



DISEÑO DE UN NUEVO PROCESO EN LA SUBDIRECCIÓN DE CANALES  
PRESENCIALES PYMES DE UNE MEDELLÍN, COMO ESTRATEGIA DE  
RECUPERACIÓN DE CLIENTES Y COMPLEMENTO A LA GESTIÓN COMERCIAL  
DE LA EMPRESA

JOSÉ FERNANDO QUINTERO ARENAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERIAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA  
MEDELLIN

2015

DISEÑO DE UN NUEVO PROCESO EN LA SUBDIRECCIÓN DE CANALES  
PRESENCIALES PYMES DE UNE MEDELLÍN, COMO ESTRATEGIA DE  
RECUPERACIÓN DE CLIENTES Y COMPLEMENTO A LA GESTIÓN COMERCIAL  
DE LA EMPRESA

JOSÉ FERNANDO QUINTERO ARENAS

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión de la Innovación  
Tecnológica

Asesor

JULIÁN TABORDA ARAQUE

Ingeniería Industrial. Universidad Nacional de Colombia

Especialización en Gestión de la Innovación Tecnológica. UPB

Magister en Administración. Universidad EAFIT

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERIAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

MEDELLIN

2014

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

**Enero 31 de 2015.**

**Jose Fernando Quintero Arenas**

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”. Art. 82 Régimen Discente de Formación Avanzada, Universidad Pontificia Bolivariana.



Jose Fernando Quintero Arenas

Firma Autor

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a mi empresa UNE EPM TELECOMUNICACIONES que me ha permitido crecer profesionalmente, como persona, económicamente y familiarmente.

A mi jefe Diego Fernando Escobar ya que siempre me brindó su apoyo incondicional y orientación para que aportara en forma real a la empresa y a mí como estudiante.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco inmensamente a mi profesor de mercadeo, Ingeniero Julián Taborda Araque quien me tuvo bastante paciencia y me orientó para realizar este trabajo; a mi familia que me comprendió que las horas no dedicadas a ellos era por obtener un logro importante en mi vida profesional; a mi empresa que entendió que este trabajo aportaba comercialmente a la recuperación de clientes que tanto esfuerzo ha realizado la empresa para cautivarlos y a mi compañero de trabajo el doctor Walter Ignacio Castaño Restrepo de la dirección de servicio al cliente que me proporcionó la información suficiente para entender la evolución del servicio al cliente en los últimos años.

## CONTENIDO

	Pág.
1. TITULO DEL PROYECTO .....	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN .....	17
3. OBJETIVOS .....	19
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
4. MARCO TEÓRICO.....	20
4.1 LA INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES .....	20
4.1.1 Prácticas de los Operadores de Telecomunicaciones .....	21
4.1.2 Cadena Básica y Principales Mercados en Telecomunicaciones .....	22
4.1.3 Empresas Líderes en Telecomunicaciones a Nivel Mundial .....	24
5. INTELIGENCIA COMPETITIVA: BUENAS PRÁCTICAS EN LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES .....	25
5.1 LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CLIENTES .....	25
5.1.1 Gestión Por Procesos .....	25
5.1.2 ¿Qué es gestión? y ¿cómo se gestiona un proceso? .....	26
5.1.3 Medir para Gestionar .....	28
5.1.4 La Fidelidad de los Clientes .....	29
5.1.5 Recuperación de Clientes .....	29
5.1.6 Tecnología CRM “ <i>Customer Relationship Management</i> ” .....	30
5.1.7 Fidelización y Retención de Clientes .....	31
5.1.8. La inteligencia competitiva .....	31
5.2. CONCLUSIONES - BUENAS PRÁCTICAS EN LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES .....	35
6. ANALISIS DEL PROCESO ACTUAL .....	37
6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL (CRM) .....	37

7. PROPUESTA DE UN NUEVO PROCESO PARA LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES .....	42
7.1 DISEÑO METODOLÓGICO .....	42
7.1.1 Diseño de la Investigación .....	42
7.1.2 Nivel de la Investigación.....	43
7.1.3 Técnicas de Investigación .....	43
7.1.4 Alcance de la Investigación .....	44
7.1.5 Población y Muestra.....	44
7.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	46
7.2.1. Conclusiones de la Encuesta .....	60
7.3 DISEÑO DE UN NUEVO PROCESO EN LA SUBDIRECCION DE CANALES PYME DE UNE PARA LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES. ....	62
7.4 PROPUESTA CREACIÓN DE UNA INTERFAZ PARA LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES O ACTUALIZACIÓN DE LA APLICACIÓN SIEBEL 8.0.....	66
8. ARTICULACION CON SIEBEL.....	68
8.1 ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNE Y LA PERTINENCIA DE ARTICULACION DEL NUEVO PROCESO EN SIEBEL	68
9. CONCLUSIONES .....	73
10. RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA .....	77
ANEXOS .....	80

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ubicación de la oficina principal .....	46
Tabla 2. Sector económico al que pertenece - Código CIU.....	47
Tabla 3 Cobertura de la empresa.....	49
Tabla 4. Número aproximado de empleados.....	49
Tabla 5. Resultados servicio de telefonía fija .....	50
Tabla 6. Resultados servicio de internet .....	53
Tabla 7. Resultados Servicio de Televisión .....	57
Tabla 8. Finalmente desearía argumentar o realizar alguna sugerencia.....	59

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Ubicación de la oficina principal .....	47
Gráfico 2 Sector económico al que pertenece - Código CIU .....	48
Gráfico 3. Cobertura de la empresa.....	49
Gráfico 4. Número aproximado de empleados .....	50
Gráfico 5. Mapa de Procesos - Retención de Clientes Pymes .....	64
Gráfico 6 Mapa de Procesos - Propuesta para Recuperación de Clientes Pymes .....	65
Gráfico 7. Organigrama UNE Telecomunicaciones .....	70

## GLOSARIO

**CRM (Customer Relationship Management):** Es una herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. (Cuevas, 2006.)

**EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES:** Son todas aquellas entidades que prestan servicios orientados a la contratación de líneas telefónicas fijas y móviles, conexión a internet o a televisión de pago, como prestaciones más destacadas. De este modo, las empresas de telecomunicaciones se caracterizan por impulsar la comunicación a través del uso de las últimas tecnologías aparecidas en el mercado, prestando así, servicios eficientes en las distintas ramas de la telecomunicación (Albornoz, 2005).

**GESTIÓN POR PROCESOS:** Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, involucrando la variación y la medición de los límites del proceso. (Juran & Gryna, 1993).

**INDICADOR:** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. (Copleleft Manu, 2006).

**INDICADORES DE GESTIÓN:** Un Indicador de Gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de un proceso, una empresa o una unidad de gestión, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual tomar acciones correctivas o preventivas según el caso (Salguero, 2006)

**MAPA ESTRATÉGICO:** Es una representación gráfica que permite ir tomando decisiones sobre los cambios de la organización a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas. Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización. Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto. El mapa se construye en función de lo que la organización piensa la empresa hoy con respecto al futuro (Guzman, 2012).

**MODELO DE GESTIÓN:** Los modelos de gestión empresarial representan una nueva concepción sistemática que sirve como impulso para la búsqueda de diferentes modelos conceptuales mediante los cuales se pueda desarrollar la gestión empresarial optimizando

en gran medida los resultados de la misma; los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante destacar que todos y cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa en la que se practique la gestión correspondiente. (Harper y Lynch, 1992).

**PROCEDIMIENTO:** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse (Cesa, 2006).

**PROCESO CLAVE:** Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio (Copyleft Manu, 2006).

**PROCESO RELEVANTE:** Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son ínter funcionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización (Niebles, 2006).

**PROCESO:** Puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado). Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda (Niebles, 2006).

**PROYECTO:** Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos (Niebles, 2006).

**SISTEMA:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión

del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos (Niebles, 2006).

**SUBPROCESOS:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso (Harper y Lynch, 1992).

**TELECOMUNICACIONES:** Es el estudio y aplicación de la técnica que diseña sistemas que permitan la comunicación a larga distancia a través de la transmisión y recepción de señales como las ondas electromagnéticas, pero es extensible a cualquier medio que permita la comunicación entre un origen y un destino como medios escritos, sonidos, imágenes o incluso personas. En la telecomunicación se incluyen muchas tecnologías como la radio, televisión, teléfono y telefonía móvil, comunicaciones de datos y redes informáticas, como Internet. Estas tecnologías son de vital importancia en el contexto socioeconómico actual, sobre todo si valoramos su utilidad en conceptos como la globalización o la sociedad de la información (Medro, 2012).

## RESUMEN

UNE EPM TELECOMUNICACIONES es una empresa de economía mixta, donde el 50 por ciento más una acción es pública, y el otro 50 por ciento menos una acción le pertenece a la empresa privada Millicom, gracias a la fusión que se realizó en el año 2013. La empresa presta servicios de tecnologías de información y comunicaciones a sus clientes en todo el país, por sus activos y ventas la ubican como una de las compañías más grandes de Colombia, y por su experiencia y respaldo le ofrecen una ventaja competitiva para ofrecer servicios de alta calidad y con la más avanzada tecnología. Dentro de los principales servicios de UNE para las Pymes son: 1) Línea de Voz (líneas telefónicas, servicios de Red Inteligente, larga distancia); 2) Internet fijo (Banda ancha, inalámbrico y móvil en 3G y 4G); 3) Conectividad de datos para unir redes LAN; 4) Televisión.

El diseño de un nuevo proceso en la subdirección de canales presenciales Pymes nace como estrategia y complemento a la gestión comercial. Esta investigación indaga acerca de los procesos que se ejecutan internamente, con el propósito de hacer más eficiente el desempeño y el sistema informativo con el cual se genera la administración de clientes.

Este proyecto se realiza con la intención de aportar al cumplimiento de los objetivos específicos de esta área, de forma sistemática y organizada; con lo cual se pretende apoyar el logro del objetivo macro de la compañía permitiendo a su vez un incremento en los niveles de productividad y eficiencia. Para lograr este propósito, en este proyecto se aplica un instrumento de investigación para identificar buenas prácticas a nivel global sobre procesos de recuperación y fidelización de clientes. Así mismo, se realizó un diagnóstico del por qué los clientes se cambian a la competencia, identificando fallas en el servicio y el nivel de satisfacción con el servicio al cliente, al fin de diseñar un nuevo proceso de gestión y apoyo al cliente, mejorando así la productividad.

**Palabras clave:** ventaja competitiva, recuperación de clientes, gestión comercial, administración, productividad. .

## INTRODUCCION

Las organizaciones deben estar permanentemente en un proceso de cambio y adaptación al ambiente en el que se desempeñan y que las rodea, debido a que corren el riesgo de estancarse, volviéndose menos competitivas y porque no, llegar a desaparecer. Por lo tanto, las organizaciones deben enfocarse en el compromiso y dedicación de todas sus áreas y procesos buscando un apoyo desde la alta gerencia para trabajar por el mejoramiento continuo y la integración eficiente de las distintas dependencias.

Por esta razón, en esta investigación se desea aportar a la Subdirección de canales presenciales Pymes de UNE, con una nueva estrategia para la recuperación de clientes y complemento a la gestión comercial de la empresa, donde se presenten acciones correctivas para el mejoramiento de procesos específicos en el área. Lo anterior con el fin de contribuir en el logro de los objetivos del negocio, mejorando la productividad y eficiencia de la subdirección y convirtiendo a esta en un modelo dentro de la organización.

Por ello el contenido del presente trabajo, incluye dentro de su investigación una propuesta para el mejoramiento del CRM (*Customer Relationship Management*), en donde se desarrolla un marco referencial dividido en; marco histórico, que detalla algo resumido de la empresa. En el marco teórico, se expresa lo más representativo de las opiniones consultadas del tema, así mismo, el marco legal fundamenta las disposiciones con respecto a la competitividad, fidelización de clientes y atracción de nuevos clientes. El marco conceptual por su parte muestra conceptos de gestión que son importantes en el manejo de la efectividad en la empresa, como también refleja todo lo pertinente al estudio de lo que se generan unos análisis. Por otra parte, el diseño metodológico trata de todas las técnicas y procedimientos del estudio para hacer efectiva la investigación. Así mismo en la propuesta se plantea lo que se desea que se implemente en la Subdirección de canales presenciales Pymes de UNE, para apoyar la gestión comercial, como aplicación funcional integrada al CRM.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio en donde se expresa lo encontrado en todo el proceso investigativo, como también la propuesta de la creación de una nueva interfaz en el aplicativo del CRM, para apoyar la estrategia de recuperación de clientes y complemento a la gestión comercial.

## 1. TITULO DEL PROYECTO

Diseño de un nuevo proceso en la Subdirección de Canales Presenciales Pymes de UNE como estrategia de recuperación de clientes y complemento a la gestión comercial de la empresa.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

En el año 2.012, en la plaza Medellín el 3,5% de los clientes Pymes UNE retiraron 4.571 servicios, clasificados como “mejor oferta de la competencia y retiros no identificados” según el CMI (Cuadro de Mando Integral de UNE). Esta cifra es bastante preocupante, no sólo porque se perdieron estos ingresos, sino que también la competencia se fortaleció con estos clientes.

CLARO es el principal competidor, aunque es muy fuerte en Movilidad, también es muy agresivo en Voz, TV e Internet, que es donde UNE perdió estos clientes. UNE tiene más del 90% del mercado en Medellín y debe hacer algo importante para recuperar estos clientes. Estos clientes se perdieron del mapa comercial de UNE, ya que no aparecen facturando recurrentemente, y la Subdirección de Canales Presenciales Pymes no tiene una estrategia específica para contactarlos comercialmente. Uno de los imperativos de UNE comprendido en sus valores es “Orientación a Resultados” e “Innovación”, en otras palabras, empresa comercial y de ventas con procesos innovadores, por tanto es de gran importancia realizar acciones tendientes a recuperar estos clientes y disminuir esta problemática. Para ello se requiere diseñar e implementar un nuevo proceso al interior de la empresa para la recuperación y conquista de clientes PYME que están en manos de la competencia, personalizados, con seguimiento estricto a cada cliente que así se logre identificar como tal.

UNE por medio de Investigación de Mercados conoce la competencia y ha adaptado sus planes de mercadeo y ventas para competir tanto en precios como en servicio. Para efectos del análisis inicial de suscripciones activas y de facturación se tomó el dato del informe de facturación del mes de julio de 2.012, donde el 1,8% de las suscripciones retiradas representan proporcionalmente \$209'186.300 mes, es decir \$2.510'235.600 por año que se perdieron en ingresos. (CRM, 2012).

Recuperar el 25% de los clientes PYME perdidos, es una ambiciosa pero lograble meta de la compañía si se toman las acciones correctas. La Subdirección de Canales Presenciales PYME tiene procesos para capturar clientes nuevos y retener, pero no tiene un proceso para reconquistar clientes que están en la competencia.

De otro modo se justifica el desarrollo de la investigación, con el fin de brindarle a la compañía una nueva herramienta para optimizar la gestión comercial de la Subdirección de Canales Presenciales Pymes UNE, de la misma manera que se proponen acciones para recuperar los clientes que están en manos de la competencia, promoviendo de esta manera la competitividad, productividad y eficacia del departamento y además proporcionar nuevos elementos prácticos orientados a la gestión del cliente, no sólo a su preservación sino a su recuperación como objetivo de la compañía.

Tras identificar la problemática de la fuga de clientes en la Subdirección de Canales Presenciales Pymes de UNE, se realizará una propuesta para propender en la disminución de la fuga de clientes y así mismo su recuperación, como proceso clave que se manifestarán al área de informática de la compañía, ya que actualmente los sistemas de información no le permiten al área comercial administrar los datos de sus clientes fugados a la competencia, en cuanto a: fechas de finalización de contratos para recuperación de clientes, productos o servicios utilizados, alarmas o avisos para programar llamadas o visitas empresariales, observaciones de los clientes fugados, cliente recuperado, entre otro. Este requerimiento se pasa al área de informática porque es la que tiene la responsabilidad de los sistemas de información y cuenta con los recursos humanos y tecnológicos para diseñar y desarrollar los programas o software necesarios que darán solución a los problemas de información del área comercial, brindando así una herramienta para mejorar la productividad y resultados.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un nuevo proceso en la Subdirección de Canales Presenciales Pymes de UNE para recuperar clientes como complemento a las estrategias comerciales actuales inicialmente en la Plaza Medellín.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar el modelo de gestión de servicio al cliente de la Subdirección de Canales Presenciales Pymes de UNE con base en sus indicadores de desempeño para identificación de brechas.
2. Realizar un instrumento para la identificación del ciclo de inteligencia competitiva y buenas practicas en procesos de recuperacion y fidelizacion clientes en empresas proveedoras de servicios de telecomunicaciones.
3. Diseñar un nuevo proceso en la Subdirección de Canales Presenciales Pyme de UNE para recuperar clientes como complemento a las estrategias comerciales actuales inicialmente en la Plaza Medellín.
4. Proponer el diseño de una interfaz o aplicación para la administración del proceso de recuperación de clientes.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 LA INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES

El sector de las telecomunicaciones en el mundo ha experimentado un cambio sustancial en los últimos años, con una fuerte propensión y tendencia a la competencia abierta y la globalización de sus servicios.

