



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS TOMADAS EN UNE EPM TELECOMUNICACIONES

Ing. Alicia Millán Villanueva

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Minas

Escuela de Ingeniería de la Organización

Medellín, Colombia

2013

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS TOMADAS EN UNE EPM TELECOMUNICACIONES

Ing. Alicia Millán Villanueva

Trabajo final presentado como requisito parcial para optar el título de:

Magister en Ingeniería – Ingeniería Administrativa

Director:

PhD. Iván Montoya Restrepo

Universidad Nacional de Colombia – Sede Medellín

Facultad de Minas

Departamento Ingeniería de la Organización

Medellín, Colombia

2013

Esta tesis la dedico con todo mi corazón a mi familia, quienes estuvieron todo el tiempo ayudándome con su apoyo incondicional y oración permanente para que gracias a Dios este trabajo fuera realizado con su sabiduría e iluminación.

A mi madre, porque gracias a sus interminables oraciones, incansable motivación, fuerza, ánimo y consejo, me hizo creer y plasmar un imposible, así como sus constantes sacrificios y trabajo, signos de amor reflejados en este trabajo de investigación.

A mi padre, quien con sus consejos, trabajo y oración, me acompañó durante este desarrollo.

Y a mi hermano, quien tuvo que soportar con paciencia y amor, largas noches y madrugadas de desvelo, angustias interminables y lucha constante para esta realización.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, porque un imposible pudo llevarse a cabo, porque sin su dirección, sabiduría, iluminación y discernimiento no hubiera podido realizar este trabajo de investigación. Por poner personas y recursos en el momento indicado y necesitado. Por los medios económicos y en general por todo lo que me ha permitido aprender y aplicar durante estos años de estudio.

Un agradecimiento especial a mi familia por sus constantes sacrificios, oraciones, y comprensión. Es la formación de mis padres *Jose Alberto y Luz Elena*, lo que hoy se ve reflejado en mi integridad espiritual, personal y profesional, sin sus enseñanzas, luchas y ejemplo no habría podido realizar este proyecto. Y mi hermano *Andres* quien con su camaradería, profesionalismo y cariño estuvo siempre apoyando este reto.

Con cariño agradezco a mi director de tesis Phd. Ivan Montoya, quien con gran precisión supo guiar este trabajo de investigación. Siempre ágil y oportuno, me brindó su ayuda, instrucción, conocimiento y corrección en el momento indicado.

A mis docentes, quienes gracias al don divino de la educación, me lograron transmitir su conocimiento para una formación profesional en mi vida.

A mis compañeros de estudio que con su apoyo, fueron pieza fundamental para este aprendizaje. Así como a mis amigos y compañeros de trabajo por todo el apoyo, ánimo, comprensión y ayuda.

RESUMEN

La investigación presentada en este trabajo pretende identificar la estrategia definida a lo largo un flujo de decisiones sobre patrones identificables en periodos anuales. El caso de estudio se centra en la empresa UNE EPM Telecomunicaciones, sobre la cual se realiza todo este recorrido.

Con base en todo un referente teórico de tres autores relevantes con relación al tema indagado: Ansoff, Porter y Mintzberg, se describe inicialmente los aspectos más importantes de sus teorías y que de alguna manera tienen incidencia directa con este trabajo de investigación.

Posteriormente se diseña una serie de comparaciones y coincidencias de las teorías anteriormente mencionadas frente a los hallazgos encontrados, en una serie de comportamientos, resultados y decisiones, donde dicho análisis logra vislumbrar algunas estrategias en la compañía.

PALABRAS CLAVES

Formación de la estrategia, toma de decisiones, patrones, flujo de decisiones y ciclos.

ABSTRACT

Research presented in this paper aims to identify the strategy defined along a stream of decisions about annual periods patterns. The study case focuses on the company UNE EPM Telecomunicaciones, which one this whole journey is done.

Based on a benchmark about three expert strategic authors: Ansoff, Porter and Mintzberg, I described the most important aspects of his theories and how that ones have direct impact with this research.

Subsequently this document shows a series of comparisons and similarities of the theories above against findings in behaviors, outcomes and decisions, where such analysis does glimpse some strategies in the company somehow can almost predict the future marked by these days.

KEYWORDS

Strategy formation, decision making, patterns, decision flows and cycles.

CONTENIDO

PORTADA

RESUMEN Y ABSTRACT

CONTENIDO

LISTADO DE FIGURAS Y TABLAS

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABLAS

1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

1.1. Introducción

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

1.2.2. Objetivos específicos

1.3. Metodología

1.4. Cronograma

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Ansoff

2.2. Porter

2.3. Mintzberg

2.4. Conclusiones del capítulo

3. INVESTIGACIÓN UNE

3.1. Conformación y continuidad

3.1.1. Segundo semestre año 2006 y año 2007

3.1.2. Año 2008

3.1.3. Año 2009

3.1.4. Año 2010

- 3.1.5. Año 2011
- 3.1.6. Año 2012
- 3.2. Estados financieros
- 4. DISCUSIÓN DEL ANÁLISIS CON RELACIÓN AL MARCO CONCEPTUAL
 - 4.1 Responsabilidad Social
 - 4.2 Desarrollos en Infraestructura
 - 4.3 Consolidación del Negocio
 - 4.4 Premios y logros
 - 4.5 Productos y Estrategia por Línea de Negocio
 - 4.6 Temas generales y transversales a las UEN
 - 4.7 Retos
- 5. CONCLUSIONES
- BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

LISTA DE FIGURAS

- Figura 2-1: Diamante de competitividad de Porter
- Figura 2-2: Críticas al enfoque de Porter
- Figura 2-3: Tipos de Estrategias
- Figura 2-4: Modelo de organización en el ciclo de vida
- Figura 2-5: Estrategias deliberadas y emergentes
- Figura 2-6: Despliegue del enfoque metodológico
- Figura 3-1. Motivación empresarial.
- Figura 3-2. Comparativo 2006 – 2007
- Figura 3-3. Ventas por Cliente y Producto 2006
- Figura 3-4. Productos 2007
- Figura 3-5. Posicionamiento Grupo UNE – Instalaciones 2008
- Figura 3-6. Posicionamiento Grupo UNE – Instalaciones Larga Distancia 2008
- Figura 3-7. Reporte de la CRC.
- Figura 3-8. Posicionamiento Grupo UNE – Instalaciones 2009
- Figura 3-9. Posicionamiento Grupo UNE – Instalaciones Larga Distancia 2009
- Figura 3-10. Oferta comercial
- Figura 3-11. Cantidad de suscriptores banda ancha
- Figura 3-12. Valores corporativos vs Competencias
- Figura 3-13. Crecimiento de accesos desde el 2007
- Figura 3-14. Crecimiento de clientes corporativos por línea de servicio
- Figura 3-15. Comparativos 2007 – 2010
- Figura 3-16. Posicionamiento UNE por servicios 2011
- Figura 3-17. Evolución de productos y servicios UNE
- Figura 3-18. Estructura directiva actual
- Figura 3-19. Cobertura Nacional.
- Figura 3-20. Cobertura Internacional.
- Figura 3-21. Resumen estados financieros 2006 – 2012
- Figura 3-22. Resultado filiales 2009
- Figura 3-23. Resultado filiales 2010
- Figura 4-1. Acciones en responsabilidad social.
- Figura 4-2. Acciones en desarrollo de infraestructura.
- Figura 4-3. Acciones para la Consolidación del Negocio

Figura 4-4. Premios y logros.

Figura 4-5. Productos por negocio

Figura 4-6. Clientes y estados financieros

Figura 4-7. Retos.

Figura 4-8. Cuadro anual y resumen por t3pico

Figura 4-9. Estrategia organizacional 2006 - 2012

Figura 4-10. Ciclo de vida

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1-1: Detalle objetivos paso a paso
- Tabla 1-2. Cronograma de actividades
- Tabla 2-1: Formación de la estrategia
- Tabla 3-1. Estructura organizacional
- Tabla 3-2. Beneficios
- Tabla 3-3. Tabla resumen año 2006
- Tabla 3-4. Tabla resumen año 2007
- Tabla 3-5. Tabla resumen año 2008
- Tabla 3-6. Tabla resumen año 2009
- Tabla 3-7. Frentes de trabajo
- Tabla 3-8. Tabla resumen año 2010
- Tabla 3-9. Cierre por Regional 2011
- Tabla 3-10. Tabla resumen año 2011
- Tabla 3-13. Tabla resumen año 2012
- Tabla 3-14. Tabla resumen estados financieros
- Tabla 4-1. Cuadro Anual Responsabilidad Social
- Tabla 4-2. Cuadro Anual Desarrollo en Infraestructura
- Tabla 4-3. Cuadro Anual Consolidación del Negocio
- Tabla 4-4. Logros y Reconocimientos
- Tabla 4-5. Productos y Estrategia por Línea de Negocio
- Tabla 4-6. Temas generales transversales a las UEN
- Tabla 4-7. Retos
- Tabla 4-8. Matriz de análisis Ansoff de producto y mercado de acuerdo a las estrategias en Une
- Tabla 4-9. Análisis de las Fuerzas de Mintzberg según la estrategia en Une

1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

A lo largo de este capítulo se pretende mostrar una idea general del contenido de este trabajo de investigación, comenzando con la introducción cuya principal motivación se centra, en el análisis del impacto en la toma de decisiones administrativas y estratégicas tomadas en la compañía desde su formación hasta el año 2012. También se resaltan los objetivos y metodología utilizada.

1.1. INTRODUCCION

Dados los procesos de cambio en UNE, resulta de interés identificar la presencia de ciertos patrones en la formación de su estrategia, que a su vez han influido en la constante toma de decisiones, promoviendo cambios significativos durante sus 6 años de formación.

En el cambiante sector de las telecomunicaciones debido a la innovación tecnológica, la toma de decisiones puede marcar o no algunas estrategias, favoreciendo o desvirtuando la diferenciación con sus competidores.

La conformación de UNE como una entidad independiente después del desmembramiento con EPM, ha originado una serie de cambios estructurales y metodológicos que pueden haber sido o no rentables y estratégicos, causando a su vez impactos positivos o negativos sobre sus resultados.

Con este trabajo se pretende realizar un estudio de las principales definiciones estratégicas, dadas por autores reconocidos, tomando sus investigaciones como base, para analizar los patrones que se han seguido en el flujo y toma de decisiones. Finalizando con una crítica de los principales cambios en el desarrollo de la organización con respecto a lo evidenciado del análisis anterior.

Esta tesis de maestría está organizada de la siguiente forma: el capítulo 1 con la introducción, objetivos, metodología y cronograma; en el capítulo 2 se encuentra la validación del marco teórico con autores fundamentales para este trabajo de investigación tales como Ansoff, Porter y Mintzberg, ilustrando sus principales teorías; posteriormente en el capítulo 3 se incluye el resultado de la investigación realizada con la secuencia de la conformación y toma de decisiones durante los años de operación; el capítulo 4 hace una confrontación de los hallazgos encontrados contra las propuestas teóricas de los dos autores. El trabajo finaliza con las conclusiones y bibliografía.

A medida que se avanza en el trabajo se podrán encontrar los aspectos más relevantes resultado de alguna estrategia propuesta, cambio estructural e incluso decisiones, para luego identificar aquellos patrones que resultan en la agrupación por ciclos anuales, que finalmente muestran las estrategias claras demarcadas en cada periodo.

1.2. OBJETIVOS

Los objetivos planteados a continuación, sintetizan el trabajo desarrollado y los hallazgos encontrados frente a las principales teorías de algunos autores fundamentales en esta tesis de maestría.

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar las tendencias estratégicas más significativas desarrolladas a través de los años y analizar su impacto con respecto a los resultados de la compañía desde su conformación hasta el 2012.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Estudiar las teorías estratégicas más significativas, así como sus principales vertientes y autores.
- Analizar los resultados de informes públicos entregados por UNE.

- Indagar sobre los cambios estructurales que se han tenido a nivel interno en la compañía, sobre las unidades de negocio.
- Verificar si la empresa optó por ciertas decisiones estratégicas particulares, además de analizar la influencia y motivación sobre las mismas

1.3. METODOLOGÍA

Inicialmente la metodología a seguir, comienza con la verificación del estado del arte, analizando las diferentes posiciones estratégicas a través de los años, aquellas que aun se encuentren vigentes y que de alguna forma tengan un valor significativo en la validación del planteamiento del problema. Posteriormente se realiza una recolecta de datos con los resultados de los estados financieros e informes públicos entregados por la compañía, así como la búsqueda de información correspondiente a decisiones y/o cambios estructurales o administrativos tomados en el periodo específico de tiempo en estudio. Por último se realiza un análisis de eventos y toma de decisiones resultado de la investigación anterior.

Con la tabla 1-1 se pretende ilustrar al detalle los pasos que se siguieron de acuerdo a los objetivos descritos:

OBJETIVO	HERRAMIENTA	ANÁLISIS
Estudiar las teorías estratégicas más significativas, así como sus principales vertientes y autores.	Se realiza una revisión general de aquellos autores que han tomado parte importante en la historia en temas de estrategia, por lo cual se definen tres autores fundamentales cuyas investigaciones son parte indispensable en esta investigación: Ansoff, Porter y Mintzberg.	Una vez se tiene demarcada la estrategia final de la compañía, se logra realizar un comparativo de dichas teorías frente a los hallazgos encontrados en algún periodo específico demarcado según sus decisiones.
Analizar los resultados de informes públicos entregados por UNE.	Mediante una búsqueda de información exhaustiva, se logra recopilar información	Con dicha información se recopilan los principales eventos, integraciones,

	<p>mensual y anual de los principales cambios que logran realizar algún aporte a esta investigación.</p> <p>Medios públicos tales como la revista UNETE, Presentación anual de los resultados entregados ante el Concejo de Medellín e información publicada en periódicos y revistas reconocidas, son las fuentes utilizadas para este análisis.</p>	<p>alianzas, generación de reportes financieros, logros y retos, ampliación de infraestructura, penetración de mercado, etc., los cuales son presentados en cuadros resúmenes anuales, para dar una mayor claridad al lector.</p> <p>Esta información es de vital importancia ya que de esta consolidación, se encuentra finalmente la estrategia que demarca el punto de investigación.</p>
Indagar sobre los cambios estructurales que se han tenido a nivel interno en la compañía, sobre las unidades de negocio.	Búsqueda de información sobre el organigrama, conformación de unidades de negocio y direcciones, cambios de personas y cargos, son el foco de este objetivo.	Finalmente estos cambios son significativos una vez se presenta cambio de directivos, así como las nuevas estrategias en los flujos de decisiones liderado por cada uno de ellos, que finalmente demarcan los patrones evidenciados.
Verificar si la empresa optó por ciertas decisiones estratégicas particulares, además de analizar la influencia y motivación sobre las mismas	Finalizando esta investigación, se logra identificar una serie de patrones y momentos claves, los cuales pueden compararse con las teorías propuestas por los autores en estudio.	Con base en dichos autores y sus propuestas conceptuales, se logra identificar la existencia de estrategias deliberadas que marcaron el desarrollo de la compañía.

Tabla 1-1: Detalle objetivos paso a paso.

Finalmente la metodología desarrollada en este trabajo de investigación, está compuesta de los siguientes pasos:

- Análisis del problema, el cual surgió una vez se legaliza la formación de la compañía después del desmembramiento con EPM, y que según información en medios públicos ha originado una serie de cambios estructurales y metodológicos que pueden haber sido o no rentables y estratégicos.
- Revisión de literatura: teniendo claro el objetivo en discusión se identifica a Mintzberg como un autor clave, cuyas teorías y conceptos en la búsqueda de patrones e identificación de flujo de decisiones se podían identificar en el desarrollo de esta investigación. Sin embargo, una vez se comienza con la identificación de información, es relevante buscar fuentes de información de autores como Ansoff y Porter, con los cuales se logra realizar un comparativo entre sus aportes y algunas decisiones o cambios identificados en periodos anuales.
- Recolecta de fuentes bibliográficas con información de la compañía, cuya búsqueda se centró en recortes de periódicos, noticias, informes de gestión encontradas en la página principal de la empresa, así como su revista corporativa.
- Una vez se tiene todo un marco teórico con la suficiente información, se realiza un análisis detallado año a año con base en algunos tópicos, los cuales eran un patrón repetitivo anualmente según la información mostrada en los informes públicos, y que permitía hacer un comparativo de dichos cambios evidenciados durante este trabajo, en las siguientes dimensiones o segmentos para el análisis estratégico:
 - Responsabilidad Social.
 - Desarrollo de infraestructura.
 - Consolidación del negocio.
 - Premios y Logros.
 - Cantidad de clientes y estados financieros.
 - Productos por unidad de negocio.
 - Retos
 - Otros aspectos generales
- La recopilación anterior permite que el análisis anual sea una buena aproximación para identificar los patrones de acuerdo a lo propuesto por Mintzberg identificando aquellas variables de una estrategia deliberada que se realiza por varios periodos

Con el procedimiento anterior se busca articular el sistema de valor, el análisis industrial y la posición en el mercado de la compañía y así poder identificar los patrones en la toma de decisiones a través de los resultados, informes e información pública encontrada.

1.4. CRONOGRAMA

De acuerdo a la metodología planteada, el cronograma propuesto es el que se describe en la tabla 1-2:

Plan de temas	SEMANA															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Validación del estado del arte.	X	X	X	X	X											
2. Búsqueda de estados financieros de la compañía.					X	X	X									
3. Recopilación de los cambios, implicaciones y estrategias utilizadas por periodo de tiempo.							X	X	X	X						
4. Análisis, interpretación de la información y confrontación con el estado del arte.											X	X	X	X	X	X
5. Elaboración de informes y avances del proyecto				X				X				X				X

Tabla 1-2. Cronograma de actividades.

2. MARCO TEÓRICO

Tomar las mejores decisiones a nivel administrativo, conlleva por sí mismo el asumir riesgos que pueden marcar la diferencia en cuanto al éxito o fracaso empresarial.

El estudio de las estrategias, las toma de decisiones y la gran variabilidad que se ha tenido en UNE, revela de alguna forma caracteres especiales de los siguientes tres autores, sobre los cuales se describe cortamente la teoría que más valor aporta en el desarrollo de este trabajo, para finalmente en el capítulo 4 poder aplicarlo en un momento determinado de la compañía.

Siguiendo la temática en cuestión, los autores más relevantes son:

2.1. ANSOFF

Para Ansoff la competencia no se da en términos de toda la organización o en todo el mercado, la competencia se da en productos específicos y mercados específicos, lo que para la estrategia competitiva radicaría en la búsqueda de conocer cuales productos compiten y en cuales mercados específicamente.

Ansoff en su artículo “Strategies por Diversification” (1957) menciona cuán importante es el posicionamiento de una compañía en el sector, tanto, que su crecimiento y cambio deben ser tan rápidos como pueda, o lo que menciona Montoya (2010), como una organización de unidades estratégicas de negocios, agrupando servicios o productos, que a su vez, llegan a compartir clientes y competidores. Esta forma de crecimiento puede realizarse incrementando su penetración en el mercado, innovando en el desarrollo de productos, o diversificando.

Diversificación de acuerdo a la definición dada: *“es usualmente asociada con un cambio en las características de la línea de la compañía, producto o mercado, en contraste con la penetración y desarrollo de mercado y/o productos”* (Ansoff, 1957).

El hecho en sí de diversificación puede darse por muchos motivos, el autor describe entre algunos como la compensación de la obsolescencia tecnológica, para distribuir algún tipo de riesgo, obtener una alta administración, pero cualquiera que sea este, debe analizar su estrategia y las proyecciones de su crecimiento. De hecho en su artículo menciona algunas de estos métodos de proyección.

Una vez los resultados arrojan la confirmación que es posible y se debe realizar la diversificación, Ansoff sugiere tres métodos (1957):

- Vertical: que consiste en diversificar su actividad a la producción de componentes, piezas y materiales.
- Horizontal: introducción en nuevos productos
- Lateral: invita a ir a la empresa más allá de sus posibilidades e incluso de la industria a la cual pertenece.

Paso siguiente es escoger cual estrategia bajo que método de calificación se utilizaría (1957):

- Cualitativa: comparando la oportunidad de diversificación individual con la diversificación de objetivos
- Cuantitativa: con las diferentes técnicas existentes para predecir que se tienen.

En resumen Ansoff propone realizar un estudio acerca de producto y mercado de donde surgen los siguientes conceptos:

- Un producto específico para un tipo de mercado específico se conoce como penetración de mercado.
- El desarrollo de producto se centra en analizar nuevo producto para un mismo mercado}
- Y por último la búsqueda de nuevos mercados para un producto existente, se conoce como desarrollo de mercado.
- En el caso de productos nuevos para mercados nuevos se toca un tema de diversificación.

Finalmente el aporte de Ansoff para este trabajo de investigación se centra en las cuatro principales estrategias corporativas donde se define en cuales mercados va a competir y con qué productos, el cual se podrá identificar en el capítulo 4.

2.2. PORTER

Porter difiere con la teoría de Ansoff ya que para él dichos aportes se aplican muy bien sobre mercados en crecimiento. Sin embargo después de las crisis económica de los 70's, los factores de mercado cambian: hay muchos queriendo vender y pocos comprar, es entonces cuando el problema radica en buscar la forma de recuperar la inversión lo suficientemente rápido frente a la inversión tecnológica realizada y con cual tamaño de mercado se puede lograr. En este punto los competidores cobran un papel importante en la búsqueda de productos sustitutos que satisfagan las necesidades del usuario sin importar siquiera si se encuentran en el mismo sector o no.

Es cuando Porter en su artículo "Towards a Dynamic Theory of Strategy" (1991) propone una teoría dinámica identificando el éxito o fracaso una organización, partiendo de una base de conocimiento de sí misma y de su importancia en la participación sobre la industria, así como su posición relativa en la misma. Tomando este legado se tiene:

- La estructura de la industria está dado por las 5 fuerzas de Porter¹ que arrojan finalmente un diagnostico de referencia actual.
- Su posición relativa buscando una ventaja competitiva sostenible.
- La importancia del alcance al realizar comparaciones entre organizaciones, observando las capacidades y comportamientos entre competidores.

Con base en estas dimensiones es que según Porter se puede tomar decisiones, lo que resume finalmente una estrategia. La cual estaría definida por tres líneas de investigación (Porter, 1991):

- Teoría del juego: teoría dinámica con base en la interacción estratégica entre competidores
- Compromiso bajo la incertidumbre: se determina a través de la construcción de escenarios, comportamiento de decisiones y psicología cognitiva.
- RBV (recursos con base en el punto de vista de la organización): nuevos recursos hacen posibles nuevas actividades, permitiendo que estos sean complementos en el crecimiento y ventaja competitiva de la organización.

¹ Las 5 fuerzas de Porter son: i) poder negociador de los compradores; ii) poder negociador de los proveedores; iii) amenaza de entrada de nuevos competidores; iv) amenaza de ingreso de productos sustitutos; v) rivalidad interna de la industria entre competidores (Porter, 1980; 1991)

Lo anterior se puede consolidar en el diamante de Porter, figura 2-1, el cual define la competitividad de una organización en 4 atributos fundamentales: competidores potenciales, sustitutos, compradores, proveedores.

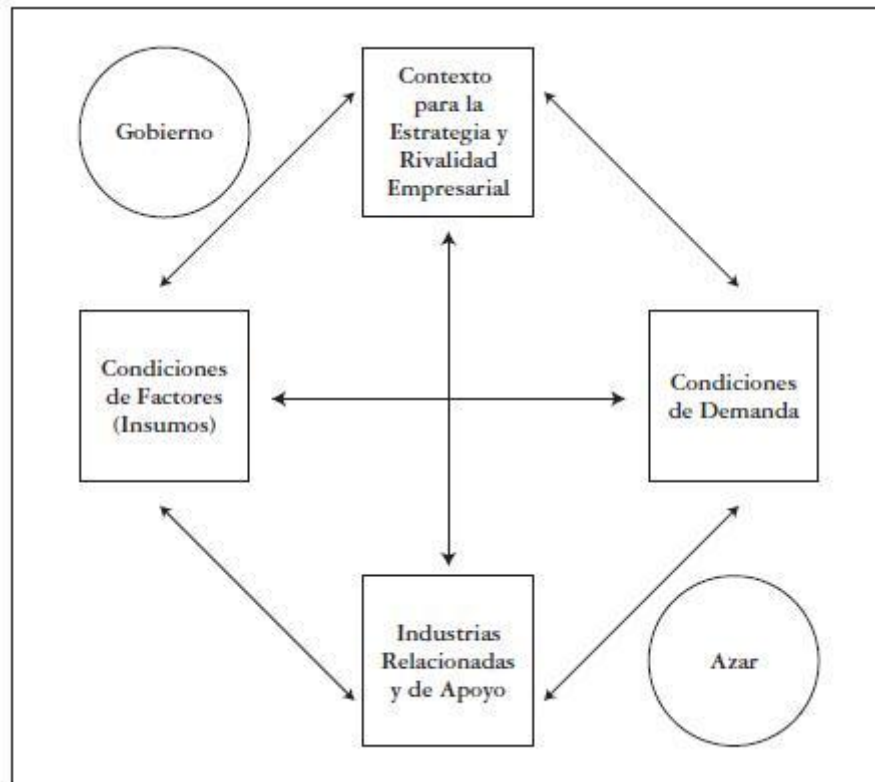


Figura 2-1: Diamante de competitividad de Porter (Porter, 1990, pág. 78)

Montoya en su tesis doctoral (2010) menciona la formación de la estrategia en su enfoque racional, es decir como aquel proceso formal de planeación, diseño y posicionamiento, según su estudio realizado en una de las propuestas más célebres de posicionamiento: *“la intención primordial de Porter es establecer la razón por la cual algunas empresas son exitosas y otras fallan”*, encontrando en sus investigaciones que este éxito depende de la posición competitiva de dichas empresas en el sector, cuyas razones según Porter, mencionadas en la investigación de Montoya (2010), podrían ser:

- Solución al problema de agencia: Estrategia entendida como elemento integrador de las actividades de cada división de la empresa.
- Armonización de elementos externos e internos: estrategia entendida como el acto de alinear una compañía con el ambiente en el cual se desempeña; los objetivos y

reglas internas de una firma deben guardar correspondencia con las oportunidades y los tratados hechos en la industria.

- Creación de competencias distintivas: estrategia entendida como el desarrollo de técnicas, procesos o productos diferentes que permitan el posicionamiento competitivo de una firma.

Sin embargo hace falta complementar dichas razones con los dos componentes según Porter fundamentales en el desarrollo de la estrategia:

- Efecto industria: explicado en su modelo de las 5 fuerzas (Porter, 1991).
- Efecto posicionamiento: describe la posibilidad de tener beneficios excepcionales con respecto a sus competidores, dividiendo su estrategia a lo que él llama actividades (escala, localización, integración vertical, regulación, antigüedad, etc.), (Porter, 1991)

A diferencia de otros autores, la ventaja competitiva no se entiende según Porter considerando la compañía como un todo, por el contrario es en la cadena de actividades que una empresa realiza para dar valor a sus clientes: *“Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Mercadeo, Ventas y servicio; acompañada de 4 actividades de apoyo que son compras, desarrollo de tecnología, gestión de recurso humanos e infraestructura de la empresa”* (Montoya, 2010).

En su trabajo de investigación, Montoya (2010) define las estrategias genéricas de posicionamiento, según el enfoque dado por Porter (1991) en donde se puede determinar la ganancia o pérdida de recursos, limitados por el sistema que llevaran a la mejora del agente² en procesos adaptativos, de desempeño y tamaño.

Es decir, la matriz de posicionamiento según Porter consiste en tener una posición sobre la que se pueda evitar tener competencia de dos formas:

- Convirtiéndose en el líder absoluto en costos sobre esta industria.
- O teniendo una propuesta diferenciadora.
- O utilizando una combinación entre las dos anteriores: calidad/servicio vs precio.

² Montoya durante el desarrollo de su investigación (2010), describe al agente (en el marco de los sistemas complejos adaptables) como aquel elemento activo, que opera acorde con la noción de sistema, lo que le permite desarrollar su capacidad de adaptación al entorno.

Montoya sin embargo en su tesis doctoral, menciona las principales críticas al enfoque de Porter resumidas en la figura 2-2:

Concepción de la firma como un conjunto de actividades discretas.
Concepción epistemológica del problema de desempeño de la firma asociado al modelo conducta-estructura- desempeño.
Supone fluidez en la articulación de actividades en procura del mejor arreglo “competitivo” posible.
La existencia de mecanismos de integración empresarial cuestiona de manera creciente la utilidad de la combinación de actividades, sin el empleo de sensibilidad en la ejecución de la estrategia.

Figura 2-2: Críticas al enfoque de Porter (Montoya, 2010, pág. 26).

2.3. MINTZBERG

Sin embargo, la propuesta de Porter no contempla la toma de decisiones en momentos de innovación o cambios, su teoría es fácilmente adaptable en procesos deliberados en donde la estrategia es planeada, anticipada, ejecutada, como parte de un proceso formal, racional y sobre la cual se “espera” tener buenos resultados, pero cómo se puede identificar si realmente una estrategia es buena o no, antes de ser ejecutada? Es donde precisamente Mintzberg se cuestiona al identificar aquellas situaciones que no han sido planeadas sino que en el camino se fueron realizando, es decir las estrategias emergentes.

Mintzberg define entonces, una estrategia particular como “un patrón en una cadena de decisiones” (1978) las cuales pueden surgir entre ambientes dinámicos y momentos burocráticos. Sin embargo, se puede llegar a construir una estrategia a través de un proceso consciente antes de que la misma decisión sea ejecutada o también se puede formar gradualmente e ir tomando las decisiones una a una.

De acuerdo a los estudios realizados por Mintzberg, sugiere una metodología dividida en 4 grupos de estudio:

- Colección de datos básicos: consiste en escoger cuales eventos de estudio y cuales decisiones tomadas en el pasado son significativas de revisar, la información puede ser extraída de revistas, reportes de periódicos, catálogos, entrevistas, etc. (Mintzberg, 1978).

- Interferencia de las estrategias y períodos de cambio: estas estrategias pueden ser comparadas entre sí definiendo grupos de comparación, por ejemplo entre áreas para identificar ciertos periodos claves en el proceso (flujo, cambio global, continuidad, cambios minoritarios, agrupaciones, etc.) (Mintzberg, 1978).
- Análisis intensivo de los periodos de cambio: se deja a un lado la percepción general para entrar a analizar los informes en profundidad (Mintzberg, 1978).
- Análisis teórico: se comienza a realizar hipótesis para explicar lo encontrado y se sugieren las siguientes preguntas, las cuales se citan textualmente (Mintzberg, 1978):
 - *¿Cuándo una estrategia explícita controla las decisiones futuras, y cuándo una estrategia evolutiva puede desencadenar una cadena de decisiones?*
 - *¿Cuando las estrategias intencionadas difieren de las realizadas?*
 - *¿Cuál es el papel de la planificación, liderazgo, objetivos compartidos y la negociación en la integración de las diferentes estrategias?*
 - *¿Bajo qué condiciones se utilizo un análisis formal y planeado? (por cierto, ¿Que significa el término “planear” en el contexto de la formación de la estrategia?)*
 - *¿Cuáles son las influencias relativas o fuerzas externas, fuerzas organizacionales y liderazgo dentro de la formación de la estrategia?*
 - *¿Cuándo y por qué son las organizaciones proactivas y reactivas?*
 - *¿Cómo hacen las organizaciones para balancear la carga con la estabilidad?*
 - *¿Qué patrones generales sigue el proceso de formación de la estrategia?*

Finalmente la formación de la estrategia, después de identificar claramente sus periodos y tener formadas las hipótesis, puede ser vista como:

- Aquellas que pueden surgir entre ambientes dinámicos y momentos burocráticos.
- Los periodos ayudan a seguir distintas regularidades las cuales permiten comprender el proceso.
- El estudio entre la interacción de las estrategias deliberadas y las realizadas pueden llevarnos al proceso organizacional.

En resumen la formación estratégica puede ser vista con base en la interacción de las tres principales fuerzas según la tabla 2-1:

Ambiente	Burocracia	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad • Frecuencia • Rata de cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de estabilización 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la estabilización • Asegurarse de la adaptación al cambio

Tabla 2-1: Formación de la estrategia

Aunque no se puede predecir un periodo de tiempo para que una organización tome o no una estrategia (ya que pueden pasar años, décadas para que pase por alguno de los estados anteriormente definidos), Mintzberg define dos patrones particulares (1978):

- El ciclo de vida de una estrategia general
- La presencia de ondas periódicas de cambios y continuidad dentro del ciclo de vida

Y esto es lo que precisamente da una entrada al análisis de los tipos de estrategias que se pueden encontrar según la figura 2-3:



Figura 2-3: Tipos de Estrategias (Mintzberg, 1978, pág. 945)

Finalmente el autor describe la figura 2-3 de la siguiente forma:

Las estrategias intencionadas que logran ser realizadas son llamadas estrategias deliberadas; las estrategias intencionadas que no logran realizarse debido a sus expectativas poco realistas, juicios equivocados del ambiente, o cambios incluso en su implementación son llamadas estrategias no realizadas; las estrategias realizadas que nunca fueron estrategias deliberadas tal vez porque no se tenía una

estrategia como objeto o porque fueron desplazadas a lo largo del camino son llamadas estrategias emergentes. (Mintzberg, 1978).

Las apreciaciones de Mintzberg, con respecto a la relación entre una estrategia emergente y una estrategia deliberada se encuentran relacionadas en la acumulación de experiencias, siguiendo posiblemente una serie de patrones y perspectivas que podrían llegar a tener incidencia sobre las instancias de poder.

