyes colombianas de responder por los derechos laborales de sus trabajadores.

## **12. MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA**

### **12.1. MERCADO**

Las compañías en la actualidad, necesitan crecer interna y externamente y para ello, se plantean alianzas estratégicas y fusiones, cuyo principal reto, es de conquistar el mercado, es decir, ganar más clientes y penetrar en otros nichos donde están competidores más fuertes o más débiles, pero lograr atraerlos y capturarlos es su meta primordial, de ello, depende la subsistencia de los negocios, de ahí el afán por ser más competitivos y fidelizar a los clientes ya existentes.

Ese es el mercado desde la lógica capitalista, una fuente de inspiración para expertos publicistas que a diario son contratados por las compañías para idear estrategias que le apunten a nuevos mercados y permitan conquistar cada vez más clientes, consumidores, compradores de sus productos o servicios, lo cual se traduce en dividendos y utilidades para los negocios.

Pero la fuerte competencia de las empresas y la implementación de estrategias de innovación, o la adopción de medidas urgentes, como, la rebaja de precios y de costos, algunas veces en detrimento de la calidad en los productos o en la prestación de los servicios, hace que los clientes cautivos, busquen otras opciones y que los clientes potenciales, se decidan por otra opción; obligando con esto a las grandes empresas a plantearse la necesidad de salvar sus capitales o de aumentar sus recursos, uniéndose con otras empresas de su sector para hacerse más fuertes ante sus competidores, esto es capitalizarse para poder penetrar nuevos nichos de mercado, conquistar nuevas plazas, invertir en la calidad de los

procesos de los bienes o servicios, aumentar la capacidad de endeudamiento, entre otras ventajas.

Como complemento de la anterior reflexión, a continuación, se citan algunas definiciones del concepto de mercado que aunque se referencian las citas de los autores, también están disponibles en la red<sup>18</sup>:

- Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el mercado (para propósitos de marketing) como "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo<sup>19</sup>".
- Para Patricio Bonta y Mario Farber, autores del libro "199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad", el mercado es "donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio"<sup>20</sup>.
- Allan L. Reid, autor del libro "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones", define el mercado como "un grupo de gente que puede comprar un producto o servicio si lo desea"<sup>21</sup>.
- Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, autores del libro "Marketing", un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un

---

<sup>18</sup> Disponibles en: < <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html>>.

<sup>19</sup> Del libro: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill, Pág. 49.

<sup>20</sup> Del libro: 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad, de P. Bonta y M. Farber, Grupo Editorial Norma, Pág. 19.

<sup>21</sup> Del libro: Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones, de Allan L. Reid, Editorial Diana México, Pág. 500.

deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio<sup>22</sup>".

- Desde la perspectiva del economista Gregory Mankiw, autor del libro "Principios de Economía", un mercado es "un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta<sup>23</sup>".
- Según el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., el mercado son "todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo<sup>24</sup>".
- Por su parte, y vale la pena tomarlo en cuenta, el Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que el mercado es el "conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio"<sup>25</sup>.

## 12.2. CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Según la literatura administrativa moderna, las empresas, pueden crecer hacia afuera de la empresa por medio de: Convenios, Pactos y Asociaciones.

Por otra parte, desde dentro de la empresa también puede crecer, esto es, puede ser financiada, ya sea mediante recursos propios o aportaciones adicionales de los socios.

---

<sup>22</sup> Del libro: Marketing, Décima Edición, de Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, Prentice Hall, Pág. 10.

<sup>23</sup> Del libro: Principios de Economía, de Gregory Mankiw, Tercera Edición, Mc Graw Hill, Pág. 41.

<sup>24</sup> Del libro: Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 208.

<sup>25</sup> Del sitio web de la Real Academia Española: URL del sitio = <http://www.rae.es/>. Sección: Diccionario de la Lengua Española.

## **Integración:**

Existen dos formas de Integración, la **vertical y la horizontal**; a su vez, la primera tiene dos clases, la **Integración Vertical hacia atrás y hacia adelante**<sup>26</sup>.

La Integración, como tal, hace referencia a la incorporación en la acción productiva de la empresa de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena como por debajo de la misma, para lograr eficiencias productivas asociadas con:

- Disminución en los costos de producción y de transacción.
- Control de suministros.
- Mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final.

### **La Integración Vertical hacia atrás:**

Se presenta cuando existe la incorporación de actividades que se encuentran hacia arriba en la cadena productiva de la empresa y que permiten el traslado del suministro de materias primas de los proveedores a la empresa, trayendo consigo ventajas de menores costos de producción y de transacción.

Por otro lado, **la Integración Vertical hacia adelante**, se da con la inclusión dentro de la empresa de las diferentes actividades que se encuentran más abajo en la cadena productiva, con el objetivo de obtener eficiencias económicas y tener un mejor y más personalizado acceso al consumidor final.

---

<sup>26</sup> Disponible en: < <http://es.slideshare.net/alinemgayou/adquisiciones-fusiones-y-escisiones>>.

### **La Integración Horizontal:**

Se entiende como la unión de dos o más empresas productoras de un mismo bien, con el objetivo de producirlo en una organización única.

Es precisamente dentro de la integración horizontal que se dan las adquisiciones y las fusiones. Las primeras, son definidas como “la toma del control mediante la compra de una empresa por parte de otra, para influir en la toma de decisiones de ésta o para incorporarse completamente a sus activos” y las segundas, o sea, las fusiones, resultan siendo transacciones en las cuales los activos de una o más empresas son combinados en una nueva empresa.

### **JOINT VENTURES:**

Son **empresas de riesgo compartido**, o sea, cuando dos empresas acuerdan comprometerse en una actividad comercial y compartir los beneficios.

### **12.3. ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Se definen como la relación que tienen dos o más empresas que desarrollan procesos conjuntos para mejorar la eficiencia o rendimiento de las mismas.

Este tipo de sociedad tiene el propósito de lograr metas comunes, pero manteniéndose la independencia de sus integrantes.

## 12.4. ESTRUCTURAS MONOPÓLICAS

### EL Monopolio:

Es la situación de un sector del mercado económico en la que un **único vendedor** o productor oferta el bien servicio que la demanda requiere para cubrir sus necesidades en dicho sector<sup>27</sup>.

### Estas son algunas de sus características:

Para que un monopolio sea eficaz, no tiene que existir ningún tipo de producto sustituto o alternativo para el bien o servicio que oferta el monopolista, y no debe existir la más mínima amenaza de entrada de otro competidor en ese mercado, pues esto es lo que le permite al monopolista el control de los precios.