Este mercado se ha desarrollado de manera diferente entre los países, dependiendo especialmente de la estructura regulatoria de cada uno de ellos. Así mismo, cada vez más se observan fusiones y alianzas estratégicas entre los grandes grupos de telecomunicaciones integrados en la prestación de servicios de telefonía local, internet, telefonía móvil, televisión, entre otros, con el fin de lograr un cubrimiento y posicionamiento mundial y hacer más eficiente la prestación del servicio.

*Los mercados tradicionales de telecomunicaciones se caracterizan por altos costos de entrada, despliegue de infraestructura y bajos costos variables, el rápido desarrollo de nuevas tecnologías envuelve al sector en una dinámica de constantes cambios. Estas características hacen necesario, previo a la toma de decisiones por parte de los participantes del sector o al desarrollo de políticas por parte del gobierno, tener conocimiento de la evolución del sector estableciendo relaciones con los cambios de la estructura del mercado. (Cintel, 2012, p.23).*

En Colombia el desarrollo en telecomunicaciones se ha dado de una manera particular, en donde su introducción primero abrió la competencia y hasta ahora se han dado unos procesos de privatización y/o fusión con el sector privado, en donde existe un mercado monopolio por las grandes empresas.

#### **4.1.1 Prácticas de los Operadores de Telecomunicaciones**

Para la práctica de los competidores de las telecomunicaciones en Colombia y en el mundo se interpreta un cambio sustancial, que se expresan dentro del creciente servicio innovador de la globalización. Es un proceso de avanzados estratégicos que se dan de forma interna entre las empresa operadoras de un país, las cuales dependen especialmente de la estructura regulatoria de cada uno, que continúa perfeccionándose alrededor del mundo. Cada vez más se observan alianzas estratégicas entre los grandes grupos de telecomunicaciones integrados en la prestación de servicios de telefonía local y de larga distancia, así como de telefonía móvil, con el fin de lograr un cubrimiento mundial y hacer más eficiente la prestación del servicio. (Pérez C., 1998).

El proceso de apertura de las telecomunicaciones en América Latina se ha dado de manera asimétrica, pero con una característica común: el paso de una empresa estatal monopólica a un monopolio privado a través de la privatización y, posteriormente, una apertura a la competencia. La excepción es Colombia, que ha tenido un desarrollo particular en este sentido dado que primero abrió la competencia y hasta ahora se han dado sólo unos pocos procesos de privatización. Además, aun cuando existía un monopolio en el servicio de larga distancia, la telefonía local era prestada por distintas empresas.

Pasando al plano local (Colombia) e identificando en el instrumento las prácticas del principal competidor de UNE y la opinión que generó el Benchmarking competitivo o inteligencia competitiva, al comparar las razones por las cuales los clientes de UNE cambiaron de operador de telecomunicaciones, se evidenciaron claras ventajas con respecto al precio del servicio, ya que los clientes en su mayoría cambiaron de operador por el costo y no por la calidad del servicio, ya que UNE tiene una alta efectividad en respuesta al usuario Pyme, calidad y satisfacción del usuario. Sin embargo, su precio de venta es el la principal herramienta de la competencia, por eso se debe trabajar puntualmente en las estrategias comerciales a fin de proponer a la dirección promociones o tarifas especiales por un tiempo determinado a los clientes que están en proceso de recuperación para ser más

efectiva la labor del departamento de mercadeo, ya que los clientes pymes fugados conocen la calidad superior del servicio y esta también es una ventaja competitiva que bien aprovechada con una estrategia comercial puede atraer a esos usuarios fugados. Es decir, la inteligencia competitiva es un proceso de seguimiento al mercado que deben tener las empresas de manera continua, con el fin de identificar las mejores prácticas de la industria, y como sabe está siempre está en constante evolución, ya que es importante que las empresas estén alertas para adaptarse a dichos cambios y desarrollando nuevas prácticas que la hagan permanecer en el tiempo.

Concluyendo UNE siempre se ha centrado en la calidad del servicio, calidad de respuesta y productiva en la atención de los clientes pymes, por encima de su tarifa diferenciadora debido a estos valores agregados que son conocidos plenamente por los usuarios. La estrategia del precio diferenciador para la recuperación de clientes es una propuesta que presenta a la dirección comercial para tener más posibilidades en la reactivación de los servicios pymes.

#### **4.1.2 Cadena Básica y Principales Mercados en Telecomunicaciones**

De acuerdo con (CRC, 2010) Las cadenas básicas son un mercado de comunicación amplia y abierta que tiene una alta producción de servicios y de información en el territorio colombiano; de estas cadenas se puede decir que en el país existen cuatro agrupadas según sus servicios que ofrecen el mercado competitivo así:

- **Telefonía fija:** Para el territorio colombiano se dice que la telefonía fija está en declive, constituyéndose los servicios de larga distancia internacional el único segmento que muestra dinámicas importantes de crecimiento, aunque más en volumen que en valor. La caída de los servicios de voz local y de larga distancia nacional se asocia de manera especial con el fenómeno de sustitución de la voz móvil a la voz fija, hecho constatado por la CRC en desarrollo del estudio de Mercados Relevantes durante los años 2007 y 2008.

- **Telefonía Móvil:** en Colombia el servicio de telefonía móvil han crecido de manera sustancial desde su nacimiento en términos de usuarios, tráficos e ingresos, también debe anotarse que producto del rápido proceso de adopción y penetración de este servicio, los ingresos promedio por minuto y por usuario exhiben una clara tendencia decreciente, fenómeno que se explica por la deflación de las tarifas del servicio. Es este contexto, resulta evidente que si bien el grueso de los ingresos de los proveedores móviles se deriva de la venta de servicios de voz, este segmento del negocio se encuentra estancado, en tanto que empiezan a ganar participación los ingresos provenientes de la prestación de servicios de datos y acceso a Internet.
- **Televisión:** para Colombia la TV, es un servicio público sujeto a la titularidad, reserva, control y regulación del Estado, y está vinculado intrínsecamente a la opinión pública y a la cultura del país, como instrumento dinamizador de los procesos de formación y comunicación audiovisuales (Leyes 182 de 1995 y 335 de 1996). El primer nivel se clasifica según la tecnología principal de transmisión: televisión abierta y televisión cerrada. Según la citada Ley 182. El primero de ellos, se clasifica según la orientación general de la programación: comercial (canales privados CARACOL y RCN) y pública (Canal 1, Canal A y Señal Colombia). A su vez, la televisión regional de carácter público comprende los canales Telecaribe, Telepacífico, Teleantioquia, Telecafé, Teveandina, Teleislas, Televisión Regional de Oriente y Canal. Capital. La televisión local cuenta también con presencia de canales con cobertura limitada.
- **Servicio de Datos o acceso a Internet:** Los servicios de datos o acceso a Internet se constituyen como una de las fuentes más promisorias no solo para el crecimiento del sector de TIC sino para la satisfacción de las nuevas necesidades que los usuarios de telecomunicaciones experimentan dentro de la actual configuración de la sociedad de la información.

El anterior detalle es obtenido del CRC “Comisión de Regulación de Comunicaciones” que demuestra el análisis de la situación histórica que han tenido las telecomunicaciones en Colombia y la manera cómo ha sido creciente o decreciente para el país su fluctuación comercial de tales servicios en la competencia leal y desleal del mercado país de este, con lo que además se reconoce los niveles de impacto y aceptación o declive que cada uno de tales servicios se han dado en Colombia con el paso de los años.

#### 4.1.3 Empresas Líderes en Telecomunicaciones a Nivel Mundial

Son cinco las empresas líderes en las telecomunicaciones a nivel mundial, además de ser las más grandes en cuanto a las fluctuaciones económicas y en reconocimiento publicitario empresarial (Las cinco principales empresas por el volumen de ventas en 2009 son AT&T, NTT, Verizon, Deutsche Telekom y Telefónica). Así como lo se puede ver en los siguientes logos de cada uno de ellos. (CRC, 2010).



**Fuente:** Tomado de Colombia Digital (2010).

Las empresas del sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) ofrecen productos y servicios de amplia diversidad: servicios de telecomunicaciones, equipos, software, computadores, contenidos de televisión, electrónica de consumo. Se trata de un sector que tiene un peso importante en la economía mundial (alrededor del 7% de la producción global), caracterizado por altas tasas de innovación, reflejadas en la permanente incursión de nuevos servicios y productos en el mercado. (Colombia Digital, 2010).

## 5. INTELIGENCIA COMPETITIVA: BUENAS PRÁCTICAS EN LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES

### 5.1 LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CLIENTES

#### 5.1.1 Gestión Por Procesos

En la actualidad, las diversas organizaciones tienen la necesidad de adaptarse a los nuevos cambios y a la nueva forma de concebir el funcionamiento de las empresas que presenta la metodología de administración por procesos, esta ofrece factores determinantes para lograr la excelencia en la gestión de una organización. Así mismo, los procesos son para algunas empresas la base sobre la cual se fundamenta su gestión estratégica, esto se debe a la flexibilidad que ofrecen las organizaciones y los procesos para adaptarse a los cambios del mercado local y global. Esta capacidad de adaptación al mercado o a los clientes hace que los modelos de gestión, centren su atención en los procesos como ese impulsor para actuar sobre los resultados de forma efectiva y sostenible en el largo plazo.

Aplicando la metodología de administración por procesos en la Subdirección de Canales Presenciales Pymes de UNE, específicamente en el área comercial, a través de la recolección de datos generales e históricos, en diferentes situaciones y momentos, lo cual permitió realizar un análisis profundo mediante la clasificación de los procesos y agrupación de actividades involucradas en los mismos.

*“El cliente necesita el coherente desarrollo de las actividades que constituyen el proceso del negocio”; personal y directivos necesitan los departamentos. Se produce una disfunción que penaliza costes, plazos, calidad, servicio y flexibilidad. Además del cambio en las personas, el enfoque directivo a los procesos requiere el uso de unas metodologías para su formalización y de herramientas para gestionar su mejora o rediseño. El trabajo en equipo va a ser clave”. (Pérez, 2010, p.12)*

Desde el análisis y comprensión de los procesos internos de la compañía, se pueden generar cambios estructurales en los mismos, redescubriendo un potencial de mejora que permita generar valor, centrándose fundamentalmente en atacar los puntos críticos identificados en la revisión realizada, lo ideal es buscar que estos cambios no solo sean favorables en la actualidad sino que sean duraderos en el tiempo.

Claro que no solo basta con realizar una mejora en el proceso analizado, las organizaciones buscan consolidarse en una posición de liderazgo, por tanto, es indispensable realizar una medición de los procesos, esta herramienta se constituye en una herramienta de gestión estratégica orientada a generar una visión cualitativa y cuantitativa que permita comprender y orientar la competitividad de la empresa.

De acuerdo con Pérez (2010, p.15) “Encontrar en los procesos internos una fuente de ventajas competitivas duraderas se está revelando como la forma idónea de competir”. La implementación de la gestión por procesos genera un gran impacto al interior de las organizaciones, toda vez que repercute en la cultura organizacional, se debe trabajar arduamente involucrando al grupo de trabajo, realizando un cambio de mentalidad, enfocar las nuevas áreas de responsabilidad hacia la consecución de los resultados y objetivos propuestos.

### **5.1.2 ¿Qué es gestión? y ¿cómo se gestiona un proceso?**

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos, subsistir) tiene la necesidad de alcanzar buenos resultados empresariales. Para alcanzar estos resultados, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar

herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión. (Beltrán, et. al., 2009).

Considerando lo anterior, el sistema o gestión por procesos ayuda a una organización a establecer las metodologías, responsabilidades, recursos y actividades que le permitan una orientación hacia la obtención de buenos resultados, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos de la organización.

Para Bucher, Gericke, y Sigg (2009), “la gestión por procesos (Business Process Management) es una forma de organización diferente a la clásica funcional”. En esta prima la visión del cliente sobre la actividad de la organización, manteniendo un vínculo también del cliente con el proveedor.

Pérez (2008), menciona que “la gestión es una capacidad y como tal se puede desarrollar: es complementaria a la habilidad de liderazgo”. Es decir, la gestión está más asociada con la capacidad de planificar que con la responsabilidad de dirigir. El gestor debería justificarse por la consecución de objetivos (eficacia) y el ejecutor por el cumplimiento de lo planificado (eficiencia).

A continuación se describen algunos elementos que están inmersos en la administración por procesos y que señala (Pérez, 2008):

- ✓ **Objetivo.** El ciclo se desencadena porque existe un objetivo a conseguir o un problema a solucionar. Según a qué nivel de responsabilidad se esté aplicando el ciclo, puede ser importante considerar también la estrategia de la empresa y la situación del escenario competitivo en cada momento. Los objetivos se han de comunicar utilizando la habilidad del liderazgo.
- ✓ **Planificación.** Una vez formulado el objetivo esencial (que ha de ser medible y evaluable), se desencadena la etapa de la planificación. Esta etapa es analítica e intensiva en experiencia, creatividad, uso de información e innovación. Consiste en planificar y programar la ejecución así como los recursos y controles necesarios y

concluye con la elaboración de un plan con las acciones a tomar y la determinación de los recursos disponibles, tanto personales como materiales y financieros.

- ✓ **Ejecución.** Se refiere a asegurar la implantación de las acciones planificadas. Saber quién tiene que hacer qué. La eficacia de esta fase depende de la calidad con la que se ha hecho la planificación.
- ✓ **Comprobación.** (Medición o evaluación). Se ha de verificar, con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas han aportado los resultados esperados. Es necesario comunicar los resultados y analizar las desviaciones. Con frecuencia, los resultados de la medición son la crítica necesaria para desencadenar la mejora.
- ✓ **Acción.** La etapa final (actuar) puede ser interpretada como revisar, optimizar, industrializar, explotar las acciones de mejora. Se puede asociar a materializar o transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa. En este punto cabe recordar que la normalización es una forma contrastada de difundir el aprendizaje.

### 5.1.3 Medir para Gestionar

Pérez (2008) en su estudio menciona que para medir la gestión se deben definirse cuatro conceptos clave: eficiencia, eficacia, flexibilidad y competitividad.

- ✓ **Eficiencia:** consiste en la producción u output por unidad de input. Se identifica con la productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos.
- ✓ **Eficacia:** es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Una acción es eficaz cuando consigue los objetivos correspondientes.
- ✓ **Flexibilidad:** se asocia con la capacidad de adaptación a una situación específica, normalmente diferente (no normalizada) o imprevista. Una empresa es flexible si lo son sus personas y lo permite su organización: procedimientos, descripción de los puestos de trabajo, estilos de dirección y estructura organizativa.
- ✓ **Competitividad:** es la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al coste más bajo posible.

#### **5.1.4 La Fidelidad de los Clientes**

Los clientes son la vida de las organizaciones, sin embargo, muchas veces es imposible prestar un servicio personalizado, en este caso lo que se precisa es ser más precisos y eficientes en los servicios que presta la compañía y que son promovidos por el área comercial y de servicio al cliente.

“El ciclo de vida del cliente está formado por las fases de adquisición, retención, término” (Reinartz et al, 2004). En la fase de adquisición el consumidor cambia al status de cliente pues adquiere los productos o servicios de la empresa; la fase de retención es caracterizada por el uso continuado de tales productos por los clientes; y en la fase de término es entendida por la discontinuación o interrupción del uso de los productos o servicios de una empresa.

Así mismo, la atención a los clientes en las empresas de gran tamaño es más complicada, debido a que las fases de adquisición, retención y término son más difíciles de administrar. Como consecuencia a esta necesidad de las empresas de gran tamaño nace como aporte la solución tecnológica CRM para administrar las relaciones con los clientes, en donde las empresas tienden a lograr mejorar el rendimiento de los ciclos de los clientes. Tal impacto se ve reflejado en el nivel de éxito alcanzado en los siguientes beneficios estratégicos del CRM: captación de clientes, retención de clientes, lealtad de los clientes, satisfacción de los clientes, aumento de las ventas por cliente y recuperación de clientes.

#### **5.1.5 Recuperación de Clientes**

“La recuperación de clientes es la acción de una empresa orientada a reiniciar y gestionar las relaciones con sus usuarios que interrumpieron la relación con la empresa”. (Trindade, 2011, p.75). Así mismo, en su estudio Trindade menciona que este tema es relativamente

olvidado dentro del manejo de las relaciones académicas que se refiere al CRM, por medio de las acciones de recuperación de clientes que permite tener un contacto directo de análisis con las situaciones que generaron el retiro del usuario con la empresa.

Menciona Griffin (2011) que cada año las empresas pueden perder entre el 20 y 40 por ciento de sus clientes y ya estas están preocupándose por su readquisición, ya que esta actividad es financieramente rentable y ayuda a la mejora de los servicios. Así mismo los esfuerzos por recuperar clientes tienen sus ventajas, ya que si la empresa tiene buenos productos y servicios es más fácil porque ellos los conocen y por lo tanto, el costo de readquisición del cliente puede ser comparativamente bajo.

#### **5.1.6 Tecnología CRM “*Customer Relationship Management*”**

El CRM es una herramienta que permite tener un canal eficiente de comunicación entre el cliente y la organización, el cual conduce a la satisfacción y retención del usuario para la venta de productos y/o servicios, con el incremento de las ganancias que se le genera. Esto se analiza porque el mercado de los competidores está siempre a la expectativa de retener clientes externos que no están seguros en otras empresas.

