

# 12 ANTEL: UNA EMPRESA EN LA VANGUARDIA TECNOLÓGICA CON COMPROMISO SOCIAL

Carolina Cosse

## **Introducción**

ANTEL celebra en el año 2013 su 39° aniversario en una posición de liderazgo tecnológico y reafirmando su compromiso social, apoyando al sector educativo y promoviendo el acceso masivo a las nuevas tecnologías.

La empresa ha hecho posible que en el Uruguay de hoy más del 40 % de los hogares tengan posibilidades de conexión a la fibra óptica y que el 57% de los hogares ya estén conectados a Internet, ubicando al país muy por encima del promedio mundial —39%— y de los países en desarrollo —29%— (Radar, 2012). Los planes de la empresa prevén que al cierre del año 2013 todas las capitales departamentales dispongan de fibra al hogar y que en 2015 la red llegue a todos los centros poblados de más de 3.500 hogares. La fibra óptica permite aumentar la transmisión de datos y la velocidad de subida y de bajada de Internet. Asimismo, abre grandes oportunidades de desarrollo de productos a nivel local, tales como aplicaciones de teleeducación y telemedicina, entre muchos otros posibles servicios.

Los programas de extensión de la infraestructura de telecomunicaciones ejecutados por ANTEL reflejan su apuesta por el desarrollo del país. La empresa está comprometida con el desafío de posibilitar que cada hogar uruguayo cuente en el futuro inmediato con una autopista de acceso a Internet, creando la base material para la construcción de una auténtica sociedad del conocimiento y de un ecosistema productivo nacional.

La empresa de comunicación de los uruguayos está cumpliendo con el mandato popular del año 1992, cuando en un referéndum más del 70% de la ciudadanía se opuso a la privatización y decidió que las empresas públicas se mantuvieran en la esfera del Estado. En este contexto, la empresa estatal desarrollará inversiones del orden de los US\$ 260 millones en 2013 y prevé llegar a los US\$ 290 millones en los próximos dos años.

En este capítulo se analiza la evolución reciente de ANTEL y sus grandes desafíos. También se argumenta que una gestión empresarial pública puede impulsar un modelo diferente al vigente en otras realidades nacionales caracterizadas por la polarización entre sectores que acceden a las nuevas tecnologías y al desarrollo asociado a ellas y otros que permanecen rezagados.

### **El contexto histórico de la empresa de telecomunicaciones estatal uruguaya**

Estudios previos han destacado que mientras en muchos países “la burocrática ineficiencia e ineficacia de las empresas del Estado fueron el pretexto para iniciar los procesos liberalizadores y privatizadores en las telecomunicaciones, en Uruguay el modelo ha sido exitoso, con una muy buena cobertura de servicios en todo el territorio nacional”, observando que ANTEL “es una empresa creíble para los ciudadanos uruguayos” y que “también es una empresa rentable” (Germano y Rivoir, 2008: 12).

La telefonía estatal tiene ya una historia de más de un siglo en el país. En un primer momento, este campo de actividad estuvo en manos de UTE (antes llamada Usinas Eléctricas y Teléfonos del Estado), la empresa pública creada en 1912 para proveer energía eléctrica —como en la actualidad— y desde 1953 también los servicios de telecomunicaciones. El 25 de julio de 1974, a través del Decreto- Ley N° 14.235 se produjo la fundación de la Administración Nacional de Telecomunicaciones, ANTEL, como un servicio descentralizado integrante del dominio industrial y comercial del Estado, con el cometido principal de prestar los servicios de telecomunicaciones urbanos y de larga distancia, nacionales e internacionales (artículo 4), servicios calificados como esenciales (artículo 2) y monopólicos (artículo 6).

El sector telefónico uruguayo está caracterizado por la presencia de segmentos con distinto grado de competencia en el mercado. La telefonía fija, incluyendo la larga distancia nacional, está operada de manera exclusiva por ANTEL, pero la empresa estatal compite con operadores privados en el mercado de telefonía móvil y ha debido responder a una liberalización parcial en el mercado de larga distancia internacional.