### Clases o Tipos de Monopolios:

El **Monopolio Puro**, se caracteriza porque:

- Existe una sola empresa en una industria.
- El producto es homogéneo y no existen productos sustitutivos cercanos.
- Existen barreras de entrada en dicho mercado y se maximiza el beneficio período a período.
- No hay intervención gubernamental alguna.
- El monopolista tiene conocimiento perfecto de las condiciones de mercado sin ninguna incertidumbre.
- Existe movilidad perfecta de los factores de producción.

---

<sup>27</sup> Disponible en:< <http://es.slideshare.net/alinemgayou/adquisiciones-fusiones-y-escisiones>>.

Existe también el **Monopolio Artificial**, caracterizado porque el monopolista se vale de algún medio para impedir que vayan al mercado más productos que los suyos, normalmente a través de:

- Violencia
- Otorgamiento de privilegios gubernamentales
- Régimen concesionario
- Licencias restrictivas
- Patentes

El **Monopolio Natural**, se da cuando una empresa puede generar toda la producción que necesita el mercado y con un coste menor que si hubiera varias empresas compitiendo; aunque el monopolio natural, está destinado a morir, ya sea por los cambios legislativos o, debido a cambios tecnológicos, como por ejemplo,

- Distribución de agua potable en las ciudades.

#### **El Monopolio Discriminador de precios:**

- **Discriminación de primer grado o perfecta:** Sucede cuando el monopolista puede vender cada unidad de producción a distinto precio, cobrando el máximo precio que esté dispuesto a pagar el comprador y recogerá todo el excedente del consumidor.
- **Segundo grado:** Es cuando el monopolista ofrece distintos bloques de consumo a unos grupos de consumidores determinados. El precio se basa dependiendo del volumen que se use del bien.

- **Discriminación de tercer grado:** Es la más común. El monopolista cobra precios diferentes por el mismo bien en diferentes mercados

### **El Monopsonio:**

Un monopsonio (del griego mono- (μονο-) 'único' y psonios (ψωνιος) 'compra'), se traduce en “una situación de fallo de mercado” que aparece cuando en un mercado existe un único consumidor, en lugar de varios.

Al ser único, tiene un control especial sobre el precio de los productos, pues los productores tienen que adaptarse de alguna forma a las exigencias del comprador en materia de precio y cantidad. Esto le permite al consumidor obtener los productos a un precio menor al que tendría que comprarlo si estuviera en un mercado competitivo.

### **Monopolio Bilateral:**

Un monopolio bilateral, es un mercado en dónde cohabitan un monopolio de oferta y uno de demanda, y en dónde tanto el vendedor como el comprador pueden influir en los precios.

### **El duopolio:**

Existen dos productores de un bien o firmas en un mercado.

### **El Oligopolio:**

Un oligopolio es un mercado en el que existe un pequeño número de empresas productoras de un bien o servicio homogéneo y por medio de su posición ejercen un poder de mercado provocando que los precios sean más altos y la producción

sea inferior. Estas empresas mantienen dicho poder colaborando entre ellas, evitando así la competencia.

**Conglomerado:**

Son sociedades que comparten funciones generales y centrales, como la función de administración.

**Documento de intención:**

Una carta o documento de intención describe un acuerdo entre dos o más partes, que contiene compromisos que más tarde pueden formalizarse mediante un contrato. El concepto es similar a las así llamadas “Bases de Acuerdo”. Estos acuerdos pueden ser: Acuerdos de Compra de Bienes, Acuerdos de Compra de Acciones, Acuerdos de constitución de *Joint venture* y otros tipos de acuerdos que tienen por objetivo acordar negocios financieros de gran magnitud. Las cartas de intención son similares a contratos escritos, pero por lo general **no son vinculantes** para las partes en su totalidad. Sin embargo, numerosas cartas de intención, poseen disposiciones que son exigibles, tales como los acuerdos de confidencialidad.

**Due diligence:**

Debida diligencia. Es la investigación o estudio de una empresa o previa a la firma de un contrato o una ley con cierta diligencia de cuidado. Puede tratarse de una obligación legal, pero el término comúnmente es más aplicable a investigaciones voluntarias. Un ejemplo habitual de “**due diligence**” en varias industrias es el proceso por el cual un comprador potencial evalúa una empresa objetivo o sus activos de cara a una adquisición.

**Fairness Opinion:**

Es una opinión imparcial de un banco de inversión o un tercero en cuanto a si los términos de una fusión, adquisición o recompra son justas.

## 12.5. FUSIONES

La fusión, **ocurre cuando dos o más empresas se unen para convertirse en una sola**. Todas las empresas implicadas en una fusión son adsorbidas dentro de la unión, esto es, adquiridas por el nuevo negocio.

Por otra parte, cuando se produce una adquisición, una empresa es comprada por otra. Cuando la nueva compañía es formada, **la empresa original deja de existir** y todos los activos y el personal se combinan. Dependiendo del negocio, la fusión y la adquisición puede ser o bien simple o compleja.

Existe una diferencia entre las fusiones y adquisiciones, aunque la mayoría de veces se les relaciona en conjunto, a continuación se mencionan algunas de sus principales características para efectos de comprender y dimensionar mejor el proceso que plantea EPM, al proponer fusionar a UNE Telecomunicaciones S.A. con Millicom.

- El objetivo de la fusión, es el de permitir un aumento de la rentabilidad a largo plazo.
- Es entendida también como, la combinación de dos o más empresas en la que todas las que se combinan, aunque una, deja de existir legalmente y la compañía superviviente, continúa funcionando con su nombre original.
- Las fusiones, se dan cuando las compañías, desean o necesitan expandir sus operaciones; la fusión se realiza normalmente con otra compañía.
- Las fusiones de empresas son observadas y fuertemente reguladas por entes gubernamentales y no gubernamentales, según la naturaleza de los negocios.
- Su éxito radica en que el acuerdo entre las dos o más empresas, realicen un acuerdo beneficioso para ambas partes.
- Se da un intercambio de valores o de un pago en efectivo. Este balance permite a los accionistas de las empresas, compartir el riesgo de la operación.

- Las compañías que se fusionan, suelen ser del mismo tamaño y avanzan juntas, esto es lo que se denomina una "fusión entre iguales". Cuando esto ocurre, las empresas que participan, renuncian a su existencia y se produce el nacimiento **de una nueva empresa**. Las fusiones, suelen ser voluntarias.
- En las fusiones, se transmite la universalidad de los bienes de la sociedad absorbida a la sociedad absorbente y son operaciones generalmente gestionadas en períodos de expansión económica o de crisis.