El CRM es reconocido por ser una herramienta poderosa para la administración y recuperación de clientes. De acuerdo con (Hogan, Lemon, & Libai, 2003) El CRM permite por medio de la administración de la base de datos un análisis y adecuado seguimiento de los clientes que dejaron la empresa en diferentes periodos. Este registro posibilita descubrir los motivos por los cuales tomaron la decisión de abandonar la compañía, igualmente permite identificar y analizar sus gustos y distinciones por la calidad del servicio. La organización con esta información puede actuar proactivamente con sus clientes, creando acciones o estrategias que posibiliten su permanencia y por ende la continuidad de sus ingresos, ya que es más fácil realizar acciones para la retención de clientes que conseguir nuevos.

### **5.1.7 Fidelización y Retención de Clientes**

En su estudio sobre cómo desarrollar la lealtad en el cliente (Churchill & Halpern, 2007) menciona que la relación de retención y fidelización de clientes se da por la satisfacción a las necesidades de los usuarios, en donde cada uno tiene una variabilidad de expectativas que son suplidas por la empresa que les ofrece el producto o servicio, esto es lo que se afecta grandemente por la disponibilidad de otros proveedores de servicios. Esta fidelización y relación también se afecta por la conducta del cliente. La situación de retención del cliente no es algo que se puede usar como referencia fácilmente entre los países o regiones. Por consiguiente, no existen normas en la industria por las cuales las empresas debería regirse, sin embargo, las instituciones necesitan comparar su rendimiento actual a su rendimiento anterior.

Las empresas que utilizan el CRM para la administración de las relaciones con los clientes, saben que el seguimiento de las relaciones y la retención del cliente no es una actividad relativamente costosa, ya que este seguimiento sirve para dos fines. Primero, proporciona una información clara o general del grado de satisfacción del cliente. Segundo, es importante para pronosticar el rendimiento financiero completo de la organización. Con el fin de desarrollar proyecciones financieras precisas, aunque los indicadores de retenciones o recuperación de clientes no son empleados como datos directos para los análisis financieros.

### **5.1.8. La inteligencia competitiva**

De acuerdo con (Gilad, 1992; citado en Lòpez, et. al, 2012, p.2) "La inteligencia competitiva es el acceso a tiempo al conocimiento de información relevante en las distintas fases de la toma de una decisión". Así mismo, otra definición que complementa la gestión del conocimiento empresarial es la de (Shrivastava y Grant, 1985) que señalan que: "La

inteligencia competitiva es el sistema de aprendizaje sobre las capacidades y comportamientos de los competidores actuales y potenciales con objeto de ayudar a los responsables en la toma de decisión estratégica", es decir, estos son procesos inherentes a la actividad mercantil que sirven para recoger y analizar información acerca de la competencia y de las tendencias y preferencias de los consumidores, con el fin de evaluar cuál es el nivel de afinidad de los clientes con los productos y/o servicios de la empresa y así mismo sirva como fuente para estrategias comerciales o actualización de productos con el fin de ser mejores en el sector.

El término inteligencia competitiva fue introducido por Cronin y Davenport (1993), cuando abordaron la inteligencia social; así mismo, también fue empleado por Choo y Auster (1993) con el reconocimiento del entorno y por Bergeron (1996), en su estudio que habla acerca de la relación con la gerencia de recursos de información.

En los últimos años ha aparecido la tendencia de sustituir la palabra vigilancia, por inteligencia competitiva, ya que cada vez se habla más de inteligencia y menos de vigilancia, en la literatura, en los artículos, en las empresas. Por otro lado, la acción de inteligencia competitiva que rebasa la intención empresarial de la vigilancia tecnológica, en donde es inherente que existe una mayor actividad, que va más allá de encontrar la información, implicando buscar o trabajar temas asociados o complementarios para acabar de entenderla.

Cuando se habla de inteligencia empresarial, engloba resultados no sólo de la vigilancia tecnológica, sino también de la financiera, comercial, valores agregados, etcétera. Este ciclo de inteligencia obtiene una información, la procesa, la analiza, y difunde los resultados dentro de la empresa. Para Bonza (2010) "el objetivo es que el trabajo de buscar información sirva para algo, para tomar buenas decisiones. Se debe ver como un sistema integrado a los procesos habituales de la empresa".

Escorsa y Maspons (2001, p.26) mencionan que:

*“En la actualidad, la corriente de gestión del conocimiento y la corriente de inteligencia competitiva se encuentran en una fase de convergencia, de síntesis. Las empresas, después de andar un poco distraídas, se han dado cuenta de que son corrientes complementarias. La gestión del conocimiento documenta o aprovecha las experiencias de la gente de la empresa, mira hacia el pasado y busca que estos conocimientos se compartan mediante las intranets y el correo electrónico. La inteligencia mira sobre todo al exterior de la empresa. Tiene un carácter anticipante: pretende captar señales débiles –lo que empieza a pasar, evidentemente es necesario asimilarlo lo antes posible – y, por lo tanto, busca detectar oportunidades y amenazas”*

Considerando lo anterior, si una organización sabe gestionar el conocimiento organizativo, entonces puede disfrutar de una ventaja competitiva, es decir, a partir de la capacidad de la empresa para adquirir, generar y explotar activos de conocimiento puede obtener una rentabilidad diferenciada de su competencia.

Para Bonza (2010), *“la Inteligencia Competitiva o Vigilancia Tecnológica tienen un papel imprescindible para proveer a los decisores estratégicos y operacionales del conocimiento externo. La dependencia externa de las organizaciones hace indudable la necesidad de sistematizar la recogida y el análisis de la información acerca del entorno externo y, al mismo tiempo organizar la información interna”*

Por lo expuesto anteriormente, es que la inversión en estos procesos le permite a la organización detectar los cambios, las oportunidades o los riesgos del entorno, y convertir la inteligencia competitiva en una herramienta de apoyo para cualquier proceso de innovación. Es decir, una mayor sensibilización de esta permite una mayor competitividad y especialización de la empresa. Sin embargo, si la organización no tiene una clara visión del futuro apoyada por la inteligencia competitiva, el esfuerzo en innovar se reduciría en un costo y no en una apuesta estratégica para la empresa.

Por otra parte, las relaciones informacionales que se presentan a través de la interacción entre una organización y el entorno tecnológico adquieren cada vez más importancia, siendo fundamental en la detección de oportunidades y amenazas para la innovación. Es decir, a mayor grado de comunicación entre la organización y su entorno, en cada etapa del proceso de innovación, se tendrá más posibilidades para generar, desarrollar y asimilar nuevas capacidades tecnológicas potenciando y mejorando su relación con los clientes.

Por otro lado, Bonza (2010) señala que: “es necesario que las organizaciones se concienticen hacia la incorporación de sistemas apropiados para desarrollar las actividades de obtención, procesamiento, y difusión de información, que respaldados por una previa planificación y con objetivos bien definidos puedan atender a las necesidades de la organización”.

Es importante mencionar que la vigilancia e inteligencia empresarial o competitiva, no es espionaje, ni cuenta con herramientas o prácticas para la obtención de información reservada, esta se basa en la captación, análisis, síntesis y utilización de la información pública existente. Así mismo, su correcta interpretación y difusión, impulsan la capacidad de claridad y anticipación de la organización, sin necesidad de recurrir a prácticas poco éticas de obtención de información sobre competidores, estrategias, etc.

Concluyendo este componente, se puede definir la inteligencia competitiva como una herramienta empresarial que le permite a la gerencia conocer el entorno donde interactúa la organización, en donde gracias a la vigilancia de la competencia y análisis de la información interna que se genera para la posterior toma de decisiones estratégicas. Es decir, se basa en saber identificar qué información es necesaria, dónde y cómo debe buscarse para posteriormente seleccionar la información adecuada, analizarla y tomar decisiones en cuanto al rumbo o estrategias empresariales.

## **5.2. CONCLUSIONES - BUENAS PRÁCTICAS EN LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES**

De acuerdo con Caeiro (2006), en su informe presentado en el Congreso Nacional de Productores Asesores de Seguros, manifiesta que: “el costo de adquirir un nuevo cliente, es tres o cuatro mayor que el costo de recuperar uno que no nos compra un servicios actualmente”. Esta afirmación tiene mucho sentido, debido a que el cliente decido desertar de la empresa conoce los servicios de la misma, y con un cliente nuevo debemos de empezar desde cero una relación de fidelización.

Considerando lo anterior, una compañía debe mejorar su servicio al cliente y planear un plan de fidelización con el fin de conocer sus opiniones, ofrecer valores agregados para mejorar el valor del producto y/o servicio; actualizar la información de los clientes con el fin de conocer siempre su ubicación, evitando su pérdida que a la larga repercutirá muy positivamente en la utilidad de la organización.

Un cliente perdido es el reconocimiento de que algo no se hizo bien, es decir, en algo no se cumplió con las expectativas del cliente, y el primer paso es reconocer que el algo se falló, para determinar si es posible arreglarlo. Así mismo, también deben indagarse las causas de la deserción, porque hay clientes que se van de forma natural porque no hicimos bien nuestro trabajo, como los que se van por razones de cambio de localidad, muerte de la persona y/o liquidación de la empresa, precio del producto y/o servicio, o simplemente se fue con la competencia y no manifestó nada.

La recuperación de los clientes debe de ser planeada, es decir: 1) deben de identificarse, conociendo su fecha de retiro y la razón por la cual no quiso continuar con nuestro producto/servicio; 2) categorizarlos, a fin de saber hasta cuanto nos interesa recuperarlo (volumen de compra, referidos, estatus, cumplimiento en pagos, entre otros); 3) indagar si hay manera de recuperarlo, a fin de conocer sus razones, si fue por un mal servicio o por qué, ya que la idea es dejar a la empresa con la mejor imagen posible y se debe de

aprovechar el esfuerzo realizado; 4) De acuerdo con la información recolectada planificar cuándo y por qué realizarse una oferta para seducirlo y que vuelva, en esta actividad siempre debe tratarse que el contacto sea personal para darle mayor significancia al cliente y que este se sienta importante, además de esta manera es más efectiva su recuperación.

Pueden existir varias razones por las cuales un cliente nos deje y se vaya con la competencia, sin embargo las empresas deben ser proactivas y crear relaciones de fidelización de los clientes desde el inicio de su relación, porque no es vender por vender, las empresas deben ser como los agricultores que siembran, cuidan de la siembra y cosechan sus ganancias sólo cuando han hecho un buen trabajo, es decir, un cliente debe cuidarse y atenderse siempre con el mejor servicio con el fin de recoger no sólo sus recursos sino su fidelización con la compañía.

Para el caso específico de la Subdirección de Canales Presenciales Pymes de UNE, la necesidad de contar con una herramienta que permita tener un conocimiento total del ciclo de vida del cliente, no sólo cómo cliente nuevo, sino también hasta su reactivación después de un retiro, es un conocimiento que crea ventajas competitivas, ya que es la única manera de lograr a realizar una reactivación de ser necesario. Así mismo, conocer el motivo de retiro del cliente para poder segmentar si fue por oferta o por servicio, ayuda a dirigir las estrategias según su clasificación, que adicionalmente permite evidenciar la cantidad de clientes, y porcentaje de los mismos que se retira por una mejor oferta de la competencia.

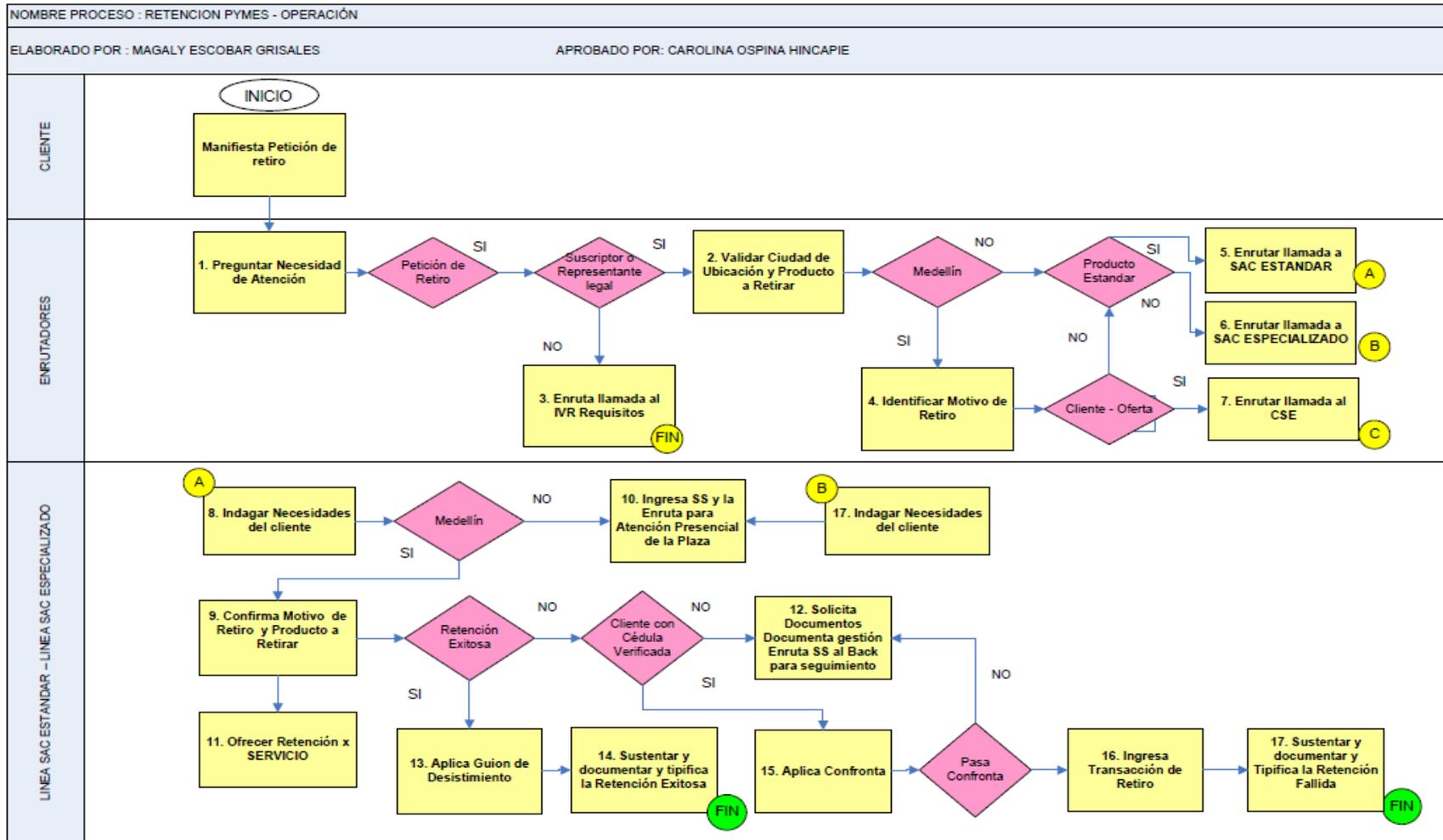
## **6. ANALISIS DEL PROCESO ACTUAL**

### **6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL (CRM)**

UNE Telecomunicaciones, es una empresa joven en Colombia que nació el primero de julio de 2006 y propiedad de Empresas Públicas de Medellín.

La relación con los clientes pymes se caracteriza por ser la mejor. Así mismo, cuando esta relación se permea o trata de debilitarse causando la potencial salida del cliente, existen estrategias comerciales para retener los clientes, motivando su permanencia en la organización.