La situación actual es el producto de decisiones políticas encontradas promovidas por el gobierno y por la ciudadanía desde la década de 1990, en paralelo a la evolución de debates regionales y mundiales sobre la liberalización y eventual privatización de las telecomunicaciones. En el caso uruguayo, a diferencia de varios otros países latinoamericanos, el debate estuvo pautado por el disenso político, impidiéndose la aplicación de las reformas liberalizadoras de forma plena. En 1991 ingresó al mercado uruguayo el primer operador privado de telefonía móvil: Movicom/Bellsouth. Ese mismo año, durante el gobierno del Partido Nacional presidido por Luis Alberto Lacalle (1990-1995), en alianza con sectores del Partido Colorado, se inició el proceso de liberalización de las telecomunicaciones con la aprobación de la Ley N° 16.211 —conocida como “Ley de Empresas Pú-

blicas” — que habilitaba la privatización de varias entidades estatales. La ofensiva privatizadora fue revertida en un referéndum convocado por muy diversas organizaciones sociales y apoyado por el 71,6% de los votos ciudadanos.

Más tarde, durante la administración del Partido Colorado presidida por Jorge Batlle (2000-2005), sindicatos y organizaciones sociales recogieron 225.000 firmas para convocar otro referéndum para derogar dos artículos de la Ley N° 17.296, de febrero de 2001, que autorizaban la venta de hasta el 40% de ANCEL, la filial de ANTEL responsable de la provisión de servicios de telefonía móvil. La respuesta del Poder Ejecutivo y del Parlamento a la iniciativa ciudadana fue su derogación prematura, “provocando en este caso una indefinición normativa por la derogación de una norma que derogaba otra anterior que establecía exclusividades en la prestación de servicios de telecomunicaciones de la empresa pública ANTEL” (Vaillant et al, 2008: 192).

A través de la Ley N° 17.524, en agosto de 2002, se suprimieron los dos artículos polémicos de la norma anterior. No obstante, la invalidación de los artículos 612 y 613 no significó la anulación plena del proceso de apertura del mercado de telecomunicaciones, por lo que en octubre de 2002 se realizó la primera subasta pública para el uso del espectro para servicios de telefonía móvil. En el año 2001 se creó la Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones (URSEC). Se avanzaba así en el “proceso de competencia incipiente de apertura a la competencia en llamadas internacionales y en telefonía móvil”, haciendo posible que “aquellos servicios que representan las mayores oportunidades de crecimiento actuales del sector, como la telefonía móvil y la banda ancha de Internet, estén en los hechos en procesos avanzados y consolidados de apertura a la competencia” (Berretta et al., 2006: 24).

### **La gestión empresarial de ANTEL**

Pese a la liberalización de las telecomunicaciones, la misión social y el perfil estatal de ANTEL no han afectado la capacidad de competencia de la empresa pública en el mercado nacional. En servicios móviles, la empresa telefónica estatal continúa siendo la preferida por los uruguayos. Como ya ha sido señalado, “los operadores entrantes al mercado de telefonía móvil son dos de las más importantes corporaciones transnacionales del sector, más de 100 veces más grandes que ANTEL”, y con “enormes ventajas para la competencia en un mercado nacional como el uruguayo, pues éstas se manejan en mercados mundiales, con una economía de escala que les permite condiciones más ventajosas en materia de compra de equipos y móviles, por ejemplo” (Gómez Germano y Rivoir, 2008: 13). Pese a tan desigual competencia, el *market share* de ANTEL asciende al 47%, superando a los dos conglomerados transnacionales que tienen el control oligopólico del mercado latinoamericano y con presencia en el país: Telefónica, de matriz española, con 37% —operando con la marca Movistar— y América Móvil, de matriz mexicana, con 16% —operando con la marca Claro— (URSEC, 2012).

En el segmento de telefonía fija, ANTEL gestiona de forma directa y exclusiva los servicios de telefonía local y de larga distancia nacional y debe competir con otros operadores en el segmento de larga distancia internacional. Como en la mayoría de los países del mundo, la significación de la telefonía fija en los ingresos totales del sector de las telecomunicaciones ha ido cayendo en los últimos años, tanto en términos relativos como absolutos. También ha crecido de forma claramente perceptible el tráfico de servicios fijos a móviles, principalmente a partir del año 2003, en paralelo al crecimiento de la cantidad de servicios activos de telefonía móvil. En el marco de estas dos tendencias, en junio de 2007 ANTEL decidió que las llamadas interurbanas o de larga distancia local comenzaran a cobrarse como telefonía fija local.