### **Fusión horizontal:**

Dos sociedades que trabajan en la misma área y deciden unirse para hacerse más fuertes en el mercado, aumentar la cuota de mercado y aprovechar economías de escala.

### **Fusión por absorción:**

Una sociedad absorbe otra.

### **Fusión pura:**

Dos o más compañías que se unen y forman una nueva.

**Figura 2. Ejemplo de Oligopolios<sup>28</sup>**



<sup>28</sup> GAYOU PEREZ, Aline Marie; QUIÑONES BARCENA, Gabriel; MIJANGOS JUÁREZ, Ángel; NAJERA HERNÁNDEZ, Leslie y ORTIZ PORTILLO, Abner Iván. Disponible en: <<http://es.slideshare.net/alinemgayou/adquisiciones-fusiones-y-escisiones>>.

## 12.6. LA ADQUISICIÓN

Ocurre cuando una empresa compra otra, lo que da origen a un **negocio de adquisición**. La empresa, mantendrá el nombre de la empresa más grande después de la adquisición.

Una vez comprada, la empresa más pequeña deja de existir, o se convierte en una parte de la empresa que la compró. La empresa que es comprada convierte todos sus activos, equipos, personal, patentes, propiedad intelectual y otros a la empresa compradora, y se puede comprar en dinero en efectivo, acciones y ambos; su principal ventaja es la visibilidad del mercado de las empresas en cuestión.

## 12.7. LA ESCISIÓN

La escisión, es una operación de **reestructuración de una empresa**, la cual consistente en dividir el patrimonio de dicha empresa en dos o más nuevas empresas, dándoles a cada una de las nuevas entidades personalidad jurídica y económica propias, como ocurrió en el año 2006 con UNE, la cual, se escindió de EPM.

## 12.8. LA EXPANSIÓN

Es un fenómeno creciente de la globalización y obedece a la presión de los competidores, los cuales, obligan a las compañías, como se dijo anteriormente, a emplear nuevos métodos cada vez más rápidos y eficaces, que a través de la internacionalización, garanticen presencia en los mercados.

## **12.9. EL HOLDING**

Un holding es una compañía que controla las actividades de otras, mediante la propiedad de todas o de una parte significativa de sus acciones.

Su principal bondad es la eficiencia fiscal, pues la carga tributaria sobre la cuenta de resultados consolidada, puede ser menor que la suma de las cargas sobre cada una de las empresas del grupo consideradas individualmente.

Este efecto puede ser todavía más importante cuando la sede del holding se encuentra en un país con una legislación fiscal más laxa o con unos tipos impositivos más reducidos que aquél o aquéllos donde operan las compañías del grupo.

### **❖ Otras alianzas:**

#### **Las Compañías asociadas:**

Se trata de una compañía de la cual otra empresa es propietaria en no menos de un 25% y no más del 50% de las acciones.

#### **La Compañía subsidiaria:**

Se entiende como aquella compañía, cuya mayoría de acciones ordinarias (más del 50%) es propiedad de otra empresa.

#### **Compañía afiliada:**

Son aquellas que tienen dueños comunes.

### 13. LAS TIC

Las TIC son Tecnologías de la información y las comunicaciones y Colombia, cuenta con un marco legal que según las Naciones Unidas, se constituye como “un reconocimiento por parte del Estado de que la promoción del acceso, uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el despliegue y uso eficiente de la infraestructura, el desarrollo de contenidos y aplicaciones, la protección a los usuarios, la formación de talento humano en estas tecnologías y su carácter transversal, son pilares para la consolidación de las **sociedades de la información y del conocimiento** e impactan en el mejoramiento de la inclusión social y de la competitividad del país. Este marco legal provee una visión unificada aplicable a estas tecnologías alrededor de cuatro ejes fundamentales<sup>29</sup>”.

- Principios claros, que definen el horizonte de mediano y largo plazo, tanto para el Gobierno como para la industria en un sector sujeto a permanentes innovaciones tecnológicas y de mercado.
- Unificación del marco institucional, consistente con la convergencia tecnológica y de mercado que genera nuevas oportunidades de negocio para los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones, así como la expansión de las posibilidades de nuevos servicios de calidad para los usuarios.
- Reglas claras para la solución de conflictos que se puedan presentar en el acceso y uso de la infraestructura de telecomunicaciones.

---

<sup>29</sup> GUERRA DE LA ASPRIELLA, Rosario y OVIEDO ARANGO, Juan Gabriel. Estudios y Perspectivas. De las Telecomunicaciones a las TIC. Ley TIC de Colombia, 1341 de 2009. Publicación de la CEPAL, Naciones Unidas, Serie No. 22. Bogotá, abril de 2011.

- Régimen de transición, que permite la adopción gradual de los principios de habilitación general por parte de los proveedores de redes y servicios, consecuente con los incentivos adecuados a la inversión que debe proveer el Estado para generar confianza en la inversión privada, tanto doméstica como extranjera.

## 14. RESULTADO DE LA SUBASTA 4G LTE

Finalmente UNE, decidió no presentarse a la subasta 4G, primordialmente porque previamente se había logrado la autorización del Concejo de Medellín para su fusión con Millicom por lo que ir por más espectro no tendría mucho sentido, frente a la posibilidad de una integración que les permitirá competir en el mercado con los mejores ases de cada compañía.

Por su parte, TIGO según versiones del mismo presidente Eichmann se presentó como incumbente, dado que tienen espectro para adquirir mayor frecuencia AWS (Banda de 1.900 megahercios-MHZ) para lograr mayor cobertura en los planes actuales de dicha compañía.

Los periodistas Felipe Castro Cervantes y Miguel Jaramillo, afirman que el Gobierno recibirá en los próximos 30 días 770.530 millones de pesos, 70 por ciento más que los 450.000 millones presupuestados. La oferta comenzará a llegar este mismo año, aunque el momento álgido de la competencia se vivirá en el 2014. Los operadores tienen plazos para llevar la cobertura a 1.000 municipios.

DIRECTV se la juega en Colombia con su primer servicio masivo de Internet en el mundo (tiene pequeñas operaciones en Brasil y Argentina). Además se convierte en uno de los 'pesos pesados' en materia de espectro. Azteca salió, pero seguramente tendrá también oferta 4G luego de la próxima subasta, que comienza a tomar forma.