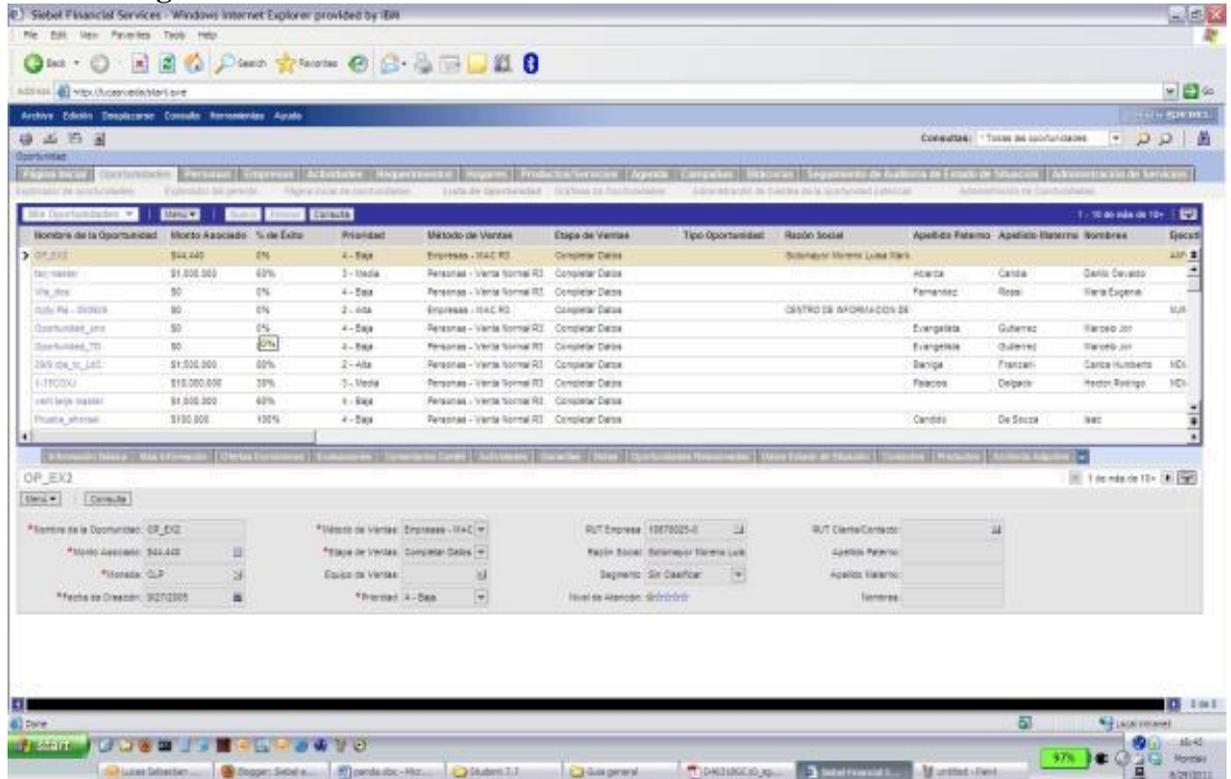
**Imagen 1. Mapa de Procesos - Retención de Clientes Pymes**



Fuente: Servicio al Cliente de UNE



**Imagen 3. Interfaz General Siebel**



Fuente: UNE Telecomunicaciones (2013)

Siebel 8.0, es un sistema confiable que facilita el trabajo del área comercial de la Subdirección de Canales Presenciales Pymes de UNE, con el cual se administra la información de los clientes naturales y PYME. Dentro de los menús para la administración de la información se encuentran: el menú de oportunidades, personas, empresas, actividades, requerimientos, hogares, productos/servicios, agenda, campañas, bitácoras, seguimiento de auditoría de estado y administración de servicio. Así mismo, en estas interfaces se ubican datos como: el listado de empresas usuarias de los servicios, con NIT, dirección, teléfono, representante o tomador del servicio, servicios a cargo, fecha de inicio como usuario, teléfono, entre otros., integrando también la información de la base de datos de los empleados de las diferentes dependencias.

Esta aplicación, incluye además herramientas de trabajo como calendario, informes de reportes etc., permitiendo mantener al día los datos de cada uno de los clientes, como por

ejemplo: servicios, novedades, reporte de fallas, fecha y horario de asignación de visitas, reporte de servicios realizados, insumos consumidos, tiempo utilizado para la reparación, costos del servicio, entre otros. Igualmente posee numerosas ventanas de información que permiten de manera rápida y directa realizar consultas, además cuenta con niveles de seguridad que impiden el acceso a personal no autorizado al sistema protegiendo así la data de alteraciones que no hayan sido debidamente aprobadas. Además posee un sistema de auditoría de modificaciones. De la misma manera, el sistema también se encarga del cálculo automático de los costos de los servicios. etc.

A pesar de las bondades de este aplicativo, no cuenta con una interfaz o aplicación que permita la administración de clientes por recuperar o recuperados, siendo en este sentido ineficiente para los objetivos de la compañía, por esta razón se propone la creación de esta interfaz como apoyo para la gestión comercial de la Subdirección de Canales Presenciales Pymes de UNE Medellín.

## **7. PROPUESTA DE UN NUEVO PROCESO PARA LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES**

Para poder realizar una propuesta que se ajuste a las necesidades de la compañía es necesario realizar una investigación que contenga todo un diseño metodológico que se describe a continuación.

### **7.1 DISEÑO METODOLÓGICO**

Para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos de esta investigación la metodología que se empleará es la siguiente:

#### **7.1.1 Diseño de la Investigación**

Partiendo del planteamiento metodológico, el diseño de investigación aplicado para realizar este trabajo es mixto, es decir, de campo y documental, utilizando también la técnica de la observación sistemática. El trabajo es de campo debido a que la información y los datos necesarios para la elaboración del tema se obtendrán directamente de las PYME, clientes de UNE objeto del estudio, empleando estrategias de muestreo, recolección de datos y análisis, con predominio de las técnicas cuantitativas para la interpretación de la información; y documental, porque parte de la información obtenida proveerá de documentos bibliográficos, informes de gestión del departamento comercial y otros medios que faciliten la comprensión de la investigación. Además utiliza la técnica de la observación sistemática porque se recoge información observable del departamento comercial con un determinado interés y de acuerdo a procedimientos establecidos.

Considerando lo anterior, Fideas (1997) menciona que la investigación de campo: “Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos,

sin manipular o controlar variable alguna”. Igualmente menciona que la investigación documental: “Es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p.49).

Por otro lado, UPV (2012, p.19) interpreta que la observación sistemática es: “un procedimiento por el cual se recoge información observable sobre un determinado aspecto de interés y de acuerdo a un procedimiento establecido”.

### **7.1.2 Nivel de la Investigación**

El nivel de investigación que se aplicará en este trabajo es de carácter descriptivo, con respecto a este (Malhotra, 1997, p.90) señala: “es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión”

### **7.1.3 Técnicas de Investigación**

La observación directa del trabajo que se desarrollará visitando cada uno de los clientes PYME de UNE, para la realización de la encuesta, ya que aquí es donde se observarán y recogerán los datos.

Las fuentes secundarias están compuestas por la recolección documental y material bibliográfico de la empresa UNE y otros documentos consultados externamente como trabajos de investigación referidos al tema, libros, folletos y revistas, etc., que permitan el adecuado desarrollo de la investigación.

#### 7.1.4 Alcance de la Investigación

La investigación está dirigida al área comercial de la Subdirección de Canales Presenciales Pymes de UNE, que es el área encargada de la captación, retención y recuperación de clientes, además de apoyar las demás áreas de la organización en la fidelización y satisfacción de los clientes. Desde esta perspectiva, se propone la creación de una interfaz que trabaje en línea con el Siebel 8.0 (aplicación CRM que administra los clientes de UNE) el cual incluya los procedimientos de recuperación de clientes, con el fin de potencializar las acciones del área comercial.

#### 7.1.5 Población y Muestra

La población a la que se realizarán las encuestas son las 4561 PYMES del área metropolitana que en el año 2012 retiraron uno o más servicios de UNE Telecomunicaciones. Esta información fue entregada por la Subdirección de Canales Presenciales Pymes de UNE Medellín.

Para el cálculo de la muestra se consideró un margen de error del 7%, un nivel de confianza del 93%, y como no se tienen datos de investigaciones anteriores acerca del nivel de preferencia de los servicios del estudio, se trabajará con un nivel de heterogeneidad del 50%, arrojando un espacio muestral de 167 encuestas.

Datos:

$$p = 0,5$$

$$q = 1 - 0.5 = 0.5$$

$$e = 7\%$$

$$1 - \omega = 93\% \text{ donde } Z = 1.81$$

$$n = Z^2 pq / e^2$$

$$n = (1.81)^2 (0.5) (0.5) / 0,07^2$$

n= 167 encuestas.

En el proceso investigativo y de aplicación del instrumento se encontró una gran dificultad para hallar a los clientes PYME, debido a que cuando cambian a la competencia ellos ya no continúan con los servicios de UNE (telefonía y correo electrónico), y al intentar localizarlos por estos medios el ejercicio fue inoperante. Debido a esta dificultad en el proceso investigativo se trabajó con una muestra de la muestra que representa el 36% de esta, dando como resultado la realización de 60 encuestas, que del tamaño de muestra anterior, representa aproximadamente el 91% de confianza, con un margen de error del 9%. El formato de la encuesta se presenta al final en los anexos.

## 7.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

A través de la aplicación del instrumento de investigación dirigido a las Pymes que han optado por no continuar con los productos y/o servicios de UNE, ya sea en telefonía, internet o televisión se obtuvieron los siguientes resultados y análisis. Por otra parte, levantar esta información es valiosa para la investigación debido a que toma de la fuente directa (los clientes) la razón o motivo por la cual este decidió cancelar uno o varios servicios con UNE. Así mismo, y después de conocer los servicios de otro operador de telecomunicaciones, insinúa la posibilidad de contactarlo para ofertarle de nuevo los servicios de la empresa. En este aspecto, es donde se hace necesario la actualización o creación de una nueva interfaz para la recuperación de clientes en la aplicación de Siebel, ya que actualmente este sistema carece de este recurso.

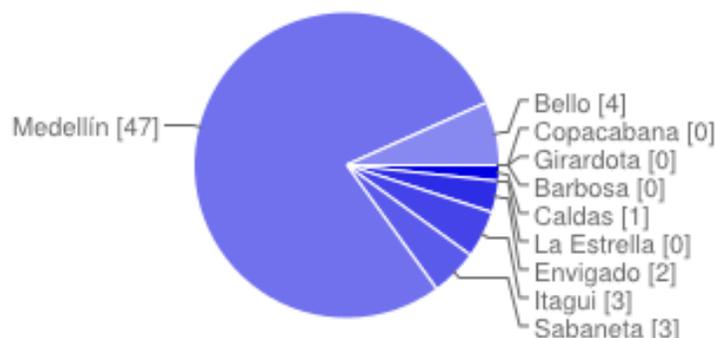
A continuación se presentan los resultados de la investigación:

**Tabla 1. Ubicación de la oficina principal**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Caldas	1	2%
La estrella	0	0%
Envigado	2	3%
Itagüí	3	5%
Sabaneta	3	5%
Medellín	47	78%
Bello	4	7%
Copacabana	0	0%
Girardota	0	0%
Barbosa	0	0%
TOTAL	60	100%

**Fuente:** Autoría propia

**Gráfico 1 Ubicación de la oficina principal**



**Fuente:** Autoría propia

Fueron 60 las PYMES encuestadas, de las cuales 47 tienen su oficina principal ubicada en la ciudad de Medellín, que representan el 78 por ciento del estudio; así mismo, 4 pymes que corresponden al 7 por ciento, están ubicadas en la ciudad de Bello; 3 pymes en Itagüí y otras 3 en Sabaneta, que equivalen al 5 por ciento respectivo del estudio.

De lo anterior, se analiza que el mayor número de empresarios PYMES está en Medellín, lo que hace que se les tenga como eje principal del estudio.

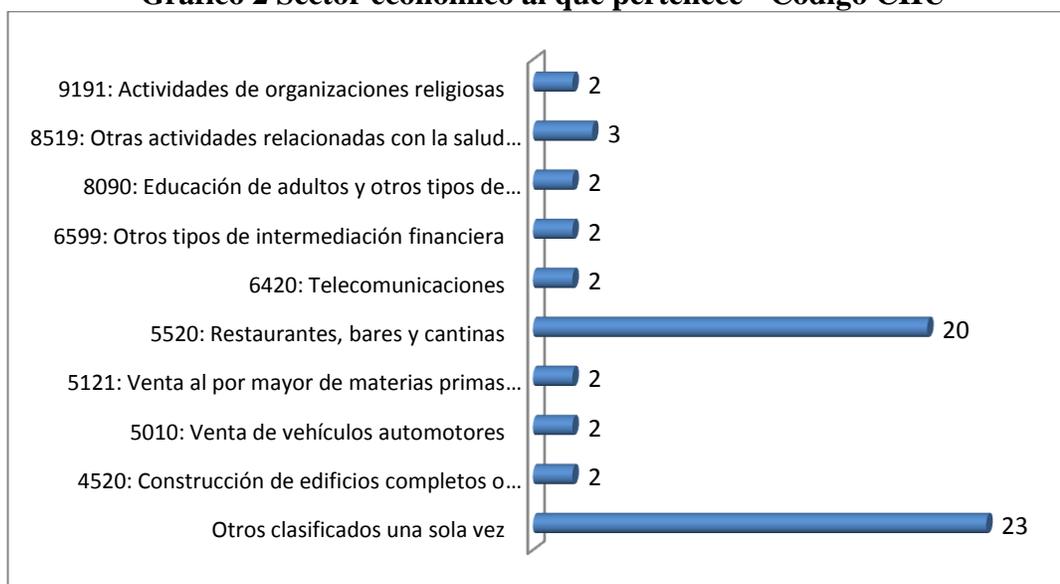
**Tabla 2. Sector económico al que pertenece - Código CIU**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Otros clasificados una sola vez	23	38,3%
4520: Construcción de edificios completos o partes, obras de ingeniería	2	3,33%
5010: Venta de vehículos automotores	2	3,33%
5121: Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y de animales vivos	2	3,33%
5520: Restaurantes, bares y cantinas	20	33.33%
6420: Telecomunicaciones	2	3,33%
6599: Otros tipos de intermediación financiera	2	3,33%

8090: Educación de adultos y otros tipos de enseñanza	2	3,33%
8519: Otras actividades relacionadas con la salud humana	3	5%
9191: Actividades de organizaciones religiosas	2	3.33%
TOTAL	60	100%

**Fuente:** Autoría propia

**Gráfico 2 Sector económico al que pertenece - Código CIU**



**Fuente:** Autoría propia

El 33% de las empresas que UNE ha perdido como clientes PYMES en cualquiera de sus productos de telefonía, internet o televisión pertenecen a la actividad de restaurantes, bares y cantinas; otro 5% lo representan actividades relacionadas con la salud; y un 38% son empresas que aparecieron una sola vez en la aplicación del instrumento.

**Tabla 3 Cobertura de la empresa**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nacional	13	22%
Local	47	78%
TOTAL	60	100%

**Fuente:** Autoría propia

**Gráfico 3. Cobertura de la empresa**



**Fuente:** Autoría propia

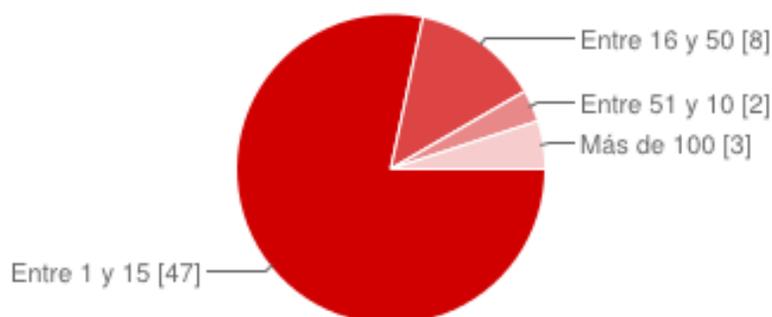
47 PYMES respondieron que su cobertura es a nivel local, y representan un 78 por ciento del estudio; y 13 respondieron que su cubrimiento es a nivel nacional, que representan el 22 por ciento.

**Tabla 4. Número aproximado de empleados**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 1 y 15	47	78%
Entre 16 y 50	8	13%
Entre 51 y 100	2	3%
Más de 100	3	5%
TOTAL	60	100%

**Fuente:** Autoría propia

**Gráfico 4. Número aproximado de empleados**



**Fuente:** Autoría propia

De las 60 PYMES encuestadas, 47 afirman que el número aproximado de empleados que tiene está entre 1 y 15, esto corresponde al 78 por ciento del estudio. De igual modo, 8 empresarios dicen que tiene entre 16 y 50 empleados, lo que representa el 13 por ciento; 3 afirman que son más de 100 y equivalen 5 por ciento; y 2 empresarios señalan que entre 51 y 100 empleados, lo cual representa el 3 por ciento de la investigación. De lo anterior, se interpreta que en la mayoría de las PYMES cuentan con una nómina de mínimo de 15 empleados.

**Tabla 5. Resultados servicio de telefonía fija**

Descripción	UNE		CLARO		Total
	Frec.	%	Frec.	%	
<b>Proveedor Actual</b>	45	75%	15	25%	60
<b>Decisión por:</b> (-) precio y (+) características técnicas	4	9%	1	7%	5
<b>Decisión por:</b> (+) características técnicas	0	0%	4	27%	4
<b>Decisión por:</b> (-) precio	7	16%	5	33%	12
<b>Decisión por:</b> paquete	0	0%	3	20%	3
<b>Decisión por:</b> respaldo	0	0%	1	7%	1
<b>Decisión por:</b> primer servicio que escuchó	34	76%	1	7%	35
<b>Subtotal Decisión del Servicio</b>	45	100%	15	100%	60

<b>Calificación:</b> Servicio Excelente	9	20%	6	40%	15
<b>Calificación:</b> Servicio muy bueno	28	62%	4	27%	32
<b>Calificación:</b> Servicio bueno	8	18%	4	27%	12
<b>Calificación:</b> Servicio regular	0	0%	1	7%	1
<b>Subtotal Calificación del Servicio</b>	45	100%	15	100%	60
Revisaría alternativas de UNE al vencimiento de su permanencia	28	62%	9	60%	37
NO revisaría alternativas de UNE al vencimiento de su permanencia	17	38%	6	40%	23
<b>Subtotal Permanencia al vencimiento</b>	45	100%	15	100%	60

**Fuente:** Autoría propia

De acuerdo al resultado de este estudio, de los proveedores de telefonía UNE y CLARO en la actualidad, tiene una mayor representación en el mercado de UNE, puesto que en lo consultado son 45 pymes las que tienen el servicio con este operador, que representan el 75 por ciento del estudio. Así mismo, CLARO tiene 15 pymes, que representan el 25 por ciento. Lo que indica que la compañía UNE cuenta con una mayor cobertura de clientes en el servicio de telefonía en Medellín y el área metropolitana.

