

PLAN DE MERCADEO PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNE,  
ENCARGADA DE LA ATENCIÓN DE USUARIOS DEL PAQUETE BÁSICO  
TELÉFONO, TELEVISIÓN E INTERNET.

MARIO YEPES ROBLEDO

INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015

PLAN DE MERCADEO PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNE,  
ENCARGADA DE LA ATENCIÓN DE USUARIOS DEL PAQUETE BÁSICO  
TELÉFONO, TELEVISIÓN E INTERNET.

MARIO YEPES ROBLEDO

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

Asesora:

Paola Andrea Ortiz Rendón

INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015

## AGRADECIMIENTOS

Es imposible dejar de agradecer a toda la planta de profesores de la especialización, por compartir sus conocimientos y entregarnos de manera tan profesional, las bases de este proyecto, quiero dar las gracias también a todos y cada uno de mis compañeros en especial a Elizabeth Hernández y a Weimar Ramírez quienes con su fidelidad, compromiso, entrega y compañerismo, compartieron conmigo la mayoría de los trabajos y muchos momentos que serán inolvidables en el futuro.

Capítulo aparte para mi asesora Paola Ortiz R, quien con su paciencia y experiencia, me animó cada vez que revisaba mis entregas e hizo que fuera posible concluir de la mejor manera mi propuesta para la empresa.

Por último, no solo agradecer sino compartir con ella mi nuevo logro, mi hija Manuela Yepes Blair, quien fue el motorcito que empujó mi entusiasmo en todo momento y me apoyo con sus conocimientos y paciencia, cuando pensaba que estaba votando mucha corriente.

Un abrazo grandote para todos.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	9
1. ANTECEDENTES .....	11
1.1. Justificación del Plan de Mercadeo .....	11
1.2. Reseña Histórica de la Empresa UNE EPM TELECOMUNICACIONES S.A. ....	11
1.3. Definición del Sector de la Empresa.....	15
1.4. Reseña Histórica del Sector .....	16
1.4.1. Historia técnica del teléfono .....	16
1.4.2. Historia técnica de la Televisión.....	17
1.4.3. Historia técnica del internet .....	18
2. ALINEACIÓN DE LA FILOSOFIA ESTRATEGICA PARA EL PLAN DE MERCADERO.....	20
2.2. Misión y Visión .....	20
2.2. Valores Corporativos .....	20
2.3. Estrategia Competitiva.....	21
3. MARCO TEÓRICO .....	22
3.1. Teoría Sobre el Tema Técnico.....	22
3.2. Teoría Sobre el Plan de Mercadeo.....	23
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	28
4.1. Determinación de los Factores Claves de Éxito .....	28
4.2. Análisis de las Fuerzas del Entorno Externo .....	29
4.2.1. Factores tecnológicos.....	29
4.2.2. Factores Políticos.....	29
4.2.3. Factores Económicos .....	30
4.2.4. Factores Sociales .....	31
4.2.5. Factores Legales .....	32
4.3. Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) .....	32
4.4. Estructura Comercial Participantes del Sector.....	34
4.5. Mapa de Productos .....	38
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN .....	41
5.1. Definición del Problema/Oportunidad.....	41
5.2. Objetivos de la Investigación de Mercados .....	43
5.2.1. Objetivo General.....	44

5.2.2.	Objetivos Específicos .....	44
5.3.	Metodología Aplicada .....	44
5.4.	Limitaciones .....	45
5.5.	Resultados de la investigación.....	45
5.5.1.	Información Socio-Demográfica .....	45
5.5.2.	Resultados generales.....	47
5.6.	Conclusiones.....	52
5.7.	Recomendaciones y Comentarios.....	53
6.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	55
6.1.	Objetivos del Plan de Mercadeo .....	55
6.1.1.	Objetivo General.....	55
6.1.2.	Objetivo Específicos .....	55
6.2.	Formulación Estrategias .....	55
6.3.	Detalle Táctico del Plan.....	56
6.4.	Presupuesto del Plan de Mercadeo .....	57
7.	IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGICA E INDICADORES DE GESTIÓN .....	59
7.1.	Requerimientos para la Implementación del Plan .....	59
7.2.	Formulación de Indicadores de Gestión del Plan de Mercadeo.....	59
8.	CONCLUSIONES DEL PLAN.....	61
9.	RECOMENDACIONES.....	62
	BIBLIOGRAFIA .....	63
	ANEXOS .....	65
	Anexo 1. Encuesta .....	65

**LISTA DE CUADROS**

Cuadro 1. Organigrama Vicepresidencia de Mercados, Hogares y Personas .....	14
Cuadro 2. Organigrama Vicepresidencia de Nuevos Mercados.....	15

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Matriz DOFA .....	32
Tabla 2. Acceso a Internet .....	35
Tabla 3. Presupuesto.....	57
Tabla 4. Indicadores .....	59

**LISTA DE GRÁFICAS**

Gráfica 1 Telefonía fija .....	34
Gráfica 2 Internet móvil .....	36
Gráfica 3 Televisión por Suscripción .....	36
Gráfica 4 Telefonía Celular .....	37
Gráfica 5 Género .....	46
Gráfica 6 Edad .....	46
Gráfica 7 Estrato Socio-económico .....	47
Gráfica 8 Medio de atención de preferencia .....	48
Gráfica 9 Tiempo con el servicio .....	49
Gráfica 10 Frecuencia de visita a oficinas .....	49
Gráfica 11 Tiempo para atenderlo .....	50
Gráfica 12 Conocimiento del Asesor .....	50
Gráfica 13 Usuario de otra empresa .....	51
Gráfica 14 Cliente de cual empresa .....	51
Gráfica 15 Comodidad locativa .....	52
Gráfica 16 Como considera la atención .....	52



## RESUMEN EJECUTIVO

Los cambios en el manejo de los servicios públicos en el país, gracias a las leyes 142 y 143 de 1994, hicieron que Las Empresas Públicas de Medellín, (nombrada la mejor empresa del siglo XX en Colombia), replantearan la atención de sus mercados, llegando así en el 2005, mediante el acuerdo municipal 045 a la escisión de su UEN de Telecomunicaciones, para crear a partir del primero de julio de 2006 la empresa UNE EPM Telecomunicaciones S.A.

La evolución permanente en las telecomunicaciones, la innovación acelerada de las tecnología de comunicaciones, la apertura económica del país o mejor la globalización de los mercados, la nueva legislación de TICs, los nuevos productos para la empresa como son la televisión y el internet y sobre todo, el pasar de ser un mercado monopólico, a participar en un oligopolio con grandes multinacionales, hace que las estrategias empresariales se enfoquen principalmente en las fortalezas históricas permitiendo formular el plan de mercadeo que se presenta.

Buscando alcanzar la Mega establecida por la compañía para el 2022 de: “Ser uno de los prestadores de servicios integrados de Comunicaciones, Información y Entretenimiento más competitivos en Colombia, brindando el mejor servicio en nuestras ofertas y soluciones, haciendo uso eficiente de los recursos y generando valor económico y social a nuestros grupos de interés” se diseñan entonces en el plan de mercadeo, varias alternativas que permitirán esa diferencia con los competidores, basada principalmente en el mejor servicio para lograr así la permanencia y crecimiento de UNE en el sector de las TICs.

Se aclara que el plan de mercadeo planteado en este trabajo de grado, tiene alcance solamente para los clientes relacionados con el área de Hogares y Personas y se basa en las atenciones al usuario de nuestros productos o servicios, solamente en el canal de oficinas presenciales regionales de la Zona Metropolitana de Medellín, por lo que su objetivo general se desarrolla en búsqueda de alcanzar la estrategia general enfocada en los clientes y en un servicio superior para ellos.

Consecuente con lo anterior, el presupuesto presentado en el proyecto es independiente del que presentan las Direcciones de Mercadeo y de Gestión Contacto Clientes a la empresa y se tendrá como un programa especial de apoyo al mejoramiento continuo,

para alcanzar la satisfacción del cliente y lograr siempre experiencias de calidad en cada uno de los momentos de verdad de la compañía con sus usuarios.

## **1. ANTECEDENTES**

### **1.1. Justificación del Plan de Mercadeo**

A partir de los cambios que ha tenido la empresa desde su creación hasta hoy al pasar de ser una empresa que tenía el monopolio de la prestación de los servicios de comunicación telefónica en todo su territorio, además de las nuevas tecnologías de la comunicación, que nacen y cambian aceleradamente transformando la atención de los clientes y sus expectativas, se plantea la realización de un plan de mercadeo para la empresa UNE, con el fin de poder trazar de manera científica y de acuerdo al entorno actual, tanto interno como externo, las diferentes estrategias y planes de acción que permitan de manera bien definida y aprovechando las fortalezas de la empresa y las oportunidades del mercado, lograr combatir las amenazas de la competencia y mejorar su posición en el sector, asegurando la permanencia y crecimiento deseado, para volver a ser la empresa querida por la gente y donde el servicio y el producto vuelvan a satisfacer las necesidades de sus clientes resaltando su importancia para la empresa.

También se realiza el trabajo, como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo.

### **1.2. Reseña Histórica de la Empresa UNE EPM TELECOMUNICACIONES S.A.**

Para poder hablar de UNE como empresa, tenemos que remontarnos al 6 de agosto de 1955 cuando por el Acuerdo No 58, el Concejo de Medellín fusionó en un solo establecimiento, que llamaría Empresas Públicas de Medellín, a cuatro entidades que hasta ese entonces funcionaban independientes, ellas eran: Energía, Acueducto, Alcantarillado y Teléfonos (Empresas Públicas de Medellín, 2005).

En noviembre del mismo año, la Alcaldía de Medellín, reglamentó su existencia con la expedición de los Estatutos según el Decreto 375 pero realmente su vida administrativa inicio en 1.956 (Empresas Públicas de Medellín, 2005).

En 1.989 también por un Acuerdo Municipal que para este caso fue el No 002, se cambió en sus Estatutos el nombre de servicio telefónico por el de telecomunicaciones. Más tarde

en 1.998, Empresas Públicas de Medellín fue transformada en una empresa Industrial y Comercial del Estado (Empresas Públicas de Medellín, 2005).

Por su gran trayectoria y ejecutorias en el campo de los servicios públicos y la proyección nacional e internacional, Empresas Públicas de Medellín fue elegida como la mejor empresa del siglo XX en Colombia.

Los cambios en el manejo de los servicios públicos, las leyes 142 y 143 de 1.994, el nuevo entorno y las diferentes oportunidades para su negocio, hizo que EPM replanteara la atención a su mercado, configurando tres grupos estratégicos de negocio: UEN Energía, UEN Aguas y UEN Telecomunicaciones, todos muy diferentes entre sí, tanto en las dinámicas competitivas como en los retos específicos de desarrollo.

Fue así como con el Acuerdo Municipal No 045 de 2005, se autorizó para que EPM escinda las Telecomunicaciones de su negocio y a partir del primero de julio de 2.006, se crea una nueva empresa, EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P., 100% pública y conformada como una sociedad por acciones, con la participación mayoritaria en un 99.9999052876037% de EPM y de las Empresas Varias de Medellín EEVVM, Empresa de Desarrollo Urbano EDU, Instituto de Deporte y Recreación INDER, Instituto Tecnológico Metropolitano ITM, con el 0.0000236780991% cada una de ellas (Ospina, 1966).

Siguiendo con la historia, la nueva empresa creada, o mejor, la UNE Telecomunicaciones escindida de EPM, buscando consolidar su estrategia y encausarse a la búsqueda del mercado y a su participación en él, definió su Meta Grande y Ambiciosa (MEGA) a largo plazo, proyectada para el año 2015 así: “UNE será la empresa integrada de telecomunicaciones más competitiva de Colombia, sirviendo la comunidad de la diáspora latinoamericana en USA y España; con ingresos por ventas equivalentes a US\$ 1.500 millones, con crecimiento por encima de la industria y con EBITDA creciente respecto al resultado del año anterior” ([www.une.com.co](http://www.une.com.co)).

Buscando lograr lo planteado en su MEGA, se establecen estrategias por la administración de ese entonces (cuestionadas aun hoy), que hacen que en el año 2.006 se negocie la compra de Orbitel por parte de EPM del equivalente al 50% de las acciones que tenían en dicha empresa, las organizaciones Sarmiento Angulo y el Grupo Valorem.

Al año siguiente el primero de agosto de 2.007 se hace la integración operativa, comercial y organizacional con Orbitel como fusión por absorción.

Siguiendo con la búsqueda de participación en el mercado, se asume a EMTELCO con el 99.99% de EPM y el 0.01% de su Fondo de Empleados, se compra también el resto del porcentaje de la empresa EMTELSA de Manizales quedando así el 100% de UNE, se ingresa al mercado de la zona norte del país en Cartagena comprando la empresa Costa Visión y a los Santanderes con la adquisición de Promisión en Bucaramanga, integradas también del todo a la estructura general de la empresa de telecomunicaciones que poco a poco empezaba a tener su autonomía con respecto a EPM y simplemente aparecía como una de las filiales del Grupo Empresarial EPM (Empresas Públicas de Medellín, 2005).

Dentro del patrimonio transferido por EPM a su UNE de Telecomunicaciones también estaba el 56% de la Empresa de Teléfonos de Pereira ETP y el 56% de EDATEL, dando conformación así a UNE y sus filiales.