La Subasta de 4G, es un proceso que duró dos años, tres borradores con condiciones distintas, ocho debates del Congreso, cinco foros y nueve meses de retraso en el cronograma, entre las razones, la fusión de UNE – Millicom.

Finalmente el miércoles 24 de julio de 2013, en el piso 20 del AR Hotel Salitre, el ministro de las TIC, Diego Molano Vega, dio aviso para iniciar la tan esperada subasta. La Subasta 4G comenzó a las 7:00 de la mañana del 26 de junio de 2013 y se extendió hasta las 4:30 p.m., tiempo en el cual se realizaron 3 rondas. Durante la jornada se subastaron de manera simultánea siete bloques de espectro para 4G, tres en la banda conocida como AWS y cuatro en la banda de 2.500MHz.

Los equipos de seis personas de cada grupo fueron llamados en orden alfabético y llevados a habitaciones en las que la comunicación solo podía hacerse por un computador y exclusivamente con el administrador de la subasta. Este último, en otra habitación, elevaba el precio de los distintos bloques disponibles.

Para Óscar León, director de la Agencia Nacional del Espectro, ese hecho aseguraba que los ingresos para la Nación se incrementaran más allá de lo que se puede en una subasta o una licitación tradicional.

Después de más de un año de espera, el Gobierno concesionó finalmente los 225 megahertz (MHz) de espectro radioeléctrico con los que espera masificar en el país la tecnología 4G, la misma que permite una mayor velocidad de navegación por internet y menor tiempo de descarga de contenidos.

El gran ganador de la subasta fue la firma estadounidense DirecTV, que se hizo a dos segmentos de espectro en la frecuencia de 2.500 MHz, por los que pagará alrededor de \$150.000 millones.

También se fortalecerá la participación en el mercado de Avantel, que se quedó con un segmento en la banda AWS (entre 1.700 y 2.100 MHz); en contraste, la firma mexicana Azteca Comunicaciones sufrió un duro revés al no ser adjudicataria de porción alguna.

En total, la subasta le dejó al Estado ingresos totales por más de \$770.000 millones que serán invertidos en programas sociales dirigidos por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

Así las cosas queda por fuera la propuesta de la compañía Promesa de Sociedad Futura Azteca 4G, que solo aguantó hasta la segunda puja y con el incremento sustancial de los recursos que recibirá el Gobierno, se cumplió la subasta que busca implementar en el país la telefonía, voz y datos de cuarta generación.





Ante el retiro de Azteca, las cinco empresas que prestarán el servicio de 4G, posiblemente desde diciembre, serán Avantel, Claro, Directv, ETB-Tigo y Movistar.

Movistar se hizo a una frecuencia y tendrá que desembolsar 197.899 millones de pesos; Claro deberá pagar 119.995 millones de pesos por el bloque asignado, la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB) se comprometió a pagar 195.749 millones por una frecuencia y Avantel pagará 107.464 millones de pesos.

La firma Directv que se hizo a dos frecuencias se comprometió a pagar 148.000 millones de pesos.

Se pasa de tres operadores de tercera generación (3G) a seis, en el servicio de cuarta generación, explicó el ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Diego Molano Vega, que se mostró satisfecho con el resultado de la subasta. Al grupo de los cinco proponentes ganadores de la subasta se agrega la firma paisa UNE, que ya tenía en su haber desde el 2012 el espectro de nueva tecnología con la que ha logrado posicionarse en el mercado como empresa líder en movilidad y alta velocidad.

**Tabla 6 Resultado de Subasta 4G, miércoles 24 de julio de 2013**

 <b>Bloques Adjudicados</b>					
Empresa	Bloque adjudicado	Valor TOTAL COP \$ 770.530.882.800	Obligación de tabletas 556.374	Cobertura en Cabeceras Municipales	Migración
	Banda 2.500 MHz Bloque abierto de 30MHz	COP \$ 119.995.866.000	309.630	660	Armada Nacional
	Banda 2.500 MHz Bloque abierto de 30MHz y reservado de 40MHz	COP \$ 71.856.366.000 COP \$ 77.565.288.000	30.000	57	
	Banda AWS Bloque Reservado	COP \$ 107.464.140.000	30.000	57	
	Banda AWS Bloque abierto	COP \$ 195.749.940.000	67.426	144	Policia Nacional
	Banda AWS Bloque abierto	COP \$ 197.899.222.800	119.317	255	
	Sin asignación				

La migración de la red del Comando General de las Fuerzas Militares la realizan entre todos los asignatarios

Fuente: ><http://www.elespectador.com/noticias/economia/articulo-430262-cinco-firmas-se-hicieron-subasta-de-4g>>.

## 15. EL NUEVO ESCENARIO DE NEGOCIACIÓN EPM – MILLICOM

### VÍA LIBRE A FUSIÓN UNE-MILLICOM EN ÚLTIMO DEBATE DE CONCEJO DE MEDELLÍN

Así reportaron los medios de comunicación como El Colombiano el resultado del último debate del Concejo de Medellín que daría vía libre a la fusión entre UNE y TIGO, “después de un debate de 17 horas, la intervención de 45 ciudadanos y los 21 concejales de Medellín, el cabildo municipal dio su voto definitivo 11 a 9, más una abstención, a las 2:55 a.m. de este jueves para aprobar el cambio de la naturaleza jurídica de Une a una sociedad mixta por acciones”<sup>30</sup>.

La modificación societaria da luz verde a la pretensión de Empresas Públicas de Medellín (EPM) y la multinacional sueca Millicom de integrar la operación de Une y el 50 por ciento de su participación de Colombia Móvil-Tigo. A partir de este momento, EPM y Millicom comenzarán con las condiciones necesarias las negociaciones para una eventual fusión con base en lo previsto en un memorando de entendimiento no vinculante de febrero pasado.

De concretarse la transacción, EPM tendrá la mayoría accionaria, Une absorbe la propiedad de Millicom, mantiene su razón social y la sede de la empresa transformada será Medellín. En contrapeso, la multinacional se hará cargo de la operación de toda la compañía y sus filiales y nombrará el presidente Ejecutivo, en tanto que EPM designará al presidente de la Junta Directiva.

---

<sup>30</sup> Fuente: El Colombiano - Mayo 9 de 2013 en: ><http://www.comunidad-ola.com/portal/index.php/noticias-/noticias-tigo-colombia/6746-via-libre-a-fusion-une-millicom-en-ultimo-debate-de-concejo-de-medellin>>.