De otro modo, al observar las decisiones de los clientes con base en la toma del servicio para conveniencia de cada uno de ellos, UNE cuenta con una preferencia a la hora de escoger este uso por primera vez, debido principalmente a los esfuerzos del área comercial para que escuchen los servicios de UNE antes que otros operadores, así lo demuestra 34 pymes de las 45 que pertenecen a la compañía y representan el 76 por ciento. En CLARO este mismo concepto representó el 7 por ciento, indicando una clara ventaja competitiva a favor de UNE. Por otro lado, es notable analizar que el menor precio también es fundamental cuando se quiere adquirir este tipo de servicio entre uno y otro operador, puesto que estos también generan una decisión financiera en los clientes, y en este caso

CLARO cuenta con una mayor representación y percepción de los clientes, debido a que el 33 por ciento de sus clientes lo prefieren por los precios bajos, y en UNE esta percepción de los clientes alcanza un 16 por ciento. Así mismo, cuando el cliente Pyme toma la decisión por menos precio y más características técnicas, se percibe que su preferencia son los servicios de UNE, ya que representan un 9 por ciento, a diferencia de CLARO que es un 7 por ciento. Este análisis permite evidenciar que UNE tiene varias características a favor a nivel comercial y de servicios, pero en el mundo de los negocios nunca se le debe dar oportunidades a la competencia para que seduzca o atraiga sus clientes, por eso la dirección comercial debe tener buenas estrategias de retención y recuperación de clientes, como de capturar nuevos, para cada día tener mayor participación en el mercado y asertividad en el servicio a los clientes.

En cuanto a la calificación del servicio de estos dos operadores, se evidencia que la percepción de excelencia en los servicios es superior en CLARO, porque fue valorado con un 40 por ciento, y los usuarios de UNE valoraron la excelencia un 20 por ciento, identificando un aspecto a mejorar en la percepción del servicio ofrecido por UNE. Por el contrario se percibe que en el caso de la calificación del servicio “Muy buena” es superior UNE con un 62%, y en claro esta percepción por parte de sus clientes llegó a un 27 por ciento. Con estos resultados, es posible evidenciar que CLARO es un excelente competidor en el servicio de telefonía, por lo que UNE debe estudiar y planear las acciones para mejorar la percepción de excelencia en sus productos y servicios, a fin de generar nuevas ventajas competitivas y generadoras de valor aportando a la sostenibilidad de la compañía.

De acuerdo a las alternativas que ofrece UNE para el vencimiento de su permanencia, es de apreciar que un 62 por ciento de los clientes encuestados desearían revisar las alternativas del servicio de UNE y continuar con el mismo, y un 38 por ciento no quisieran hacerlo, porque tienen tal vez pensado cambiar de operador de servicio. Así mismo, un 60 por ciento de los clientes de CLARO aceptarían revisar las alternativas de UNE para tal vez regresar a la compañía, y un 40 por ciento no las revisaría porque están contentos con el servicio que les ofrece su actual operador de telefonía. Con estos resultados se infiere que

UNE debe estar alerta en sus estrategias y acciones para la retención de clientes pymes, ya que de acuerdo a los resultados del estudio tiene un potencial de fuga del 38 por ciento, siendo este un indicador de alerta y mejoramiento no sólo en lo que respecta al servicio, sino en sus valores agregados y conocimiento de sus clientes. Del mismo modo, existe un potencial de recuperación de clientes pymes del 60 por ciento, ya que estos aceptarían revisar las alternativas de los servicios de UNE para tal vez regresar a la compañía. Esta es una oportunidad que es necesario estudiar, porque actualmente no se cuenta con los mecanismos de contacto de estos clientes, debido a que cuando se van de la empresa para otra, cambian de número telefónico ya que el nuevo operador les asigna uno nuevo y no se cuenta con otros medios para reubicarse, de ahí que es importante actualizar el software que soporta la información, a fin de no tener información únicamente de los clientes, sino de sus representantes y personas que están al frente de estos servicios y generar otras oportunidades de contacto para una posible recuperación de los mismos.

**Tabla 6. Resultados servicio de internet**

Descripción	UNE		CLARO		Otros Operadores		No tiene		Total
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	
<b>Proveedor Actual</b>	15	25%	27	45%	4	7%	14	23%	60
<b>Decisión por:</b> (-) precio y (+) características técnicas	5	33%	5	19%	0	0%	0	0%	10
<b>Decisión por:</b> (+) características técnicas	0	0%	5	19%	0	0%	0	0%	5
<b>Decisión por:</b> (-) precio	6	40%	12	44%	3	75%	0	0%	21
<b>Decisión por:</b> paquete	0	0%	2	7%	0	0%	0	0%	2
<b>Decisión por:</b> respaldo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
<b>Decisión por:</b> primer servicio que escuchó	4	27%	3	11%	0	0%	0	0%	7
<b>Decisión por:</b> UNE no tenía cubrimiento en Bogotá	0	0%	0	0%	1	25%	0	0%	1
<b>Decisión por:</b> No lo necesitan para su funcionamiento	0	0%	0	0%	0	0%	14	100%	14
<b>Subtotal Decisión del Servicio</b>	15	100%	27	100%	4	100%	14	100%	60
<b>Calificación:</b> Servicio	0	0%	4	15%	0	0%			4

Excelente									
<b>Calificación:</b> Servicio muy bueno	9	60%	7	26%	1	25%			17
<b>Calificación:</b> Servicio bueno	4	27%	12	44%	1	25%			17
<b>Calificación:</b> Servicio regular	2	13%	4	15%	2	50%			8
<b>Subtotal Calificación del Servicio</b>	15	100%	27	100%	4	100%	0	0%	46
Revisaría alternativas de UNE al vencimiento de su permanencia	10	67%	21	78%	3	75%			34
NO revisaría alternativas de UNE al vencimiento de su permanencia	5	33%	6	22%	1	25%			12
<b>Subtotal Permanencia al vencimiento</b>	15	100%	27	100%	4	100%	0	0%	46

**Fuente:** Autoría propia

Es importante comprender que en los resultados de esta parte del estudio, las empresas Pymes encuestadas fueron 60, de las cuales 15 son clientes de UNE y representan un 25 por ciento, así mismo, 27 son de CLARO y equivalen a un 45 por ciento, 4 pertenecen a otros operadores, con un 7 por ciento, y no cuentan con servicio de internet 14 empresas con un 23 por ciento, ya que afirman que no lo necesitan para el funcionamiento de la misma. Estos resultados revelan que la cobertura del servicio de internet es cubierta por varios operadores, pero es evidente que el que cuenta con la mayor cantidad de usuarios es CLARO con un 45 por ciento, por lo que UNE debe examinar que ha pasado con el cubrimiento de este servicio, por qué ha cedido terreno en su penetración en el mercado, cómo también las razones por las cuales sus clientes han querido fugarse a la competencia.

Con respecto a las decisiones que tienen en cuenta los clientes pymes al momento de tomar un servicio de internet, de acuerdo a los resultados de la investigación estos obedecen principalmente a la motivación de los precios más bajos, que aportan a la sostenibilidad de la compañía. Así mismo, es muy significativa para UNE que posea la mayor decisión cuando es el primer servicio que escucha, porque evidencia la gestión que realiza el departamento comercial, sin embargo, deben examinarse con detalle y cuidado las razones

por las cuales los clientes se fugan a la competencia, ya que se está perdiendo un terreno importante después de haberse ganado y en donde se tuvo que invertir demasiado por la obtención de los clientes pymes, por esta razón es necesario que la compañía se detenga en este análisis y haga cuentas, con el fin de determinar ¿cuánto le cuesta a la empresa la obtención de un nuevo cliente?, ¿cuánto le cuesta su retención otorgando a los clientes precios diferenciales?, y ¿cuánto le cuesta la recuperación de un cliente otorgándole también precios diferenciales?, a fin de determinar las mejores estrategias comerciales, acciones y valores agregados que debe implementar la empresa para ser más efectiva en su servicio y ante la percepción de los clientes, aportando así a la sostenibilidad de la compañía.

Del mismo modo, al tomar en cuenta el puntaje de la calificación del servicio de internet con base en los operadores que se están estudiando, se percibe que en general los usuarios de UNE opinan que su servicio es muy bueno, con un 60 por ciento, y con relación a CLARO este es excelente en un 15 por ciento y muy bueno en un 26 por ciento. Es decir, el servicio de internet es catalogado por las pymes como un servicio que prestan las compañías CLARO y UNE de una manera muy eficiente y competitiva, pero esta es una razón más para que se diseñen nuevas estrategias y acciones que le permitan a la empresa ser más atractiva para sus clientes pymes, logrando así que no sean cautivados tan fácilmente por la competencia.

Con relación a las alternativas que ofrece UNE al vencimiento de su permanencia, es de apreciar que un 67 por ciento de los clientes encuestados y que pertenecen a la compañía revisarían las alternativas del servicio internet de UNE con el fin de continuar con el mismo, y un 33 por ciento no quisieran hacerlo, porque tienen tal vez pensado cambiar de operador. Así mismo, un 78 por ciento de los clientes de CLARO aceptarían revisar las alternativas de UNE para tal vez regresar a la compañía, y un 22 por ciento no las revisarían porque están contentos con el servicio que les ofrece su actual operador de internet; y del mismo modo un 75 por ciento de los clientes de otras compañías aceptarían revisar las alternativas de UNE, y un 25 por ciento no las revisarían.

Con estos resultados se infiere que UNE debe estar alerta en sus estrategias y acciones para la retención de clientes pymes, ya que de acuerdo a los resultados del estudio tiene un potencial de fuga del 33 por ciento, siendo este un indicador de alerta y mejoramiento no sólo en lo que respecta al servicio, sino en sus valores agregados y conocimiento de sus clientes.

Del mismo modo, existe un potencial de recuperación de clientes pymes del 78 por ciento en CLARO, y de un 75 por ciento de otros operadores, ya que estos aceptarían revisar las alternativas de los servicios de UNE para tal vez regresar a la compañía. Esta es una oportunidad que debe estudiarse, porque actualmente no se cuenta con los mecanismos de contacto de estos clientes, debido a que cuando se van de la empresa para otra, cambian de correo electrónico, y si este servicio viene en paquete también se perderá el teléfono de contacto, ya que el nuevo operador les asignará uno nuevo y no se cuenta con otros medios para reubicarse, de ahí que es importante actualizar el software para que soporte la información complementaria para poderlo hallar, a fin de no tener información únicamente de los clientes (empresas), sino también de sus representantes y personas que están al frente de estos servicios, para tener más oportunidades de contacto y de recuperación de clientes.

**Tabla 7. Resultados Servicio de Televisión**

Descripción	UNE		CLARO		DIRECTV		No tiene		Total
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	
<b>Proveedor Actual</b>	6	10%	14	23%	25	42%	15	25%	60
<b>Decisión por:</b> (-) precio y (+) características técnicas	1	17%	0	0%	0	0%	0	0%	1
<b>Decisión por:</b> (+) características técnicas	1	17%	0	0%	0	0%	0	0%	1
<b>Decisión por:</b> (-) precio	0	0%	6	43%	0	0%	0	0%	5
<b>Decisión por:</b> paquete	0	0%	8	57%	0	0%	0	0%	7
<b>Decisión por:</b> respaldo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
<b>Decisión por:</b> primer servicio que escuchó	4	67%	0	0%	0	0%	0	0%	4
<b>Decisión por:</b> Los partidos de fútbol	0	0%	0	0%	25	100%	0	0%	25
<b>Decisión por:</b> No lo necesitan para su funcionamiento	0	0%	0	0%	0	0%	15	100%	17
<b>Subtotal Decisión del Servicio</b>	6	100%	14	100%	25	100%	15	100%	60
<b>Calificación:</b> Servicio Excelente	1	17%	5	36%	3	12%			9
<b>Calificación:</b> Servicio muy bueno	3	50%	4	29%	6	24%			13
<b>Calificación:</b> Servicio bueno	1	17%	4	29%	14	56%			19
<b>Calificación:</b> Servicio regular	1	17%	1	7%	2	8%			4
<b>Subtotal Calificación del Servicio</b>	6	100%	14	100%	25	100%	0	0%	45
Revisaría alternativas de UNE al vencimiento de su permanencia	3	50%	9	64%	23	92%			35
NO revisaría alternativas de UNE al vencimiento de su permanencia	3	50%	5	36%	2	8%			10
<b>Subtotal Permanencia al vencimiento</b>	6	100%	14	100%	25	100%	0	0%	45

**Fuente:** Autoría propia

El servicio de televisión es uno de los más competidos en Medellín y el área metropolitana del valle de Aburrá, por esta razón es importante recordar que las empresas encuestadas

fueron 60, y en este servicio UNE cuenta con una participación del 10 por ciento, correspondiente a 6 empresas; CLARO tiene una participación del 23 por ciento, que corresponde a 14 empresas; DIRECTV cuenta con una participación del 42 por ciento, que corresponde a 15 empresas; y un 25 por ciento de las empresas encuestadas no tiene el servicio de televisión porque no lo necesita para su funcionamiento, que corresponden a 15. Esto significa que el operador que cuenta con más penetración en el servicio de televisión es DIRECTV, debido en parte a su monopolio con la transferencia de los partidos de fútbol, ya que la muestra de empresas pymes de este estudio está representado por restaurantes, bares, cantinas, peluquerías, entre otros, que son lugares que fácilmente pueden aglomerar muchas personas en la temporada de fútbol, y donde se generan oportunidades de atraer clientes y vender sus productos, por esta razón DIRECTV es la empresa elegida, ya que los demás operadores de televisión no ofertan este servicio.

Para la decisión del precio con respecto al servicio de televisión, los clientes pymes de CLARO manifiestan en un 43 por ciento que están allí por su menor precio, un 57 por ciento por el paquete que ofrece. Así mismo, los clientes de UNE están allí en un 67 por ciento, porque fue la primer oferta que tuvieron y se quedaron con esta, demostrando de nuevo el gran trabajo que realiza el departamento comercial, un 17 por ciento está allí por sus superiores características técnicas, y otro 17 por ciento por el menor precio y sus características técnicas. Del mismo modo en el caso de DIRECTV todos sus clientes manifiestan que lo eligieron por el cubrimiento de los partidos de fútbol, es decir que si otra empresa también ofertara las transferencias de los partidos, podría ser una fuerte competidora en este sector.

En la calificación de los servicios con respecto a los operadores de este estudio, se puede ver que la percepción de los clientes de UNE, es excelente en un 17 por ciento, muy buena en un 50 por ciento y buena en otro 17 por ciento. Así mismo, la percepción de los clientes de CLARO es excelente en un 36 por ciento y muy buena en un 29 por ciento, al igual que buena en otro 29 por ciento. Del mismo modo, la percepción de los clientes de DIRECTV en cuanto a la calificación de servicio, es bueno en un 56 por ciento, muy bueno en un 24

por ciento, excelente en un 3 por ciento, y regular en un 8 por ciento. Estos resultados a nivel de las pymes son muy significativos, ya que ellas eligen comprar un servicio de televisión por la preferencia de los clientes, y por eso el dominio de DIRECTV con la transferencia de los partidos, debido a la afición que tienen todos los colombianos por el fútbol.

Con relación a las alternativas que ofrece UNE al vencimiento de su permanencia con el servicio de televisión, es de apreciar que un 50 por ciento de los clientes encuestados y que pertenecen a la compañía revisarían las alternativas del servicio televisión con el fin de continuar con el mismo, y un 50 por ciento no quisieran hacerlo, porque tienen tal vez pensado cambiar de operador. Así mismo, un 64 por ciento de los clientes de CLARO aceptarían revisar las alternativas de UNE para tal vez regresar a la compañía, y un 36 por ciento no las revisaría porque están contentos con el servicio que les ofrece su actual operador de televisión; y del mismo modo un 92 por ciento de los clientes de DIRECTV aceptarían revisar las alternativas de UNE, y un 8 por ciento no las revisaría.

Con estos resultados se infiere que UNE debe realizar más acciones para conquistar y cautivar la atención de los clientes pymes que necesitan el servicio de televisión, ya que en este sector es muy competitivo, y debe de analizarse la oportunidad de competir con la transferencia de los partidos, examinando financieramente el costo-beneficio.

**Tabla 8. Finalmente desearía argumentar o realizar alguna sugerencia**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
La decisión de cambiar el operador la toman en Bogotá	1	7,69%
Están analizando una nueva oferta de UNE	2	15,38%
Que UNE sea más económico	1	7,69%
Muy mala la señal de DIRECTV	1	7,69%
Tiene PBX y FO con CLARO	1	7,69%
Quiere un solo proveedor	2	15,38%

Problemas con facturas de UNE más problemas técnicos lo llevaron a CLARO	1	7,69%
No le interesa internet solo telefonía	1	7,69%
Le interesa escuchar una buena oferta de UNE	1	7,69%
Se cambiaría de Claro si los costos son menores	1	7,69%
Hace 10 años tengo el paquete con TELMEX	1	7,69%
Total	13	100%

**Fuente:** Autoría propia

### 7.2.1. Conclusiones de la Encuesta

De acuerdo a la información que brinda el estudio se puede identificar que los usuarios PYME adquieren sus servicios principalmente de manera individual, y algunos por paquete dependiendo del objeto de la empresa, es decir, que pueden tener el servicio de telefonía, o de internet, o de televisión, como también de telefonía e internet, pero muy pocas los tres servicios.

