

Plan estratégico de mercadeo para TigoUne telecomunicaciones

Paula Andrea Velásquez Díaz
Febrero 2016.

Institución universitaria ESUMER
Antioquia
Especialización en Gerencia de Mercadeo

Dedicatoria

A Dios, porque me permitió ser especialista sobrellevando los dos momentos más difíciles de mi vida, a mi hijo el motor de mi vida, a quien le quité bastante tiempo pero que entendió con los días que mi estudio era para el triunfo de los dos y que las largas noches de soledad en su hora de sueño serían un recuerdo de una corta etapa de su vida.

A mi madre a quien siempre ha creído y confiado en mí, pero que sin ella tenerlo muy claro, ha sido mi ejemplo porque su historia de vida me arruga el corazón y me muestra mis tropiezos son sólo una pequeña parte de lo que a ella le vivió.

Agradecimientos

Sin duda a Dios porque me facilitó todos los medios para continuar, aun cuando creí que sería imposible.

Mi hijo por la paciencia, por ser mi motor, porque cuando me decaía siempre me motivo con su sonrisa inocente, por permitirme alejarme para culminar mis estudios.

A mi madre por todo su apoyo, siempre estuvo allí, por hacer mi lo que soy.

Al corozo quien fue mi bastón a lo largo de este año con mi ausencia en casa, logró sacar cada cosa adelante apoyándome en el momento más duro de mi vida.

A todos y cada uno gracias infinitas porque son quienes me motivan a continuar viviendo cada día como si fuera el último.

Resumen

La fusión presentada en el 2014 entre dos grandes empresas de telecomunicaciones, fue el punto de partida de todo el análisis que en este documento se describe, siendo Tigo una compañía privada prestadora de servicios de telecomunicaciones móviles y Une como empresa pública prestadora de servicios de telecomunicaciones fijas.

Toda la percepción y comportamiento del mercado cambió a favor y en contra de las dos compañías que terminaron siendo una sola y a la que hasta hoy se le llama TigoUne lo que generó al mismo tiempo una fusión de todo el equipo comercial creando un portafolio unificado que en la actualidad es ofrecido por todos los vendedores de la compañía ofreciéndole a los clientes un servicio que es calificado por ellos como muy bueno en la relación de costo beneficio.

Abstract

The fusion on 2014 between two big telecommunications companies was the start point of our analysis that was described in this document, being Tigo a private company that offer mobile telecommunications services and UNE as a public company offering telecommunications services.

In general market perception and behaviour have changed against both companies today called TigoUNE, as a result of the fusion there are two commercials teams which need to unify the portfolio in order to offer customers a comprehensive solution adding value and service that today has been rated as very good thanks to the cost-benefit ratio.

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos.....	6
1 ANTECEDENTES.....	10
1.1 Introducción.....	10
1.2 Justificación del plan.....	11
1.3 Reseña histórica de la empresa.....	12
1.3.1 Acerca de EPM.....	13
1.3.2 Acerca de Millicom.....	14
1.3.3 Acerca de UNE.....	14
1.3.4 Acerca de TIGO.....	15
1.4 Definición del sector en que compite la empresa.....	15
1.5 Reseña histórica del sector.....	17
2 ALINEACIÓN DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO.....	21
2.1 Misión de UNE TIGO.....	21
2.2 Visión de UNE TIGO.....	21
2.3 Valores de UNE TIGO.....	21
2.4 Estrategia competitiva de la empresa.....	22
3 MARCO TEÓRICO.....	24
3.1 Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio).....	24
3.2 Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados.....	27
4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	30
4.1 Determinación de los factores clave de éxito.....	30
4.2 Análisis de las fuerzas del entorno externo.....	31
4.3 Análisis DOFA.....	32
4.4 Análisis al interior del sector industrial.....	33
4.4.1 Estructura del mercado en que se compite.....	34
4.4.2 Análisis de los competidores.....	35
4.4.3 Análisis de las fuerzas competitivas.....	39
4.5 Estructura del área comercial del sector.....	42
4.6 Mapa de productos y precios.....	44

4.7	Análisis del diente y del consumidor.....	48
5	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	49
5.1	Ficha técnica.....	49
	Metodología:.....	49
	Herramienta:.....	49
	Tamaño de la muestra:.....	49
5.2	Resumen ejecutivo.....	50
5.3	Definición del problema/oportunidad.....	50
5.4	Objetivos de la investigación de mercados.....	51
5.4.1	General.....	51
5.4.2	Específicos.....	51
5.5	Metodología aplicada.....	52
5.5.1	Ficha técnica evaluación asesores.....	52
5.6	Limitaciones.....	53
5.7	Hallazgos de la investigación.....	54
5.7.1	Niveles de conocimiento de la fuerza de ventas.....	54
5.7.2	Resultados evaluación Portafolio.....	71
5.7.2.1	Evaluación de la experiencia de los dientes.....	71
5.8	Conclusiones.....	81
5.9	Recomendaciones:.....	82
6	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	84
6.1	Objetivos del plan de mercadeo.....	84
6.1.1	General:.....	84
6.1.2	Específicos:.....	84
6.2	Formulación de las macro-estrategias.....	84
6.3	Plan táctico e indicador.....	85
6.4	Presupuesto.....	85
6.5	Punto de Equilibrio.....	87
6.6	BARRERAS INTERNAS.....	88
6.7	CONCLUSIONES.....	89
7	Anexos.....	91

7.1	Anexo 1. Encuesta a la fuerza de venta.....	91
7.2	Anexo2. Evaluación a clientes empresariales	104
8	Bibliografía.....	110

Tabla de contenido de Ilustraciones

Ilustración 1	Uso del internet en Colombia	20
Ilustración 2	Matriz Dofa.....	32
Ilustración 3	Análisis de las fuerzas competitivas de TigoUne	39
Ilustración 4	Estructura comercial de Telefónica.....	42
Ilustración 5	Estructura comercial de ETB.....	43
Ilustración 6	Estructura comercial de UNE.....	43

Tabla de contenido de Tablas

Tabla 1	Matriz del análisis cualitativo sobre los estudios realizados en satisfacción de cliente en servicios de telecomunicaciones	36
Tabla 2	Beach Market sector de las telecomunicaciones	38
Tabla 3	Lista de precios	44
Tabla 4	Segmentación del mercado de UNE.....	48
Tabla 5	Tamaño de la muestra de clientes.....	49
Tabla 6	Tamaño de la muestra Vendedores.....	53
Tabla 7	Resultados generales evaluación Vendedores	54

Tabla de contenido de Gráficos

Gráfico1	Procesos de venta para cliente nuevo.....	55
Gráfico2	Manejo de las herramientas de gestión	56
Gráfico3	Facturación de los planes de Voz	56
Gráfico4	Asesoría en facturación	57
Gráfico5	Cambios para los procesos de ventas.....	57
Gráfico6	Asesorías en fechas de corte factura	58
Gráfico7	Conocimiento en portafolio integrado	58
Gráfico8	Asesoría en beneficios de los productos.....	59
Gráfico9	Beneficios de los servicios	60
Gráfico10	Manejo de las herramientas de información	60

Gráfico11 Identificación de necesidades.....	60
Gráfico12 Asesoría en servicios	61
Gráfico13 Asesoría en portafolio a cliente	61
Gráfico14 Conocimiento en promociones.....	62
Gráfico15 Asesoría en normatividad de las telecomunicaciones	62
Gráfico16 Asesoría en portafolio integrado	63
Gráfico17 Conocimiento en los procesos.....	64
Gráfico18 Ingreso de ventas	64
Gráfico19 Asesoría en producto.....	65
Gráfico20 Asesoría en términos legales de la compañía.....	65
Gráfico21 Conocimiento de portafolio	65
Gráfico22 Conocimiento regulaciones.....	66
Gráfico23 Conocimiento en promociones.....	66
Gráfico24 Asesoría en el uso de los servicios.....	67
Gráfico25 Conocimiento en portafolio móvil.....	68
Gráfico26 conocimiento de la oferta	68
Gráfico27 Conocimiento en portafolio unificado.....	69
Gráfico28 Procesos de compra	69
Gráfico29 conocimiento de contratos	70
Gráfico30 conocimiento del cliente sobre Tigo y Une	72
Gráfico31 Medios de comunicación usados por nuestros clientes	73
Gráfico32 Percepción de la integración	74
Gráfico33 Servicio postventa.....	75
Gráfico34 Medios para la adquisición de productos	76
Gráfico35 Competitividad de portafolio	77
Gráfico36 Satisfacción en la atención.....	77
Gráfico37 Ingreso de ventas ante el cliente	78
Gráfico38 Atención durante la activación	78
Gráfico39 Satisfacción en productos	79
Gráfico40 Facturación de productos.....	80
Gráfico41Claridad en la factura.....	80
Gráfico42 capacidad de formador x cantidad de vendedores	83

1 ANTECEDENTES

1.1 Introducción

El propósito de esta investigación fue evaluar el conocimiento que tiene a hoy todo el equipo comercial sobre el portafolio que tiene la compañía TigoUne, dado a que con la fusión cada uno de los equipos comerciales debe conocer en su totalidad el portafolio cruzado.

Todo lo anterior, presenta una gran satisfacción y servicio al cliente que generan cada uno de los comerciales en los momentos de verdad con los clientes de la compañía, igualmente se identificó que no se presentaron mayores afectaciones en la fusión de las dos compañías, por el contrario los clientes perciben el hecho como una mejor oferta de servicio integrados.

Con esta investigación se pudieron generar los planes de acción adecuados de acuerdo a las necesidades área de formación y los equipos comerciales.

1.2 Justificación del plan

TigoUne entrega soluciones integrales e innovadoras de comunicaciones, se anticipa y supera las necesidades de sus clientes, desarrolla su negocio con altos estándares de calidad y servicio, apoyado en talento humano comprometido y tecnología adecuada, por medio de una gestión empresarial eficiente y con compromiso social.(Telecentros, 2014)

En este momento UNE está teniendo una transformación organizacional pasando por un esquema de integración de portafolios de dos UEN de UNE y Tigo, con el fin de conformar un sólo portafolio para el sector empresarial, la vicepresidencia encargada de dicha integración que no sólo es de portafolio sino también de las áreas administrativas, es denominada hoy a Vicepresidencia B2B.

El marketing es un tema importante para TigoUne y dentro de estas dos empresas existen las gerencias experiencia con el cliente, ventas, mercadeo y producto, está dos últimas son las encargadas directa del marketing externo en UNE, sin embargo, el área encargada de posicionar internamente la integración de portafolios es el área de Entrenamiento B2B, la cual debe generar el plan estratégico de mercadeo para posicionar la integración de los portafolios en la fuerza de ventas.

El nuevo portafolio estará dirigido a satisfacer necesidades específicas de los diferentes segmentos de mercado de la compañía, pero se considera que falta mucho desarrollo e investigación para lograr un posicionamiento dentro de la fuerza de venta de algún plan estratégico de mercadeo, siendo el sector de la telecomunicaciones tan competido muchas veces se debe reaccionar con planes de mercadeo internos enfocados no sólo con el precio, lo cual permitiría reflejar en la fuerza de ventas un buen conocimiento del producto que terminará siendo decisivo a la hora de realizar la compra de los servicios de la compañía.

Igualmente la importancia de la realización de este plan de mercadeo radica a que el puesto que ocupo actualmente comprende el manejo de todos los medios de comunicación de la fuerza de ventas B2B y es desde donde se evidencia la necesidad de la fuerza de ventas sobre la ejecución de un plan para la motivación para conocer el nuevo portafolio de productos B2B, dejando a la vista que desde el área de entrenamiento no existe un plan ni de despliegue ni de mercadeo para la formación de cada vendedor, es decir, que si el plan que se encuentra en desarrollo culmina, podrá aplicar en el área.

1.3 Reseña histórica de la empresa

"El día 14 de agosto 2014 en la ciudad de Medellín se realiza la firma de la escritura pública de fusión entre UNE EPM Telecomunicaciones S.A. y Millicom Spain Cable S.L., EPM y Millicom efectuaron el cierre de la transacción para integrar sus intereses en los negocios fijo y móvil en Colombia, representados por UNE EPM Telecomunicaciones y sus subsidiarias, y Colombia Móvil-TIGO.

Con esta alianza se busca crecer y combinar las fortalezas complementarias de UNE y Tigo, el objetivo principal radica en que los colombianos tendrán acceso a una nueva alternativa integrada que ofrecerá una amplia variedad de soluciones digitales a millones de hogares y empresas en Colombia, incluyendo telefonía fija y móvil, Internet de banda ancha y móvil y televisión por suscripción (integración de portafolios).

Debido a que UNE era una empresas publica la Asamblea de Accionistas eligió una nueva Junta Directiva, compuesta por siete integrantes –cuatro nombrados por Millicom y tres por EPM– que posteriormente nombró a Esteban Iriarte como el Presidente de la compañía

fusionada. El ejecutivo se ha desempeñado como Presidente de Colombia Móvil-TIGO y cuenta con más de 12 años de experiencia en el sector de servicios TIC fijos.

La Junta Directiva de la compañía fusionada está compuesta, en lo que respecta a los miembros principales, por Hans-Holger Albrecht, Mario Zanotti, Martin Lewerth, Juan Pungiluppi, Carlos Enrique Piedrahíta Arocha, Federico Arango Toro y Juan Esteban Calle Restrepo, quien la presidirá. "(EPM, 2014)

1.3.1 Acerca de EPM

"El Grupo EPM, propietaria del 50 % más 1 de UNE EPM Telecomunicaciones S. A. e indirectamente de Edatel, Emtelco, ETP, y Colombia Móvil S.A. ESP, nació hace 59 años como una empresa de servicios públicos domiciliarios con autonomía administrativa y presupuestal, de propiedad del Municipio de Medellín, capital del departamento de Antioquia en la República de Colombia. "(EPM, 2014)

Hoy sigue siendo pública y lidera un grupo internacional conformado por 55 empresas, 17 de ellas en Colombia y el resto en Guatemala, El Salvador, Panamá, Chile, México, Estados Unidos y España, en los sectores de energía eléctrica, gas natural, agua potable, saneamiento básico y Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

El Grupo EPM es el segundo más importante en Colombia y el primero en servicios públicos domiciliarios. Hoy atiende a más de 13 millones de colombianos y a otros 7 millones de clientes en Centroamérica.

1.3.2 Acerca de Millicom

"Millicom es una compañía líder de telecomunicaciones y medios, dedicada a los mercados emergentes de América Latina y África, que marca el ritmo en la provisión de soluciones de estilo de vida digital, brindando acceso al mundo, principalmente a través de dispositivos móviles. Operando en 14 países, principalmente bajo la marca TIGO, Millicom ofrece servicios y productos innovadores centrados en las necesidades del usuario. A nivel mundial, Millicom emplea a más de 10.000 personas y presta servicios móviles, de cable y banda ancha, contenido de TV y financieros a más de 50 millones de clientes a nivel mundial, fundada en 1990"(EPM, 2014).

1.3.3 Acerca de UNE

"UNE es una empresa que presta servicios de Tecnologías de Información y Comunicación en Colombia y en el exterior, a través de sus filiales Cinco Telecom Corporation y Orbitel Comunicaciones Latinoamericanas, en Estados Unidos, Canadá y España. De la mano de sus empresas filiales en el país (Eutelco, Edatel y ETP), UNE cubre más del 70% de la población urbana y está presente en 767 municipios de los 32 departamentos del territorio nacional."(EPM, 2014)

"Provee más de 4 millones de servicios en Colombia, tanto para hogares como para clientes corporativos y pymes. Es el proveedor líder de servicios de telefonía fija, con 1.945.081 líneas y segundo en servicios de banda ancha, con 1.400.000 suscriptores, y en el mercado de la televisión por suscripción, con más de un millón de usuarios. Igualmente, es líder en Internet

Móvil de alta velocidad 4G LTE, pues fue la primera empresa en montar y operar una red comercial de este tipo en Colombia y en Latinoamérica."(EPM, 2014)

1.3.4 Acerca de TIGO

"TIGO está presente en Colombia desde el año 2006 y está comprometida en conectar a las personas y las empresas al mundo de hoy, ofreciendo servicios de telecomunicaciones confiables e innovadores con justicia y transparencia. A la fecha, más de 7 millones de colombianos usan los servicios de TIGO. TIGO es la marca con la que opera Colombia Móvil S.A. ESP., subsidiaria de UNE."(EPM, 2014)

1.4 Definición del sector en que compete la empresa

Las telecomunicaciones son la actual definición que tiene la forma de comunicación a distancia entre seres humanos y consiste en la transmisión de un mensaje comprendido por un emisor y un receptor al igual que un mensaje, en todo su proceso de comunicación que a hoy se puede denominar como la transferencia de datos unidireccional y bidireccionalmente dado a que es bastante común la interacción entre los emisores y receptores.

A hoy las empresas que prestan el servicio de telecomunicaciones lo hacen como mediadores del mensaje que algún emisor difunde para ser decodificado y todo esto por algún medio o intermediario, en este caso las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones.

"Las telecomunicaciones son ya una constante en la vida de las personas y hoy no es posible concebir el mundo sin ellas. Pero, ¿qué son las telecomunicaciones? Se trata de un

conjunto de técnicas que permiten la comunicación a distancia, lo que puede referirse a la habitación de al lado o a una nave espacial situada a millones de kilómetros de distancia. Los orígenes de las telecomunicaciones se remontan a muchos siglos atrás, pero es a finales del siglo XIX, con la aplicación de las tecnologías emergentes en aquel momento, cuando se inicia su desarrollo acelerado. Ese desarrollo ha ido pasando por diferentes etapas que se han encadenado de forma cada vez más rápida: telegrafía, radio, telegrafía sin hilos, telefonía, televisión, satélites de comunicaciones, telefonía móvil, banda ancha, Internet, fibra óptica, redes de nueva generación y otras muchas páginas que aún quedan por escribir." (Roca, 2012)

La política sectorial de telecomunicaciones se ha enfocado en el cubrimiento y aumento del uso de los servicios de telecomunicaciones en todo el territorio colombiano, buscando hacer de este sector uno atractivo para la inversión y desarrollo modernizando la infraestructura y así diversificar la oferta de servicios de los empresarios a hoy dedicados a este sector.

Con lo que se busca suplir no sólo necesidades básicas sino también de autorrealización, de esta manera se hallará una satisfacción total de los clientes, lo cual se verá reflejado en uno de los momentos de verdad más importantes de la compra y es la toma de la decisión, donde aparte de muchos otros factores influyen el conocimiento del vendedor sobre el portafolio de la compañía.

"El mercado de telecomunicaciones colombiano se caracteriza hoy por una marcada presencia de empresas públicas en los segmentos de voz y larga distancia, y por una amplia participación de inversión extranjera en los segmentos de valor agregado y telefonía móvil, en un 19% y 73% respectivamente. Las empresas de telefonía local con carácter privado, representan un pequeño porcentaje (3,1%) del total de líneas instaladas en el país, porcentaje muy bajo si se compara con otros países de Latinoamérica." (Educación, 2012).

1.5 Reseña histórica del sector

La necesidad de comunicación entre comunidades y seres humanos nace años atrás, sin embargo la tecnificación de los medios implementados para dicha actividad se reflejaron progresivamente de acuerdo a las necesidades y situaciones presentadas en años atrás.

Actualmente estamos acostumbrados a coexistir con todo tipo de servicios que nos facilitan la comunicación entre personas, pero la experiencia con estos sistemas es relativamente reciente lo que ha dificultado la interacción en algunos segmentos de la población. A lo largo de la historia las señales han ido evolucionando en cuanto a su variedad y complejidad, para ajustarse a las necesidades de comunicación del hombre, esta evolución de las comunicaciones entre personas se ha beneficiado en gran medida de los avances tecnológicos experimentados en todas las épocas, que han ido suprimiendo las barreras con "el uso de nuevos tipos de señales y el desarrollo de nuevos medios de transmisión, adaptados a las crecientes necesidades de comunicación, han sido fenómenos paralelos al desarrollo de la historia. es de esta manera como el ser humano va generando la evolución de su especie, lo cual se ve reflejado en la historia con los siguientes items:

- 1876 (10 de marzo): Graham Bell inventa el teléfono, en Boston, mientras Thomas Watson construye el primer aparato.

- 1927 (11 de Enero): Se realiza la primera transmisión de radiotelefonía de larga distancia, entre USA y el Reino Unido, a cargo de AT&T y la British Postal Office.

- 1948 (1 de Julio): Tres ingenieros de Bell Laboratories inventaron el transistor, lo cual, sin ninguna, supuso un avance fundamental para toda la industria de telefonía y comunicaciones.

- 1951 (17 de Agosto): Comienza a operar el primer sistema transcontinental de microondas, entre Nueva York y San Francisco.
- 1956 (a lo largo del año): Comienza a instalarse el primer cable telefónico trasatlántico.
- 1963 (10 de Noviembre): Se instala la primera central pública telefónica, en USA, con componentes electrónicos e incluso parcialmente digital.
- 1965 (11 de Abril): En Succasunna, USA, se llega a instalar la primera oficina informatizada, lo cual, sin duda, constituyó el nacimiento del desarrollo informático.
- 1984 (1 de Enero): Por resolución judicial, la compañía AT&T se divide en siete proveedores (the Baby Bells), lo que significó el comienzo de la liberación del segmento de operadores de telecomunicaciones, a nivel mundial, el cual progresivamente se ha ido materializando hasta nuestros días.

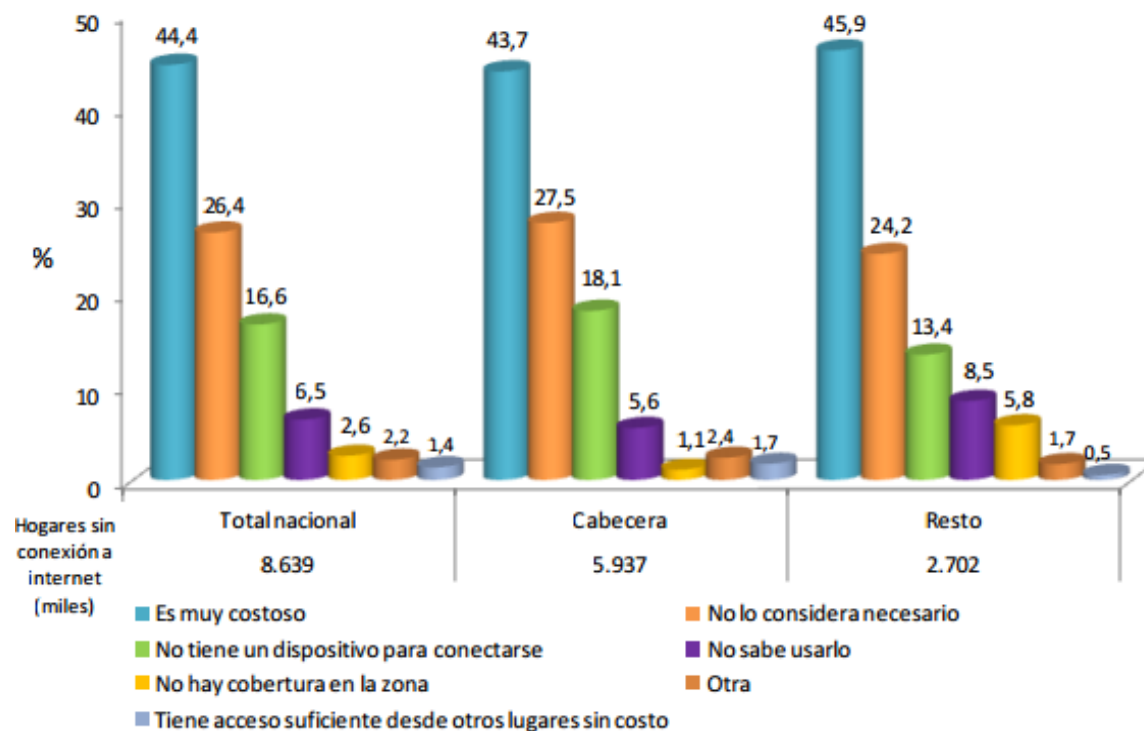
Desde 1995 hasta el momento actual los equipos han ido incorporando tecnología digital, lo cual ha posibilitado todo el cambio y nuevas tendencias a las que asistimos. Se abandona la transmisión analógica y nace la modulación por impulsos codificados o, lo que es lo mismo, la frecuencia inestable se convierte en código binario, estableciendo los datos como único elemento de comunicación." (tecnologiasdeinfiorunesr, 2015)

En Colombia se inicia con la adopción de las telecomunicaciones en 1993 a un paso muy lento lo cual catalogó a Colombia como un país subdesarrollado, comparándolo con la evolución del resto de países a nivel mundial, ya que el resto de países habían puesto en marcha planes que incluían las comunicaciones inalámbricas cuando en nuestro país la idea de adoptar este modelo era remota, lo cual generó un atraso en el desarrollo económico y evolutivo de las pequeñas, medianas y grandes empresas de Colombia.

El gobierno ha implementado estrategias y actividades para desarrollar una cultura digital de aprovechamiento de las tecnologías emergentes y maduras en pro de alcanzar altos índices de productividad, competitividad y aprovechamiento de lo que los avances tecnológicos nos permiten para disminuir la tasa de analfabetismo digital en Colombia. Pero equivocadamente los diferentes usuarios de internet y TICS en general han hecho de estas herramientas poco uso, en algunas ocasiones un uso no aprovechado, aun no logramos identificarnos con este modelo y no lo ponemos en la práctica para nuestras actividades, ni mucho menos en las productivas.