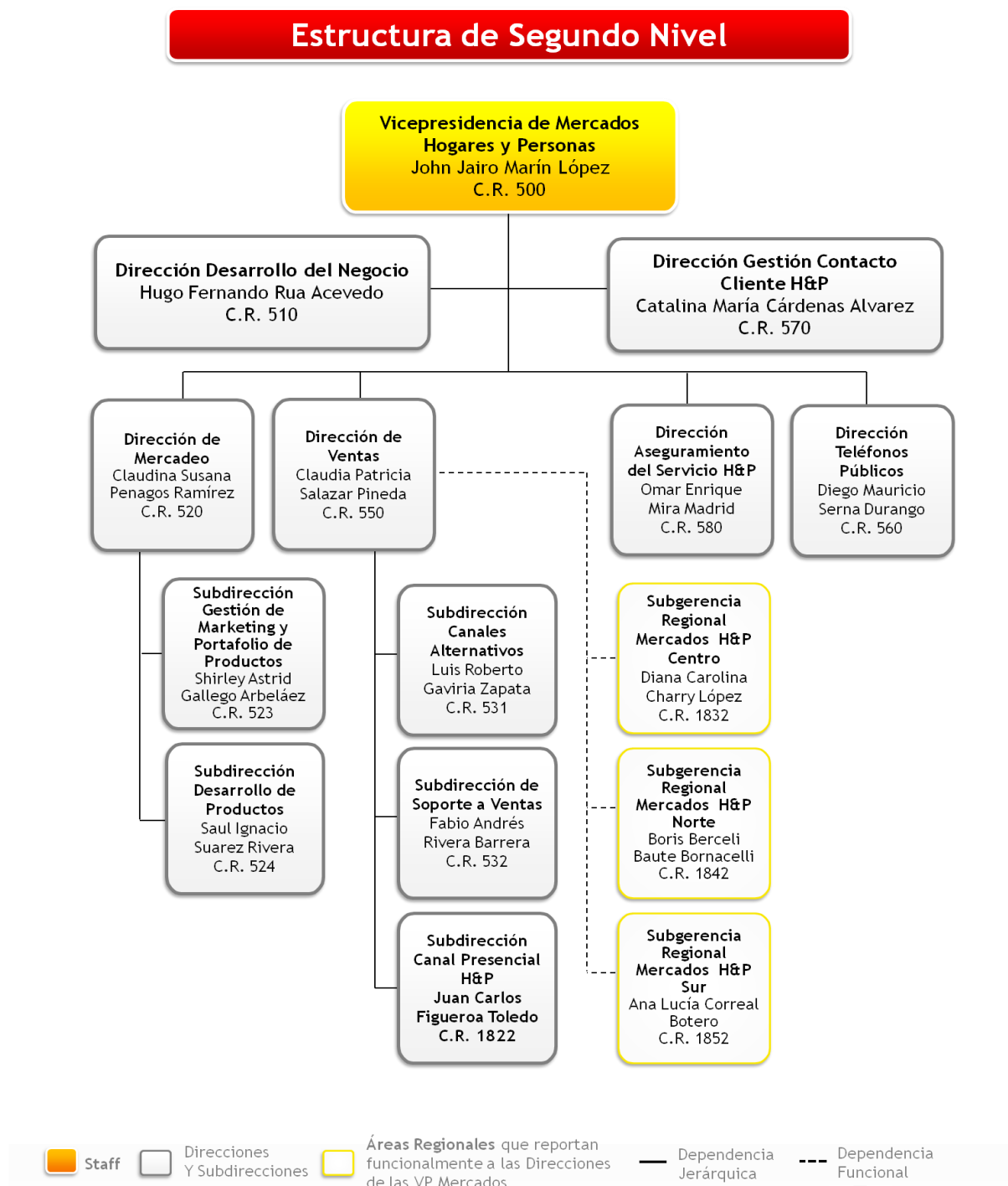
La competencia en el ramo, la nueva legislación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, TICs, las expectativas de sus clientes, la evolución tecnológica y el desarrollo comercial del sector, las decisiones políticas de los administradores de turno, han llevado a que hoy la empresa, esté en proceso de fusionarse con la empresa Colombia Móvil TIGO, gracias al Acuerdo No 17 del Concejo de Medellín, el cual aprobó cambiar la composición accionaria de UNE y hacer negocio con la Multinacional Millicom dueña del 50% más una acción de la mencionada TIGO y de la cual también UNE EPM Telecomunicaciones es dueña del 50% menos una acción de su propiedad.

Estructura Organizacional (tomado de página oficial de UNE para los empleados)

La estructura organizacional de UNE es jerárquica y consta de cinco (5) niveles definidos de la siguiente forma: Presidencia y sus áreas Staf, Vicepresidencias, Gerencias, Direcciones y Subdirecciones.

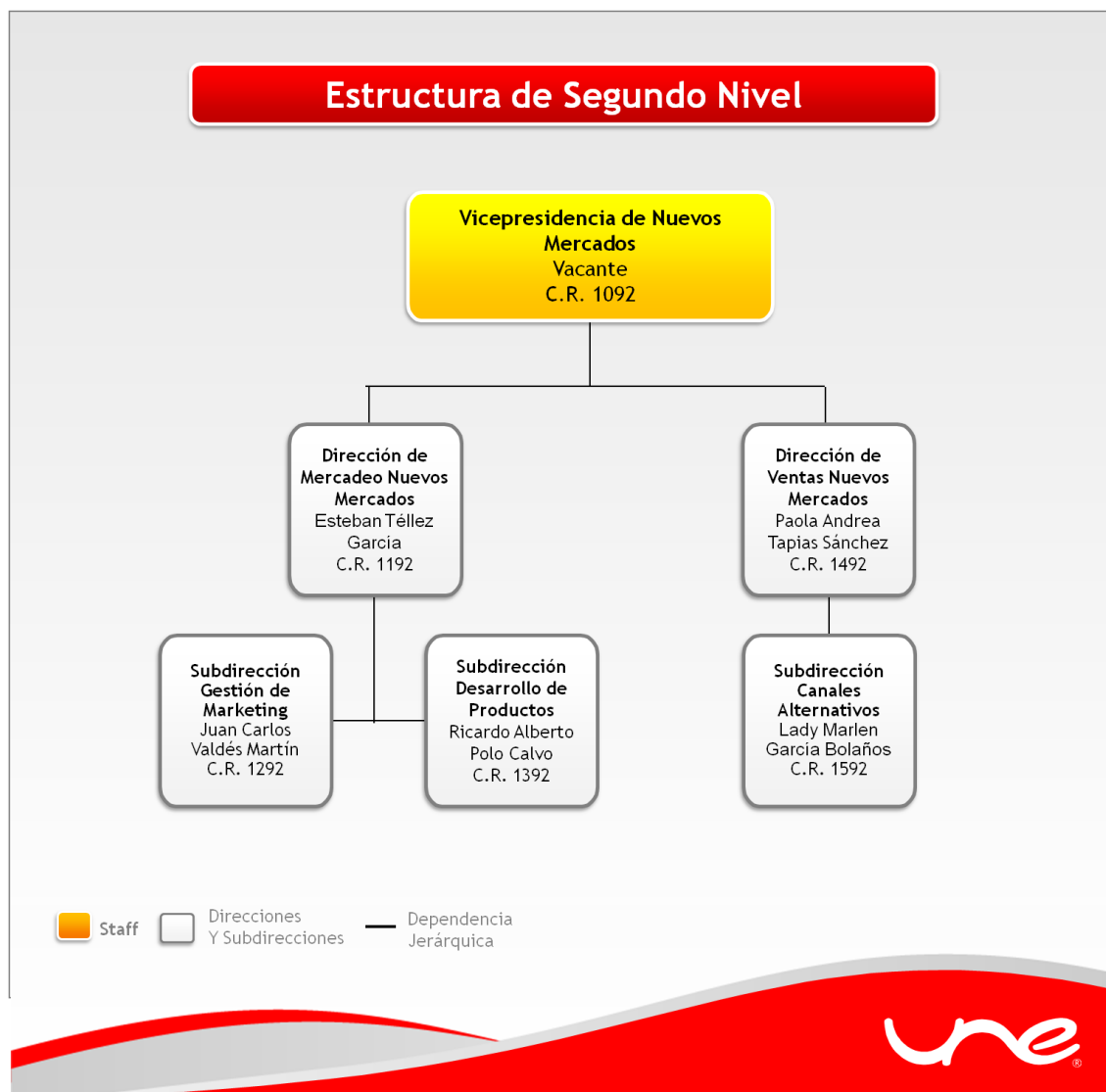
Para el área de la Vicepresidencia de Mercados Hogares y Personas la estructura cuenta con dos direcciones. La Dirección Desarrollo del Negocio y Dirección Gestión Contacto Cliente H&P. Como se observa en el siguiente cuadro (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Organigrama Vicepresidencia de Mercados, Hogares y Personas**



Fuente: Tomado de la intranet oficial de UNE para los empleados.

Para el caso específico de la Vicepresidencia de Nuevos Mercados se observa de igual forma que se tienen dos direcciones. Dirección de Mercadeo Nuevos Mercados y Dirección de Ventas Nuevos Mercados (Cuadro 2).

**Cuadro 2. Organigrama Vicepresidencia de Nuevos Mercados**

Fuente: Tomado intranet de UNE para los empleados.

### 1.3. Definición del Sector de la Empresa

El sector de las telecomunicaciones es un sector en permanente desarrollo y evolución, el futuro imaginario de los cambios, son como sueños a realizar, razón por la cual cada día se están inventando nuevas formas de comunicarnos, de hacer cercanas las distancias.

En este sector la tecnología cambia a un ritmo impresionante, la globalización de la economía y los mercados permiten evolucionar con ellos. Por este motivo se deben enfocar las estrategias en los clientes de los diferentes países donde la capacidad

adquisitiva no sea tan alta pero que con calidad y buena planeación se puedan mantener actualizados en lo último que se invente y en su crecimiento.

### Características del sector

- La tecnología no es el producto, el producto final son los servicios ofrecidos
- Integración de servicios: se funde el concepto de servicio básico, con el de valor agregado
- La investigación y el desarrollo constituyen sus elementos fundamentales

### Entidades Reguladoras en Colombia

- Ministerio de Comunicaciones: es el encargado de dictar la política sectorial y la planeación, regulación y el control general del sector.
- Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CRT): es la unidad administrativa que tiene como objeto es regular y propiciar la competencia, para que las operaciones en el sector sean eficientes y se produzcan servicios de calidad.
- Autoridad Nacional de Televisión (ANTV): es la encargada de regular y otorgar concesiones de los servicios de televisión por difusión y por suscripción.
- Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD): es la entidad designada por la Presidencia de la República para ejercer control, inspección y vigilancia de las entidades que prestan los servicios públicos.

Las leyes deben regular este sector de manera más equitativa y mantener una sana competencia con controles efectivos y donde no se pueda abusar de la posición dominante. Las tecnologías de la Información y las Comunicaciones deben estar al servicio del desarrollo del país y disminuyendo las brechas de las desigualdades y oportunidades de todos los habitantes (Comisión de Regulación de Telecomunicaciones. República de Colombia).

## **1.4. Reseña Histórica del Sector**

### **1.4.1. Historia técnica del teléfono**

Alrededor del año 1857 Antonio Meucci construyó un teléfono para conectar su oficina con su dormitorio hecho que pasó desapercibido en el momento y hasta 1876 tras haber



descubierto que para transmitir voz humana sólo se podía utilizar una corriente continua, el inventor estadounidense de origen escocés Alexander Graham Bell patentó el primer teléfono capaz de transmitir y recibir voz humana con toda su calidad y timbre (Biografías y Vidas. La Enciclopedia Biográfica en línea).

La primera conexión telefónica pública se verificó en Estados Unidos en 1878, gracias a la instalación de una centralita de funcionamiento manual, que hacía posible la distribución de las llamadas entre los usuarios de la red. Poco a poco y con la inserción de centrales computarizadas y teléfonos de discado por tonos, cambio el aspecto del servicio. Este se convirtió en algo dinámico, ágil y adaptado a las necesidades del nuevo mundo de actividades de fines del siglo XX. Los teléfonos se convirtieron en indispensables, todos querían estar al alcance de sus clientes, amigos y familiares. Día a día siguió evolucionando hasta pasar a la comunicación inalámbrica y luego al teléfono móvil que inicio alrededor de la segunda guerra mundial ya después aparece la telefonía celular y su primera generación alrededor de 1980 puesta en funcionamiento por la empresa Motorola. Llegan en los 90 la segunda generación que ya permitía también enviar mensajes (SMS)(Bienvenidos al mundo de la tecnología. Blog de Tecnología y la informatica, 2011).

La tercera generación o 3G, aparece cuando se logran fusionar todas las anteriores y los aparatos ya cuentan con chip, tarjeta SIM donde se almacena toda la información, esta tecnología nace para aumentar la transmisión de datos, ofrecer conexión a internet desde el móvil y acceder a televisión y a la descarga de archivos, ya con la cuarta generación o 4G con un mucho mayor ancho de banda, las comunicaciones son casi llevadas a la inmediatez y está desarrollándose de manera muy dinámica y avanzada (Bienvenidos al mundo de la tecnología. Blog de Tecnología y la informatica, 2011).

#### **1.4.2. Historia técnica de la Televisión**

La televisión es un sistema para la transmisión y recepción de imágenes en movimiento y sonido a distancia. Esta transmisión puede ser efectuada mediante ondas de radio o por redes especializadas de televisión por cable. El receptor de las señales es el televisor.

En 1910, el disco de Nipkow fue utilizado en el desarrollo de los sistemas de televisión de los inicios del siglo XX, en 1925 el inventor escocés John L. Baird efectúa la

experiencia real utilizando dos discos, uno en el emisor y otro en el receptor, que estaban unidos al mismo eje para su giro. Las primeras emisiones públicas de televisión las efectuó la BBC en Inglaterra en 1927 y la CBS y NBC en Estados Unidos en 1930. En ambos casos se utilizaron sistemas mecánicos y los programas no se emitían con un horario regular. Es a mediados del siglo XX donde la televisión se convierte en bandera tecnológica de los países y cada uno de ellos va desarrollando sus sistemas de TV nacionales y privados. En 1953 se crea Eurovisión que asocia a varios países de Europa conectando sus sistemas de TV mediante enlaces de microondas. Unos años más tarde, en 1960, se crea Mundovisión que comienza a realizar enlaces con satélites geoestacionarios cubriendo todo el mundo. La televisión hasta tiempos recientes, principios del siglo XXI, fue analógica totalmente y su modo de llegar a los televidentes era mediante el aire con ondas de radio en las bandas de VHF y UHF, La difusión de la televisión digital se basa en el sistema DVB Digital Video Broadcasting este sistema tiene una parte común para la difusión de satélite, cable y terrestre. Los canales de transmisión son diferentes, mientras que el ancho de banda del satélite es grande el cable y la vía terrestre lo tienen moderado. Mediante ADSL o fibra óptica, se ha hecho posible la distribución de la señal de televisión de forma digital encapsulada mediante protocolo IP (Historia de la televisión. Orígenes y evolución).

Ya comienzan a verse los primeros sistemas comerciales de televisión en 3D basados en la captación, transmisión y representación de dos imágenes similares desplazadas la una respecto a la otra y polarizadas. Hoy la televisión es uno de los mayores medios para el Entretenimiento de las personas.

### **1.4.3. Historia técnica del internet**

En los años 60 en plena guerra fría, Estados Unidos crea una red exclusivamente militar, con el objetivo de que, en el hipotético caso de un ataque ruso, se pudiera tener acceso a la información militar desde cualquier punto del país. La red se llamó ARPANET, en principio contaba con 4 ordenadores distribuidos entre distintas universidades del país, luego dos investigadores crearon el Protocolo TCP/IP, que se convirtió en el estándar de comunicaciones y ya cualquier persona con fines académicos o de investigación podía tener acceso a la red. En 1985 la Internet ya era una tecnología establecida y la palabra

"cibespacio" terminó por ser sinónimo de Internet. En 1990 aparece la World Wide Web (WWW) o telaraña mundial. A partir de entonces Internet comenzó a crecer más rápido que otro medio de comunicación, convirtiéndose en lo que hoy todos conocemos. Algunos de los servicios disponibles en Internet aparte de la WEB son el acceso remoto a otras máquinas (SSH y telnet), transferencia de archivos (FTP), los correos electrónicos (SMTP), conversaciones en línea (IMSN), y muchos más (Historia del Internet).

## 2. ALINEACIÓN DE LA FILOSOFIA ESTRATEGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

### 2.1. Misión y Visión

Hoy en la empresa UNE Telecomunicaciones no se definen la misión y la visión como tales, sino que se define alcanzar una MEGA estrategia:

MEGA al año 2.022

*“Ser uno de los prestadores de servicios integrados de Comunicaciones, Información y Entretenimiento más competitivos en Colombia, brindando el mejor servicio en nuestras ofertas y soluciones, haciendo uso eficiente de los recursos y generando valor económico y social a nuestros grupos de interés, con un EBITDA de US\$ 500 millones y unos ingresos mínimos por ventas de US\$ 1.800 millones”*(Página oficial de UNE).