Por otro lado, existe una alta oportunidad de ser más competitivos en los servicios de telefonía e internet, pero la compañía carece de información necesaria para identificar las fechas oportunas y otros datos de contacto para llamar a los clientes fugados y emplear estrategias de recuperación, debido principalmente a que los posibles datos de contacto son el teléfono y el correo, y estos se inactivan o pierden cuando el cliente se va, lo que indica que cuando un usuario decide irse para la competencia es muy difícil volver a contactarlo, ya que su nuevo proveedor de servicios le entregará unas nuevas identificaciones de contacto, originando una pérdida fuerte de comunicación con estos clientes y si en algún momento se crearan estrategias de recuperación se tendría que ir hasta el sitio donde está ubicada la PYME para persuadir a la dirección administrativa de regresar con la compañía, o se tendrían que implementar campañas televisivas para llegarle a los mismos, haciendo este proceso de recuperación demasiado costoso con una retornabilidad a más a largo plazo.

Dentro de la lectura que se analiza en la investigación, se puede inferir que no existe una tendencia general de los clientes pymes por tener en una sola empresa proveedora de los servicios de telecomunicaciones; debido principalmente a los servicios diferenciadores y valores agregados de cada una de las empresas operadoras, sin embargo, un poco más de la mitad de las empresas estarían dispuesta a cambiarse de operador si reciben una propuesta interesante de UNE por su excelente servicio y valores agregados, considerando además que sus tarifas deben ser tan competitivas como las de los demás operadores para llamar más su atención.

Después de revisar los resultados, analizando el propósito de la investigación, se concluye que es importante realizar una actualización al sistema Siebel 8.0, o crearle una interfaz complementaria para integrar los campos necesarios que permitan realizarle un seguimiento al cliente en caso de una posible fuga a la competencia; y así mismo, generar los campos como (correo electrónico personal, teléfono de la casa, celular, entre otros), que permitan realizar acciones de contacto posterior, y programar agendas con alarmas para llamar a los clientes fugados, cuando estos estén por finalizar su permanencia con la competencia, con el fin de permitirle a la Subdirección de Canales Presenciales Pymes de UNE Medellín, maximizar su gestión implementando estrategias para su recuperación.

### **7.3 DISEÑO DE UN NUEVO PROCESO EN LA SUBDIRECCION DE CANALES PYME DE UNE PARA LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES.**

Hoy en día existen herramientas de gestión que apoyan la administración de la información y el servicio al cliente, y además sirven de consulta para la toma de decisiones. En estas herramientas es posible organizar y clasificar la información generada por la organización con relación a sus productos y/o servicios, y así mismo incorpora además los conocimientos propios del personal de la empresa con respecto al conocimiento de la información generada, para detectar nuevas necesidades de información con el propósito de crear nuevas estrategias para la fidelización y recuperación de los clientes.

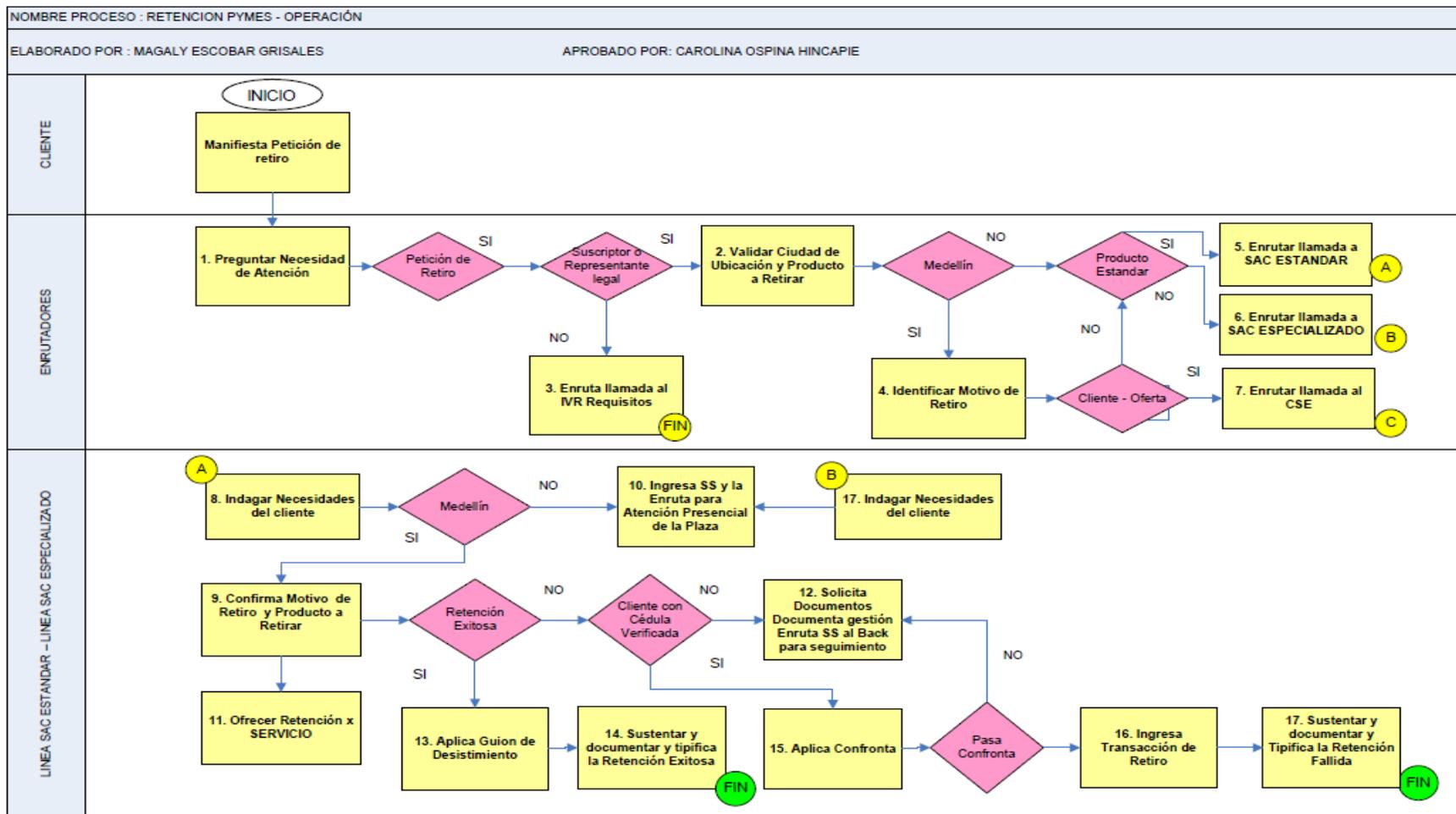
Por otro lado, el objetivo de un nuevo proceso en la Subdirección de Canales Pyme de UNE, es el de potenciar la gestión del área comercial en pro de la recuperación de clientes, en donde sea posible identificar, describir, especificar y documentar cada uno de los casos particulares de los clientes PYMES, así mismo programar agendas o alertas de comunicación con los mismos, y que son requisitos funcionales que la aplicación empresarial Siebel 8.0 actualmente no posee, y que debe satisfacer. Paralelamente a esta necesidad, el diseño de la nueva interfaz o actualización del sistema, persigue dos objetivos complementarios; por un lado, identificar y describir las necesidades de información y requisitos funcionales que los usuarios tienen; y, por otro lado, cumplir técnicamente con los requisitos funcionales y no-funcionales que se emplearán para diseñar la aplicación.

Para identificar los requisitos del diseño de la nueva interfaz o actualización del sistema Siebel 8.0, en la primera parte es necesario hacer uso de los diagramas de caso, los cuales son una descripción de las acciones de un sistema desde el punto de vista del usuario. Así mismo, para los desarrolladores de la nueva interfaz o actualizadores del aplicativo, ésta es una herramienta valiosa, ya que es una técnica de aciertos y errores para obtener los nuevos requerimientos del sistema desde el punto de vista del usuario, ya que su diseño debe ser de fácil entendimiento, es decir intuitivo, para que pueda ser utilizado por cualquier usuario y

no un experto en computación.

Dentro de las fortalezas competitivas que tiene UNE, se destaca que actualmente tienen un proceso de retención y fidelización de clientes PYME, que a continuación se presenta:

Gráfico 5. Mapa de Procesos - Retención de Clientes Pymes



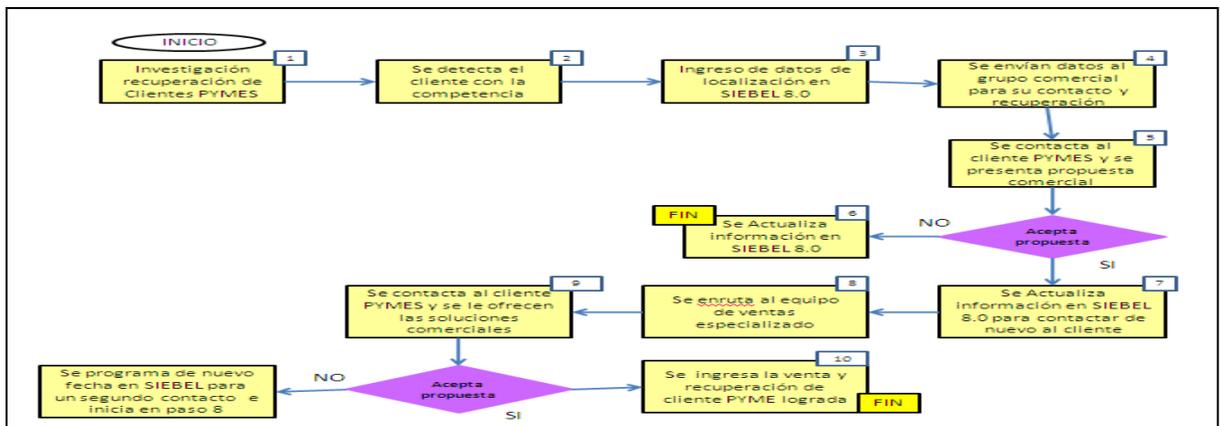
Fuente: Servicio al Cliente de UNE

En el gráfico 5, se presenta el mapa de procesos de retención de clientes PYMES, en el cual se requiere que se desarrolle un proceso de retroalimentación y de diálogo con el cliente PYME de manera que a medida que va pasando de una fase a otra se perfilan las necesidades de los clientes y se mejoran los procesos para su retención y fidelización.

De la misma manera, continuando con este procedimiento de retroalimentación y de diálogo con el cliente PIME, debe detallarse el curso típico de eventos y flujos alternativos de información, entre el cliente y la respuesta que generan todos los procesos el sistema. Actualmente la empresa UNE carece de este proceso de recuperación de clientes que permite maximizar y potenciar las competencias del equipo comercial, así mismo el sistema SIEBEL 8.0 (herramienta para la administración de clientes PYMES – Balanced Score Card), no cuenta con una interfaz que permita actualizar la información de los clientes fugados a la competencia. Considerando estas necesidades del equipo comercial se plantea la posibilidad de la creación de una interfaz en la aplicación SIEBEL 8.0 que permita integrar y administrar la información necesaria para el proceso de identificación y recuperación del cliente fugado.

De acuerdo a las necesidades encontradas para la nueva interfaz o actualización del sistema SIEBEL 8.0, se propone el siguiente mapa de procesos (Gráfico 21) para ser implementado por el equipo comercial de UNE.

**Gráfico 6 Mapa de Procesos - Propuesta para Recuperación de Clientes Pymes**



Fuente: Elaboración propia.

Con el anterior mapa de procesos de recuperación de clientes se pretende ilustrar y demostrar que esta herramienta servirá para potenciar las capacidades de gestión del área comercial concentrando sus esfuerzos para alcanzar las metas institucionales.

Como se menciona en el presente estudio, este trabajo sólo tiene el alcance de demostrar lo importante de aplicar la inteligencia competitiva en los procesos de gestión de la información de la empresa UNE Telecomunicaciones, así mismo, hace referencia a una propuesta para el diseño de la nueva interfaz o actualización del sistema Siebel 8.0, que potenciaría las competencias del área comercial. Sin embargo, es importante mencionar que todo sistema en su desarrollo cuenta con varias etapas, en donde se pueden mencionar una etapa beta o de prueba, en donde también se capacita al personal en la nueva interfaz; otra de observación y ajustes para la información que se genera y por último una de evaluación al proceso de seguimiento de los clientes y usuarios del sistema.

#### **7.4 PROPUESTA CREACIÓN DE UNA INTERFAZ PARA LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES O ACTUALIZACIÓN DE LA APLICACIÓN SIEBEL 8.0.**

Para la realización de esta propuesta investigativa se consideran las necesidades del departamento comercial de la Subdirección de Canales Presenciales Pymes de UNE como estrategia de recuperación de clientes y potenciar la fuerza de ventas como ejemplo para el sistema UNE.

Por otra parte el diseño de la nueva interfaz o actualización del sistema Siebel 8.0, como se menciona en la fase de diseño, persigue dos objetivos complementarios; por un lado, identificar y describir las necesidades de información y requisitos funcionales que los usuarios tienen; y, por otro lado, cumplir técnicamente con los requisitos funcionales y no-funcionales que se emplearán para diseñar la aplicación.

Considerando las bondades que posee la aplicación SIEBEL 8.0 enmarcadas en el Gráfico 20, se considera pertinente que esta aplicación tenga una interfaz que permita la administración de la información de los clientes fugados a la competencia, en donde se encuentren datos como correo personal (no el que entrega UNE por la adquisición del servicio y que se pierde en el momento de irse); teléfono celular y fijo personal (no el teléfono que UNE le entrega al cliente PYME, ya que este se pierde al momento de irse a la competencia), porque el cliente adquirirá un nuevo número de contacto, valoración del servicio prestado a nivel técnico y servicio al cliente, fecha en que terminará contrato de permanencia en su actual empresa de servicios de telefonía, internet o televisión, agenda de citas para programar llamadas o visitas empresariales para el proceso de recuperación del cliente, estado del proceso de recuperación del cliente y activación del cliente PYME recuperado con el indicador de clientes recuperados por mes. Este sistema integraría además un sistema de alarmas para recordación de contacto con los clientes pymes, con el fin de apoyar la gestión comercial y que no se vaya a fallar en este proceso.

Dentro de las actividades ex-ante, para la realización del diseño es importante identificar los requisitos de la nueva interfaz o actualización del sistema Siebel 8.0, haciendo uso de diagramas de flujo, los cuales son una descripción de las acciones de un sistema desde el punto de vista del usuario. Así mismo, esta información recolectada es importante para los desarrolladores de la nueva interfaz o actualizadores del aplicativo, ya que es una herramienta que les permitirá trazar los códigos o rutas más propicias para el desarrollo de la nueva interfaz y obteniendo un sistema más intuitivo al usuario, ya que su diseño debe ser de fácil entendimiento, para que pueda ser utilizado por cualquier usuario y no un experto en computación.

## **8. ARTICULACION CON SIEBEL**

### **8.1 ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNE Y LA PERTINENCIA DE ARTICULACION DEL NUEVO PROCESO EN SIEBEL**

Este análisis se realizó gracias al aporte del Director de Servicios Pymes de UNE, en la entrevista realizada el 3 de febrero de 2014. De acuerdo a la información suministrada por el Doctor, UNE EPM TELECOMUNICACIONES ha ido evolucionando en la atención de sus clientes a un ritmo muy acelerado, como lo han exigido sus clientes, la competencia y los entes reguladores.

Hace unos cinco años la atención se canalizaba en un Call Center masivo, donde se atendían a todos los clientes por igual; los productos y servicios eran similares, solo se diferenciaban los valores que los clientes pagaban y/o las capacidades, de tal manera que no existía la segmentación siendo una gran debilidad frente a los clientes. Luego se diferenciaron los productos de hogar y empresas, dando inicio a vicepresidencia de hogar y otra de empresas, donde se definió una atención separada desde el Call Center y se direccionaba a los grupos respectivos, pero seguía siendo atendido solo por teléfono, si un cliente iba a una oficina de UNE se le pedía que llamara al Call Center, los técnicos seguían siendo los mismos para hogar y empresas. El cliente no percibía diferencia.