Se puede ver como efectivamente las empresas y personas en general dan un uso no adecuado de las tecnologías y por ende su productividad y grado de competitividad no es comparable con la de los países cuya economía es más robusta y su impedimento cultural para la penetración de tecnologías emergentes no es tan fuerte. De lo anterior que la forma de medir que tan competitiva es un nación a nivel tecnológico no debe radicarse en cuantos usuarios de internet o telefonía móvil se encuentran registrados, si no en como ellos usan esta herramienta como recurso para promocionar sus servicios, establecer productos, sistemas de producción, de comercialización, servicio al cliente y de posicionamiento de mercado. (bucelectronica, 2009)

Ilustración 1 Uso del internet en Colombia



Fuente: (DANE, 2013)

De acuerdo a lo que se ha mostrado es de suma importancia el ejercicio que viene haciendo el gobierno nacional a través del Consejo Nacional de Competitividad cuando quiere a toda costa desarrollar un marco normativo e institucional que incentive la competencia y la convergencia tecnológica de acuerdo a una tendencia universal en sector industrial. (bucelectronica, 2009)

2 ALINEACIÓN DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1 Misión de UNE TIGO

Nos reconocerán en el 2020 como la primera opción de los clientes de valor, al superar con excelencia sus expectativas de comunicación.

¿Qué son clientes de valor?

Son todas aquellas personas o empresas que se benefician utilizando activamente nuestros servicios y nos retribuyen rentable y responsablemente por los mismos.

2.2 Visión de UNE TIGO

Somos una empresa en Bogotá del Grupo empresarial EPM. Como equipo calificado, reconocido por nuestro compromiso y tenacidad, diseñamos e implantamos soluciones de alto valor para clientes de segmentos rentables, ofreciendo un crecimiento sostenible a nuestros accionistas.

2.3 Valores de UNE TIGO

1. Foco en el Cliente: Ganando su confianza día a día a través de nuestra capacidad de satisfacerlos y anticipar sus necesidades.

2. Orientación a Resultados: En una empresa en donde tengamos objetivos claros y retadores, los cuales estamos dispuestos a cumplir con excelencia y oportunidad.

3. Innovación: Permanentemente buscando soluciones creativas para nuestra empresa y nuestros clientes, que haga que su vida sea más simple y placentera.

4. Agilidad: En donde actuemos más rápido que la competencia para llegar con soluciones a nuestros clientes.

5. Trabajo en Equipo: Con un objetivo común en donde todos aportamos lo mejor de nosotros mismos en forma respetuosa y armónica.

6. Responsabilidad Social Empresarial: Propendiendo por el mejoramiento social, y económico en las comunidades en las que actuamos, procurando generar el mayor impacto para su sostenibilidad y progreso.

2.4 Estrategia competitiva de la empresa

Una de las competencias estratégicas de la compañía consiste en la creación de servicios acorde a la necesidad de su cliente, es decir, en UNE TIGO existen productos y paquetes de productos, no obstante el mercado atendido demanda paquetes que no se han diseñado en la compañía, sin embargo, buscando atender todo el mercado con cada una de sus demandas UNE ha diseñado áreas que se encargan de diseñar paquetes a la medida de cada uno de nuestros clientes, esto es solo para el segmento de Gran Empresa y Gobierno, dicho grupo recibe la propuesta del ejecutivo de acuerdo a la necesidad del cliente, paso seguido analizan la factibilidad y posteriormente proceden al proceso de ingreso e instalación del producto o servicio.

Otra gran ventaja es que la empresa por ser fundada por EPM y Creada en la ciudad de Medellín, hace que cada habitante sienta un compromiso patriota con la ciudad, al igual UNE en

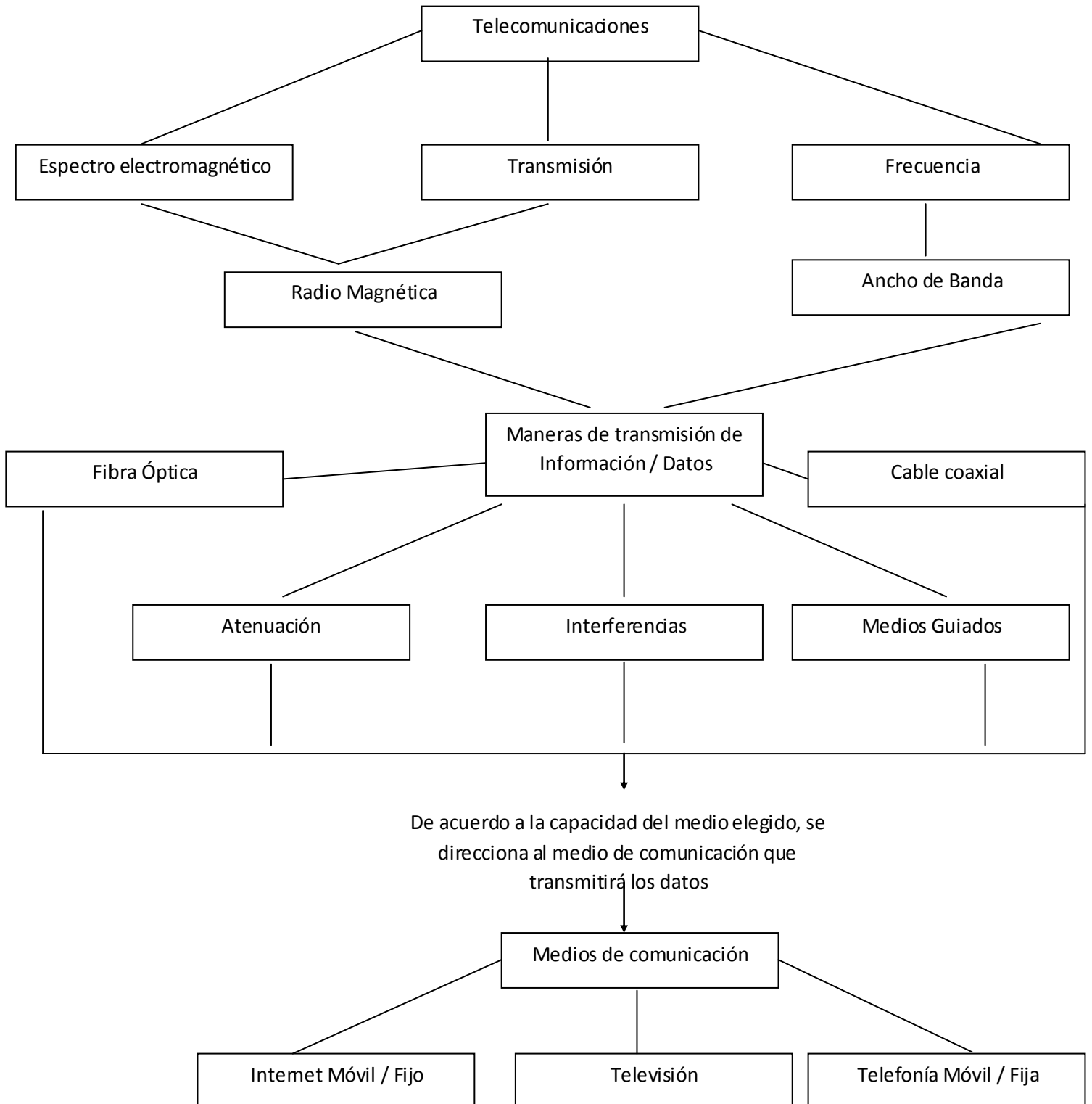
su momento se enfocó en el apoyo a proyectos de la región que han ayudado al avance de lo que hoy denomina a Medellín como la ciudad de la innovación, algunos de los aportes realizados por la empresa líder en el mercado antioqueño en las telecomunicaciones:

- "Desarrollar un proceso de integración con diferentes organizaciones.
- El empaquetamiento de servicios será la gran ventaja competitiva de Une, que traerá menores precios y mayor oferta a los usuarios.
- Se espera mayor oferta, tecnología y menores precios.
- Acelerar la conectividad es la clave para agilizar la velocidad del desarrollo.
- Estrategia con acento social encaminado a cerrar la brecha digital y lograr mayores y mejores accesos a las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- Identifica prácticas de consumo y diseña las soluciones a la medida de las necesidades del cliente.
- Presta servicios de telecomunicaciones, que incluyen soluciones integradas para todos sus segmentos de clientes a través de estrategias de diferenciación.
- Fidelización y generación de valor agregado."(unepm, 2015)

3 MARCO TEÓRICO

3.1 Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)

Ilustración 23 Proceso de las telecomunicaciones y sus servicios



"La principal razón por la cual se han desarrollado las redes de telecomunicaciones es que el costo de establecer un enlace dedicado entre dos usuarios de una red sería elevadísimo, sobre todo considerando que no todo el tiempo todos los usuarios se comunican entre sí. Es mucho mejor contar con una conexión dedicada para que cada usuario tenga acceso a la red a través de su equipo terminal, pero una vez dentro de la red los mensajes utilizan enlaces que son compartidos con otras comunicaciones de otros usuarios. Comparando nuevamente con los transportes, a todas las casas llega una calle en la que puede circular un automóvil y a su vez conducirlo a una carretera, pero no todas las casas están ubicadas en una carretera dedicada a darle servicio exclusivamente a un solo vehículo. Las calles desempeñan el papel de los canales de acceso y las carreteras el de los canales compartidos."(digital, 2013)

Al hablar de telecomunicaciones nos estamos refiriendo a “comunicación a distancia” a un proceso que consiste en transmitir un mensaje e intercambiar información a otras personas desde un punto a otro. Es la forma de comunicarse con las grandes masas de personas ya sea por televisión, radio, internet, etc.

Debemos estar consientes que las telecomunicaciones nos cambia la vida, ya que nos lleva al progreso por los distintos servicios que nos ofrece, como el uso de la Internet, los teléfonos móviles, los teléfonos con videoconferencias y las nuevas tecnologías de la comunicación, todo esto es parte de las telecomunicación y que de una u otra forma están presentes en el desarrollo de los seres humanos.

Cuando se decide utilizar las telecomunicaciones como facilitadoras de la comunicación se debe conocer la trasmisión (Es un conjunto de uno o más dispositivos electrónicos que convierten la información de la fuente original en una señal que se presta para transmitirse a

través de un determinado medio hasta el receptor), la frecuencia (la cantidad de veces que sucede un movimiento periódico, cómo puede ser una sonda senoidal de voltaje o corriente, el tiempo que se decida usar el servicio). Cada inversión completa de a onda se le llama ciclo. La unidad básica de es el Hertz (Hz) y es igual a un ciclo por segundo ($1\text{ Hz} = 1\text{ cps}$) y cuanto espectro electromagnético (Es el conjunto de ondas electromagnéticas que se propagan de manera ondulatoria y con una velocidad constante. Las ondas electromagnéticas se dividen en luz visible, infrarroja, ultravioleta, rayos x, rayos gama, radiofrecuencia y microondas. Cada onda se diferencia en la frecuencia y la longitud) tiene la empresa con la que contrato los servicios, estos datos pueden ser un gran valor agregado, pues esto garantizará que mis medios funciones adecuadamente.(digital, 2013)

El medio de transmisión es el enlace de tipo eléctrico u óptico entre el transmisor y el receptor, siendo el punto de unión entre la fuente y el destino final. Entre los medios de transmisión existen medios guiados y los no guiados; en los primeros el canal por el que se transmite la información de señales es un medio físico (por medio de un cable) y en los no guiados las señales viajan a través de radiofrecuencia, es decir, el aire es el medio de la transmisión. Ejemplos de medios guiados serían los cables de tipo par trenzado, cable coaxial y de fibra óptica. Ejemplos de medios no guiados serían los microondas, los satélites, las ondas de radio o los rayos infrarrojos. (Figueras, 2002. p. 23).

Posteriormente se elije el medio (internet, TV o Telefonía), pero se debe conocer que maneras o formas de transmisión usará, por ejemplo Fibra Óptica (es un medio de transmisión, empleado habitualmente en redes de datos, consistente en un hilo muy fino de material transparente, vidrio o materiales plásticos, por el que se envían pulsos de luz que representan los datos a transmitir.), Atenuación (Disminución de la amplitud de una señal durante su

transmisión.), Interferencias (s un fenómeno en el que dos o más ondas se superponen para formar una onda resultante de mayor o menor amplitud), Medios Guiados (Transmisión de datos por impulsos eléctricos o lumínicos) y/o Cable coaxial (es un cable utilizado para transportar señales eléctricas de alta frecuencia que posee dos conductores concéntricos), igualmente esto garantizará el buen funcionamiento del servicio, con estos conocimientos identificarás en dónde presenta problemas tus servicios.

3.2 Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados

El marketing se refiere a los clientes, su definición más sencilla es la siguiente: el marketing es la administración de las relaciones redituables con el cliente. El marketing tiene dos metas que son atraer nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades.

Principios de plan de marketing (Kotler, 2003,p. 23):

1. Entender el mercado y las necesidades y los deseos del cliente.
2. Diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente.
3. Elaborar un programa de marketing integrado que proporcione un valor superior.
4. Establecer relaciones redituables y lograr el deleite del cliente.
5. Captar valor de los clientes para obtener utilidades.

El área de mayor importancia en una compañía termina siendo las comerciales, ya que son quienes ingresan los fondos monetarios a la empresa, sin embargo todas las áreas son de gran importancia, tanto que el entorno externo analizando el propio portafolio, los objetivos corporativos, la misión y visión y toda la proyección que se tenga en corto o mediano plazo, todo

esto es la base de una investigación de mercado, que a fin de cuentas servirá para generar respuestas a las necesidades que se tiene como negocio.

Para planear estrategias de marketing eficaces, la compañía necesita conocer tanto como sea posible acerca de sus competidores. Debe comparar constantemente sus estrategias de marketing, productos, precios... canales y promoción con los de sus competidores cercanos. De esta forma, la compañía descubrirá áreas de ventajas y desventajas competitivas potenciales. El análisis de competidores implica primero identificar y evaluar a los competidores, y después decidir a cuáles de ellos se debe atacar o evitar. (Armstrong, 2007, p. 134)

“La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso. La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones”. (Malhotra, 2008, p. 66).

Las investigaciones de mercado permiten identificar las necesidades de un mercado específico, por ejemplo: (SECOFI, 2000, p. 203)

- Tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo.

- La investigación va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente.
- Indicará qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio.
- Proporciona información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.
- Una investigación de mercado debe exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.

Una vez que ha identificado y evaluado a sus principales competidores, la compañía debe diseñar amplias estrategias de marketing, que le permitan lograr una ventaja competitiva ofreciendo un valor superior al cliente. Pero, ¿cuáles estrategias de marketing amplias podría usar la compañía? ¿Cuáles son mejores para una compañía en particular, o para las distintas divisiones y productos de la compañía? (Armstrong, 2007, p. 109)

4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1 Determinación de los factores clave de éxito

Existen varios factores claves que garantizan el éxito de la compañía, uno de ellos es la evolución tecnológica que le brinda a la ciudad de Medellín, lo que hace que el sector antioqueño sienta un mayor patriotismo por la empresa y esto influencia la toma de decisión a la hora de adquirir los productos o servicios de UNE

UNE es catalogada por los antioqueños como el hijo de EPM, por ello cobra relevancia el sentido de pertenencia que se tiene con la marca y la empresa.

Otro de los factores es la creación de paquetes con los productos o servicios bajo la demanda de cada cliente empresarial, convirtiéndose no sólo en el proveedor de medios para transmitir información, si no que por el contrario se convierte en el aliado de la empresa para llevar a cabo los objetivos del cliente.

En cuanto a la educación que se les brinda a los clientes de la compañía, es parte importante de la satisfacción del consumidor ya que capacitamos a los empleados del cliente para el manejo de la tecnología dentro de su empresa.

Por la parte de servicio al cliente, se puede afirmar que al momento de la cuenta se garantiza la existencia de un buen personal a al disposición con el fin de que encuentre la mejor solución para la empresa de nuestros clientes, esto es garantizable ya que el personal de une se encuentra capacitado para la función, ya que el personal de ventas es evaluado cada 4 meses con el fin de conocer el estado de propiedad del producto en cada uno, allí se identificas oportunidades de mejora que son mitigadas con capacitación, buscando brindar una excelente atención al público.

Por último u no menos importante uno de los factores de éxito de la compañía ha sido y seguirá siendo la innovación tecnológica, ya que una busca siempre ingresar al mercado los productos que no existe en ningún otro portafolio de telecomunicaciones, es por ello que una trajo el 4G a Colombia.

4.2 Análisis de las fuerzas del entorno externo

Factores externos a analizar de TigoUne

Factores Políticos:	Factores Económicos:
1- La legislación del ministerio de las TIC ha creado leyes para la limpia competencia de las empresas de telecomunicaciones (Redacción Investigación, 2013) 2- La seguridad brindada (Torres de Comunicaciones) se ha visto en riesgo gracias a los constantes conflictos militares (Redacción web, 2014) 3- Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones para que Colombia esté al nivel de los países desarrollados en materia de comunicaciones y tecnologías de la información. (Redacción tecnósfera , 2015)	1-Servicios de tecnología accesibles para todos los estratos socioeconómicos (portafolio.co, 2015) 2- La expansión de redes LTE o niveles de alta conexión a internet móvil impulsa la internacionalización del sector generarán en las compañías mayores capacidades en las tasas de transferencia de datos, eficiencia en costos, optimización del espectro y, por ende, ampliar el portafolio de servicios para todos los usuarios (Redacción Investigación, 2013) 3- La competencia abierta y la globalización de los servicios genera una fuerte tendencia de crecimiento (Rojas, 2015) 4- La regulación de precios por parte de la CRC factor clave para la competencia transparente (Redacción economía y negocios, 2013)
Factores Sociales:	Factores Tecnológicos:
1- La necesidad de comunicación de todas las personas es un mercado en potencia. (Espectador, Se vienen muchas contras operadoras de telefonía móvil, 2013) 2- EL buen servicio que se preste sobre lo que se ofrece será determinante para el posicionamiento de la (Botero, 2012) 3- El auge de las redes sociales ha hecho volcar a las empresas a prestar un servicio al cliente de manera virtual (Dinero, 2015)	1- Las alianzas internacionales permite la evolución de la empresa en cuenta a procesos tecnológicos, lo que le permite a los consumidores estar a la vanguardia de la tecnología. (Empresarios, 2014) 2- La falta de cobertura en regiones lejanas a inhabilitado la extensión de empresas de telecomunicaciones en determinados sectores del país (Espectador, 2015) 3- El obligado vanguardismo del mercado lo hace propenso a cerrar y obtener negocios y maquinaria que preste el servicio de última tecnología (Rojas, 2015)

4.3 Análisis DOFA

Ilustración 2 Matriz Dofa

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Normas que limitan la instalación de torres para ampliar cobertura. • Zonas en el país con difícil acceso. • Falta de un buen servicio al cliente • Falta de conocimiento en el portafolio fijo o móvil "Crosseling" 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de acceso a los principales mercados (sector privado y sector gubernamental) llegando a todo el país. • Ampliación de cobertura, tanto en Internet, como en telefonía fija, móvil y televisión. • Oportunidad de ampliar mercados geográficamente • Los planes de progreso tecnológicos son áreas de oportunidad para expandir el mercado de las TIC
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • la competencia abierta y la globalización de los servicios genera una fuerte tendencia de crecimiento • Servicios de tecnología accesibles para todos los estratos socioeconómicos • La regulación de precios por parte de la CRC factor clave para la competencia transparente 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos armados al margen de la ley que pueden atacar la infraestructura. • Las distintas normas que se expiden a nivel regional que limitan la instalación de torres o nodos donde se colocan las antenas para dar cobertura a los distintos servicios que dependen de las disposiciones de los consejos municipales y alcaldías.

Los anteriores hallazgos permiten denotar que TigoUne continua siendo la empresa de prestación de servicios de telecomunicaciones de preferencia para los antioqueños, no solo porque es una empresa paisa lo hacen también dado a que es una empresa que busca hacer de Medellín la ciudad más innovadora del mundo, ofreciendo y trayendo servicios de que denotan evolución en cuento a las formas de transmitir información entre los seres humanos.

Con la unión de los dos portafolios se hace más dinámica la manera de ofrecer los servicios, al igual que se convierte en una empresa más completa puesto que a hoy brinda soluciones fijas y soluciones móviles, sin embargo la falta de conocimiento de los portafolios de las empresas fusionadas hacen que al cliente hoy se le ofrezca una cosa y lo que obtiene es otra, para fortalecer este tema se requiere de una fuerza de ventas muy bien capacitadas en los portafolios Fijo y Móvil.

4.4 Análisis al interior del sector industrial

El sector de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se toma como un sector dinámico de la economía colombiana, ya que ha demostrado un incremento en el uso de sus servicios, mejorando notablemente sus indicadores y arrojando resultados positivos en el desarrollo de las empresas colombianas.

Gracias a la innovación y avances de las empresas de telecomunicaciones, hoy las pyme de Colombia evolucionan de la mano de las innovaciones que se adquieren en el mercado de las tics, lo que genera un gran incremento en la demanda de servicios de Telecomunicaciones, tornándose en una gran oportunidad de potencializar dicho mercado.

El servicio de acceso a Internet es quizás el más relevante para el consumidor en el momento de adquirir un plan de empaquetamiento tecnológico, y este servicio impulsa a todo el sector de las TIC. Colombia ha demostrado su interés por adquirir servicios de Internet fijos y móviles; en el año 2009, el incremento en la instalación de este servicio fue de un 45,94% con respecto al año anterior. (Combariza, 2012, p. 13)

Las empresas que a hoy pueden prestar los servicios de telecomunicaciones o sustitutos en su defecto son (Combariza, 2012, p. 15):

- EPM con 22,71%
- Claro con 20,93%
- ETB con 20,07%
- Movistar con 19,07%

Colombia de la mano con el sector privado de las telecomunicaciones ha adquirido compromisos para favorecer el sector, con el fin de apoyar el Plan Nacional de las Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones con el fin de posicionar a Colombia como vanguardista en cuanto a pymes en las telecomunicaciones como aliados para sus desarrollos empresariales.

Las empresas de telecomunicaciones a hoy se encuentran generando innovaciones en temas como infraestructura de las redes, cobertura de los servicios a nivel nacional, educación para el adecuado uso e implementación de las TICs, en dicho recorrido se han presentado situaciones desfavorables para el adecuado cumplimiento de los compromisos mencionados como por ejemplo los costos y accesos a la infraestructura que a hoy contamos en Colombia sin contar los pocos recursos que el estado suministra para el desarrollo tecnológico del país.

4.4.1 Estructura del mercado en que se compete

Una Tigo se encuentra dentro de la estructura de mercado de Competencia Perfecta ya que se cuenta con más empresas que ofrecen los mismos productos que la compañía vende, ninguno de los clientes o vendedores son influenciadores de precios, es por todo esto que la estructura de mercado de UNE es de competencia perfecta.

En cuanto a los diferenciadores entre compañía y compañía de telecomunicaciones se puede argumentar que no cuentan con diferencias sustanciales ya que las existentes son de precios en los productos se encuentran valores agregados pero no diferenciadores.

Todos los clientes de Tigo Una cuentan con información completa y gratuita. La transparencia exigida por la CRC obliga a la compañía a ofrecerla al consumidor de manera inmediata, es importante que todos los clientes en potencia denoten la legalidad con el servicio

ofreciendo toda la información del mismo; permitiendo una comparación de precios y/o calidad de los servicios que se le ofrecen.

4.4.2 Análisis de los competidores

Es de gran importancia aclarar que un competidor no es la empresa que vende el mismo producto de mi portafolio, por el contrario un competidor es la empresa que sea capaz de ofrecer un producto con especificaciones similares, con más o mejores beneficios y a un costo menor que el del portafolio de la empresa que está siendo analizada, es a lo que hoy se denomina como un producto sustituto.

La rivalidad entre los competidores del sector de las telecomunicaciones en Colombia hoy está determinado por el crecimiento del mercado, entre más familias mayor es la necesidad del portafolio que a hoy nos ofrecen dichas empresas

Según el estudio realizado por la Facultad de Administración en la Universidad del Rosario en análisis competitivo de Telmex (Claro) Telefónica (Movistar) y UNE (Tigo Une) se concluye en la siguiente tabla, en donde se analizaron los siguientes ítems: (Combariza, 2012, p. 23)

- No hay imitación
- Imitación parcial
- Imitación total
- No satisface esa necesidad

La siguiente matriz de análisis cualitativo evalúa el servicio al cliente de las empresas prestadoras de servicios de Telecomunicaciones en Colombia, se calificó siendo 1 el menor puntaje y 5 el mayor puntaje

Tabla 1 Matriz del análisis cualitativo sobre los estudios realizados en satisfacción de cliente en servicios de telecomunicaciones

Variable		Empresas			
Categoría	Peso (%)	Necesidad	Telmex	Telefónica	UNE
Precio	25	Precios bajos	3	3	3
		Variedades en formas de pago	3	3	2
		Diferenciación por estrato	4	3	3
		Descuentos	1	3	3
		Sumatoria	11	12	11
		Calificación	2,75	3	2,75
Promoción	12,50	Publicidad	3	3	3
		Voz a voz	3	3	3
		Sumatoria	6	6	6
		Calificación	0,75	0,75	0,75
Servicios	12,50	Servicio 24 horas	1	1	4
		Agilidad de instalación	3	3	3
		Garantías	3	3	3
		Cobertura	3	3	2
		Servicio técnico	3	3	3
		Sumatoria	13	13	15
		Calificación	1,625	1,625	1,875

(Combariza, 2012, p. 34)

Producto	25	Calidad	3	3	3
		Variedad	2	3	2
		Diversidad de canales	3	3	3
		Capacidad de Internet	1	3	1
		Paquetes establecidos	3	3	3
		Paquetes personalizados	4	1	1
		Tarjetas	1	4	2
		Sumatoria	17	20	15
		Calificación	4,25	5	3,75
Tecnología	25,00	I&D	3	3	3
		Fibra óptica	3	3	3
		Satélites-antenas	3	3	3
		WiMAX	4	4	1
		Software	3	3	3
		Sumatoria	16	16	13
		Calificación	4	4	3,25
Total			13,375	14,375	12,375

(Combariza, 2012, p. 34)

En la anterior matriz se discrimina la calificación de la empresa en cinco variables: tecnología, Producto, Promoción, Precio y Producto y utilizando una calificación en la escala de 1 a 4, siendo uno malo y cuatro muy bueno.