Las estrategias no son planes organizados ni es un cambio sistemático a seguir gradualmente por aquellos quienes toman las decisiones. Según Mintzberg, el modelo de adaptación de las empresas produce una noción dinámica y de carácter evolutivo permitiendo profundizar en cortes de proceso cognitivo. De hecho las causas que permitan identificar las acciones buscan tener consecuencias favorables para la organización en su industria y con respecto a la competencia.

Conforme a lo que expone Mintzberg (1984) las organizaciones pueden ser categorizadas desde dos puntos de vista:

- De acuerdo con aquellos a quien se debe servir
- En términos de cómo lograr el control sobre sus miembros (y su forma de participación)

Los tipos de configuración de poder en la organización descritas por Mintzberg son (1984):

- El Instrumento: los servidores dominantes de la organización están influenciados por factores externos. Generalmente la organización es burocrática, con un control personalizado de liderazgo e ideologías fuertes.
- Sistema cerrado: internamente es burocrática y externamente pasiva. Los administradores por si mismos tienen un balance de poder, influenciados por factores externos para ayudar al crecimiento.
- Autocrática: externamente es pasiva, utilizando un poder de liderazgo personal.
- Misionera: dominada por una ideología interna fuerte, con fuertes creencias internas.
- Meritocrática: orientada a una experticia técnica, el control burocrático es mínimo
- La arena política: es caracterizada por los conflictos internos resultado de un bajo nivel de poder y división externa.

Sin embargo según el autor, un modelo de ciclo de vida debería seguir una secuencia desde el establecimiento mismo de las organizaciones descritos en la figura 2-4, concluyendo en su investigación a 4 estados finales: Formación, Desarrollo, Madurez, Declinación:

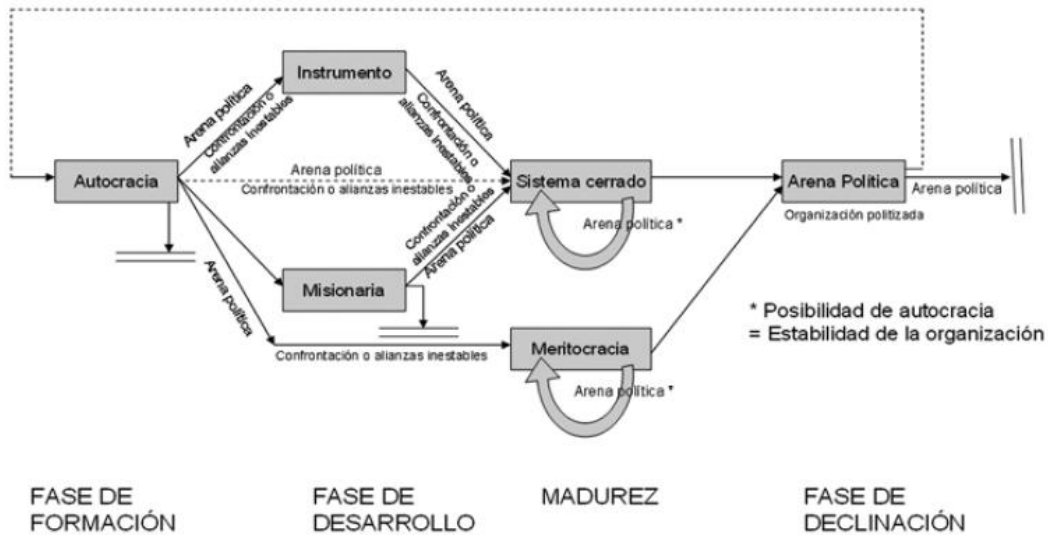


Figura 2-4: Modelo de organización en el ciclo de vida

Fuente: Montoya (2009, pág. 35) tomado de Mintzberg (1984)

Mintzberg en su escrito describe claramente cada uno de los estados y la relación entre ellas para su hipótesis, sin embargo también define que la gran mayoría de las organizaciones pasan a través de estos estados en cualquier momento, siendo alguno de ellos más destacado que los otros.

En su artículo “El concepto de estrategia: 5 pasos para la estrategia”, Mintzberg presenta 5 definiciones de estrategia, así como la relación entre ellas (1987):

- Equivalente a un plan, logrando ser una guía para interactuar sobre una situación. La estrategia entonces puede tener dos características, la primera en donde puede realizarse tomando ventaja de las acciones sobre las cuales fue aplicada o si ellas fueros desarrolladas conscientemente para un propósito.

- Un patrón que se convierte en una conducta predeterminada a través del tiempo ejecutando una cadena de acciones, los cuales pueden aparecer diferente de un plan sin ninguna preconcepción³. De aquí que se mencione nuevamente el concepto de estrategia emergente tal y como lo ilustra en su gráfico:



Figura 2-5: Estrategias deliberadas y emergentes.

Fuente: Montoya (2009, pág. 31) tomado de Mintzberg (1987, pág. 14)

- Un patrón generalmente se enfoca en la decisión⁴, siendo ésta un ordenamiento de recursos (Montoya, 2010) que utiliza factores internos y externos, cuyo énfasis en el modelo evolutivo planteado por el autor, el agente logra aprender de sus expectativas y transferir a sus marbetes⁵ de ataque y defensa aquellos que puedan ser viables a su propia adaptación.
- Como una posición frente a su entorno y la relación con sus competidores, generando valor económico para la organización. Nótese de igual forma que podría llegar a existir una relación con las dos anteriores, ya que una posición puede darse a través de un plan o incluso a través de un patrón de comportamientos.
- Una perspectiva que orienta y proporciona coherencia, con una mirada hacia el interior de la organización.

³ Montoya enuncia claramente los tipos de estrategias (2010), según lo propuesto por Mintzberg e investigadores por otros colaboradores:

- Estrategia intencionada: con intención precisa en la organización, común a todos los autores, y debe haberse realizado tal y como se propuso.
- Estrategia emergente: proceso incremental de prueba y error, que sigue una serie de patrones, generando una acción sin intención.

⁴ Desde el enfoque evolutivo (Montoya, 2010): una decisión es un compromiso de recursos para la realización de una acción y que condensa una red de causalidades percibidas del agente.

⁵ En la elaboración de Holland citado por Montoya (2010), los marbetes facilitan y dirigen transacciones.

- Explícita desarrollada y ejercida con una intención para anticiparse a una decisión.

Aunque siempre existirá una relación entre ellas, también Mintzberg manifiesta que puede no existir ninguna, pero lo que sí es claro es que de alguna manera se complementan:

No todos los planes se vuelven patrones, no todos los patrones se pueden desarrollar según lo planeado, algunas tácticas son menos que posiciones, mientras que otras estrategias logran ser más que posiciones alcanzando ser perspectivas. Cada definición agrega un elemento importante a nuestra comprensión de la estrategia, de hecho nos anima a abordar preguntas fundamentales acerca de la organización en general. (1987)

En el 2003, Montoya en uno de sus artículos (Montoya & Montoya, 2003) menciona el direccionamiento estratégico como aquel que puede centrarse desde la coordinación hacia la toma de decisiones, y destacando a autores como Chekland se llega al problema del pensamiento estratégico como “holones” o a un “todo” con propósito definido. Sin embargo en su investigación se propone el enfoque metodológico de la figura 2-6:

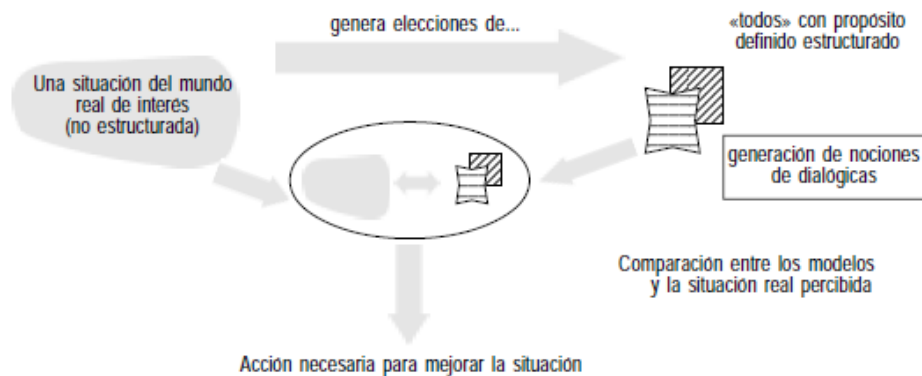


Figura 2-6: Despliegue del enfoque metodológico (Montoya & Montoya, 2003, pág. 83)

En donde una primera presunción de ese objeto de estudio es la toma de decisiones en una organización y estas a su vez consideran la combinación de elecciones, que le

permiten a la organización modificar su posición competitiva de acuerdo al entorno en el que se encuentren para sobrevivir.

Es como se concluye un punto de partida de estudio la organización relacionada con la toma de decisiones estratégicas. De aquí varios autores cobran un papel fundamental en el avance de este estudio tomando como base los primeros aportes realizados por la economía de la organización, la teoría clásica y contemporánea. Montoya en su recorrido ilustra las principales teorías, expositores de la época y posteriores, con real importancia dentro de la investigación propuesta en esta tesis.

Las organizaciones son creadas como resultado de la obligación de satisfacer necesidades existentes en la sociedad. Se constituyen entonces con el objetivo de transformar los recursos en productos y/o servicios que brinden satisfacción a sus clientes. Sin duda alguna para que una empresa sea exitosa, deberá emplear nuevos modelos de negocios en los que la innovación sea radical y constante. Tanto a nivel macro como micro se hace necesario cambiar de estrategia, definir la visión y misión y construir las bases para lograr verdaderas ventajas competitivas. (Montoya & León, 2004)

Esto abre las puertas para la investigación en gerencia de la innovación cuyo centro de atención son (Montoya & León, 2004) los productos, procesos, servicios y activos. Aquellos que se deben modificar según Beltrán citado en el mismo artículo son:

- Usuario o cliente: sus necesidades y expectativas definen las características del producto que la organización producirá para él.
- Producto: es la traducción de las necesidades del cliente en especificaciones.
- Proceso: etapas para transformar la materia prima en el producto deseado y generalmente incluye los procesos de apoyo, gerencial y operativo.
- Recurso: provee a la organización los insumos de calidad, cantidad, el momento y la forma optima para su transformación.

Sin embargo Mintzberg propiamente no concibe la estrategia como algo explícito, por el contrario, de acuerdo a la investigación realizada por Montoya (2010), Mintzberg argumenta: “*tal definición es incompleta para la organización y no es operacional para el investigador*”. Y lo que finalmente podría formar una estrategia sería una secuencia de decisiones consistentes en el tiempo, lo que complementa Montoya (2010) con la

estrategia evolutiva, creando mecanismos de aprendizaje por ensayo y error, o aprendizaje por representaciones anticipadas, redefinidas a partir de la retroalimentación.

¿Pero finalmente que es una decisión?

- *Son compromisos de recursos para la realización de una acción y que condensan una red de causalidades percibidas del agente* (Montoya, 2010).
- *Un compromiso hacia la acción* (Mintzberg, 1978).

Lo anterior permite que los agentes puedan anticipar los resultados de sus acciones según el modelo propuesto por Montoya con el ciclo entre estrategias deliberadas y emergentes (2010).

Siguiendo entonces la línea de investigación ya mencionada por Montoya (2010), Mintzberg clasifica una formación estratégica en el campo administrativo, que también cuenta con ciertos enfoques y de los cuales realiza simultáneamente sus propias críticas (1990):

- Planeación y posicionamiento: siguiendo premisas de pensamiento de consciente, estrategias simples, únicas y explícitas con las dificultades para hacer cualquier tipo de valoración medible, plantear estrategias realmente explícitas y poder separar la formulación de la ejecución.
- Adaptativo: la formación estratégica interactúa entre un ambiente dinámico y burocrático y durante periodos se puede seguir “regularidades diferenciadas” que ayudan a la comprensión general del proceso.
- Estrategias realizadas e intencionadas.
- La estrategia, como el conjunto de comportamientos consistentes y el cambio estratégico como: “la respuesta de la organización al cambio ambiental, restringido por el *momentum* de la burocracia y acelerado o retrasado por el liderazgo” (Mintzberg, 1978).

2.4. CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Los autores mencionados anteriormente tienen gran importancia en esta investigación, de acuerdo a los acontecimientos, cambios y estados financieros de UNE, quienes con sus

teorías propias, cubren algún periodo o tiempo en la conformación u ejecución de la compañía.

A continuación se resalta precisamente algunas de estas definiciones anteriormente estudiadas, que son fundamentales para tener en cuenta en este trabajo:

- La diversificación en productos y servicios, encontrando áreas y oportunidades de cambio, después de un estudio a nivel interno de la organización pueden ayudar a cumplir los objetivos propuestos o a redefinir estrategias (Ansoff, 1957).
- La estrategia tiene que ver con un modelo de estructura - desempeño, de acuerdo al estudio realizado por Montoya sobre las investigaciones de Porter (2010).
- Una manera operacional para entender la estrategia se asocia a considerar los recursos, capacidades, estructura, procesos, valores, decisión estratégica y cómo la estrategia conduce a los resultados (Montoya, 2010).
- La estrategia deliberada se tratará como patrón en un flujo de decisiones de acuerdo a lo propuesto por Mintzberg (1978) y mencionado por Montoya (2010):

[...] la formación de la estrategia se enfoca sobre un fenómeno tangible –el flujo de decisiones- y las estrategias se hacen entonces patrones observados en tales flujos. Añade el autor que tal definición requiere del estudio de flujos de decisión en las organizaciones sobre periodos de tiempo más o menos largos para detectar el desarrollo y rompimiento de patrones. Y además, que la investigación debería ser exploratoria y puramente inductiva, en lo posible.

Otras grandes aportaciones que se tendrán en cuenta en esta tesis, tiene como base las conclusiones realizadas después de su investigación acerca de las estrategias deliberadas y emergentes con una perspectiva evolutiva, dadas por Montoya en su tesis de grado doctoral, entre algunas:

- *El ejercicio formación de la estrategia, proveniente de procedimientos estandarizados y rutinas bien instituidas, puede hacer de la declaración de la estrategia una enunciación normativa, con pocas posibilidades de variación por sí misma (Montoya, 2010).*
- *La estrategia posibilita el ajuste entre la organización y su medio ambiente. Y tal estrategia suele comprenderse o bien como cierto contenido previamente*

pretendido o bien como un proceso preparado para favorecer un proceso evolutivo de ajuste. Sin embargo, cada ajuste genera ventajas que pueden traducirse en mejor desempeño, pero limitan el espacio de posibilidades de decisión para las organizaciones (Montoya, 2010).

- *Las estrategias deliberadas y emergentes parecen estar articuladas, de manera que la formación de la estrategia pueda explicarse desde un enfoque evolutivo (Montoya, 2010).*
- *Los enfoques evolutivos reconocen el trabajo pionero de la escuela cognitiva de Carnegie, y suelen reconocer a agentes y organizaciones como programados por rutinas, que economizan en su análisis de posibilidades, pero que pueden resultar anclados en las contingencias de su vecindad local (Montoya, 2010).*
- *Las aportaciones de Mintzberg poseen como virtud primordial, la de hacer posible el proceso de investigación sobre un objeto de estudio específico, relacionado con patrones en flujos de decisiones. Su destacado trabajo construye una tipología de estrategias deliberadas y emergentes que contribuyen a entender la estrategia como un patrón en un flujo de decisiones. Sin embargo, su trabajo no vincula estos tipos de estrategia con la posibilidad de algún tipo de evolución de las reglas de adaptación de los agentes para adaptarse, cosa que puede explicarse con el concurso de los sistemas complejos adaptables (Montoya, 2010).*
- *El asociar el concepto de estrategia con un patrón de flujos de decisiones, posibilita vincular la agenda de investigación de la estrategia de agentes y organizaciones con aportaciones de disciplinas sistémicas, con foco en las relaciones entre agentes y/o organizaciones y los patrones en los mismos (Montoya, 2010).*
- *La posibilidad de existencia de patrones permite un marco de análisis más completo para comprender si los procesos adaptativos son en realidad conexos o inconexos (Montoya, 2010).*

Una manera de percibir patrones está asociada a identificar acciones realizadas y verificar si estas acciones se repiten de manera consistente en diferentes periodos, lo que conduce a considerar la formación de patrones.

3. INVESTIGACIÓN UNE

Mediante una búsqueda de información exhaustiva, se logra recopilar información mensual y anual de los principales cambios que realizan algún aporte a esta investigación. Medios públicos tales como la revista mensual UNETE, Presentación anual de los resultados entregados ante el Concejo de Medellín e información publicada en periódicos y revistas reconocidas con artículos de interés, son las fuentes utilizadas para este análisis.

En este capítulo se encuentra la recopilación de los principales eventos, integraciones, alianzas, generación de reportes financieros, logros y retos, ampliación de infraestructura, participación en obras de responsabilidad social, etc., los cuales son presentados por secciones de acuerdo a las pautas que se han trabajado a lo largo de la conformación y consolidación del negocio, describiendo mes a mes información relevante. Finalizando cada sección, se puede encontrar el consolidado final sobre los cuadros resumen.

3.1. CONFORMACIÓN Y CONTINUIDAD

La conformación de UNE es el punto de partida de esta investigación y de acuerdo a la definición en su página:

En el año 2005, Empresas Públicas de Medellín, después de observar el entorno, analizar las señales de los clientes y determinar las posibilidades del negocio, replanteó el mercado de servicios públicos domiciliarios y configuró tres grupos estratégicos de negocio: Energía, Aguas y Telecomunicaciones. Cada uno muy diferente del otro, con dinámicas competitivas distintas y retos específicos. (Une, 2013).

En el desarrollo de este trabajo el lector podrá identificar periodo a periodo los cambios que la compañía ha realizado durante estos años de ejecución hasta el 2012. Dicha recopilación se muestra anual, con el fin de buscar precisamente patrones que logren

mostrar comportamientos de mercado y visualizar la reacción de los directivos frente a estas necesidades, analizar dichas decisiones y evaluar los resultados de las mismas.

3.1.1. Segundo semestre Año 2006 y Año 2007

Según información publicada en su página y evocando su historia, el primero de julio de 2006 se da origen a EPM telecomunicaciones S.A., constituyéndose como una empresa 100% publica, conformada por acciones como sociedad anónima, prestadora de servicios de comunicación y tecnologías de información. (Une, 2013).

En su primera edición la revista UNETE (EPM, 2007, pág. 3) muestra la conformación de su estructura organizacional compuesta según la tabla 3-1:

Gerencias	UEN Personas Desarrollo Corporativo Secretaria general Oficina de integración
Direcciones	Comunicación e Imagen Corporativa Filiales y Adquisiciones Control Interno
Vicepresidencias	Negocios Hogares Negocios Empresariales Negocios Internacionales Tecnologías de Información y Comunicaciones Finanzas y Administración Talento Humano y Desarrollo Organizacional Servicio al Cliente

Tabla 3-1. Estructura organizacional.

El resultado de su integración en este entonces tenía un objetivo claro y era poder ser parte de una reconfiguración del negocio para poder competir abiertamente con organizaciones globales, lo que la lleva a estructurar su fusión cuyo primer paso es la Integración operativa y organizacional con Orbitel y Emtelco (EPM, 2007, pág. 4), definiendo los beneficios de la tabla 3-2:

Comercial	Operacional	Organizacional
Unificación del portafolio, optimizando productos y servicios	Optimización de la parte económica que involucra las tres empresas	Conformación de una estructura fuerte para su participación en el mercado

Tabla 3-2. Beneficios

Las principales motivaciones entre las tres empresas eran las que se ilustran en la figura 3-1:

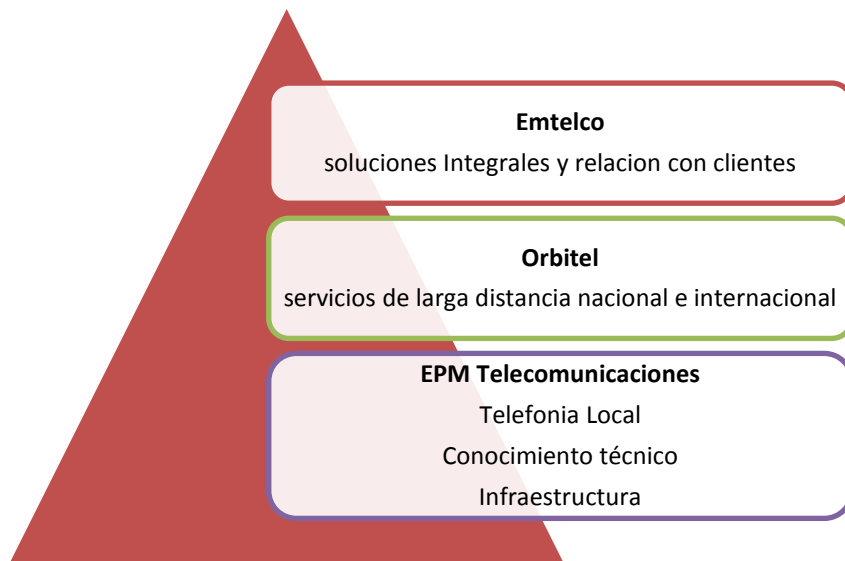


Figura 3-1. Motivación empresarial.

El vicepresidente en ese momento de servicio al cliente (UNE D. d., 2007, págs. 4,5) define las estrategias utilizadas en su conformación las cuales son de integración (incluyendo a Orbitel, Emtelco y Emtelsa) y comerciales.

Según la dirección de publicidad y marca, liderado en ese momento por Maria Victoria Wiesner las fechas más importantes de la fusión son:

“La escisión del negocio de telecomunicaciones de Empresas Públicas de Medellín tenía una fecha definida que era el 10 de julio de 2006. El nombre UNE como la marca para EPM Telecomunicaciones estaba definido desde finales de 2005, pero

sólo desde marzo de 2006 se comenzaría a trabajar el diseño final del logo símbolo. [...] El 4 de julio de 2006 todo el país amaneció vestido de la marca UNE. [...] El 9 de julio salió al aire la campaña en televisión nacional que informaba sobre el lanzamiento de la marca sombrilla UNE [...]. El 16 de julio se presentó la campaña de UNE Hogares y UNE Empresas y el 23 del mismo mes salieron las primeras campañas de Hogares que anunciaban una nueva manera de atender el mercado, con la estrategia de empaquetamiento, entregando como marca lo que prometía: ofrecer todos los servicios de telecomunicaciones en una sola compañía.” (UNE D. d., 2007, pág. 5)

Se nombró un día D (el 1 de agosto) el cual definía la puesta en marcha en temas operativos y de cara a cliente con ejecución de procesos que involucraba las tres empresas bajo una razón social. De esta forma es como:

Atendiendo a los imperativos estratégicos definidos por EPM, el primero de agosto de 2007 se produce la integración operativa, comercial y organizacional con Orbitel y parte del patrimonio escindido de Emtelco, empresas 100% propiedad de UNE. Para continuar con el proceso de consolidación nacional, UNE compra el porcentaje de participación que le hacía falta para ser dueños 100% de Emtelsa en Manizales, adquiere las cableras Promisión de Bucaramanga y Costavisión de Cartagena e integra comercialmente las filiales de telecomunicaciones (Une, 2013).

Después de un año de lanzamiento de UNE, con el consultor CIAC Internacional, realizó un estudio de la marca cuyo énfasis se centra en el significado de la marca:

- *Colombiana: tiene un ideal de país y un propósito de unión. Somos la empresa de telecomunicaciones más colombiana.*
- *Global: con cobertura, visión y competitividad para el mundo.*
- *Integradora: conecta sentimientos, mensajes, personas, productos y servicios.*
- *Idealista: es joven y soñadora*
- *Simple: construye “un mundo más simple” que resuelve las necesidades de sus clientes.*
- *Múltiple: ofrece todos los servicios de telecomunicaciones para hogares, personas y empresas. Es flexible y dinámica.*
- *Visionaria: se adelanta a su tiempo. Soñó un futuro y va por él.*

- *Optimista: cree en sí misma y en sus posibilidades.*
- *Inteligente: sus productos responden a las necesidades de consumo de sus clientes. Es estratégica para ofrecer valores agregados.*
- *Innovadora: evoluciona conforme a las necesidades del mundo.*
- *Cómoda: hace más fácil la vida de sus empleados y sus clientes.*
- *Sólida: cuenta con el respaldo de EPM y ahora también con la experiencia de las empresas integrada (UNE D. d., 2007, pág. 16)*

El presidente en ese entonces Alejandro Ceballos, realiza el cierre 2007 con la agrupación que se identifica en los resultados generales de la figura 3-2.

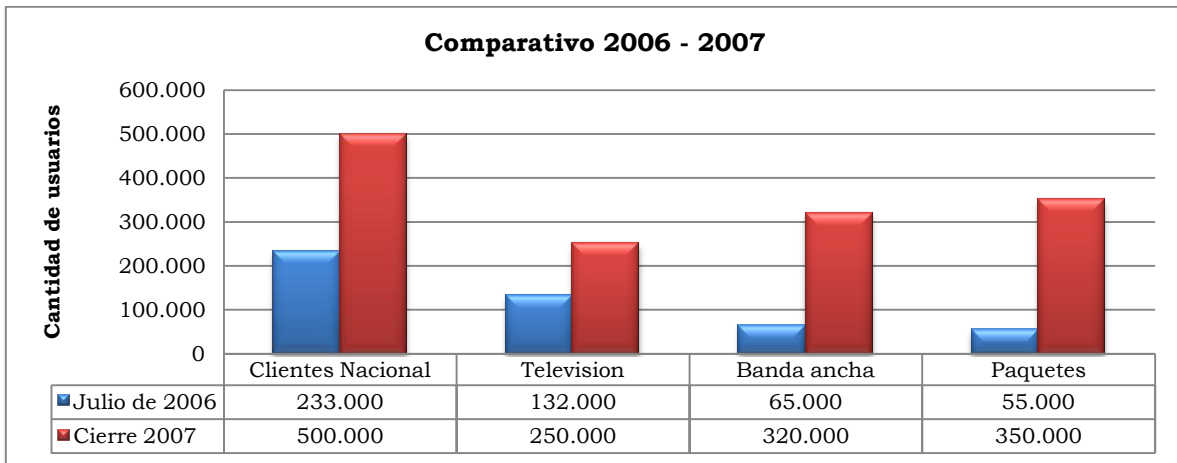


Figura 3-2. Comparativo 2006 – 2007, elaboración propia con base en la Revista Únete (2007, págs. 2,3)

La tabla 3-3 detalla aquellas acciones, logros y cambios que ha tenido que afrontar la organización en este primer periodo de ejecución durante su primer semestre de operación en el 2006:

Responsabilidad social	
Nombre del proyecto	Objetivos principales
Economía Solidaria con generación de empleo	
Teléfonos públicos adaptados para limitados auditivos y sin cobro	
Programas para usuarios suspendidos por falta de pago	Llama paga Ampliación del plazo de desconexión Continuidad para recibir llamadas en caso de suspensión

Participación en conceptualización e implantación de Medellín Digital	Educación Emprendimiento Gobierno en línea
Plan de conectividad Maestros en línea	
Parques Biblioteca	Medellín la más educada
Desarrollos en Infraestructura	
Capacidad de plataforma de accesos xDSL	38.192
Ampliación de plataforma en puertos de cable modem	76.000
Compra de terminales cable modem	55.590
Extensión de red HFC y cableado en oriente cercano	
Implementación y puesta en operación del IDC (Internet Data Center)	
Ampliación de proyectos de redes en edificios y urbanizaciones	
Asuntos regulatorios	
Aprobación de prórroga licencia de televisión por suscripción y Expansión de cubrimiento CNTV en Bogotá, Barranquilla, Cartagena y Bucaramanga	
Cumplimiento de normas de propiedad intelectual ley 603	
Consolidación del negocio	
Integraciones	EPM Telecomunicaciones, Orbitel y Emtelco
Reestructuración organizacional	Unidades de Negocio planteadas: Hogares Empresarial: Corporativo y Comunicaciones para el crecimiento y la Competitividad (PYMES) Internacional Personas
Apoyos externos	Firma Mckinsey para temas de estrategia, organización e integraciones
Fases de la integración	Conocimiento de empresas Preparación y definición de Lineamientos Estructuración del plan de integración

Tabla 3-3. Tabla resumen año 2006.

La figura 3-3 ilustra el comportamiento de participación en el mercado en el año 2006:

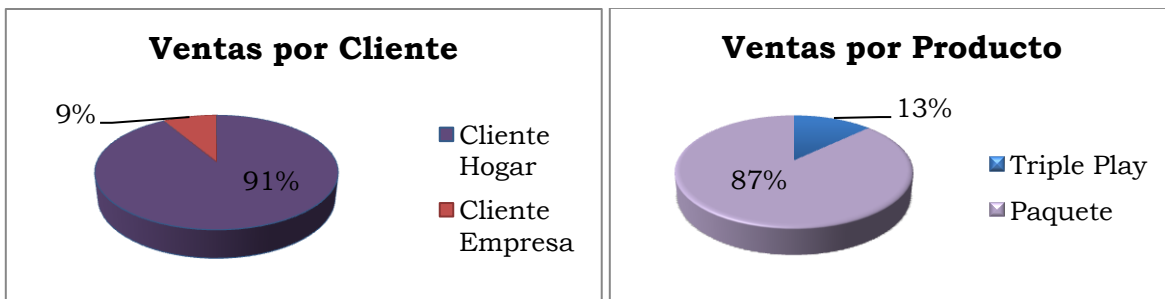


Figura 3-3. Ventas por Cliente y Producto 2006

Finalmente el resumen de los principales eventos y conformación durante el 2007, se describen en la tabla 3-4:

Grupo Directivo			
Presidente		Alejandro Ceballos Zuluaga	
Vicepresidente de Tecnología de Información y Comunicaciones	Sergio Restrepo Moreno	Gerente UEN Personas	Omar Enrique Mira Madrid
Vicepresidente Servicio al cliente	Álvaro León Vélez Blandón	Gerente Desarrollo Corporativo	Ana María Calle López
	Christian Toro Ludeke	Directora de Control Interno	Alicia Calderón Gallego
Vicepresidente de Talento Humano y Desarrollo Organizacional	Jorge Mario Arango Restrepo	Director de Filiales y Adquisiciones	Rodrigo Ignacio Ferreira Londoño
Vicepresidente de Negocios de Hogares	John Jairo Marín López	Director de Comunicaciones e Imagen Corporativa	Oscar Ignacio Velásquez Johnson
Vicepresidente de Negocios Empresariales	Maria Claudia Caicedo Pachón	Secretaria General	Maria Isabel Vanegas Arias
Vicepresidente de Negocios Internacionales	Juan Guillermo Vélez Ospina		
Producto por Negocio			
Personas	Hogares	Empresariales	Negocio Internacionales
Tarjetas prepago, Telefonía pública, Centros Integrados de Telecomunicaciones, Internet Kids, Internet play.	Telefonía Fija, Internet y TV por suscripción, Telefonía Móvil, Larga Distancia, Hogar Seguro, Portabilidad Wimax,	Productos especializados o de mayor complejidad	Operadores de telecomunicaciones licenciados en Colombia. Inmigrantes Latinos a través de planes larga distancia y sistemas prepago. Carriers Internacionales
Estados Financieros			
Concepto		Total	
EBITDA		\$ 456 millones	
Ingresos operacionales efectivos		\$ 1,12 billones	
Estrategia por Unidad de Negocio			
Hogares	Se trabajaron nuevas ofertas como: Internet Kids, Internet play, Hogar seguro, Paquetes de telefonía móvil		
Empresariales	Renovación del contrato Registradora Nacional, Municipio de Medellín, Gobernación del Atlántico, Universidad de Antioquia. Implementación del primer proyecto de integración orientado a clúster		
Negocios Internacionales	Autorización de la DIAN para la operación de tráfico internacional en Zona Franca - Rionegro. En Estados unidos con extensión de cobertura a 14 estados. En España realización de acuerdos de movilidad con Orange y Vodafone.		

Desarrollos en Infraestructura
Responsabilidad social
Teléfonos públicos adaptados para limitados auditivos y sin cobro. Y se continuará para llevar la estrategia a Cartagena, Bucaramanga, Cali, Bogotá, Barranquilla.
Programas para usuarios suspendidos por falta de pago por lo cual se dará mayor fuerza a la estrategia de Llama paga
Participación en conceptualización e implantación de Medellín Digital en temas de Educación, Emprendimiento con sensibilización en TIC, Investigación y desarrollo y Gobierno en línea
Plan de conectividad Maestros en línea
Aulas abiertas
Parques Biblioteca en la búsqueda de Medellín la más educada
Consolidación del negocio
Unidades de Negocio planteadas: Personas, Hogares, Internacional, Comunicaciones para el crecimiento y la Competitividad C2 (Corporativo) y C3 (Pymes)
Se adquirió la totalidad de la participación accionaria en poder de otros socios de Emtelsa en Manizales. Se adquirieron las compañías de televisión por cable Costavisión y TV Cable Promisión. Con EPM Bogotá, ETP y Edatel, se adelantaron acercamientos para buscar acuerdos e integrar estrategias, marcas y ofertas comerciales. Se adelantó un proceso para vincular un socio estratégico a Colombia Móvil, resultado de este análisis se seleccionó a Millicom como compañía pública.
Premios y logros
Calificación AAA emitida por la firma Duff & Phelps de Colombia
Resolución CRT 1763 - Cargos de Acceso a Redes Fijas y Móviles, logrando orientar la regulación expedida, con el fin de obtener ahorros en costos
Resolución CRT 1720 - Nuevos Códigos de Operador para Larga Distancia y Sistema de Prescripción, manteniendo el esquema tradicional de marcación
Se adelantaron acciones de cabildeo tendientes a incidir en las definiciones regulatorias de otros temas como la obtención de un descuento en la contraprestación por el uso del espectro para WiMAX
Búsqueda de Acciones Jurisdiccionales favorables
Retos
Consolidación de la oferta a nivel nacional
Explotación del mercado a nivel internacional
Retención de clientes actuales y captura de nuevos
Estrategia de expansión nacional

Tabla 3-4. Tabla resumen año 2007.