Si avanza la integración, la empresa podría estar formalizando la transacción a finales de 2013, después de alcanzar las autorizaciones por parte de los entes de control. "La amenaza no está en los que dicen sí o los que dicen no a la fusión, la amenaza está en el mayor operador que tiene una posición de dominio en el mercado", concluyó en la madrugada del jueves el gerente de Grupo EPM, Juan Esteban Calle, refiriéndose a Claro.

## **15.1. QUÉ DECIDIÓ EL CONCEJO DE MEDELLÍN?**

### **Un Concejo con criterios y puntos de vista divididos frente a la fusión...**

El Concejo superó el debate más polémico de los últimos años, evidenciándose diferencias significativas de criterio y puntos de vista frente a las estrategias de la defensa del patrimonio público.

El I concejal del Partido de La U Juan Felipe Campuzano apeló a un concepto de la Contraloría de Bogotá, de noviembre de 2011 y, según él, evidenciar las debilidades financieras que tiene Colombia Móvil-Tigo, donde la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB) tiene un 25 por ciento de propiedad.

El cabildante también cuestionó la visión "apocalíptica" que se hace del futuro de Une y las depreciaciones aceleradas que se han practicado en sus estados contables, lo que considera solo beneficia a la empresa con la que proyecta fusionarse.

"Lo que vinieron a hacer acá es a mostrar una empresa en las peores condiciones. Si uno va a vender el carro, no lo choca, lo pone bonito. ¡Si van a vender esa vaina, véndanla bien!", inquirió Campuzano antes de que las barras exaltadas gritaran una vez más: "¡Une no se vende, Une se defiende!".

Por su parte, el concejal Yéfferson Miranda, del Partido Verde, se hizo notar por ser el último en definir su voto, y lo hizo a favor. El cabildante del Partido Verde se mostró tranquilo con la opción de fusión, en la medida que hay una mayoría calificada de 70 por ciento en la junta directiva para decisiones que incidan en la propiedad de la nueva compañía.

“Esta es una oportunidad de que Une para ahorrar millonarios recursos que debe invertir en el corto plazo, aprovechar sinergias importantes y poder ofrecer paquetes convergentes”, agregó. En este ambiente de pros y contras, transcurrió uno de los debates más largos de la historia del Concejo de Medellín. Incluso finalizando la votación, el diputado del Polo, Jorge Gómez, intervino brevemente para llamar a los cabildantes a no apresurarse y estudiar a fondo una decisión que es trascendental para Une.

"Podríamos escribir sin límite argumentos, el debate podría prolongarse al infinito, sé que muchos de ustedes van a votar con serias dudas. Por esa razón les propongo que exploremos otras salidas como la de acudir a una consulta popular con los accionistas de UNE que somos los ciudadanos de Medellín, o a que ante la duda se abstengan, como aconseja la sabiduría popular", leyó el diputado a la 1:30 a.m.

También para la memoria quedarán desde posturas airadas y emotivas, pasando por argumentos sólidos de parte y parte, hasta un concejal como Miguel Andrés Quintero, del Partido Verde, quien se arrodilló para, según él, “suplicar” a los concejales que “no regalen a Une”. La historia dará o no la razón a su plegaria y la decisión de todos y cada uno de los corporados, así lo anunció el diario El Colombiano.

## 15.2. EL NUEVO ACUERDO – MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO VINCULANTE ENTRE UNE Y MILLICOM.

Así reportaron Colprensa de Medellín y el Diario El Universal de Cartagena el pasado 21 de julio de 2013, la noticia de la firma del nuevo memorando de entendimiento entre las empresas EPM y Millicom que abrirá las puertas al nuevo negocio de estas dos compañías que se fusionan para penetrar nuevos mercados en telefonía, conectividad y movilidad.

Se trata de un memorando de entendimiento vinculante para avanzar en la integración de sus negocios de telecomunicaciones en el país, representados en Une y Tigo Colombia que podría estar finiquitado antes de finalizar el año; teniendo en cuenta que UNE y Tigo, son socias en el operador Colombia Móvil desde tiempo atrás y que con la fusión por absorción, quedarían los activos de ambas compañías dentro de una “UNE integrada” con el 75 por ciento de esa empresa.

Desde el 5 de febrero pasado, EPM y Millicom firmaron un acuerdo no vinculante para evaluar una potencial fusión, decisión que luego fue viabilizada por el Concejo de Medellín mediante el **Acuerdo 17**, al autorizar el 9 de mayo la transformación societaria de Une, tras un atizado debate de varios meses.

Acorde con las exigencias del cabildo local, el 50 por ciento más una acción de la compañía resultante de la fusión será de propiedad pública de EPM, entidad del Municipio de Medellín, mientras que el resto de la propiedad minoritaria estará en manos de Millicom España, explicó el gerente de Grupo EPM, Juan Esteban Calle Restrepo.

“Todo el acuerdo se hizo bajo las leyes colombianas y se espera recibir un dividendo de al menos 1,3 billones de pesos, es decir, más del 1.0 billón que como mínimo esperábamos recibir antes de la negociación”, explicó el funcionario<sup>31</sup>.”

Une y sus filiales fueron valoradas en 2.100 millones de dólares, mientras que los activos de Millicom (Tigo Colombia) en 1.294 millones. Millicom por su parte, deberá pagar una prima de 150 millones de dólares para poder mantener el control de la operación de la compañía que resulte de la integración y que estará domiciliada en Medellín, según reportes oficiales de las compañías.

### 15.3. LA RECTA FINAL DE LA FUSIÓN UNE – MILLICOM

**Figura 3. Fusión UNE - MILLICOM**



Como se mencionó anteriormente la Junta Directiva de EPM, aprobó la firma del Memorando de Entendimiento Vinculante para la integración de las operaciones

<sup>31</sup> COLPRENSA | MEDELLÍN | Publicado el 22 de julio de 2013 - 10:04 am.

de UNE Telecomunicaciones S. A. y Colombia Móvil S. En esta oportunidad, los temas de conversación fueron acerca de la nueva estructura y detalles relacionados con la integración de las operaciones de estas dos empresas.

Después de la firma de un memorando de entendimiento no vinculante el pasado 5 de febrero, y de la aprobación del Acuerdo Municipal 017, UNE Telecomunicaciones S.A. y Colombia Móvil S.A., pertenecientes a EPM y la firma sueca Millicon International Cellular, respectivamente, anunciaron este lunes que esperan concluir las negociaciones en el tercer trimestre del 2013 y realizar la integración de negocios en el primer trimestre del año 2014, con las correspondientes aprobaciones regulatorias y gubernamentales.