Los índices de cobertura del país en telefonía fija siguen muy altos, en especial si se compara a Uruguay con otros latinoamericanos, donde a mediados de la década pasada ya ocupaba la segunda posición del ranking regional, sólo por detrás de Costa Rica, donde los servicios son responsabilidad del ICE, una empresa también estatal. En el año 2007 Uruguay tenía 29 líneas fijas cada 100 habitantes, el 78% de los hogares contaba con el servicio instalado, la demanda insatisfecha era nula y toda la red nacional ya estaba enteramente digitalizada (URSEC, 2007). En los últimos cinco años la penetración de telefonía fija se ha mantenido constante, con una teledensidad de 30,7 y 1.010.953 líneas instaladas a fines de 2012 (URSEC, 2012).

El liderazgo sectorial de la empresa también ha generado nuevos problemas que ANTEL debe resolver de forma innovadora. Se ha dado prioridad al mejoramiento de su política de atención al cliente, si bien la dirección de la empresa considera que aun se debe avanzar más en materia de resolución de reclamo. Las nuevas directrices de gestión han permitido bajar sustancialmente los tiempos de respuesta y de solución. De acuerdo a los datos procesados hasta el momento de redacción de este texto, en el transcurso del año 2013 (hasta junio) el 95% de las soluciones a los clientes empresariales ha bajado de una demora promedio inicial de 38 horas a 14,5 horas, y el 95% de los reclamos de los hogares, con una media de 24,9 horas, se resuelve en promedio actualmente en 8 horas.

ANTEL también está convocada a ser un motor en la construcción de la sociedad del conocimiento en el país. Al respecto, es necesario tener presente que ANTEL está en dura competencia con dos enormes empresas transnacionales. Por lo tanto, es muy importante para ANTEL como para cualquier otra empresa pública conservar y estimular su afán de competitividad. Cómo construir ese afán de competitividad es un tema de gran significación, que requiere el diseño y la ejecución de una política de captación y retención de talentos en la empresa y de estímulo a la formación de su gente. Lo ideal sería que los estudiantes de las áreas de tecnología, administración o gestión del país anhelaran trabajar en ANTEL por los desafíos de maduración profesional que ello implicaría. En ese contexto, la

empresa también ha lanzado un programa de culminación de la enseñanza secundaria para sus funcionarios en el que han participado varias decenas de personas.

La estrategia definida por ANTEL para competir con las grandes empresas transnacionales que operan en el mercado uruguayo se basa en una visión y una gestión profundamente comprometidas con el futuro del país y de todos sus habitantes, en la misma línea planteada por el gobierno nacional en otros aspectos; por ejemplo en lo concerniente a la integración regional. Desde el gobierno uruguayo se han formulado estrategias de cooperación, de formación, de integración y de complementación con otros países de América Latina. En este sentido, ANTEL fue la empresa anfitriona de la asamblea fundacional de la Organización Internacional de Telecomunicaciones de las Américas (OITA), en marzo del año 2012. En la primera cumbre participaron representantes de ARSAT de Argentina, ENTEL de Bolivia, Telebras de Brasil, ETECSA de Cuba, CNT de Ecuador, COPACO de Paraguay, ANTEL de Uruguay y CANTV de Venezuela, con posibilidades de integración futura de otras empresas públicas de la región. El objetivo definido por la OITA es lograr que las empresas estatales del sector telecomunicaciones trabajen de manera conjunta en el desarrollo de nuevas tecnologías y programas que aporten a la reducción de la brecha digital, incluyendo también la formación de grupos de trabajo para resolver cuestiones relacionadas con las compras conjuntas, la interacción y la complementación.

### **El rol de ANTEL en la evolución tecnológica de las comunicaciones**

Los servicios de ANTEL para acceder a Internet han multiplicado las opciones de conexión, permitiendo desde el acceso gratuito bajo el programa Universal Hogares hasta servicios de muy alta velocidad para las instituciones universitarias.

Los servicios de Internet sobre fibra óptica han permitido consolidar el liderazgo uruguayo en la región latinoamericana, con una muy notoria evolución de las velocidades de banda ancha: más de 16.000 Kbps en velocidad de bajada, por encima del promedio mundial y de varios países industrializados. Del mismo modo, el servicio sobre fibra óptica se posiciona de manera altamente competitiva en materia de precios, en comparación con ofertas similares en los países desarrollados y 20% o más por debajo de los precios de Estados Unidos.