Los productos durante este año que fueron transversales a las unidades de negocio se detallan en la figura 3-4:

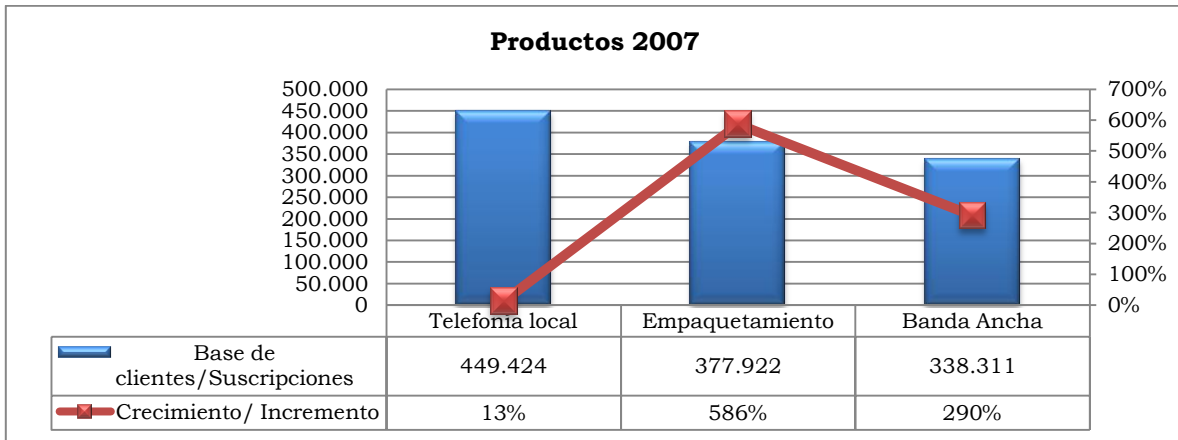


Figura 3-4. Productos 2007

En este primer periodo de conformación, la búsqueda u objetivo principal se centra en incursionar en el mercado actual, potencializando los productos y servicios de su conformación, pero a su vez haciendo el estudio propuesto por Ansoff de producto y mercado, que son posteriormente descritos en las cuatro principales estrategias corporativas definidas en el capítulo 4.

3.1.2. Año 2008

A inicios del 2008 se habla de Cambio y cultura organizacional (UNE D. d., 2008, págs. 2,14,15), así como lemas de Servicio, los cuales serán la única ventaja competitiva.

Durante este año se pone en marcha el sistema de gestión integral *Mente Activa*, en donde se pretende alinear todos los procesos, infraestructura, estructura organizacional y recursos humanos bajo la misma estrategia corporativa.

Para el 15 de abril se posesiona como nuevo presidente de la compañía Horacio Velez de Bedout, cuyas principales responsabilidades se centran en *“el fortalecimiento del servicio al cliente, inversión tecnológica para responder al exigente mercado y consolidación de una cultura corporativa Fuerte”* (UNE D. d., 2008, págs. 5-7). Este a su vez, expone su apreciación frente al estado actual de la compañía y lo que espera de ella:

Con mi llegada no quiero hacer más estudios, pues hay suficientes para tomar decisiones y el día a día es más importante que la planeación que ya tenemos en el

mediano y largo plazo. Las ideas creativas que aporte el grupo directivo deben ser aplicables a la realidad, por eso todos debemos tener un conocimiento muy claro de las posibilidades de los grupos operativos. Respecto a la competencia local tenemos algunas ventajas, pero no tenemos mucha capacidad en el Viejo Caldas, no hemos entrado en profundidad en Bucaramanga y la costa atlántica, y aún Cali está pendiente. En los temas tecnológicos tenemos problemas que debemos enfrentar rápidamente, hay que reconocer que existen debilidades en las plataformas y tenemos que mejorarlas. (UNE D. d., 2008, págs. 5-7)

Y frente a la competencia es importante resaltar que el foco es el cliente, por lo cual se afrontará con una fuerza humana colectiva y con actitud agresiva, para lo cual el presidente espera de UNE, en ese momento es:

“En Colombia hay un duopolio, por un lado, los españoles y por otro, los mexicanos. Necesitamos nuevas tecnologías y capital. Los cambios no son inmediatos, pero sí podemos trabajar paralelamente, sin descuidar lo más importante que es darle apetencia y valor a esta empresa. No nos podemos preocupar por los ajustes, hay que enfilar el proceso, volverlo más rápido y apretar ciertos temas corporativos y otros del negocio. Tenemos que trabajar para que esta empresa no pierda valor, y al contrario gane cada día, pero eso depende de nosotros. De esta manera, debemos enfocarnos en ser mejores cada vez más y analizar cuáles son las mejores opciones para seguir creciendo. Por eso, no hablamos de vender la empresa, sino de fortalecerla con un socio estratégico para que seamos más grandes. Es una evaluación que puede tomar un año y medio. Durante 2008 vamos a trabajar para integrar y sincronizar los procesos.” (UNE D. d., 2008, págs. 5-7)

Es de esta forma como comienza a nivel interno liderado por la Vicepresidencia de Talento humano y desarrollo organizacional, el proyecto Cultura UNE, con el fin de fortalecer los valores corporativos y la alineación del desempeño individual con los objetivos organizacionales, tomando acciones como:

- Implantar modelo por competencias en todos los grupos de la organización.
- Diseñando un sistema de gestión de desempeño individual.
- Fortalecimiento de dirección sobre los directivos de la empresa.
- Campaña de formación y comunicación para una única cultura organizacional.

Con todas las estrategias y la nueva dirección, para el nuevo año se tiene los siguientes retos (UNE D. d., 2008, pág. 18):

- Ejecución de la estrategia
- Una sola cultura UNE
- Consolidación de servicio al cliente
- Innovación.
- Plan de retención clientes
- Ingresar a nuevos mercados
- Integración de sistemas de información.
- Fortalecimiento de comunicación interna

En el sector corporativo, se desarrollan proyectos de outsourcing tales como el programa de Modernización del Transito de Medellín, cuyos aliados principales son SITT y CIA S.C.A., convirtiéndose UNE en aliado tecnológico de la Secretaria de Transporte y Transito de Medellín. (UNE D. d., 2008, págs. 8-10).

Los conceptos como la MEGA (meta estratégica grande y ambiciosa) marcan el camino a seguir de la compañía y se centra en:

Ser la empresa integrada de telecomunicaciones más competitiva del país y alcanzar unos ingresos en el 2011 de USD 1.185 millones. Se define a dónde se quiere llegar, luego cómo se va a lograr y por último, cuál será el aporte de cada uno para la construcción de la Mega. (UNE D. d., 2008, págs. 12,13)

En Julio del 2008 se habla de un posicionamiento nacional, ofreciendo servicios integrales de Banda Ancha, televisión, telefonía, movilidad y larga distancia, así como la primera que ofrecerá al mercado televisión interactiva IP (UNE D. d., 2008, págs. 6,7):

En la oferta comercial a cliente Hogar se destaca:

- Servicio como parte fundamental
- Mayores velocidades, menor precio

Para cliente corporativo:

- Soluciones integrales
- Relación con productos de terceros

- Mejoras en productos básicos
- Conocimiento del cliente

En cualquier caso implica:

- Soluciones en primer contacto
- Creación de oficina virtual
- Estrategia de atención: los mejores en servicio

Para dar continuidad a los proyectos mencionados por Talento Humano y con el fin de consolidar una sola cultura UNE, se anuncia el estudio del clima organizacional (UNE D. d., 2008, págs. 7,8) con la participación del 50% de los empleados escogidos aleatoriamente, a través del consultor Cincel Ltda. La metodología a utilizar es:

- Realizar un diagnostico inicial
- Identificar aspectos positivos y negativos
- Diseñar y ejecutar plan de mejoramiento

La gestión por competencias también desarrollada bajo el mismo programa empresarial, definió en acuerdo con los directivos *“aquellos roles determinantes para el cumplimiento de sus objetivos”*. Una segunda etapa del proyecto es identificar como esta cada empleado en esta evaluación, para que finalmente en una tercer etapa se puedan tomar las acciones de mejora con el que cada persona pueda alcanzar el nivel esperado (UNE D. d., 2008, págs. 7,8).

En la misma edición, se muestra la participación de 200 empleados en las ciudades de Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla en un taller con la metodología PEST *“Con el objetivo de que este trabajo refleje la realidad de cada regional, se conozcan cuáles son las oportunidades y amenazas que tiene cada una frente a estos aspectos, y se puedan tomar decisiones con una mirada global y particular de la empresa.”* (UNE D. d., 2008, págs. 12,13). De este taller se concluyeron 280 temáticas que impactan la empresa y que serán tenidas en cuenta en la toma de decisiones futuras.

La vicepresidencia de negocios internacionales cuenta con las filiales Orbitel Cinco Telecom Corp. en Estados Unidos y Orbitel Telecomunicaciones Latinoamericanas en España, y durante este año lanza su nueva filial en zona franca Orbitel Servicios Internacionales -OSI-. Cada una de estas filiales cuenta con su propia dirección

administrativa, pero supervisada con una dirección operativa en Medellín. (UNE D. d., 2008, pág. 15)

Para construir un plan de mejoramiento acorde con los procesos actuales en la compañía, se realiza auditoria al sistema de gestión integral utilizando el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). *“El sistema de gestión integral de UNE contempla el plan de mejoramiento de los procesos como un mecanismo que permite encontrar mejores formas de hacer lo que hoy hacemos y así cumplir mas efectivamente con la estrategia corporativa”* (UNE D. d., 2008, pág. 5). Esto será mostrado a través de acciones correctivas, preventivas o mejoras sobre los procesos actuales.

A finales de agosto de este año se unifica en una sola Vicepresidencia Hogares y Personas que hasta el momento venían trabajando de forma independiente (UNE D. d., 2008, pág. 14).

Se realizan planes de innovación con investigadores y académicos de algunas universidades en Medellín, cuyo foco principal es trabajar sobre las necesidades de los clientes buscando siempre soluciones rápidas y concretas *“con un programa de investigación se busca que el capital de conocimiento en sistemas de comunicación, redes, seguridad, software, sistemas embebidos, inteligencia de negocios, procesos de señales e imágenes y autogestión y control, sea aplicable a los sectores de la salud, el trabajo y la educación”*. (UNE D. d., 2008, págs. 8,9)

Para el 2008 después de todo el trabajo realizado, se obtuvieron los siguientes logros (UNE D. d., 2008, pág. 2):

- Consolidación nacional con la integración de tres empresas
- Empaquetamiento de internet con televisión
- Premio entregado por Frost & Sullivan (por su estrategia comercial, satisfacción al cliente y liderazgo en el sector de las telecomunicaciones)
- V premio iberoamericano de ciudades digitales
- Participación de UNE en la Asamblea general de la OEA
- Desarrollo de ciudades como Medellín Digital,
- Avance en las filiales internacionales.

- Inclusión de los valores corporativos: FARITO (foco en el cliente, agilidad, responsabilidad social, innovación, trabajo en equipo, orientación a los resultados)
- Para el 2009 queda un gran trabajo por hacer en el control del gasto.

Y para este año se tiene mayor crecimiento de suscriptores en televisión, cuyas estadísticas de productos e instalaciones se logran identificar en la las figuras 3-5 y 3-6:

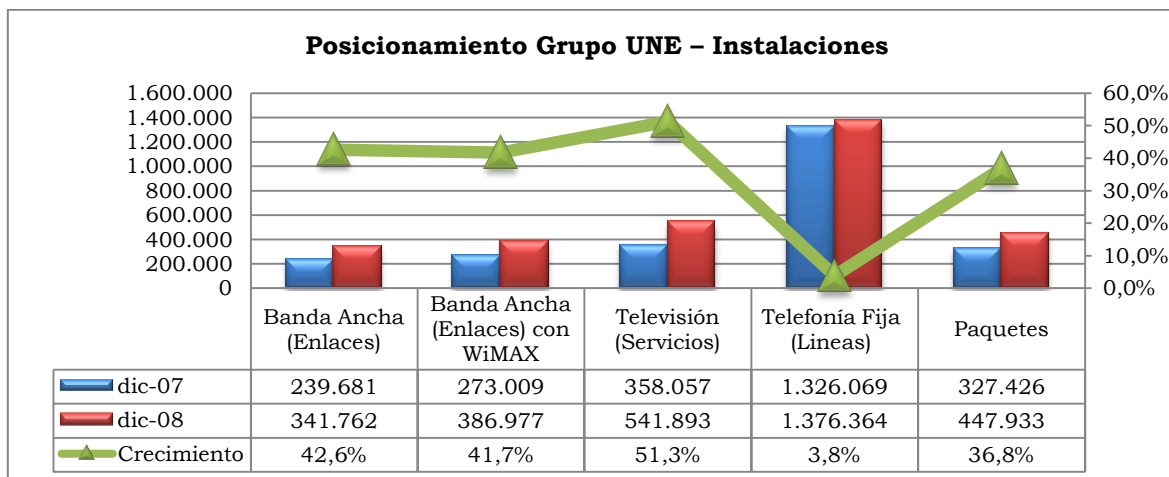


Figura 3-5. Posicionamiento Grupo UNE – Instalaciones 2008, elaboración propia con base en Informe de Gestión UNE (2008, pág. 4).

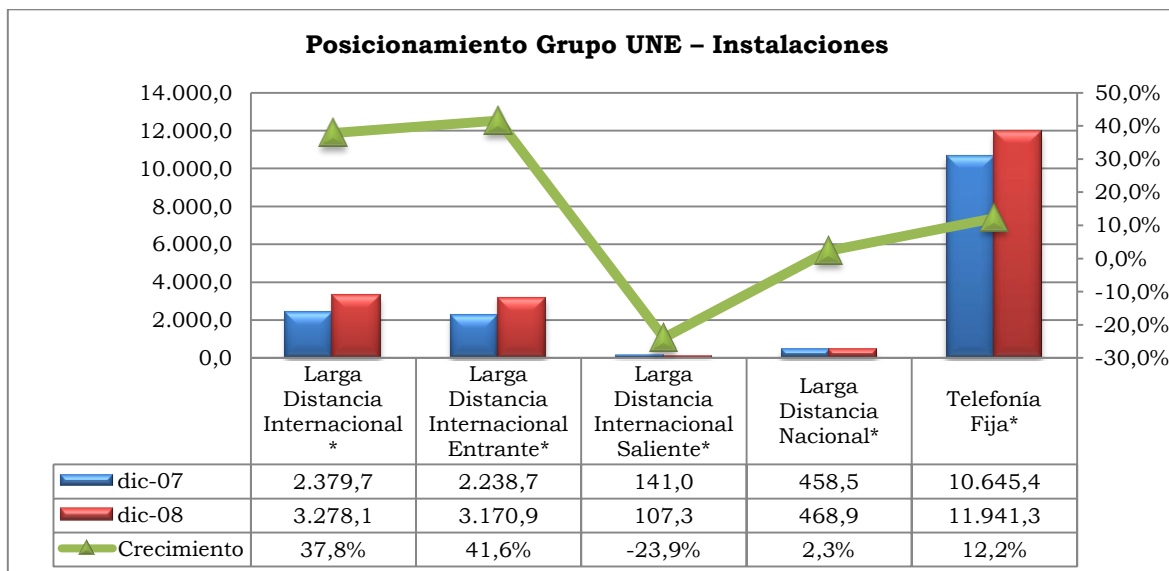


Figura 3-6. Posicionamiento Grupo UNE – Instalaciones Larga Distancia 2008, elaboración propia con base en Informe de Gestión UNE (2008, pág. 5)

En resumen, la tabla 3-5 presenta el detalle de las principales acciones, logros y cambios que ha tenido que afrontar la organización durante el 2008:

Cambios en el Grupo Directivo			
Presidente	Horacio Vélez de Bedout		
Producto por Negocio			
Hogares y Personas	Pequeñas y Mediana Empresa	Negocio Internacionales	
No tienen cambios con respecto al año anterior			
Temas generales transversal a las UEN			
Aumento de participación en el mercado de Televisión por suscripción, pasando del 16,4% al 18,7%. En el tráfico de Larga Distancia pasó del 44% al 61%.			
Estrategia por Unidad de Negocio			
Hogares y Personas	Paquetes con televisión, banda ancha y la telefonía ilimitada en 10 ciudades de Colombia. Y participes con la única oferta de TV Interactiva		
Corporativo	Estrategias de renovación, ampliación y venta cruzada con un 20% de penetración de nuevos productos en estos clientes. Contribuir con el Sector Gobierno.		
Pequeñas y Mediana Empresa (Pymes)	Aumento de la cobertura con fuerza de ventas presencial en 30 localidades con el incremento de velocidades en banda ancha 30.000 empresas se beneficiaron en Medellín, Manizales y Pereira, para un crecimiento en Banda Ancha Empresarial, que permitió alcanzar una penetración del 41% en Medellín		
Negocios Internacionales	Operación de tráfico internacional en la zona Franca de Rionegro; en España se firmó el acuerdo con Vodafone para comenzar a prestar servicios como operador de movilidad virtual y en USA, se consolidó la distribución de nuestros productos a 25 Estados y se lanzaron nuevos productos destinados a México y resto de Centroamérica.		
Desarrollos en Infraestructura			
Proyecto de modernización red de acceso en Medellín, para acercar la FO a los clientes con distancias no mayores a 500 mt			
Responsabilidad social			
Tarjeta grupo EPM-UNE			
Servicios de telecontacto para personas con discapacidad auditiva			
Telefonía social que incluye: Telefonía gratuita, Llama y paga para desconectados, llamadas en teléfonos suspendidos			
Servicios de telecomunicaciones con tarifa especial: Plan Profesores y Plan Emprendedores			
Participación en conceptualización e implantación de Medellín Digital, realizando Aportes económicos al proyecto			
TV por suscripción sin ánimo de lucro			
Consolidación del negocio			
Se logra consolidación con presencia nacional con la integración de Costavisión, Emtelsa y Promisión, y se adelantan los pasos para la compra de activos y clientes de Visión Satélite, para ampliar presencia en Cali y de igual forma se inició del proceso de integración comercial con ETP, EPM Bogotá y EDATEL			

Firma de convención colectiva con los sindicatos de la organización (SINTRAEMSDES y SINPRO)
Se comienza con la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), con el fin de implementar, operar, hacer seguimiento, revisar, mantener y mejorar la seguridad de la información, lo cual incluye políticas sobre la observancia de las normas de propiedad intelectual y derechos de autor
Premios y logros
Ratificación de calificación AAA emitida por la firma Duff & Phelps de Colombia
2008 Latin America Best Broad Band Service Provider of the Year” otorgado por Frost & Sullivan
premiada por Superbrands en la disciplina del branding por ser una de las más importantes del país, generando sentimientos y emociones, así como beneficios a sus clientes
Retos
Consolidación de la oferta a nivel nacional a través de la extensión del portafolio de productos de UNE a todas las plazas
innovación en la creación de servicios
optimización y racionalización de los procesos y costos
Explotación del mercado a nivel internacional
cumplimiento del Plan de Negocios aprobado con las metas establecidas de generación de valor y EBITDA

Tabla 3-5. Tabla resumen año 2008

El 2008 es un año de proyecciones y necesidad de nuevos clientes, lo que conlleva a un plan de expansión a nivel nacional, este paralelo se enuncia en la estrategia de diversificación propuesta por Ansoff y detallada en el próximo capítulo 4.

3.1.3. Año 2009

Para este año comienza un despliegue de fuerza para atacar especialmente el mercado pymes “*canal adecuado, cliente adecuado*” donde el cliente logre percibir facilidad y cercanía para adquirir servicios con un acompañamiento permanente. Las tácticas son: mezcla de canales de venta, canales de venta especializados, canal telefónico, canales de venta alternos, acompañamiento. (UNE D. d., 2009, pág. 7)

Igualmente se sigue con la estrategia de expansión a nivel Nacional en integraciones con Costavisión en Cartagena, ampliando el mercado de internet banda ancha, telefonía y televisión (UNE D. d., 2009, pág. 10).

A continuación se enuncian las principales cifras que enmarcan esta consolidación en cuanto a expansión, estrategia y planes:

- *En 2008 la Compañía logró una mayor participación en el mercado nacional, sus ingresos operacionales aumentaron 38% frente al año anterior, y se adelantaron acciones estratégicas en servicio al cliente, modernización de la red y ampliación de infraestructura. (UNE D. d., 2009, pág. 12)*
- *Se emprendieron acciones en las áreas de servicio al cliente, modernización de la red de acceso y ampliación de capacidad en la infraestructura nacional e internacional. (UNE D. d., 2009, pág. 12)*
- *Fortalecimiento nacional con la integración de Costavisión, TV Cable, Promisión y Emtelsa. (UNE D. d., 2009, pág. 12)*
- *En agosto de 2008 nuestra Empresa se ubicó como el operador con mayor tráfico en llamadas de Larga Distancia Internacional entrantes, con un promedio de 255 millones de minutos. (UNE D. d., 2009, pág. 12)*
- *Para septiembre ya habíamos aumentado nuestra participación en el mercado de Televisión por suscripción al pasar de 16,4% a 18,7% con la transacción sobre los clientes e infraestructura de Visión Satélite en Cali. (UNE D. d., 2009, pág. 12)*
- *Con un crecimiento de 21,6% desde diciembre de 2007 hasta septiembre de 2008, UNE alcanzó el liderazgo nacional en Internet con 411.363 conexiones. (UNE D. d., 2009, pág. 12)*
- *En Hogares los ingresos mensuales se incrementaron en 21%, sin haber realizado aumentos de tarifas, para terminar 2008 con unos ingresos por \$771.773 millones. (UNE D. d., 2009, pág. 12)*
- *Colombia un país digital, logramos impactar más de 110 municipios con servicios de conectividad en más de 300 instituciones educativas, 10 telecentros, 70 estamentos judiciales y 100 entidades públicas. (UNE D. d., 2009, pág. 12)*
- *Al concluir el año, 604 entidades sin ánimo de lucro se beneficiaron con el servicio gratuito de Televisión por suscripción. (UNE D. d., 2009, pág. 12)*
- *El año pasado se implementó “Mente Activa”, nuestro propio Sistema de Gestión Integral para fortalecer los procesos de la Organización. El resultado neto al cierre del ejercicio ascendió a 185.000 millones de pesos, con lo cual se cumplió en 105% el presupuesto. (UNE D. d., 2009, pág. 12)*

- *En 2008 UNE obtuvo la ratificación de la calificación AAA emitida por la firma Duff & Phelps de Colombia, lo que ha permitido garantizar la confianza del sector financiero hacia nuestra Compañía. (UNE D. d., 2009, pág. 12)*
- *Fuera del territorio nacional UNE firmó un acuerdo con Vodafone para comenzar a prestar servicios como operador de movilidad virtual en España, mientras que en EE.UU. aseguramos la distribución de nuestros productos en 25 estados y el lanzamiento de otros más destinados a México y el resto de Centroamérica. (UNE D. d., 2009, pág. 12)*

El resultado de la pre auditoría externa realizada por Bureau Veritas arroja los siguientes resultados en cuanto a fortalezas y acciones de mejora que debe emprender la compañía: (UNE D. d., 2009, pág. 13):

Fortalezas

- Compromiso de la alta gerencia y toda la organización.
- Mejoramiento del sistema actual
- Gestión de riesgos.
- Infraestructura tecnológica como soporte.
- Atención de clientes y gestión de quejas y reclamos.
- Grado de satisfacción de clientes.

Acciones de mejora

- Definir proceso estándar para administrar proveedores
- Medir indicadores de acuerdo a lo planeado.
- Analizar resultados
- Tomar y evaluar las acciones correctivas

Lo que conlleva a realizar acuerdos con el consultor externo Everis Colombia tomando como foco los procesos relacionados con la eficiencia operativa y el aseguramiento de ingresos. Dicha empresa realizaría un entregable con el diagnóstico y plan futuro. *“Como resultado de la visita de los consultores, UNE recibirá informes sobre ganancias rápidas (ajustes que se pueden efectuar sobre la marcha), la detección de fugas de ingresos, un diagnóstico de los procesos operativos y la infraestructura tecnológica que los soporta, y un plan de acción”* (UNE D. d., 2009, pág. 12). Y Junto con el consultor KPMG, UNE define las estrategias para el proyecto continuidad del negocio, cuya finalidad es conocer cómo

actuar ante eventos críticos de tecnología, tales como: recuperación de desastres, recuperación tecnológica, planes de comunicación en crisis, manejo de emergencias, operación en sitio alternativo y recuperación del negocio (UNE D. d., 2009, págs. 12,13).

Une certificó su sistema de gestión integral con las normas ISO 9001 y NTCGP 1000, así como la certificación ISO 27001 al sistema de seguridad de la información. De igual forma se consolida en el primer semestre con el informe entregado por la CRT ilustrado en la figura 3-7 (UNE D. d., 2009, pág. 2):



Figura 3-7. Reporte de la CRC (UNE D. d., 2009, pág. 3).

Como resultado de los análisis realizados, se crea el proyecto Los Mejores en Servicio, cuyos Logros para este año son (UNE D. d., 2009, págs. 16,17):

- Implantación y puesta en producción de solicitudes de servicio para atenciones, quejas y reclamaciones de todas las ofertas, productos y servicios. (Septiembre 2008).
- Implantación y puesta en producción de solicitudes de servicio para reparaciones (daños) de todas las ofertas, productos y servicios. (Agosto 2009).
- Integración de la información del cliente en una sola aplicación. (Septiembre 2008).
- Implantación y puesta en producción de la funcionalidad e-Channel para la administración de los canales de ventas (fase I). (Abril 2009).

- De igual manera, se realizó la sensibilización y capacitación “Los mejores en servicio” a dos mil personas de las áreas directamente impactadas; trabajo continuo que se realiza desde el nacimiento del proyecto
- Ahorro de costos por pago de administración en servicios por reclamos y manejo de actividades en Siebel 6.0.
- La puesta en producción de la fase I (atención quejas y reclamos) ha permitido la disminución de tiempos de atención al cliente presencial de doce minutos que teníamos en 2008, a siete minutos en este año; y una disminución de tiempos de atención al cliente en contact center, de 347 segundos en 2008, a 334 en este año.
- Mayor control y seguimiento de la gestión y cumplimiento de actividades asignadas al grupo.
- Disminución de los tiempos de atención a la fuerza comercial desde el *pool* en 45 minutos/día y en la línea de soporte a canales de dos minutos por llamada.

Y en términos generales con todo el trabajo realizado, para este año los logros obtenidos son (UNE D. d., 2009, págs. 2-18):

- Presencia en el mercado con nuevos productos como internet móvil, BA por demanda.
- Nuevo portafolio con Beta 3
- Operador móvil virtual en España.
- Liderazgo de UNE en banda ancha.
- Adquisición de infraestructura y clientes de Visión Satélite en Cali y alianza en Barranquilla a través de infraestructura con Promitel.
- Certificación de procesos de calidad y seguridad de la información.
- Participación en programas de interés social como Medellín Digital, Territorios Digitales UNE
- Los Premios Portafolio 2009 otorgaron mención de honor a UNE en la categoría de Servicio al Cliente.
- Participación en proyectos como Ruta N.

A continuación las figuras 3-8 y 3-9 consolidan el resultado del 2009 en cuanto al posicionamiento de UNE vs las Instalaciones realizadas y su comportamiento para larga distancia:

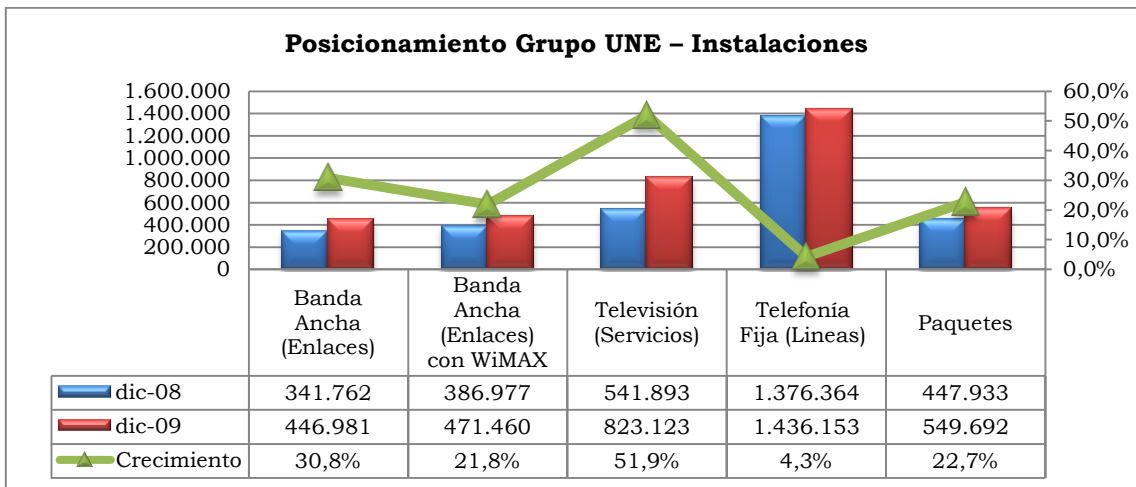


Figura 3-8. Posicionamiento Grupo UNE – Instalaciones 2009, elaboración propia con base en Informe de Gestión UNE (2009, pág. 6)

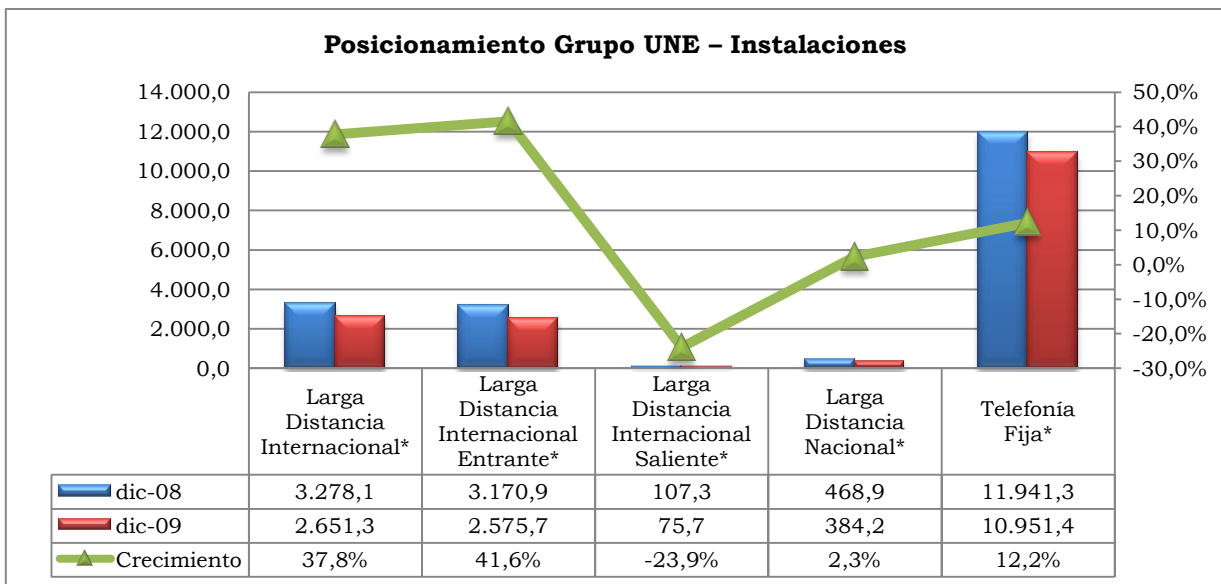


Figura 3-9. Posicionamiento Grupo UNE – Instalaciones Larga Distancia 2009, elaboración propia con base en Informe de Gestión UNE (2009, pág. 7)

Siendo consecuentes con el trabajo realizado, los retos propuestos para el 2010 se consolidan en (UNE D. d., 2010, pág. 2):

- Ser el número uno en internet y ser la primera en televisión.
- Trabajar en la productividad y rentabilidad

- Consolidarse como empres nacional
- Participación en el cumplimiento del Compromiso social
- Conseguir la sostenibilidad en el largo plazo

Siguiendo la secuencia de cada capítulo, en la tabla 3-6 se presenta el resumen del periodo año 2009:

Grupo Directivo (no hay cambios este año)			
Presidente	Horacio Velez de Bedout		
Producto por Negocio			
Hogares y Personas	Corporativo	Pequeñas y Mediana Empresa	Negocio Internacionales
No tienen cambios con respecto al año anterior			
Temas generales transversal a las UEN			
Se realizan mejoras sobre la interfaz de IPTV más amigable y con nuevas funcionalidades del servicio			
Desarrollo de la primera fase del envío electrónico de factura			
Estrategia por Unidad de Negocio			
Hogares y Personas	IPTV como oferta innovadora y estrategias de empaquetamiento		
Corporativo	UNE se posiciono como lider en la implementación de proyectos de territorios digitales. El 65% de las grandes empresas fueron clientes con alguna solución. UNE atiende más de 800 clientes entre clientes corporativos y servicios.		
Pequeñas y Mediana Empresa (Pymes)	Medellín ciudad Clúster, servicios básicos de Telefonía y ToIP, troncal SIP y conmutador virtual IP. Profundización en los gremios de asociaciones, cámara de comercio, etc., para llegar a micros, pequeñas y mediana.		
Negocios Internacionales	España: OCL con crecimiento del 24% y 5000 clientes, participación en el mercado con tarjetas prepagadas. Estados Unidos: CTC con crecimiento del 16% principalmente en tarjeta prepagada, y el 64% en canal on-line. Realiza operación comercial con Canadá. Colombia: OSI interconexión con todos los operadores internacionales.		
Desarrollos en Infraestructura			
Proyecto de modernización red de acceso en Medellín, para acercar la FO a los clientes con distancias no mayores a 500 mt Estabilización del servicio de telefónico IP			
Responsabilidad social			
Tarjeta grupo EPM-UNE			
Servicios de telecontacto para personas con discapacidad auditiva			
Telefonía social que incluye programas de: Telefonía gratuita, Llama y paga para desconectados, Llamadas en teléfonos suspendidos			
Servicios de telecomunicaciones con tarifa especial: Plan Profesores y Plan Emprendedores			
Participación en conceptualización e implantación de Medellín Digital con Aportes económicos al proyecto			
Internet publico en parques De los deseos y pies descalzos			

Territorios digitales ampliación a 22 departamentos y 2420 instituciones conectadas bajo el nombre de Tecnología con Corazón
TV por suscripción sin ánimo de lucro
Copa UNE Barrios Hermanos en prácticas sanas de recreación y deporte
Se constituyó el Convenio Ártica, en conjunto con las principales universidades de la ciudad de Medellín
Ruta N como centro de innovación y negociación del municipio de Medellín
Colombia como un país digital : impactando más de 110 municipios, con servicios de conectividad en más de 300 instituciones educativas, 10 telecentros, 70 estamentos judiciales y 100 entidades públicas
Premios y logros
Única empresa en Colombia que ofrece Internet, BA, Televisión, Telefonía local, larga distancia, internet móvil con un solo operador
En marzo, UNE fue Anfitrión Tecnológico en la Asamblea del banco Interamericano de Desarrollo BID
Certificación en ISO9001:2008 y NTCGP1000:2004 para el sistema de gestión de la calidad
Primera en el país de obtener ISO/IEC 27001:2005 de Certificación del sistema de gestión de seguridad de la información
Ratificación de calificación AAA por parte del Comité técnico de calificación de Fith Ratings Colombia SA.
Puesto 28 en el ranking de las 100 compañías más importantes del país
Mención de Honor en la categoría de servicio al cliente en la entrega de premios Portafolio
Retos
Consolidación de la oferta a nivel nacional a través de la extensión del portafolio de productos de UNE a todas las plazas
innovación en la creación de servicios
optimización y racionalización de los procesos y costos
Explotación del mercado a nivel internacional
cumplimiento del Plan de Negocios aprobado con las metas establecidas de generación de valor y EBITDA

Tabla 3-6. Tabla resumen año 2009.