Allí se concluye que en cuanto a servicios UNE obtiene muy buena calificación por parte de los clientes, sin embargo en las otras variables se encuentra que la compañía está calificada por debajo de Telmex y Telefonía.

En precio predomina Telefonía con 3, en cuanto a promoción todos quedaron en el mismo nivel, para temas de servicio UNE predomina con un puntaje de 1,875. En los temas de

producto el cliente presenta una gran inclinación por Telefonica, a la que le dan un puntaje de 5, para temas de innovación y tecnología Telmex y Telefonica estan parejos con un puntaje de 4.

Los precios manejados por las empresas lideres en el mercado de las telecomunicaciones se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2 Beach Market sector de las telecomunicaciones

OFERTA BÁSICA											
	1Mbps(HFC) + TO (local ilimitada)										
	2Mbps(HFC) + TO (local ilimitada)										
	4Mbps(HFC) + TO (local ilimitada)										
Empaquetados de duos	6Mbps(HFC) + TO (local ilimitada)	\$ 106.938	Plan 5Mbps + Telefonía local ilimitada	\$ 99.900	-7%	5Mbps + To local ilimitada	\$ 97.195	-9%	6Mbps + telefonía local ilimitada	\$ 100.000	-7%
	8 Mbps										
	10Mbps(HFC) + TO (local ilimitada)	\$ 125.579	Plan 10Mbps + Telefonía local ilimitada	\$ 134.900	7%	9Mbps + To local ilimitada	\$ 112.184	-12%	10Mbps + telefonía local ilimitada	\$ 119.900	-5%
	12 Mbps										
	15 mbps + to local ilimitada	\$ 177.269							15Mbps + To local ilimitada	\$ 137.700	-29%
Empaquetados de tríos											
	6 Mbps + Telefonía local ilimitada + TV básico	\$ 190.960	5Mbps + Telefonía local ilimitada + TV básico	\$ 184.900	-12%	5Mbps + Telefonía local ilimitada + TV básico	\$ 188.696	-9%			
	10Mbps + Telefonía local ilimitada + TV básico	\$ 169.601	10Mbps + Telefonía local ilimitada + TV básico	\$ 178.900	-6%	9 Mbps + TO + TV básico :	\$ 158.683	-10%	12Mbps + Telefonía local ilimitada + TV básico	\$ 188.600	-22%
	15 Mbps + Telefonía local ilimitada + TV básico	\$ 221.291				15 Mbps + TO + TV básico:	\$ 164.681	-34%			
	20Mbps + Telefonía local ilimitada + TV básico	\$ 237.483	20Mbps + Telefonía local ilimitada + TV básico	\$ 174.900	-47%				20Mbps + Telefonía local ilimitada + TV básico	\$ 161.600	-39%
PROMEDIO					-13%			-15%		-24%	
	1 ip fija Dominio, 20 cuentas de correo Gestione su página web modem mifi 6 cámaras para red interna y de seguridad Mail Hosting (20 G), Web Hosting (25 G) y Disco Duro Virtual (1 G). Capacitaciones Une.		1 ip fija Dominio, 10 cuentas de correo Gestione su página web modem 6 cámaras para red interna y de seguridad			1 ip fija Dominio, 10 cuentas de correo Gestione su página web modem mifi			ETB no tiene un su oferta comercial los servicios adicionales entregados con la oferta de UNE.		

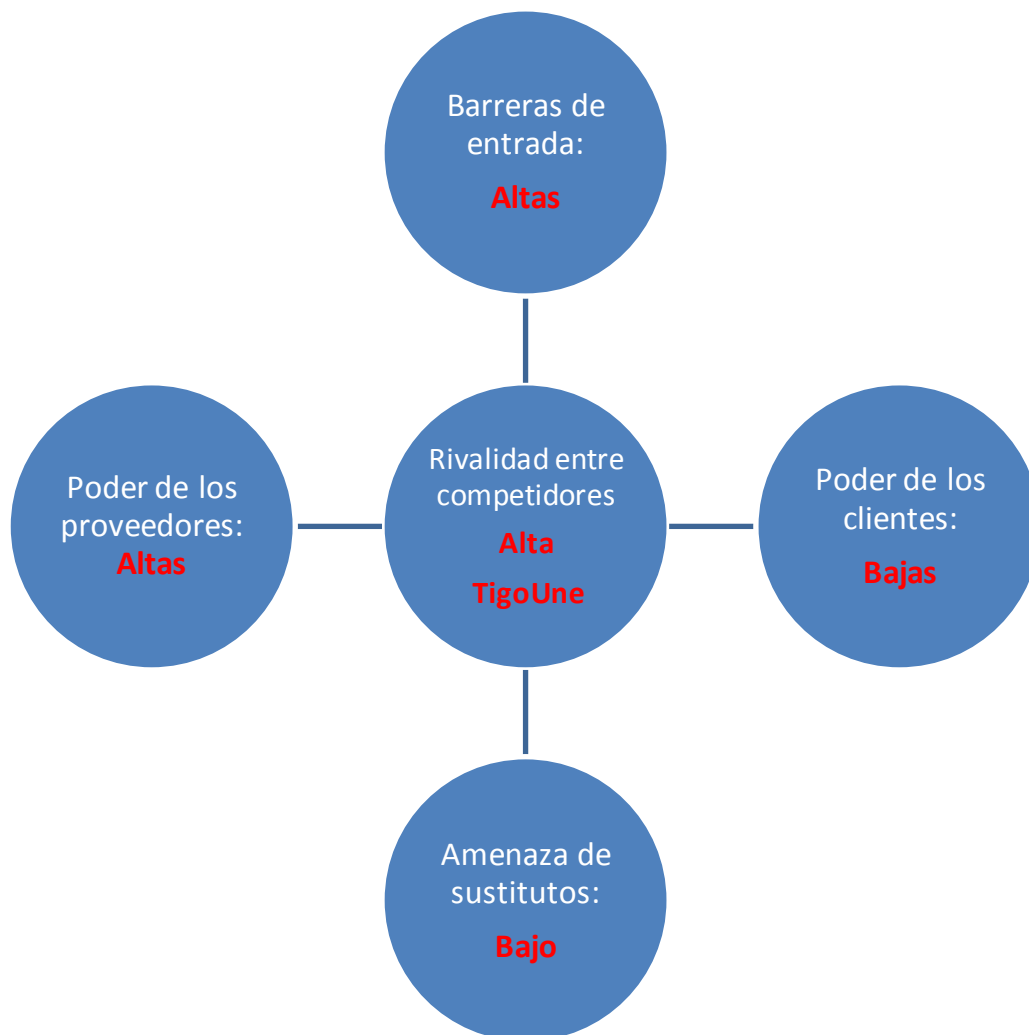
En la columna de variación se puede observar que existen brechas entre las compañías prestadas de servicios de telecomunicaciones, sin embargo los servicios que TigoUne le ofrece gratuitamente a los clientes al momento de adquirir el servicio, son el valor agregado que brinda al momento de compararla con la competencia, eso es lo que se denota en la columna de Variación.

Igualmente, se puede evidenciar el precio y cantidad de servicios que ofrecen las empresas de telecomunicaciones a las pymes empaquetados, buscando brindar varios servicios con algunos beneficios.

4.4.3 Análisis de las fuerzas competitivas

Fuerzas competitivas del sector telecomunicaciones

Ilustración 3 Análisis de las fuerzas competitivas de TigoUne



Amenaza de nuevos competidores:

Son altas dado son las nuevas empresas que pueden aparecer con sustitutos para cada uno de los servicios del portafolio de servicios que a hoy tienen las empresas de telecomunicaciones, sin dejar de lado que pueden emplear un satisfactor de necesidades con costos más bajos para el cliente final.

Amenaza de productos Sustitutos:

La aparición de productos sustitutos es una realidad para todas las empresas de telecomunicaciones Colombia, ya que cuentan con la regulación de la ley de libre competencia, sin embargo a hoy los sustitutos existen pero no son tan potentes como lo son hoy los servicios que ofrece TigoUne, si bien los sustitutos potentes ya pueden estar en el mercado a hoy no son reconocidos como lo es esta empresa a nivel nacional.

Los sustitutos son los Cafe internet de los barrios, los teléfonos públicos, radioteléfono entre otros.

Poder de los clientes / consumidores:

Los clientes se encuentran expuestos a pocas empresas que presenten los servicios de telecomunicaciones, por lo que son pocas las opciones de elección que tiene a la hora de contratar este tipo de servicios, sin embargo, un buen servicio al cliente es factor determinante para que el cliente cambie de un momento a otro de proveedor de estos servicios.

Poder de los Proveedores:

Los proveedores para las compañías de telecomunicaciones suelen ser temas más de relacionamiento que de precios ya que se maneja el mismo producto con especificaciones diferentes para cada compañía de telecomunicaciones, todo depende del relacionamiento que se consiga con el proveedor ya que este en cualquier momento puede dejar de brindar la infraestructura en la que soportan algunas de la redes de TigoUne ya que la mayoría de redes son propias de la compañía.

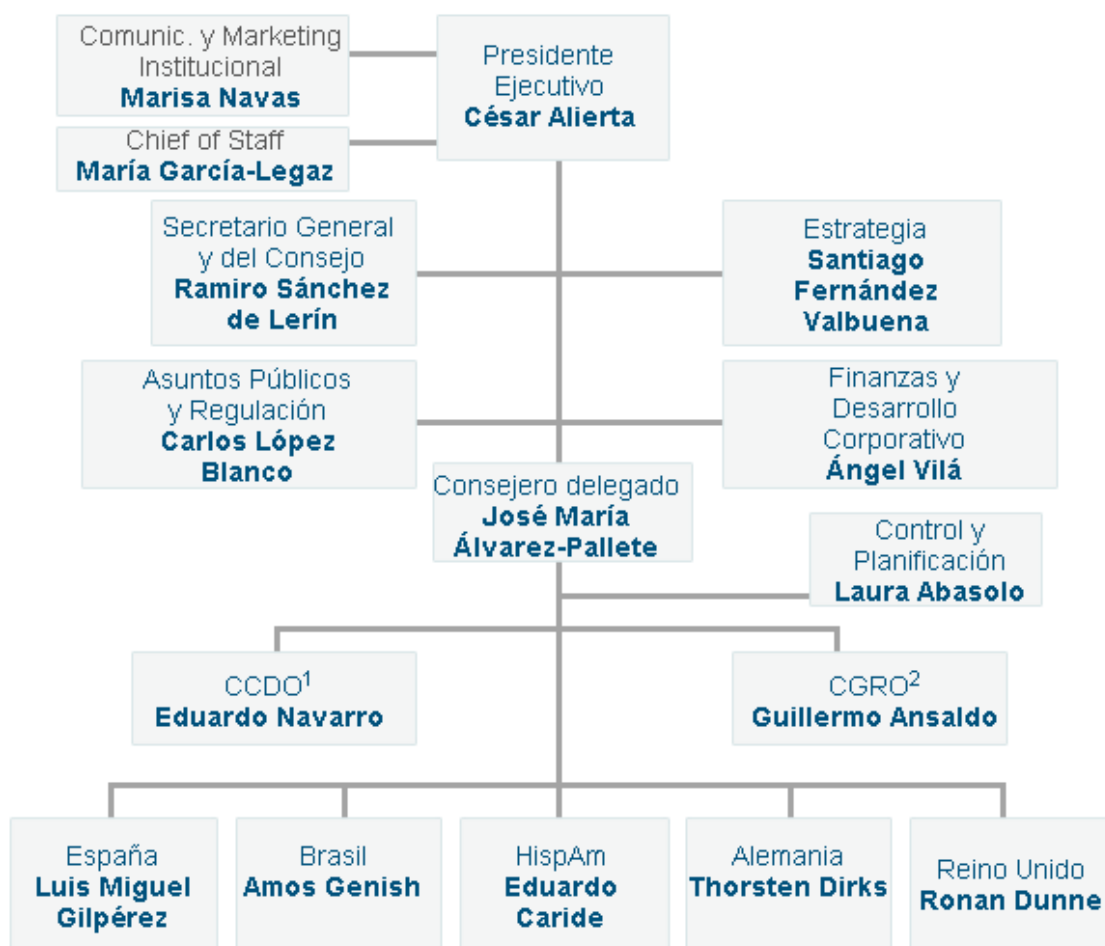
Rivalidad entre competidores.

Dado a que los competidores son pocos y a que el crecimiento del sector es lento, dado a la evolución de la tecnología para los países como Colombia, el competidor que más rápido tenga o adquiriera la innovación en tecnología se convierte en el líder del sector, es por esto que la rivalidad es alta a pesar de la poca cantidad de competidores.

4.5 Estructura del área comercial del sector

Ilustración 4 Estructura comercial de Telefónica

JUNIO 2015



(Telefónica, 2015)

Ilustración 5 Estructura comercial de ETB

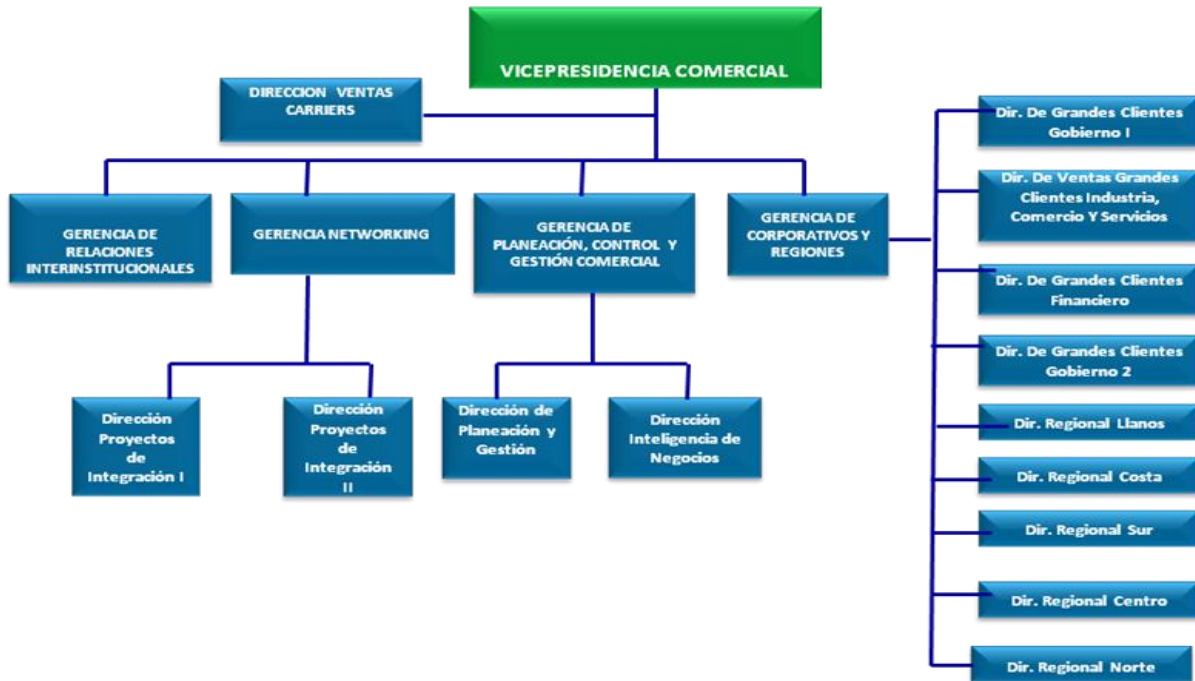
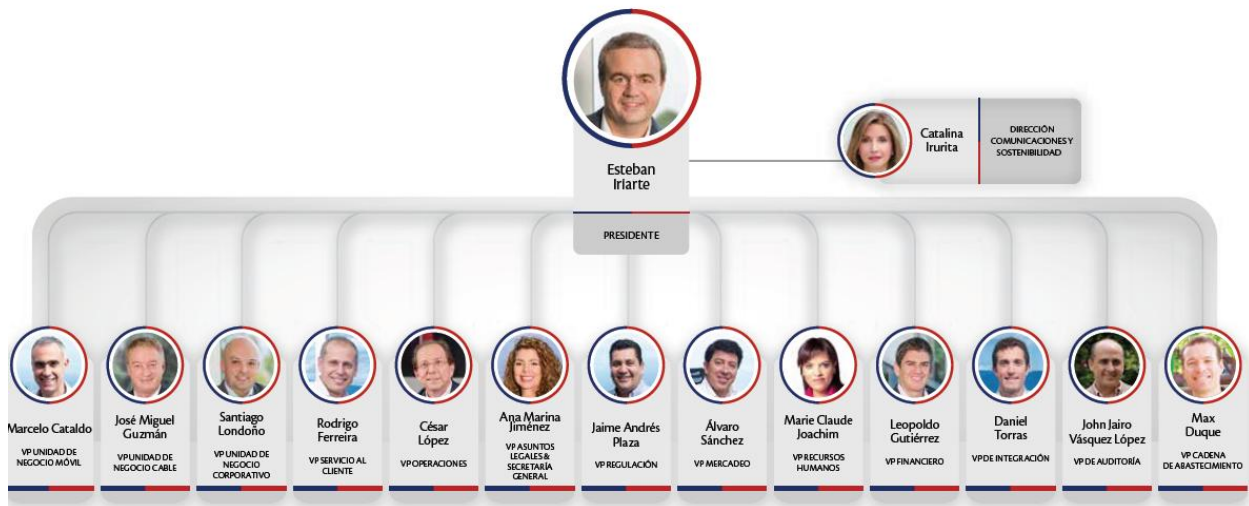


Ilustración 6 Estructura comercial de UNE



De las estructuras comerciales de las dos compañías (ETB y Telefonica) la de ETB es más horizontal que vertical, lo que no genera un distanciamiento del poder muy pronunciado, brindando al interior de su compañía un mejor ambiente laboral, sin embargo en Telefonía se presenta una estructura comercial más vertical lo que facilita un mejor impacto en el cliente final ya que el bussiness parner de el presidente es la dirección de mercadeo.

4.6 Mapa de productos y precios

Los precios se fijan de acuerdo al paquete y al cliente que los va a adquirir y son tomados del mes de Octubre de 2015 sin IVA, se toma como base el portafolio básico en la ciudad de Medellín:

Tabla 3 Lista de precios

Producto	Plan	Tarifa Nominal	Tarifa Empaquetada
Telefonía local - TOIP - VOIP	1000	\$ 42.229	\$ 40.320
Telefonía local - TOIP - VOIP	2000	\$ 53.760	\$ 51.299
Telefonía local - TOIP - VOIP	Ilimitado	\$ 77.248	\$ 62.338
Telefonía local - TOIP - VOIP	Voz sin fronteras	\$ 59.900	\$ 49.900
Banda Ancha	10000 Internet Plus	\$ 255.000	\$ 255.000
Banda Ancha	12000 Internet Plus	\$ 285.000	\$ 285.000
Banda Ancha	15000 Internet Plus	\$ 315.000	\$ 315.000
Banda Ancha	20000 Internet Plus	\$ 355.000	\$ 355.000
Banda Ancha	30000 Internet Plus	\$ 375.000	\$ 375.000
Banda Ancha	6000 Internet Plus	\$ 215.000	\$ 215.000
Banda Ancha	8000 Internet Plus	\$ 240.000	\$ 240.000
Banda Ancha	40000 Internet Plus	\$ 465.000	\$ 465.000
Banda Ancha	50000 Internet Plus	\$ 570.000	\$ 570.000
Banda Ancha	60000 Internet Plus	\$ 595.000	\$ 595.000
Banda Ancha	80000 Internet Plus	\$ 625.000	\$ 625.000
Banda Ancha	100000 Internet Plus	\$ 735.000	\$ 735.000
Banda Ancha	6000	\$ 97.500	\$ 97.500
Banda Ancha	8000	\$ 109.700	\$ 109.700
Banda Ancha	10000	\$ 125.800	\$ 125.800
Banda Ancha	12000	\$ 149.800	\$ 149.800
Banda Ancha	15000	\$ 180.500	\$ 180.500
Banda Ancha	20000	\$ 236.800	\$ 236.800
Banda Ancha	30000	\$ 270.500	\$ 270.500
Banda Ancha	40000	\$ 350.900	\$ 350.900
Banda Ancha	50000	\$ 427.500	\$ 427.500
Banda Ancha	60000	\$ 480.500	\$ 480.500
Banda Ancha	80000	\$ 520.700	\$ 520.700
Banda Ancha	100000	\$ 610.800	\$ 610.800
Banda Ancha	120000	\$ 670.500	\$ 670.500
Banda Ancha	150000	\$ 825.200	\$ 825.200
Banda Ancha	200000	\$ 1.025.300	\$ 1.025.300
Banda Ancha	300000	\$ 1.397.800	\$ 1.397.800

Banda Ancha	1000 Internet Básico	\$ 63.380	\$ 41.120
Banda Ancha	10000 Internet Plus	\$ 98.460	\$ 77.040
Banda Ancha	12000 Internet Plus	\$ 125.240	\$ 103.820
Banda Ancha	15000 Internet Plus	\$ 142.400	\$ 121.600
Banda Ancha	2000 Internet Básico	\$ 68.900	\$ 46.640
Banda Ancha	20000 Internet Plus	\$ 173.600	\$ 152.800
Banda Ancha	30000 Internet Plus	\$ 200.600	\$ 179.800
Banda Ancha	4000 Internet Básico	\$ 77.760	\$ 56.130
Banda Ancha	6000 Internet Plus	\$ 82.400	\$ 60.970
Banda Ancha	8000 Internet Plus	\$ 87.750	\$ 66.330
Larga Distancia	30000	\$ 30.000	\$ 28.500
Larga Distancia	100000	\$ 100.000	\$ 95.000
Larga Distancia	300000	\$ 300.000	\$ 285.000
Larga Distancia	500000	\$ 500.000	\$ 475.000
Larga Distancia	1000000	\$ 1.000.000	\$ 950.000
Larga Distancia	1100000	\$ 1.100.000	\$ 1.045.000
Larga Distancia	1500000	\$ 1.500.000	\$ 1.425.000
Larga Distancia	2000000	\$ 2.000.000	\$ 1.900.000
Larga Distancia	2500000	\$ 2.500.000	\$ 2.375.000
Larga Distancia	3000000	\$ 3.000.000	\$ 2.850.000
Larga Distancia	Plan Emprendedor Mipyme CF	\$ 8.621	\$ 8.621
Larga Distancia	Plan Mipyme Ilimitado Nacional	\$ 29.500	\$ 29.500
Telefonía local - TOIP - VOIP	100	\$ 15.648	\$ 14.954
Telefonía local - TOIP - VOIP	300	\$ 19.292	\$ 18.425
Telefonía local - TOIP - VOIP	600	\$ 33.726	\$ 32.222
Telefonía local - TOIP - VOIP	1500	\$ 48.807	\$ 46.585
Banda Ancha	1000 Internet Básico	\$ 63.380	\$ 41.120
Banda Ancha	2000 Internet Básico	\$ 68.900	\$ 46.640
Banda Ancha	4000 Internet Básico	\$ 77.760	\$ 56.130
Televisión Empresarial IPTV	Paquete HD Básico	\$ 32.000	\$ 32.000
Televisión Empresarial IPTV	Paquete HD Premium	\$ 44.000	\$ 44.000
Televisión Empresarial IPTV	Paquete HBO/MAX	\$ 25.345	\$ 25.345
Televisión Empresarial IPTV	Paquete Moviesty	\$ 25.345	\$ 25.345
Televisión Empresarial IPTV	Paquete HBO/Pack	\$ 19.000	\$ 19.000
Televisión Empresarial IPTV	Paquete Venus	\$ 12.932	\$ 12.932
Televisión Empresarial IPTV	Paquete Playboy	\$ 11.207	\$ 11.207
Televisión Empresarial IPTV	Paquete Private	\$ 12.932	\$ 12.932
Televisión Empresarial IPTV	Paquete Hot Pack	\$ 32.672	\$ 32.672
Banda Ancha	10000 Internet Plus	\$ 98.460	\$ 77.040
Banda Ancha	12000 Internet Plus	\$ 125.240	\$ 103.820
Banda Ancha	6000 Internet Plus	\$ 82.400	\$ 60.970
Banda Ancha	8000 Internet Plus	\$ 87.750	\$ 66.330
Televisión Empresarial IPTV	Plan Básico	\$ 37.950	\$ 37.950
Televisión Empresarial IPTV	Plan Platino	\$ 52.520	\$ 52.520
Televisión Empresarial IPTV	Plan Básico	No aplica	\$ 37.950
Televisión Empresarial IPTV	Plan Platino	\$ 52.520	\$ 52.520
Banda Ancha	120000 Internet Plus	\$ 785.000	\$ 785.000
Banda Ancha	150000 Internet Plus	\$ 975.000	\$ 975.000
Banda Ancha	200000 Internet Plus	\$ 1.295.000	\$ 1.295.000
Banda Ancha	300000 Internet Plus	\$ 1.865.000	\$ 1.865.000

Como un dato adicional se relacionan a continuación los portafolios Plus, Avanzada y Servicios profesionales sin discriminar el precio:

Plus	Avanzada	Servicios Profesionales
<p>Línea de Voz: Telefonía PBX, RDSI BRI, RDSI PRI, Número Único</p> <p>Línea de Internet: servicios con velocidad mayor o igual a 4 Mbps y Empresa Segura.</p> <p>Línea de Movilidad: Trunking</p> <p>Línea de Datos: Hosting compartido.</p> <p>Línea de Aplicaciones y Contenido: servicios de contenidos, SAAS y Asistencia UNE.</p>	<p>Línea de Voz: Conmutador Virtual (Centrex IP), Troncal SIP.</p> <p>Línea de Internet: acceso por fibra óptica, dedicado, e IAP</p> <p>Línea de Datos: IP VPN, Lan to Lan, Multilan, Multinet, Conectividad Nacional, Portador Nacional, Hosting dedicado, IAAS, Colocation y otros servicios IDC</p> <p>Todos los productos restantes que tengan acceso por Fibra Óptica.</p>	<p>Línea de otros: arrendamiento tecnológico y venta de equipos</p> <p>Línea de Servicios Profesionales: mesa de ayuda, comunicaciones unificadas, BPO, seguridad gestionada,</p>

4.7 Análisis del cliente y del consumidor

Tabla 4 Segmentación del mercado de UNE

Hunter		Farmer			
Corporate Prime	+200 employees PRIVADO Gobierno	Segmento	Facturación	Vertical	Otros Criterios
		Prime Diamante	COP 1000 M+	NA	Presencia en regiones Millicom
		Prime Platino	NA	NA	
		Gobierno Diamante	COP 1000 M+	Gobierno	
		Gobierno Platino	COP 50 M+	Gobierno	Se potenciaron clientes con facturación superior a \$25 M
		Diamante	COP 1000 M+	NA	
Enterprise	Between 10 & 200 employees High/Med ICT Adoption	Oro	COP 3 M+	Todas	Construcción, Turismo
		Plata	COP 250 k+		
SoHo/ Business	Until 50 employees Low ICT Adoption	Bronce Plus	COP 250 k-	Todas	Portafolio Plus
		Bronce	COP 250 k -		

Investigación realizada por UNE en Mayo de 2015

Esta segmentación surge de una investigación realizada por UNE en Mayo de 2015, con el fin de implementar todos los procesos en la nueva vicepresidencia a la que hoy se denomina Empresas y Gobierno. Como se visualiza en la imagen los clientes se segmentan por el monto facturado, lo que delimita el tipo de atención y el ingreso de la venta en los sistemas de información de TigoUne, lo que también determina el tipo de ejecutivo que atenderá el servicio, durante antes y después de la venta. Por ejemplo los corporativos son atendidos por personal contratado directamente por TigoUne y son ejecutivos de planta, por su parte los Enterprise son atendidos por los canales de comercialización "dilers" y finalmente los Soho/Business son atendidos por el personal contratista que trabaja para TigoUne pero es contratado por Entelco.