A través de la fibra óptica, los usuarios de ANTEL podrán acceder a una gran capacidad de transmisión y recepción. La fibra óptica es un medio con un ancho de banda prácticamente infinito, sólo limitado por la tecnología que se instale; ANTEL está instalando tecnología que permitirá que en promedio los hogares uruguayos puedan tener cien megabits por segundo. Con el correr del tiempo, cambiando los equipos de los nodos que reenvían la información, esa velocidad puede aumentar en la medida que la tecnología esté disponible y probada. En términos de navegación, el aumento de la velocidad ya es muy evidente para los usuarios de ANTEL. Desde el punto del vista del ciudadano, la fibra óptica también significa la universalización de la posibilidad de conexión a todos los

hogares por donde pase la red. De forma gradual, ANTEL va a sustituir los servicios de cobre, que son los utilizados en la actualidad para la red telefónica y de Internet, por esta tecnología. Los usuarios que tengan ADSL podrán acceder a la fibra óptica sin ningún costo: ANTEL procesa el cambio e instala el módem para la fibra. Uruguay es uno de los pocos países en el mundo, y el único en América Latina, que está extendiendo la fibra óptica con una visión y una ambición de escala nacional.

La extensión de la fibra óptica no sólo ofrece la posibilidad de nuevos y mejores servicios para los hogares, sino que también contribuye a la construcción de un ecosistema productivo nacional. ANTEL está asumiendo inversiones millonarias en dólares con externalidades positivas para muchas otras empresas y sectores. Implantar una red de fibra óptica significa dar un fuerte impulso a la industria nacional del software, al sector de producción audiovisual y a la industria electrónica. Los hogares van a contar con velocidades de navegación muy altas, y eso permitirá mucho más que la simple navegación en Internet. Es posible visualizar escenarios en los que existe la posibilidad de automatizar elementos del hogar, por ejemplo para mejorar la eficiencia energética. Eso significa también soluciones de electrónica y de software que permitan encender, apagar y controlar —desde un celular, desde una tableta o desde el lugar de trabajo— los aparatos domésticos a distancia.

El plan de conexión de la fibra óptica al hogar no se desarrolla en ANTEL en el marco de un plan de negocios tradicional. Es un plan de carácter estratégico, similar a las decisiones que se tomaron hace un siglo en este país cuando se decidió extender la red de carreteras. En el Uruguay contemporáneo, sobre la base de esta nueva carretera, es posible desarrollar una enorme cantidad de avances en materia de energía, de seguridad, de teleeducación, de telemedicina, etc., que hasta hace muy poco tiempo para los uruguayos parecían pertenecer a un universo de ciencia ficción.

El incremento de la velocidad y de la capacidad de transmisión de datos también requiere la actualización de las centrales de ANTEL y de las opciones de conexión internacional. En los últimos dos años la empresa ha hecho una inversión muy importante en su Data Center. Esta es una instalación que puede ser concebida como un gran centro de cómputos al servicio no sólo de ANTEL, sino de muchos otros usuarios, al ser de nivel *Tier 3* y contar con una alta disponibilidad. ANTEL está en óptimas condiciones para arrendar servicios a empresas que necesiten servicios de la mejor calidad y muy seguros. Ya se está trabajando con empresas grandes y se está ampliando la oferta a pequeñas empresas de software que quieran acceder a grandes clientes: ANTEL les ofrece una solución confiable, un centro de cómputos con la garantía de una empresa respaldada por el Estado, a precios accesibles y sin que ellos deban hacer las grandes inversiones que son necesarias en este sector.

Las posibilidades que ofrece la fibra óptica también permitirán a ANTEL impulsar su potencial de apoyo a la industria nacional, posibilitando que a través de esta infraestructura la industria genere productos y valor agregado. También aumenta la posibilidad de sinergia con otras empresas públicas y privadas y con las entidades del Estado. A través de redes inteligentes ANTEL ya está trabajando junto a UTE en el campo de la eficiencia energética. También se pueden conectar nuevos equipos para controlar los indicadores ambientales en las ciudades, así como sensores en el medio rural para tomar decisiones sobre cultivos o tener un registro histórico del estado de determinada variable a nivel agrícola, entre muchas otras posibilidades. ANTEL ya participa en proyectos conjuntos con la Universidad de la República para introducir y adaptar los nuevos desarrollos tecnológicos a la realidad específica del país.