Desde el 2008 a la fecha, se comienzan a consolidar las unidades de negocio, definiendo en cada una de ellas mecanismos de penetración en el mercado (Ansoff) y delimitadas en la estrategia de las 5 fuerzas de Porter. Dicho análisis se podrá encontrar al detalle en el capítulo 4.

3.1.4. Año 2010

El 2010 es un año en el cual se aplican las estrategias y sugerencias de los consultores contratados durante los años anteriores. Como algunos entregables iniciales mostrados por el proyecto de productividad, se anuncian cambios sobre la estructura, ya que se

requieren de roles y responsabilidades diferentes (UNE D. d., 2010, págs. 6,7) proponiendo 5 frentes de trabajo descritos en la tabla 3-7:

Eficiencia Operativa	Procesos asociados a la operación
Aseguramiento de Ingresos	Valora el nivel de riesgo de pérdidas de ingreso y es un proceso continuo.
Desarrollo de la oferta comercial	Revisión de la planeación y ejecución de la oferta comercial así como los roles de quienes deben participar
Acompañamiento arquitectura TI	Revisar los sistemas que apoyan la operación, con el referente que siguen otras empresas de telco TMforum, bajo el estándar de NGOSS
Revisión de la estructura Organizacional	Las características de los procesos ameritan roles y responsabilidades diferentes.

Tabla 3-7. Frentes de trabajo.

De igual forma estos cambios permiten estructurar la presentación de los estados financieros en acuerdo con la casa matriz EPM y según la NIIF (normas internacionales de información financiera), para lo cual se espera sea alcanzado en el 2012 (UNE D. d., 2010, págs. 12,13).

Como un gran hito para la compañía, UNE gana la subasta del permiso de uso de 50MHZ ya que puede ofrecer a partir de este momento servicios de internet móvil y contenidos audiovisuales de cuarta generación para seguir con la estrategia de consolidación nacional (UNE D. d., 2010, pág. 3).

Y para continuar con las acciones definidas en la MEGA, este año se toman como base otros elementos a tener en cuenta:

- *Imperativo Estratégico: identificar las prácticas de consumo de las personas y empresas para generar propuestas que las satisfagan, potenciar el negocio desde la integración y racionalizar nuestras inversiones de capital". (UNE D. d., 2010, pág. 16)*
- *Configuración: nos organizamos como Unidades Estratégicas de Negocio Hogares y Personas, Pymes, Corporativo e Internacional, colocando al servicio de las ofertas de valor de cada uno de los negocios, las licencias, accesos (fijos y móviles), redes y activos. (UNE D. d., 2010, pág. 16)*

- *Lineamientos Estratégicos: Crecer y mantenerse en el mercado, Consolidar el mercado del negocio Corporativos, Desarrollar el mercado del negocio Pymes y Garantizar la efectividad empresarial para la Estrategia. (UNE D. d., 2010, pág. 16)*
- *Política de Gestión Integral: es la guía que reúne lo necesario para orientar con éxito las acciones y poder cumplir con lo que UNE se propone. Es el compromiso con los valores corporativos. (UNE D. d., 2010, pág. 16)*
- *Valores Corporativos: Foco en el cliente, Agilidad, Responsabilidad Social Empresarial, Innovación, Trabajo en Equipo y Orientación a Resultados. (UNE D. d., 2010, pág. 16)*

Lo cual permite definir los Objetivos Estratégicos corporativos siguiendo el BSC (balanced scored card) como:

- *Perspectiva Financiera:*
 - *Lograr ingresos.*
 - *Mantener el margen Ebitda.*
 - *Generar valor.*
 - *Generar valor social.*
- *Perspectiva Clientes y Mercado:*
 - *Satisfacer los clientes.*
 - *Crecer por encima de la industria.*
 - *Crecer y mantenerse en el mercado.*
 - *Consolidar el modelo del negocio Corporativo.*
 - *Desarrollar ofertas para agrupamientos.*
- *Perspectiva Operativa:*
 - *Garantizar la efectividad empresarial.*
 - *Garantizar la estructura de costos acorde con el modelo de negocio.*
- *Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo:*
 - *Desarrollar una cultura basada en valores. (UNE D. d., 2010, pág. 18)*

Y definiendo una “fórmula” para ganar que se difunde en todas las unidades de negocio que debe cubrir todos los procesos transversales de la compañía (UNE D. d., 2010, pág. 18):

- Ser una empresa de mercadeo y ventas del orden nacional con presencia internacional.
- Crear diferenciación en los servicios para no competir por precios.
- Innovar en las ofertas comerciales.
- Profundizar en el conocimiento del cliente.
- Fortalecer sinergias internas.
- Respalda las ofertas comerciales con una marca cercana.
- Potenciar el talento humano y mejorar permanentemente la productividad empresarial.

Lo anterior, tiene un enfoque humano para se aplica a los procesos actuales, sin embargo esto se tiene que reflejar con la oferta comercial, la cual se describe según la figura 3-10:



Figura 3-10. Oferta comercial (UNE D. d., 2010, pág. 9).

Dado que lo anterior no puede ir en contra de las funciones realizadas por todos quienes conforman el grupo empresarial, se invitó al conferencista español Salvador Garcia para hablar sobre el cambio, cuyo foco de exposición fue la dirección por valores:

La Dirección por Valores es un nuevo enfoque y técnica de gobierno en las organizaciones basada en la formulación y aplicación participativa y coherente de sus valores en el día a día. Los valores han de constituir un triple equilibrio mutuamente sinérgico entre valores éticos, pragmáticos y emocionales. Va más allá de la Dirección por Objetivos y la Dirección por Instrucciones para atribuir SENTIDO a la conducta de alto rendimiento profesional. Por supuesto, los valores de la empresa se han de aplicar de forma coherente en su estrategia, en su estructura organizativa, en su imagen externa e interna, en sus procesos de trabajo, en sus políticas de personas y muy importante, en sus estilos de liderazgo ejemplares. (UNE D. d., 2010, pág. 10).

Las acciones estratégicas tomadas, se logran evidencias ratificando a UNE como la compañía que cuenta con la mayor cantidad de suscriptores de banda ancha según la figura 3-11:

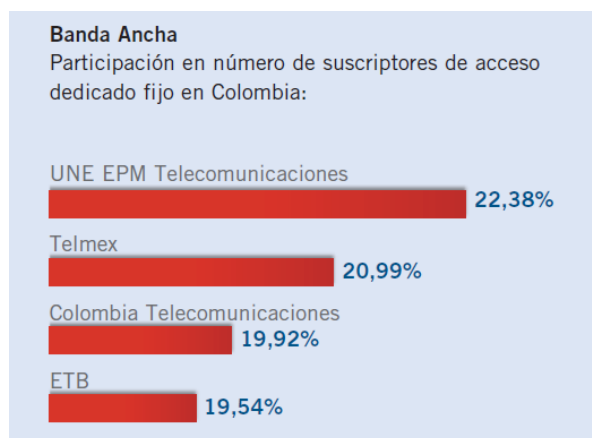


Figura 3-11. Cantidad de suscriptores banda ancha (UNE D. d., 2010, pág. 3).

Y la política de responsabilidad social se desarrolla con base en tres pilares tales como (UNE D. d., 2010, págs. 3-20):

- Aporte a proyectos del país: con programas como Territorios Digitales, Medellín Digital, Ruta N, Fundación EPM y Red de Bibliotecas.

- Iniciativas Económicas y Sociales: como la motivación al desarrollo y competitividad de las pymes. Eventos en la ciudad: BID, IX Juegos Suramericanos de Medellín, Elecciones presidenciales 2010. Tarjeta de financiación social EPM. Televisión gratuita para entidades sin ánimo de lucro.
- Gestión ambiental: terrazas verdes la principal iniciativa con recubrimiento natural. Factura web. Practicas ofimáticas para el uso eficiente de recursos energéticos
- Dentro de la compañía: estabilidad laboral y beneficios para empleados.

La eficiencia operativa se diseña en soluciones móviles con un proceso de referenciación de compañías nacionales e internacionales como O-I en Brasil o Comcast en Estados Unidos, para los técnicos de reparaciones e instalaciones, con el fin que puedan tener una comunicación en tiempo real para notificar o ser notificados de cualquier cambio en la agenda, citas o ubicación geográfica (UNE D. d., 2010, pág. 12).

De igual forma uno de los principales cambios para administrar cada uno de los procesos definidos, se identifica al dividir el país en 4 zonas de trabajo: Norte, Noroccidente, Sur, Centro, a lo que se le llama modelo organizacional regional cuyos principales objetivos son (UNE D. d., 2010, pág. 2): *“Unificar el mando en la región y Contar con presencia local y representatividad externa.”*

Esta decisión está tomada pensando en las siguientes ventajas: estructura formal para soportar la región, permite definir una figura responsable de cada función, muestra grupos funcionales que pueden dimensionarse de acuerdo al volumen de trabajo, sinergia con áreas administrativas.

Debido a los anteriores cambios y en la búsqueda de potenciar las fortalezas humanas en un ambiente de dialogo para afrontar los nuevos retos, es invitado el conferencista emergente Lotfi El-Gandhour, con áreas de investigación en fuerza interior, creatividad, incertidumbre, riesgo, ilusión y diversidad para motivar dichas acciones en el equipo de trabajo. (UNE D. d., 2010, págs. 6,7). Siguiendo las tres competencias que acompañan los valores corporativos, descritas en la figura 3-12:

Valores	Competencia
Foco en el cliente + Innovación	Servicio
Orientación a resultados + Agilidad	Logro
Trabajo en equipo + Responsabilidad Social Empresarial	Colaboración

Figura 3-12. Valores corporativos vs Competencias (UNE D. d., 2010, pág. 12).

Y los retos sobre los que se concentrará todo el esfuerzo humano para el 2011 son (UNE D. d., 2011, págs. 2-4):

- Generar valor
- Ser primeros en Internet y segundos en TV
- Mayor tráfico de llamadas nacional e internacional
- Ser la compañía N Play (convergencia total en todos los servicios).
- Mantener el empleo de sus colaboradores
- Aportar tecnología a la reconstrucción del país en acuerdo con el MinTIC

Estos retos estarán apalancados por tres pilares:

1. Crecimiento de ingresos en el 12% con base en 4 estrategias:
 - a. Ingresar en movilidad
 - b. Conquistar la plaza de Bogotá (ya que representa el 50% de los negocios, ocupa el octavo puesto en el escalafón de mejores ciudades, en América latina ocupa el sexto lugar de las ciudades más pobladas y cada vez se consolida como una de las más atractivas para vivir y hacer negocios.)
 - c. Consolidar mercado en Barranquilla y Cali
 - d. Mantener mercado en Medellín
2. Alcanzar ventas por más de un billón setecientos mil millones de pesos.
3. Aumentar el EBITDA por un valor mayor a los 470.000 millones de pesos (crecimiento del 5.6%)

Finalmente para este año se muestra el crecimiento de accesos en cuanto a usuarios y larga distancia en las figuras 3-13 y 3-14:

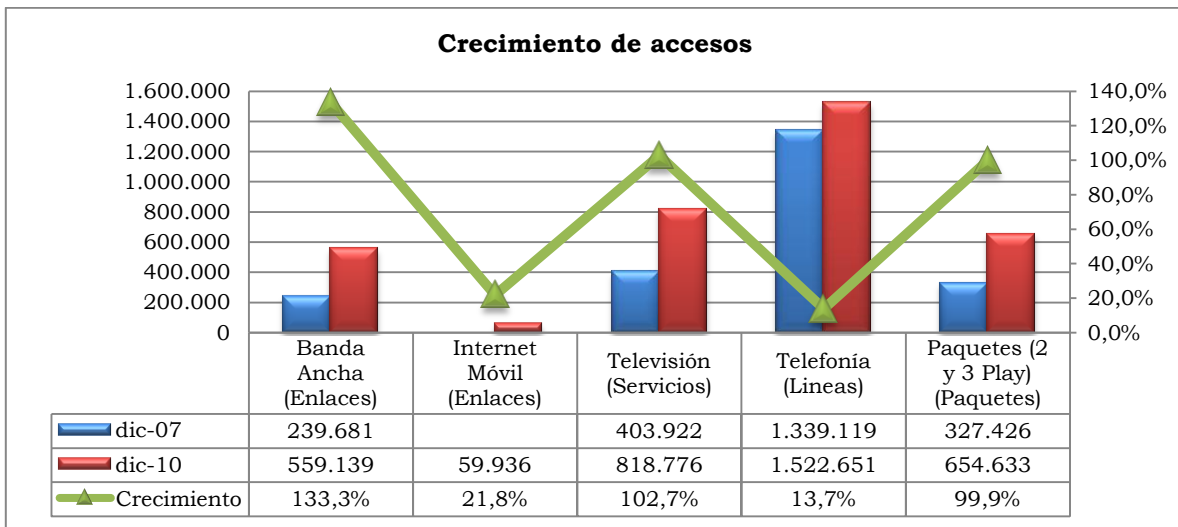


Figura 3-13. Crecimiento de accesos desde el 2007, elaboración propia con base en Informe de Gestión (2010, pág. 2)

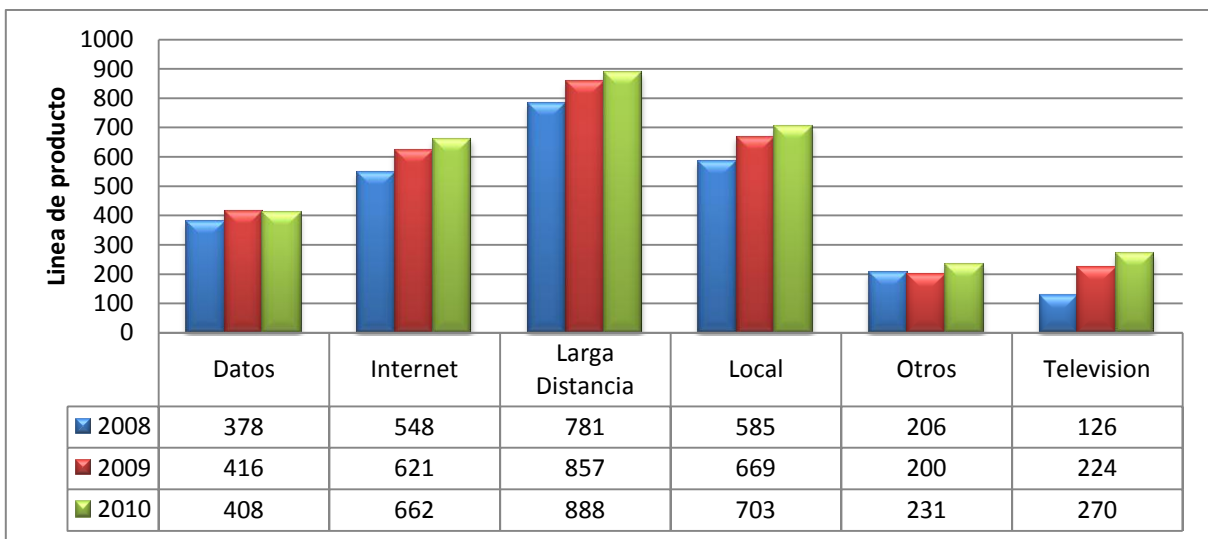


Figura 3-14. Crecimiento de clientes corporativos por línea de servicio, elaboración propia con base en Informe de Gestión (2010, pág. 20)

En resumen, la tabla 3-8 detalla las principales acciones, logros y cambios que ha tenido que afrontar la organización durante el 2010:

Grupo Directivo	
Presidente	Horacio Velez de Bedout
Producto por Negocio	
No se tienen cambios en este periodo	
Temas generales transversal a las UEN	
Se define atención separada y distintiva de los segmentos Pymes y Corporativo	
Incorporar servicios móviles de banda ancha por medio de tecnologías de cuarta generación	
Estrategia por Unidad de Negocio	
Hogares y Personas	Se presenta satisfacción al cliente en un 82,2%
Corporativo	Entrega de soluciones especializadas en el sector Gobierno en seguridad gestionada, gestión documental, mesa de ayuda, BCP - Continuidad de Negocio, Videoconferencia. Estrategias de renovación, ampliación y venta cruzada con un 20% de penetración de nuevos productos en estos clientes.
Pequeñas y Mediana Empresa (Pymes)	Creación de esta nueva UEN. Aumento de la cobertura con fuerza de ventas presencial en 30 localidades. Con el incremento de velocidades en banda ancha 30.000 empresas se beneficiaron en Medellín, Manizales y Pereira, para un crecimiento en Banda Ancha Empresarial, que permitió alcanzar una penetración del 41% en Medellín.
Negocios Internacionales	Operación de tráfico internacional en la zona Franca de Rionegro; en España se firmó el acuerdo con Vodafone para comenzar a prestar servicios como operador de movilidad virtual y en USA, se consolidó la distribución de nuestros productos a 25 Estados y se lanzaron nuevos productos destinados a México y resto de Centroamérica
Desarrollos en Infraestructura	
<p>Proyecto de modernización red de acceso en Medellín, para acercar la FO a los clientes con distancias no mayores a 500 Km.</p> <p>Se construyeron 110.486 home pass nuevos para las redes Híbridas Fibra Coaxial.</p> <p>118.694 puertos en DSLAM. Se adelantaron adecuación para el piloto "triple play" en Bogotá, para ofrecer servicios de voz, datos y Televisión en 100 edificios de Barranquilla.</p> <p>Se ampliaron 10 Gbps en el anillo central de fibra óptica y 70 en el anillo de la red a la Costa.</p> <p>Nuevo nodo de Internet en Cartagena.</p> <p>Refuerzo de cabeceras para ampliar la capacidad de canales en IPTV.</p> <p>Migración de redes HFC Docsis 2 a Docsis 3 para ampliar las capacidades de navegación a los clientes hasta 30Mbps.</p> <p>Gestión de alarmas con el "gestor de gestores". Actualización tecnológica en servicios móviles.</p>	
Consolidación del negocio	
A finales de diciembre se cerró contrato con Cable Unión, Cable Vista (Global TV) y Media Commerce	
Responsabilidad social	
Tarjeta grupo EPM-UNE	
Servicios de telecontacto para personas con discapacidad auditiva	
Telefonía gratuita, Llama y paga para desconectados, llamadas en teléfonos suspendidos	
Servicios de telecomunicaciones con tarifa especial: Plan Profesores y Plan Emprendedores	
Participación en conceptualización e implantación de Medellín Digital, realizando Aportes económicos al proyecto	
Internet publico en parques De los deseos y pies descalzos	
Territorios digitales ampliación a 22 departamentos y 2420 instituciones conectadas	

TV por suscripción sin ánimo de lucro
Se constituyó el Convenio Ártica, en conjunto con las principales universidades de la ciudad de Medellín
Colombia como un país digital, impactando más de 110 municipios, con servicios de conectividad en más de 300 instituciones educativas, 10 telecentros, 70 estamentos judiciales y 100 entidades públicas
Premios y logros
Implementando el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información basado en la Norma ISO/IEC 27001
Implementación del Sistema de Gestión Integral para la Empresa, fundamentado en la Ley 872 de 2003 y el Decreto 1599 de 2005
Participación en el proyecto de ley que contempla el reconocimiento del déficit entre contribuciones y subsidios en el período de vigencia de la Ley 812 de 2.001 e incluye el compromiso del Ministerio de Comunicaciones de asignar recursos para ampliación en la cobertura de banda ancha en estratos bajos
Elaboración de un nuevo modelo para los servicios de TVPC (tv por suscripción) que hoy corresponden al 10% de los ingresos brutos
Aprobación de una modificación de la normativa sobre Plan Vallejo de Servicios que permitirá la aplicación de beneficios tributarios para telecomunicaciones y servicios de TIC
Resolución CRT 2058 de 2009
Conservar numeración de servicios semiautomáticos de información y operadora de larga distancia en numeración
Retos
Consolidación de la oferta a nivel nacional a través de la extensión del portafolio de productos de UNE a todas las plazas
Innovación en la creación de servicios
Optimización y racionalización de los procesos y costos
Explotación del mercado a nivel internacional
Cumplimiento del Plan de Negocios aprobado con las metas establecidas de generación de valor y EBITDA
Ofertas con opciones de movilidad
Gestión de alianzas para la expansión de redes, implementación de contenidos y otros componentes de la oferta
Hogares y personas adecuará sus ofertas para hacerlas más rentables.
Pymes utilizará el concepto de agrupamientos para optimizar inversiones y gastos.
Internacional buscará en los subsectores de mayor valor la larga distancia internacional.
Corporativo trabajara en la atracción y retención de clientes de valor para mantener servicios con buen ARPU

Tabla 3-8. Tabla resumen año 2010

Siguiendo con el mismo periodo en cuestión (2008 – 2011), anualmente se han definido retos específicos que cada unidad de negocio logra consolidar junto con la estrategia corporativa. Esto a su vez concuerda con las razones mencionadas por Montoya para marcar una posición competitiva en el sector, que según Porter están descritas en su modelo de las 5 fuerzas. Dichas razones son mencionadas en el próximo capítulo.

3.1.5. Año 2011

Los retos propuestos en años anteriores y los resultados de los consultores, hacen que se desarrollen nuevos proyectos dentro de algunos procesos actuales tales como la nueva cadena de aprovisionamiento, lo que conlleva a tomar como referencia la asesoría de aliados como HP, Oracle y TecnoCom (UNE D. d., 2011, pág. 3). Así como también convenios con Cisco para TV Digital (Portafolio, 2011).

Para este año se publican los resultados de la evaluación realizada durante el 2010 por Ipsos Napoleón donde se destaca a UNE como una de las mejores compañías de Colombia. Conclusiones de este estudio fueron (UNE D. d., 2011, págs. 16,17):

- Responsabilidad social, visión y liderazgo, fueron los factores que mayor peso tienen.
- Con mejor reputación califican la compañía sus empleados y proveedores.
- UNE como empresa importante a nivel nacional.

Se desarrollan conferencias con Allison Cerra, vicepresidente de mercadeo de una de las multinacionales líderes en la industria de las comunicaciones, ilustrando algunas conclusiones como:

- *Colombia está a la altura de países europeos en materia de conectividad y UNE está a la vanguardia de la tecnología en nuestro país. (UNE D. d., 2011, pág. 3)*
- *Es fundamental asumir que los desafíos de la movilidad impactan a todas las áreas de la compañía. (UNE D. d., 2011, pág. 3)*
- *Debemos adoptar nuevos estándares de mercadeo, grandes puntos de presencia, tiendas virtuales de aplicaciones y venta de terminales. (UNE D. d., 2011, pág. 3)*
- *Debemos abrir ventanas en nuestras redes para que los desarrolladores nos ayuden a explotar nuestros recursos. (UNE D. d., 2011, pág. 3)*

Y este año, tomando una pausa en el camino se resume la gestión realizada durante los 5 primeros años de conformación, agrupada en 5 grandes ítem (UNE D. d., 2011, págs. 2-6):

1. Crecimiento con la gente y para la gente, con acciones como la implementación del modelo de gestión de desempeño para todos los cargos, ejecución del programa desarrollo de directivos, en convenio con el SENA se formaron técnicos es

instalación y mantenimiento de redes, entrega de beneficios a los empleados por más de 61.000 millones, se adecuaron las sedes de Santillana, Buga, Bucaramanga y Bogotá.

2. Crecimiento de la tecnología integrando las filiales de UNE, Orbitel, Emtelco, Emtelsa, Costavisión, Promisión, Visión Satélite, modernizando la red de acceso e implantación de dispositivos móviles para los técnicos de reparaciones e instalaciones, ratificando a UNE como el principal operador de América Latina en IPTV (TV interactiva), obteniendo en subasta el espectro de 2.5Ghz para el uso de tecnologías como 4G, implementando conexiones directas con proveedores de contenido y de cachés para reducir el consumo de canal internacional.
3. Aportar más allá del negocio, siendo aliados de iniciativas como Vive Digital, Territorios digitales, Área Digital, Ruta N y Alfabetización Digital, obteniendo el premio del sello de oro de responsabilidad ambiental, con la participación en el plan prosperidad social y creando campañas internas para concientizar en materia ambiental.
4. Crecer en lo que mejor se sabe hacer, con la conformación de la Vicepresidencia de Mercados Pymes, consolidando el sector del gobierno con la Vicepresidencia de Mercados Corporativos, realizando empaquetamiento de servicios (telefonía, TV, banda ancha, larga distancia e internet móvil), recibiendo grandes reconocimientos en la gestión de servicio al cliente como el galardón de Frost & Sullivan, Premio a la mejor empresa en el día mundial de internet, mención de honor en los premio Portafolio y premio Superbrands a la marca UNE y con el lanzamiento como operador móvil virtual en España.
5. Seguir creciendo con la adquisición de Emtelsa, Promisión, Costavisión, Telefónica de Pereira y EPM Bogotá, una estructuración del modelo Organización Regional, implementando el proyecto de Productividad, siendo proveedores tecnológicos en eventos como la Asamblea del BID en 2008, la Asamblea General de la OEA en 2008 y los Juegos Suramericanos en 2010.

Dicha gestión se muestra en la figura 3-15 cuyos resultados fueron:

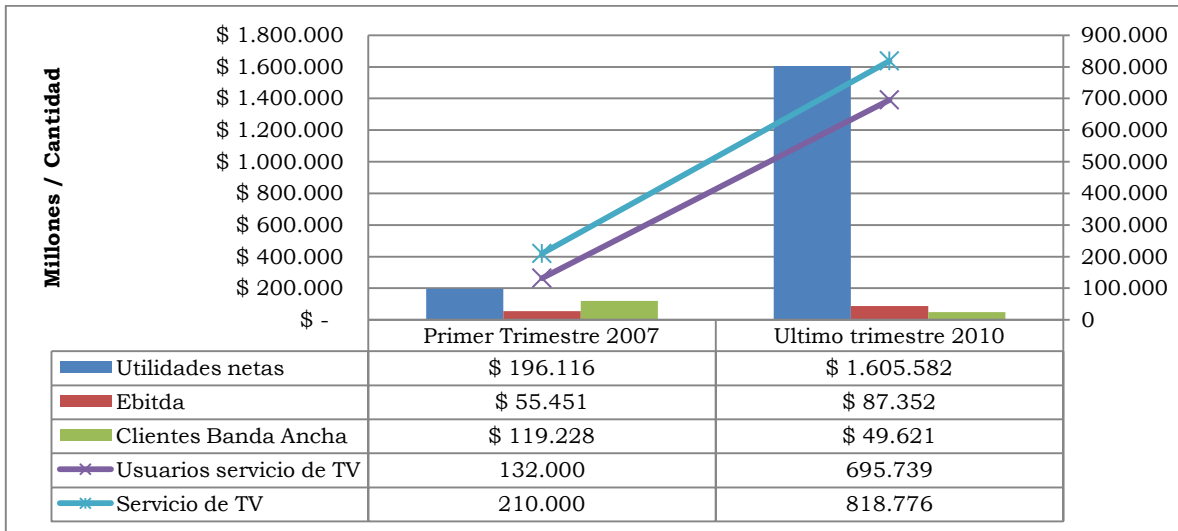


Figura 3-15. Comparativos 2007 – 2010, elaboración propia con base en la Revista Únete (2011, pág. 5).

Adicionalmente se ejecutan procesos y creación de nuevas políticas para facilitar la entrega de presupuesto y planeación financiera a través de la herramienta BPC-SAP (Business Planning and Consolidation) que involucra desde la captura o recolección de datos hasta la ejecución de rubros, proceso de análisis financiero, modelación de hipótesis, y elaboración de proyecciones financieras (UNE D. d., 2011, pág. 10).

Como gestión importante con el ánimo de crecimiento nacional, durante el mes de Octubre y después de 4 meses de conversaciones directas, se conformará una mesa de trabajo conformada por los presidentes de UNE, ETB y Emcali, para el estudio de una alianza entre las tres empresas (Gómez, 2011).