5 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

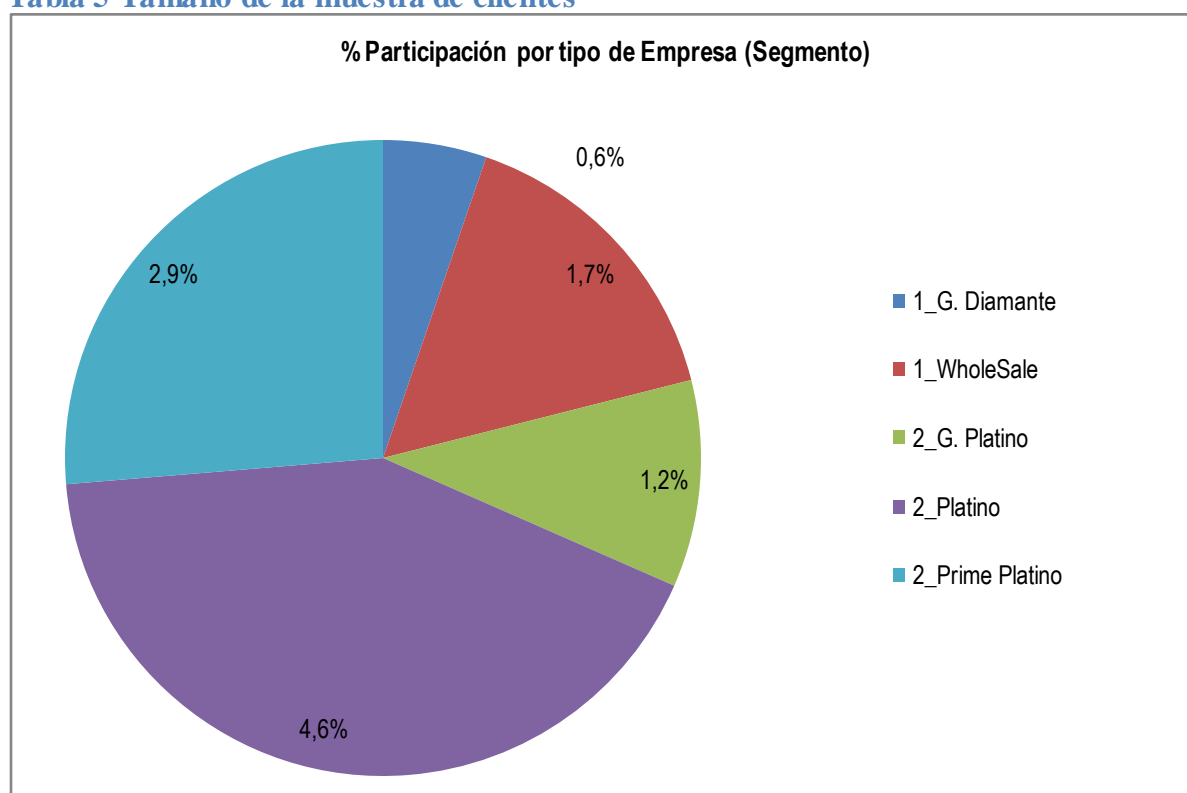
5.1 Ficha técnica

Metodología: Cuantitativa

Herramienta: Análisis - Encuesta

Tamaño de la muestra:

Tabla 5 Tamaño de la muestra de clientes



Para la encuesta de los clientes empresariales se procedió a evaluar el 2% de la población (171 de 8994).

Para la evaluación de la fuerza de ventas se decide tomar a toda la población a nivel nacional, con el fin de encontrar mayor precisión en los datos que se decidieron recolectar

5.2 Resumen ejecutivo

Con la investigación se busca identificar los puntos débiles y fuertes de la fuerza de venta TigoUne con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes y fidelizar los clientes actuales, lo que se verá reflejado en la atención y asesoría de los clientes nuevos.

Para la evaluación de la fuerza de ventas directa 392 en todo el territorio colombiano y 172 clientes de la Vicepresidencia de Empresas y Gobierno distribuidos uniformemente en Oro, Plata y Bronce perteneciendo a los segmentos de Gran empresa y Pequeña y Mediana Empresa.

Los principales hallazgos son la urgencia en la nivelación de cargas en el equipo de entrenamiento, fortalecer los conceptos básicos y vacíos en portafolios que mostró la fuerza de venta en la evaluación, se halló un alto porcentaje de clientes satisfechos gracias a la competitividad y la relación costo beneficio que presenta la Vicepresidencia de Empresas y Gobierno.

5.3 Definición del problema/oportunidad

Gracias a la evolución del mercado y a la fusión realizada entre las compañías Tigo y Une en 2013, los públicos internos de la compañía se han visto desinformados frente al nuevo portafolio de productos, ya que antes era un mundo fijo o móvil y ya son los dos.

Es en este momento en donde se plantea una estrategia de endomarketing, en la que se busca impactar, informar y cautivar a todos los públicos internos de la compañía con el nuevo portafolio de productos viéndose esto reflejado, en la satisfacción del primer momento de verdad de los clientes finales de la compañía, si bien los públicos externos de la compañía son vitales

para ella misma, no se debe desconocer que al primer cliente que se debe cautivar es al cliente interno quien es nuestro transmisor con el cliente externo, de allí el éxito de la compañía.

Es en este momento donde florece la gran oportunidad de no sólo afianzar los conocimientos de toda su fuerza de ventas, sino que también se posicionaría toda la nueva imagen de la empresa fisionada.

A hoy en Tigo se continua vendiendo todo el portafolio Móvil y Fijo, al igual que UNE continua vendido su portafolio Fijo y Móvil, sin embargo la satisfacción de los clientes finales no ha sido la mejor dado a que el ejecutivo buscando cumplir presupuesto vende el producto así no lo sepa explicar, lo que ha generado descontento al momento de activar los servicios dado a que no se informan datos legales o beneficios que tiene de los productos adquiridos.

5.4 Objetivos de la investigación de mercados

5.4.1 General

- Evaluar los niveles de satisfacción de los clientes de la Vicepresidencia Empresas y Gobierno de TigoUne de acuerdo con las experiencias brindadas por la fuerza de venta de la compañía

5.4.2 Específicos

- Identificar los niveles de conocimiento en la fuerza de ventas sobre la los portafolios de Fijo y Móvil
- Evaluar la experiencia de los clientes en los procesos de compra de los servicio de TigoUne
- Conocer la expectativa de la experiencia del cliente en el primer momento de verdad con TigoUne (Compra).

5.5 Metodología aplicada

La investigación será concluyente ya que buscamos evaluar los cursos de acción que permitiría una buena implementación de la investigación de mercados, igualmente se realizará descriptivamente para obtener los datos de manera explícita y detallada de las acciones a seguir frente a los medios y maneras de impactar posicionando el nuevo portafolio de productos y la nueva imagen de la compañía.

La implementación del diseño transversal servirá para recolectar datos de las personas expertas, Fuerza de Venta y clientes finales, sobre las experiencias de compra brindadas a los clientes finales lo que nos permitiría la recolección de datos profundos sobre las formas adecuadas de posicionar en los públicos internos y externos el nuevo portafolio de productos; las preguntas cerradas permitiría un adecuado consumo de los datos recolectados durante todo el proceso de investigación, buscando ir de lo general a lo particular en la fuerza de ventas y en la experiencia de compra de los clientes finales

Para el Objetivo E. 1 se aplicará la herramienta de focus group.

Para el Objetivo E. 2 y 3 se aplicará la herramienta encuesta cerrada de satisfacción al cliente final

5.5.1 Ficha técnica evaluación asesores

Metodología: recolección de datos

Herramientas de investigación: Censo y encuestas

Público objetivo: Fuerza de Venta de TigoUne y cliente final

Tamaño de muestra:

Tabla 6 Tamaño de la muestra Vendedores

DISTRIBUCIÓN EVALUADOS PLAZA X CATEGORÍA					
CIUDA D	FARMER	HUNTER	HUNTER M OVIL	RDD	Total general
MEDELLIN	26	11	19	66	122
BOGOTA	21	1	36	38	96
BARRANQUILLA	7	4	9	22	42
CALI	5	2	7	15	29
BUCARAMANGA	4	2	2	20	28
CARTAGENA	2	2	4	15	23
PEREIRA	6	10	1		17
MANZALES	6	2	2	7	17
CUCUTA	1	1		6	8
ORIENTE ANTIOQUENO	1	6			7
ARMENIA	1		1		2
VALLEDUPAR			1		1
SANTAMARTA			1		1
Total general	80	41	83	189	393

Fecha del trabajo de campo: Esta evaluación se realizó el 14 de noviembre de 2015.

5.6 Limitaciones

La fuerza de ventas TigoUNE en la vicepresidencia de Empresa y Gobierno cuenta con más de 3.000 integrantes en todos los canales y evaluarlos a todos representa un gasto en tiempo y dinero que no tenemos disponible en el momento, por lo que se hizo un muestreo en los

canales de fuerza de venta directa y un grupo representativo de clientes para luego extrapolar la información y concluir con base a los hallazgos.

5.7 Hallazgos de la investigación

5.7.1 Niveles de conocimiento de la fuerza de ventas

El nivel de conocimiento general de la fuerza de venta fue evaluado en la escala de 1 a 10, siendo 1 la peor calificación y 10 la mejor calificación.

Tabla 7 Resultados generales evaluación Vendedores

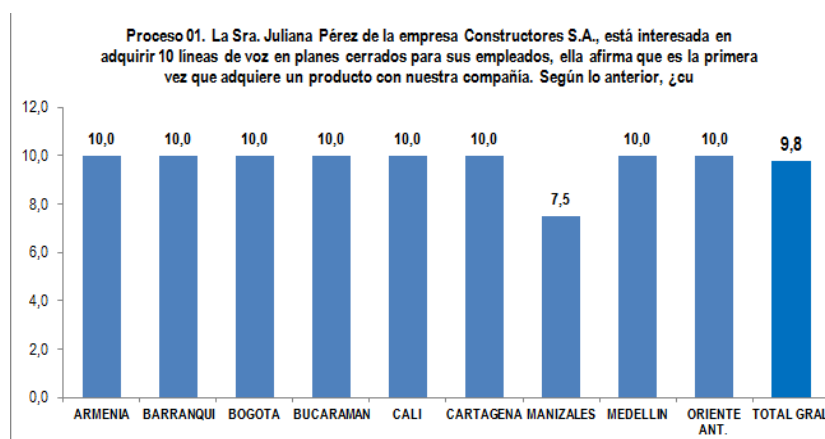
Actividad	Informe Evaluación Diagnóstico
Tema evaluado	Portafolio Móvil - 30 preguntas
Público	Fuerza de Ventas
No. Evaluados	392
Fecha Evaluada	Noviembre del 14
Promedio Nacional	8,3

CALIFICACIÓN PROMEDIO PLAZA X CATEGORÍA					
CIUDAD	CATEGORÍA CANAL				Total general
	FARMER	HUNTER	HUNTER MOVIL	RDD	
ARMENIA	9,3		9,3		9,3
BUCARAMANGA	9,4	9,3	9,4	8,9	9
CARTAGENA	8,6	8,3	8,7	9,1	8,9
CALI	8,7	8,5	8,7	9	8,8
BARRANQUILLA	9,2	8,6	8,5	8,7	8,7
MANIZALES	8,8	8,1	8,6	8,8	8,7
VALLEDUPAR			8,6		8,6
PEREIRA	8,5	8,5	8,3		8,5
CUCUTA	8,6	8,6		8,4	8,4
ORIENTE ANTIOQUEÑO	8	8,5			8,4
BOGOTA	8,1	8,7	8,1	8,5	8,3
MEDELLIN	8,6	8,6	8,6	7,3	7,9
SANTA MARTA			6,7		6,7
Total general	8,5	8,5	8,4	8,2	8,4

Los promedios más altos se muestran en las ciudades de Armenia y Bucaramanga, los cuales son superiores a 9,3 en una escala de 1 a 10. Este resultado no es tan contundente dado a que la cantidad de personas evaluadas no fue tan significativo.

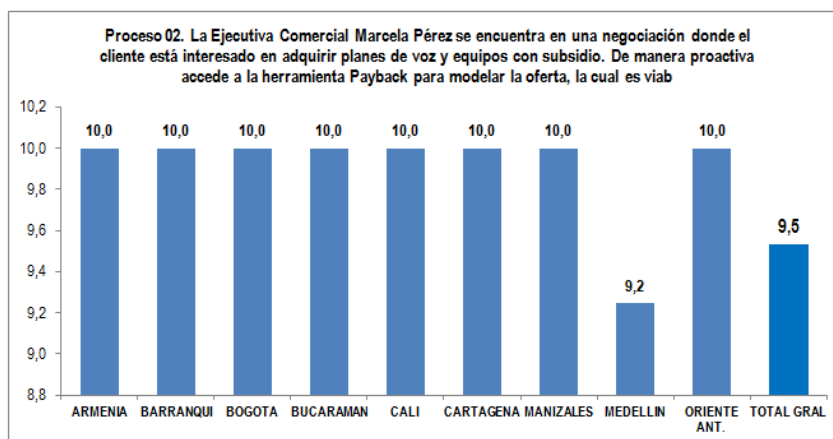
Los promedios más bajos se muestran en las ciudades de Santa Marta, Medellín y Bogotá. En Santa Marta es evidente la falta de capacitación de la fuerza de ventas, sin embargo ciudades como Medellín y Bogotá se esperaba un mejor resultado ya que es donde se ubican las sedes principales de la compañía y debido a esto el volumen de los vendedores se incrementa dificultando la gestión de la formación de la fuerza de ventas

Gráfico1 Procesos de venta para cliente nuevo



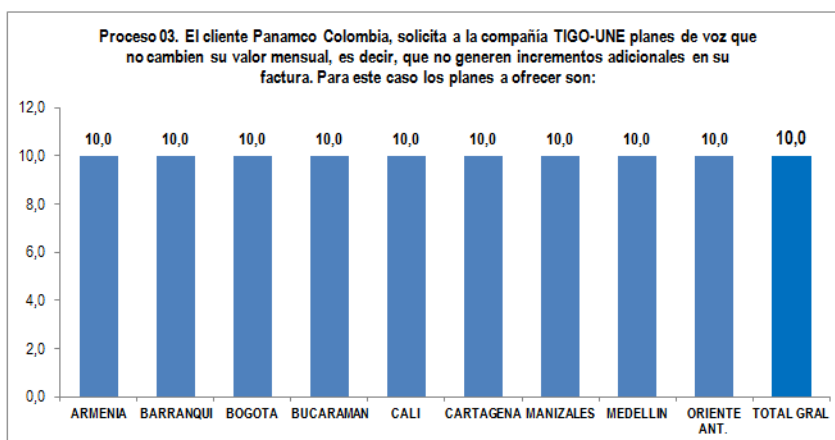
En la gráfica anterior se exponen los resultados que denotan el poco conocimiento que tiene la ciudad de Manizales, sobre el proceso de aprobación de líneas de nuestros clientes esto se debe a que se tiene un formador para dos ciudades Manizales y Pereira lo que termina dificultando todo tipo de formación.

Gráfico2 Manejo de las herramientas de gestión



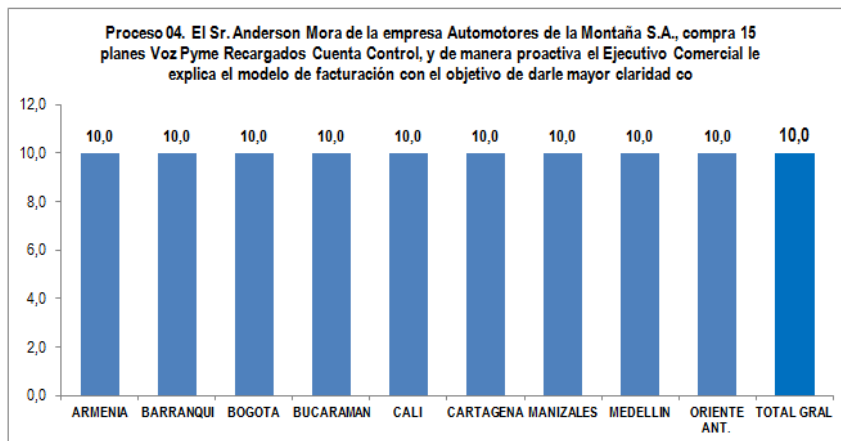
La ciudad de Medellín presenta un bajo nivel de conocimiento frente al tipo de contrato que deben firmar los clientes de acuerdo al producto que este adquiera, esto puede generar retrasos en el proceso de la venta, e incluso devolución de la misma, dicha falta de conocimiento se puede presentar gracias que en Medellín se presentó doble envío de comunicados gracias a un error de redacción lo que ocasionó la difusión de una información incoherente.

Gráfico3 Facturación de los planes de Voz



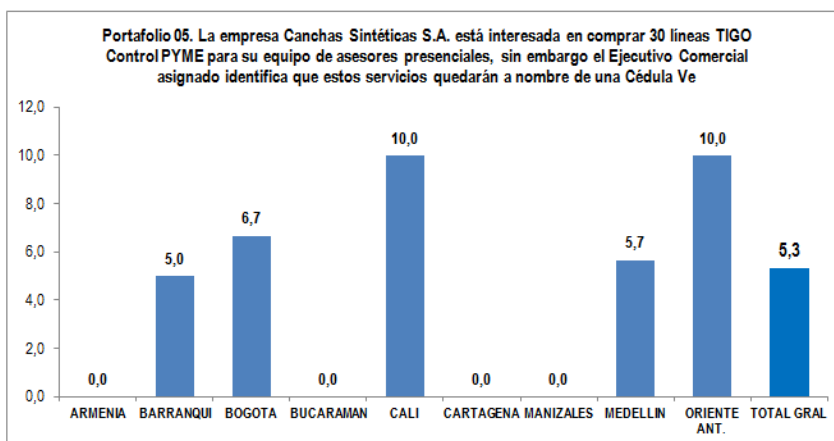
Esta gráfica refleja el panorama de la asesoría que a hoy se les puede estar brindando a los clientes sobre el tema de facturación, gracias al a buena formación que se ha presentado en todo el territorio nacional.

Gráfico4 Asesoría en facturación



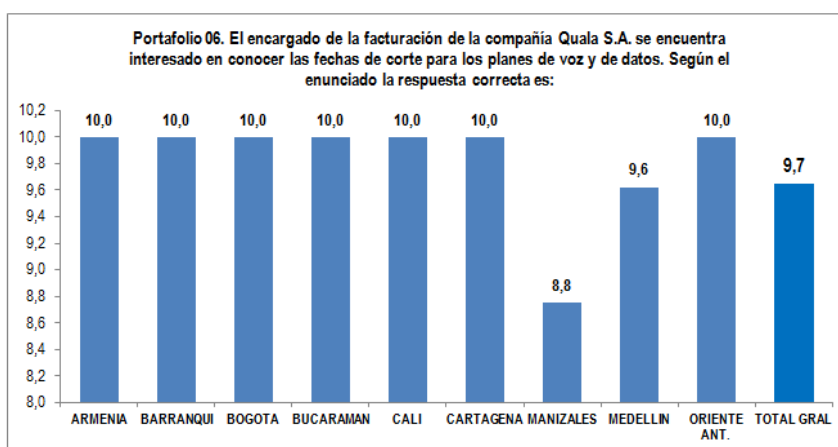
Esta gráfica refleja el panorama de la asesoría que a hoy se les puede estar brindando a los clientes sobre el tema de facturación, gracias al a buena formación que se ha presentado en todo el territorio nacional.

Gráfico5 Cambios para los procesos de ventas



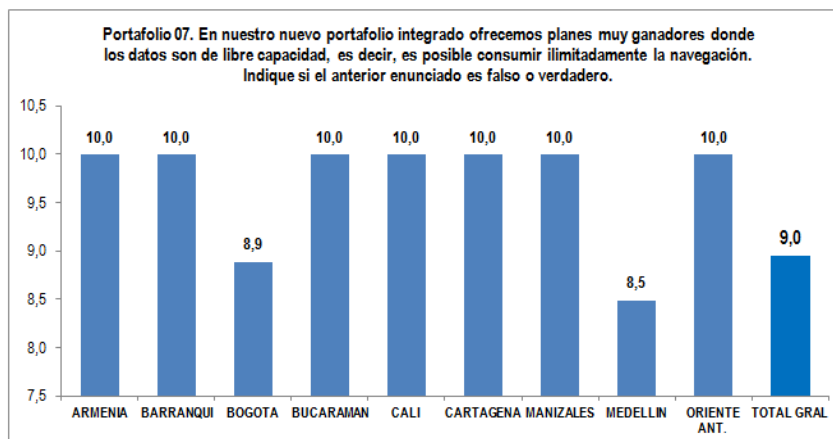
Según esta información se puede inferir que los procesos al momento de ingresar una venta no son del todo claros para las ciudades de Armenia, Bucaramanga, Cartagena, Manizales; sin contar que los resultados no son buenos en todas las otras regiones, esto fue gracias a que por parte de los directivos de la compañía se decidió que la cedula verificada sería aceptada lo que semanas después fue retractado generando en la Fuerza de Venta una gran confusión.