### 2.2. Valores Corporativos

Los valores corporativos son entendidos como el conjunto de reglas de conducta y/o creencias personales y empresariales que regulan la vida en la organización. Sirven como referentes orientados del trabajo y potencian el desarrollo de la empresa. Los valores de UNE son los siguientes:

- Foco en el Cliente: Ganar su confianza día a día a través de nuestra capacidad de satisfacerlos y anticiparnos a sus necesidades.
- Agilidad: Actuar más rápido que la competencia para llegar a nuestros clientes con soluciones.
- Responsabilidad Social Empresarial: Propender en las comunidades en las que actuamos por el mejoramiento social y económico, procurando generar el mayor impacto para su sostenibilidad y progreso.
- Innovación: Buscar permanentemente soluciones creativas para nuestra empresa y nuestros clientes, que logren que su vida sea más simple y placentera cada día.

- Trabajo en Equipo: Trabajar con un objetivo común en donde todos aportamos lo mejor de nosotros mismos en forma respetuosa y armónica.
- Orientación a los Resultados: Tener objetivos claros y retadores, los cuales estamos dispuestos a cumplir con excelencia y oportunidad.

### **2.3. Estrategia Competitiva**

Se aclara que en este trabajo solamente nos referiremos a la estrategia competitiva de UNE para su mercado masivo de Hogares y Personas.

Esta estrategia busca agregar valor mediante el entendimiento de las necesidades específicas de cada uno de los segmentos y generar un amplio abanico de posibilidades que buscan lograr la entera satisfacción de los clientes.

El posicionamiento en el mercado se basará en el apoyo al cumplimiento de los sueños de las personas y los hogares, satisfaciendo las necesidades de comunicación, información y entretenimiento y, además, en las siguientes premisas:

- Foco de acción: Los clientes
- Foco principal de atención y mejora: Un servicio superior
- Compromiso: Una oferta surtida
- Premios: A la lealtad y el valor que nos entregan los clientes
- Ofertas: para todos los bolsillos

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Teoría Sobre el Tema Técnico

El marco teórico que sustentará el proyecto a desarrollar, está basado en las teorías del servicio, especialmente en la teoría de la Gerencia del Servicio.

El servicio será entendido como un proceso, actividad directa o indirecta que no produce un producto físico<sup>1</sup> y además con diferentes características principales como son:

- Suponen relación directa entre usuarios y empleados y estos afectan el servicio
- No se pueden almacenar o inventariar
- Desaparece al mismo instante de su realización
- Su valor y utilidad dependen de la manera en que se realizan
- No pueden devolverse ni revenderse

Los conceptos propuestos por KARL ALBRECHT en sus investigaciones, vivencias y cada uno de sus libros, permitirán enfocar el estudio, en la búsqueda del mejoramiento continuo de la manera de recibir, solucionar, cumplir y satisfacer con calidad a los usuarios de UNE en todas y cada una de sus interrelaciones con la empresa, en sus oficinas de atención de la zona Metropolitana (Albrecht, 2005).

La competencia en los servicios ya no es local, por eso se deben aplicar las teorías aceptadas a nivel internacional y de las cuales una de las más reconocidas y aplicadas con toda la fundamentación correspondiente es precisamente la obra de Albrecht “Todo el poder al cliente” (Albrecht, 2005, pág. 120).

También para complementar el desarrollo del proyecto se aplicará la teoría de la máxima autoridad mundial en los temas de marketing como lo es: PHILIP KOTLER, de quien tomaremos aportes de sus obras más importantes en este campo (Kotler & Gary, 1998).

Parte importantísima en la mezcla de mercadeo es la de los canales de distribución y de atención o la plaza donde se relaciona la empresa por eso dice Kotler que tenemos que

---

<sup>1</sup>DOMINGUEZ COLLINS, Humberto "El Servicio Invisible: Fundamento de un buen Servicio Al Cliente" En: Colombia 2006. Ed:EcoePags. 156.

reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor<sup>2</sup>, se debe ofrecer a nuestros clientes mejores soluciones, experiencias más satisfactorias y la oportunidad de tener una relación a largo plazo. Recordar siempre que sea cual sea tu negocio es una empresa de servicios (Kotler & Gary, 1998).

### **3.2. Teoría Sobre el Plan de Mercadeo**

#### ¿Qué es un plan de mercadeo?

Para iniciar el Mercadeo es la dirección y administración de un negocio basado en el reconocimiento y la convicción fundamental de que el éxito o fracaso de una empresa depende de sus clientes, más que sus recursos internos (Kotler & Amstrong).

Un plan de mercadeo es la utilización de forma organizada de los elementos comunes de la planeación, dispuestos a identificar necesidades del mercado para concretar utilidades, mediante la satisfacción de los consumidores.

#### ¿Para qué hacer un plan de mercadeo?

La importancia de un plan de mercadeo radica en que es una herramienta que ayuda a entender la complejidad de los distintos mercados existentes y brinda la oportunidad de abordarlos de la manera más adecuada.

El plan de mercadeo se realiza cuando queremos descubrir una oportunidad de negocio, ver si este puede ofrecer resultados deseados, si el producto o el servicio que espero ofrecer puede tener una acogida positiva, saber cuál podría ser mi participación en el mercado a partir del conocimiento de la competencia. Es una herramienta operativa que le permite hacer seguimiento a lo fundamental de su negocio para asegurar su ejecución y saber si vale la pena hacer la inversión o no (Kotler & Amstrong).

#### Los pasos de un plan de mercadeo:

Es primordial plantearse la cantidad de interrogantes necesarios para llegar a desarrollar una buena investigación de mercados, estos interrogantes deben ir acompañados de:

---

<sup>2</sup>KOTLER PHILIP, "Los 10 pecados capitales del marketing". Ed. Gestión págs. 40-50.

¿quién?, ¿qué?, ¿por qué? y ¿cómo?, con el fin de llegar a saber si su empresa tiene futuro, si la población a la que quiere llegar serán sus clientes frecuentes, si la competencia es grande, si los distribuidores estarían dispuestos a realizar una alianza con su empresa, etc. Adicionalmente se debe analizar el entorno socio económico.

Las siguientes preguntas le pueden ayudar a focalizar su negocio y estructurar su plan de acción:

- ¿Qué? ¿Cuáles son las características del producto o servicio que desea ofrecer? ¿Por qué su producto puede llegar a ser atractivo? ¿Ofrece novedad su producto o servicio?
- ¿A quién? ¿Cuáles son sus principales consumidores objetivos? ¿Son individuales, familiares, institucionales, industriales?
- ¿En dónde? ¿Geográficamente donde se ubican sus clientes? ¿Cómo se comporta su mercado en cuanto a la plaza o sitio en el cual se comercia? ¿Conozco los canales de distribución? ¿Quiénes y cuántos son los competidores actuales?
- ¿Cómo? ¿Tengo la capacidad de producir el bien o servicio? ¿Qué requiero de mis proveedores? ¿Tengo acceso a los proveedores?
- ¿Cómo afecta la situación política y económica al sector al que usted quiere vincularse y cuáles son los aspectos más relevantes de la situación socioeconómica?

Al definir el alcance de la empresa, se debe tener claro cuáles son sus productos o servicios, el precio con los cuales pretende incursionar en el mercado y cuales pueden sostener en el mismo, los mecanismos de promoción y publicidad de acompañamiento para las diferentes fases del producto:

Se hace énfasis en que no solo debe saber de los clientes, debe conocer la competencia, los proveedores y los canales de distribución.

#### La investigación de mercados:

Se define como el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, que tenga directa relación con agentes del mercado como los competidores, consumidores, proveedores y distribuidores.



Existen unos pasos fundamentales que la persona debe seguir para realizar una correcta investigación de mercados. El primero de ellos es conocer bien el problema a resolver, el segundo es construir el diseño de la investigación, el tercero es recopilar los datos y por último interpretar los hallazgos.

- Sus consumidores: debe conocerlos, saber que los motiva, como consumen, como pagan, cada cuanto consumen, etc.
- Sus proveedores: debe saber cuántos existen, cuál es su capacidad de producción, en donde están, cuales son las condiciones comerciales, los riesgos, etc.
- Sus distribuidores: debe saber con, que características tienen, cuáles son sus condiciones comerciales en ese mercado, etc.

### Elaboración del Plan de Mercadeo

Aunque no existe una receta para elaborar el plan de mercadeo, existe un denominador común en todos los procesos de elaboración. Todos siguen el patrón de la planeación estratégica donde se formulan estas tres preguntas claves:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo hacemos para llegar hasta allí?

El punto de partida de todo proceso de construcción de un plan de mercadeo es dar respuesta a la primera interrogante mencionada, lo cual implica un acucioso análisis del estado en que se encuentra la gestión comercial de la empresa (Universidad Nacional Abierta y a Distancia).

Cada trozo de información que se obtenga dirá algo más sobre dónde están las fortalezas y qué negocios sin explotar están esperando. El análisis de la información obtenida durante la primera fase del proceso de elaboración del Plan de mercadeo, será útil no sólo para dar cuenta de la situación real de la gestión sino que permitirá, además, determinar cuáles son los aspectos que deben recibir mayor atención o énfasis durante las fases de implementación y seguimiento del plan elaborado.

Una forma de verificar si se han considerado todos los detalles en la elaboración del plan es formularse preguntas tales como:

- ¿Ha dedicado suficiente tiempo a pensar y crear un Plan de Marketing?
- ¿Ha recogido TODOS los datos del año anterior?
- ¿Ha proyectado sus metas basándose en los resultados del último año?
- ¿Ha previsto tiempo extra, holguras e imprevistos?
- ¿Ha buscado o pensado nuevas oportunidades?
- ¿Tiene claro el porqué de la meta?
- ¿Se ha considerado usted mismo en el plan?

Las respuestas orientarán al responsable de elaborarlo para saber: ¿Cuántos errores ha cometido en la elaboración de su Plan de Marketing? y ¿Cómo podría evitarlos en el futuro?.

Algunos aspectos, que puede y debe considerar el análisis de la situación en que se encuentra la gestión comercial de la empresa, son:

- Análisis del Mercado
- Historia
- Tamaño
- Potencial del mercado
- Tendencias de la oferta y demanda
- Precios
- Canales de distribución
- Políticas y procedimientos de ventas
- Publicidad y promoción
- Factores del entorno
- Análisis de ventas
- Historial
- Desempeño del área ventas
- Tendencia de las ventas, costos y utilidades
- Evaluación de resultados anteriores v/s actuales,
- ¿Cómo se obtuvieron resultados y qué factores ayudaron o los entorpecieron?

Análisis de la competencia con respecto a la empresa en cuestión:

Para ello se debe formular la pregunta pregúntese lo siguiente: ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en relación a sus competidores más importantes? Y ¿Qué cree que harán sus competidores en el futuro? (Universidad Nacional Abierta y a Distancia).

Análisis de los Clientes:

¿Quiénes son sus clientes?, ¿Qué compran?, ¿Cómo hacen para escoger?, ¿Por qué prefieren un producto en particular?, ¿Dónde compran?, ¿Cuándo acostumbran a comprarlo?, ¿Cuáles son las implicaciones de los cambios en el comportamiento de sus clientes? y ¿Cuál será el impacto de este cambio en su empresa y sus competidores?

Sobre estas bases de información se podrá realizar los siguientes pasos del plan, como por ejemplo, poder establecer objetivos comerciales, generar estrategias y elegir las mejores.

Se debe tener absoluta claridad sobre el porqué o razón por la cual se quiere alcanzar la meta comercial. Esto ayudará al equipo de trabajo a ponerse en acción.

## 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 4.1. Determinación de los Factores Claves de Éxito

Los factores claves de éxito son los elementos que le permitirán a UNE alcanzar los objetivos que se ha trazado y poder distinguir a la empresa de la competencia haciéndola única, por eso se determinan los siguientes factores que distinguen su servicio o producto y los cuáles se deben dominar efectivamente para crear la ventaja competitiva que se espera:

- Mejores en servicio (Personal Humano, Equipos de Trabajo, Liderazgo)
- Cumplimiento de la promesa efectuada
- Posicionamiento de Marca como Amiga y Propia
- Responsabilidad Social

En ese orden de ideas la estrategia para llegar a ser los Mejores en Servicio se basa en el Personal Humano debidamente capacitado y comprometido con el servicio excelente, que los momentos de verdad del cliente sean siempre experiencias agradables, donde el trabajo en equipo sea para el apoyo real de los procesos de atención al cliente y funcione siempre para dar soluciones integrales y en donde sobresalga un Liderazgo participativo y de confianza para lograr los aportes y compromisos generales de todos los trabajadores de la empresa en el bien de nuestros diferentes públicos, clientes y usuarios.

El aseguramiento en cada instante, de que se cumpla la promesa ofrecida en las ventas, será una herramienta básica para UNE y donde el cliente perciba desde su primer contacto con la empresa, la garantía y certeza de la seriedad y el cumplimiento con los productos adquiridos, desde su pedido, instalación, su buen funcionamiento, la solución y una muy buena atención para cualquier necesidad que se le pueda presentar.

Reforzar el posicionamiento de la Marca UNE como nacida en la región, propia de todos y con tradición nacional, perteneciente a la cultura EPM como empresa Pública que ayuda a la regulación de tarifas y además participe de los programas de gobierno en beneficio de los ciudadanos.

En campañas sobre la conservación del medio ambiente, garantizando la no contaminación con los desechos de sus productos y participando activamente de los

apoyos y subsidio a los servicios para las comunidades más necesitadas y con menos recursos.

## **4.2. Análisis de las Fuerzas del Entorno Externo**

Toda organización, sea cual sea, no puede ser ajena al entorno que la rodea y por lo tanto debe tener en cuenta las diversas variables que de alguna manera bien sea directa o indirectamente la afectan en sus actuaciones, por eso tendremos en cuenta las diferentes variables como son: Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, entre otras. (Tomado de intranet oficial de UNE para los empleados)

### **4.2.1. Factores tecnológicos**

La evolución de las tecnologías de TICs ha sido impresionantemente rápida y variable en la última década y se presagian muchos más cambios tecnológicos de avanzada, por eso la empresa no puede ser ajena a ello y debe tener en cuenta las siguientes premisas:

El crecimiento del tráfico en la red en aplicativos, redes sociales y en entretenimiento, duplicara en 2015 la masificación del internet con un tráfico siete veces superior al actual, se convierte así en una alternativa para generar nuevos servicios por parte de los operadores, con el fin de suplir las necesidades actuales del mercado

La conexión de la TV al internet, permitiéndoles enviar, recibir y procesar su contenido a través de cualquiera de las pantallas e independiente del sitio donde se encuentre.

Las Máquinas se conectan posibilitando el Diagnóstico, Control y monitoreo en optimización de rutas (transporte), transmisión y análisis de imágenes en tiempo real (medicina, atención de desastres).

Hogar Digital vivienda dotada con equipos y sistemas integrados que incrementan el confort; mejoran las telecomunicaciones; ahorran energía, costos, tiempo y ofrecen nuevas formas de entretenimiento, ocio dentro de la misma y su entorno.

### **4.2.2. Factores Políticos**

Se analizó la variable política limitándola a entender como las nuevas visiones políticas que llegan con cada mandatario, pueden modificar o no los panoramas para UNE, partiendo desde dos puntos claves: ver en los mandatarios electos un cliente potencial que requiere servicios de UNE y comprender como los Concejos Municipales y otras corporaciones públicas pueden influir en la aprobación de los proyectos.

Potencial detectado en los programas de gobierno de los mandatarios electos como es la Inclusión social en materia de conectividad promoviendo el acceso a internet básico en las nuevas soluciones de vivienda.