### **Los aportes de ANTEL al desarrollo educativo y la inclusión social**

Además de la ya mencionada alta tasa de conexión doméstica, el 98% de los centros educativos del país cuenta con acceso a Internet, ubicando al país en el tope del ranking regional, seguido por México con el 65% (Hinojosa y Labbé, 2011). Los centros universitarios tienen acceso a velocidades a 1Gbps/512Mbps, con servicios a los que sólo acceden un puñado de cuatro o cinco países en el mundo.

El aporte de ANTEL no se reduce a apoyar la conectividad en universidades y centros educativos. En este sentido, la empresa cuenta con el Plan Móvil Comunitario, que entrega servicios celulares con diversos beneficios a los maestros comunitarios y a los directores de jardines de infantes, al tiempo que ha dotado a todas las escuelas con servicios de telefonía.

Las cifras procesadas por ANTEL indican que la inversión de la empresa en la extensión de la fibra óptica llegará este año a los US\$150 millones (habiendo sido de US\$100 millones en 2012). La magnitud de la inversión ha generado un impacto en el mercado laboral, al involucrar a 37 empresas y permitir la creación de más de 29.000 puestos de trabajo. También ha significado nuevas oportunidades de capacitación en el área tecnológica, a través de cursos para el personal técnico, la apertura de un centro de entrenamiento y el lanzamiento de una Tecnicatura en Fibra Óptica en coordinación con la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU).

ANTEL también lidera el impulso a la innovación en el país a través de su participación en el Proyecto Butiá, que apunta a la creación de una plataforma accesible, programable y abierta para el desarrollo de la robótica en los centros educativos, permitiendo que los estudiantes puedan transformar cualquier computadora, tableta o celular en un robot. La empresa también está desarrollando un satélite nacional, Antelsat, en cooperación con la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República.

En la misma línea, ANTEL promueve el programa de concursos Idea, para la generación de proyectos innovadores basados en las telecomunicaciones. La empresa apoya su concreción a partir del estudio de la viabilidad técnica y económica de cada propuesta. Al primer concurso se presentaron 35 proyectos y se seleccionaron dos. El segundo concurso está orientado a apoyar soluciones tecnológicas en el área de la salud y en el combate a situaciones de violencia doméstica.

Otro programa de la empresa en este campo de acción es Antelmática, que tiene por finalidad el apoyo a la formación matemática en escuelas y liceos. También se apoya la participación de equipos uruguayos de estudiantes y profesionales en la competencia internacional “24 horas de innovación”, que organiza la Escuela Técnica Superior de Montreal, en Canadá. En los años precedentes, ANTEL también ha apoyado el despliegue y la conectividad del Plan Ceibal, basado en la entrega de computadoras portátiles a estudiantes de primaria y secundaria, con participación en una iniciativa que ha significado un avance fundamental en Uruguay y que debe ser tomado como una plataforma para seguir construyendo la sociedad del conocimiento.

En términos de inclusión social, al plan de extensión de la fibra óptica en todo el país ANTEL suma programas como Universal Hogares, que posibilita el acceso gratuito a Internet. De acuerdo a los datos más recientes manejados por la empresa, más de 100.000 hogares (en un país con una población de poco más de tres millones de habitantes) tienen acceso gratuito a Internet a través de los servicios de la empresa estatal, con 24.000 de estos servicios basados en la fibra óptica. La generalización del uso de Internet se realiza “cuerpo a cuerpo” mediante la campaña “Universal por los barrios”, recorriendo las distintas zonas del país para fomentar la instalación del servicio gratuito a los hogares que aún no están conectados.

ANTEL también gestiona el Programa Integra, de reciclaje de computadoras que son donadas a diversas organizaciones sociales, habiendo ya distribuido 2.284 computadores equipadas con software libre. En consideración de políticas ambientales sustentables, la empresa también ha reciclado cuatro toneladas de desechos celulares.