De acuerdo con la autorización concedida por el Concejo de Medellín en el mes de mayo del presente año, EPM tendrá la mayoría accionaria en la compañía combinada, con una participación de un 50% y 1 acción en el capital social. Millicom, por su parte, poseerá las acciones restantes y asumirá la plena consolidación de los estados financieros y el control administrativo y operativo de la entidad.

La Junta Directiva de la Sociedad podría componerse por siete representantes, de los cuales, tres serán nombrados por EPM y cuatro por Millicom. Por su parte, EPM tendrá derecho de nombrar al Presidente de la Junta Directiva y del Comité de Auditoría, mientras que Millicom, nombrará el equipo directivo de la compañía.

En la negociación se reconoció un valor firma para UNE y filiales de aproximadamente USD 2,100 MM, incluyendo una prima de control por USD 150 MM y un valor firma para Colombia Móvil de USD 1,300 MM. Estos valores serán ajustados por la deuda financiera neta, contingencias y los porcentajes de propiedad de cada una de las partes al momento del cierre definitivo. EPM espera recibir un dividendo de COP \$ 1.3 Billones para transferir al Municipio de Medellín.

El Grupo EPM quedará con el 50%+1 acción de una empresa con ingresos cercanos a USD 2,000 MM al año, un EBITDA de aproximadamente USD 530 MM y más de 8.4 millones de servicios fijos y móviles.

**Así describe UNE en un Boletín oficial, las características de esta integración:**

1. Millicom financiaría la transacción mediante la emisión de deuda a nivel de grupo, posiblemente a través de una oferta de bonos, y conformará una sociedad totalmente controlada por Millicom ('vehículo') con el propósito de la transacción.
2. El vehículo recibiría de Millicom su participación accionaria del 50% en Tigo Colombia.
3. UNE buscaría adquirir la mayor parte de las minorías accionarias en sus filiales. La deuda de la compañía combinada sería totalmente refinanciada en conjunto con la transacción propuesta, muy probablemente a través de un crédito sindicato con banca local.

La finalización de la transacción propuesta sólo tendrá lugar después de la ejecución de la documentación final de la transacción, la recepción de todas las aprobaciones regulatorias y gubernamentales necesarias y el cumplimiento a satisfacción de otras condiciones de cierre.

El anuncio fue hecho por el Gerente General y líder del Grupo EPM, Juan Esteban Calle Restrepo, quien explicó que “Con la aprobación del proyecto de Acuerdo 106 de 2013 se reconoció la realidad del sector y se brindaron las herramientas administrativas, jurídicas y comerciales para que EPM pueda fortalecer su presencia en el sector de telecomunicaciones en Colombia. Esperamos que UNE integrada se convierta muy rápidamente en la segunda empresa del sector por

participación de mercado y la primera en el corazón de los Colombianos por su calidad de servicio, ofertas convergentes y visión innovadora a largo plazo”.

Destacó el directivo que el Acuerdo estableció la conformación de UNE como una sociedad de economía mixta con participación mayoritaria de EPM, la preservación de los derechos laborales de los actuales servidores y el ejercicio del control administrativo y operacional por los accionistas minoritarios.

Así mismo, la compañía seguirá teniendo su domicilio en Medellín, construirá una nueva sede para la empresa integrada y continuará siendo un motor de empleo para la región. UNE mantendrá los controles fiscales, disciplinarios y políticos en los términos y bajo las condiciones previstas en la Constitución Política y en la Ley.

“Estamos avanzando en la implementación de la decisión tomada por el Concejo de Medellín, la cual permite que UNE evolucione en un sector dinámico y global como el de las telecomunicaciones a la misma velocidad de la tecnología de hoy. Con esta transacción ganan el país y todos los clientes del sector de telecomunicaciones al incrementarse los niveles de competencia en ese mercado, ganan la ciudad y sus habitantes de menores recursos gracias a los cuantiosos recursos que ingresarán al municipio para inversión social, gana el Grupo EPM al fortalecer y hacer sostenible a UNE y ganan todos los funcionarios y trabajadores de esa filial al mejorarse y ampliarse sustancialmente sus perspectivas de desarrollo profesional futuras”, señaló el Gerente General de EPM y líder del Grupo EPM, Juan Esteban Calle Restrepo.

El presidente y CEO de Millicom Hans-Holger Albrecht comentó a propósito del acuerdo: “Millicom ha mantenido por muchos años, una gran relación con EPM como socios en Tigo. Tigo ahora es una gran marca en Colombia, reconocida por su innovación y su liderazgo en el negocio de datos móviles. Y como

complemento, UNE es uno de los líderes en el negocio de banda ancha fija y el número dos en televisión paga. La combinación de estos servicios creará un fuerte competidor que orientará el crecimiento digital en Colombia. Estamos muy entusiasmados de poder trabajar con EPM y UNE y cerrar la transacción, y si el proceso regulatorio lo permite, comenzar la integración de nuestros servicios y los de UNE, para avanzar en un portafolio altamente atractivo e innovador a los colombianos<sup>32</sup>.

---

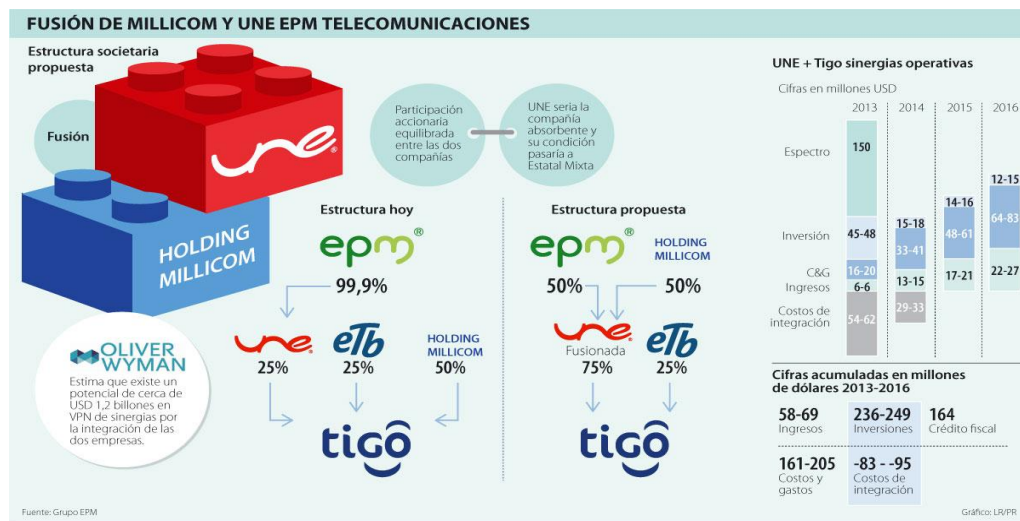
<sup>32</sup> Boletín EPM. Medellín, julio 22 de 2013