Fortalecer el uso y apropiación de TIC a través de Ciudad E y el portal de la ciudad.

Disminuir los niveles de analfabetismo de la población mayor de 15 años, usando metodologías apropiadas para la educación de adultos como el Sistema de Aprendizaje Tutorial.

Universalidad en el modelo de intervención educativo, 430 sedes educativas con el modelo de Medellín Digital.

Aumentar la cobertura física de acceso a banda ancha en los municipios de Antioquia.

Medellín que se ofrezca en forma masiva internet subsidiado a los estratos 1 y 2.

Política de telecentros con énfasis en teletrabajo

Es positivo para UNE que su proyección organizacional está formulada en la misma línea que los planteamientos nacionales con respecto al uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación, ya que garantiza permanencia y pertinencia en el mercado, por lo cual se debe realizar permanente lobby técnico (Tomado de intranet oficial de UNE para los empleados)

#### **4.2.3. Factores Económicos**

Se tendrá en cuenta la diferencia existente entre el Crecimiento Económico del país, el cual se encuentra atado al aumento del PIB y el Desarrollo Económico que implica una mejora en la calidad de vida, es decir, en indicadores como la pobreza, la desigualdad, los servicios públicos, la libertad, entre otros, esto debido a que la nuestra es una

economía pequeña, altamente dependiente de las fluctuaciones internacionales, en la cual no se ha logrado consolidar un modelo de desarrollo y continua dependiendo de sectores tradicionales como la industria y la agricultura.

También es básico a la hora de hacer cualquier análisis, conocer sobre los diferentes Tratados de Libre Comercio (TLC) que el país a firmado con varios países en la última década.

El Crecimiento Económico en los últimos 5 años, ha venido incrementándose entre un 3.5% y un 4.5% saliendo de la crisis mundial del 2009, aunque en este año se ven disminuidas las exportaciones y aumenta el gasto público, asuntos a tener presentes.

La inversión: Es un factor fundamental al momento de explicar el crecimiento económico en el largo plazo, se han logrado consolidar, en forma sostenida, importantes tasas de inversión.

La Agricultura y La Minería han perdido participación en el PIB, mientras que aumenta la del sector de las Comunicaciones dando cuenta del impulso, tecnología e innovación de los últimos años, por eso las perspectivas de crecimiento del mercado son positivas (Tomado de intranet oficial de UNE para los empleados).

#### **4.2.4. Factores Sociales**

En Colombia, el desempleo continúa siendo alto, sin importar el estado o salud de la economía, incluso después de reducir sustancialmente su tasa a un solo dígito, aunque es peor con los trabajadores informales, que supera en mucho a los empleados formales.

Nuestro país no es sólo uno de los más desiguales del planeta, sino que al tiempo, pareciera ser que la brecha entre ricos y pobres es cada día más grande.

La educación es una de las variables que se debe reforzar en cualquier cultura, para lograr disminuir las diferencias, tener acceso al internet o a las tecnologías de la información y comunicación, garantiza mejores oportunidades de desarrollo a las comunidades, mejora la competitividad de estas y promueve el desarrollo regional (Tomado de intranet oficial de UNE para los empleados).

#### 4.2.5. Factores Legales

Desde la creación del Ministerio de las TICs, las diversas entidades regulatorias han venido actuando en el mercado de las Telecomunicaciones, haciendo que haya un marco Jurídico más específico y controlado. Como guía principal la ley 1341 y su reglamentación resaltando el acceso público al internet.

Las normas que expidan la CRC y la ANTV al respecto, podrían abrir oportunidades para que UNE expanda su operación con base en el uso de redes de acceso o servicios de terceros, lo mismo que el nuevo modelo de TV para el país y los Fondos de Contenidos y el acceso a ellos.

En los Mercados relevantes en Audiovisual se deberá esperar los conceptos de la ANTV respecto a todos los aspectos que los conforman: operadores, plataformas, sustitutos, condiciones tarifarias, cargas regulatorias, posible existencia de posiciones dominantes, viabilidad financiera de la operación, distribución geográfica de los prestadores, tecnologías de trasmisión, entre otros.

Importante también es el desmonte de los subsidios a la tarifa del usuario en telefonía básica impuesto por MIN-TICs y su traslado a la masificación del Internet o Banda Ancha con la Resolución 3052 de 2011 de la CRC el cual termina el 31 de enero de 2015 (Tomado de intranet oficial de UNE para los empleados).

#### 4.3. Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

**Tabla 1. Matriz DOFA**

<b>DOFA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Nuevos Mercados: el aumento acelerado de las tecnologías con el uso de internet y de la banda ancha, permitirá seguir creciendo nacionalmente en las ciudades donde ya se tiene presencia.	Creciente competencia: el sector de las Telecomunicaciones evoluciona muy rápidamente y es altamente competido. Empresas como Claro, Movistar, Direc TV son amenazas a corto plazo
	Los convenios interadministrativos: los planes de desarrollo social del	Necesidad de Altas Inversiones: para la expansión de las redes de sus



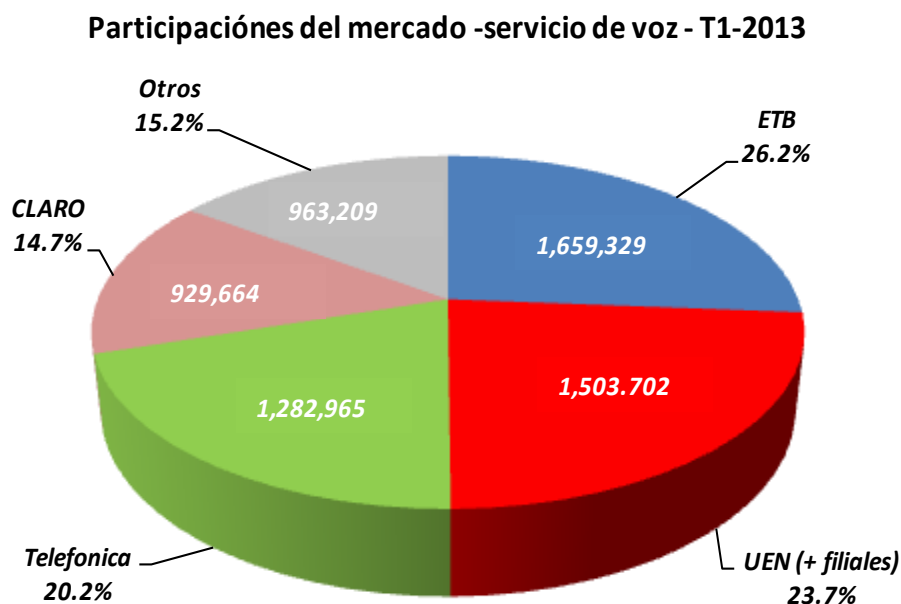
	<p>gobierno con las TICs y los acuerdos logrados con sus entidades para su ejecución.</p> <p>Las alianzas estratégicas: con empresas de alta tecnología para desarrollar proyectos de penetración en los mercados.</p> <p>La infraestructura: la ventaja competitiva de tener una gran red de cobre en ciudades capitales por la cual se pueden brindar diversidad de servicios con las nuevas tecnologías de TICs.</p>	<p>productos de internet y movilidad.</p> <p>Guerra de precios de la competencia: el interés de los grandes monopolios en acaparar los mercados sin importar vender por debajo de los precios de costo de los productos.</p> <p>Reglamentación: la falta de reglas claras y equitativas por parte de la legislación Colombiana para la competencia desleal y el abuso de poder de los Monopolios.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Capital de inversión muy limitado comparado con la competencia.</p> <p>Cultura organizacional débil: por tantas fusiones.</p> <p>Poder de negociación: poco comparada con la competencia, con proveedores internacionales de tecnología de equipos.</p> <p>Falta de una gerencia de calidad en el servicio.</p>	<p><b>ANALISIS DO:</b></p> <p>Buscar alianzas estratégicas de penetración en nuevos mercados.</p> <p>Trabajar en la mejora de la cultura organizacional, para lograr la diferenciación en el servicio.</p> <p>Implementar la Gerencia de Calidad en el Servicio para aprovechar la fidelidad de los clientes.</p> <p>Proyectar permanente las ventas para efectuar compras globales con descuentos.</p>	<p><b>ANALISIS DA:</b></p> <p>Hacer permanente Lobby en las instituciones de regulación de las TICs.</p> <p>Lograr alianzas estratégicas de gana-gana, con los proveedores de equipos de alta tecnología.</p> <p>Proyectar su cultura en una planeación a largo plazo para que tantos cambios en la administración no afecten los proyectos establecidos como básicos.</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Reconocimiento de marca: la marca UNE es reconocida por su experiencia por más de 56 años y como cultura EPM.</p> <p>Puntos de Atención: la mayor cantidad de oficinas para atender al cliente entre todas las del sector.</p> <p>Evolución del negocio: durante los últimos años, se</p>	<p><b>ANALISIS FO:</b></p> <p>Elaborar planes de fidelización aprovechando los puntos de atención para dar el mejor servicio.</p> <p>Utilizar las redes de cobre para la prestación de servicios convergentes logrando economías de escala.</p> <p>Diseñar planes de venta cruzada con el personal de atención de oficinas para</p>	<p><b>ANALISIS FA:</b></p> <p>Diseñar planes de mejoramiento continuo que permitan lograr la Meta de ser los Mejores en Servicio.</p> <p>Transmitir la experiencia y aprovechar de la mejor manera su tradición manteniendo los contactos y opinando siempre en la legislación y con los entes de control de las TICs.</p>

<p>ha reinventado de acuerdo al negocio de las TICs y tiene una gran cobertura de su red de cobre extendida facilitando su propuesta de valor y su portafolio de productos.</p> <p>Diversificación: el aumento en su portafolio y el ingreso a mercados geográficos diferentes, permiten una gran perspectiva de crecimiento y desarrollo.</p>	<p>incrementar la participación en los mercados.</p> <p>Seguir implementando los convenios interadministrativos con el gobierno , para implementar las políticas públicas de Tics y lograr crecimiento en los sectores subsidiados.</p>	<p>Alcanzar un servicio tan superior a los demás, que contrarreste el capital de las Multinacionales.</p> <p>Reforzar el concepto de lo propio mostrando siempre una Marca con espíritu Nacional.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4.4. Estructura Comercial Participantes del Sector

La distribución del mercado por los principales competidores de este, está dividida como muestran los siguientes cuadros en cada uno de los productos principales como son: Telefonía básica, Internet Banda Ancha e internet móvil y la Televisión por suscripción.

**Gráfica 1. Telefonía fija**



Fuente: [www.mintic.gov.co](http://www.mintic.gov.co)

La ETB (empresa de teléfonos de Bogotá), es la primera con una participación del mercado de 26,2%, en las cuales ascendió a 1,6 millones de líneas facturadas. UNE con

sus filiales se ubica como el segundo operador del país con el 23,7% y con 1,5 millones de líneas facturadas.

### Internet Banda Ancha

Para el internet dedicado o por conexión alámbrica o por fibra se tiene la información al finalizar el año 2013 así:

**Tabla 2. Acceso a Internet**

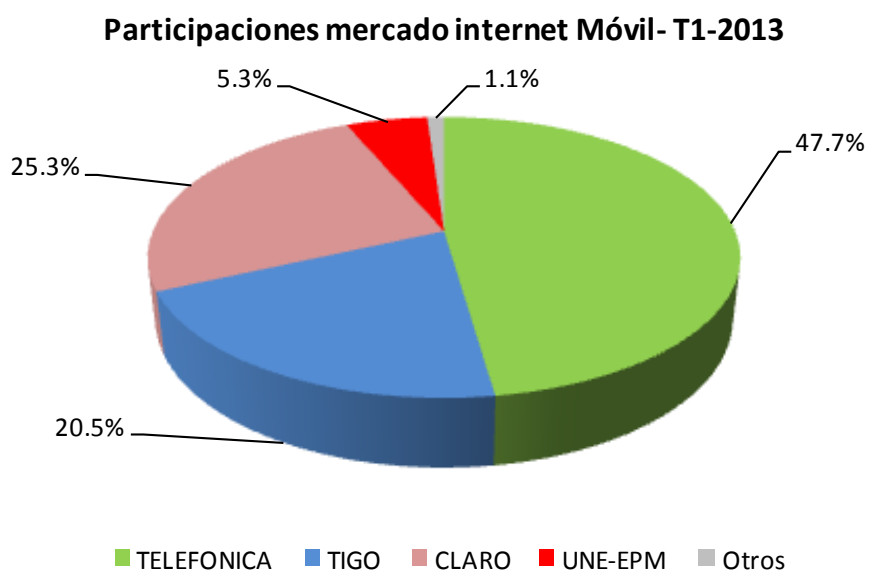
ACCESOS INTERNET DEDICADO				
OPERADORES	Tri4 - 2013	Tri1 - 2014	Tri2 - 2014	Tri3 - 2014
UNE – EPM	1,121,339			
TELMEX	1,233,831			
COLOMBIA TELECOMUNICACIONES	750,339			
ETB	556,080			
EMCALI	84,037			
EDATEL	114,015			
TELEBUCARAMANGA	90,479			
METROTEL REDES	80,801			
OTROS	83,202			
Total Accesos Dedicados	4,114,123	0	0	0
Total Accesos Conmutados				
Accesos a través de redes Móviles	3,418,471			
<b>TOTAL Fijos + Móviles</b>	<b>7,532,594</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: [www.mintic.gov.co](http://www.mintic.gov.co)

Respecto al Internet Móvil, el operador Movistar es el primero con una participación del 47,7% decreciendo en 2 PP (Puntos porcentuales) con relación a diciembre del 2012, sus clientes ascienden a más de 1,6 millones de usuarios.

UNE se ubica en el cuarto puesto con el 5,3% llegando a 181.182 acceso, el crecimiento trimestral fue del 12,6% como se observa en la siguiente gráfica.

**Gráfica 2. Internet móvil**

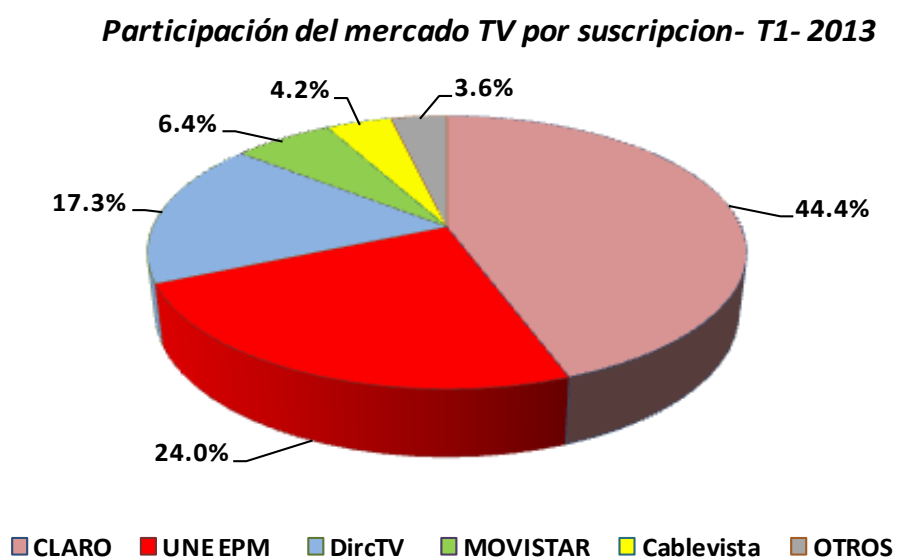


Fuente: [www.mintic.gov.co](http://www.mintic.gov.co)

Televisión por Suscripción:

En este segmento, el cuadro adjunto presenta la composición en el mercado por los grandes operadores y su participación porcentual de acuerdo a las cifras que maneja la ANTV.:

**Gráfica 3. Televisión por Suscripción**



Fuente: ANTV

Claro es el líder del mercado de la Televisión por suscripción en Colombia con el 44,4% disminuyó su participación en 1 PP (punto porcentual) con relación a diciembre de 2012.