Gráfico6 Asesorías en fechas de corte factura



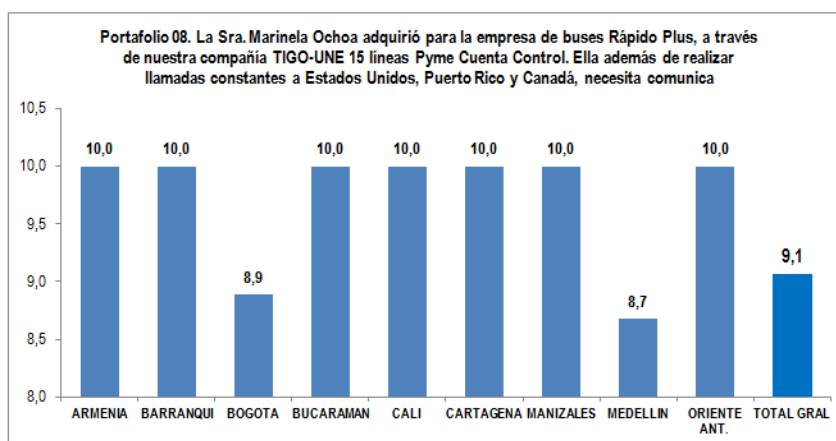
La ciudad de Manizales presenta una oportunidad de mejora en cuanto a la asesoría que le pueda estar brindando a los clientes en los temas de facturación, esto se presenta dado a que la facturación en esta ciudad es realizada por ATP que es la empresa que factura allí, por lo que todos los esfuerzos que se realicen para impactar con este tema a esa zona serán en vano dado a que no cuentan con la misma facturación.

Gráfico7 Conocimiento en portafolio integrado



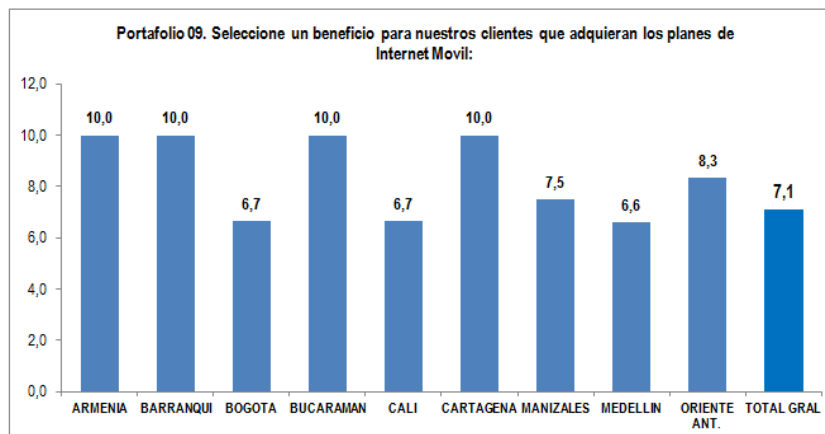
Se presenta poco conocimiento de los planes que ofrece la compañía fusionada en las ciudades de Bogotá y Medellín, esto es gracias a que como el mercado de la compañía es tan cambiante y grande los planes que mayor cambio por zonas tienen son estas dos ciudades, son allí donde se encuentra la mayor cobertura del mercado de las telecomunicaciones.

Gráfico8 Asesoría en beneficios de los productos



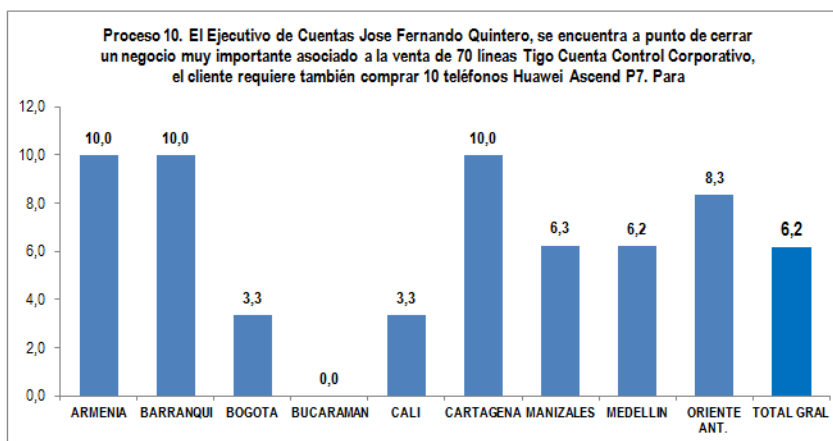
La asesoría que se pueda estar brindando actualmente frente a los temas de Roaming en las ciudades de Bogotá y Medellín se encuentra bastante debilitada, esto es gracias a que este servicio viene netamente de Tigo y que el conocimiento que se tiene del mismo hasta para los formadores es casi nulo, son de los pocos productos que continúan siendo dominados en su totalidad por Tigo.

Gráfico9 Beneficios de los servicios



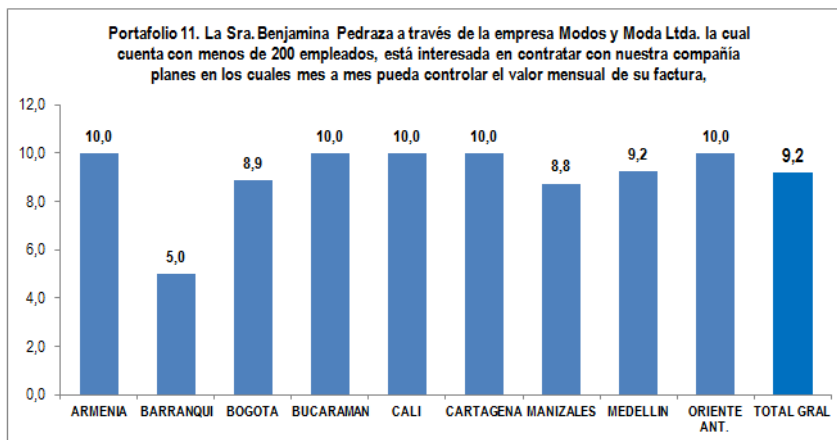
Para los temas de internet del portafolio móvil se presenta poca nivelación, dado a que los planes son tan cambiantes como el mercado lo exija es decir semanalmente salen planes por lo que se pueda presentar que para conocer los planes deben acudir a su ayudaventas.

Gráfico10 Manejo del as herramientas de información



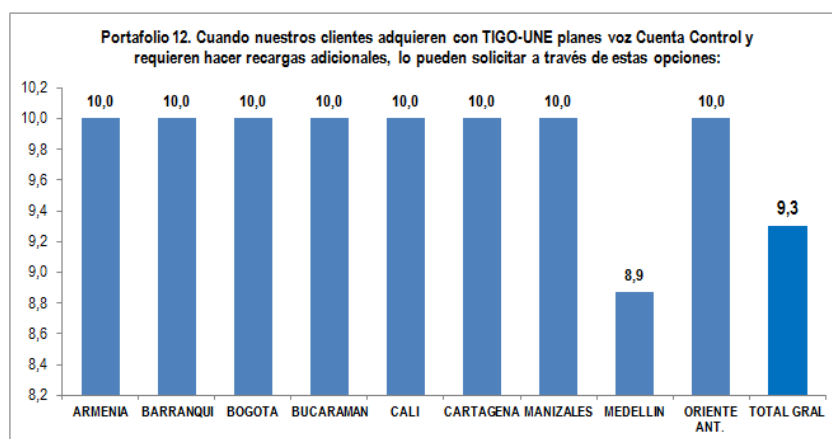
Los medios de comunicación en los que se publica la disponibilidad de equipos es poco conocida para la fuerza de venta ya que Venta Móvil fue desarrollada gracias al fusión y aun no toma la fuerza que debería dado a que se presentan barreras internas sobre la evolución de las herramientas de gestión.

Gráfico11 Identificación de necesidades



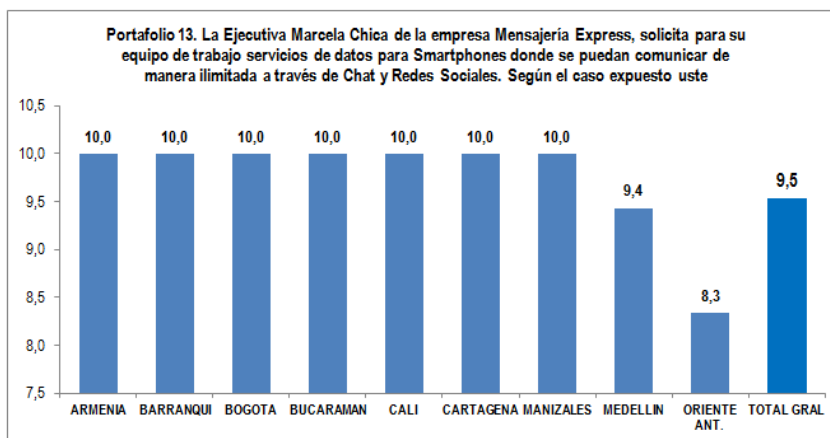
Identificar las soluciones que se les puede prestar a un cliente para ofrecer los servicios, presenta un buen índice sin embargo se debe trabajar en el tema ya que en barranquilla no se ve esa nivelación, esto es debido a que las capacitaciones realizadas en los últimos meses se han centrado en portafolio cruzado, dejando de lado temas como procesos (facturación).

Gráfico12 Asesoría en servicios



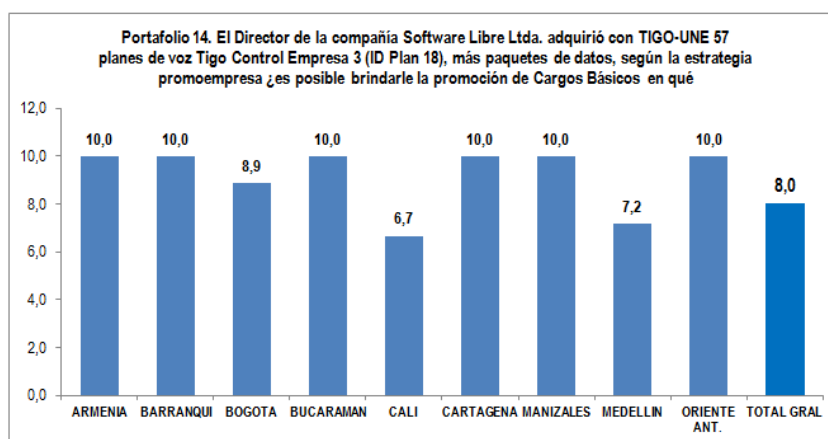
En Medellín se tiene poco conocimiento sobre los beneficios que tienen los productos al momento, esto se debe a que se han centrado los esfuerzos en dar a conocer los servicios más no los beneficios de los dos portafolios.

Gráfico13 Asesoría en portafolio a cliente



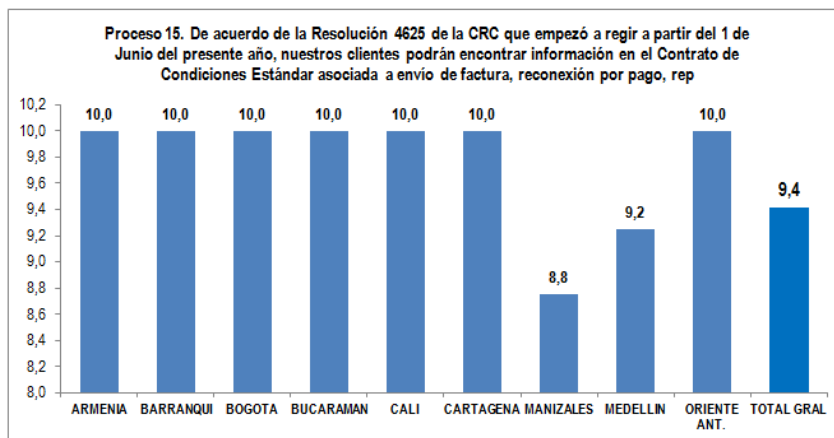
En el gráfico demuestra el poco conocimiento que se tiene en planes de datos móviles en el oriente antioqueño, esto es debido a que en el Oriente Antioqueño no se cuenta con formador y lo que se hace en enviar un formador desde Medellín lo que le genera mayores costos a la compañía.

Gráfico14 Conocimiento en promociones



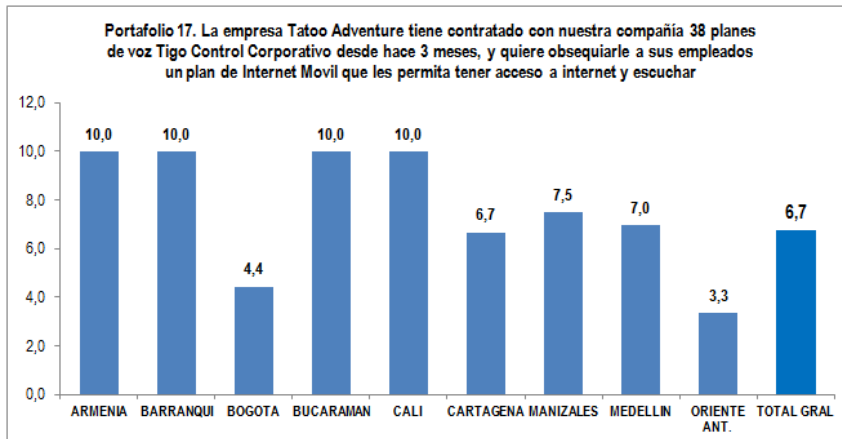
El conocimiento de las promociones se ve reflejado en este gráfico, aquí se puede pensar en la manera en cómo se comunica esta información, esto es bastante casual en la compañía y es el reflejo de las promociones cortas sin preparación a la Fuerza de Venta.

Gráfico15 Asesoría en normatividad de las telecomunicaciones



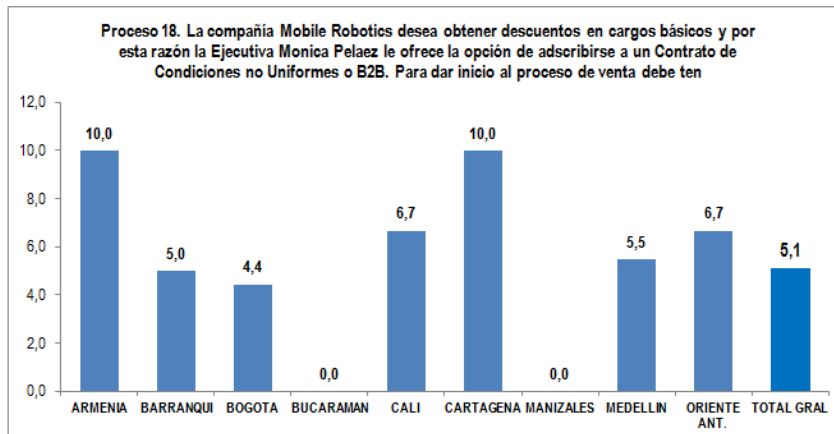
En Manizales se presenta un poco conocimiento del contenido del contrato estándar, el cual es firmado por los clientes al momento de adquirir los productos, esto es debido a la poca información que se ha brindado en Pereira y Manizales dado a que para estas fechas la plaza se quedo sin formador.

Gráfico16 Asesoría en portafolio integrado



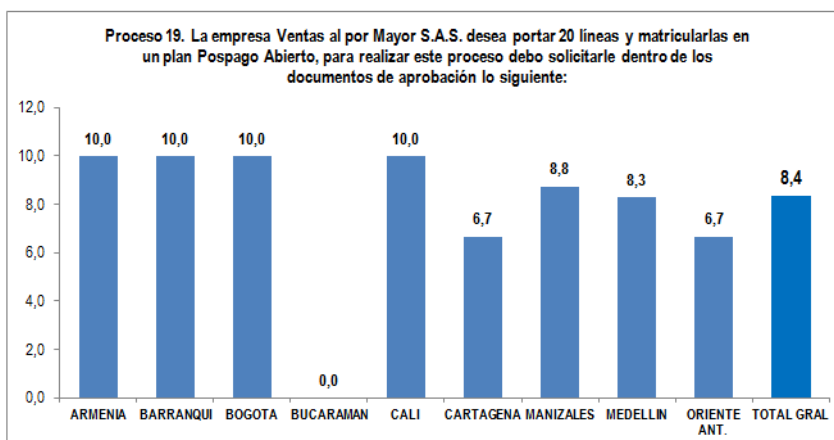
En esta pregunta se ve el reflejo del conocimiento del portafolio móvil y de las soluciones que el ejecutivo le pueda brindar a los clientes, para Bogotá y Cali hay una oportunidad de mejora bastante grande ya que el personal debe estar capacitado para analizar el problema del cliente y así brindarle una solución, se deben realizar mejores filtros al momento del ingreso a la compañía.

Gráfico17 Conocimiento en los procesos



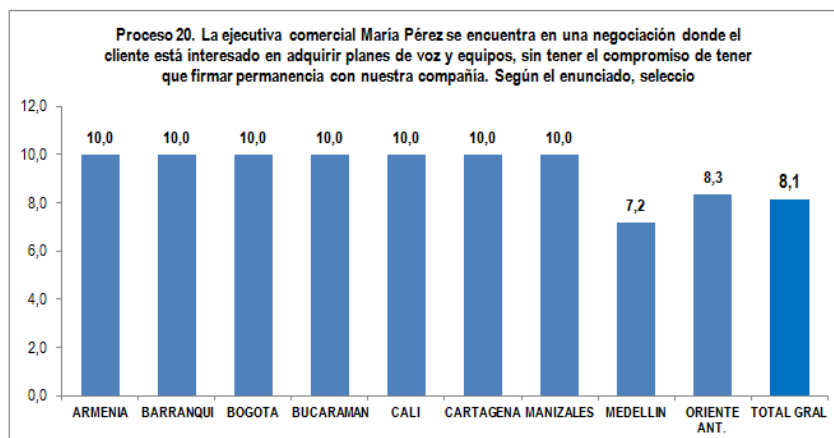
Al 80% de las regionales se les dificulta realizar un cambio de contrato a nuestros clientes, esto puede ser porque la fuerza de venta debe estar capacitada para que conozca muy bien al cliente y le brinde una solución de contrato de acuerdo a las limitaciones del cliente.

Gráfico18 Ingreso de ventas



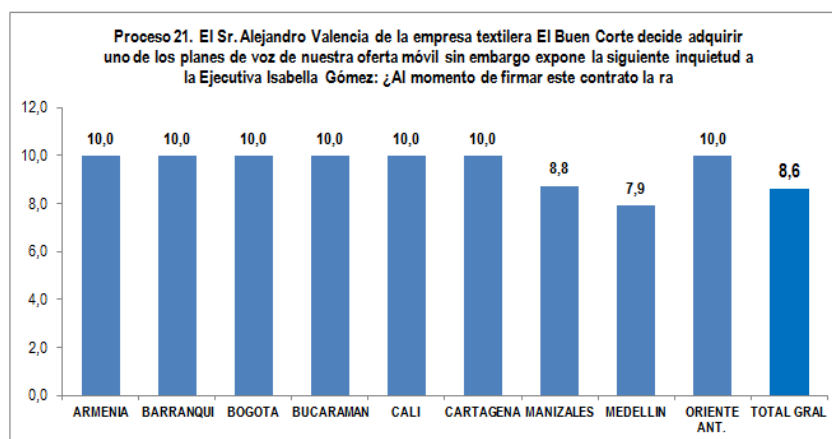
Esta pregunta es clave para identificar el conocimiento que se tienen entre las compañías, dado a que el proceso de portabilidad habla del conocimiento que se puede tener desde Una a Tigo, para este caso Cartagena y Bucaramanga presentan una gran oportunidad de mejora, esto es debido que el tema de portabilidad fue entregado a Bucaramanga mucho después de lo estipulado por la compañía.

Gráfico19 Asesoría en producto



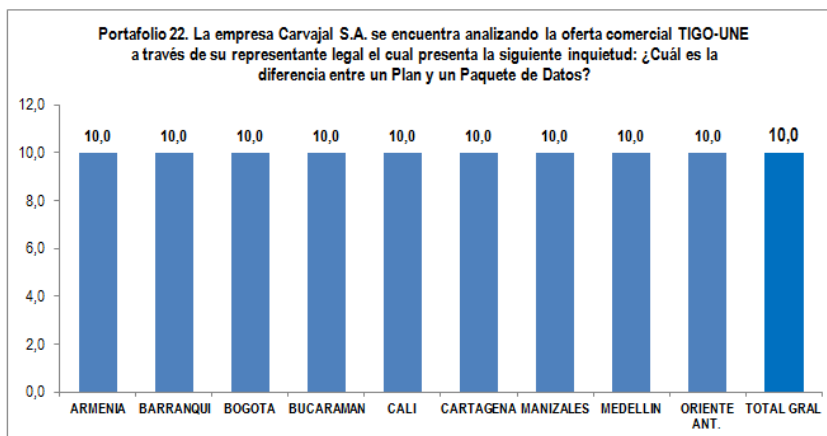
En esta pregunta se nota poco conocimiento del tema para la ciudad de Medellín y el Oriente Antioqueño y esto se dio a una confusión que se presentó en su momento para los temas de tipo de contrato.

Gráfico20 Asesoría en términos legales de la compañía



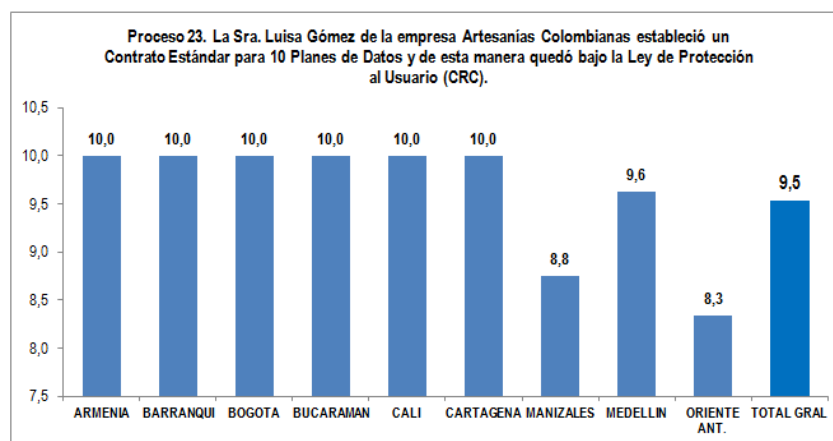
En esta pregunta se nota poco conocimiento del tema para la ciudad de Medellín y esto se dio a una confusión que se presentó en su momento para los temas de tipo de contrato.

Gráfico21 Conocimiento de portafolio



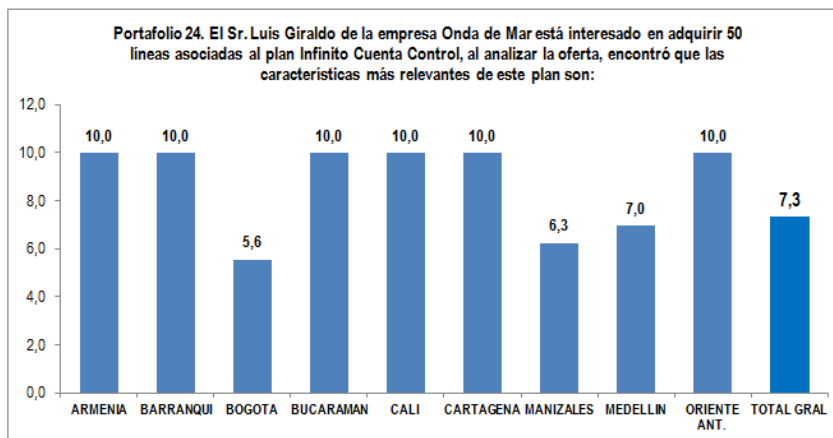
EL conocimiento de lo que es un plan y un paquete de datos se encuentra claro a nivel nacional y ha sido gracias a la labor que se realiza por el área de entrenamiento a nivel nacional que va de la mano con comunicaciones quienes reafirman la información en cada comunicado.

Gráfico22 Conocimiento regulaciones



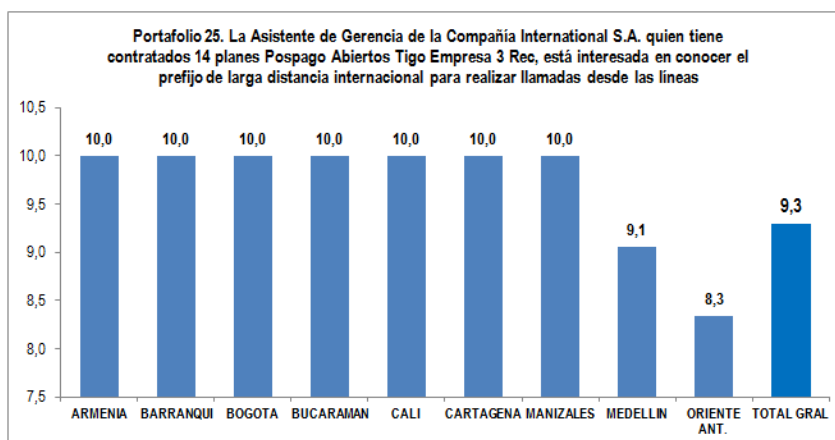
El conocimiento en cuanto a las leyes que vigilan el sector de las telecomunicaciones es mínimo en Manizales y el oriente antioqueño, el área de entrenamiento no ha realizado planes de estudio para estos temas ya que sólo se ha entregado portafolio y procesos, ha sido más auto estudio por cada ejecutivo.

Gráfico23 Conocimiento en promociones



Se identifican dificultades en ciudades como Bogotá, Manizales y Medellín para conocimiento de los planes que operan para la línea de movilidad, se identifica que para Medellín y Bogotá el tema de los planes es muy cambiante por lo que conocerlos todos es capacitación diaria, actualmente se realiza capacitación semanal.