Finalmente el resumen estratégico de UNE durante estos primeros años, se consolidan en (UNE D. d., 2011, págs. 4,5):

- *Una estrategia clara y concreta: Crecer y mantenernos en el mercado de manera sostenible.*
- *Los recursos para llevarla a cabo son: Aprendizaje y desarrollo, recursos financieros y recursos tecnológicos.*
- *Las herramientas son los procesos, indicadores de gestión y el sistema de gestión integral.*

- *Las metas son el cumplimiento de los objetivos estratégicos, La MEGA, La sostenibilidad.*
- *Y con los valores corporativos se logran los objetivos estratégicos.*

Sin embargo y debido a que se ha conformado una estructura por regionales, el cierre del año en cada una de ellas se muestra en la tabla 3-9 con logros y retos propuestos para el nuevo año (UNE D. d., 2011, págs. 26,27):

Regional	Logros 2011	Retos 2012
Regional Norte	<p>Consolidación de sinergias entre áreas.</p> <p>Liderazgo como proveedores de televisión en Cartagena.</p> <p>Proveedor de telecomunicaciones del Mundial Sub 20 de Cartagena, con ingresos por \$2.400 millones.</p> <p>Se dotaron escuelas públicas de tableros digitales, computadores, contenidos y capacitación para los docentes de 64 escuelas en los municipios del Atlántico y 35 del distrito de Cartagena.</p> <p>Crecimiento en las conexiones de banda ancha.</p> <p>Plan de expansión de Barranquilla con el 100%</p>	<p>Consolidar posición en la Regional como el primer proveedor en movilidad con 4G LTE.</p> <p>Consolidar liderazgo en Cartagena como proveedor integral.</p> <p>Alcanzar los niveles presupuestados de clientes HFC.</p> <p>Consolidar una oferta basada en un servicio como diferenciador.</p> <p>Contar con una nueva sede en Cartagena.</p>
Regional Centro	<p>UNE asumió la operación de los clientes de EPM Bogotá y parte de la infraestructura.</p> <p>La construcción de Home pass va en 100% que se cumplió en noviembre con la meta de construir más de 300.000 en Bogotá.</p> <p>Además, se construyeron 17.000 en Santander.</p> <p>Se asumió la operación de la red inalámbrica CDMA en Bogotá.</p> <p>UEN Hogares: a octubre se realizaron 149.873 instalaciones.</p> <p>A octubre han ingresado \$82.278 millones.</p> <p>UEN pymes: a octubre se instalaron 23.659 productos e ingresaron \$23.301 millones.</p> <p>UEN Corporativo: a agosto ingresaron \$56.991.371.400.</p>	<p>Consolidarse como la primera empresa proveedora de servicios de última generación 4G LTE.</p> <p>Cubrir 220 estaciones LTE para Internet de alta velocidad.</p> <p>En infraestructura instalar más de 200.000 Home pass.</p> <p>En la UEN Hogares se tiene previsto instalar 385.000 productos.</p> <p>En Pymes se prevé instalar 46.000 productos.</p> <p>Triplicar las cifras del año 2011.</p>

<p>Regional Noroccidente</p>	<p>Consolidación de la Regional. Identificación de sinergias entre las UEN. Incorporación activa del Eje Cafetero. Construcción de la nueva sede para clientes y colaboradores en Armenia. UEN Hogares: Cierre por encima del 100% en ejecución de presupuesto de ventas, gracias a las alianzas con Éxito y GANA para vender recargas, a la presencia en centros comerciales y proyectos de construcción y a una mayor presencia de marca. UEN Corporativo: Consolidación de negocios como la modernización del Tránsito de Medellín, participación en Ruta N, proyecto Shchool Cloud en 79 instituciones educativas y entrega de servicios para la base aérea de Rionegro. UEN pymes: Crecimiento frente a 2010 en instalaciones e ingresos, gracias a la clara implementación de la estrategia de cada categoría de comercialización, la optimización de la infraestructura y el relacionamiento gerencial con los clientes clave. T&O: cumplimiento de 103% del plan de expansión de la red HFC a nivel regional, incremento superior a 30% de la capacidad de la red de cobre por medio de la ampliación de 121.000 puertos de la red de acceso por cobre (113.000 en Medellín y 8.500 en Manizales) y la construcción de 487 km de fibra óptica</p>	<p>En Hogares, defender el mercado y fidelizar a los clientes, desarrollar canales de distribución alternativos con LTE, incrementar los niveles de satisfacción de los clientes. En Corporativo, penetrar y crecer en clientes del gobierno, y retener y potenciar a los clientes privados. En Pymes, rentabilizar la infraestructura en la región, retener y fidelizar el mercado, alcanzar la eficiencia operativa que genere el cumplimiento de ANS con nuestros clientes, incrementar la productividad en categorías masivas y profundizar en atención por sectores económicos. En T&O mejorar el cumplimiento de los indicadores de ANS de instalación y reparación, el cumplimiento de los tiempos de la Resolución 3066 para instalaciones y reparaciones, y la optimización de los costos de operación</p>
<p>Regional Sur</p>	<p>Mayor espacio en el Canal UNE. Construcción de casi 190.000 Home pass en todo el territorio, principalmente en Cali. Sincronización de los grupos primarios (subgerentes, coordinadores). Acuerdos Individuales de Desempeño, ADI. Todas las UEN han duplicado el ingreso con respecto al año pasado. UEN Hogares: en el 2010 ingresaba 4.500 unidades. Hoy ingresa 10.000 unidades mensuales. UEN pymes: en el 2010 ingresaba 300 unidades. Hoy ingresa 1.000 unidades mensuales. UEN Corporativo: la ejecución de este año ha sido 11% superior con respecto al año pasado.</p>	<p>Relacionamiento con los públicos de interés después de las elecciones. Rentabilidad de la regional. Reforzar el recurso humano y generar una comunicación efectiva. Cubrir el mayor número de municipios con soluciones especializadas y rentabilizar lo que ya se tiene en infraestructura. Construcción de la nueva sede en Cali.</p>

Tabla 3-9. Cierre por Regional 2011

Los resultados del posicionamiento UNE vs Instalaciones realizadas durante este año se identifican en la figura 3-16:

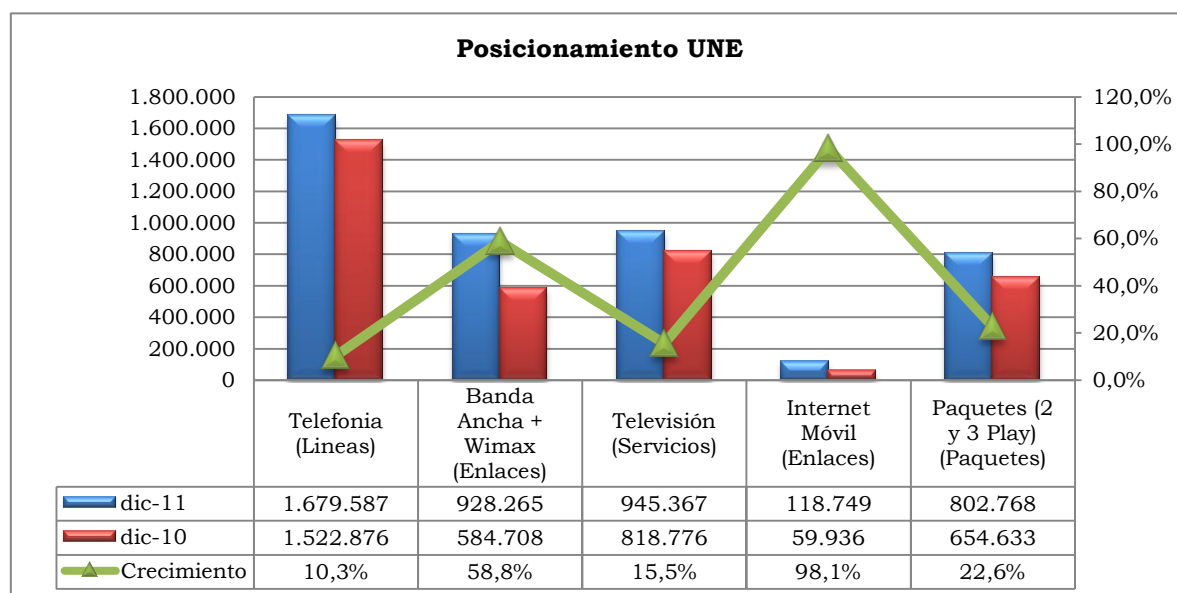


Figura 3-16. Posicionamiento UNE por servicios 2011, elaboración propia con base en Informe de Gestión (2011, pág. 11)

Y siguiendo la estructura de este trabajo, la tabla 3-10 deja evidenciar las principales acciones, logros y cambios que ha tenido que afrontar la organización durante el 2011:

Grupo Directivo (no se presentan cambios)	
Presidente	Horacio Velez de Bedout
Producto por Negocio	
No hay cambio en este periodo	
Temas generales transversal a las UEN	
Crecimiento de los servicios de internet en un 25,3% con 78,498 millones de pesos más que el año anterior.	
la Telefonía básica aumento en un 13,7% con \$76,510 millones	
crecimiento de \$37,161 millones de la Televisión por suscripción, con aumento en ventas de 18,8%	
Datos creció el 19,6% representando ingresos por \$12,125 millones	
Se desarrollaron 177 ofertas y soluciones especializadas, IPTV (Televisión interactiva) con nuevas funcionalidades, extensión de la plataforma de TV digital a nivel nacional, puesta en marcha de TRO69 para aprovisionamiento y gestión de de CPE ADSL.	
Se aplicaron mejoras a los contratos de operación premisas clientes	
Como régimen integral de protección de los derechos de los usuarios de servicios de comunicaciones la CRC establece la resolución 3066	

Estrategia por Unidad de Negocio	
Hogares y Personas	Potenciar la marca, oferta completa que atiende a los diferentes segmentos, incrementar los canales de distribución. Se da un 81% en satisfacción En internet banda ancha, se realiza rediseño de la factura
Corporativo	Principales Negocios: Ministerio de la protección social, Registraduría Nacional de Estado Civil, Bancolombia, Davivienda, Secretaria de Educación de Medellín. Nuevo portafolio Fortaleciendo las relaciones con los clientes y monitoreando puntos de contacto de mayor impacto en este parámetros obtienen un 77,7% en satisfacción Pilotos de innovación como el proyecto RFID control de acceso base fuerza aérea CACOM, Piloto de telemedicina en Puerto Carreño (Vichada), campaña "nos une la gente"
Pequeñas y Mediana Empresa (Pymes)	Acciones para mejorar el indicador de servicio y quejas con acciones como empoderamiento del 24% en quejas factura, daños solucionados en primer contacto del 40% al 60%, Clientes reincidentes y reiterativos de un 15 a un 7%, instalaciones en menos de 4 días de un 66% a un 81%, optimización de contact center, implementación de IVR transaccional y consolidación del plan de acción voz del cliente. Buscando solución de requerimientos en primer contacto con el cliente, mejorando la percepción y tiempos de respuesta en cualquier solicitud realizada por el cliente. Se obtienen un 78,7% en satisfacción
Negocios Internacionales	Consolidación de Filiales tales como en: Colombia con zona franca en Rionegro, filial de OSI. España con OCL tiene avance en la Telefonía móvil y en EE.UU con la CTC y su portafolio llegando a mas de 25 estados, especialmente productos recargables y plataforma electrónica de distribución directa (webserver)
Desarrollos en Infraestructura	
Montaje de la infraestructura para la red de 4G LTE dispuso de \$377 mil millones; Construyó 1.551 kilómetros de fibra óptica y amplió su red de transmisión nacional; Digitalizó la red de televisión e invirtió U\$D 42.5 millones, en un acuerdo con la firma GlobeNet, para el uso de un nuevo cable submarino.	
Se extiende distancias sobre los anillos de fibra óptica para atender clientes a nivel nacional. Y se amplió capacidad en redes híbridas, CMTS y puertos DSLAM	
Se aumenta capacidad en Gigas sobre el anillo central. Y se integra los backbone a nivel nacional, permitiendo la expansión en otras ciudades.	
Reducción a la mitad de las necesidades sobre el cable submarino en canal internacional.	
Migración de plataformas de correos, ampliación de trunking EPM para cubrir otras zonas	
Responsabilidad social	
Proyectos	
El programa Productividad cuenta con 21 proyectos en tres frentes: Eficiencia Operativa, Aseguramiento de Ingresos y Oferta Comercial	
Consolidación del negocio	
Gestión de riesgos en el sistema de gestión UNE,	
El horizonte de trabajo incluye proyectos hasta el 2014, afrontando un cambio gradual.	
Se construyen roles claves en la organización como son BRM (Business Relationship Manager), RT (Responsable técnico), Product Manager, Project Manager y Líder de Procesos	
Avance significativo en la definición del Modelo de gestión de desempeño individual.	
Premios y logros	
Premio Orbe Ambiental, entregado por la Cámara Colombo Francesa de Comercio e Industria y el periódico Portafolio	
Certificación ISO 14001 con alcance "comercialización, instalación, operación, mantenimiento y servicio al cliente de servicios de información, comunicación y entretenimiento que integran: Voz, datos, valor agregado y multimedia	

Certificación ISO 27001 (en seguridad de la información) e ISO 9001 y NTCGP 1000 (Gestión de la calidad) entregadas por Bureau Veritas Certificación
Certificación del proceso de auditoría interna bajo los estándares por The Institute of Internal Auditors, IIA
Según el marco de desarrollo de Productividad se ha logrado mejorar los tiempos medios de atención de fallas
UNE como primer operador de banda ancha móvil con tecnología LTE
UNE se ubica en el puesto 34 del indicador de reputación MERCOSUR Empresarial y el segundo en el sector Telecomunicaciones
La marca UNE representa a enero de 2011 el 12.1% del valor total de la compañía, según estudio de valoración de marca entregado por la firma Millward Brown
La firma Total Consumer & Insights realiza estudio de salud, indicando a UNE como una marca sana que ha crecido en sus indicadores de TOM y TOH
Retos
Crecimiento sostenible de los ingresos, la rentabilidad y productividad.
Penetración de mercado en nuevas regiones del país
Implementación de la operación de Banda ancha móvil 4G LTE
Mejorar indicadores de servicio
Mantener certificaciones actuales (ISO 9001, ISO 27001, NTCGP1000) y el proceso de auditoría bajo estándares internacionales de auditoría interna (IIA)
Participar en programas como Ruta N, Medellín digital.

Tabla 3-10. Tabla resumen año 2011

Finalmente en el 2011 surge la estrategia diferencial en servicio potencializando el concepto de satisfacción al cliente, esta es la fuente según Porter de una creación de competencias distintivas o de una fuerza burocrática según Mintzberg, con acciones de estabilización las cuales son discutidas más adelante.

3.1.6. Año 2012

Debido al cierre del año anterior y tomando como base los productos y servicios con los que cuenta UNE actualmente desde su conformación, se construye la figura 3-17:

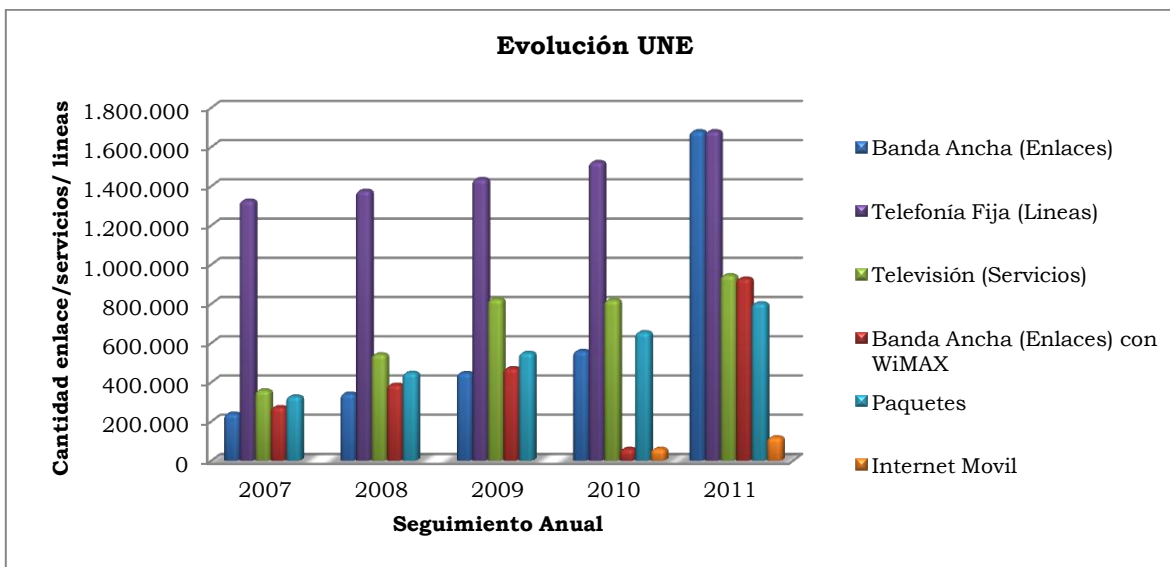


Figura 3-17. Evolución de productos y servicios UNE, elaboración propia con base en los Informes de Gestión.

Este es punto de partida para incursionar en grandes retos tecnológicos y así aumentar la cantidad de clientes y servicios con propuestas como la construcción de un Data Center en alianza con Enlace Operativo y la compañía mexicana KIO, quienes impulsaran su portafolio de servicios (UNE D. d., 2012, pág. 6). Y la incursión de la nueva tecnología de acceso: GPON (Gigabit – capable Passive Optical Networks) destacando los siguientes beneficios (UNE D. d., 2012, pág. 7):

- Velocidades de acceso de internet de 100 MHz
- TV con calidad HD
- Sin restricciones técnicas de distancias.
- Ser más competitivos con el mercado.
- Entregar todos los servicios a un mismo cliente en una sola red de acceso.
- Atender todos los segmentos de clientes.
- Ahorrar costos en implementación, reparación y mantenimiento

Sin embargo, debido a la renuncia del presidente el año anterior, se hace necesario que en este nuevo periodo la junta directiva avale la candidatura propuesta por el alcalde de Medellín para el nuevo presidente Marc Eichmann (Portafolio, 2012) cuyo perfil es:

Ingeniero Mecánico de McGill University y cursó un MBA en la Universidad de Virginia Darden. Además realizó un curso de matemáticas especiales. Se ha desempeñado como gerente de Planeación y nuevos negocios de la Transportadora de Gas Internacional (TGI); Director de Estrategia comercial de Telefónica Movistar; Controller del Corporativo en Movistar y Telecom; Gerente de Costos y rentabilidad de Telefónica Colombia, entre otros cargos. Ha sido profesor de cátedra en posgrado en banca de inversión y mercados derivados de la Universidad de los Andes, y de Presupuestos y evaluación de proyectos en el Cesa en Bogotá. (UNE D. d., 2012, pág. 9).

Y como balance general después de 4 años de gestión de Horacio Velez de Bedout (UNE D. d., 2012, págs. 12,13) se reúnen los siguientes ítems:

1. Mayor oferta en productos y servicios en cada vicepresidencia
 - Corporativo: base de clientes con más de 260 entidades del sector Gobierno, 600 sector servicios, 950 industria y comercio y 230 sector financiero.
 - Pymes: se construyó plan de negocios 2011 – 2020 con estrategias específicas como el premio a la competitividad y el programa MiPyme Digital
 - Hogares y personas: paquetes con más entretenimiento, TV Interactiva, aumento de clientes y facturación, aumento de ingresos en telefonía local, se consolida como líder en Internet, operador con mayor crecimiento en TV y mejor prestador de servicio en operación móvil.
 - Internacional: se creó OSI en España firmando un acuerdo con Vodafone, en el 2009 este negocio se cerró con 5.000 clientes y en el 2010 subió a 25.000
2. Empresa que hace país con la participación en territorios digitales, la conexión Total del Valle y la intervención en proyectos como Medellín Digital y Ruta N, así como la constitución MiPyme e implementación con EPM de Puntos Común y Clúster de TIC
3. Empresa Nacional con el cubrimiento de gran parte del territorio nacional, fortalecimiento de regionales, expansión de FO para los clientes de Medellín, Manizales, Armenia, Bogotá, Bucaramanga, Cali y Cúcuta y la ampliación de redes con Home pass nuevos y puertos en DSLAM.

4. Compañía fuerte con filiales estratégicas cubriendo Cartagena y Turbaco con Costavisión, Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón con TvCable Promisión, Cúcuta y Barrancabermeja con la administración anterior, Manizales con Emtelsa y la adquisición y operación de redes y clientes de Visión Satélite en Cali, Cable Unión en Medellín y Oriente cercano y finalmente en Bogotá con EPM Bogotá
5. Empleo de calidad con eventos de formación corporativa y beneficios laborales
6. Líder en gestión ambiental ejecutando prácticas ofimáticas para la reducción de consumo de agua y energía y una gestión reconocida con el sello de responsabilidad ambiental
7. Una empresa preparada para el futuro con evolución tecnológica y el proyecto de movilidad 4G LTE

Sin embargo como nueva administración el nuevo presidente realiza el lanzamiento de 9 focos estratégicos propuestos para su gestión los cuales llamo F9 (UNE D. d., 2012):

- *4G con la tecnología LTE prestando servicios de movilidad.*
- *Negocio internacional con foco en la telefonía de larga distancia.*
- *Defensa del ingreso con mayor captura de clientes.*
- *Expansión rentable de la red analizando el crecimiento de infraestructura e impacto sobre las áreas de apoyo*
- *Posicionamiento de marca generando identidad y lealtad*
- *Motivación del talento*
- *Servicio, rasgo fundamental de la personalidad de UNE*
- *Productividad con procesos eficientes y lógicos en la compañía*
- *Controlling seguimiento de control a todo lo anterior y lo futuro.*

Y arrojando los primeros resultados de F9, para septiembre se tienen los siguientes avances (UNE D. d., 2012, págs. 6,7):

- Posicionamiento de marca: se realizó diagnóstico actual identificando aquellos sectores donde se debe hacer mayor participación.
- Expansión rentable de la red: se definió el alcance de proyecto construyendo la primera versión del modelo financiero y medir su rentabilidad.

- Motivación talento humano a través de reconocimiento de logros con divulgación de las metas corporativas.

Uno de los focos en F9 es Controlling cuya finalidad es hacer que la proyección de gastos e ingresos sean lo más cercano a la realidad, los pasos a seguir son (UNE D. d., 2012, págs. 12,13):

- Análisis de la ejecución presupuestal: seguimiento mensual de aquel presupuesto que fue y no fue utilizado.
- Grupos de cuentas analizadas: arrendamiento, honorario, interconexiones, mantenimiento y reparaciones, outsourcing, propaganda y publicidad, uso de redes, programadores.
- Destino de los recursos: los gastos congelados permites compensar ingresos que no se logran o también utilizado para generar nuevos ingresos.
- Reasignación de los recursos congelados
- Liberación de recursos congelados: con la debida justificación ante el director de finanzas.

Finalmente bajo la nueva administración y con la nueva estrategia desarrollada, los logros y reconocimientos que sobresalen para este año son (UNE D. d., 2012, págs. 2-5).

- Se obtiene recertificación en gestión ambiental ISO14001, otorgada por la firma Bureau Veritas.
- Une como mejor proveedor de comunicaciones móviles con el premio entregado “Best Mobile Telecom Provider Colombia 2012”, otorgado por la revista CFI (Capital Finance International)
- Empresa con mejor reputación en el sector después del estudio realizado por Merco 2012 (Monitor Empresarial de Reputaciones Corporativas), ocupando el puesto 30 en el ranking total (ascendió 4 posiciones con respecto al informe anterior)
- Finalización de controlling (UNE D. d., 2012): Manejo de los números de la compañía a través de un tablero de control y la implementación de un Datawarehouse, Control de compra por medio de un comité corporativo de contratación, Uso eficiente de recursos presupuestales, Estructura con la conformación de la subdirección de control financiero y Divulgación.

Después de algunos cambios directivos (renuncias y adquisiciones) la estructura directiva está conformada según la figura 3-18:



Figura 3-18. Estructura directiva actual (UNE, 2012, pág. 17).

En resumen, la tabla 3-13 detalla las principales acciones, logros y cambios que ha tenido que afrontar la organización en este año:

Grupo Directivo	
Presidente	Marc Eichmann Perret
Temas generales transversal a las UEN	
Banda ancha móvil 4G LTE	
En Internet se alcanzó un crecimiento de 12,3% con ingresos por \$436.612 millones, en televisión, 23,7% con ingresos de \$290.682 millones y en movilidad de \$21.799 millones.	
Se alcanzó la mayor (50) oferta canales de HD del mercado, se desarrolló la primera aplicación de TV Móvil.	
1.164.150 servicios activos de Internet. UNE (con filiales) es el primer operador con mayor participación de mercado residencial en este servicio con el 32.3% a diciembre de 2012.	
Más de 1 millón de suscriptores de televisión	
Cerca de 2 millones de líneas telefónicas fijas	
Responsabilidad social	
Ejes principales: gobierno y transparencia, innovación y compromiso con la sociedad	
Desarrollos en Infraestructura	

Montaje de la infraestructura para la red de 4G LTE dispuso de \$377 mil millones; construyó 1.551 kilómetros de fibra óptica y amplió su red de transmisión nacional; digitalizó la red de televisión e invirtió U\$D 42.5 millones, en un acuerdo con la firma GlobeNet, para el uso de un nuevo cable submarino. Nueva incursión de tecnología de acceso: GPON (Gigabit – capable Passive Optical Networks)
Premios y logros
Una calificación de 73/100 puntos en la medición de Transparencia Empresarial en empresas de servicios públicos, ubicándose por encima del promedio de las 22 empresas que participaron.
Mejor reputación del sector de telecomunicaciones en el Rep Track Institute y el estudio MERCO.
\$341 millones invertidos en la implementación del Laboratorio de Innovación y Centro de Experiencias en Ruta N.
Medellín fue seleccionada como la ciudad más innovadora del mundo, iniciativa promovida por el Urban Land Institute. UNE aporta a este logro a través de sus soluciones inteligentes para mejorar la educación, la movilidad y la seguridad de la capital antioqueña.
\$6.660 millones aportados por el Sistema General de Regalías para proyectos de Telemedicina y Teleasistencia.
1.817 estudiantes y 111 instituciones educativas beneficiadas con la estrategia de apropiación de TIC, Divertic Nacional.
79 sedes educativas intervenidas bajo el modelo Colegio en la nube
60.409 usuarios en los puntos de navegación de Medellín Digital.
Más de 196.243 personas sensibilizadas con Internet Seguro.
1.291 personas capacitadas en trámites en línea, ofimática y redes sociales.
Más de 2.220 instituciones conectadas a la Web en 22 departamentos del país bajo la estrategia Ciudades Inteligentes.
10 Puntos Vive Digital inaugurados en los departamentos de Antioquia, Caldas, Bolívar y Guajira.
2.684 entidades sin ánimo de lucro con servicio de televisión gratuito.
103.000 clientes con la tarjeta Grupo EPM y un total de \$113.000 millones de pesos colocados en créditos.
1.946 teléfonos públicos gratuitos instalados en estratos 1 y 2 de 6 comunas de Medellín y 5 corregimientos, 9 municipios del Área metropolitana y 8 del Oriente antioqueño
Retos
Sostenibilidad y competitividad centrando esfuerzos en cuatro focos estratégicos: Servicio, retención y fidelización, rentabilidad y oferta.
Avanzar en la propuesta de integración con Millicom para maximizar el valor de la compañía, desplegar la oferta móvil y del desarrollo de ofertas de servicios empaquetados.
En materia regulatoria y de política pública, el reto es mantener y concretar el ambiente “pro-competencia” con medidas regulatorias adicionales que garanticen la viabilidad financiera de operadores diferentes a Claro,
Concretar la subasta de espectro en la banda de 700mHz

Tabla 3-13. Tabla resumen año 2012

Finalizando, la figura 3-19 y 3-20 ilustran la cobertura nacional e internacional de UNE según el informe de gestión 2012:

Localización

COBERTURA NACIONAL

UNE tiene presencia en 70% del territorio urbano nacional y cada día busca expandir su red e infraestructura de servicios y productos para masificar el acceso, uso y apropiación de las TIC. Buscamos estar más cerca de las personas con oficinas de servicio al cliente y sedes administrativas en 54 municipios de Colombia en:




-  Regional Noroccidente
-  Regional Norte
-  Regional Centro
-  Regional Sur



Figura 3-19. Cobertura Nacional (UNE, 2012, pág. 8).

COBERTURA INTERNACIONAL

UNE tiene redes internacionales multiservicios conectadas a su red en Colombia a través de varios sistemas de cables ópticos submarinos como: Arcos y CFX, entre Cartagena y Miami; Maya, entre Tolú y Miami, y Emergia/SAMI, entre Barranquilla y Miami, los cuales cuentan con una redundancia que garantiza una disponibilidad de 99,9%. A su vez, estos cables submarinos están interconectados en Estados Unidos al NAP de las

Américas, a través de diversas redes de *Backhaul* de los diferentes proveedores internacionales, lo que convierte al NAP en un Punto de Presencia (POP) Internacional muy eficaz y de vital importancia, que a su vez se interconecta con Europa en el POP en Madrid de Telvent. En estos dos POP UNE tiene presencia con el fin de ofrecer a sus clientes en el mundo conexiones de alta velocidad, disponibilidad y buen desempeño.



Figura 3-20. Cobertura Internacional (UNE, 2012, pág. 13).

Aunque el periodo de investigación de este trabajo está demarcado desde el 2006 hasta el 2012, es imposible no mencionar los temas de la Fusión entre UNE y Millicom, el cual de acuerdo a los comunicados emitidos en general, coinciden en la necesidad de un cambio que de alguna manera ayude a la empresa a afrontar el medio actual y sus competidores.

A continuación se mencionan algunas de las ventajas y desventajas sustentadas por algunos concejales y personalidades reconocidas en este debate, publicadas en los medios de comunicación:

Ventajas

1. *“Libera a EPM en el riesgo del sector de TIC” (Colombiano, 2013).*
2. *“Se obtienen recursos importantes para apalancar el Plan de Desarrollo Municipal de Medellín” (Colombiano, 2013).*
3. *“Permite enfocar recursos y esfuerzos de EPM en negocios donde tiene ventajas competitivas como energías y aguas” (Colombiano, 2013).*
4. *“Hay dos billones de pesos en sinergias, lo cual implica que sin perder el valor la empresa (al ser una fusión) le deja un billón de pesos de fondos frescos para su plan de desarrollo” (Eichmann, 2013).*
5. *“Este proceso le trae competencia y mejores precios al sector porque será más competitivo y trae una empresa a Medellín con una nueva sede que impulsará el desarrollo” (Eichmann, 2013).*

Desventajas

1. *“Para el Grupo EPM y el Municipio es dejar de tener un pilar fundamental para el desarrollo de territorios sostenibles” (Colombiano, 2013).*
2. *“No maximiza valor por qué no se capturarían las sinergias” (Colombiano, 2013).*
3. *“Se perdería un motor de competitividad, innovación y empleo” (Colombiano, 2013).*
4. *“La situación de alta concentración del mercado resta interés a grupos de telecomunicaciones internacionales para participar en un posible proceso de venta. Si lo hacen, descontarían el negocio a unas tasas de costo de capital más altas, lo que afecta el valor que se recibiría en la transacción propuesta” (Colombiano, 2013).*

5. *“Un proceso de venta tomaría un periodo de tiempo superior, lo que pone en peligro que se aproveche la oportunidad de crecimiento en el mercado móvil” (Colombiano, 2013).*

Finalmente el 9 de mayo de 2013, Con 11 votos a favor y 9 en contra en el concejo de Medellín, se aprobó la transformación de UNE como una sociedad de economía mixta (Alvarez, 2013) en su fusión con Millicom.

Durante el 2011 y el 2012 la formación estratégica, según Mintzberg y mencionado por Montoya, se concentran en estrategias explícitas que separan la formulación de la ejecución. Enunciados que se detallan más adelante en el próximo capítulo.

3.2. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros que se muestran a continuación son extraídos de la página oficial de UNE www.une.com.co y con los informes de gestión entregados a la Contraloría de Medellín (UNE, 2006 - 2012).

En resumen el comportamiento financiero durante la conformación de la empresa en estos años de gestión, se ilustra la figura 3-21:

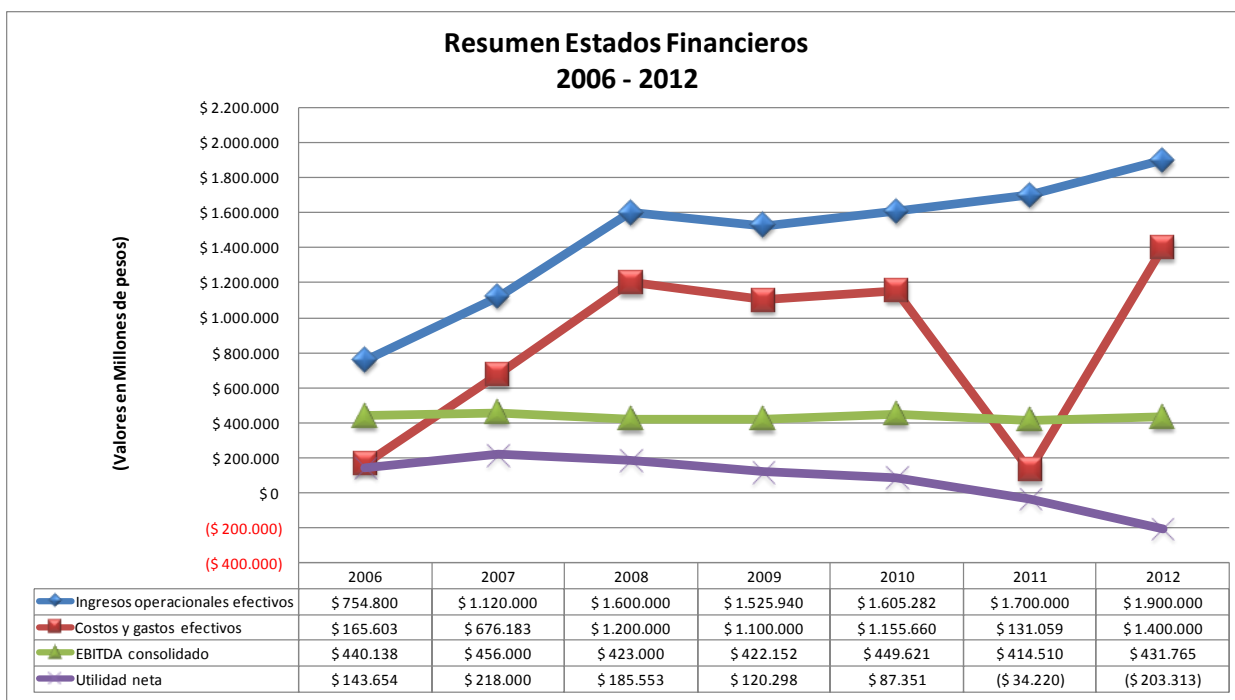


Figura 3-21. Resumen estados financieros 2006 – 2012, elaboración propia con base en informes contables (2006 - 2012).

De forma descriptiva se extrae la información más relevante que ayudó con la construcción de la figura 3-21, con base en los informes financieros entregados, comenzando con el **2006**:

La prestación de servicios de telecomunicaciones durante el segundo semestre del año 2006 generó para EPM Telecomunicaciones ingresos netos efectivos de \$402.877 millones, 15 % por encima del resultado obtenido en el primer semestre de 2006. Lo anterior, se alcanzó gracias al fortalecimiento de una propuesta de servicios empaquetados que ofrece a los clientes la alternativa más integral que existe en el país. [...] Los costos y gastos efectivos reflejan la política de austeridad implantada por la administración (UNE, 2006 - 2012).

Los resultados obtenidos durante el **2007** se deben a la gestión realizada de los productos y servicios administrados en cada unidad estratégica y a la integración de Orbitel y Emtelco fortaleciendo el negocio de clientes corporativos. El aumento del EBITDA se debe:

A Nivel interno, enfrentamos el impacto organizacional que resulta del proceso de integración organizacional, jurídica y comercial, lo que ha impuesto un esfuerzo enorme para todas las áreas de la compañía. A nivel externo, el 2007 se puede calificar como el año en que más agresivamente ha incursionado la competencia en nuestro mercado natural, obligándonos a responder con ofertas de valor mejoradas, pero al mismo precio. Cada uno de estos hechos de manera aislada es suficiente para una reducción significativa de los márgenes de cualquier compañía, en virtud de los sobre costos que se generan, pero ambos han sido enfrentados en forma decidida, generando resultados que confirman que la estrategia seleccionada está dando frutos y que se poseen las fortalezas para afrontar el futuro adecuadamente. (UNE, 2006 - 2012)

El **2008** fue un año de integración empresarial, comenzando con el proyecto de expansión nacional con la adquisición de Costavisión, TV Cable Promisión y Emtelsa, sin embargo y según los reportes entregados:

[...] En la medida que UNE ampliaba su cobertura de mercado, la competencia respondió con estrategias de precios que afectaron los ingresos de algunos de los productos de la Compañía. [...] Es necesario resaltar que los ingresos de 2008 incluyeron los facturados por Costavisión, TV Cable Promisión y Emtelsa en los productos de Internet y Televisión, pero que éstos también estuvieron en las proyecciones presupuestales realizadas (UNE, 2006 - 2012).