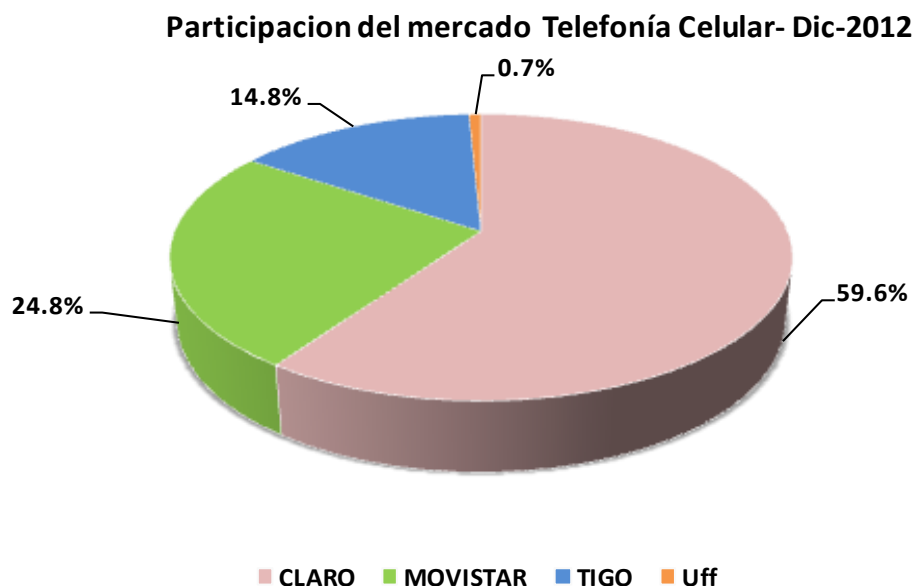
UNE es el segundo mejor operador de este servicio con el 24% y tuvo un crecimiento trimestral del 1,7%.

DIRECTV es el operador que más ha crecido en el últimos año, su base de clientes se incrementó en 247.600 unidades entre diciembre de 2011 y diciembre de 2012, para el marzo de 2013 tuvo un crecimiento trimestral del 12.3% llegando a 767.00 suscriptores.

#### Telefonía Celular:

Mas a nivel informativo que del estudio, se presenta esta relación en telefonía celular con el fin de mostrar como el las TICs Colombianas normalmente siguen estando los mismos competidores en todos los productos principales de uso masivo.

**Gráfica 4. Telefonía Celular**



Fuente: [www.mintic.gov.co](http://www.mintic.gov.co)

Claro es el primero en participación del mercado con el 59,6% de esta industria, posee 27'660.868 clientes, le sigue Telefónica (Movistar) con el 24,8% y

11'516.259suscriptores, el operador Tigo está en el tercer puesto con el 14,8% y 6'866.151 unidades, por ultimo aparece UFF (nuevo operador), con el 0,7% de participación y 343.645 clientes.

#### **4.5. Mapa de Productos**

La empresa tiene como estrategia para la atención de sus mercados, la separación de estos en tres grandes sectores como son:

- Hogares y Personas., donde se ubica todo el sector de los masivos,
- Pymes, considerando allí a las pequeñas empresas o negocios.
- Corporativos, donde se atiende a los grandes clientes de la compañía.

#### Portafolio de Productos

Hoy, UNE cuenta con un portafolio de servicios que incluye:

- Voz
- Telefonía Fija: Citofonía Virtual, PBX, RDSI, Marcación Directa, Línea 113, Troncal Ordinaria
- Telefonía IP: VoIP, Conmutador Virtual, Voz Administrada
- Red Inteligente: Líneas 800, Número Único, Líneas 901, Tele contenidos, Teleconferencia
- Larga Distancia Nacional e Internacional
- Telefonía Pública
- Telefonía Móvil
- Tarjetas prepago

#### Conectividad

- LantoLan
- VPN
- Portador
- Multilan

### Internet

- Banda Ancha: XDSL, WIMAX
- Dedicado: Internet Empresarial
- Conmutado

### Servicios Profesionales

- Mesa de Ayuda
- Soluciones Integradas

### Data Center

- Alojamiento de Equipos
- Hosting Dedicado
- Web Hosting
- Hosting de Base de Datos
- Mail Hosting
- Disco Duro Virtual
- ASP
- SchollWeb
- WebComercio

### Entretenimiento

- Televisión por Suscripción, incluido el servicio Pague por Ver (PPV)
- Televisión Interactiva
- Televisión Digital Interactiva en Alta Definición
- Servicios de Valor Agregado
- Datos
- Videoconferencia

Estos servicios están soportados con múltiples tecnologías de redes y de accesos, en las que siempre UNE ha estado a la vanguardia, tales como TDM, HFC, FR/ATM, FO, ADSL, Wifi, WIMAX.

### Portafolio de Productos competencia

Como el proyecto solo se refiere a los productos teléfono, televisión e internet, se puede decir que los grandes competidores de UNE en el momento, poseen unas líneas de estos productos muy similares tecnológicamente entre todos y las ventajas que pueden presentar en algunos casos para competir contra la empresa, serían las economías de escala en los costos para CLARO y MOVISTAR en el internet principalmente, o en el caso de la televisión para DIRECTV que por participar en el mercados como multinacionales, manejas ese tipo de ventajas en sus compras.



## 5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

### 5.1. Definición del Problema/Oportunidad

Como se ha dicho desde el principio en el proyecto, UNE pasó de estar en un mercado monopólico, a participar de un oligopolio con actores de talla mundial y con tecnologías que evolucionan a ritmos nunca antes presentados.

El sistema de prestación de los servicios de telecomunicaciones en el país, se limitaba a las grandes empresas públicas regionales, como eran Telecom, ETB Empresa de teléfonos de Bogotá, EMCALI, Empresa de teléfonos de Cali, Tele Bucaramanga y Empresas Públicas de Medellín, principalmente y en cuanto a la televisión existían Cableras o incluso menos que eso, las antenas parabólicas.

La tecnología en los equipos, no se manejaba como competencia directa, sino que existían las grandes multinacionales que los suministraban casos como la Siemens, IBM, Mitsubishi, Panasonic, entre otras.

La evolución permanente de las telecomunicaciones, el cambio de la legislación no solo a nivel nacional sino internacionalmente, la innovación y aparición del internet y la transformación de la televisión, hicieron que el mercado de las comunicaciones fuera de gran importancia y muy atractivo para los capitales especialmente los externos.

Poco a poco se implementa en Colombia la apertura económica y se inicia la transformación de las leyes en la materia, permitiendo directamente que los servicios públicos domiciliarios fueran prestados por los particulares y terminando lo que indirectamente era un monopolio por sectores o regiones. Aparece la movilidad telefónica y las personas o los clientes empiezan a cambiar sus hábitos de consumo y a tener otras expectativas y necesidades de comunicación e información, ingresan al país por la época del 2.004, empresas multinacionales líderes en el ramo y empiezan a participar en la distribución del mercado.

Las empresas que eran monopolio en su región comienzan a tener problemas con la conservación de sus clientes pues no estaban preparadas para eso y no se preocuparon nunca por cambiar.

En el caso concreto de EPM se hizo la escisión de la UEN de Telecomunicaciones de su negocio principal y se creó la nueva empresa para intentar desarrollar una estrategia que le permitiera evolucionar y permanecer en el mercado. Se hacen alianzas estratégicas por primera vez con otras empresas públicas como la ETB y se entra en el mundo de la movilidad creando a OLA, pero la competencia no es suave y al contrario penetra mercados rápidamente.

La empresa entiende que no se puede seguir defendiendo solamente en la región y busca crecer su portafolio para lo cual hace una alianza publico privada creando a Orbitel, donde ingresa a prestar el servicio de larga distancia y da los primeros pasos en el internet inalámbrico con la tecnología wimax.

Las concesiones a las multinacionales, la economía de escala que manejan y la tecnología que se empezó a implementar, les permitió a estas penetrar el mercado rápidamente haciendo roturas en los negocios que antes eran considerados estables y seguros.

Malas estrategias de inversión, el uso de tecnologías equivocadas, la falta de liquidez o capital para invertir en la expansión de redes para cubrir mercados nuevos y la demora en las decisiones administrativas o políticas de los dirigentes del momento, hicieron que disminuyera las posibilidades a futuro o que se caminara por el rumbo equivocado dando ventajas considerables a la competencia y disminuyendo el liderazgo que se tenía en el sector.

Las empresas públicas en el sector, dejaron pasar su cuarto de hora y en lugar de unir esfuerzos para lograr frenar el ataque de la competencia, cada una en su región disminuyó su participación y no supo aprovechar las ventajas adquiridas ni hacer el lobby suficiente para hacer respetar sus patrimonios que teóricamente estaban para beneficio de sus comunidades.

Hoy la infraestructura se debe compartir y la competencia sin tener que hacer las inversiones gigantescas que acumularon las empresas del país, disponen de ellas para transmitir sus servicios y simplemente pagan un peaje que a veces no compensa ni en dinero y mucho menos en los clientes, que al no haber tenido suficiente atención y respeto, no adquirieron la fidelidad suficiente para seguir con nuestras empresas.

El problema es serio y volver a recuperar o por lo menos mantener el mercado que se tuvo no es fácil, la empresa entregó la movilidad al vender a OLA y hoy busca

desesperadamente un socio que la comparta, la estrategia para seguir es mantener al cliente satisfecho, no solo de productos que cubran sus expectativas y necesidades sino en darle la atención que lo haga sentir importante.

Hay que explotar la ventaja de las redes de cobre y aprovechar que con las nuevas tecnologías estas se utilizan para poder entregar al mismo tiempo los tres servicios básicos como son: el teléfono, la televisión y el internet.

Los grandes capitales han penetrado las fronteras, los tratados internacionales firmados por Colombia y los cambios en la legislación de las comunicaciones, ahora controladas por El Ministerio de las Tecnologías de la información y las Comunicaciones, creado con la ley 1341 de 2009 y reguladas en la resolución 3066 de 2011 de la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), las cuales excluyeron los productos de telefonía conmutada, la televisión y el internet de ser servicios básicos domiciliarios dejando de regirse por la ley 142; como se regían junto con los servicios de Agua, Energía y Aseo ([www.mintic.gov.co](http://www.mintic.gov.co)).

Los cambios propuestos en los esquemas de atención, que regulan las relaciones cliente empresa, hacen que UNE encuentre en el buen servicio, la oportunidad de afianzar su permanencia en los mercados y competir de un modo diferente al económico, ( como lo hacen las grandes Multinacionales con las famosas guerra de precios), buscando mejorar su Imagen y su Marca en el sentir de sus usuarios y encaminando los esfuerzos de su personal para lograr en cada paso, la verdadera satisfacción de sus clientes y un verdadero acompañamiento y respaldo como ellos lo merecen.

## **5.2. Objetivos de la Investigación de Mercados**

Con el propósito de lograr atacar los diferentes problemas del mercado actual de las telecomunicaciones, o mejor aún, con el fin de aprovechar las oportunidades de seguir creciendo y lograr más participación activa en el mercado objetivo de UNE, se definió una investigación de campo para realizarse directamente en algunas oficinas de atención de las PQR (Peticiónes, Quejas y Recursos) de la empresa, buscando medir las variables de Satisfacción y Fidelidad básicas en el servicio al cliente.

### 5.2.1. Objetivo General

Evaluar el nivel de satisfacción del cliente de UNE con respecto a la percepción que tiene de la atención del servicio recibido en las oficinas, lo oportuna de esta atención y el trato recibido en ellas.

### 5.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las experiencias que percibe el cliente o el usuario de nuestros servicios en las oficinas de atención de UNE, cuando tiene contacto con ellas.
- Reconocer del cliente o usuario de UNE, cuánto tiempo ha permanecido utilizando nuestros servicios, para evaluar a futuro, el nivel de fidelidad que se tiene con la empresa y sus productos.

### 5.3. Metodología Aplicada

Las fuentes de la investigación fueron primarias, las cuales se obtuvieron directamente de los clientes en algunas oficinas de UNE mediante encuestas diseñadas para tal fin, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula estadística de investigaciones:

$$n = \frac{z^2 * P * Q}{e^2}$$

Donde n es el tamaño de la muestra

Z: es el valor asociado al nivel de confianza (NC) definido por el investigador y que en este caso se asumió de un 90%.

P: es la proporción de la población que cumple con el objetivo de la investigación. Clientes del histórico de Atendidos en Oficinas UNE, 24.200 en promedio mes en todas

las oficinas, se toman 12.000 clientes en las oficinas estudiadas dando un 49.5% del total. (Fuente informe interno de Dirección Servicios UNE)

Q: es el complemento de P, es decir,  $100\% - P$ , lo que representa un 50.5% .

e: es el error asumido en la investigación que se tomó para el caso del 5%

El total de la muestra quedó en 80 encuestas, por lo cual se definió elaborar 100 en total para el trabajo y por ser este de modo cuantitativo se presenta a continuación con las respectivas explicaciones e interpretaciones.

#### **5.4. Limitaciones**

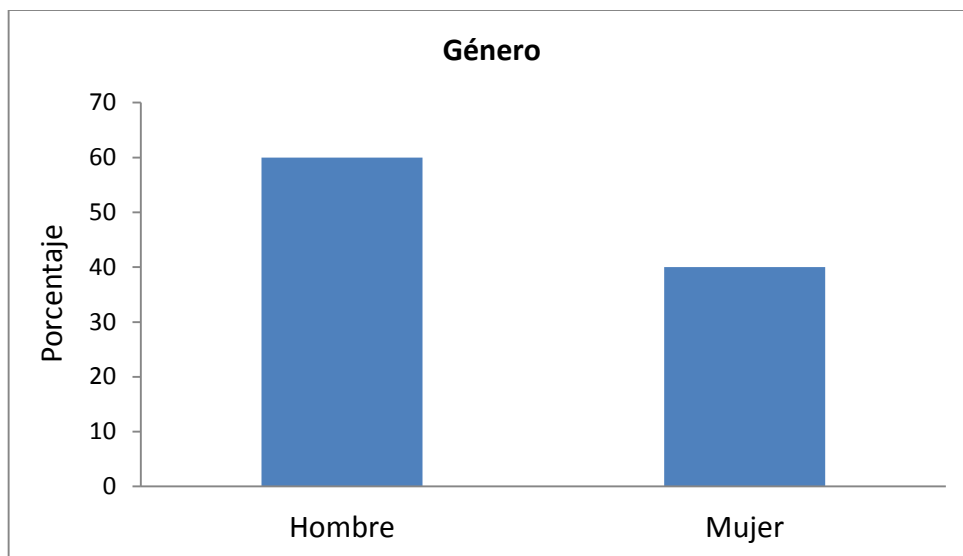
La muestra se seleccionó por conveniencia, es decir, se encuestaron personas que tuvieran disponibilidad de responder las preguntas, no interfiriera con sus actividades laborales y aceptar participar del estudio.