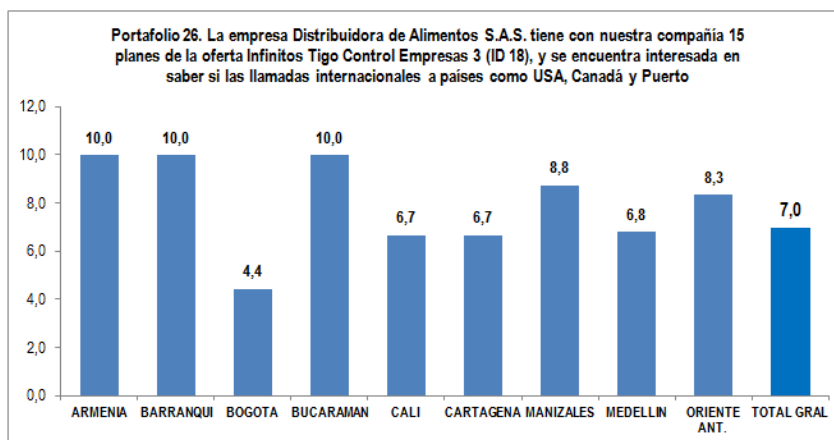
Gráfico24 Asesoría en el uso de los servicios



El Oriente Antioqueño al igual que Medellín se tiene un gran trabajo para fortalecer la fuerza de venta en temas de asesoría, conocimientos en los beneficios y uso que tiene todos los servicios del portafolio móvil, los entrenamientos realizados a la fecha se han focalizado en

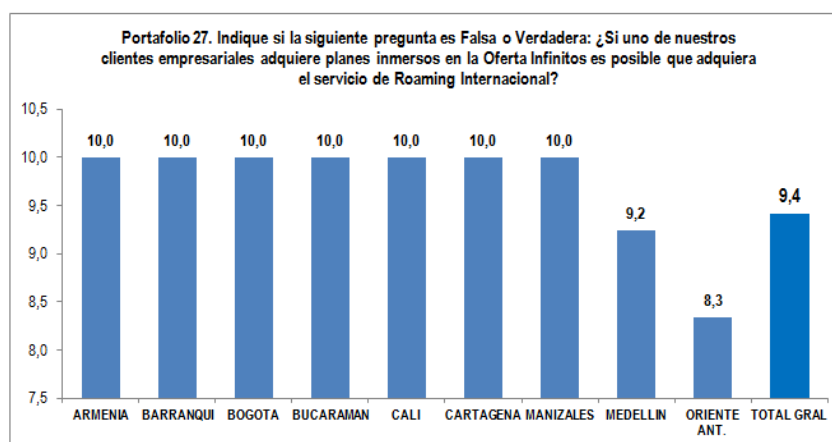
temas de portafolio fijo y móvil sin embargo no se han mapeado temas básico del mundo de las telecomunicaciones.

Gráfico25 Conocimiento en portafolio móvil



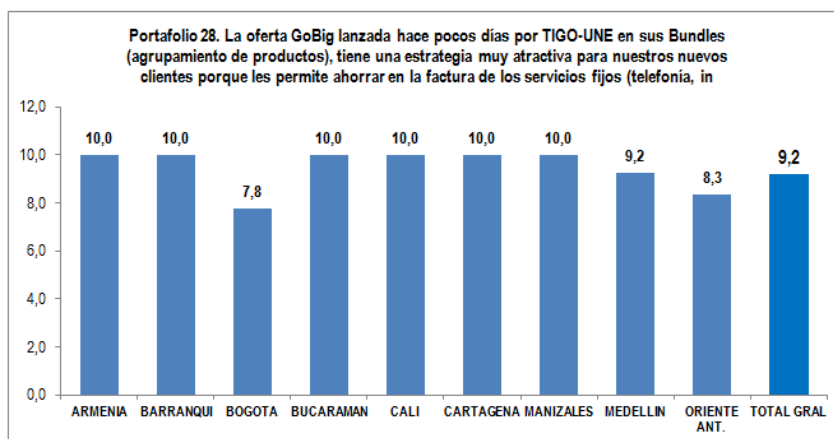
El Bogotá y Medellín tienen un gran trabajo para fortalecer la fuerza de venta en temas de asesoría y conocimientos en los beneficios y usos que tiene todo el portafolio, se encuentra que en las ciudades donde el pool de asesores es mayor el entrenamiento no cumple con el objetivo debido a la cantidad de asistentes en las aulas.

Gráfico26 conocimiento de la oferta



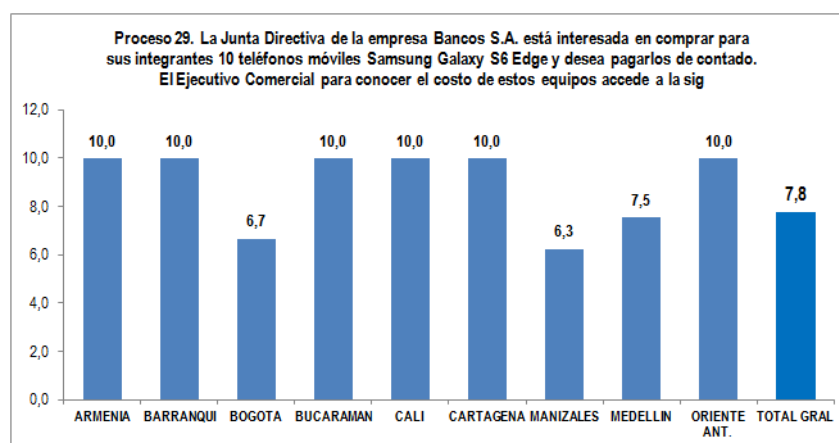
De acuerdo a la pregunta en Medellín no sólo hay falencia en el conocimiento y uso del mismo si no que también en el Formador que dirige la zona, quien es el responsable de transmitir el conocimiento.

Gráfico27 Conocimiento en portafolio unificado



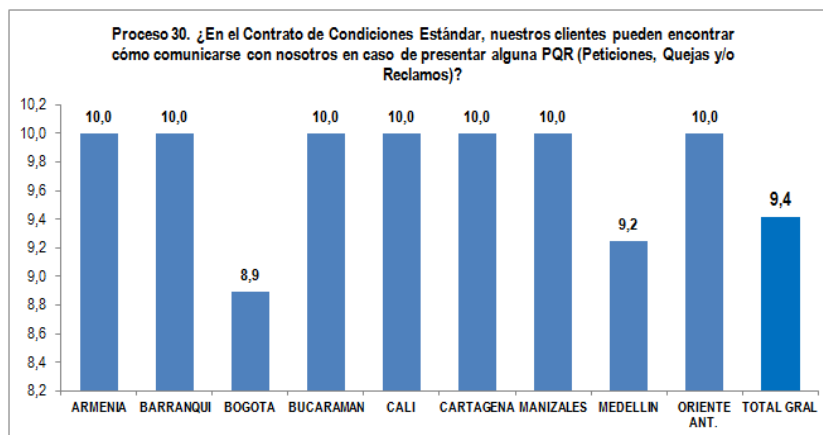
Se identifica una falencia en la comunicación de la oferta nuevamente en Medellín y Oriente antioqueño, se suma Bogotá y aunque su calificación es aceptable lo que se ve reflejado en oportunidades de venta.

Gráfico28 Procesos de compra



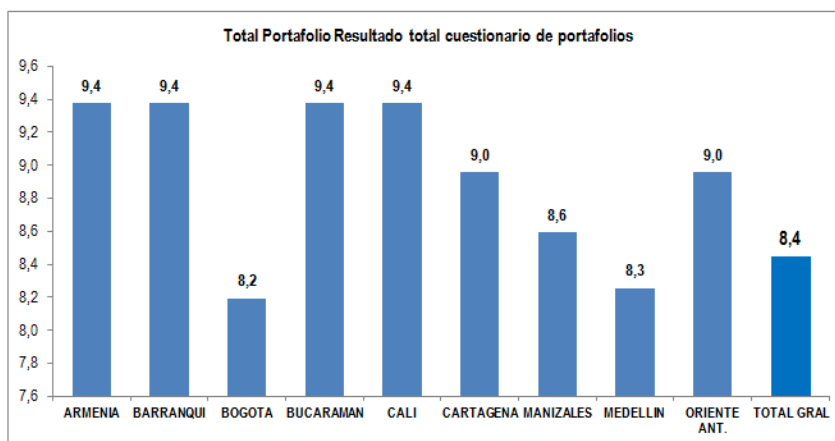
Bogotá, Manizales y Medellín deben fortalecer sus conocimientos y manejo de las herramientas que favorecen la labor comercial de los ejecutivo, las ciudades donde el pool de asesores es mayor el entrenamiento no cumple con el objetivo debido a la cantidad de asistentes en las aulas.

Gráfico29 conocimiento de contratos

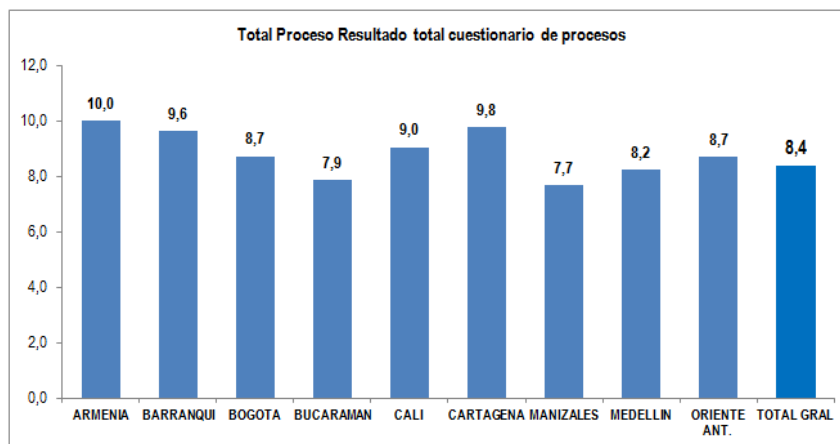


Bogotá y Medellín deben fortalecer su asesoría frente a los clientes en cuanto a los conocimientos de reglamentación que impone la ley a las empresas prestadoras de los servicios de telecomunicaciones, y se debe a que las ciudades donde el pool de asesores es mayor el entrenamiento no cumple con el objetivo debido a la cantidad de asistentes en las aulas.

5.7.2 Resultados evaluación Portafolio



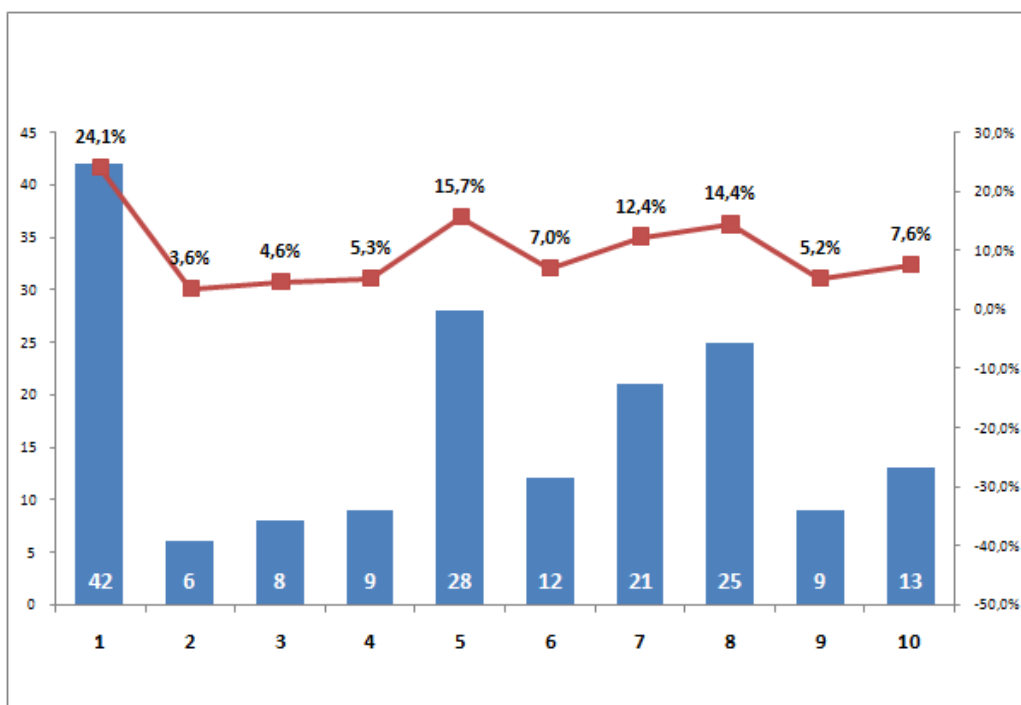
Las ciudades donde mayor es la cantidad de asesores por formador presentan dificultades en los conocimientos adquiridos, así se evidencia en la grafica anterior.



Esta última gráfica indica el nivel de conocimiento en cuanto a los procesos al interior de la compañía, lo que sugiere que se deberían presentar poco problemas al realizar el ingreso de las ventas.

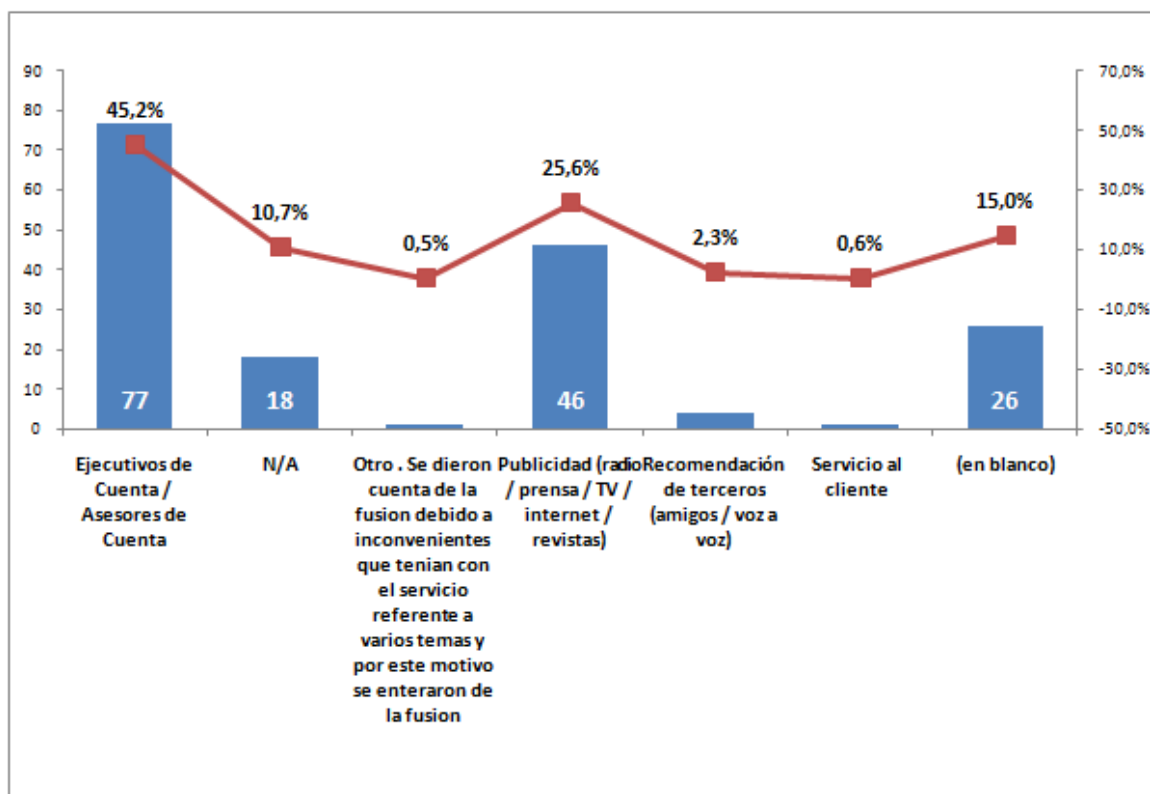
5.7.2.1 Evaluación de la experiencia de los clientes

Gráfico30 conocimiento del cliente sobre Tigo y Une



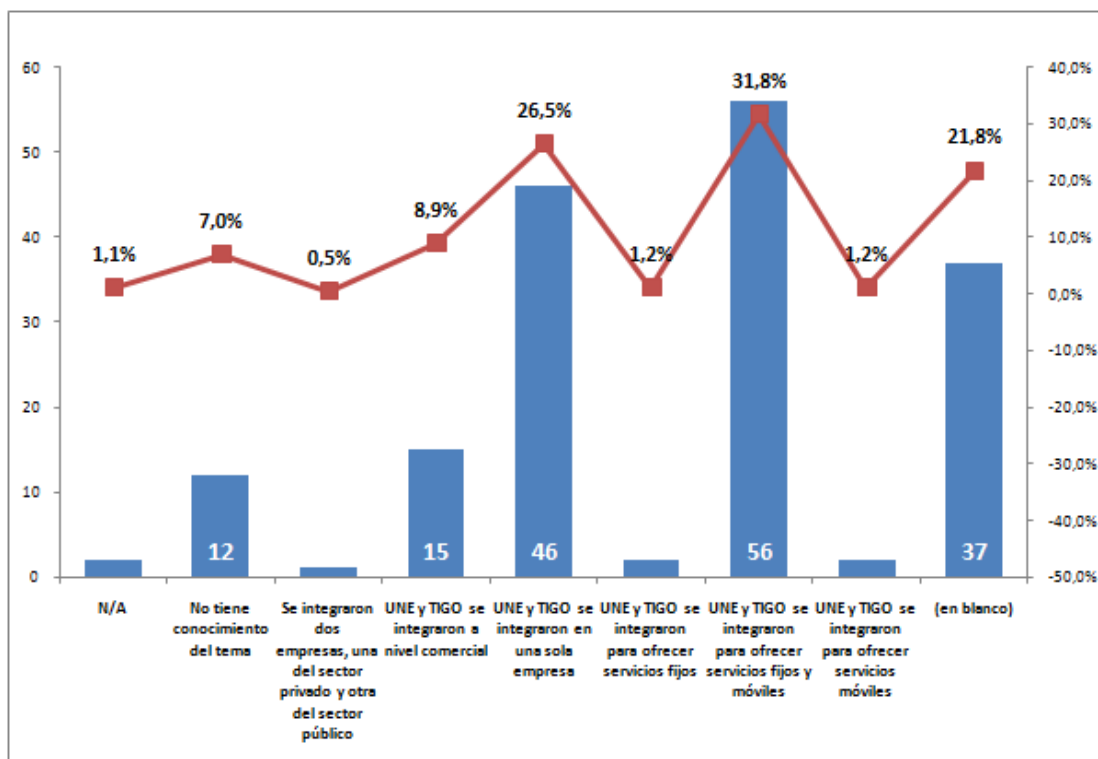
Se puede evidenciar que 93 (50%) de las personas evaluadas conocen muy poco de la integración que se presentó en la compañía en el 2012, esto puede deber a la poca o mucha difusión en medios o a la interacción del cliente con el ejecutivo.

Gráfico31 Medios de comunicación usados por nuestros clientes



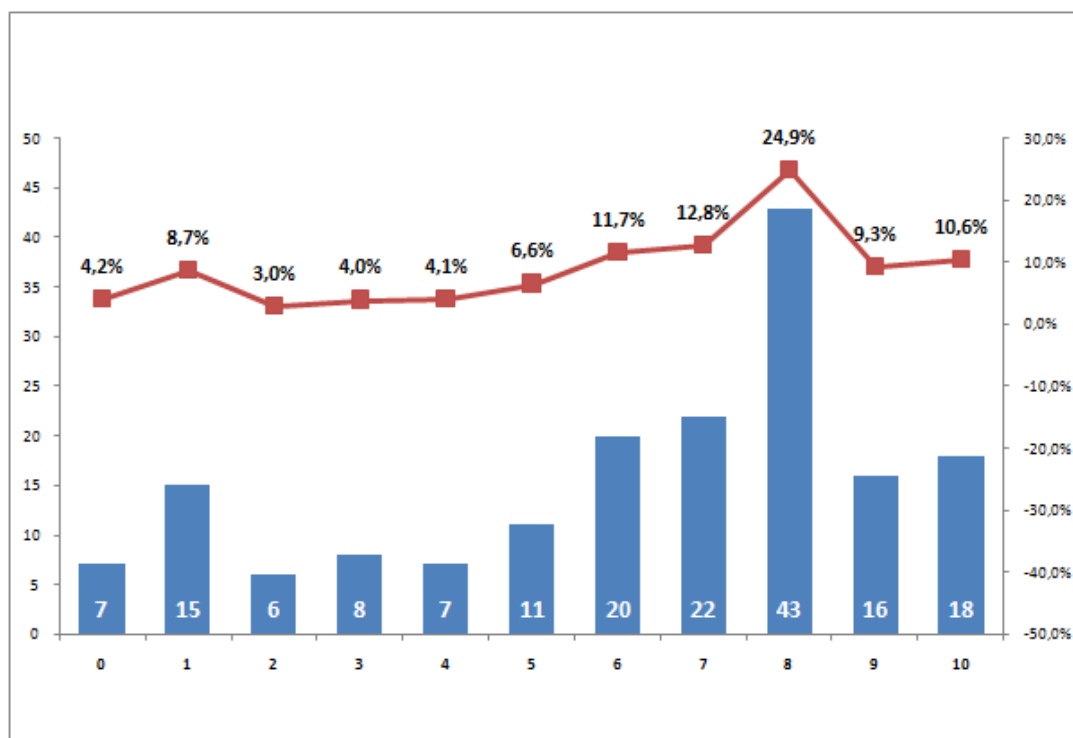
Se puede evidenciar que el medio directo de comunicación con los clientes empresariales es el mismo ejecutivo, dado a que la mayoría se enteró de la fusión por este medio, lo que puede ser de gran ayuda para la difusión de cualquier información de la compañía.

Gráfico32 Percepción de la integración



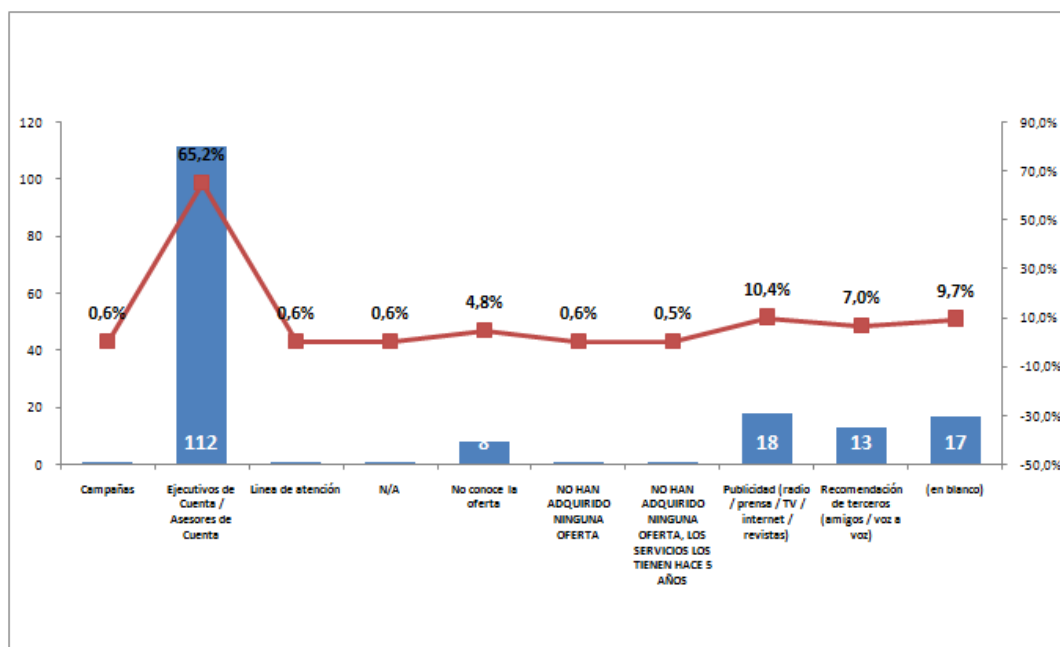
La percepción que se tiene en los clientes de la integración, es la que se ha querido posicionar, la fusión de portafolios y que son una sola empresa, esto debido a que a todo el despliegue publicitario que se ha realizado del tema.