La integración de nuevos mercados, nuevas compañías y el fortalecimiento empresarial afectó el EBITDA, motivado por el aumento en los costos y gastos durante el año según el informe financiero

[...] Los resultados finales, como se mencionó anteriormente, se afectaron por la alta competencia presentada en el territorio incumbente, lo que obligó a UNE a desarrollar estrategias comerciales agresivas que le permitieron defender el mercado y garantizar la permanencia de sus clientes. Es así como se emprendieron acciones en los campos de servicio al cliente, modernización de la red, y la ampliación de capacidades en la infraestructura nacional e internacional que conllevaron mayores costos pero que permiten a UNE consolidar su presencia en los más importantes mercados del territorio nacional. Igualmente, la expansión e integración de los

mercados de la Costa Atlántica y el Oriente Colombiano a través de Costavisión y TV Cable Promisión tuvieron efectos en el nivel de costos y gastos, pero a la vez permiten que la presencia de UNE garantice un crecimiento más equilibrado y se aumente el valor de la Compañía. (UNE, 2006 - 2012):.

Una vez se ha consolidado UNE con presencia a nivel nacional, especialmente en los productos de Televisión y Banda Ancha, para el **2009** los ingresos marcan un decrecimiento contable explicado de la siguiente forma (UNE, 2006 - 2012):

[...] dos operaciones estratégicas que impactaron el resultado y no a la reducción de ingresos por pérdida de mercado. Las acciones citadas fueron: El traslado del negocio de Tráfico Internacional a la filial Orbitel Servicios Internacionales (OSI), la cual está ubicada en la zona franca de Rionegro, y la integración del mercado de telefonía local de Emtelsa en Manizales. En el primer caso la Compañía trasladó a OSI \$184.197 millones y en el segundo caso UNE recibió \$36.215 millones, con respecto al año pasado. Si se ajustaran los ingresos de 2009 teniendo en cuenta estos cambios, se obtendrían ingresos de \$1.673.922 millones, que son superiores a los \$1.603.045 millones de 2008 en un 4,42%. Los costos operacionales tuvieron un decrecimiento de 11,16% como consecuencia de una disminución de los costos de terminación y de los cargos de acceso. Los gastos administrativos tuvieron un crecimiento de 35,95%, resultado de la fusión de Emtelsa, Promisión, Costavisión y la compra de los activos y clientes de Visión Satélite en Cali. El crecimiento combinado de los costos operacionales y de los gastos administrativos fue de 4,47%, pero con respecto al presupuesto se obtuvo un ahorro de \$79.159 millones, debido al esfuerzo de austeridad emprendido por la Administración; en definitiva la Compañía logró un EBITDA de \$422.152 millones y un margen EBITDA de 27,67%, lo que significa un crecimiento con respecto al año anterior de 1,3 puntos porcentuales (UNE, 2006 - 2012).

Sin embargo para obtener aumento sobre la cantidad de suscriptores y según la información encontrada, la compañía durante este periodo tuvo que realizar un Plan de Austeridad en costos y gastos que de igual forma afectó sus estados contables.

Adicionalmente al comportamiento de las filiales se ilustra en la figura 3-22, teniendo en cuenta que CTC, OCL y OSI son las filiales de tráfico internacional y afectaron las utilidades netas de la siguiente forma:

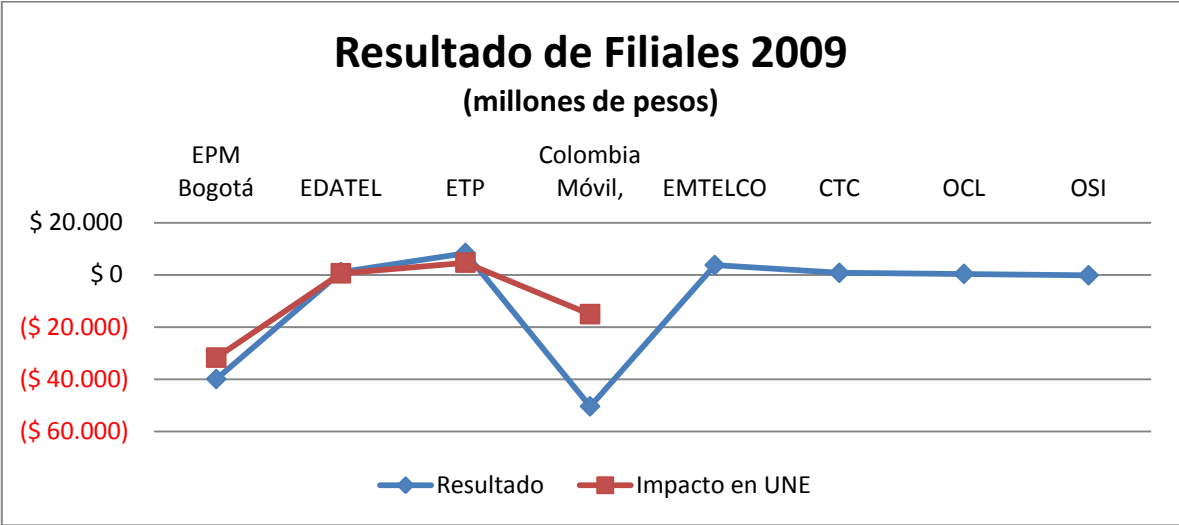


Figura 3-22. Resultado filiales 2009, elaboración propia con base en informes contables (2006 - 2012).

Con el resultado anterior se toman las siguientes en cada filial: en EPM Bogotá se realiza un plan de negociación de accionistas para emprender inversiones lo que es consecuente con la modernización de infraestructura. En Edatel y ETP se revisaron los planes de negocios actuales para mitigar la ley de TIC afectando el servicio de local extendida y validando la participación accionaria en EPM Bogotá.

En el **2010** con las estrategias de mercadeo y ventas, UNE se posiciona como una de las mejores en telecomunicaciones, ofreciendo productos y servicios que permitieron una sobre ejecución según lo presupuestado. Sin embargo utilidad neta se ve afectada según los resultados de las filiales tal y como se identifica en la figura 3-23 (UNE, 2006 - 2012):

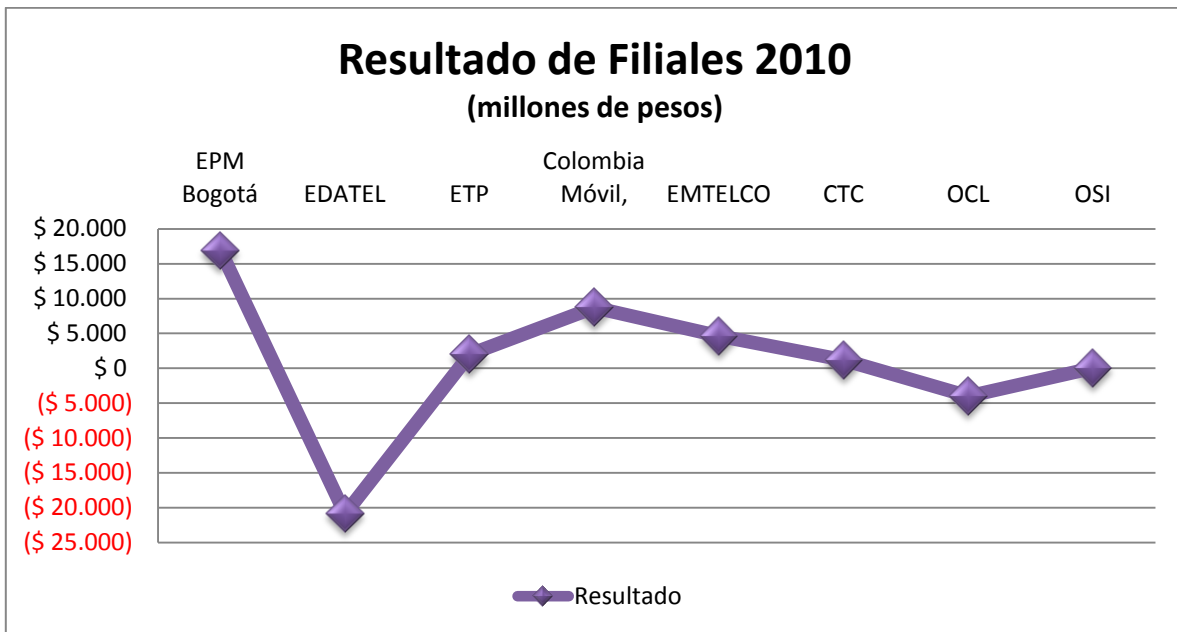


Figura 3-23. Resultado filiales 2010, elaboración propia con base en informes contables (2006 - 2012).

Aparte del resultado de las filiales, otros factores tuvieron incidencia en los resultados financieros de este año, tales como (2006 - 2012):

[...] la declaración de obsolescencia tecnológica por valor de \$48.766 millones, la desvalorización de los activos que afectó los estados financieros en \$17.000 millones y la actualización de la provisión de cartera por valor de \$20.000 millones; igualmente, debido a cambios en la normatividad tributaria, entre otros, la disminución del porcentaje del beneficio de AFRP al 30% y al uso de beneficios tributarios como depreciación acelerada para fines fiscales, UNE provisionó como impuesto de renta \$19.053, los cuales corresponden, \$12.066 millones como impuesto diferido crédito y \$2.066 millones como impuesto de renta corriente; el año anterior, el efecto combinado de impuesto diferido y corriente fue de \$0. (UNE, 2006 - 2012).

En el **2011** los estados contables muestran un crecimiento sostenible con el aumento en ventas especialmente por los productos de Internet, telefonía básica (por la absorción de los clientes de EPM Bogotá) y televisión, sin embargo el crecimiento en costos aumenta debido a tres razones fundamentales:

[...] el mayor volumen de ventas del período generó necesariamente incrementos en los costos asociados a mantenimiento y reparaciones, uso de redes y programadores, mercancía vendida (equipos de cliente), personal, entre otros. La segunda razón es que la reforma tributaria emitida por el gobierno nacional a finales del año 2010, generó exenciones de IVA a los usuarios de Internet de estratos 1, 2 y 3, impuesto que de todas formas tenía que ser asumido por el prestador del servicio y que representó para la Compañía costos adicionales por 13,487 millones de pesos en el año 2011, con relación al año 2010. La tercera razón fue el pago por concepto de arrendamiento de infraestructura en el cual UNE debió incurrir para garantizar la prestación de los servicios a los cerca de 185 mil clientes que recibió, a finales de 2010, en el proceso de integración comercial con EPM Bogotá. Este solo hecho significó para la empresa, costos adicionales con relación a 2010 por más de \$28,500 millones (UNE, 2006 - 2012).

Con lo anterior, no solo se tiene aumento en los costos y gastos, sino también un aumento en las depreciaciones, provisiones y amortizaciones debido al *“cambio en el manejo del mantenimiento preventivo, en la amortización de intangibles, y en la provisión de la cartera asociada a los servicios que facturan en nombre de UNE los operadores locales en todo el país” (UNE, 2006 - 2012).*

El nuevo año **2012** presenta el EBITDA bajo la conformación de dos tipos de negocios (fijo y móvil), el cual fluctúa para el primero como un negocio sólido y en marcha y el segundo como aquel que está iniciando, por lo cual (UNE, 2006 - 2012): *“La Compañía tuvo un EBITDA sin ajuste de \$451.433 millones, discriminado en \$532.717 millones de EBITDA de la operación fija y \$-81.284 millones de la móvil”*

Otra de las acciones que incurrieron en dichos estados financieros fue la transferencia de dividendos por \$340.000 millones según determinación de la Asamblea de Accionistas a la casa matriz, EPM, correspondientes a una deuda con Tigo por \$230.000 millones y \$110.000 millones en activos no operativos e inmuebles.

Finalmente el consolidado del análisis anterior se sintetiza en la tabla 3-14:

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos operacionales efectivos	\$754.800 millones	\$1,12 billones	\$1,6 billones	\$1.525.940 millones	\$1.605.282 millones	\$1.7 billones	\$1.9 billones
Costos y gastos efectivos	\$165.603 millones	676.183 millones	\$ 1.2 billones	\$ 1.1 billones	\$1.155.660 millones	\$ 1,310,059 millones	\$ 1.4 billones
EBITDA consolidado	\$440.138 millones	\$456 mil millones	\$423 mil millones	\$422.152 millones	\$449.621 millones	\$ 414,510 millones	\$431.765 millones
Utilidad neta	\$143.654 millones	\$218 mil millones	\$185.553 millones	\$120.298 millones	\$87.351 millones	\$ -34,220 millones	\$-203.313 millones

Tabla 3-14. Tabla resumen estados financieros, elaboración propia con base en los informes contables (2006 - 2012).

Los estados financieros reflejan el crecimiento y expansión que ha tenido la compañía a través de los años de su conformación tomando diferentes acciones como el desarrollo nuevos productos, infraestructura, ampliación de red a nivel nacional, estrategias de diferenciación en servicio e incursión de metodologías de innovación en todos los procesos para obtener mayores logros en temas de responsabilidad social que siguen la estrategia corporativa.

Un poco mas de este análisis se detalla en el capítulo siguiente, con el comparativo entre los autores expuestos del capítulo anterior, identificando esa serie de patrones para identificar la estrategia desarrollada.

4. DISCUSIÓN DEL ANÁLISIS CON RELACIÓN AL MARCO CONCEPTUAL

Debido a la búsqueda de información, se hace necesario sintetizar los datos encontrados en los siguientes cuadros y graficas, según los ítems categorizados en los informes financieros, realizando un comparativo año a año.

A continuación se resume cada uno de los datos encontrados en subcapítulos con las secciones más significativas que han enmarcado la historia estratégica empresarial.

4.1 Responsabilidad Social

Esta es la base sobre la cual se despliegan los objetivos estratégicos corporativos a través del valor social, ambiental y económico, cuya gestión se evidencia con principal fuerza en la conformación empresarial dada los primeros años, desarrollando diferentes frentes de acción, tal y como se describe en la tabla 4-1:

Responsabilidad social	
2006	<ul style="list-style-type: none"> * Economía Solidaria con generación de empleo * Teléfonos públicos adaptados para limitados auditivos y sin cobro * Programas para usuarios suspendidos por falta de pago * Participación en conceptualización e implantación de Medellín Digital * Plan de conectividad Maestros en línea * Parques Biblioteca
2007	<ul style="list-style-type: none"> Teléfonos públicos adaptados para limitados auditivos y sin cobro. Y se continuará para llevar la estrategia a Cartagena, Bucaramanga, Cali, Bogotá, Barranquilla. * Programas para usuarios suspendidos por falta de pago por lo cual se dará mayor fuerza a la estrategia de Llama paga * Participación en conceptualización e implantación de Medellín Digital en temas de Educación, Emprendimiento con sensibilización en TIC, Investigación y desarrollo y Gobierno en línea * Plan de conectividad Maestros en línea * Aulas abiertas * Parques Biblioteca en la búsqueda de Medellín la más educada

2008	<ul style="list-style-type: none"> * Tarjeta grupo EPM-UNE * Servicios de telecontacto para personas con discapacidad auditiva * Telefonía social que incluye: Telefonía gratuita, Llama y paga para desconectados, llamadas en teléfonos suspendidos * Servicios de telecomunicaciones con tarifa especial: Plan Profesores y Plan Emprendedores * Participación en conceptualización e implantación de Medellín Digital, realizando Aportes económicos al proyecto * TV por suscripción sin ánimo de lucro
2009	<ul style="list-style-type: none"> * Tarjeta grupo EPM-UNE * Servicios de telecontacto para personas con discapacidad auditiva * Telefonía social que incluye programas de: Telefonía gratuita, Llama y paga para desconectados, Llamadas en teléfonos suspendidos * Servicios de telecomunicaciones con tarifa especial: Plan Profesores y Plan Emprendedores * Participación en conceptualización e implantación de Medellín Digital con Aportes económicos al proyecto * Internet publico en parques De los deseos y pies descalzos * Territorios digitales ampliación a 22 departamentos y 2420 instituciones conectadas bajo el nombre de Tecnología con Corazón TV por suscripción sin ánimo de lucro * Copa UNE Barrios Hermanos en prácticas sanas de recreación y deporte * Se constituyó el Convenio Ártica, en conjunto con las principales universidades de la ciudad de Medellín Ruta N como centro de innovación y negociación del municipio de Medellín * Colombia como un país digital : impactando más de 110 municipios, con servicios de conectividad en más de 300 instituciones educativas, 10 telecentros, 70 estamentos judiciales y 100 entidades públicas
2010	<ul style="list-style-type: none"> * Tarjeta grupo EPM-UNE * Servicios de telecontacto para personas con discapacidad auditiva * Telefonía gratuita, Llama y paga para desconectados, llamadas en teléfonos suspendidos * Servicios de telecomunicaciones con tarifa especial: Plan Profesores y Plan Emprendedores * Participación en conceptualización e implantación de Medellín Digital, realizando Aportes económicos al proyecto * Internet publico en parques De los deseos y pies descalzos * Territorios digitales ampliación a 22 departamentos y 2420 instituciones conectadas * TV por suscripción sin ánimo de lucro * Se constituyó el Convenio Ártica, en conjunto con las principales universidades de la ciudad de Medellín * Colombia como un país digital, impactando más de 110 municipios, con servicios de conectividad en más de 300 instituciones educativas, 10 telecentros, 70 estamentos judiciales y 100 entidades públicas
2011	
2012	Ejes principales: gobierno y transparencia, innovación y compromiso con la sociedad

Tabla 4-1. Cuadro Anual Responsabilidad Social.

Durante los dos primeros años, se hace mayor énfasis sobre aquellos productos masivos como teléfonos públicos, de igual forma comienzan las bases de Medellín Digital el cual continua hasta el 2011. Servicios innovadores como la tarjeta EPM y planes sociales se extienden hasta el 2012. Las principales acciones se visualizan en la figura 4-1.

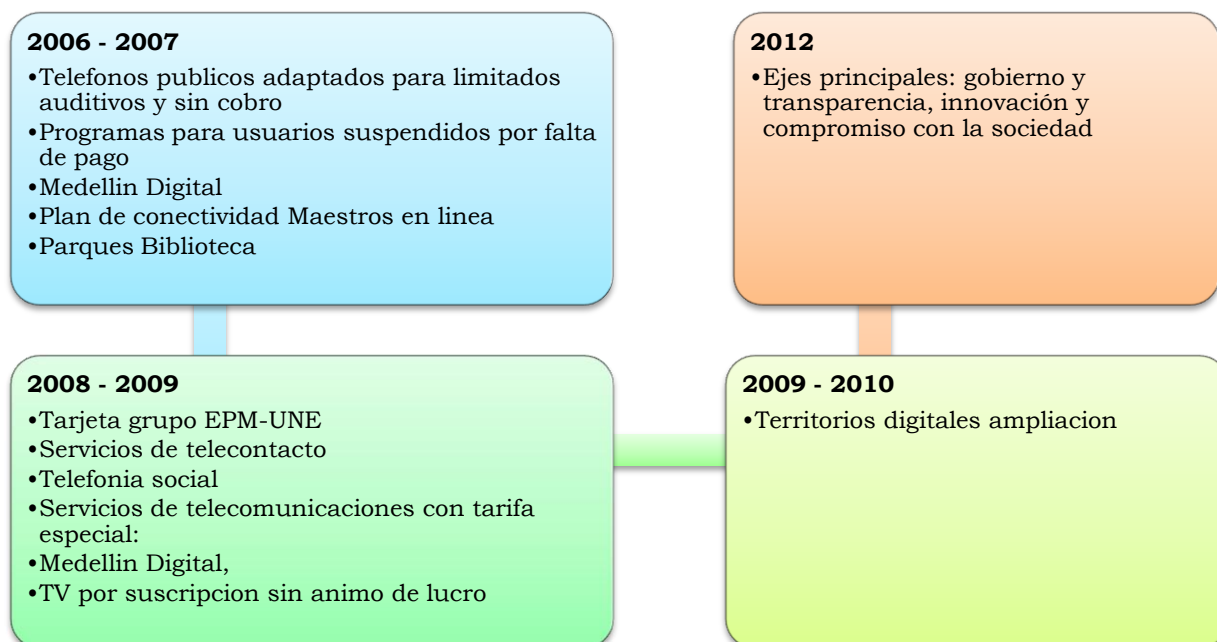


Figura 4-1. Acciones en responsabilidad social.

Partiendo de la premisa de la responsabilidad social como el conjunto de acciones para el mejoramiento de la sociedad, se logra consolidar una estrategia conjunta según la agrupación anterior identificando aquellos focos que hacen una empresa sostenible y finalizando con un tema de innovación.

4.2 Desarrollos en Infraestructura

De acuerdo a las condiciones del mercado, se identifican tres momentos principales que enmarcan la estrategia corporativa, inicialmente tomando las acciones descritas en la tabla 4-2:

Desarrollos en Infraestructura	
2006	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad de plataforma de accesos xDSL * Ampliación de plataforma en puertos de cable modem * Compra de terminales cable modem * Extensión de red HFC y cableado en oriente cercano * Implementación y puesta en operación del IDC (Internet Data Center) * Ampliación de proyectos de redes en edificios y urbanizaciones}
2007	
2008	Proyecto de modernización red de acceso en Medellín, para acercar la FO a los clientes con distancias no mayores a 500 mt

2009	<ul style="list-style-type: none"> * Proyecto de modernización red de acceso en Medellín, para acercar la FO a los clientes con distancias no mayores a 500 mt * Estabilización del servicio de telefonía IP
2010	
2011	<ul style="list-style-type: none"> * Se extiende distancias sobre los anillos de fibra óptica para atender clientes a nivel nacional. Y se amplió capacidad en redes híbridas, CMTS y puertos DSLAM * Se aumenta capacidad en Gigas sobre el anillo central. Y se integra los backbone a nivel nacional, permitiendo la expansión en otras ciudades. * Reducción a la mitad de las necesidades sobre el cable submarino en canal internacional. * Migración de plataformas de correos, ampliación de trunking EPM para cubrir otras zonas
2012	

Tabla 4-2. Cuadro Anual Desarrollo en Infraestructura.

En el 2006 comienza una fuerte inyección de capital para ampliar infraestructura y plataformas de los diferentes servicios con mayor énfasis inicialmente sobre productos masivos. En el 2008 una vez se consolida la división de cada UEN, se comienza con los aportes necesarios para infraestructura de productos específicos y con mejores características, dando mayor cobertura a nivel nacional. Hasta el 2011 cuando se comienza con el montaje de infraestructura para el proyecto 4G. La figura 4-2 detalla estas acciones.

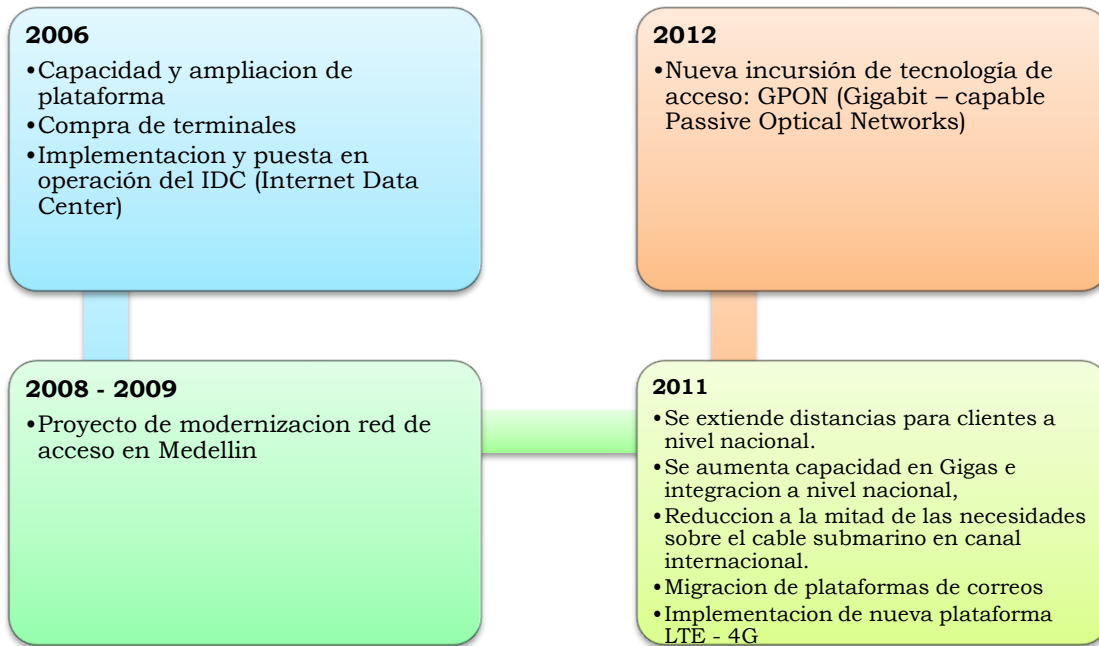


Figura 4-2. Acciones en desarrollo de infraestructura.

Las acciones descritas en la figura 4-2 consolidan aquellos aportes tecnológicos realizados para el fortalecimiento de cada momento, optimizar la red o generar nuevos productos en un modelo de innovación y cocreatividad, finalizando en una etapa de ampliación y optimización de red.

4.3 Consolidación del Negocio

Desde sus inicios UNE contaba con una misión estratégica de expansión a nivel nacional e internacional, consolidando una red multiservicios. Su estructuración y conformación se logran visualizar a través de los años en la tabla 4-3:

Consolidación del negocio	
2006	<ul style="list-style-type: none"> * Integraciones: EPM Telecomunicaciones, Orbitel y Emtelco * "Reestructuración del Negocio: Unidades de Negocio planteadas: Hogares Empresarial: Corporativo y Comunicaciones para el crecimiento y la Competitividad (PYMES) Internacional Personas" * Apoyos Externos: Firma Mckinsey para temas de estrategia, organización e integraciones * "Fases de la integración: Conocimiento de empresas, Preparación y definición de Lineamientos Estructuración del plan de integración"
2007	<ul style="list-style-type: none"> * Unidades de Negocio planteadas: Personas, Hogares, Internacional, Comunicaciones para el crecimiento y la Competitividad C2 (Corporativo) y C3 (Pymes) * Se adquirió la totalidad de la participación accionaria en poder de otros socios de Emtelsa en Manizales. Se adquirieron las compañías de televisión por cable Costavisión y TV Cable Promisión. Con EPM Bogotá, ETP y Edatel, se adelantaron acercamientos para buscar acuerdos e integrar estrategias, marcas y ofertas comerciales. * Se adelantó un proceso para vincular un socio estratégico a Colombia Móvil, resultado de este análisis se seleccionó a Millicom como compañía publica
2008	<ul style="list-style-type: none"> * Se logra consolidación con presencia nacional con la integración de Costavisión, Emtelsa y Promisión, y se adelantan los pasos para la compra de activos y clientes de Visión Satélite, para ampliar presencia en Cali y de igual forma se inició del proceso de integración comercial con ETP, EPM Bogotá y EDATEL * Firma de convención colectiva con los sindicatos de la organización (SINTRAEMSDES y SINPRO) * Se comienza con la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), con el fin de implementar, operar, hacer seguimiento, revisar, mantener y mejorar la seguridad de la información, lo cual incluye políticas sobre la observancia de las normas de propiedad intelectual y derechos de autor
2009	
2010	A finales de diciembre se cerró contrato con Cable Unión, Cable Vista (Global TV) y Media Commerce

2011	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión de riesgos en el sistema de gestión UNE, * El horizonte de trabajo incluye proyectos hasta el 2014, afrontando un cambio gradual. * Se construyen roles claves en la organización como son BRM (Business Relationship Manager), RT (Responsable técnico), Product Manager, Project Manager y Líder de Procesos. * Avance significativo en la definición del Modelo de gestión de desempeño individual.
2012	

Tabla 4-3. Cuadro Anual Consolidación del Negocio.

Para la Consolidación del Negocio se identifican las siguientes acciones que enmarcan la conformación de la organización, alianzas estratégicas e integraciones, cuyos primeros años se encargan de la estructuración corporativa:

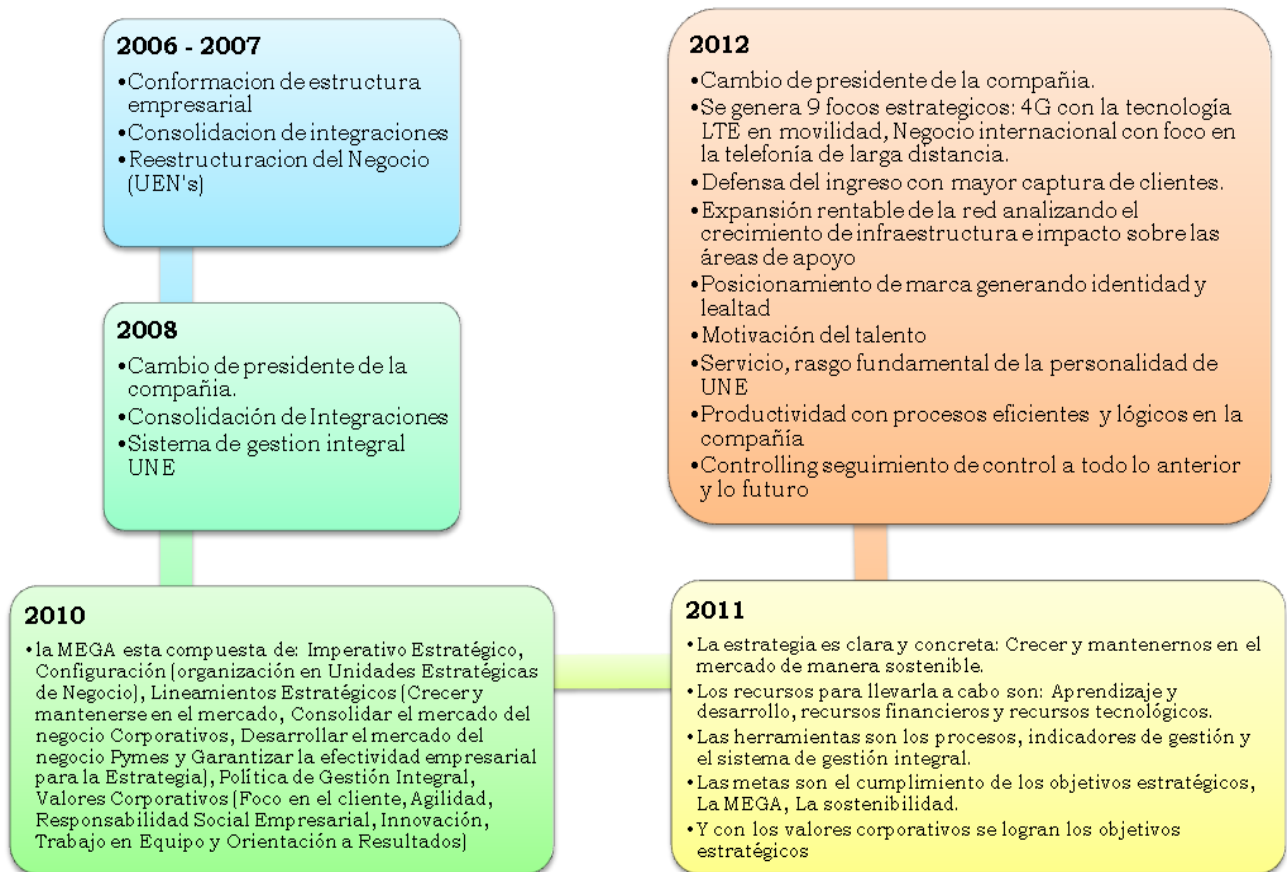


Figura 4-3. Acciones para la Consolidación del Negocio.

Este punto cobra principal fuerza sobre toda la estructura de la compañía, ya que enmarca la conformación de las unidades de negocio y muestra el desarrollo desde el

2008 del SGI (sistema de gestión integral), como parte fundamental para organizar los procesos y la administración empresarial, sistema que posteriormente se consolida hasta el 2012.