#### **5.5. Resultados de la investigación**

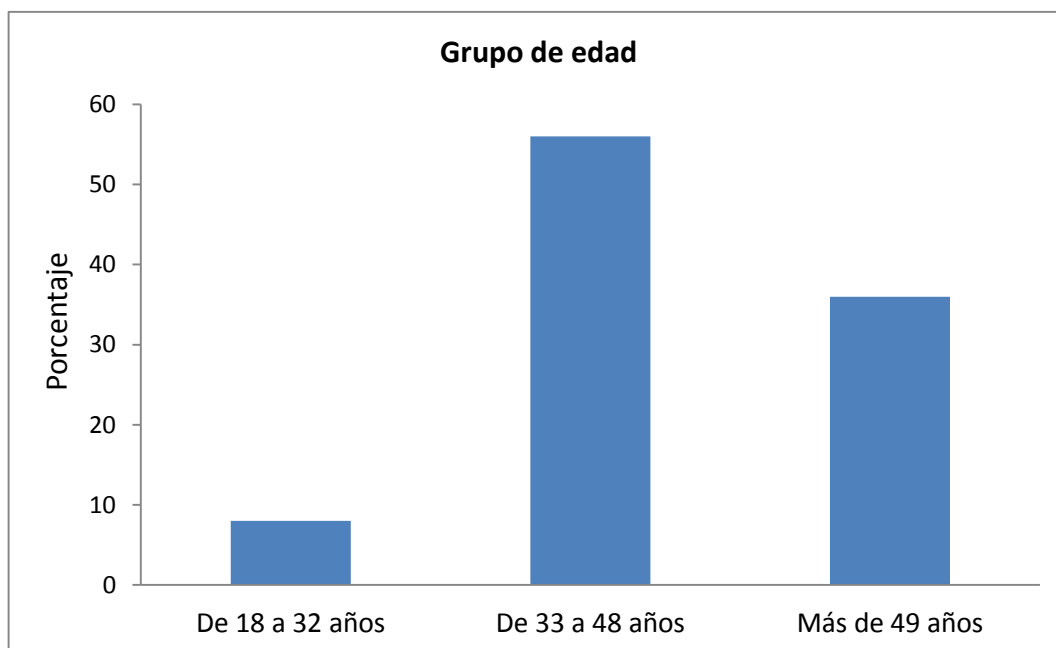
La encuesta tuvo un total de 12 preguntas, donde se indagó por características sociodemográfica (género, edad, estrato socio-económico) por el servicio (tiempo con el servicios, frecuencia atención en oficina) y sobre la afiliación con otra empresa. La información obtenida se describe a continuación.

##### **5.5.1. Información Socio-Demográfica**

El 60% de la población encuestada perteneció al género masculino, lo anterior se entiende porque normalmente son ellos los que firman los contratos de los servicios públicos.

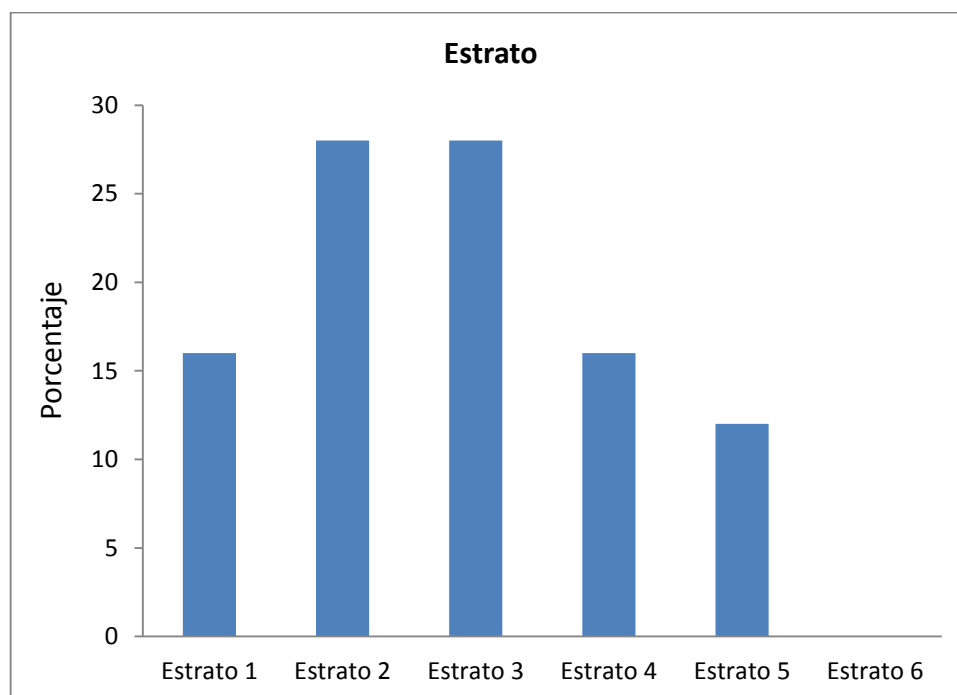
**Gráfica 5. Género**

Al indagar por el grupo de edad, se observó que el 92% tiene una edad superior a los 32 años, situación que deja un interrogante importante para tener en cuenta, con respecto al canal que están utilizando los jóvenes para hacer sus Peticiones, Quejas y Reclamos (PQRS) y también da luces para analizar la fidelidad con la empresa (Gráfica 6).

**Gráfica 6. Edad**

Se ratifica con el resultado obtenido, que nuestros clientes masivos están su mayoría entre los estratos 2,3 y 4 (82%), mostrando a la vez la encuesta (aunque puede haber un error al no tenerse en cuenta la oficina del Poblado), que en el estrato 6 el canal de atención preferido no son las oficinas, por lo menos para el caso de las reclamaciones (Gráfica 7).

**Gráfica 7. Estrato Socio-económico**



### 5.5.2. Resultados generales

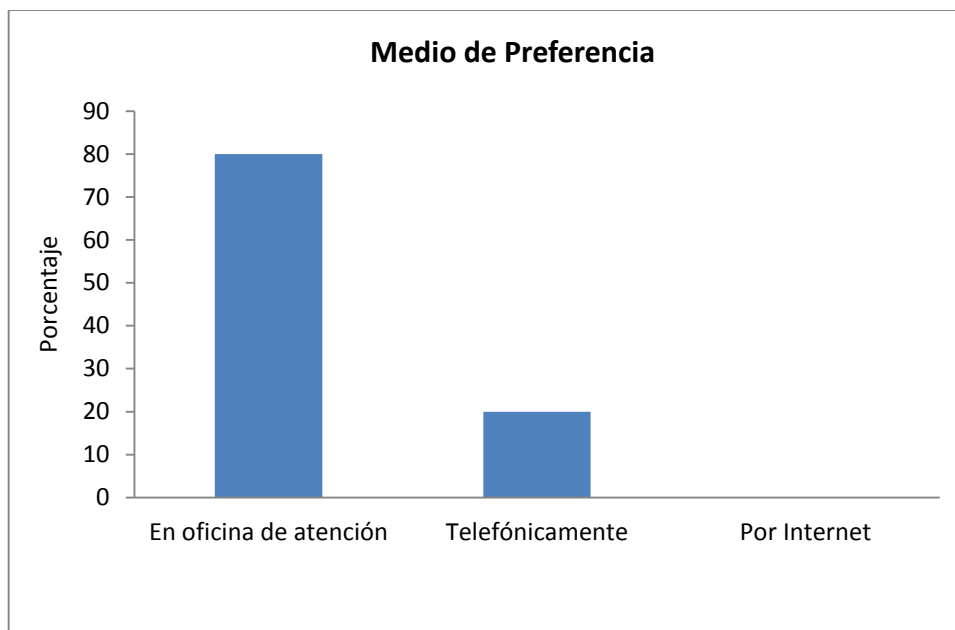
Como resultados generales se indagó por el medio de preferencia de los usuarios, el tiempo de permanencia con el servicio, la frecuencia de las visitas a las oficinas de atención al cliente, el tiempo que se demoran para atenderlo, el conocimiento que tenía el asesor que lo atendió, si ha sido o es usuario de otra empresa y de cual, la comodidad de las instalaciones y como considera la atención recibida en las oficinas e instalaciones de la empresa UNE.

Se observó que el 80% de las personas encuestadas tiene como medio de preferencia para su atención las oficinas.

La atención personalizada y presencial para el cliente de UNE se muestra como la más importante, el ser hoy la empresa con más oficinas de atención en el medio, es una

fortaleza que UNE no puede descuidar, la búsqueda de diferentes canales de atención al cliente tiene que tener muy claro las preferencias de la encuesta (Gráfica 8).

**Gráfica 8. Medio de atención de preferencia**

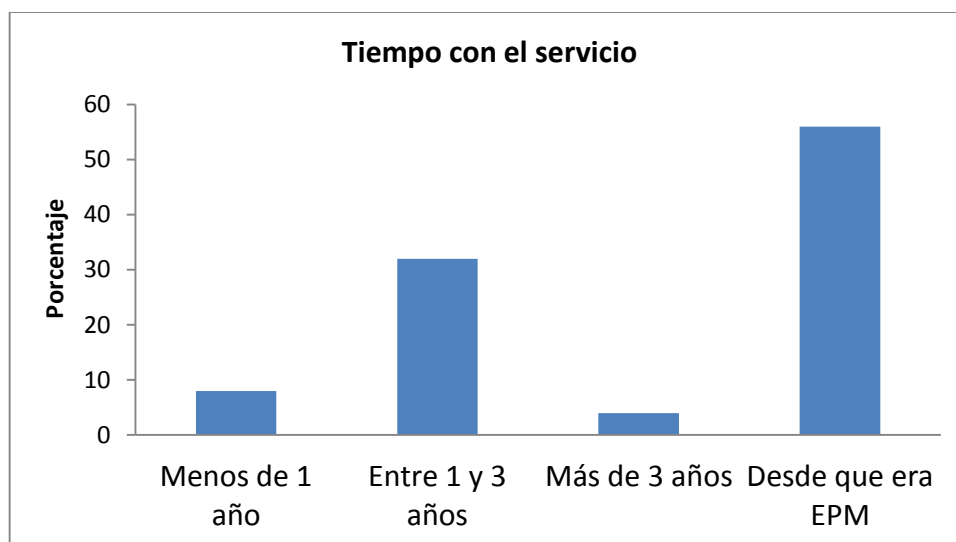


Al indagar por el tiempo de permanencia en la empresa los resultados arrojan que más del 50% de los encuestados permanecen en la empresa por más de 3 años (incluso desde EMP) y que un 32% lleva entre 1 y 3 años. la anterior situación hace pesar que el cliente de hoy es cada vez más educado en relación a los derechos que tiene y a las posibilidades del mercado.

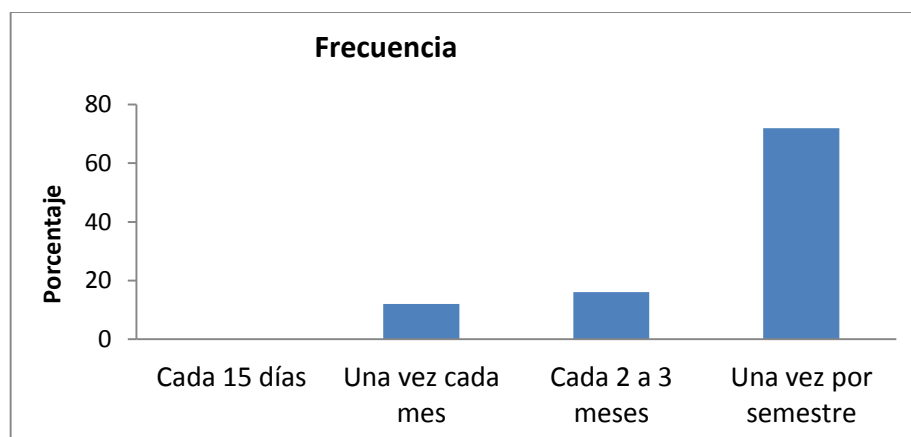
Con este resultado de la pregunta 5, UNE debe intentar al máximo alcanzar su Mega de ser los Mejores en Servicio y más aún en una época donde la competencia ha intentado arrebatarle mercado a cualquier precio.

Esta respuesta evidencia la Fidelidad de sus clientes, pero así mismo, invita a trabajar basando sus actos en el compromiso y el servicio (Gráfica 9).

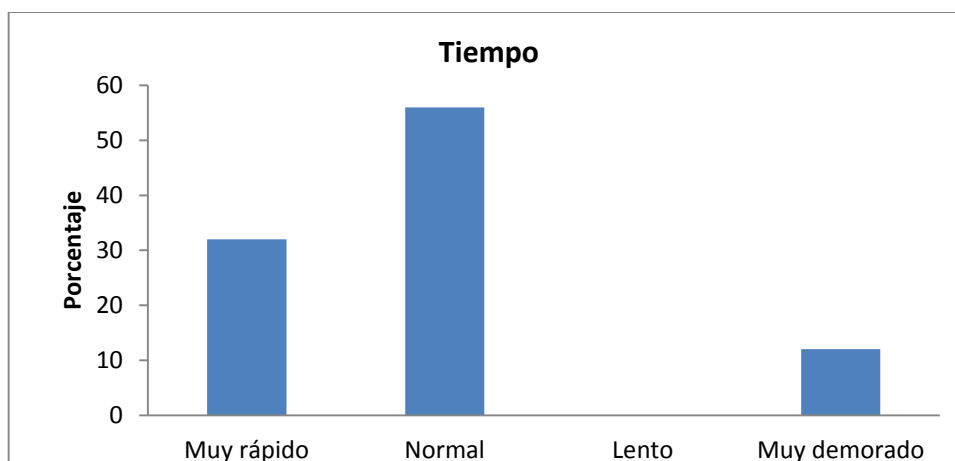


**Gráfica 9. Tiempo con el servicio**

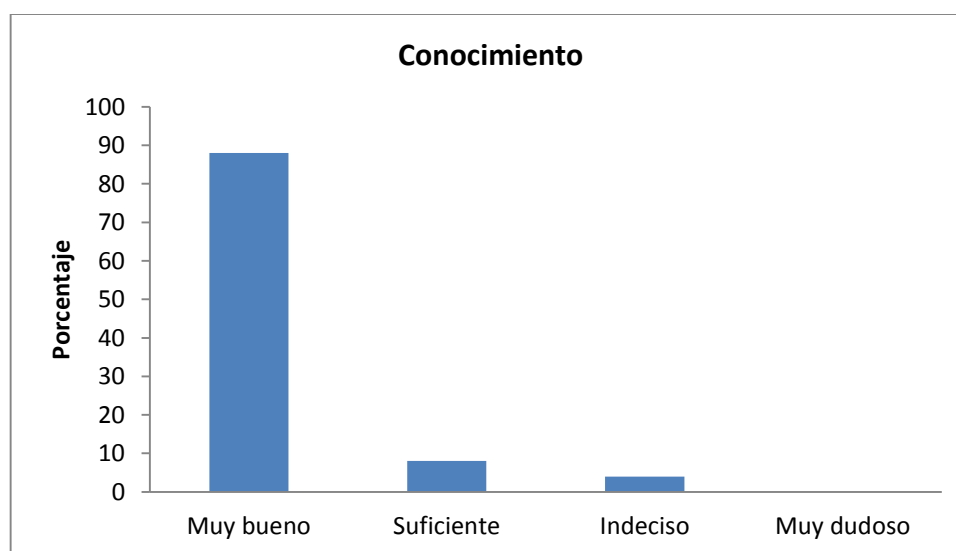
Con relación al tiempo de frecuencia de visita a una oficina, los resultados arrojan que aunque el 72% presenta reclamos una vez por semestre, no se debe desconocer el porcentaje restante, y por el contrario, se debe conocer más sobre ese 28% que repite reclamos en menos de tres meses, para detectar las causas de estos y buscarle soluciones de raíz para que mejoren el servicio (Gráfica 10).