Gráfico33 Servicio postventa



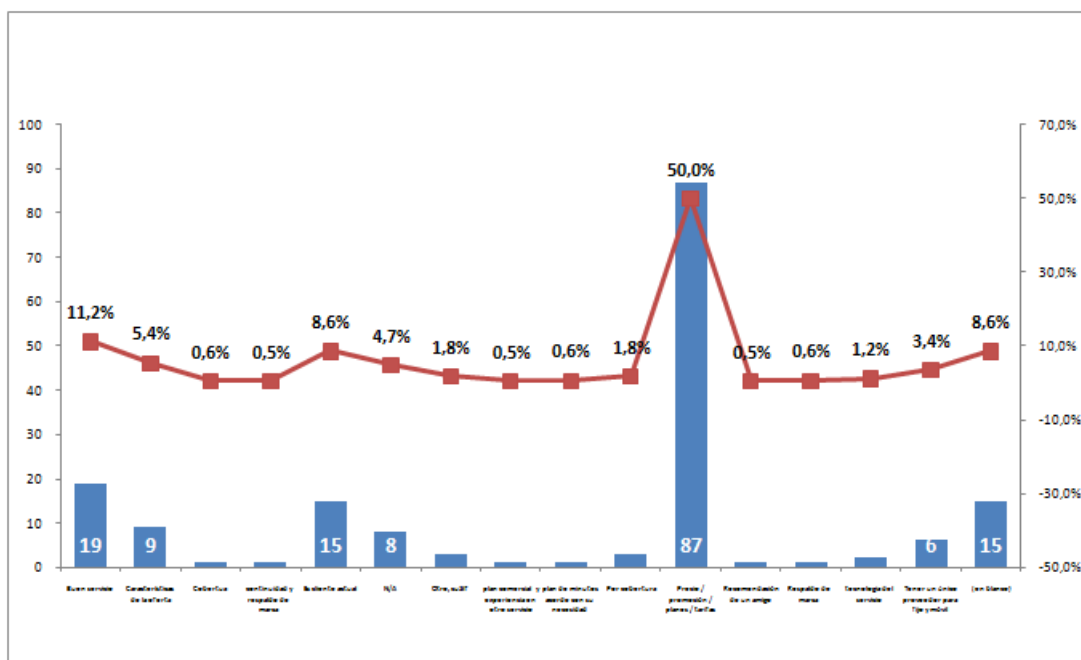
A nivel general el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio de TigoUNE es positivo, cerca del 70% de los encuestados respondió así. Para el 30% se identificó que el servicio postventa y solución de incidencias son las principales causas de insatisfacción.

Gráfico34 Medios para la adquisición de productos



El medio de adquisición de nuestros productos es el ejecutivo de ventas por lo que es bastante importante que la fuerza de venta tenga muy buen conocimiento sobre el portafolio de la compañía, todo esto ha sido gracias al acompañamiento que ha realizado todo el personal de ventas a cada uno de los clientes.

Gráfico35 Competitividad de portafolio



La anterior gráfica deja en evidencia que TigoUne cuenta con un portafolio, promociones y precios competitivos en el mercado de las telecomunicaciones, lo que se ha logrado gracias a los análisis que se le ha realizado al comportamiento del consumidor y mercado como tal.

Gráfico36 Satisfacción en la atención

Oportunidad en la entrega			Claridad de la oferta			Competitividad en términos de Costo / beneficio			Competitividad en términos de Costo / beneficio			Satisfacción de sus necesidades de acuerdo con los términos de la oferta		
OPCIÓN	CANTIDAD	%	OPCIÓN	CANTIDAD	%	OPCIÓN	CANTIDAD	%	OPCIÓN	CANTIDAD	%	OPCIÓN	CANTIDAD	%
1	16	9%	1	10	6%	1	6	3%	1	3	2%	1	0	0%
2	7	4%	2	3	2%	2	3	2%	2	0	0%	2	0	0%
3	5	3%	3	4	2%	3	5	3%	3	0	0%	3	0	0%
4	11	6%	4	5	3%	4	2	1%	4	1	1%	4	0	0%
5	13	8%	5	8	5%	5	6	3%	5	4	2%	5	0	0%
6	4	2%	6	10	6%	6	3	2%	6	1	1%	6	0	0%
7	7	4%	7	10	6%	7	13	8%	7	2	1%	7	0	0%
8	33	19%	8	31	18%	8	36	21%	8	10	6%	8	0	0%
9	13	8%	9	21	12%	9	23	13%	9	16	9%	9	0	0%
10	22	13%	10	30	17%	10	29	17%	10	21	12%	10	0	0%
N/A	42	24%	N/A	41	24%	N/A	47	27%	N/A	115	66%	N/A	0	0%
TOTAL	173	100%	TOTAL	173	100%	TOTAL	173	100%	TOTAL	173	100%	TOTAL	0	0%

La calificación de cada uno de los ítem cuenta para la satisfacción con un puntaje de 8, siendo esta bastante buena, presentándose gracias a los modelos de actuación comercial que se crearon en las áreas que tienen contacto directo con los clientes.

Gráfico37 Ingreso de ventas ante el cliente

Experiencia general con la contratación			La documentación necesaria para la legalización del contrato			La claridad en los términos del contrato		
OPCIÓN	CANTIDAD	%	OPCIÓN	CANTIDAD	%	OPCIÓN	CANTID	%
1	10	6%	1	6	3%	1	7	4%
2	6	3%	2	3	2%	2	2	1%
3	8	5%	3	4	2%	3	6	3%
4	5	3%	4	4	2%	4	3	2%
5	5	3%	5	12	7%	5	5	3%
6	9	5%	6	4	2%	6	4	2%
7	14	8%	7	12	7%	7	16	9%
8	39	23%	8	38	22%	8	36	21%
9	13	8%	9	18	10%	9	20	12%
10	22	13%	10	29	17%	10	29	17%
N/A	42	24%	N/A	43	25%	N/A	45	26%
TOTAL	173	100%	TOTAL	173	100%	TOTAL	173	100%

En este ítem se evidencia la experiencia (primer contacto con el cliente) tiene muy buena puntuación con una calificación de 8, 9 y 10 puntos en promedio, lo que representa un 44% de los encuestados.

Gráfico38 Atención durante la activación

Experiencia general con la activación			Calidad de la activación		
OPCIÓN	CANTIDAD	%	OPCIÓN	CANTIDAD	%
1	6	3%	1	6	3%
2	5	3%	2	3	2%
3	3	2%	3	5	3%
4	1	1%	4	2	1%
5	9	5%	5	6	3%
6	6	3%	6	3	2%
7	17	10%	7	13	8%
8	34	20%	8	36	21%
9	24	14%	9	23	13%
10	22	13%	10	29	17%
N/A	46	27%	N/A	47	27%
TOTAL	173	100%	TOTAL	173	100%

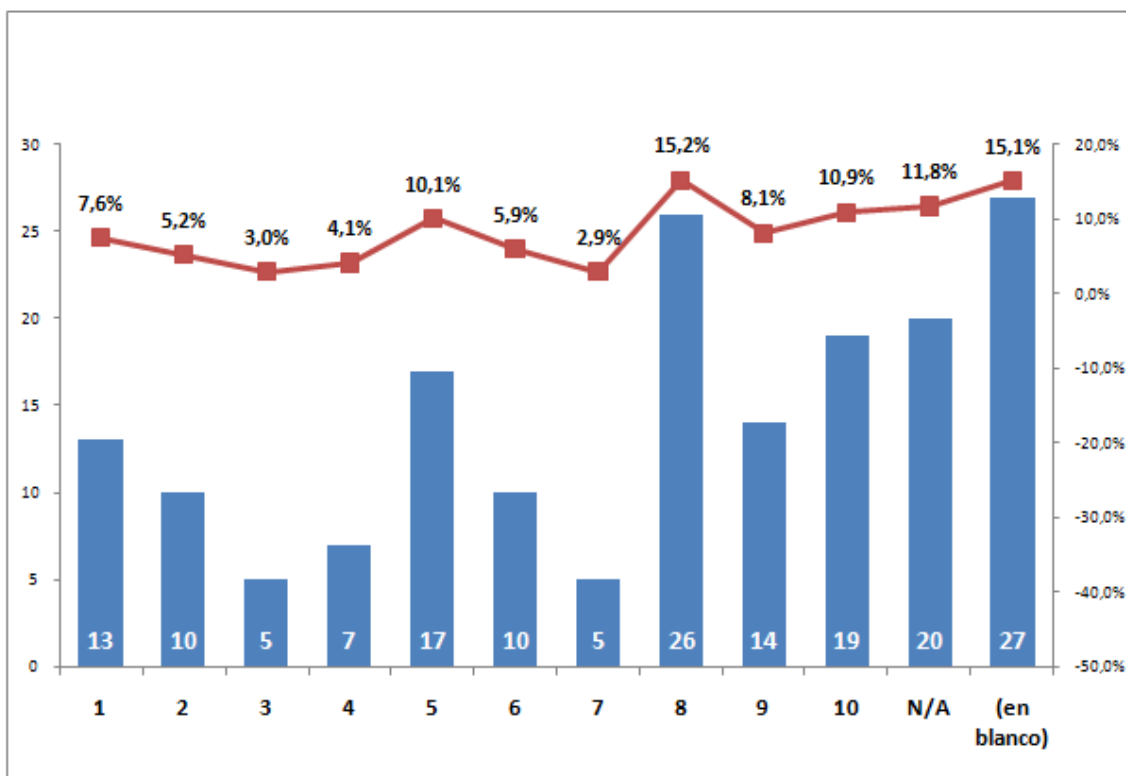
Esto es gracias a la agilidad que se presenta desde el área de instalaciones y las de implementación, la agilidad en cada uno de los procesos ha permitido que se vea reflejado en los clientes una mayor satisfacción.

Gráfico39 Satisfacción en productos

SI: Por favor califique , de 1 a 10, su satisfacción			Calidad del agendamiento		
OPCIÓN	CANTIDAD	%	OPCIÓN	CANTIDAD	%
1	3	2%	1	2	1%
2	0	0%	2	0	0%
3	0	0%	3	0	0%
4	1	1%	4	1	1%
5	4	2%	5	5	3%
6	1	1%	6	1	1%
7	2	1%	7	2	1%
8	10	6%	8	10	6%
9	16	9%	9	16	9%
10	21	12%	10	21	12%
NO	45	26%	N/A	115	66%
N/A	70	40%	TOTAL	173	100%
TOTAL	173	100%			

Se evidencia la atención al cliente que se presta cuando un cliente ingresa a la compañía, la organización de agendas y visitas que se realizan desde el área de implementación ha sido muy buena ya que el 70% de los encuestados lo califican en puntajes más altos.

Gráfico40 Facturación de productos



Se identifica un buen porcentaje que califica bajo los temas de facturación convirtiéndose en una oportunidad de mejora, esto se debe a que las facturas están divididas por ciclos y zonas lo que no ha permitido una homogeneidad en la facturación de los clientes.

Gráfico41 Claridad en la factura

La factura ha sido entregada de forma oportuna?			Hay consistencia entre los valores contratados y facturados?			De 1 a 10, qué tan fácil considera el pago de su factura, siendo 10		
OPCIÓN	CANTIDAD	%	OPCIÓN	CANTIDAD	%	OPCIÓN	CANTID	%
SI	51	29%	SI	63	36%	1	4	2%
NO	14	8%	NO	43	25%	2	3	2%
N/R	108	62%	N/S N/R	67	39%	3	0	0%
TOTAL	173	100%	TOTAL	173	100%	4	0	0%
	0					5	3	2%
						6	1	1%
						7	4	2%
						8	14	8%
						9	12	7%
						10	67	39%
						N/S N/R	65	38%
						TOTAL	173	100%

Para los temas de facturación los clientes sienten un buen servicio, y educación de los clientes en cuanto a facturación, pero lo que los clientes esperan es que la factura sea coherente a los consumos y que se brinde el servicio en temas de entrega y asesoría como hasta el momento se ha realizado.

5.8 Conclusiones

Los niveles de satisfacción de los clientes de la Vicepresidencia Empresas y Gobierno después de la fusión TigoUNE son buenos, más de un 70% de los encuestados se sienten satisfechos con los servicios prestados y la post-venta; sin embargo hay un gran oportunidad de mejora en el 30% restante en temas de producto, venta y facturación, así como en el acompañamiento post-venta especialmente en los incidentes técnicos.

Los niveles de conocimiento de la fuerza de venta son del 8,3 en la escala de 1 a 10, lo que indica que se ha realizado un buen trabajo desde el área de entrenamiento, sin embargo ese

1,7 de diferencia con la calificación máxima afecta directamente a ese 30% de los clientes que en los momentos de verdad no han recibido una respuesta optima a las necesidades que presenta.

La experiencia de los clientes en cuanto al proceso de la venta de los servicios es positiva, lo que está en línea con el resultado de la evaluación que se le realizó a los temas de procesos, no obstante el 15% de los clientes que no sientes satisfacción con los momentos de verdad lo asocian a la claridad en la oferta y la oportunidad de entrega de la información.

La expectativa de los clientes al momento de buscar un servicio de telecomunicaciones, lo que esperan es que se brinde la información correcta y oportuna de la oferta que quiere contratar, exigiendo claridad para la toma de decisión frente a la competencia, sin embargo, el 60% de los cliente evaluados indica percibir una excelente relación en cuanto a costo/beneficio en los servicios ofrecidos por el asesor en el primer contacto.

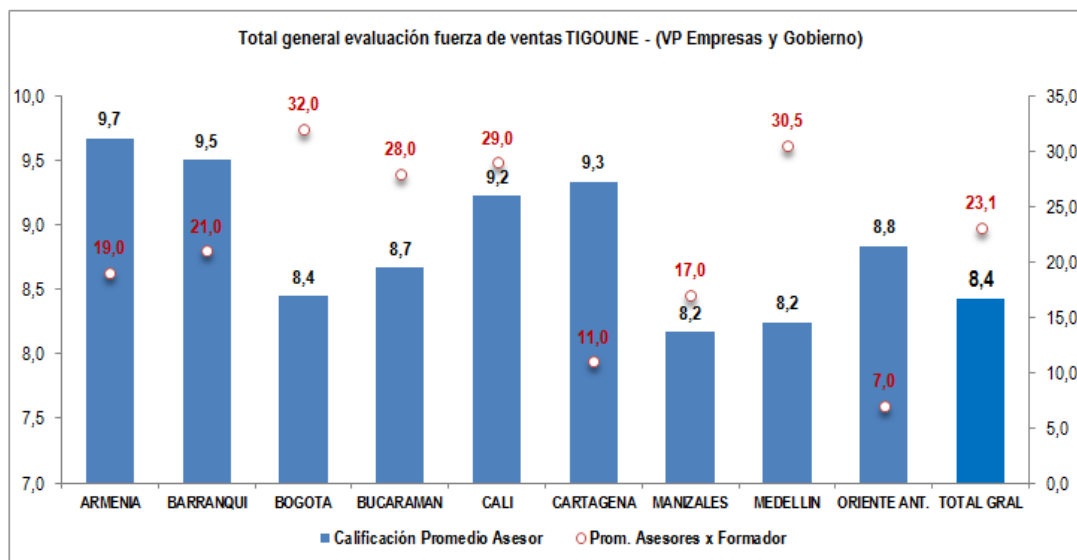
5.9 Recomendaciones:

Se hace necesario ejecutar varias tareas para asegurar la calidad en el proceso de la venta , la satisfacción de los clientes y la productividad de la fuerza de ventas:

1. Nivelar la carga de trabajo para los formadores dado que al analizar Armenia, Barranquilla y Cartagena se ven los mejores resultados en las calificaciones de éstas plazas. Al tener equipos con menos asesores se podrán resolver con mayor rapidez las dudas o inquietudes al que profundizar en los múltiples temas del portafolio y de MAC.

2. Evaluar y tomar correctivos con el equipo de formadores a fin de lograr eficiencias como lo refleja Cali, donde se tiene uno de los más altos promedios en asesores por formador versus nota promedio.

Gráfico42 capacidad de formador x cantidad de vendedores



Es este quizás la mejor plaza en cuanto a productividad y eficiencia, aunque se evidencia una sobrecarga y esto no es sano para poder asegurar en el tiempo estos mismos niveles de calidad.

3. En Medellín y Bogotá se hace necesario segmentar los formadores por productos y procesos con el fin de lograr capacitaciones más especializadas y profundas que contribuyan a lograr mejores niveles de satisfacción en los clientes.

6 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

6.1 Objetivos del plan de mercadeo

6.1.1 General:

- Generar posicionamiento de la alianza de TigoUne destacándose con un portafolio integral

6.1.2 Específicos:

- Integrar los procesos comerciales de la compañía
- Fidelizar los clientes al nuevo portafolio integral
- Implementar plan de comunicación para destacar las ventajas del portafolio integral TigoUne.

6.2 Formulación de las macro-estrategias

Ser reconocida como la empresa del sector de las telecomunicaciones con el mejor portafolio fijo-móvil y la mejor experiencia para los clientes con soluciones innovadoras y grandes clientes satisfechos.

6.3 Plan táctico e indicador

Objetivo	Actividades	Metas	Indicador
Integrar los procesos comerciales de la compañía	1. Feria interna de portafolio unificado	Lograr que cada vendedor venda el 50% de la variedad de portafolio	Ingresos en ventas del portafolio móvil (pesos) /total de ventas realizadas *X zona
	2. Destacar la integración del portafolio en todos los canales de comunicación con fuerza de venta		
	3. Crear un foro virtual para resolver inquietudes del portafolio unificado		
Fidelizar los cliente al nuevo portafolio integral	1 Creación de una promoción para clientes existentes que incluya paquetes del portafolio unificado	Lograr que el 60% de los clientes actuales consuman el portafolio unificado	Clientes que consuman el portafolio unificado / Clientes totales
	2. Capacitaciones en temas tecnológicos que impactes la labor del cliente		
	3. Plan de capacitación para identificación y solución a las necesidades del cliente actual		
Implementar plan de comunicación para destacar las ventajas del portafolio integral TigoOne	1. Despliegue publicitario en medios corporativos	80% de los clientes actuales y potenciales asocien a tigo one como un portafolio integral	numero de personas que asocien TigoOne con un portafolio unificado / total de personas encuestadas
	2. Eventos ATL		
	3. Comunicación directa sobre integración de portafolio (factura, mail, cartas, entre otros)		

6.4 Presupuesto

Presupuesto

Actividad	Rubro	costo por actividad	Total Act.	fechas	% que representa del total	%del presupuesto asignado	Que parte del % me gaste
1. Feria interna de portafolio unificado	Publicidad	1.200.000	8.400.000	mar-16	2,18%	0,27%	-
	Instalaciones	-					
	Refrigerios	3.200.000					
	Operador logístico	4.000.000					
2. Destacar la integración del portafolio en todos los canales de comunicación con	Creación de contenidos	-	3.000.000	feb-16	0,78%	0,97%	
	Videos procimoniales	-					
	Material P.O.P	3.000.000					
3. Crear un foro virtual para resolver inquietudes del	Plataforma virtual	-	-	mar-16	0,00%	0,00%	
1 Creación de una promoción para clientes existentes que incluya paquetes del portafolio unificado	Formación de la promoción cliente interno	-	208.000.000	abr-16	53,89%	6,71%	
	Difusión de la promoción cliente externo	8.000.000					
	Presupuesto destinado para los servicios que incluyen la promo	200.000.000					
2. Capacitaciones en temas tecnológicos que impactes la labor del cliente	Locaciones	4.200.000	16.400.000	jun-16	4,25%	0,53%	
	Citaciones	-					
	Material P.O.P	2.500.000					
	Plataformaa virtual	-					
	Refrigerios	3.200.000					
Coach	6.500.000						
3. Plan de capacitación para indentificación y solución a las necesidades del	Contratación de experto	4.500.000	10.200.000	mar-16	2,64%	0,33%	
	Locaciones	-					
	Material P.O.P	2.500.000					
	Refrigerios	3.200.000					
1. Despliegue publicitario en medios corporativos	Pauta Portafolio	12.000.000	32.000.000	mar-16	8,29%	1,03%	
	Pauta colombiano	5.000.000					
	Pauta Enter.co	3.000.000					
	Espacio en Negocios de Telemedellín	5.000.000					
	Pauta Dinero	7.000.000					
2. Eventos ATL	Creación de congreso anual con experto internacional	80.000.000	100.000.000	oct-16	25,91%	3,23%	
	Show Room de adopción de tecnologías robustas	20.000.000					
3. Comunicación directa sobre integración de portafolio (factura, mail, cartas, entre	Creación de contenidos	0	8.000.000	feb-16	2,07%	0,26%	
	Impresión de material	8000000					
	Mailing	0					
			386.000.000		100,00%	13,32%	

El presupuesto de inversión en desarrollo de planes de mercadeo para el año 2016 en la Dirección de Servicio es de 3.100 millones de pesos, de estos, el 13,3% se destinará a actividades relacionadas con el estudio de satisfacción de los clientes con la implementación del portafolio unificado TigoUNE. Con este plan se espera lograr aumentar los niveles de satisfacción, el tiempo de vida del cliente en la compañía, aumentar el ARPU (ingreso promedio por cliente mes) y generar más ingresos rentable para la compañía.

En algunas de las actividades aquí descritas, el costo se va a cero (0) porque se utilizarían recursos, que ya tiene disponibles la compañía como lo son plataformas digitales, medios virtuales de comunicación, herramientas de edición y diseño, instalaciones locativas, personal capacitado, entre otros, lo que representa un ahorro en las inversiones.

6.5 Punto de Equilibrio

PRESUPUESTO PLAN DE MERCADEO VS PRESUPUESTO DE VENTAS 2016			
	Millones COP	% / Ppto	
Presupuesto VP EyG 2016	\$ 1.357.037		B2B tendrá un crecimiento orgánico del 10.9% en 2016 para su presupuesto
A&P Inversiones 2016	\$ 71.073	5,24%	A&P tendrá una inversión creciente en los medios de cara al consumidor
Presupuesto Plan Mercadeo	\$ 386	0,03%	Plan estratégico de mercadeo para TigoUne telecomunicaciones VP EyG
PRESUPUESTO PLAN DE MERCADEO VS META EBITDA 2016			
	Millones COP	% / Ppto	
Presupuesto EBITDA 2016	\$ 412.539	30,40%	Presupuesto con un +3.5 p.p. en margen de EBITDA versus 2015
Presupuesto Plan Mercadeo	\$ 386	0,09%	Plan estratégico de mercadeo para TigoUne telecomunicaciones VP EyG

El presupuesto de ventas de la vicepresidencia de Empresas y Gobierno para el año 2016 es de 1.36 billones, el presupuesto de inversiones en mercadeo y publicidad es de 71 mil millones y el presupuesto para ejecutar este plan de mercadeo es únicamente de 386 millones.

Esto nos muestra como el presupuesto para ejecutar nuestro plan es una parte muy mínima del dinero estimado para inversiones, solamente un **0.03%** del total ventas objetivo.

Igualmente al cruzar el presupuesto de ventas contra el objetivo de Ebitda (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) vemos que este valor es inferior al 0.1%. Lo que indica que para obtener punto de equilibrio mediante el Ebitda (30.4%), se deben lograr ventas cercanas a los 1.300 millones; cifra que sería superada ampliamente al lograr ejecutar el plan y vender portafolio unificado con un mejor arpu en los clientes de la vicepresidencia Empresas y Gobierno TigoUNE.

6.6 BARRERAS INTERNAS

- **Cultura organizacional:** Al interior de TigoUne existes dos roles muy marcados el primero es el del vinculado quien trabaja directamente para la compañía, el segundo rol es el del contratista quien trabaja para TigoUne pero se encuentra tercerizado por Emtelco. Los vinculados se distinguen por que llevan bastante tiempo en el mismo cargo y son las personas más reacias a este tipo de evoluciones, dado a que son profesionales poco actualizados en sus áreas, el contratista por su parte se encuentra dispuesto al cambio pero las garantías laborales prestadas hasta el momento hacen que no impacte su gestión.

Desde Tigo la evolución ha sido sin tropiezos gracias a que el personal es joven y está dispuesto al cambio.

- **Distanciamiento del poder:** El distanciamiento del poder es muy notorio como en todas las compañías colombianas, sin embargo se separan las personas por zonas, independiente de donde este su equipo de trabajo, la zona de los contratistas, la zona de los vinculados y la zona de los directivos,
- **Resistencia al cambio:** Por el perfil del personal vinculado ha sido bastante difícil atenuar los cambios que se vienen presentando, por el contrario Tigo viene con personal joven actualizado y dispuesto al cambio lo que facilita por parte de Tigo la evolución de la fusión.

6.7 CONCLUSIONES

Del sector de las telecomunicaciones se derivan retos grandes por ser un sector tan cambiante y estar en medio de una evolución constante, todos los días se lanzan nuevas tecnologías, se implementan nuevas herramientas y si no estamos a la cabeza liderando estos cambios seguramente nos superarán nuestros competidores, por eso la unificación de portafolio y la integralidad de los servicios que le podamos ofrecer a nuestros clientes nos llevará a lograr nuestra misión "liderar la adopción del estilo de vida digital en Colombia".

Nuestra principal fortaleza entre los clientes es la relación costo beneficio que tiene contratar servicios de telecomunicaciones con nosotros y sobre esta base debemos apalancar las demás virtudes como innovación, calidez en la atención, oportunidad en las implementaciones y

sobre todo la calidad del servicio para poder lograr fidelizar a nuestros clientes, aumentar los ingresos y ser líderes en el canal de Empresas y gobierno.

Tenemos cerca de 400 millones por invertir durante el 2016 en actividades que se enfocan en dar a conocer y fortalecer nuestro portafolio unificado, siendo esta un porcentaje mínimo comparado con el presupuesto de ventas de 2016 que supera los 1.3 billones de pesos. Claro esta que estimamos ayudar a contribuir con unos ingresos de 5.800 millones del total, originados por las ventas nuevas en clientes que aún no cuenta con servicios del portafolio unificado.