4.4 Premios y logros

Cada logro durante la historia de conformación ha llevado a nuevas expectativas corporativas y consolidación del negocio, permitiendo contabilizar la estrategia definida desde sus inicios. La tabla 4-4 describe los principales reconocimientos anuales, tales como:

Premios y logros	
2006	
2007	<ul style="list-style-type: none"> * Calificación AAA emitida por la firma Duff & Phelps de Colombia * Resolución CRT 1763 - Cargos de Acceso a Redes Fijas y Móviles, logrando orientar la regulación expedida, con el fin de obtener ahorros en costos * Resolución CRT 1720 - Nuevos Códigos de Operador para Larga Distancia y Sistema de Prescripción, manteniendo el esquema tradicional de marcación * Se adelantaron acciones de cabildeo tendientes a incidir en las definiciones regulatorias de otros temas como la obtención de un descuento en la contraprestación por el uso del espectro para WiMAX * Búsqueda de Acciones Jurisdiccionales favorables.
2008	<ul style="list-style-type: none"> * Ratificación de calificación AAA emitida por la firma Duff & Phelps de Colombia * 2008 Latin America Best Broad Band Service Provider of the Year” otorgado por Frost & Sullivan * Premiada por Superbrands en la disciplina del branding por ser una de las más importantes del país, generando sentimientos y emociones, así como beneficios a sus clientes
2009	<ul style="list-style-type: none"> * Única empresa en Colombia que ofrece Internet, BA, Televisión, telefonía local, larga distancia, internet móvil con un solo operador * En marzo, UNE fue Anfitrión Tecnológico en la Asamblea del banco Interamericano de Desarrollo BID * Certificación en ISO9001:2008 y NTCGP1000:2004 para el sistema de gestión de la calidad * Primera en el país de obtener ISO/IEC 27001:2005 de Certificación del sistema de gestión de seguridad de la información * Ratificación de calificación AAA por parte del Comité técnico de calificación de Fith Ratings Colombia SA. * Puesto 28 en el ranking de las 100 compañías más importantes del país * Mención de Honor en la categoría de servicio al cliente en la entrega de premios Portafolio

2010	<ul style="list-style-type: none"> * Implementando el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información basado en la Norma ISO/IEC 27001 * Implementación del Sistema de Gestión Integral para la Empresa, fundamentado en la Ley 872 de 2003 y el Decreto 1599 de 2005 * Participación en el proyecto de ley que contempla el reconocimiento del déficit entre contribuciones y subsidios en el período de vigencia de la Ley 812 de 2.001 e incluye el compromiso del Ministerio de * Comunicaciones de asignar recursos para ampliación en la cobertura de banda ancha en estratos bajos elaboración de un nuevo modelo para los servicios de TVPC (tv por suscripción) que hoy corresponden al 10% de los ingresos brutos * Aprobación de una modificación de la normativa sobre Plan Vallejo de Servicios que permitirá la aplicación de beneficios tributarios para telecomunicaciones y servicios de TIC * Resolución CRT 2058 de 2009 * Conservar numeración de servicios semiautomáticos de información y operadora de larga distancia en numeración
2011	<ul style="list-style-type: none"> * Premio Orbe Ambiental, entregado por la Cámara Colombo Francesa de Comercio e Industria y el periódico Portafolio * Certificación ISO 14001 con alcance "comercialización, instalación, operación, mantenimiento y servicio al cliente de servicios de información, comunicación y entretenimiento que integran: Voz, datos, valor agregado y multimedia * Certificación ISO 27001 (en seguridad de la información) e ISO 9001 y NTCGP 1000 (Gestión de la calidad) entregadas por Bureau Veritas Certification * Certificación del proceso de auditoría interna bajo los estándares por The Institute of Internal Auditors, IIA según el marco de desarrollo de Productividad se ha logrado mejorar los tiempos medios de atención de fallas * UNE como primer operador de banda ancha móvil con tecnología LTE * UNE se ubica en el puesto 34 del indicador de reputación MERCO Empresarial y el segundo en el sector Telecomunicaciones * La marca UNE representa a enero de 2011 el 12.1% del valor total de la compañía, según estudio de valoración de marca entregado por la firma Millward Brown * La firma Total Consumer & Insights realiza estudio de salud, indicando a UNE como una marca sana que ha crecido en sus indicadores de TOM y TOH
2012	<ul style="list-style-type: none"> * Una calificación de 73/100 puntos en la medición de Transparencia Empresarial en empresas de servicios públicos, ubicándose por encima del promedio de las 22 empresas que participaron. * Mejor reputación del sector de telecomunicaciones en el Rep Track Institute y el estudio MERCO. * \$341 millones invertidos en la implementación del Laboratorio de Innovación y Centro de Experiencias en Ruta N. * Medellín fue seleccionada como la ciudad más innovadora del mundo, iniciativa promovida por el Urban Land Institute. UNE aporta a este logro a través de sus soluciones inteligentes para mejorar la educación, la movilidad y la seguridad de la capital antioqueña. * \$6.660 millones aportados por el Sistema General de Regalías para proyectos de Telemedicina y Teleasistencia. * 1.817 estudiantes y 111 instituciones educativas beneficiadas con la estrategia de apropiación de TIC, Divertic Nacional. * 79 sedes educativas intervenidas bajo el modelo Colegio en la nube * 60.409 usuarios en los puntos de navegación de Medellín Digital. * Más de 196.243 personas sensibilizadas con Internet Seguro. * 1.291 personas capacitadas en trámites en línea, ofimática y redes sociales. * Más de 2.220 instituciones conectadas a la Web en 22 departamentos del país bajo la estrategia Ciudades Inteligentes. * 10 Puntos Vive Digital inaugurados en los departamentos de Antioquia, Caldas, Bolívar y Guajira. * 2.684 entidades sin ánimo de lucro con servicio de televisión gratuito. * 103.000 clientes con la tarjeta Grupo EPM y un total de \$113.000 millones de pesos colocados en créditos.

	* 1.946 teléfonos públicos gratuitos instalados en estratos 1 y 2 de 6 comunas de Medellín y 5 corregimientos, 9 municipios del Área metropolitana y 8 del Oriente antioqueño
--	---

Tabla 4-4. Logros y Reconocimientos.

Al consolidar dichas certificaciones durante el desarrollo de la compañía, se tiene:

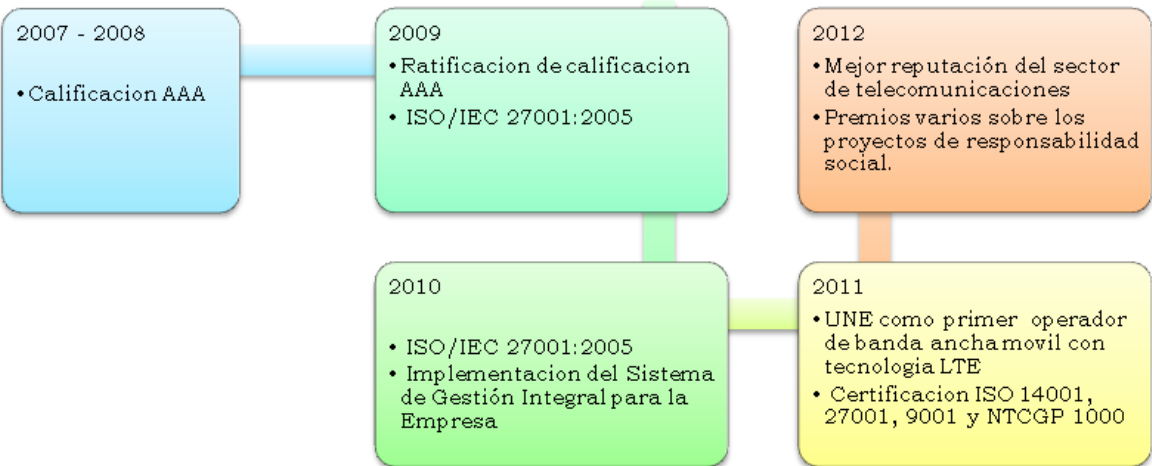


Figura 4-4. Premios y logros.

Premios con la calificación de riesgo AAA, mejor proveedor de servicio de internet en Latinoamérica, Anfitrión y aliado tecnológico de diferentes proyectos sector gobierno, implementación de normas y resoluciones emitidas por la CRC y otros proyectos, fueron decisivos para continuar con los planes propuestos desde el 2006.

4.5 Productos y Estrategia por Línea de Negocio

Las líneas de negocio fueron estructurándose de acuerdo a los lineamientos corporativos establecidos por la estrategia en cada periodo de tiempo, las cuales seguían un nicho del mercado objetivo según el momento de conformación según la tabla 4-5:

Producto y Estrategia por Línea de Negocio	
2006	<ul style="list-style-type: none"> * Internet Prepago * Tarjeta Llama y paga * Cuenta personal * Triple Play WI-FI y Profesional * PPV (pague por ver) * Oferta de paquetes UNE * Cobro Revertido OLA
2007	<ul style="list-style-type: none"> * Personas: Tarjetas prepago, Telefonía pública, Centros Integrados de Telecomunicaciones, Internet Kids, Internet play. * Hogares: Telefonía Fija, Internet y TV por suscripción, Telefonía Móvil, Larga Distancia, Hogar Seguro, Portabilidad Wimax. Trabajando nuevas ofertas como: Internet Kids, Internet play, Hogar seguro, Paquetes de telefonía móvil * Empresariales: Productos especializados o de mayor complejidad y desarrollo de proyectos como la Renovación del contrato Registraduría Nacional, Municipio de Medellín, Gobernación del Atlántico, Universidad de Antioquia e Implementación del primer proyecto de integración orientado a clúster * "Negocios Internacionales: Operadores de telecomunicaciones licenciados en Colombia, Inmigrantes Latinos a traves de planes larga distancia y sistemas prepago. Carriers Internacionales, tomando la Autorización de la DIAN para la operación de tráfico internacional en Zona Franca – Rionegro, en Estados unidos con extensión de cobertura a 14 estados y En España realización de acuerdos de movilidad con Orange y Vodafone.
2008	<ul style="list-style-type: none"> * Hogares y personas: paquetes con televisión, banda ancha y la telefonía ilimitada en 10 ciudades de Colombia. Y participe con la única oferta de TV Interactiva * Corporativo: estrategias de renovación, ampliación y venta cruzada con un 20% de penetración de nuevos productos en estos clientes. Contribuir con el Sector Gobierno * "Pymes: aumento de la cobertura con fuerza de ventas presencial en 30 localidades con el incremento de velocidades en banda ancha 30.000 empresas se beneficiaron en Medellín, Manizales y Pereira, para un crecimiento en Banda Ancha Empresarial, que permitió alcanzar una penetración del 41% en Medellín" * Negocios Internacionales: operación de tráfico internacional en la zona Franca de Rionegro; en España se firmó el acuerdo con Vodafone para comenzar a prestar servicios como operador de movilidad virtual y en USA, se consolidó la distribución de nuestros productos a 25 Estados y se lanzaron nuevos productos destinados a México y resto de Centroamérica
2009	<ul style="list-style-type: none"> * Hogares y Personas: IPTV como oferta innovadora y estrategias de empaquetamiento * "Corporativo: estrategias de renovación, ampliación y venta Cruzada con un 20% de penetración de nuevos productos en estos clientes. Aumento de la cobertura con fuerza de ventas presencial en 30 localidades con el incremento de velocidades en banda ancha 30.000 empresas se beneficiaron en Medellín, Manizales y Pereira, para un crecimiento en Banda Ancha Empresarial, que permitió alcanzar una penetración del 41% en Medellín. De esta forma UNE se posiciono como líder en la implementación de proyectos de territorios digitales y el 65% de las grandes empresas fueron clientes con alguna solución, atendiendo más de 800 clientes entre clientes corporativos y servicios" * "Pequeñas y medianas: estrategias de renovación, ampliación y venta Cruzada con un 20% de penetración de nuevos productos en estos clientes. Aumento de la cobertura con fuerza de ventas presencial en 30 localidades con el incremento de velocidades en banda ancha 30.000 empresas se beneficiaron en Medellín, Manizales y Pereira, para un crecimiento en Banda Ancha Empresarial, que permitió alcanzar una penetración del 41% en Medellín, Servicios básicos de telefonía y ToIP, troncal SIP y conmutador virtual IP Medellín ciudad Clúster. Profundización en los gremios de asociaciones, cámara de comercio, etc., para llegar a micros, pequeñas y mediana" * Negocios Internacionales: operación de tráfico internacional en la zona Franca de Rionegro; en España se firmó el acuerdo con Vodafone para comenzar a prestar servicios como operador de movilidad virtual y en USA, se consolidó la distribución de nuestros

	<p>productos a 25 Estados y se lanzaron nuevos productos destinados a México y resto de Centroamérica. España (OCL) cuyo crecimiento del 24% y 5000 clientes, participación en el mercado con tarjetas prepagadas.</p> <p>Estados Unidos: CTC con crecimiento del 16% principalmente en tarjeta prepagada, y el 64% en canal on-line. Realiza operación comercial con Canadá.</p> <p>Colombia: OSI interconexión con todos los operadores internacionales."</p>
2010	<ul style="list-style-type: none"> * Hogares y personas: Se presenta satisfacción al cliente en un 82,2% * Corporativo: En seguridad gestionada, gestión documental, mesa de ayuda, BCP - Continuidad de Negocio, Videoconferencia. Entrega de soluciones especializadas en el sector Gobierno. Estrategias de renovación, ampliación y venta cruzada con un 20% de penetración de nuevos productos en estos clientes. * "Pymes: Creación de esta nueva UEN. Aumento de la cobertura con fuerza de ventas presencial en 30 localidades con el incremento de velocidades en banda ancha 30.000 empresas se beneficiaron en Medellín, Manizales y Pereira, para un crecimiento en Banda Ancha Empresarial, que permitió alcanzar una penetración del 41% en Medellín." * Negocios Internacionales: operación de tráfico internacional en la zona Franca de Rionegro; en España se firmó el acuerdo con Vodafone para comenzar a prestar servicios como operador de movilidad virtual y en USA, se consolidó la distribución de nuestros productos a 25 Estados y se lanzaron nuevos productos destinados a México y resto de Centroamérica
2011	<ul style="list-style-type: none"> * Hogares y personas: potenciar la marca, oferta completa que atiende a los diferentes segmentos, incrementar los canales de distribución. Se da un 81% en satisfacción * "Corporativo: fortaleciendo las relaciones con los clientes y monitoreando puntos de contacto de mayor impacto en este parámetro se obtienen un 77,7% en satisfacción. Proyecto RFID control de acceso base fuerza aérea CACOM, Piloto de telemedicina en Puerto Carreño (Vichada), campaña ""nos une la gente"". ""Principales Negocios: Ministerio de la protección social, Registraduría nacional de estado civil, Bancolombia, Davivienda, Secretaría de Educación de Medellín. Nuevo portafolio" * Pymes: Buscando solución de requerimientos en primer contacto con el cliente, mejorando la percepción y tiempos de respuesta en cualquier solicitud realizada por el cliente se obtienen un 78,7% en satisfacción. Acciones para mejorar el indicador de servicio y quejas con acciones como empoderamiento del 24% en quejas factura, daños solucionados en primer contacto del 40% al 60%, Clientes reincidentes y reiterativos de un 15 a un 7%, instalaciones en menos de 4 días de un 66% a un 81%, optimización de contact center, implementación de IVR transaccional y consolidación del plan de acción voz del cliente. * Negocios Internacionales: Colombia: zona franca de Rionegro, filial de OSI. España: con OCL tiene avance en la telefonía móvil. EE.UU. La CTC con portafolio llegando a más de 25 estados, especialmente productos recargables y plataforma electrónica de distribución directa (webservice).
2012	

Tabla 4-5. Productos y Estrategia por Línea de Negocio.

De acuerdo a la tabla anterior, durante cada año de conformación y teniendo como base el nicho de mercado objetivo, las estrategias definidas en cada periodo son:

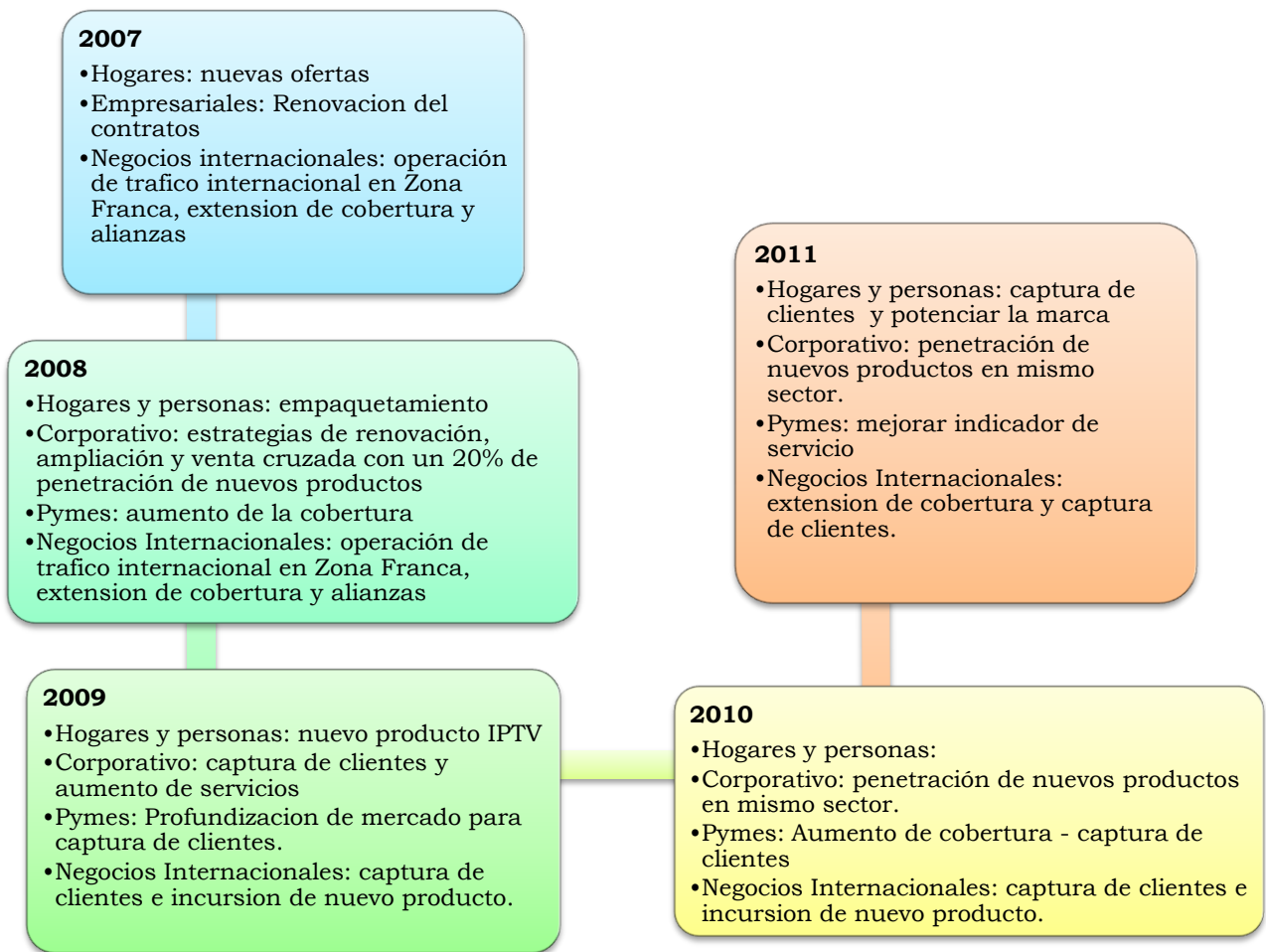


Figura 4-5. Productos por negocio

Cada unidad de negocio ha creado sus propias estrategias de mercado, según las necesidades de consumo, generando nuevos servicios y productos adaptables al modelo diseñado, cada una de ellas se detallan más adelante en la figura 4-8.

4.6 Temas generales y transversales a las UEN

Debido a que todo proceso organizacional necesita ser medido y cuantificado, la siguiente tabla 4-6 muestra el resultado contabilizable de las acciones tomadas durante cada periodo:

Temas generales transversal a las UEN	
2006	<ul style="list-style-type: none"> * Internet Prepago * Tarjeta Llama y paga * Cuenta personal * Triple Play WI-FI y Profesional * PPV (pague por ver) * Oferta de paquetes UNE * Cobro Revertido OLA
2007	<ul style="list-style-type: none"> * Telefonía local con 449.424 clientes y un crecimiento del 13%. Larga distancia nacional y crecimiento del 81%. * Empaquetamiento de una 377.922 crecimiento del 586% y Banda Ancha con 338.311 y crecimiento del 290%
2008	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento de participación en el mercado de Televisión por suscripción, pasando del 16,4% al 18,7%. En el tráfico de Larga Distancia pasó del 44% al 61% .
2009	<ul style="list-style-type: none"> * Se realizan mejoras sobre la interfaz de IPTV más amigable y con nuevas funcionalidades del servicio * Desarrollo de la primera fase del envío electrónico de factura
2010	<ul style="list-style-type: none"> * Se define atención separada y distintiva de los segmentos Pymes y Corporativo * Incorporar servicios móviles de banda ancha por medio de tecnologías de cuarta generación
2011	<ul style="list-style-type: none"> * Crecimiento de los servicios de internet en un 25,3% con 78,498 millones de pesos más que el año anterior. La telefonía básica aumento en un 13,7% con \$76,510 millones * Crecimiento de \$37,161 millones de la televisión por suscripción, con aumento en ventas de 18,8% Datos creció el 19,6% representando ingresos por \$12,125 millones * Se desarrollaron 177 ofertas y soluciones especializadas, IPTV (televisión interactiva) con nuevas funcionalidades, extensión de la plataforma de TV digital a nivel nacional, puesta en marcha de TR069 para aprovisionamiento y gestión de de CPE ADSL. * Se aplicaron mejoras a los contratos de operación premisas clientes * Como régimen integral de protección de los derechos de los usuarios de servicios de comunicaciones la CRC establece la resolución 3066
2012	<ul style="list-style-type: none"> * Banda ancha móvil 4G LTE * En Internet se alcanzó un crecimiento de 12,3% con ingresos por \$436.612 millones, en televisión, 23,7% con ingresos de \$290.682 millones y en movilidad de \$21.799 millones * Se alcanzó la mayor (50) oferta canales de HD del mercado, se desarrolló la primera aplicación de TV Móvil 1.164.150 servicios activos de Internet. UNE (con filiales) es el primer operador con mayor participación de mercado residencial en este servicio con el 32.3% a diciembre de 2012. * Más de 1 millón de suscriptores de televisión * Cerca de 2 millones de líneas telefónicas fijas

Tabla 4-6. Temas generales transversales a las UEN

Los clientes y estados financieros se evidencian en el crecimiento constante sobre el número de servicios, productos y dinero. Es de esta forma como en el siguiente gráfico ilustra aquellos dos ítems financieros nombrados sobre los estados contables de la compañía:

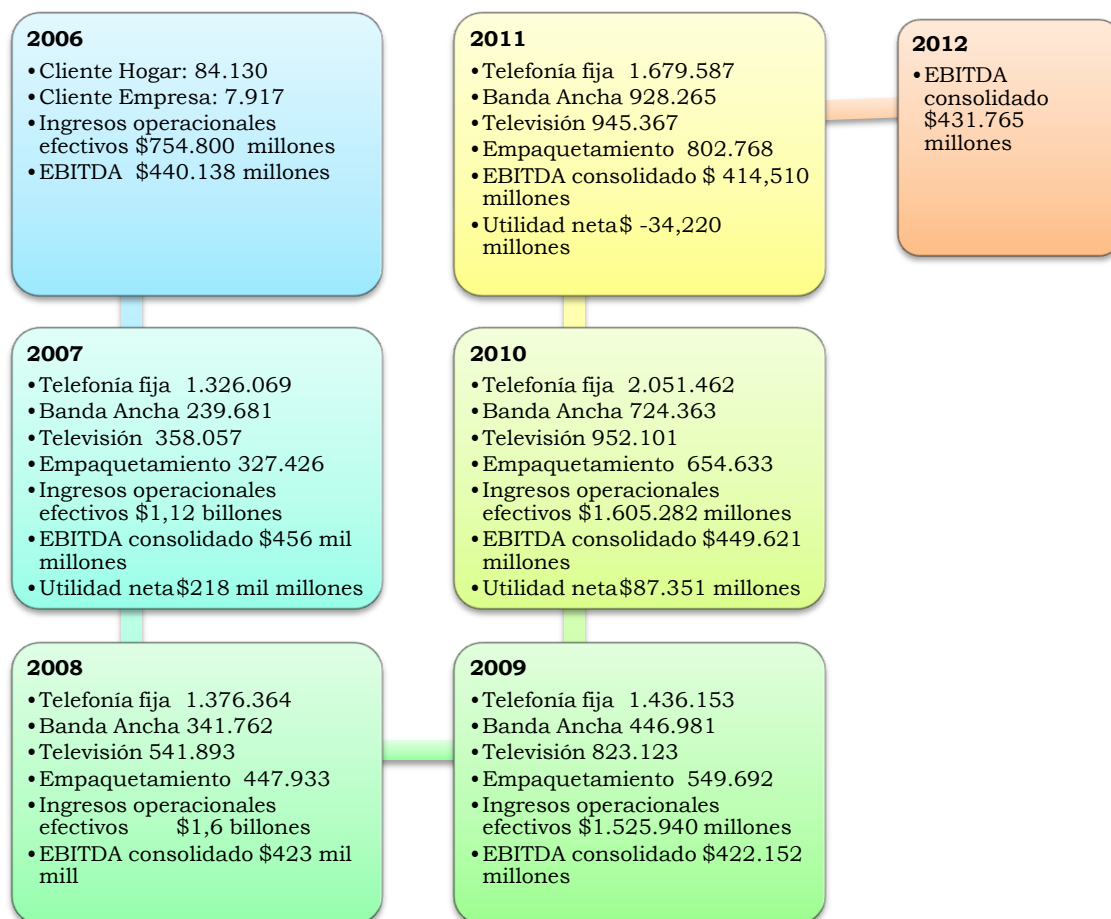


Figura 4-6. Clientes y estados financieros.

El gráfico anterior y los estados financieros detallados en la sección 3-2, dejan notar que entre mayor cantidad de empaquetamiento, se logra obtener un aumento en la cantidad de productos.

4.7 Retos

Los retos enmarcaron durante todo el periodo en estudio, la estrategia que era definida desde el proyecto de Productividad anteriormente mencionado y liderada por cada periodo administrativo. El detalle de los retos definidos anualmente se encuentran en la tabla 4-7:

Retos	
2006	
2007	<ul style="list-style-type: none"> * Consolidación de la oferta a nivel nacional * Explotación del mercado a nivel internacional * Retención de clientes actuales y captura de nuevos * Estrategia de expansión nacional
2008	<ul style="list-style-type: none"> * Consolidación de la oferta a nivel nacional a través de la extensión del portafolio de productos de UNE a todas las plazas * Innovación en la creación de servicios * Optimización y racionalización de los procesos y costos * Explotación del mercado a nivel internacional * Cumplimiento del Plan de Negocios aprobado con las metas establecidas de generación de valor y EBITDA
2009	<ul style="list-style-type: none"> * Consolidación de la oferta a nivel nacional a través de la extensión del portafolio de productos de UNE a todas las plazas * Innovación en la creación de servicios * Optimización y racionalización de los procesos y costos * Explotación del mercado a nivel internacional * Cumplimiento del Plan de Negocios aprobado con las metas establecidas de generación de valor y EBITDA
2010	<ul style="list-style-type: none"> * Consolidación de la oferta a nivel nacional a través de la extensión del portafolio de productos de UNE a todas las plazas * Innovación en la creación de servicios * Optimización y racionalización de los procesos y costos * Explotación del mercado a nivel internacional * Cumplimiento del Plan de Negocios aprobado con las metas establecidas de generación de valor y EBITDA * ofertas con opciones de movilidad * Gestión de alianzas para la expansión de redes, implementación de contenidos y otros componentes de la oferta * Hogares y personas adecuará sus ofertas para hacerlas más rentables. * Pymes utilizará el concepto de agrupamientos para optimizar inversiones y gastos. * Internacional buscará en los subsectores de mayor valor la larga distancia internacional. * Corporativo trabajara en la atracción y retención de clientes de valor para mantener servicios de adecuado ARPU
2011	<ul style="list-style-type: none"> * Crecimiento sostenible de los ingresos, la rentabilidad y productividad. * Penetración de mercado en nuevas regiones del país * Implementación de la operación de Banda ancha móvil 4G LTE * Mejorar indicadores de servicio * Mantener certificaciones actuales (ISO 9001, ISO 27001, NTCGP1000) y el proceso de auditoría bajo estándares * Internacionales de auditoría interna (IIA) * Participar en programas como Ruta N, Medellín digital
2012	<ul style="list-style-type: none"> * Sostenibilidad y competitividad centrandó esfuerzos en cuatro focos estratégicos: Servicio, retención y fidelización, rentabilidad y oferta. * Avanzar en la propuesta de integración con Millicom para maximizar el valor de la compañía, desplegar la oferta móvil y del desarrollo de ofertas de servicios empaquetados. * En materia regulatoria y de política pública, el reto es mantener y concretar el ambiente “pro-competencia” con medidas regulatorias adicionales que garanticen la viabilidad financiera de operadores diferentes a Claro, concretar la subasta de espectro en la banda de 700MHz

Tabla 4-7. Retos.

Finalmente las acciones más representativas anualmente se resumen en el siguiente gráfico:

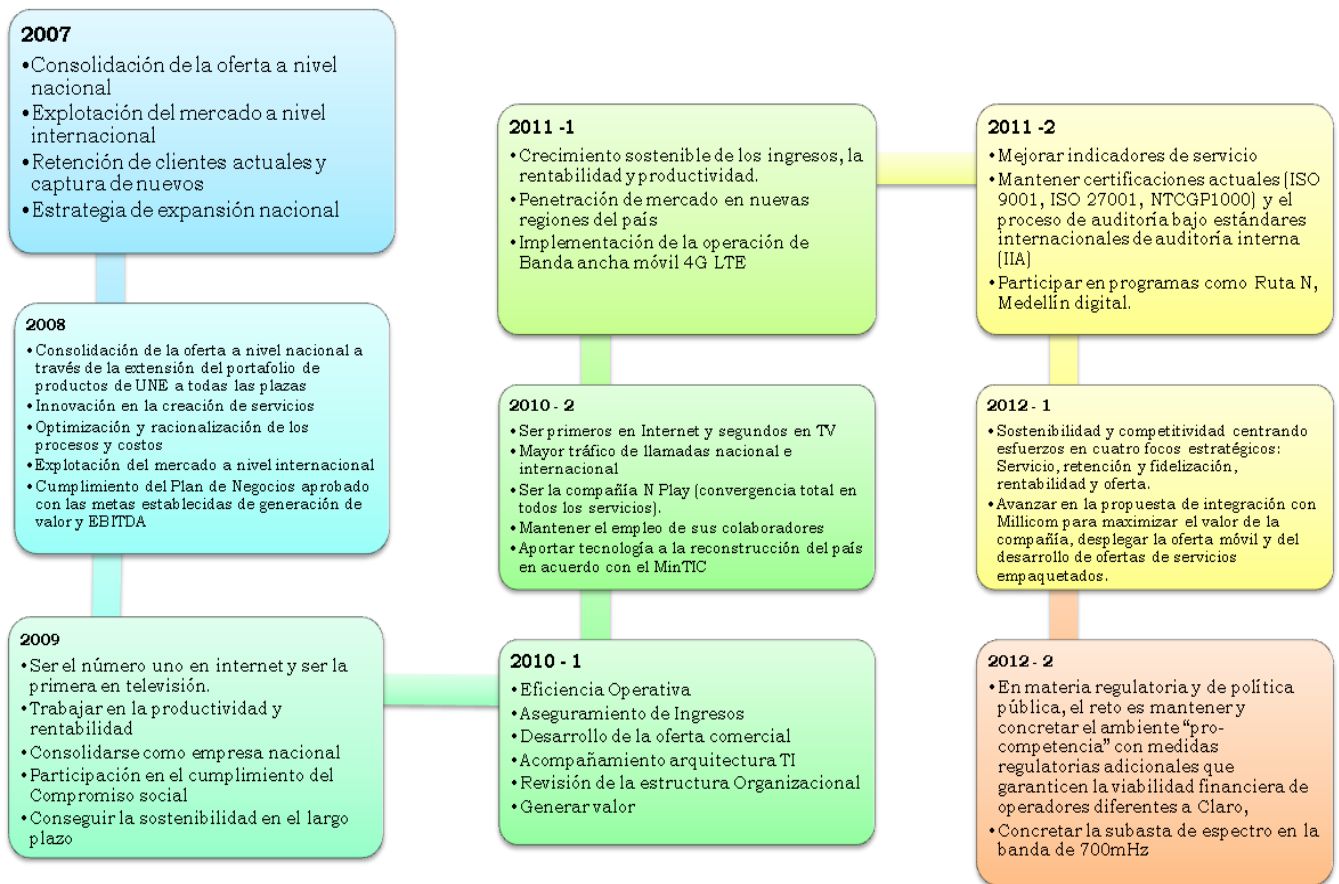


Figura 4-7. Retos.

Como principales retos a través de los años se tiene la consolidación de la empresa y la extensión de los productos y servicios a nivel nacional e incluso internacional, tomando como base la optimización de recursos y disminución de costos en todos los procesos, manteniendo los estándares y certificaciones ya obtenidas en periodos anteriores, tres periodos que enmarcan la estrategia definida.