## CONCLUSIONES

- La fusión de estas dos compañías, UNE y Millicom es una realidad, en tanto ya se surtieron las etapas previas para lograr la viabilidad jurídica, legal y económica, lo cual, permitirá que UNE absorba a TIGO, dejando de ser una empresa cien por ciento de capital estatal para convertirse en una compañía de economía mixta, ver comparativo de la escenario actual y el nuevo escenario en el que el Grupo EPM y el Holding MILLICOM en una relación de cincuenta – cincuenta, fusionan a UNE con TIGO, quien además, continuará con el 25% de ETB.

Esta nueva estructura, pondrá en ventaja competitiva a la nueva compañía que resulte de la fusión UNE – TIGO con un espectro valorado de 150 millones de dólares en su haber para el 2013; con una inversión de 48 millones de dólares y con unos costos de integración que oscilan entre 54 y 62 millones de dólares.

Tabla Fusión de Millicom y UNE Telecomunicaciones



Fuente: ><https://www.google.com.co/search?q=imagen+fusión+une+tigo&um=>

- Si bien la fusión es un hecho, de conformidad con el Acuerdo Municipal N° 17 del 9 de mayo de 2013 que establece la conformación de UNE como una sociedad de economía mixta con participación mayoritaria de EPM, la preservación de los derechos laborales de los actuales servidores y el ejercicio del control administrativo y operacional por los accionistas minoritarios; existe otro sector de la sociedad, que ha visto fuertemente impactados sus intereses con esta decisión del presidente de EPM, respaldado por el Concejo de Medellín y son los trabajadores, pues tal como lo denuncian representantes del Sindicato de EDATEL y algunos diputados, se están presentando al parecer, denuncias provocadas, despidos de más de cuarenta y ocho trabajadores; persecución sindical, entre otras irregularidades violatorias de los derechos laborales; ver impresiones al respecto:

## **REACCIONES<sup>33</sup>:**

### **ENTRAN A TERCER EN EL DEBATE**

**HUGO LEÓN FRANCO F.**

**Sindicato Profesionales EPM**

"Aquí estamos ante una violación de no quererle reconocer a Sintraedatel que es un sindicato mayoritario, por ende, se está afectando el derecho a libre asociación de cualquier trabajador".

### **RODRIGO MENDOZA VEGA**

**Exjefe Gestión Humana en Edatel**

"Hay dudas razonables para pensar que hay una persecución sindical, así como una renuncia provocada. Esta situación no tiene parangón en la historia de las relaciones laborales en Edatel".

---

<sup>33</sup> <http://millicomune.wordpress.com/noticias/boletines-epm-une/>

**JORGE GÓMEZ GALLEDO**  
**Diputado de Antioquia (Polo)**

"Hay una coincidencia entre este retiro de empleados y la fusión Une-Millicom. Supone uno que debe ser parte de los acuerdos no escritos para entregarle Edatel 'ceros kilómetros' a Millicom".

**EN DEFINITIVA**

“La coincidencia de la fusión de Une y Tigo Colombia con el retiro de personal de Edatel y lo que esto ha generado, tiene en posiciones opuestas al sindicato y a la Gerencia de esta filial de EPM”.

- Con la intención de agotar instancias para evitar la fusión y por ende, las consecuencias negativas que se puedan desprender de esta decisión, que ciertamente genera repercusiones en los trabajadores de UNE, el Sindicato de Profesionales de EPM y otros actores, interpusieron un recurso para la suspensión provisional de la transformación de UNE EPM Telecomunicaciones; pero el Juzgado 28 Administrativo Oral de Medellín, negó dicha solicitud, argumentando que “el proceso fue transparente, responsable y con sujeción a la ley<sup>34</sup>”.

El Juzgado 28 Administrativo Oral de Medellín negó la solicitud de la suspensión del Acuerdo Municipal que permite la transformación de UNE EPM Telecomunicaciones y que fue presentada por el Sindicato de Profesionales de EPM y por otros actores.

---

<sup>34</sup> Boletín EPM, Medellín, agosto 14 de 2013

El Juzgado consideró que el Acuerdo aprobado por el Concejo de Medellín no presentó violación a la ley y al reglamento, y que no hubo vulneración de ningún derecho involucrado.

Con esta decisión se confirma que el trámite y la aprobación del mencionado Acuerdo, se dio con sujeción estricta a los procedimientos legales y reglamentarios establecidos para el efecto.

No obstante, el Sindicato de la filial de Une denuncia que retiros de personal son "coletazo" de fusión con Tigo. El gerente lo niega; por su parte, El Sindicato de Trabajadores de Edatel demandará a la actual administración ante la justicia administrativa, ante organismos de control y ante la Organización Internacional del Trabajo (OIT), por considerar que ha incurrido en acciones que configuran una persecución antisindical y que atentan contra la libertad de asociación<sup>35</sup>.

Así lo anunciaron ayer, después de que se ejecutara en esta filial de Une EPM Telecomunicaciones (56 por ciento de la propiedad) un "plan compensado de retiro". A la fecha ha prescindido de 48 trabajadores, 40 de ellos que estaban sindicalizados, para tercerizar con un proveedor (Energía Integral Andina) la operación técnica en Urabá, Bajo Cauca, Valledupar y Barrancabermeja, así como de otras actividades en Montería y Sincelejo.

"Sacaron de la nómina a 48 compañeros, a dos los despidieron y 46 no tenían de otra que aceptar la indemnización porque en esas regiones las fuentes de empleo son escasas. Ahora, entrarían a trabajar con el contratista en condiciones laborales precarias", señaló Gladys Eugenia Morales Mora, presidenta de Sintraedatel.

---

<sup>35</sup> Ajuste laboral crea conflicto en Edatel. Sindicato de la filial de Une dice que retiros de personal son "coletazo" de fusión con Tigo. El gerente lo niega. Por JUAN FERNANDO ROJAS T. | Publicado el 30 de julio de 2013

De ahí que mientras avanza el proceso de fusión entre Une y Tigo Colombia (filial de Millicom), el sindicato advierte que este es el "primer coletazo" de la integración y una manera de que el potencial nuevo administrador (Millicom), a partir de 2014 si se obtienen los permisos, encuentre la casa con menos gastos de nómina.