7 Anexos

7.1 Anexo 1. Encuesta a la fuerza de venta

- Identificar los niveles de conocimiento en la fuerza de ventas sobre la los portafolios de Fijo y Móvil

Nombres y Apellidos: _____

Cedula: _____

Ciudad: _____

Fecha: _____

1. La Sra. Juliana Pérez de la empresa Constructores S.A., está interesada en adquirir 10 líneas de voz en planes cerrados para sus empleados, ella afirma que es la primera vez que adquiere un producto con nuestra compañía. Según lo anterior, ¿cuáles son algunos de los requisitos de aprobación para la señora Juliana?

a. Cámara de comercio actualizada y copia de la cédula del representante legal ampliada al %150

b. Formato de consulta en Centrales de Riesgo (generado por Venta Móvil)

c. Formato de visita diligenciado

d. Todas las opciones son correctas

2. La Ejecutiva Comercial Marcela Correa se encuentra en una negociación donde el cliente está interesado en adquirir planes de voz y equipos con subsidio. De

manera proactiva accede a la herramienta Pay back para modelar la oferta, la cual es viable. Según el enunciado, seleccione el tipo de contrato que el cliente deberá firmar:

- a. Contrato Estándar
- b. Contrato de Condiciones Uniformes
- c. Contrato Empresarial B2B ó de Condiciones No Uniformes**
- d. Contrato con Permanencia a 12 meses

3. El cliente Panamco Colombia, solicita a la compañía TIGO-UNE planes de voz que no cambien su valor mensual, es decir, que no generen incrementos adicionales en su factura. Para este caso los planes a ofrecer son:

- a. Planes Cuenta Control**
- b. Planes Abiertos
- c. Planes Híbridos
- d. Planes por Capacidad

4. El Sr. Anderson Mora de la empresa Automotores de la Montaña S.A., compra 15 planes Voz Pyme Recargados Cuenta Control, y de manera proactiva el Ejecutivo Comercial le explica el modelo de facturación con el objetivo de darle mayor claridad con respecto a la oferta.

Según el enunciado, seleccione el esquema de facturación que corresponda al Sr.

Anderson:

a. Facturación Anticipada

b. Facturación Vencida

c. Facturación Mixta

d. Facturación en Curso

5. La Sra. Marínela Ochoa adquirió para la empresa de buses Rápido Plus, a través de nuestra compañía TIGO-UNE 15 líneas Pyme Cuenta Control. Ella además de realizar llamadas constantes a Estados Unidos, Puerto Rico y Canadá, necesita comunicarse diariamente a Buenos Aires y Argentina a destinos fijos y móviles. Según este caso, ¿qué se le debe informar a la Sra. Marínela?

a. Sra. Marínela con los planes que usted adquirió con nosotros es posible realizar llamadas de larga distancia internacional.

b. En la actualidad los planes que usted contrató no permiten hacer llamadas a Estados Unidos, Puerto Rico y Canadá.

c. Sra. Marínela para que usted pueda comunicarse a destinos fijos y móviles en países diferentes a Estados Unidos, Puerto Rico y Canadá, debe contratar paquetes de LDI.

d. Sra. Marínela en estos momentos sólo tenemos convenio en Argentina con el operador Nextel, por este motivo sólo le funcionan las llamadas hacia líneas móviles asociadas al operador en mención.

6. Seleccione un beneficio para nuestros clientes que adquieran los planes de Internet Movil:

- a. Contamos con la cobertura rural más amplia de todo el país.
- b. Entregamos capacidad adicional en la navegación por un año.**
- c. A nivel internacional contamos con el servicio de Roaming de datos gratis en países de América y el resto del mundo.
- d. Entregamos el doble de capacidad adicional en la navegación por un año, en todos nuestros planes.

7. El Ejecutivo de Cuentas Jose Fernando Piedrahita, se encuentra a punto de cerrar un negocio muy importante asociado a la venta de 70 líneas Tigo Cuenta Control Corporativo, el cliente requiere también comprar 10 teléfonos Huawei Ascend P7. Para verificar si estos equipos se encuentran disponibles, Jose Quintero puede consultar a través de la siguiente herramienta oficial:

- a. Portal E-Pymes
- b. Intranet
- c. Portal <http://www.tigoune.com.co>
- d. Herramienta PayBack**

8. La empresa Modos y Moda Ltda que cuenta con un número menor a 200 empleados, está interesada en contratar con nuestra compañía planes en los cuales mes a mes pueda controlar el valor mensual de su factura. Para este requerimiento el Ejecutivo Comercial qué planes le ofrecería?

- a. Tigo Corporativo Simple 1 CUG Rec y Tigo Corporativo Simple 2 CUG Rec
- b. Tigo Corporativo Empresa 3 Rec y Tigo Corporativo Simple 3 CUG Rec
- c. Tigo Corporativo Empresa 4 Rec y Tigo Cuenta control Simple 1 CUG Rec
- d. Tigo Cuenta Control Pyme Simple (1, 2, 4 Rec) y Tigo Cuenta Control Pyme Simple (1 y 2 CUG Rec)

9. Cuando nuestros clientes adquieren con TIGO-UNE planes voz Cuenta Control y requieren hacer recargas adicionales, lo pueden solicitar a través de estas opciones:

- a. Herramienta Payback
- b. Portale-pymes
- c. www.empresasygobierno.com.co
- d. Portal <http://www.tigoune.com.co>

10. La Ejecutiva Marcela Chica de la empresa Mensajería Express, solicita para su equipo de trabajo servicios de datos para Smartphones donde se puedan comunicar de manera ilimitada a través de Chat y Redes Sociales.

Según el caso expuesto usted como Ejecutivo Comercial perteneciente a la fuerza de ventas TIGO-UNE, ¿qué planes le ofrecería?

- a. En la Oferta Infinitos: Paquete DPI Chat Mes Control (ID 325)

- b. En la Oferta Infinitos: Paquete DPI Chat + Mail Mes Control (ID 327)
- c. En la Oferta Infinitos: Paquete DPI Chat + Redes Sociales Control (ID 328)
- d. Plan de Datos Internet Total Ilimitado Control Mes 5 GB (ID 390)

11. De acuerdo con la Resolución 4625 de la CRC que empezó a regir a partir del 1 de Junio del presente año, nuestros clientes podrán encontrar información en el Contrato de Condiciones Estándar asociada a envío de factura, reconexión por pago, reporte a centrales de riesgo, entre otros temas.

Según el texto especifique si la descripción es falsa o verdadera.

a. Verdadera

b. Falsa

12. La compañía Mobile Robotics desea obtener descuentos en cargos básicos y por esta razón la Ejecutiva Monica Pelaez le ofrece la opción de adscribirse a un Contrato de Condiciones no Uniformes o B2B. Para dar inicio al proceso de venta debe tener en cuenta que los siguientes documentos son opcionales:

a. Copia de la Cédula del contacto autorizado (ampliada al 150%), Formato de Cesión de Contrato y Formato de Portabilidades.

b. Cámara de Comercio actualizada (no mayor a 30 días después de la expedición).

Copia de la Cédula del Representante Legal y PDF del Cotizador en estado Viable.

c. Aceptación venta móvil, Balance General, Estado de Resultados, Declaración de Renta y Extractos Bancarios.

d. Copia de la Cédula del representante legal, Balance General, Estado de Resultados, Declaración de Renta y Extractos Bancarios.

13. La empresa Ventas al por Mayor S.A.S. desea portar 20 líneas y matricularlas en un plan Pospago Abierto, para realizar este proceso debo solicitarle dentro de los documentos de aprobación lo siguiente:

a. Cámara de comercio del mismo mes

b. Cámara de comercio autenticada

c. Balance general

d. Formato de visita

14. La empresa Tadoo Adventure tiene contratado con nuestra compañía 38 planes de voz Tigo Control Corporativo desde hace 3 meses, y quiere obsequiarle a sus empleados un plan de Internet Movil que les permita tener acceso a internet y escuchar música en línea durante su jornada laboral. De acuerdo a este argumento, ¿es posible ofrecerle a la empresa Tadoo Adventure lo siguiente?:

a. Paquetes Música Ilimitada Control - Tigo Music + Deezer de 1.5, 2.5, 4.0 y 5.0

GB.

- b. Paquetes de Internet Móvil + Deezer para Smartphones de 500 MB, 1, 2, 3 y 5 GB.
- c. Planes de Internet Móvil + Deezer de 500 MB, 1, 2, 3 y 5 GB.
- d. Paquetes Internet Móvil Tigo Aplicación + Deezer.

15. El Sr. Alejandro Valencia de la empresa textilera El Buen Corte decide adquirir uno de los planes de voz de nuestra oferta móvil sin embargo expone la siguiente inquietud a la Ejecutiva Isabella Gómez:

¿Al momento de firmar este contrato la razón social con la cual firmó es de la compañía COLOMBIA MOVIL S.A. E.S.P?

a. Verdadero

b. Falso

16. La empresa Carvajal S.A. se encuentra analizando la oferta comercial TIGO-UNE a través de su representante legal el cual presenta la siguiente inquietud:

¿Cuál es la diferencia entre un Plan y un Paquete de Datos?

a. El plan es aquel que se puede vender de manera individual y el paquete siempre irá asociado a un Plan de Voz.

b. El plan de voz es aquel que siempre debe ir empaquetado con un paquete de datos.

- c. Un paquete siempre se venderá individual.
- d. El plan factura anticipado mientras que el paquete factura súper anticipado.

17. La Sra. Luisa Gómez de la empresa Artesanías Colombianas estableció un Contrato Estándar para 10 Planes de Datos y de esta manera quedó bajo la Ley de Protección al Usuario (CRC).

Según lo anterior, indique si la afirmación es falsa o verdadera:

a. Verdadera

b. Falsa

18. El Sr. Luis Giraldo de la empresa Onda de Mar está interesado en adquirir 50 líneas asociadas al plan Infinito Cuenta Control, al analizar la oferta, encontró que las características más relevantes de este plan son:

a. Consumos y facturación controlada a través del cargo básico mes a mes. Llamadas ilimitadas dentro del mismo NIT.

b. Planes con facturación anticipada.

c. Minutos infinitos LDI del grupo 1.

d. Todas las opciones son correctas.

19. La Asistente de Gerencia de la Compañía Internacional S.A. quien tiene contratados 14 planes Pospago Abiertos Tigo Empresa 3 Rec, está interesada en conocer el

prefijo de larga distancia internacional para realizar llamadas desde las líneas móviles por fuera del país. De acuerdo a lo expuesto seleccione la opción que considere correcta:

- a. El prefijo de larga distancia internacional es el 00414
- b. El prefijo de larga distancia internacional es el 0014
- c. El prefijo de larga distancia internacional es el 004
- d. El prefijo de larga distancia internacional es el 0414

20. La empresa Distribuidora de Alimentos S.A.S. tiene con nuestra compañía 15 planes de la oferta Infinitos Tigo Control Empresas 3 (ID 18), y se encuentra interesada en saber si las llamadas internacionales a países como USA, Canadá y Puerto Rico vienen incluidas dentro del plan.

De acuerdo con el enunciado seleccione la respuesta que considere correcta:

- a. Las llamadas internacionales a los países de USA, Canadá y Puerto Rico no vienen incluidas dentro del plan, en este caso es posible ofrecerle paquetes de larga distancia internacional de 50, 100, 180 y 330 minutos.
- b. Las llamadas internacionales a los países de USA, Canadá y Puerto Rico si vienen incluidas dentro del plan y no generan costo adicional.
- c. Las llamadas internacionales a los países de USA, Canadá y Puerto Rico solamente es posible hacerlas a través de recargas prepago.

d. Las llamadas a los países de Usa, Canadá, Puerto Rico, México, Nicaragua, Guatemala, Salvador, Honduras, Panamá, Dominicana, Ecuador, Perú, Argentina, Paraguay, Uruguay, Chile, Brasil, España y Venezuela. Vienen incluidas del plan y no generan facturación adicional.

21. Indique si la siguiente pregunta es Falsa o Verdadera:

¿Si uno de nuestros clientes empresariales adquiere planes inmersos en la Oferta Infinitos es posible que adquiera el servicio de Roaming Internacional?

a. Verdadero

b. Falso

22. La Junta Directiva de la empresa Bancos S.A. está interesada en comprar para sus integrantes 10 teléfonos móviles Samsung Galaxy S6 Edge y desea pagarlos de contado. El Ejecutivo Comercial para conocer el costo de estos equipos accede a la siguiente herramienta:

a. www.tigo.com.co

b. www.tigo-une.com.co

c. Portal Empresas y Gobierno

d. Micrositio de la VP

23. ¿En el Contrato de Condiciones Estándar, nuestros clientes pueden encontrar cómo comunicarse con nosotros en caso de presentar alguna PQR (Peticiones, Quejas y/o Reclamos)?

a. Verdadero

b. Falso

24. Para el sector Gran empresa y gobierno cuales son las marcas con las que Une ha desarrollado el producto Comunicaciones unificadas

a. Broadsoft, Unify y Cisco

b. Cisco

c. Unify y Cisco

d. Broadsoft y Unify

25. Indique si la siguiente afirmación es verdadera o falsa:

Un cliente que actualmente cuenta con numeración de un operador distinto a TigoUNE debe cambiar su numeración para acceder al servicio de comunicaciones unificadas

a. Verdadero

b. Falso

26. Para implementar un servicio de comunicaciones unificadas con Cisco, el contrato que se debe firmar es:

- a. Contrato de condiciones uniformes
- b. Contrato de condiciones no uniformes**
- c. Contrato de condiciones uniformes o no uniformes
- d. Contrato de colaboración

27.Cuál es el medio requerido para establecer conectividad entre la sede principal del cliente y la sede de TigoUNE en la implementación del servicio de comunicaciones unificadas con Unify.

- a. Fibra óptica**
- b. HFC
- c. GPON
- d. Todos los medios son posibles

28. Los siguientes son los tipos de perfiles de usuario de la oferta con Unify

- e. Sencillo, Premium y UC
- f. Básico, Sencillo, Premium y UC**
- g. Essential, Basic, Foundation y Standard
- h. Sencillo, Essential y Premium

29. El siguiente equipo terminal solo aplica para la oferta con Cisco y Unify y es el que habilita la supervivencia.

- a. ATA
- b. Teléfonos IP
- c. Switches
- d. Gateway**

30. Si va a implementar un servicio de comunicaciones unificadas con Cisco o Unify, el tiempo mínimo de contratación debe ser:

- a. 12 meses
- b. 18 meses
- c. 24 meses
- d. 36 meses**

7.2 Anexo2. Evaluación a clientes empresariales

Cliente: _____

NIT: _____

Contacto: _____

Buenos días lo llamo en nombre de la compañía TigoUNE porque queremos conocer su experiencia en diferentes procesos de la compañía tanto en el portafolio de servicios fijos como móviles. Le informo que esta llamada será grabada y monitoreada con el fin de prestarle un

mejor servicio. La información que nos comparta será tratada de forma confidencial y se utilizará únicamente para efectos de mejoras en el servicio. Esta tomará entre 5 y 8 minutos. Acepta responder la encuesta?

P.1. En una escala de 1 a 10 siendo 1 “No conozco nada” y 10 “Lo conozco muy bien”, conoce sobre la integración de Tigo y UNE?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

P.1.1 Por qué medio se enteró? (dejar que el cliente indique y marcar)

Publicidad (radio / prensa / TV / internet / revistas)	
Ejecutivos de Cuenta / Asesores de Cuenta	
Recomendación de terceros (amigos / voz a voz)	
Otro, cuál?	

P.1.2 Qué entendió de la integración TIGO UNE? (dejar que el cliente indique y marcar)

UNE y TIGO se integraron en una sola empresa	
UNE y TIGO se integraron para ofrecer servicios fijos y móviles	
Las compañías se están integrando a nivel comercial	
Otro, cuál?	

P2. Siendo 10 muy satisfecho y 1 muy insatisfecho, como califica su satisfacción general con el servicio móvil de TigoUNE?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

P.2. Usted recientemente adquirió una oferta de nuestra empresa integrada TIGO UNE, queremos conocer a través de qué medio se enteró de dicha oferta

Publicidad (radio / prensa / TV / internet / revistas)	
Ejecutivos de Cuenta / Asesores de Cuenta	
Recomendación de terceros (amigos / voz a voz)	
Otro, cuál?	

P.2.1Cuál fue el principal aspecto o beneficio de nuestra oferta que lo motivó a adquirir el servicio

Características de la oferta	
Precio / promoción / planes / tarifas	
Respaldo de marca	
Buen servicio	
Tener un único proveedor para fijo y móvil	
Es cliente actual	
Otro, cuál?	

P.3. Con respecto a la oferta de servicios móviles usted adquirió, siendo 10 muy satisfecho y 1 muy insatisfecho, por favor califique su experiencia con los siguientes aspectos:

Oportunidad en la entrega	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Claridad de la oferta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competitividad en términos de Costo / Beneficio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfacción de sus necesidades de acuerdo con los términos de la oferta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Para los aspectos en que la respuesta está entre 1 y 5, asegurar que el cliente indique el por qué de la insatisfacción:

P.4 Con respecto al proceso de contratación de sus servicios móviles, siendo 10 “muy satisfecho” y 1 “muy insatisfecho”, cómo califica su experiencia en los siguientes aspectos:

Experiencia general con la contratación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La documentación necesaria para la legalización del contrato	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La claridad en los términos del contrato	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El tiempo transcurrido desde aprobación de la propuesta hasta el momento en el que el firmó el contrato	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Por qué? (si la respuesta está entre 1 y 5, asegurar que el cliente indique el por qué)

P.3 Ahora bien, luego de contratado el servicio como ha sido su experiencia en la fase de activación siendo 10 la mejor calificación.

Experiencia general con la activación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Porqué? (explorar independiente de la calificación)
Calidad de la activación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Porqué? (explorar independiente de la calificación)

P.3.1 Para la implementación del servicio usted fue agendado para una cita?

SI: Por favor califique , de 1 a 10, su satisfacción general con el agendamiento

											De 1 a 5, por qué?
Calidad del agendamiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

El tiempo que se tomó la activación de sus servicios móviles fue	Menor al esperado		El esperado		Superior al esperado	
--	-------------------	--	-------------	--	----------------------	--

P.6 Con respecto a la facturación, siendo 10 muy satisfecho y 1 muy insatisfecho cómo es su satisfacción con este proceso?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Por qué? (En respuestas de 1 a 5 asegurar que el cliente indique el por qué)

Abordando específicamente los siguientes aspectos, por favor responda:

La factura ha sido entregada de forma oportuna?	SI	NO	¿Por qué?
Hay consistencia entre los valores contratados y facturados?	SI	NO	¿Por qué?

De 1 a 10, qué tan fácil considera el pago de su factura, siendo 10 muy fácil y 1 muy difícil?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

P.5. Desea agregar algo más?

Quiero agradecer su colaboración. Estamos seguros que sus respuestas nos ayudarán a mejorar los servicios que usted recibe. Tenga usted un feliz día.

8 Bibliografía

Armstrong., P. K. (2007). Marketing Versión para Latinoamérica . Mexico: Pearson Prentice.

Botero, L. F. (26 de Marzo de 2012). Los clientes no quieren ofertas, quieren un mejor servicio. dinero.com , págs. <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/los-clientes-no-quieren-ofertas-quieren-mejor-servicio/147363>.

Bucelectronica, t. (18 de 07 de 2009). <http://tpcbucelectronica.blogspot.com.co/>. Recuperado el 02 de 09 de 2015, de <http://tpcbucelectronica.blogspot.com.co/>: <http://tpcbucelectronica.blogspot.com.co/2009/10/telecomunicaciones-sobre-las-tics-en.html>

Castañeda, S. (12/08/2014). 5 fuerzas de Michael Porter para marcas competitivas. Altonivel , 2.

Chapman, A. (22 de 08 de 2004). degerencia. Recuperado el 12 de 07 de 2015, de degerencia: http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

Claro Colombia. (01 de 10 de 2015). Claro.com. Recuperado el 19 de 10 de 2015, de Claro.com: <http://www.claro.com.co/portal/co/pc/empresas/>

Combariza, N. (Agosto de 2012). <http://www.urosario.edu.co/>. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de <http://www.urosario.edu.co/>: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/fd/fdc423d0-4984-4cdd-a0ff-569562d16dbf.pdf

Coronell, A. S. (01 de 12 de 2013). <http://www.itson.mx/>. Recuperado el 12 de 08 de 2015, de <http://www.itson.mx/>: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no71/49a._importancia_de_la_investigacion_de_mercado_nx.pdf

Digital, b. (31 de 03 de 2013). bibliotecadigita. Recuperado el 25 de 02 de 2015, de bibliotecadigita:

http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen3/ciencia3/149/htm/sec_8.htm

Dinero.com. (31 de 01 de 2015). 2015 es el año del cliente. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Empresarios, C. d. (25 de 03 de 2014). circuloempresariosune. Recuperado el 12 de 07 de 2015, de circuloempresariosune: <http://www.circuloempresariosune.com/aprenda-con-el-circulo/novedades/alianza-nec-une-para-las-pymes-colombianas.html>

EPM. (19 de 08 de 2014). <http://www.epm.com.co/>. Recuperado el 23 de 09 de 2015, de <http://www.epm.com.co/>: <http://www.epm.com.co/site/Home/SaladePrensa/Noticiasynovedades/UNE%E2%80%93Millicom%20paraalternativadigitalenColombia.aspx>

EPM. (24 de 08 de 2014). EPM. Recuperado el 12 de 07 de 2015, de <http://www.epm.com.co/site/Home/SaladePrensa/Noticiasynovedades/11preguntasyl1respuestas-sobrelafusi%C3%B3nUNE-Millicom.aspx>

Espectador, E. (11 de 01 de 2015). Elespectador.com. Recuperado el 12 de 07 de 2015, de Elespectador.com: <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/gobierno-anuncia-investigacion-falla-de-internet-nivel-articulo-537284>

Espectador, E. (31 de 05 de 2013). Se vienen muchas contras operadoras de telefonía móvil. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/se-vienen-muchas-contras-operadoras-de-telefonia-movil-articulo-425276>. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Figueras, A. (2002). Una panorámica de las telecomunicaciones. Madrid: Figueras.

Financiera, E. (05 de 12 de 2001). <http://www.encyclopediafinanciera.com/>. Recuperado el 12 de 07 de 2015, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/>:
<http://www.encyclopediafinanciera.com/mercados-financieros/estructura/competencia-perfecta.htm>

Kotler, P. (2003). Marketing 3.0. Pearson Educación.

Nuestra Compañía. (18 de Noviembre de 2011). ETB. Recuperado el 2015 de Octubre de 18, de ETB: http://www.etb.com.co/nuestracom/includes/organigrama_etb_18112011.pptx

Portafolio.co. (01 de Marzo de 2015). Empuje digital para ayudar a las telcos colombianas. Portafolio , págs. <http://www.portafolio.co/economia/el-2015-las-telecomunicaciones-colombia>.

REDACCIÓN ECONOMÍA Y NEGOCIOS. (20 de Julio de 2013). Los incrementos de tarifas solo se pueden dar cuando su operador se lo informe. eltiempo.com , págs. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12939418>.

Redacción Investigación. (04 de Mayo de 2013). Ajedrez de la subasta para el 4G. elespectador.com , págs. <http://www.elspectador.com/tecnologia/ajedrez-de-subasta-el-4g-articulo-420140>.

REDACCIÓN TECNÓSFERA | . (03 de febrero de 2015). Así queda el sector TIC en el plan de desarrollo. eltiempo.com , págs. <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/plan-nacional-de-desarrollo-en-el-sector-tic/15185376>.

Redacción web. (01 de Julio de 2014). Farc destruyó torres de comunicaciones en Altamira. lanacion.com.co , págs. <http://www.lanacion.com.co/index.php/actualidad-lanacion/item/237280-farc-destruyo-torres-de-comunicaciones-en-altamira>.

Rojas, J. F. (31 de Agosto de 2015). TigoUne llegará a Centroamérica con empresas locales. *elcolombiano.com*, págs. <http://www.elcolombiano.com/tigoune-llegara-a-centroamerica-con-empresas-locales-EC2631350>.

Rosario, U. e. (2012). Análisis estratégico del sector de Telecomunicaciones. Bogotá: Universidad el Rosario.

Taborda, J. (02 de 04 de 2014). *kienyke*. Recuperado el 12 de 07 de 2015, de *kienyke*: <http://www.kienyke.com/kien-escribe/bogota-cultura-ciudadana/>

Tecnologiasdeinfiorunesr. (15 de 11 de 2015). *tecnologiasdeinfiorunesr*. Recuperado el 2016 de 02 de 21, de *tecnologiasdeinfiorunesr*: <http://tecnologiasdeinfiorunesr.blogspot.com.co/p/ventajas-y-desventajas-en-las-tic.html>

Telecentros. (18 de 03 de 2014). <http://www.telecentros.org.co>. Recuperado el 21 de 01 de 2016, de <http://www.telecentros.org.co>: <http://www.telecentros.org.co/aliados.shtml?apc=fbxx-1-&x=33110>

Telefónica. (junio de 2015). EQUIPO DIRECTIVO. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de *telefonica.com*: http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/organisation/equipdirect.shtml

UNE. (30 de 12 de 2008). *une*. Recuperado el 12 de 07 de 2015, de *une*: <http://www.une.com.co/images/compania/Proveedores/Disposicin%200172.pdf>

UNEPM. (28 de 07 de 2015). <http://uneepm.blogspot.com.co>. Recuperado el 21 de 12 de 2015, de <http://uneepm.blogspot.com.co>: <http://uneepm.blogspot.com.co/2010/12/estrategias-y-planes-de-mejora.html>

Vida, D. -E. (27 de marzo de 2013). <http://mintic.gov.co/>. Recuperado el 18 de octubre de 2015, de <http://mintic.gov.co/>: http://mintic.gov.co/portal/604/articles-5920_recurso_1.pdf