Una vez realizado el análisis con la información anterior se consolida en el siguiente cuadro, en donde se logra identificar por tópico aquellas estrategias que marcan el desarrollo de la organización y con las cuales se mostrará más adelante el síntesis de la estrategia final, comparándola con los autores descritos en el segundo capítulo:

Figura 4-8: Cuadro anual y resumen por tópico (Primera parte)

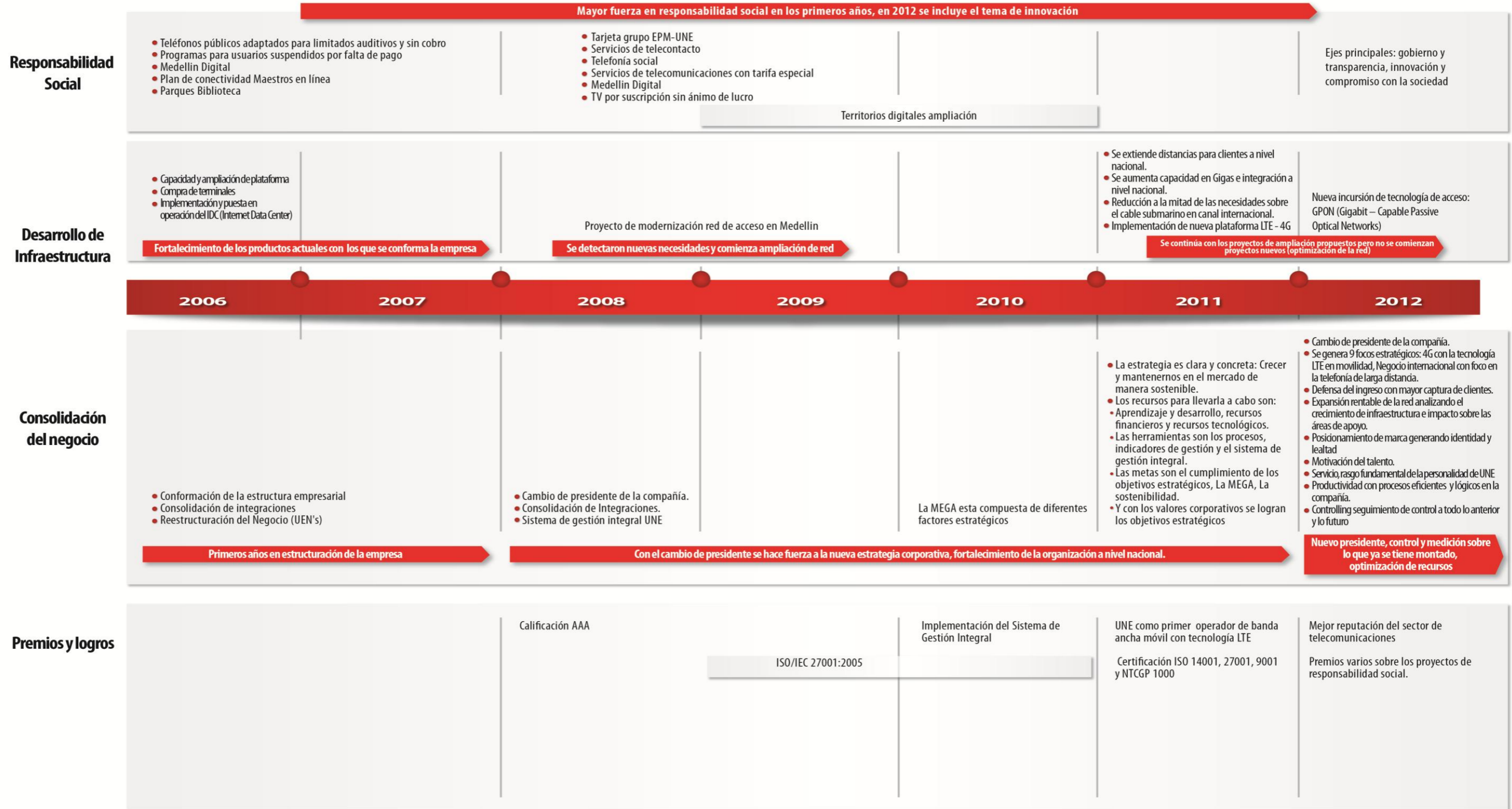
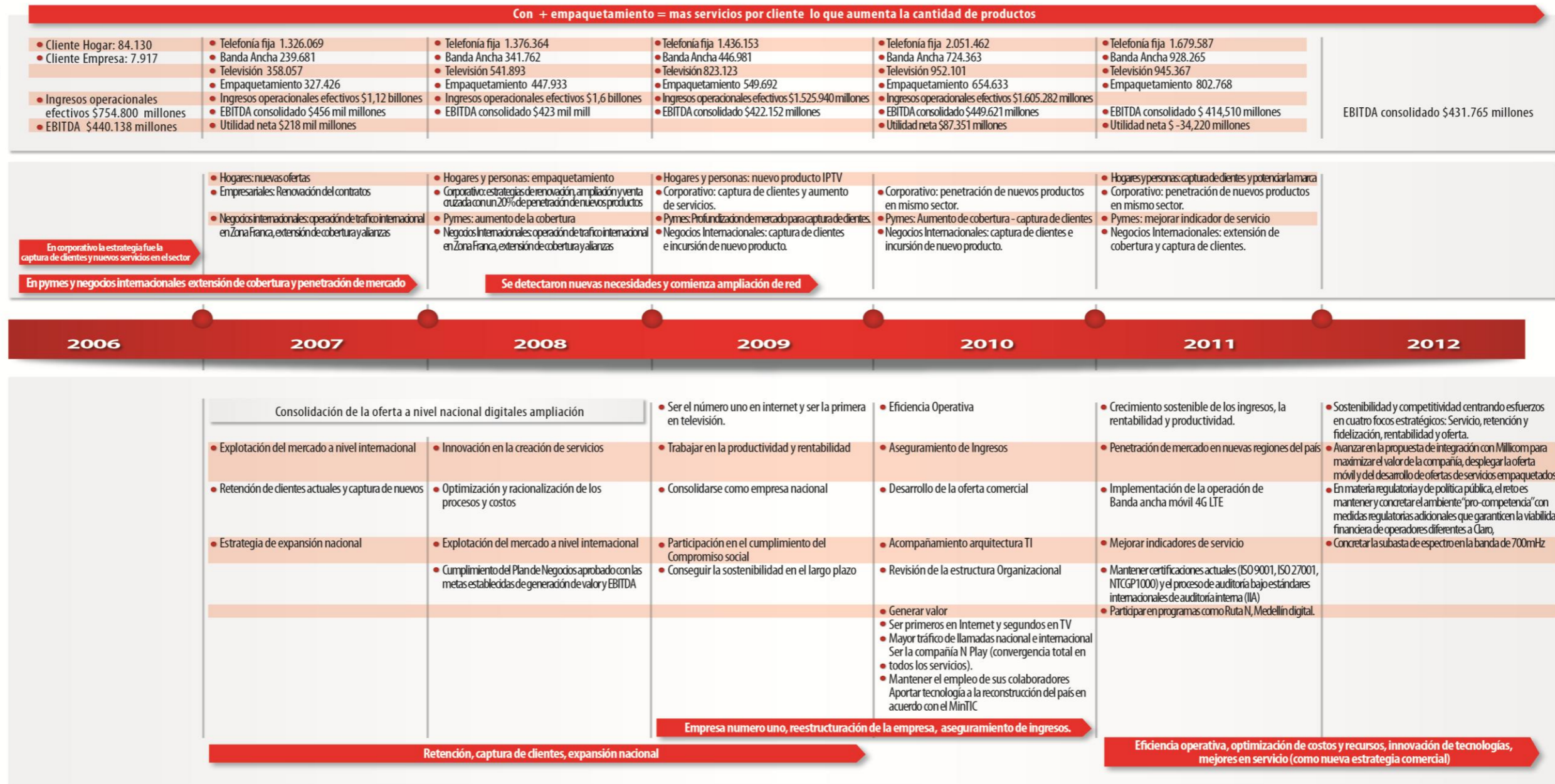


Figura 4-8:
Cuadro anual y resumen por t3pico (Segunda parte)



De la figura 4-8, al consolidar los ítems y hacer un comparativo con aquellas estrategias más significativas que tienen principal incidencia durante los años en estudio, surge la figura 4-9, la cual describe la estrategia de la organización:

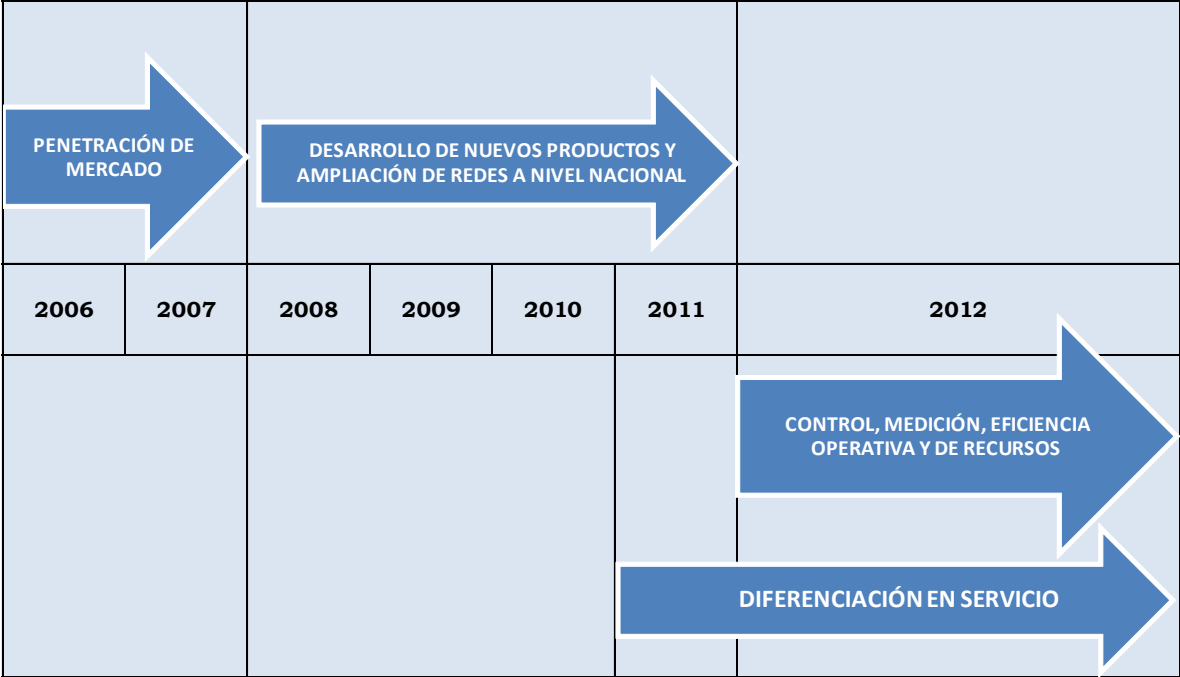


Figura 4-9. Estrategia organizacional 2006 - 2012.

Con base en los hallazgos realizados en la figura 4-9, los dos primeros años de conformación de la empresa coinciden con la teoría de Ansoff mencionada en el capítulo 2, en donde con estrategias de penetración al mercado, UNE busca su posicionamiento en el sector, tal y como lo indica Montoya en el mismo apartado formando unidades estratégicas de negocio (Hogares, Pymes, Corporativo e Internacional).

La Diversificación para Ansoff está relacionada con el cambio en las características de la línea de compañía, producto o mercado (Ansoff, 1957) y esto se ve claramente reflejado desde el año 2008 al año 2011 en donde la expansión a la red nacional se convierte en uno de los principales objetivos de la compañía, así como encontrar los productos específicos según el tipo de mercado.

La estrategia propuesta por Ansoff estaba descrita por el siguiente cuadro, sobre el cual se compara el comportamiento de la empresa según lo anteriormente expuesto y resultado de la figura 4-8:

	Producto Existente	Producto Nuevo
Mercado Existente	<p>Penetración de mercado</p> <p>Se da principalmente en los años 2006 y 2007, en la ciudad de Medellín. En este periodo también se consolida la integración ya realizada entre Emtelco, Orbitel y Une. Cuyo principal objetivo es consolidar la marca.</p>	<p>Desarrollo de producto</p> <p>El sector de las telecomunicaciones es altamente cambiante y exigente, lo que hizo que se desarrollaran nuevas ofertas, productos y servicios (2008 - 2011.)</p>
Mercado Nuevo	<p>Desarrollo de mercado.</p> <p>Desde la conformación de la empresa, se tenía un objetivo claro de expansión de red a nivel nacional e internacional. En los inicios del 2008 hasta 2011 se comienza con toda una estrategia de ampliación de redes ofreciendo inicialmente los productos que en ese momento se habían consolidado en las estrategias de las unidades de negocio.</p>	<p>Diversificación</p> <p>Cada región y sector tiene una necesidad fundamental de productos y servicios, lo que incita a realizar un estudio estratégico, identificando dichas pautas que conllevaron finalmente a un mercado nuevo con expansión de red nacional e internacional y cubriendo las necesidades claras de cada sector (2008 – 2011).</p>

Tabla 4-8. Matriz de análisis Ansoff de producto y mercado de acuerdo a las estrategias en Une.

Sin embargo, para Ansoff según lo ilustra la tabla 4-3 la empresa está en continuo crecimiento y es claro que después de su conformación, su principal objetivo es hacer mercado (de acuerdo a su teoría en el subcapítulo 2.1). Pero recordemos que Porter difiere de Ansoff ya que la inversión tecnológica realizada tiene que buscar ser recuperada lo suficientemente rápido, aplicándola al mercado específico, que para UNE dicha inversión ha sido alta en sus estrategias de expansión.

Porter de igual forma resalta la confrontación de servicios sustitutos ofrecidos por sus competidores, los cuales en esta investigación han sido participativos desde el 2008 en

adelante realizando alianzas e integraciones importantes. Allí es donde las 5 fuerzas de Porter⁶ se traducen en UNE comparando con la figura 4-9 de la siguiente forma:

- **Poder Negociador De Los Compradores:** los compradores en este caso están distribuidos en todas las unidades de negocio (UEN) propuestas: Hogares, Pymes, Corporativos, Nuevos mercados e Internacional. Los cuales contratan diferentes productos de Datos, Voz e Internet, en las modalidades propuestas según la estrategia de cada UEN y se ven demarcadas durante 4 años de su conformación (2008 – 2011).
- **Poder Negociador De Los Proveedores:** UNE cuenta con diversos proveedores en cuanto a su infraestructura de plataforma o equipos de usuario final, los cuales deben cumplir los estándares a nivel internacional, así como superar las diversas pruebas de compatibilidad con la oferta actual de la compañía, validando los niveles de calidad y servicio.
- **Amenaza De Entrada De Nuevos Competidores:** los últimos años se han formado alianzas e integraciones estratégicas con nuevos competidores más robustos, lo que al entrar en ofertas para el mercado que actualmente tiene UNE, puede convertirse para estos competidores en diversos problemas de falta de experiencia o atención al cliente. En UNE el principal impacto se identifica directamente en la disminución de ventas.
- **Amenaza De Ingreso De Productos Sustitutos:** como ya se ha mencionado anteriormente, el sector de las telecomunicaciones es bastante cambiante y activo, lo que conlleva a estar siempre alineados con las nuevas tecnologías y listos con la infraestructura necesaria para soportarla. Durante la investigación realizada, se puede identificar claramente el desarrollo tecnológico realizado desde el 2008 a la fecha, así como las diferentes ofertas y servicios para cada nicho de mercado.
- **Rivalidad Interna De La Industria Entre Competidores:** La rivalidad que afronta UNE está marcada por la oferta de sus competidores en el mismo tipo de producto y con bajos precios. Sin embargo la compañía le apuesta a la diferenciación en servicio, estrategia que viene utilizando desde el 2011, convirtiendo la atención al cliente en experiencias memorables y positivas.

⁶ i) poder negociador de los compradores; ii) poder negociador de los proveedores; iii) amenaza de entrada de nuevos competidores; iv) amenaza de ingreso de productos sustitutos; v) rivalidad interna de la industria entre competidores

Ahora bien, Montoya menciona (2010) las razones que según Porter marcan la posición competitiva en el sector con base en el análisis realizado de las 5 fuerzas:

- Solución al problema de agencia: Aunque cada UEN tiene su estrategia definida, siempre UNE ha dejado claro cuál es su reto a nivel de compañía año tras año, lo que la hace integradora en las actividades y definiciones de cada unidad de negocio.
- Armonización de elementos externos e internos: UNE ha sido consciente del entorno en el que se encuentra, y así mismo ha desarrollado sus estrategias para competir en el sector.
- Creación de competencias distintivas: una estrategia de retención y fidelización fue diseñada como oferta de valor para competir en el mercado y fue conocida como Diferencial en Servicio desde el 2011 afianzando el posicionamiento competitivo de la compañía.

Ahora bien, la propuesta de UNE durante su conformación y tomando como base las definiciones dadas por Porter en la matriz de posicionamiento⁷, tendría que tomar como punto de partida una propuesta diferenciadora para competir en el mercado, incluyendo en su portafolio de servicio no solo una oferta en productos, sino también aquellas acciones que permitan dar un valor agregado al cliente, logrando obtener una captura de clientes mayor y de esta forma resolver el problema de recuperar la inversión frente a la inversión tecnológica realizada.

¿Pero qué pasa en momentos de innovación o cambio? Y es precisamente Mintzberg quien busca respuesta a este cuestionamiento contrario a Porter, identificando patrones en la toma de decisiones. Al seguir su metodología⁸ propuesta se encuentra:

- Colección de datos básicos: en el capítulo 3 se realiza una recopilación completa de los eventos y decisiones tomadas que pueden marcar algún patrón de estudio.

⁷ Recordar que la matriz de posicionamiento para Porter consiste en: Convertirse en el líder absoluto en costos sobre su industria. Tener una propuesta diferenciadora. O utilizar una combinación entre las dos anteriores: calidad/servicio vs precio

⁸ En el apartado 2-3 se explica la metodología de Mintzberg, para mayor referenciación.

Dicha información fue extraída de la revista Únete, Informes de Gestión, Periódicos y noticias en general.

- Interferencia de las estrategias y períodos de cambio: se realizó una agrupación de los principales tópicos de estudio vs el comparativo anual, extrayendo aquellos factores de mayor significado, los cuales se pueden encontrar al detalle en la figura 4-8, para finalmente ser presentados identificando claramente la estrategia en cada periodo, ilustrados en la figura 4-9.
- Análisis intensivo de los periodos de cambio: dichos periodos son los que muestran la estrategia realizada.
 - Penetración de mercado.
 - Desarrollo de nuevos productos y ampliación de redes a nivel nacional.
 - Diferenciación en servicio.
 - Control, medición, eficiencia operativa y de recursos. Lo que se nombrara a partir de este momento como disciplinas de valor.
- Análisis teórico: en desarrollo durante este capítulo.

Para Mintzberg la estrategia puede ser vista con base en la interacción de las tres fuerzas descritas en la tabla 4-9:

Ambiente	Burocracia	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> •Continuidad: al darse por periodos de tiempo claramente identificables. •Frecuencia: predecible ya que los primeros años esta netamente dedicada a la penetracion de mercado. Los 4 años siguientes a la ampliacion de red. Los tres ultimos años a la diferenciacion en el mercado para finalizar el utlimo periodo con el control. •Rata de cambios: no se puede identificar una fecha especifica para un cambio, ya que esta dado por las condiciones del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Acciones de estabilización: marcadas al final de cada ciclo. Es decir a finales del 2007 se identifica la consolidacion de la nueva empresa con estructuras claras y definidas. Año 2010 con la estabilizacion de las nuevas redes y consolidacion del mercado a nivel nacional. Y por ultimo 2012 con factores claves para la diferenciacion en servicio, utilizando acciones claras y concretas para mejorarla. 	<ul style="list-style-type: none"> •Mantener la estabilización: en el sector de las telecomunicaciones no ha sido muy clara esta accion, asi que solo se puede identificar en los periodos con pocas acciones al cambio. •Asegurarse de la adaptación al cambio : marcada con las estrategias del 2012 en adelante, al controlar y optimizar eficientemente los recursos y la operacion, tomando nota constante de su comportamiento.

Tabla 4-9. Análisis de las Fuerzas de Mintzberg según la estrategia en Une.

Con base en lo anterior y comparando la figura 4-9 con el modelo de ciclo de vida propuesto por Mintzberg en el apartado 2-3 se encuentra:

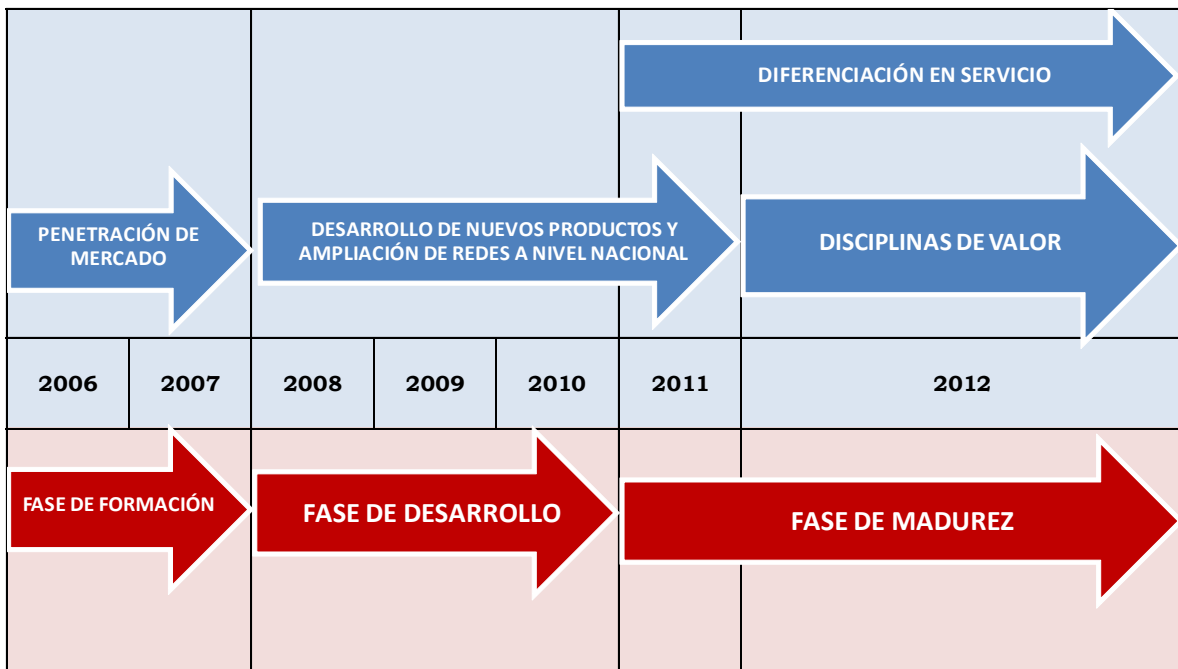


Figura 4-10. Ciclo de vida.

Lo que logra identificar claramente cada uno de los ciclos propuestos por la compañía:

- Fase de formación: con la conformación de la empresa, integración, etc.
- Fase de desarrollo: adquisición de nuevos productos, mercados, tecnologías, etc.
- Fase de madurez: Eficiencia y optimización de lo que ya se tiene.
- Fase de declinación: ciclo para renovar la organización y buscar cambios estratégicos.

Y si se compara algunas de las definiciones de estrategia dadas por Montoya con algún momento específico en la compañía:

- Equivalente a un plan, que para la organización pudo estar dada desde su conformación, tomando ventaja de las acciones que fueron desarrolladas a lo largo de su consolidación como empresa en el sector.
- Un patrón que se puede identificar en cada fase de los ciclos de vida. Es decir diversos patrones en cada periodo:
 - Un patrón de desarrollo e integración
 - Un patrón de nuevas tecnologías y expansión.
 - Un patrón de diferenciación según la exigencia del mercado en ese instante de tiempo.

- Un patrón de optimización de tiempo y recursos.
- Como una posición frente a su entorno y la relación con sus competidores, de acuerdo a las acciones de control tomadas como participación en el mercado. Algunas de estas acciones, posiblemente planeadas o tomadas de acuerdo a los comportamientos tanto de consumidores como de competidores en cada región.

Finalmente la formación estratégica en el campo administrativo estudiado por Mintzberg y mencionado por Montoya, se puede dar:

- Planeación y posicionamiento: dadas finalmente en los años 2011 – 2012 con estrategias explícitas que separan claramente la formulación de la ejecución y se concentra en esta última.
- Adaptativo: no tiene mayor incidencia en la estrategia de la empresa, aunque en algunos instantes de tiempo logra ser dinámica, no se logran identificar “regularidades diferenciadas”.
- Estrategias realizadas e intencionadas: identificables a lo largo de la investigación.
- Cumpliendo claramente a la estrategia, como el conjunto de comportamientos consistentes y el cambio estratégico como respuesta al de cambio ambiental descrito en la tabla 4.9.

5. CONCLUSIONES

Después de indagar en los principales eventos y noticias que han marcado la historia de la compañía, es bastante enriquecedor encontrar aquellos puntos de conexión entre lo expuesto por los autores y las estrategias utilizadas, permitiendo a su vez identificar dichas estrategias utilizadas en su conformación.

A continuación se muestran las conclusiones referentes a cada autor descrito, seguido de su relación entre la investigación vs teoría:

Se presenta una redefinición de la estrategia en el 2008, una vez se da la diversificación en productos y servicios propuesta por Ansoff en UNE, ayudando a cumplir los objetivos propuestos en la MEGA de la organización.

En el 2008 comienza toda una estrategia de posicionamiento competitivo propuesto y estudiado anteriormente con Porter, analizando como su desempeño financiero ha crecido, mantenido o disminuido en el tiempo y las implicaciones que ha tenido en la toma de decisiones.

Esta investigación parte del modelo operacional con el estudio de los procesos realizados durante su periodo de conformación. El análisis de las capacidades y recursos que han marcado las decisiones estratégicas de la compañía, muestran como resultado, la finalidad de una estrategia, según lo propuesto por Montoya en su tesis doctoral (Montoya, 2010).

El análisis del estudio de la conformación de UNE fue realizado sobre fenómenos tangibles propuestos en el capítulo 3, lo que Mintzberg llamó flujo de decisiones, y las estrategias mostradas fueron los patrones observados en dichos flujos durante los periodos descritos en las tablas mostradas.

Una manera de percibir patrones está asociada a identificar acciones realizadas y verificar si estas acciones se repiten de manera consistente en diferentes periodos, lo que conduce a considerar la formación de patrones.

En los años de estudio presentados en este trabajo, no se percibe ninguna estrategia emergente, por el contrario todo lo que se realiza tiene cierta coherencia en el tiempo que de alguna forma presenta todo un despliegue de la estrategia en UNE como un ejercicio deliberado.

Los negocios de tecnología tienen una rápida velocidad de cambio y la obsolescencia tecnológica puede llegar a ser muy alta, tal y como se logra identificar en los ciclos de vida de producto mostrados, los cuales de alguna manera permanecen en constante cambio y con nuevas alternativas innovadoras, tales como LTE y GPON.

Como propuesta para trabajos futuros, sería muy interesante lograr identificar estos mismos patrones y flujo de decisiones, en la búsqueda para identificar las estrategias deliberadas o emergentes que finalizaron en una fusión entre empresas, analizando aquellas que finalmente fueron absorbidas por UNE y así mismo identificar aquellos aspectos futuros de integración.

Esta investigación presenta una primera forma del cómo pensar en metodologías para identificar patrones que hablen de la formación de la estrategia y sería de gran interés en trabajo futuros proponer otras formas y mecanismos con dicho resultado.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alvarez, V. (9 de Mayo de 2013). *El tiempo*. Recuperado el Mayo de 2013, de http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12787902.html
- Ansoff, I. (1957). Strategies por Diversification. *Harvard Business Review*, Vol 35, Issue 5 , 113 - 124.
- Colombiano, E. (16 de Abril de 2013). *El Colombiano*. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://m.elcolombiano.com/article/139497>
- Eichmann, M. (7 de Mayo de 2013). *El Espectador*. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/articulo-420660-une-dice-hay-presiones-indebidas-proyecto-de-fusion-millicom>
- EPM, D. d. (2007). Edicion Julio. *Revista Unete* , 3,4.
- Gallo, G. (Agosto de 2011). *El Colombiano*. Obtenido de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/U/une_bajo_tarifas_de_sus_servicios/une_bajo_tarifas_de_sus_servicios.asp
- Gómez, L. (Octubre de 2011). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/etb-une-y-emcali-estudian-posible-union>
- Matías, S. (2012). Colombia telecomunicaciones: ¿Capitalización o nacionalización? *Revista: Diálogos de sabores*. No 36. P 27-44.
- MEDELLÍN, R. (Abril de 2012). *El Tiempo*. Obtenido de http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-11649421.html
- Mintzberg, H. (1972). Research on strategy-making. Proceedings of the 32nd annual meeting of the academy of management, Minneapolis. 182
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science XXIV(9)* , 934-948.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: a synthesis of the research. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.

- Mintzberg, H. y J.A. Waters. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, Vol. 25, 465-499.
- Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *The Academy of Management Review* Vol 9 , 207 - 224.
- Mintzberg, H. y J.A. Waters. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, (3), pp. 257-272.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five ps for strategy. *California Management Review* , 14.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal* , 171-195.
- Mintzberg, H. (1991). Learning 1, planning 0: reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 6, 463 – 466.
- Mintzberg, H., B.W. Ahlstrand, J. Lampel. (1998). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press, NY. 406p.
- Montoya, I. (2005). Visitando a Mintzberg: Su concepto de Estrategia y Principales escuelas.
- Montoya, I (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Vol. XVII, Núm. 2, pp. 23-44
- Montoya, I. (2010). *Tesis de Grado*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Montoya, I., & León, E. (2004). Los ciclos de generacion de competencias y su aplicación en las organizaciones. *Innovar No 24* , 9-27.
- Montoya, I., & Montoya, L. A. (2003). El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. *Innovar* , 81-104.
- Portafolio*. (Marzo de 2011). Obtenido de http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-4421865
- Portafolio*. (Febrero de 2012). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/%E2%80%98piden-7-veces-mas-transmitir-el-futbol%E2%80%99-une>
- Portafolio*. (Enero de 2012). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/nombran-marc-eichmann-como-nuevo-presidente-une>
- PORTER, M. (1979). The structure within industries and companies performance. *Review of Economics and Statistics*, 61.

- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press .
- PORTER, M. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6.
- Porter, M. (1990). Competitive advantage of nations. *Harvard Business Review* .
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Vol 12 , 95-117.
- Porter, M. (1996). What is a strategy? *Harvard business review* (november-december), 61-78, 74(6)
- Redaccion. (Agosto de 2012). *El Colombiano*. Obtenido de <http://diarioadn.co/medell%C3%ADn/mi-ciudad/contin%C3%BAan-denuncias-sobre-p%C3%A9rdidas-y-altos-salarios-en-une-1.13779>
- Rojas, J. F. (Junio de 2012). *El Colombiano*. Obtenido de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/U/une_apunta_a_200_mil_clientes_con_internet_4g/une_apunta_a_200_mil_clientes_con_internet_4g.asp
- Sánchez, O. A. (2012). *El tiempo*. Obtenido de <http://m.eltiempo.com/colombia/medellin/denuncia-por-corrupcin-en-une/11962951>
- Teleantioquia Noticias*. (Agosto de 2012). Obtenido de <http://noticias.teleantioquia.com.co/es/videos/valle-de-aburra/20120715/contraloria-medellin-destaco-los-manejos-financieros-une/5235.shtml>
- Une. (2013). Obtenido de <http://www.une.com.co/compania/informacion-corporativa/historia>
- UNE. (2008). *Informe de Gestión*. Medellín.
- UNE. (2009). *Informe de Gestión*. Medellín.
- UNE. (2010). *Informe de Gestión*. Medellín.
- UNE. (2011). *Informe de Gestión*. Medellín.
- UNE. (2006 - 2012). *Une.com.co*. Obtenido de <http://www.une.com.co/accionistas-e-inversionistas/asamblea-de-accionistas>
- UNE. (2012). *Une.com.co*. Recuperado el Mayo de 2013, de http://www.une.com.co/images/documentos/Inversionistas/informe_gestion_sostenibilidad-2012.pdf

Une. (Marzo de 2013). *Une.com.co*. Obtenido de Pestaña: Estructura:

<http://www.une.com.co/compania/informacion-corporativa/informacion-general>

- UNE, D. d. (2009). Edición Abril. *Revista Unete* , 3,7,11,12.
- UNE, D. d. (2011). Edición Abril. *Revista Unete* , 14-15, 16-17.
- UNE, D. d. (2012). Edición Abril. *Revista Unete* , 2.
- UNE, D. d. (2007). Edición Agosto. *Revista UNETE* , 4,5.
- UNE, D. d. (2008). Edición Agosto. *Revista Unete* , 7,8-12,15.
- UNE, D. d. (2009). Edición Agosto. *Revista Unete* , 6,12,13.
- UNE, D. d. (2010). Edición Agosto. *Revista Unete* , 10-11.
- UNE, D. d. (2011). Edición Agosto. *Revista Unete* , 16.
- UNE, D. d. (2007). Edición Diciembre. *Revista Unete* , 2,3.
- UNE, D. d. (2008). Edición Diciembre. *Revista Unete* , 2.
- UNE, D. d. (2009). Edición Diciembre. *Revista Unete* , 2-18.
- UNE, D. d. (2011). Edición Diciembre. *Revista Unete* , 4-5, 16-17, 26-27.
- UNE, D. d. (2012). Edición Diciembre. *Revista Unete* , 10-11.
- UNE, D. d. (2010). Edición Enero. *Revista Unete* , 2,4,10.
- UNE, D. d. (2011). Edición Enero. *Revista Unete* , 2-4.
- UNE, D. d. (2012). Edición Febrero. *Revista Unete* , 3-9, 12-13.
- UNE, D. d. (2008). Edición Julio. *Revista Unete* , 6,7,18.
- UNE, D. d. (2010). Edición Julio. *Revista Unete* , 3,8-9, 16-18.
- UNE, D. d. (2011). Edición Julio. *Revista Unete* , 2-6,16-17.
- UNE, D. d. (2008). Edición Junio. *Revista Unete* , 8-10,12,13.
- UNE, D. d. (2009). Edición Junio. *Revista Unete* , 3.
- UNE, D. d. (2010). Edición Junio. *Revista Unete* , 12-13.
- UNE, D. d. (2008). Edición Marzo. *Revista Unete* , 2,14,15.
- UNE, D. d. (2009). Edición Marzo. *Revista Unete* , 6,7.
- UNE, D. d. (2010). Edición Marzo. *Revista Unete* , 5-7,10-11.
- UNE, D. d. (2011). Edición Marzo. *Revista Unete* , 3.
- UNE, D. d. (2008). Edición Mayo. *Revista Unete* , 2,7,16,17,18.
- UNE, D. d. (2009). Edición Mayo. *Revista Unete* , 3.
- UNE, D. d. (2010). Edición Mayo. *Revista Unete* , 17,18.
- UNE, D. d. (2011). Edición Mayo. *Revista Unete* , 2,3,4,7-9.
- UNE, D. d. (2008). Edición Noviembre. *Revista Unete* , 3,4.
- UNE, D. d. (2010). Edición Noviembre. *Revista Unete* , 3-4.

- UNE, D. d. (2012). Edición Noviembre. *Revista Unete* , 3.
- UNE, D. d. (2007). Edición Octubre. *Revista Unete* , 3,16.
- UNE, D. d. (2008). Edición Octubre. *Revista Unete* , 3.
- UNE, D. d. (2010). Edición Octubre. *Revista Unete* , 2,3,6-7.
- UNE, D. d. (2011). Edición Octubre. *Revista Unete* , 4-5.
- UNE, D. d. (2008). Edición Septiembre. *Revista Unete* , 2,8-9, 15,18.
- UNE, D. d. (2009). Edición Septiembre. *Revista Unete* , 3, 7, 16,17.
- UNE, D. d. (2010). Edición Septiembre. *Revista Unete* , 3,7-10, 12-13.
- UNE, D. d. (2012). Edición Septiembre. *Revista Unete* , 2-4,12.