En el medio rural, ANTEL ha realizado fuertes inversiones para mejorar el servicio telefónico y el acceso a Internet, logrando alcanzar 27.000 servicios a mediados del año 2013 a través del programa 3G Rural. La inclusión social es el imperativo primario de ANTEL en el nuevo contexto político e institucional del país. Es el motor principal que mueva los nuevos servicios ofrecidos por la empresa, asegurando una rentabilidad genuina que después se vuelca al Estado para financiar políticas públicas. Si el único objetivo de la empresa estatal fuera el lucro, ANTEL no estaría encarando todas las inversiones en infraestructura del presente. Por ejemplo, la inversión de US\$ 16 millones en la transformación de la infraestructura Ruralcel para el Interior más profundo ha estado absolutamente ligada al imperativo de inclusión social, entendida también como una condición

ineludible para lograr un verdadero y sostenible desarrollo industrial y tecnológico no circunscripto a unas pocas zonas del territorio nacional.

Asimismo, pensando en el futuro y la importancia de agregar valor a los servicios de la empresa, ANTEL está impulsando un programa de billetera electrónica, Bit\$, que permite acceder a la recarga de celulares, pago de estacionamiento tarifado, giros monetarios y otras posibilidades a través de los celulares. La empresa augura un crecimiento exponencial de este servicio, que ya cuenta con 40.000 usuarios que realizaron 87.000 transacciones en el año 2012, aumentado a 287.000 a mediados de 2013.

### **Conclusiones**

Toda empresa de telecomunicaciones, para sobrevivir y crecer, debe invertir. En 1992 la ciudadanía uruguaya tomó una decisión que debe ser acatada, que consagró el monopolio estatal de las telecomunicaciones, pero no absoluto. En este sentido, la conducción de ANTEL implica considerar dos situaciones de igual importancia: por un lado la necesidad de respetar la voluntad popular y ciudadana, y por otro lado responder a los requerimientos de gestión de una empresa que debe operar en el mercado en fuerte competencia con operadores privados de gran magnitud a nivel internacional. La nueva realidad mundial, de rápido y profundo cambio tecnológico tendiente a la convergencia de sectores y servicios, asociada a una permanente competencia en mercados liberalizados en mayor o menor medida, impacta en todas las áreas de gestión. Por eso ANTEL debe utilizar de forma cuidadosa su gran capacidad de inversión.

Los desafíos de futuro del Uruguay requieren que ANTEL asuma su responsabilidad como empresa pública y ponga a disposición de toda la población sus capacidades tecnológica con compromiso social. La empresa también está muy abierta a trabajar con diferentes actores de la producción nacional, innovando con responsabilidad en diversos modelos de negocios desde una perspectiva de aporte al desarrollo del país.

El rasgo más interesante del modelo desarrollado por ANTEL en los últimos años es su capacidad y su voluntad de conjugar inversión y tecnología de punta con compromiso social. Se avanza en los dos campos de forma simultánea: instalando y extendiendo la fibra óptica, lanzando los planes Universal Hogares e Integral y optimizando las capacidades del Data Center, procurando todo el tiempo mejorar la calidad de los servicios y democratizar el acceso a ellos.

### **Referencias**

Berreta, N., C. Paolino, A.L. Rodríguez-Gustá, M. Vila, C. Moreira, y G. Oddone (2006). "Capacidades estatales aplicadas a la generación de valor agregado en las políticas públicas en Uruguay - Transformación estatal y gobernabilidad en el contexto de la globalización: el caso de Uruguay". Ponencia presentada

- al X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, 18-21 de octubre.
- Gómez Germano, G. y L. Rivoir (2008). “Regulación e Inversión en Telecomunicaciones: Estudio de Caso para Uruguay”. Montevideo: Learning Initiatives on Reforms for Network Economies (LIRNE.NET).
- Hinostroza, J.E. y C. Labbé (2011). *Políticas y prácticas de informática educativa en América Latina y el Caribe*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Radar (2012). “El perfil del internauta uruguayo”. Montevideo: Grupo Radar, ANTEL, Banco República, Plan Ceibal.
- URSEC (2007). “Evolución del Mercado de las Telecomunicaciones en Uruguay”. Montevideo: Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones (URSEC).
- URSEC (2012). “Evolución del Sector Telecomunicaciones en Uruguay. Datos estadísticos a diciembre 2012”. Montevideo: Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones (URSEC).
- Vaillant, M., F. Barrán, y G. Balseiro (2008). “Liberalización en Servicios. El caso de Uruguay: sector bancario y telecomunicaciones”. En J. Berlinski (ed.) *Ganancias potenciales en el comercio de servicios en el Mercosur: telecomunicaciones y bancos*. Montevideo: Red Mercosur.