**Gráfica 10. Frecuencia de visita a oficinas**

Aunque la reglamentación de la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) estableció unos tiempos máximos de atención al usuario, los cuales UNE está cumpliendo, ese porcentaje del 12% que siente muy demorada la atención es preocupante, se debe profundizar en las razones de esas demoras y desarrollar casuísticas para el asunto.

**Gráfica 11. Tiempo para atenderlo**

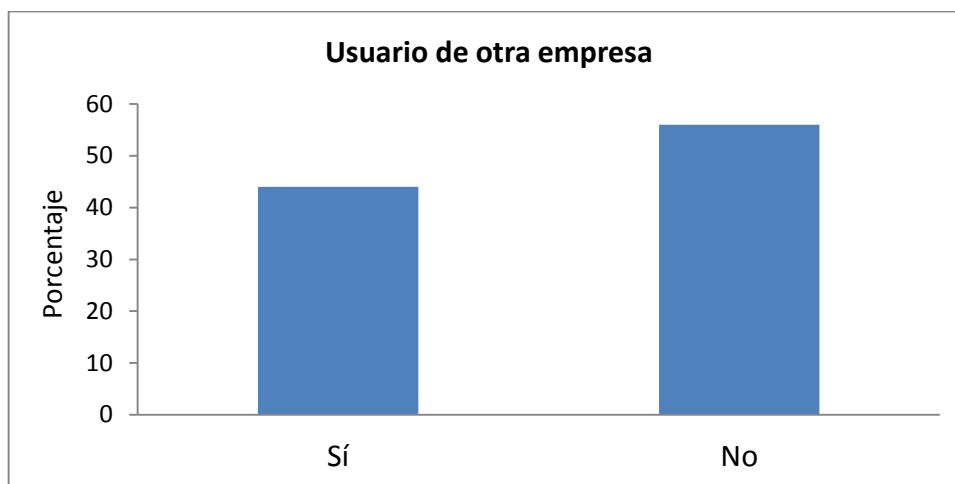
Al indagar por el conocimiento que tiene el asesor en relación a su PQRs el resultado es muy satisfactorio, el 88% considera que el conocimiento es muy bueno, lo que permite establecer que se deben mantener los programas de capacitación y diseñar un programa de retroalimentación con el fin de subir el indicativo un mínimo de 5 puntos más, verificar también porque se presenta ese 4% con debilidad en la atención y revisar programas de apoyo (Gráfica 12).

**Gráfica 12. Conocimiento del Asesor**

La pregunta aunque directamente no estaba diseñada de acuerdo a los objetivos propuestos con el estudio sobre la atención en las oficinas, se realizó para medir si nuestros usuarios conocen la competencia de UNE y la utilizan o han utilizado.

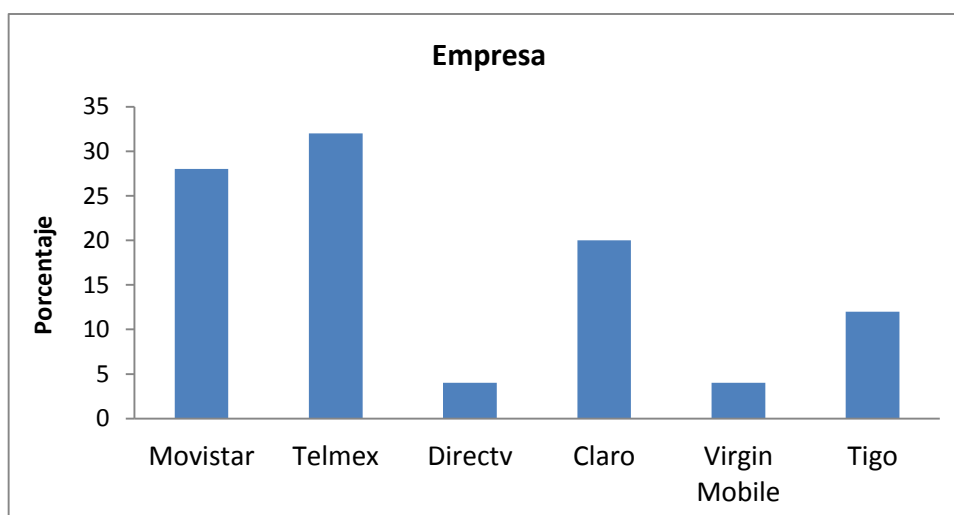
Un 44% de los clientes de UNE encuestados, ha tenido o tiene experiencias con la competencia, lo que proyectara para que en un estudio de fidelización, se profundice sobre ellas (Gráfica 13).

**Gráfica 13. Usuario de otra empresa**



Igual que en la pregunta anterior, la idea era confirmar como algunos de nuestros competidores del mercado de las telecomunicaciones ha estado en contacto con los clientes de UNE y preparar así con nuestras ventajas del mejor servicio estrategias de fidelización y mejora de nuestros productos y servicios (Gráfica 14).

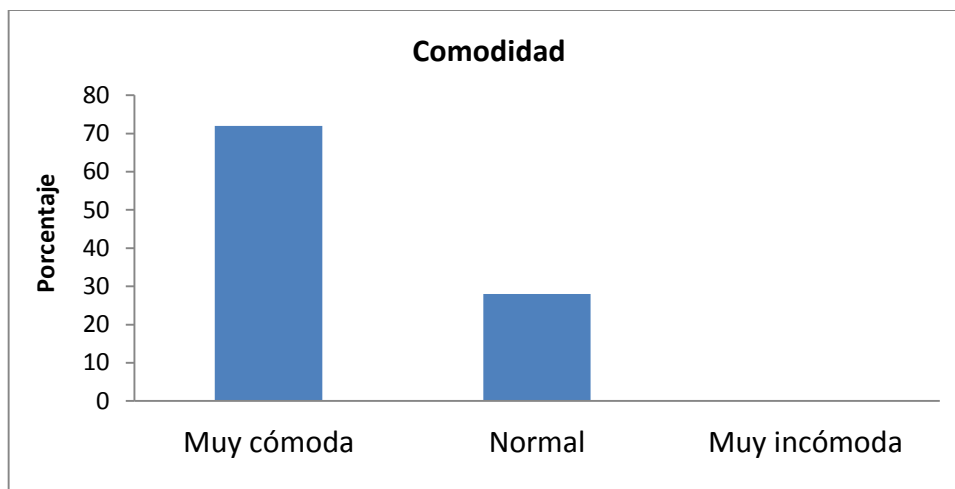
**Gráfica 14. Cliente de cual empresa**



El cliente de UNE en un porcentaje del 72% se siente cómodo en los espacios que brindan las oficinas de atención de UNE, esto ayuda a la Imagen Corporativa de la empresa y

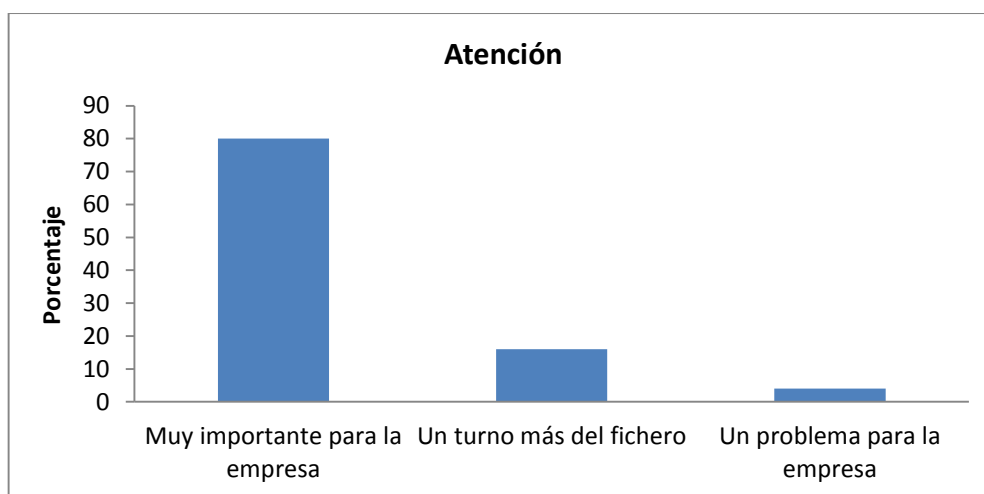
debe servir para seguir caracterizando la buena atención como primordial en el servicio al usuario (Gráfica 15).

**Gráfica 15. Comodidad locativa**



El cliente es la razón de ser la empresa, por eso con esta pregunta se busca medir como UNE lo hace sentir cuando lo está atendiendo, ese 20% que no se siente importante debe tenerse muy en cuenta en los programas de atención y fidelización que se deben realizar, con el fin de que todas las experiencias del cliente con la empresa sean agradables e importantes para ellos. Ser los mejores en servicios es darle al cliente la importancia que tiene en todo momento (Gráfica 16).

**Gráfica 16. Como considera la atención**



## 5.6. Conclusiones

Los resultados presentados en la encuesta, permiten concluir respecto a la experiencia del cliente, que se están manejando unos niveles de satisfacción altos y que el esfuerzo por mejorar las oficinas, en cuanto a presentación y facilidades para el cliente o el usuario, están apuntando bien al objetivo, sin embargo para diferenciar el servicio realmente de la competencia y llegar a ser los líderes de este, se deben efectuar planes de mejora continua, trabajando principalmente en subir el rendimiento de aquellos puntos de la encuesta, cuya medida presenta esas posibilidades.

Se concluye también, que los clientes de UNE son en términos generales fieles a la empresa en cuanto al tiempo que han permanecido con ella, pero eso no significa que no estén expuestos a la competencia, (44% la han utilizado), por lo que se deben implementar de la manera más rápida posible, estudios y mediciones más detalladas sobre la fidelidad y lealtad con nuestra Marca.

### **5.7. Recomendaciones y Comentarios**

No cabe duda, que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores claves para alcanzar el éxito en los negocios. Si definimos la Satisfacción del Cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona, que resulta de comparar el resultado que el cliente percibe que obtuvo de un producto o servicio con sus esperanzas antes de lograrlo, (Philip Kotler 1990), podemos ver la importancia de la anterior encuesta.

Cabe recordar que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente y en eso UNE está definido buscando ser Los Mejores en Servicio.

El perfil socio económico del cliente de las oficinas de atención de UNE, mostrado en las encuestas, se puede considerar en términos generales como una persona mayor de 32 años, de los estratos 2 al 4 en su mayoría y que prefieren atenciones presenciales para sus reclamos, además con una gran ventaja para UNE y es que son clientes con muchos años de permanencia con la empresa por lo cual se puede afianzar su fidelidad y lograr de ellos

no solo las recompras como hasta ahora, sino también la recomendación de la empresa a otros posibles usuarios de los servicios ofrecidos por UNE.

El área de Servicio al Cliente de UNE, debe mantener como una de sus prioridades, la permanente medición de sus atenciones en el canal presencial, e intentar con programas de motivación en sus empleados, un excelente sentido de pertenencia que facilite fidelizar realmente al cliente y mantener una Imagen Corporativa de trayectoria que ayude a blindar la empresa contra los ataques de la competencia.

Los tiempos de atención y la comodidad percibidos, son una de las fortalezas que se deben conservar para el cliente que siente cercana a la empresa y esta debe responder con esa presencia en cada lugar donde busca participar del mercado.

Las oficinas de UNE, no pueden seguir caracterizándose como solo para atenciones de PQRs y deben convertirse en góndolas de disfrute para los usuarios, donde se convine directamente con las áreas de Mercadeo y Servicio al Cliente una integralidad de acompañamiento desde las diferentes ofertas de los productos hasta los post-venta de estos.

Para cumplir la Mega y en realidad llegar a ser Los Mejores en Servicios, UNE no puede tener islas aisladas y todo su personal sea del área que sea, debe tener presente en todas sus actuaciones, que el Cliente quiere que le sirvan y le satisfagan sus necesidades y todos los esfuerzos de la empresa deben ir a darle la solución a esto.

Para lograr que la experiencia del cliente o del usuario de UNE siempre sea lo mejor posible, hay que mantener programas de mejoramiento continuo, en la calidad de todos los procedimientos y procesos que se realizan en las oficinas de atención, en todos los contactos con ellos.

## **6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

### **6.1. Objetivos del Plan de Mercadeo**

Para lograr los resultados deseados desde la Mega general de UNE y desarrollar el paso a paso que permita alcanzarlos, se tendrá un plan de mercadeo ambicioso, que dará las pautas, desarrollando lo necesario para que esa satisfacción de los clientes y usuarios pueda llegar a feliz término.

#### **6.1.1. Objetivo General**

Brindar un servicio superior al de la competencia, mejorando la calidad en la prestación del Servicio de Atención al Cliente en las oficinas o puntos de contacto de UNE.

#### **6.1.2. Objetivo Específicos**

- Elaborar planes de mejoramiento continuo para dar solución a las posibles fallas en los procesos establecidos para la atención de los clientes o usuarios del servicio de UNE.
- Lograr mediante la sensibilización del personal de atención al cliente, brindar una muy buena imagen de nuestra Marca y Servicio.
- Garantizar que la experiencia del cliente sea satisfactoria en todos los contactos con la empresa.

### **6.2. Formulación Estrategias**

Para UNE existe como estrategia una MEGA definida para alcanzar al año 2.022 y basada en: “Ser uno de los prestadores de servicios integrados de Comunicaciones, Información y Entretenimiento más competitivos en Colombia, brindando el mejor servicio en nuestras ofertas y soluciones, haciendo uso eficiente de los recursos y generando valor económico y social a nuestros grupos de interés. Definiendo en servicios

integrados la convergencia y en los más competitivos la diferenciación en el servicio”  
(www.une.com.co)

### **6.3. Detalle Táctico del Plan**

#### Actividades

**No 1.** Revisión general de los procedimientos establecidos para los protocolos de comunicación y servicios, los roles y las transacciones de productos, operadas en las oficinas.

Debe realizarse entre el 1 de febrero y el 20 de febrero por todos los supervisores del personal de atención y presentar al director del plan de mercadeo el 22 de febrero los hallazgos o puntos débiles de lo revisado.

**No 2.** De acuerdo a los hallazgos, hacer los correctivos necesarios en los procedimientos y procesos establecidos, para poder socializarlos con el personal de atención de todos los puntos de contacto.

Del 22 de febrero al 27 de febrero se deben efectuar las correcciones en los procedimientos y elaborar el cronograma para socializar con el personal los cambios.

**No 3.** Elaborar programas de sensibilización del personal, buscando más que una supervisión, maneras de motivar y fortalecer el servicio y las relaciones.