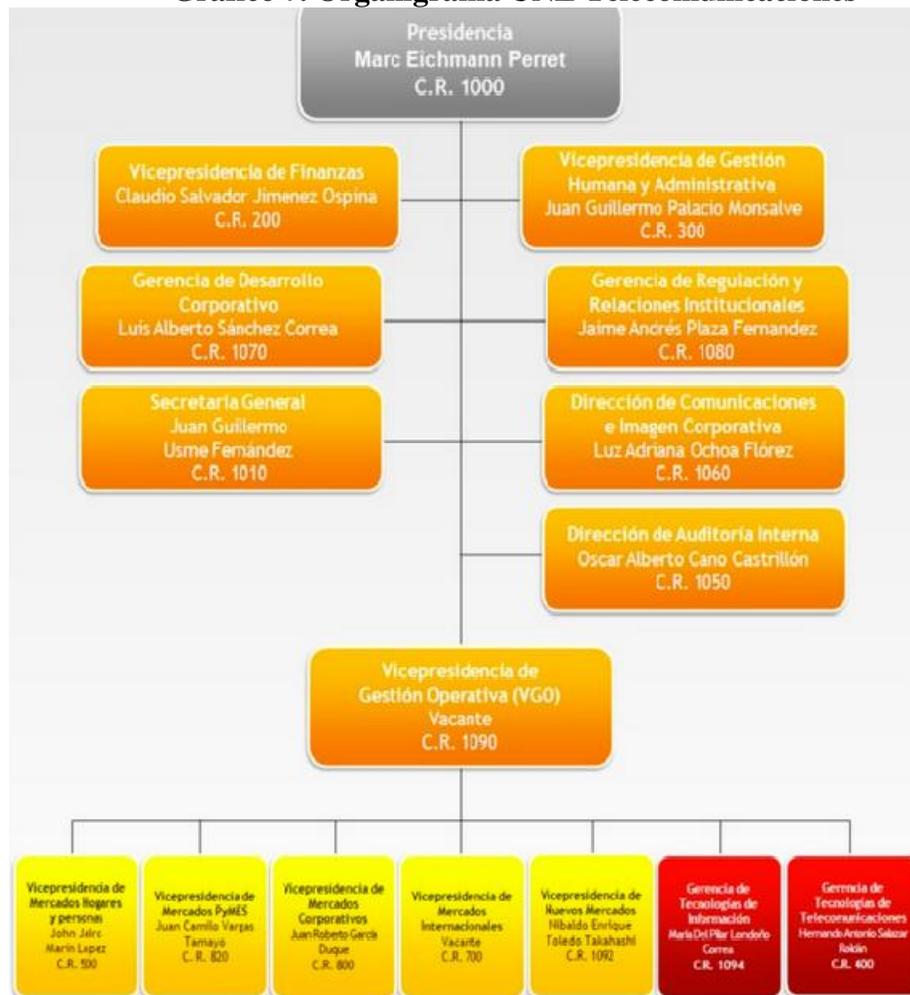
Un año más tarde el back o atención al interior de PQR (Pedidos, quejas y retiros) empezaron a separar la información y así, dentro de UNE se percibió la evolución que vino de la mano de una vicepresidencia para empresas corporativas y luego otra para Pymes. Así mismo, un año más tarde de haber creado Pymes separado se clasificaron los clientes, los productos, servicios, procesos, preventa y postventa, evolucionando así a la especialización en segmentos empresariales. El crecimiento geográfico de la empresa, la modernización de las Pymes y el conocimiento que fueron adquiriendo los clientes acerca de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) le exigieron a las Pymes crear los

segmentos de clientes VIP (Very Important Person) que por mayor consumo e importancia lo ameritaran, a las que se les brindó un tratamiento personalizado en ventas y servicio.

Debido a esta evolución se conformaron grupos de atención en las oficinas, taquillas y canales de distribución de ventas y en la página web, donde se priorizaban los clientes de alto valor, convirtiéndose esto en una fortaleza frente a la competencia.

Ahora bien, la resolución CRC (Comisión de Regulación de Comunicaciones) 3066 de 2011, por la cual se establece el Régimen Integral de Protección de los Derechos de los Usuarios de los Servicios de Comunicaciones exigió mejorar tiempos de respuesta, servicios, condiciones escritas, garantías, planes de lealtad y de atención en diferentes puntos cercanos para los clientes. Por esta razón, a partir de allí se segmentaron más las Pymes creando frentes especializados, de ventas, mercadeo y servicio, como se muestra en el organigrama donde la Subdirección de Canales Presenciales Pymes depende de la vicepresidencia de mercados Pymes.

**Gráfico 7. Organigrama UNE Telecomunicaciones**



Fuente: Director de Servicios Pymes de UNE (2004)

Ahora bien, conociendo la necesidad específica de la Subdirección de Canales Presenciales Pymes de UNE, es pertinente crear una interfaz que soporte la información para la recuperación de clientes, que está intrínseca en la misma necesidad de tener un conocimiento total del ciclo de vida de un cliente, no sólo desde su captura como cliente nuevo, sino también hasta su reactivación después de un retiro.

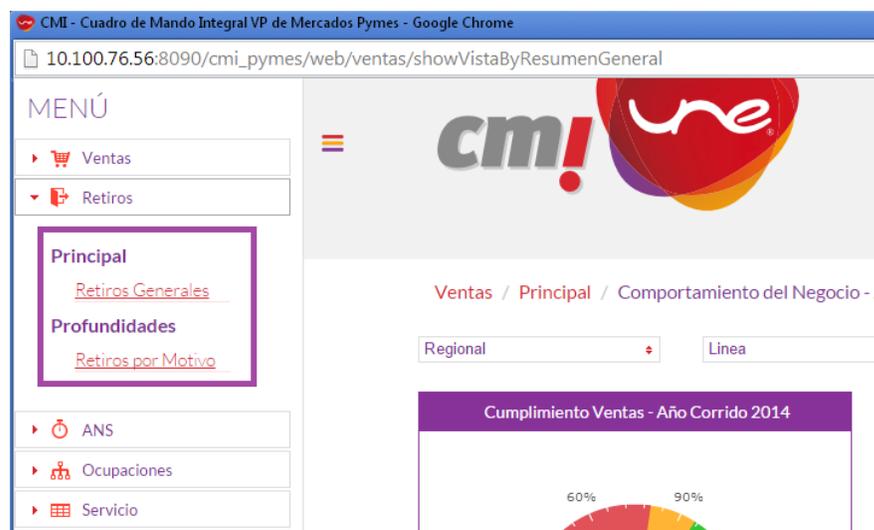
Conocer el motivo de retiro del cliente es muy importante para poder segmentar si fue por oferta o por servicio y dirigir las estrategias y acciones según esta clasificación. Por otro

lado, permite identificar cuáles y que porcentaje de clientes se retiró por mejor oferta de la competencia.

Dentro de las virtudes que debe tener esta nueva interfaz o aplicación será conocer la línea de servicio del cual se retiró el cliente, a fin de diseñar ofertas y campañas puntuales por producto que sean realmente llamativas para el usuario e incentiven su cambio de operador de telecomunicaciones y regresen con UNE. Esto sin dejar de ver al cliente de manera integral (todas las líneas de producto, todas sus sedes, sus necesidades globales, etc.).

Conocer la fecha de retiro del cliente, parte de la premisa que una Mipymes no puede parar su actividad comercial y que las telecomunicaciones son fundamentales para la evolución del negocio, así mismo, se analiza que al momento de retirar nuestro producto, el empresario ya tenía una negociación con el otro operador, con lo que la fecha de activación con él sería el mismo mes de retiro con UNE (y se toma como periodo de permanencia el año de vigencia).

A través de la nueva interfaz web CMI (Cuadro de Mando Integral) es posible realizar exportes de clientes retirados que nos traerán la data necesaria para comenzar los análisis de la información.



Fuente: Nueva Interfaz de Siebel.

Esta aplicación se alimenta de los sistemas de información que tiene la compañía (Fénix ATC, Fénix SSC, Elite, Vantive, Iris), lo que permite contar con información de todos nuestros proveedores y tocar así todos nuestros clientes. Por otro lado, en conjunto con el desarrollo de la actividad comercial se establecen las estrategias u ofertas con las que la compañía impactará a los clientes y sus canales de comunicación (Contact Center, Ejecutivos de Retención y Fidelización, Ejecutivos de Relación, comunicación escrita, etc).

## 9. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados de la investigación “Diseño de un nuevo proceso en la Subdirección de Canales Presenciales Pymes de UNE para recuperar clientes como complemento a las estrategias comerciales actuales inicialmente en la Plaza Medellín”, permite llegar a la conclusión que con el desarrollo de la propuesta para este proceso, es decir la creación de la interfaz para la recuperación de clientes PYMES, permitirá que se mejore el desempeño y gestión del departamento comercial, potenciando sus capacidades en pro de alcanzar las metas y objetivos de la organización.

UNE Telecomunicaciones es una de las empresas más grandes del país y sus servicios son considerados por los clientes como de excelente calidad, sólo que sus tarifas son un poco superiores al de la competencia y este es el principal motivador para que un cliente de UNE tome la decisión de marcharse a probar los servicios de otro operador. Por otro lado, de acuerdo a la percepción del instrumento de investigación, un gran porcentaje de estos clientes no están completamente satisfechos con los servicios que reciben de su nuevo operador y manifiestan que si UNE les realiza una propuesta atractiva considerarían regresar, ya que conocen la calidad de sus servicios. Sin embargo, en la actualidad UNE no posee una política de recuperación de clientes que le permita al área comercial tomar acciones en este sentido (promociones, descuentos, tarifas diferenciales, etc.), además de que no se cuenta con una herramienta tecnológica para administrar la información de clientes fugados, por esta razón se le propone a la gerencia la implementación de una estrategia comercial para la recuperación de estos clientes y así mismo, la actualización del CRM o creación de una interfaz en la aplicación de administración de clientes PYMES (Siebel 8.0), con el fin de apoyar la labor del área comercial.

El know how de toda organización es importantísimo, ya que este le da el prestigio a la compañía y la estabilidad de mantenerse en el mercado, no sólo por ser competitivo sino también confiable, por eso es necesario que UNE evalúe periódicamente el servicio que le

está prestando a sus clientes PYMES, ya que la inteligencia competitiva no es sólo ser reactivo en el momento en que el cliente tiene una dificultad y solucionársela, sino también preocuparse por lo que piensan, parametrizando sus respuestas y clasificándolas para evaluar todas las áreas de la compañía en pro del mejoramiento continuo y basados en procedimientos de calidad que le permitan a la empresa mantenerse informado de lo que piensan sus clientes como valor agregado al servicio y la retención y fidelización de los mismos. Es decir, la idea es realizarle a los clientes unas encuestas de satisfacción en donde se detecten posibles falencias del servicio, con el fin de realizar acciones para su mejoramiento, y además le brinden a la gerencia la posibilidad de adelantarse en sus estrategias comerciales al conocer la opinión de sus clientes, logrando de esta manera ser más competitivos y promover un servicio de alta calidad.

## 10. RECOMENDACIONES

Como se menciona en el presente estudio, este trabajo sólo tiene el alcance de demostrar lo importante de aplicar la inteligencia competitiva en los procesos de gestión de la información de la empresa UNE Telecomunicaciones, así mismo, hace referencia a una propuesta para el diseño de la nueva interfaz o actualización del sistema Siebel 8.0, que potenciaría las competencias del área comercial.

El área comercial en las organizaciones, es considerada la más importante de todas, ya que de su gestión es que se logran vender los productos y servicios que las compañías ofrecen en un mercado que cada vez es más competitivo, y donde es necesario tener más información no sólo de lo que está haciendo la competencia, sino de lo que piensan sus clientes del servicio o producto, con el fin de crear estrategias para el mejoramiento continuo que le garanticen de cierta manera a la empresa permanecer en el tiempo.

La implementación de esta propuesta permitirá reforzar la labor y desempeño de las diferentes áreas de la organización, minimizando de esta manera posibles falencias y errores en el servicio, aportando a la compañía agilidad y confiabilidad en la información, previsión para la implementación de nuevas estrategias comerciales y reducción de costos innecesarios al tener una fuerte política no sólo de retención y fidelización de clientes, sino de recuperación cuando estos están por terminar sus cláusulas de permanencia con otros operadores, logrando identificar el momento más adecuado para que la fuerza comercial cautive la atención de este cliente, generándole la inquietud de regresar a un servicio de calidad con niveles superiores de satisfacción y que él conoce incrementando también su productividad.

Es importante mencionar que todo sistema en su desarrollo cuenta con varias etapas, en donde se pueden mencionar una etapa beta o de prueba, en donde también se capacita al personal en la nueva interfaz; otra de observación y ajustes para la información que se

genera y por último una de evaluación al proceso de seguimiento de los clientes y usuarios del sistema que se abordaría en la fase de implementación de la nueva interfaz o después de la actualización del sistema Siebel 8.0.

Dentro de las actividades ex-post que tendría la nueva interfaz para complementar la política de fidelización de clientes se propone que el área de comunicaciones y relaciones públicas de la organización, le envié a los representantes de las PYMES tarjetas virtuales en fechas especiales, como por ejemplo: fecha de su cumpleaños, fecha del día de su profesión, entre otras, promoviendo su fidelización al encontrarse en una empresa que los tiene en cuenta y se preocupa por su bienestar y satisfacción.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albornoz, I. (2005). El caso de los grandes periódicos en español. Los diarios online de información general.
- Aldana, A., & Vallejo, A. (2010). Telecomunicaciones, Convergencia y Regulación. *Revista de Economía Institucional*, 12(23), 165-197.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Barcelona: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bergeron, P. (1996). Information resources management. *ARIST*, 263-300.
- Bonza, O. (2010). *Desarrollo del ámbito informacional desde la perspectiva de la sistematización de la Vigilancia Científica y Tecnológica (VCT) en organizaciones empresariales*. España: Universidad de Granada.
- Bucher, T., Gericke, A., & Sigg, S. (2009). Process-centric business intelligence. *Business Process Management Journal*, 408-429.
- Caeiro, J. (2006). *Recuperar Clientes Perdidos - Una herramienta del marketing, con triple utilidad*. Buenos Aires - Argentina: Congreso Nacional de Asesores de Seguros.
- Caracol. (23 de Diciembre de 2013). Lista la fusión UNE-EPM y Millicom. *Caracol Noticias*, 1.
- Choo, C., & Auster, E. (1993). Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. *ARIST*, 9.
- Churchill, C., & Halpern, S. (2007). *Cómo desarrollar la lealtad del cliente*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2013, de Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil - Portal do Trabalho e Emprego.
- Cintel. (2012). *Dinámica Sectorial de los Mercados de las Industrias TIC. Estudios Sectoriales, Grupo, Estrategia, Mercados, Regulación y Política de la Industria TIC*. Recuperado el 12 de Octubre de 2013, de Proyectos TIC Innovaciones: [http://cintel.org.co/wp-content/uploads/2013/05/02.InformeSector\\_Octubre2012v3\\_PANORAMA-DE-LAS-TELECOMUNICACIONES-EN-COLOMBIA-2012.pdf](http://cintel.org.co/wp-content/uploads/2013/05/02.InformeSector_Octubre2012v3_PANORAMA-DE-LAS-TELECOMUNICACIONES-EN-COLOMBIA-2012.pdf)

- Colombia Digital. (2010). *Los cinco operadores de telecomunicaciones más grandes del mundo*. Recuperado el 23 de Enero de 2014, de <https://www.colombiadigital.net/opinion/columnistas/los-numeros-de-las-tic/item/387-los-cinco-operadores-de-telecomunicaciones-m%C3%A1s-grandes-del-mundo.html>
- Copyleft Manu. (2006). *Consultoria ISO 9001*. Recuperado el 5 de Octubre de 2013, de [http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion\\_procesos.htm](http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm)
- CRC. (2010). *Análisis del sector de las TIC en Colombia: Evolución y desafíos. Documento de análisis, regulación de infraestructura y centro de conocimientos de la industria*. Bogotá: Comisión de Regulación de Comunicaciones - República de Colombia.
- CRM. (2012). *Informe Cuadro de Mando Integral de UNE del mes de julio*. Medellín.
- Cronin, B., & Davenport, E. (1993). Social intelligence. *ARIST*, 3-44.
- Cuevas, M. (2006). *BALANCED SCORECARD - CONSULTORÍA INTEGRAL DE TIC'S*. Recuperado el 12 de Octubre de 2013, de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/inf/ucm-t28480.pdf>
- Escorsa, P., & Maspons, R. (2001). *De la Vigilancia Tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid: Pearson Educacion.
- Griffin, J. (October-December de 2011). Winning customers back. *Business and Economic Review*, 8-11.
- Guzman, D. (2012). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para una Empresa Agroindustrial de Guatemala* . 13.
- Harper, & Lynch, H. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: La gaceta de los negocios.
- Hogan, J., Lemon, K., & Libai, B. (2003). *What is the True Value of a Lost Customer?*
- Juran, J., & Gryna, M. (1993). *Manual de control de calidad*. Mc Graw Hill.
- Medro, F. (2012). *La Telecomunicación*. Recuperado el 2013, de <http://www.academia.edu/5076179/5G>
- Niebles, E. (2006). *Procesos Desarrollados Por Gerentes Sociales*. Cartagena: FUNLAM.