- Finalmente, hay que traer a colación una de las primeras ventajas de esta negociación fue la cancelación a EPM del 100% de la deuda adquirida en 2006 por Colombia Móvil por un valor de \$181.436 millones, correspondiente al saldo del crédito de accionistas otorgado en 2006, lo cual, se ha considerado como uno de los primeros logros del Memorando de Entendimiento Vinculante, firmado entre EPM y Millicom, en el proceso de negociación que se avanza para la integración de las compañías UNE y Millicom en Colombia.

“Este es uno de los primeros logros del Memorando de Entendimiento Vinculante, firmado entre EPM y Millicom, en el proceso de negociación que se avanza para la integración de las compañías UNE y Millicom en Colombia<sup>36</sup>”.

Demuestra el interés y el compromiso de Millicom en avanzar en las negociaciones de esta operación, que es de trascendental importancia para el desarrollo de las telecomunicaciones en el país. Como un acto de compromiso en la negociación que adelantan EPM y Millicom para la integración de las operaciones de UNE y Millicom en Colombia, Colombia Móvil pagó a EPM el 100 por ciento del capital adeudado desde el año 2006, afirma el presidente de UNE.

“Este crédito, previsto para terminar de pagarse en julio de 2015, fue cancelado de manera anticipada a EPM, cumpliendo así con uno de los acuerdos

---

<sup>36</sup>Boletines EPM UNE Boletín EPM Medellín, agosto 23 de 2013 En: <http://millicomune.wordpress.com/noticias/boletines-epm-une/>

logrados en el Memorando de Entendimiento Vinculante definido como parte del proceso hacia la fusión. El total transferido por Colombia Móvil a EPM asciende a \$181.436 millones, lo cual se suma a un abono de capital realizado en julio de 2011 por un valor de \$20.160 millones, y \$137.848 millones más de intereses hasta julio 31 de 2013”.

Surtido este paso continúa la negociación entre Millicom y EPM, la cual se espera concluir en el tercer trimestre de 2013, para posteriormente realizar la integración de negocios en el primer trimestre del año 2014, con las correspondientes aprobaciones regulatorias y gubernamentales, así como el cumplimiento de las condiciones de cierre.

## RECOMENDACIONES

- Como trabajadora en ejercicio de la función pública y concretamente como empleada de nómina directa de la compañía UNE, ha resultado un ejercicio muy enriquecedor, reflexionar sobre las ventajas y desventajas de la integración entre dos compañías, una estatal y otra extranjera, en tanto, posibilitó una mirada crítica en el marco de un proceso de transformación del Estado colombiano, bajo un modelo económico capitalista que marca la pauta hacia una gestión del Estado aperturista y basado en la eficiencia.
- Queda el aprendizaje de que pese a que algunos sectores de la sociedad, como la academia, los trabajadores, los sindicatos, ejercen control social y pueden incidir políticamente, tal como lo establece la Constitución Política y las leyes; las decisiones económicas trascendentales de una nación, finalmente son tomadas por los gobernantes y legitimadas por las instituciones y el orden jurídico; por lo que la recomendación más importante es que el pueblo colombiano, debe formarse políticamente para poder ejercer su derecho a elegir bien a sus representantes, que serán los que guiarán el destino del país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Análisis del Sector TIC en Colombia: Evolución y Desafíos. Diciembre de 2010. Comisión de Regulación de Comunicaciones CRC en: <<http://www.crccom.gov.co/index.php?idcategoria=56571#>>.
- BERNAL, Andrés. Fusiones, garantía para no desaparecer. Sección Economía. Septiembre 25 de 2005. UNIMEDIOS, Universidad Nacional. UN Periódico, No. 97 en: <<http://historico.unperiodico.unal.edu.co/Ediciones/81/04.htm>>.
- CASTRO CERVANTES, FELIPE Y JARAMILLO ÁNGEL, MIGUEL. REDACCIÓN TECNOLOGÍA. Va a recibir \$ 770.530 millones. Se pasa de 3 a 6 operadores, y con Internet de alta velocidad en: >[http://www.eltiempo.com/tecnologia/telecomunicaciones/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12895485.html](http://www.eltiempo.com/tecnologia/telecomunicaciones/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12895485.html)<
- ESPITIA, Libardo. Director de Servicios Públicos, Red de Veedurías de Colombia. Fusión entre UNE y TIGO o de cómo acabar con una empresa pública en: <<http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/3606-fusion-entre-une-y-tigo-o-de-como-acabar-con-una-empresa-publica.html>>.
- EPM y Millicom concluyeron negociaciones preliminares, en: ><http://millicomune.wordpress.com/noticias/boletines-epm-une/><
- FERNÁNDEZ PABLO y BONET Antonio. Fusiones, Adquisiciones y Control de las Empresas en <<http://web.iese.edu/pablofernandez/docs/16.fusionesBonet.pdf>>.

- MATÍAS, Sergio Roberto. Políticas Públicas y Telecomunicaciones en Colombia. Universidad Libre, Bogotá. Revista Diálogos de Saberes, No. 24. Enero – junio de 2006. Págs. 13 – 31.
- Sitio Web Oficial UNE en: <<http://www.une.com.co/corporativo>>.
- Sitio Oficial EPM en: <<http://www.epm.com.co/site/>>.
- Sitio Web Oficial MILLICOM en: <<http://www.millicom.com/>>.
- VARELA BARRIOS, Edgar. Estrategias de Expansión y Modos de Gestión en Empresas Públicas de Medellín, EPM. Medellín, enero – junio de 2010. Pp. 141 – 195.
- VARELA BARRIOS, Edgar. Las Privatizaciones en Cartagena y Barranquilla. Un Paradigma Mercantilista en la Gestión de Servicios Públicos Domiciliarios en Colombia. Universidad del Norte, Pensamiento y Gestión. No. 23, julio de 2007.
- VÍA LIBRE A FUSIÓN UNE-MILLICOM EN ÚLTIMO DEBATE DE CONCEJO DE MEDELLÍN en: El Colombiano, mayo 13. ><http://www.comunidad-ola.com/portal/index.php/noticias-/noticias-tigo-colombia/6746-via-libre-a-fusion-une-millicom-en-ultimo-debate-de-concejo-de-medellin>>