De acuerdo al cronograma de socialización de los cambios, que tendrá máximo una duración de 15 días a partir del 2 de marzo de 2015, se deben conseguir conferencistas sobre motivación y servicio para transmitir los cambios y concientizar al personal de la importancia en el servicio.

**No 4.** Elaborar programas de refuerzos con el personal, para afianzar sus conocimientos y mejorar sus fortalezas en atención al cliente.

El personal de capacitación organizara entre el 16 de marzo y el 31 de marzo los refuerzos al personal de atención, diseñando métodos que aseguren la comprensión de los cambios y el buen desarrollo de los procesos establecidos.



**No 5.** Efectuar visitas directas de control a los puntos de atención, para hacer verificaciones en vivo del cumplimiento de los procedimientos.

Especialistas en el tema de experiencia cliente desde el 1 de abril hasta el 15 de abril, harán visitas a las oficinas de atención, donde tendrán contacto con los clientes de manera directa y podrán medir variaciones en cuanto a satisfacción y experiencia.

**No 6.** Hacer mediciones continuas, que permitan establecer los niveles de satisfacción y la experiencia que están percibiendo nuestros clientes y usuarios.

Se diseña un programa continuo de mediciones, basado en encuestas, entrevistas y experiencias de los clientes y usuarios de UNE, para que los líderes de oficina los ejecuten cíclicamente e informen a la Dirección de Servicio, los resultados obtenidos en ellas. Se implementará a partir del 15 de abril y será la guía de los planes de mejoramiento continuo.

#### 6.4. Presupuesto del Plan de Mercadeo

**Tabla 3. Presupuesto**

ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Revisión general de los procesos y/o procedimientos de atención que actualmente se están llevando en las oficinas de atención, por el personal de servicio.	\$ 3'500.000
2	Correcciones a los procesos, por especialistas en servicio, según los hallazgos detectados.	\$ 3'000.000
3	Evaluación general a los asesores y líderes de las oficinas para detectar falencias en los conocimientos de atención y servicios al usuario.	\$ 4'500.000
4	Capacitación y refuerzos al personal de acuerdo a las debilidades encontradas	\$ 2'000.000
5	Visitas con los especialistas del proyecto a las diferentes sedes de atención al cliente, para observaciones en vivo	\$ 2'100.000
6	Implementación de programa cíclico para un año, de realización de encuestas, entrevistas, Focus Group entre otros y de sus respectivos análisis a los hallazgos para implementar planes de mejora.	\$ 8'400.000
7	Conferencias sobre motivación y servicio para el personal de atención, con especialistas reconocidos en el medio.	\$ 4'800.000
8	Pautas publicitarias en emisoras tradicionalmente populares, con información de los productos y servicios que se manejan en las oficinas de atención.	\$ 6'300.000
9	Publicidad en medios impresos alternativos populares como el ADN, El Reto, El Nororiental, entre otros, buscando llegar con información del servicio en las oficinas de UNE, a los estratos del 1 al 4 básicamente.	\$ 5'000.000

10	Vallas publicitarias en sitios populares (minorista, mayorista, escenarios deportivos), resaltando la campaña “mejor juntos” con el acompañamiento de UNE a sus clientes.	\$ 10'000.000
11	Cartilla educativa sobre el manejo de los residuos sólidos y el reciclaje, para repartir en las oficinas, como campaña de Responsabilidad Social Empresarial con la ciudad y sus clientes. (10% presupuesto al plan)	\$ 3'000.000
12	Suvenires que recuerden la Marca, para entregar como agradecimiento por permitir ser atendidos en las oficinas, (lápices, lapiceros, llaveros)	\$ 5'000.000
13	Publicidad en medios no tradicionales BTL, para información de los servicios y horarios prestados en las oficinas de atención al cliente de UNE.	\$ 800.000
14	Charlas educativas en las Juntas de Acción Comunal sobre cómo entender la facturación de los servicios de UNE a los usuarios. ( una por mes)	\$ 2'400.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 65'600.000</b>

## 7. IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGICA E INDICADORES DE GESTIÓN

### 7.1. Requerimientos para la Implementación del Plan

El principal requisito para la implementación del plan de mercadeo de manera efectiva, será el compromiso total de los directivos de la organización en todos los niveles, logrando con su participación activa, que el personal sea orientado a un excelente servicio al cliente y este a su vez sea el diferenciador con la competencia.

El apoyo total de todas las áreas, las condiciones económico financieras favorables para su ejecución, las comunicaciones internas ágiles y claras y la motivación principalmente en la gente del contacto directo con los clientes, serán garantía innegable del éxito posible de alcanzar con el plan de mercadeo propuesto.

El liderazgo enfocado en cambiar las políticas de motivación, haciendo acompañamiento real al personal de servicio, brindando el empoderamiento suficiente y los estímulos para impulsar su crecimiento personal y profesional en su campo, diferenciando los beneficios económicos para la empresa a corto plazo, con la idealización y consecución de más clientes leales y satisfechos con UNE, harán de la propuesta una victoria en la permanencia de la Marca y en su reconocimiento.

Teniendo disponibles los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios, se puede iniciar la implementación definitiva e ir paso a paso diseñando los controles y mejoras que vayan surgiendo en su desarrollo.

### 7.2. Formulación de Indicadores de Gestión del Plan de Mercadeo

**Tabla 4. Indicadores**

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable medición</b>	<b>Responsable análisis</b>	<b>Nivel del indicador</b>
De Calidad	Medido como el porcentaje de interacciones con solución en un solo contacto sobre el volumen total de interacciones	85%	Líder de oficina	Dirección Servicios	Gestión
De Satisfacción	Medido como el porcentaje de	87%	Líder de Oficina	Dirección Servicios	Gestión

	clientes que contactan la empresa manifestando alguna insatisfacción queja o reclamo contra el total de contactos atendidos				
Retención de Clientes	Obtenido a partir de los clientes retenidos que solicitan retiro del servicio contra el total de clientes que lo solicitan	90%	Coordinador Oficinas	Directores Calidad Experiencia Clientes y Servicios	Gestión
Tiempo de Espera	Diferencia entre tiempo de entrega de ficho y tiempo de iniciar atención	12 minutos	Líder de oficina	Dirección Servicios	Gestión
Rotación de Personal	Obtenido a partir de la cuantificación de agentes de atención en front, en todos los outsourcing que la presten, que se retiran mensualmente contra el total de agentes utilizados	10%	Coordinador Oficinas	Directores Calidad Experiencia Clientes	Calidad

## 8. CONCLUSIONES DEL PLAN

Definitivamente los resultados dependen de las personas; para llegar a ser los Mejores en Servicio y alcanzar la Mega empresarial de UNE, el trabajo presentado determina como uno de los caminos para lograrlo está directamente relacionado con el control y manejo de los canales de atenciones presenciales, donde más importante que otras de las variables del mercadeo empresarial como son los productos y los precios en sí, están las experiencias agradables y satisfactorias de los clientes.

En la modernidad que vive la humanidad, ya la diferencia no es la tecnología como antes, los clientes cada día son más claros y conscientes de sus necesidades y buscan primero que todo ser bien atendidos y tenidos en cuenta como personas.

El capitalismo y las multinacionales con la globalización y la ruptura de las fronteras para los mercados, han ingresado a los países en desarrollo, aprovechando sus economías de escala y sus grandes capitales para invertir, con lo que han logrado penetrar y acaparar los mercados, por eso una defensa efectiva y eficaz para su competencia, es mejorar todas las interacciones de los clientes con la compañía.

La cultura tradicional de UNE, permite también de manera regionalista, utilizar la historia de la empresa desde la trayectoria de EPM, que por más de 58 años ha estado sirviendo y facilitando mejorar la calidad de vida de los usuarios con sus aportes a las comunidades.

La investigación de mercados indica que con el plan de mercadeo propuesto, se logra que se afiancen las relaciones empresa cliente, alcanzando mejorar el nivel de fidelización de estos, tan importante y escaso en nuestros días.

## 9. RECOMENDACIONES

Como se dice en el capítulo de la implementación del plan, la mayor necesidad para poder ejecutar lo propuesto, es el compromiso total de toda la dirección de la empresa, para que cada uno de los empleados de UNE, sea socializado, entienda y aplique la importancia de brindar un buen servicio al cliente.

Desde el área de Gestión Humana se debe velar por una campaña motivacional del personal y facilitar a la Dirección Contacto Clientes las conferencias y capacitaciones relacionadas con Servicio, Relaciones Personales, Trabajo en equipo para lograr canalizar todas las actuaciones del personal de atención en buenos momentos de verdad de los usuarios de UNE.

Para terminar con la debilidad detectada en la investigación, UNE debe crear la Gerencia de Calidad en el Servicio y a la vez reforzar la cultura empresarial disminuida por las diferentes fusiones de negocios.

Para lograr que la experiencia del cliente o del usuario de UNE siempre sea lo mejor posible, hay que mantener programas de mejoramiento continuo, en la calidad de todos los procedimientos y procesos que se realizan en las oficinas de atención, en todos los contactos con ellos.

El título de ser los mejores en servicio, solo lo dan los clientes, por eso es indispensable mantener sistemas de medición de las actuaciones y los resultados de las atenciones, e implementar un programa cíclico de encuestas de satisfacción, que permitan conocer realmente las experiencias obtenidas por los clientes no solo con UNE sino con los principales competidores del mercado.

UNE también debe ser un referente de la cultura y un participante directo en los programas de calidad de la comunidad.

## BIBLIOGRAFIA

- Bienvenidos al mundo de la tecnología. Blog de Tecnología y la informática.* (14 de Febrero de 2011). Recuperado el 15 de Junio de 2014, de Historia y evolución del telefono: <https://myprofetecnologia.wordpress.com/2011/02/14/historia-y-evolucion-del-telfono/>
- Albrecht, K. (2005). *Gerencia del Servicio*. Argentina: Ed. 3R editores.
- Biografías y Vidas. La Enciclopedia Biográfica en línea.* (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2014, de Biografías y Vidas. La Enciclopedia Biográfica en línea: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/meucci.htm>
- Comisión de Regulación de Telecomunicaciones. República de Colombia. (s.f.). *Informe Sectorial de telecomunicaciones*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de Informe Sectorial de telecomunicaciones: <http://es.slideshare.net/carivang/el-sector-telecomunicaciones>
- Empresas Públicas de Medellín. (2005). *Huellas, Empresas Públicas de Medellín 50 años creciendo con la gente*. Medellín: Colina.
- Hernández, C., & Del Olmo, R. e. (2000). *El Plan del Marketing Estratégico*. Barcelona: Gestión.
- Historia de la televisión. Orígenes y evolución.* (s.f.). Recuperado el Julio de 2014, de Historia de la televisión. Orígenes y evolución: <http://www.taringa.net/posts/info/11651708/Historia-de-la-television-Origenes-y-evolucion.html>
- Historia del Internet.* (s.f.). Recuperado el Julio de 2014, de Historia del Internet: [http://www.cad.com.mx/historia\\_del\\_internet.htm](http://www.cad.com.mx/historia_del_internet.htm)
- Kotler, K., & Amstrong. (s.f.). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. Octava.
- Kotler, P., & Gary, A. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Hispanoamericana S.A.
- Lambin, J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: Esic Editorial.
- Lovelock, C., & Reynoso, J. e. (2004). *Administración de Servicios. Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos*. Pearson Prentice Hall.
- Ospina, L. (1966). *Una vida, una lucha, una victoria. Monografía histórica de las Empresas y Servicios Públicos de Medellín*. Medellín: Colina.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s.f.). *Elaboración de un Plan de Mercadeo*. Recuperado el 16 de 05 de 2014, de

[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/2150516/eXelearning/Unidad\\_2/Leccion  
Cap4/elaboracin\\_del\\_plan\\_de\\_mercadeo.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/2150516/eXelearning/Unidad_2/Leccion_Cap4/elaboracin_del_plan_de_mercadeo.html)



## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta

#### ENCUESTA

Cordial saludo,

UNE EPM Telecomunicaciones es una empresa que presta básicamente los servicios de telefonía, televisión e internet a los hogares colombianos, conscientes de la importancia de un buen servicio en la atención de sus clientes y usuarios, estamos en unión con la universidad ESUMER y su programa de Especialización en Mercadeo, realizando una encuesta para identificar como es la percepción de los clientes con respecto a la atención recibida en sus oficinas de servicios.

Solicitamos amablemente su cooperación respondiendo el siguiente cuestionario.

Nombre y apellidos -----  
-----

Dirección -----  
-----Ciudad -----  
-----

Teléfono ----- Fecha: Día ---- Mes ----- Hora ----  
----

1. **SEXO** : Hombre ----- ( ) 1      Mujer ----- ( ) 2

2. **Me podría decir usted ¿en qué grupo está comprendida su edad?**

De 18 a 32 años..... ( ) 1

De 33 a 48 años..... ( ) 2

Más de 49 años..... ( ) 3

3. **¿Me podría decir usted cuál es su estrato socio-económico?**

Estrato 1..... ( ) 1

Estrato 2..... ( ) 2

Estrato 3..... ( ) 3

Estrato 4..... ( ) 4

Estrato 5..... ( ) 5

Estrato 6..... ( ) 6

**4. ¿Me podría usted decir, por qué medio prefiere ser atendida(o)?**

En oficinas de Atención..... ( ) 1

Telefónicamente..... ( ) 2

Por Internet..... ( ) 3

**5. ¿Me podría usted decir cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de UNE?**

Menos de un año..... ( ) 1

Entre uno y tres años..... ( ) 2

Más de tres años..... ( ) 3

Desde que era EPM ..... ( ) 4

**6. ¿Con qué frecuencia visita usted una oficina de atención de UNE, para efectuar una reclamación?**

Cada 15 días..... ( ) 1

Una vez cada mes..... ( ) 2

Cada 2 o 3 meses..... ( ) 3

Una vez por semestre ..... ( ) 4

**7. ¿Cómo considera usted el tiempo transcurrido para atenderlo(a)?**

Muy rápido..... ( ) 1

Normal..... ( ) 2

Lento..... ( ) 3

Muy demorado ..... ( ) 4

**8. ¿Cómo califica usted el conocimiento del asesor que lo(a) atendió?**

Muy bueno ..... ( ) 1

Suficiente..... ( ) 2

Indeciso..... ( ) 3

Muy dudoso.....( ) 4

**9. ¿Ha sido usted usuario de otra empresa de telecomunicaciones diferente de UNE?**

Sí ----- ( ) 1      No ----- ( ) 2

**10. Si la respuesta anterior fue sí, por favor me dice si ha sido cliente de alguna de las siguientes empresas:**

- Movistar..... ( ) 1
- Telmex..... ( ) 2
- Direc T.V..... ( ) 3
- Claro..... ( ) 4
- Virgin Mobile..... ( ) 5
- Tigo..... ( ) 6

**11. ¿Cómo le parece a usted la comodidad locativa de la oficina de UNE?**

- Muy cómoda..... ( ) 1
- Normal ..... ( ) 2
- Muy incómoda..... ( ) 3

**12. Dígame por favor ¿cómo se sintió usted durante la atención en la empresa?**

- Muy importante para la empresa..... ( ) 1
- Un turno más del fichero ..... ( ) 2
- Un problema para la empresa .....( ) 3

Señor (a)..... Mil gracias por su colaboración.