- Pérez, C. (1998). *El Sector de las Telecomunicaciones en Colombia*. Recuperado el 2013, de <http://www.corficolombiana.com.co/webcorficolombiana/Repositorio/informes/ISO2101998.pdf>
- Pérez, J. (2008). *Gestión por Procesos*. *Revista leadership.com*.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos* (Cuarta ed.). España: ESIC Editorial.
- RCT. (2008). Tecnología, Creación de Bienestar y Construcción de Futuro. *Revista Colombiana de Telecomunicaciones*, 17.
- Reinartz, Werner, Manfred , Wayne, D., & Hoyer. (2004). *The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance*. *Journal of Marketing Research*.
- Salguero, A. (2006). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Diaz Santos.
- UNE. (2006). *EPM Telecomunicaciones S.A.* Obtenido de <http://www.une.com.co/compania/informacion-corporativa/historia>

## ANEXOS



## Encuesta del nivel de satisfacción de los productos y servicios de Telecomunicaciones

Esta encuesta tiene como finalidad conocer la opinión de las Pymes que han tenido productos y/o servicios de UNE telecomunicaciones y que actualmente utilizan otro operador de servicios con el fin de conocer su nivel de satisfacción

Esta investigación es realizada por un estudiante de la Especialización en Gestión de la Innovación Tecnológica de la Universidad Pontificia Bolivariana y la información recolectada será utilizada con fines académicos.

Por favor ser muy transparentes y honestos con sus respuestas.

Aplica para clientes PYMES con algún servicio activo diferente a UNE

Me permite?, ... muchas gracias.

### I. Identificación de la empresa

1. Nombre de la empresa

4. Cobertura de la empresa	
Local	Nacional

6. Contacto que atendió la encuesta	
Nombre	Cargo
	ADMINISTRADORA MEDELLI
4168933	
Deciden en Bogotá	1- 4263490

2. Sector económico al que pertenece - Código C

3. Ubicación de la oficina principal			
Caldas		Medellín	X
La Estrella		Bello	
Envigado		Copacabana	
Itagüí		Girardota	
Sabaneta		Barbosa	

5. Número aproximado de empleados		
Entre 1 y 15		
Entre 16 y 50		
Entre 51 y 100		
Más de 100	X	

Nota: Estos datos son voluntarios

### II. Servicio de TELEFONIA FIJA

7 ¿Cuál es su proveedor de Telefonía fija?			
UNE	CLARO	No tiene	Otro: cuál?
X			

8 ¿Por qué se decidió por su operador actual?	
Menor precio	
Más características técnicas	
(-) precio y (+) características técnicas	
Primer servicio y solo escuchó este	
Otro motivo, ¿cuál? _____	

9 ¿En general, cómo califica el servicio de su actual operador?	
Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

10 ¿Cuándo finaliza su permanencia actual?		
Mes	Año	Ya finalizó

11. ¿Revisaría alternativas de UNE al vencimiento de la permanencia actual?	
SI	NO

### III. Servicio de INTERNET

12 ¿Cuál es su proveedor de INTERNET?			
UNE	CLARO	No tiene	Otro: cuál?
	X		

13 ¿Por qué se decidió por su operador actual?	
Menor precio	
Más características técnicas	X
(-) precio y (+) características técnicas	
Primer servicio y solo escuchó este	
Otro motivo, ¿cuál? _____	

14 ¿En general, cómo califica el servicio de su actual operador?	
Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	X
Malo	

15 ¿Cuándo finaliza su permanencia actual?		
Mes	Año	Ya finalizó
		X

16. ¿Revisaría alternativas de UNE al vencimiento de la permanencia actual?	
SI	NO
X	

### IV. Servicio de TELEVISIÓN

17 ¿Cuál es su proveedor de TELEVISIÓN?			
UNE	CLARO	No tiene	Otro: cuál?
		X	

18 ¿Por qué se decidió por su operador actual?	
Menor precio	
Más características técnicas	
(-) precio y (+) características técnicas	
Primer servicio y solo escuchó este	
Otro motivo, ¿cuál? _____	

19 ¿En general, cómo califica el servicio de su actual operador?	
Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

20 ¿Cuándo finaliza su permanencia actual?		
Mes	Año	Ya finalizó

21. ¿Revisaría alternativas de UNE al vencimiento de la permanencia actual?	
SI	NO

22. Finalmente desearía argumentar o realizar alguna observación a esta encuesta

Son los mismos de EASYFLY Y DECIDEN EN BOGOTÁ

LISTA DE CÓDIGOS CIU	
0111	Cultivo de cereales y otros cultivos
0112	Cultivo de hortalizas y legumbres, especialidades hortícolas y productos de vivero
0113	Cultivo de frutas, nueces, plantas que se utilizan para preparar bebidas y especias
0121	Cría de ganado vacuno y de oveja, cabras, caballos, asnos, cría de ganado lechero
0122	Cría de otros animales domésticos, elaboración de productos animales
0123	Cultivo de productos agrícolas en combinación con la cría de animales domésticos (explotación mixta)
0140	Actividades agrícolas y ganaderas de tipo servicio, excepto las actividades veterinarias
0150	Caza ordinaria y mediante trampas, repoblación de animales de caza, incluso actividades de tipo servicio conexas
0200	Silvicultura, extracción de madera y actividades de tipo servicio conexas
0500	Pesca, explotación de criaderos de peces y granjas piscícolas; actividades de servicio relacionadas con la pesca
1010	Extracción y aglomeración de carbón de piedra
1020	Extracción y aglomeración de lignito
1030	Extracción y aglomeración de turba
1110	Extracción de petróleo crudo y gas natural
1120	Actividades de tipo servicio relacionadas con la extracción de petróleo y de gas, excepto las actividades de prospección de minerales
1200	Extracción de minerales de uranio y torio
1310	Extracción de minerales de hierro
1320	Extracción de minerales metalíferos no ferrosos, excepto minerales de uranio y de torio
1410	Extracción de piedra, arena y arcilla
1421	Extracción de minerales para la fabricación de abonos y productos químicos
1422	Extracción de sal
1429	Explotación de otras minas y canteras
1511	Productos de carne y productos cárnicos
1512	Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado
1513	Elaboración de frutas, legumbres y hortalizas
1514	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal o animal
1520	Elaboración de productos lácteos
1531	Elaboración de productos de molinería
1532	Elaboración de almidones y de productos derivados de almidón
1533	Elaboración de piensos preparados
1541	Elaboración de productos de panadería

1542	Elaboración de azúcar
1543	Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería
1544	Elaboración de macarrones, fideos, alcuzczuz y productos farináceos similares
1549	Elaboración de otros productos alimenticios
1551	Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas
1552	Elaboración de vinos
1553	Elaboración de bebidas malteadas y de malta
1554	Elaboración de bebidas no alcohólicas, embotellado de aguas minerales
1600	Elaboración de productos de tabaco
1711	Preparación e hilatura de fibras textiles, tejeduría de productos textiles
1712	Acabado de productos textiles
1721	Fabricación de artículos confeccionados con materias textiles, excepto prendas de vestir
1722	Fabricación de tapices y alfombras
1723	Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
1729	Fabricación de otros productos textiles
1730	Fabricación de tejidos de punto y ganchillo
1810	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
1820	Adobo y teñido de pieles, fabricación de artículos de piel
1911	Curtido y adobo de cueros
1912	Fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos similares de talabartería y guarnicionería
1920	Fabricación de calzado de cuero o plástico
2010	Aserradero y acepilladura de madera
2021	Fabricación de hojas de madera para enchapado; fabricación de madera terciada, tableros laminados, tableros para partículas y otros tableros y paneles
2022	Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones
2023	Fabricación de recipientes de madera
2029	Fabricación de otros productos de madera, fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables
2101	Fabricación de pasta de papel, papel y cartón
2102	Fabricación de papel, cartón ondulado y envases de papel y cartón
2109	Fabricación de otros artículos de papel y cartón
2211	Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
2212	Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas
2213	Edición de materiales grabados
2219	Otros trabajos de edición
2221	Actividades de impresión

2222	Actividades de tipo servicio relacionados con la impresión
2230	Reproducción de materiales grabados
2310	Fabricación de productos de horno de coque
2320	Fabricación de productos de refinación del petróleo
2330	Elaboración de combustible nuclear
2411	Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno
2412	Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
2413	Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético
2421	Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
2422	Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas
2423	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos
2424	Fabricación de jabones, detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
2429	Fabricación de otros productos químicos
2430	Fabricación de fibras sintéticas o artificiales
2511	Fabricación de cubiertas y cámaras de caucho reencauchado y renovación de cubiertas de caucho
2519	Fabricación de otros productos de caucho
2520	Fabricación de productos de plástico
2610	Fabricación de vidrio y de productos de vidrio
2691	Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural
2692	Fabricación de productos de cerámica refractaria
2693	Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso estructural
2694	Fabricación de cemento, cal y yeso
2695	Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso
2696	Corte, tallado y acabados de la piedra
2699	Fabricación de otros productos no metálicos
2710	Fabricación de productos primarios de hierro y acero
2720	Fabricación de productos primarios de metales preciosos y de metales no ferrosos
2731	Fundición de hierro y acero
2732	Fundición de metales no ferrosos
2811	Fabricación de productos metálicos para uso estructural
2812	Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal
2813	Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
2891	Forja, prensado, estampado y laminado de metal, pulvimetalurgia

2892	Tratamiento y revestimiento de metales, obras de ingeniería mecánica en general
2893	Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería
2899	Fabricación de otros productos elaborados de metal
2911	Fabricación de motores y turbinas excepto motores para aeronaves, vehículos y automotores
2912	Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas
2913	Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranaje y piezas de transmisión
2914	Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares
2915	Fabricación de equipos de elevación y manipulación
2919	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general
2921	Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal
2922	Fabricación de máquinas herramienta
2923	Fabricación de maquinaria metalúrgica
2924	Fabricación de maquinaria para explotación de minas y canteras, y para obras de construcción
2925	Fabricación de maquinaria para elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
2926	Fabricación de maquinaria para elaboración de productos textiles, prendas de vestir y cueros
2927	Fabricación de armas y municiones
2929	Fabricación de otros tipos de armas de uso especial
2930	Fabricación de aparatos de uso doméstico
3110	Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos
3120	Fabricación de aparatos de distribución y control de energía eléctrica
3130	Fabricación de hilos y cables aislados
3140	Fabricación de acumuladores de pilas y baterías primarias
3150	Fabricación de lámparas eléctricas
3190	Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico
3210	Fabricación de tubos y válvulas eléctricas
3220	Fabricación de transmisores de radio, televisión y telefonía
3230	Fabricación de receptores de radio y televisión y de productos conexos
3311	Fabricación de equipo médico y quirúrgico
3312	Fabricación de instrumentos y equipos para medir, verificar, ensayar y otros fines
3313	Fabricación de equipo de control de procesos industriales
3320	Fabricación de instrumentos ópticos y equipo fotográfico
3330	Fabricación de relojes
3410	Fabricación de vehículos automotores
3420	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores, remolques y semirremolques

3430	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores
3511	Construcción y reparación de buques
3512	Construcción y reparación de embarcaciones
3520	Fabricación de locomotoras y de material rodante
3530	Fabricación de aeronaves
3591	Fabricación de motocicletas
3592	Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas
3599	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte
3610	Fabricación de muebles
3691	Fabricación de joyas y artículos conexos
3692	Fabricación de instrumentos industriales
3693	Fabricación de artículos deportivos
3694	Fabricación de juegos y juguetes
3699	Otras industrias manufactureras
3710	Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos
3720	Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos
4010	Generación y comercialización de energía eléctrica
4020	Fabricación de gas; distribución de combustibles gaseosos por tuberías
4030	Suministro de vapor y agua caliente
4100	Captación, depuración y distribución de agua
4510	Preparación para terreno
4520	Construcción de edificios completos o partes, obras de ingeniería
4530	Acondicionamiento de edificios
4540	Terminación de edificios
4550	Alquiler de equipos de construcción o demolición
5010	Venta de vehículos automotores
5020	Mantenimiento y reparación de vehículos automotores
5030	Venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores
5040	Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas
5050	Venta al por menor de combustibles para automotores
5110	Venta al por mayor a cambio de una retribución por contrata
5121	Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y de animales vivos
5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco
5131	Venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y calzado
5139	Venta al por mayor de otros enseres domésticos
5141	Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos
5142	Venta al por mayor de metales y minerales metalíferos
5143	Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo

	de materiales de fontanería y calefacción
5149	Venta al por mayor de otros productos intermedios, desperdicios y desechos
5150	Venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales
5190	Venta al por mayor de otros productos
5211	Venta al por menor de almacenes no especificados con surtido compuesto principalmente de alimentos, bebidas o tabaco
5219	Venta al por menor de otros productos en almacenes no especializados
5220	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en almacenes especializados
5231	Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y productos de tocador
5232	Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero
5233	Venta al por menor de aparatos, artículos y equipo de uso doméstico
5234	Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio
5239	Otros tipos de venta al por menor de almacenes especializados
5240	Venta al por menor en almacenes de artículos usados
5251	Venta al por menor de casas de venta por correo
5252	Venta al por menor en puestos de venta y mercados
5259	Otros tipos de venta al por menor no realizado en almacenes
5260	Reparación de efectos personales y enseres domésticos
5510	Hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal
5520	Restaurantes, bares y cantinas
6010	Transporte por vía férrea
6021	Otros tipos de transporte regular de pasajeros por vía terrestre
6022	Otros tipos de transporte no regular de pasajeros por vía terrestre
6023	Transporte de carga por carreteras
6030	Transporte por tuberías
6110	Transporte marítimo y de cabotaje
6120	Transporte por vías de navegación interiores
	Transporte regular por vía aérea
6220	Transporte no regular por vía aérea
6301	Manipulación de carga
6302	Almacenamiento y depósito
6303	Otras actividades de transporte complementarias
6304	Actividades de agencias de viajes, organizadores de excursiones y guías turísticos
6309	Actividades de otras agencias de transportes
6411	Actividades postales nacionales
6412	Actividades de correo distintas de las actividades postales nacionales
6420	Telecomunicaciones

6511	Banca central
6519	Bancos y otros tipos de intermediación monetaria
6591	Arrendamiento con opción de compra
6592	Otros tipos de crédito
6599	Otros tipos de intermediación financiera
6601	Planes de seguros de vida
6602	AFP y planes de pensiones
6603	Planes de seguros general
6711	Administración de mercados financieros
6712	Actividades bursátiles
6719	Actividades auxiliares de intermediación financiera
6720	Actividades de auxiliares de financiación de planes de seguros y de pensiones
7010	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o alquilados
7020	Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata
7111	Alquiler de equipos de transporte por vía terrestre
7112	Alquiler de equipo de transporte por vía acuática
7113	Alquiler de equipo de transporte por vía aérea
7121	Alquiler de maquinaria y equipo agropecuario
7122	Alquiler de maquinaria y equipo de construcción y de ingeniería civil
7123	Alquiler de maquinaria y equipo de oficina (incluso computadoras)
7129	Alquiler de otros tipos de maquinaria y equipo
7130	Alquiler de efectos personales y enseres domésticos
7210	Consultores en equipo de informática
7220	Consultores en programas de informática y suministros de programas de informática
7230	Procesamiento de datos
7240	Actividades relacionadas con base de datos
7250	Mantenimiento y reparación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática
7290	Otras actividades de informática
7310	Investigación y desarrollo de las ciencias naturales
7320	Investigación y desarrollo de las ciencias sociales y las humanidades
7411	Actividades jurídicas
7412	Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría en impuestos
7413	Investigación de mercados y realización de encuestas de opinión
7414	Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión
7421	Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento
7422	Ensayos y análisis técnicos
7430	Publicidad

7491	Obtención y dotación de personal
7492	Actividades de investigación y seguridad
7493	Actividades de limpieza de edificios
7494	Actividades de fotografía
7495	Actividades de envase y empaque
7499	Otras actividades empresariales
7511	Actividades de administración pública en general
7512	Regulación de las actividades de organismos que prestan servicios sanitarios, educativos, culturales y otros servicios sociales
7513	Regulación y facilitación de la actividad económica
7514	Actividades auxiliares de tipo servicio para la administración pública en general
7521	Relaciones exteriores
7522	Actividades de defensa
7523	Actividades de mantenimiento del orden público y de seguridad
7530	Actividades de planes de seguridad social de afiliación obligatoria
8010	Enseñanza primaria
8021	Enseñanza secundaria de formación general
8022	Enseñanza secundaria de formación técnica y profesional
8030	Enseñanza superior
8090	Educación de adultos y otros tipos de enseñanza
8511	Actividades de clínicas y hospitales
8512	Actividades de médicos y odontólogos
8519	Otras actividades relacionadas con la salud humana
8520	Actividades veterinarias
8531	Servicios sociales de alojamiento
8532	Servicios sociales sin alojamiento
9000	Eliminación de desperdicios, aguas residuales, saneamiento y actividades similares
9111	Actividades de organizaciones empresariales y de empleadores
9112	Actividades de organizaciones profesionales
9120	Actividades de sindicatos
9191	Actividades de organizaciones religiosas
9192	Actividades de organizaciones políticas
9199	Actividades de otras asociaciones
9211	Producción y distribución de films y videocintas
9212	Exhibición de films y videocintas
9213	Actividades de radio y televisión
9214	Actividades teatrales y musicales y otras actividades artísticas

9219	Otras actividades de entretenimiento
9220	Actividades de agencias de noticias
9231	Actividades de bibliotecas y archivos
9232	Actividades de museos y prestación de lugares y edificios históricos
9233	Actividades de jardines botánicos y zoológicos y de parques nacionales
9241	Actividades deportivas
9249	Otras actividades de esparcimiento
9301	Lavado, limpieza y teñido de tela o piel
9302	Peluquería y otros tratamientos de belleza
9303	Pompas fúnebres y actividades conexas
9500	Hogares privados con servicio doméstico
9900	Organizaciones y órganos extraterritoriales