

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN COMERCIAL PARA ETB: VENTAS EN PROPIEDAD
HORIZONTAL Y CANALES NO PRESENCIALES



ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN COMERCIAL PARA ETB: VENTAS EN PROPIEDAD
HORIZONTAL Y CANALES NO PRESENCIALES

ARVEY CAJAMARCA BALLEEN

MIGUEL ANGEL SAMUDIO BEJARANO

KATERINE LÓPEZ ARNEDO

Universidad EAN

Facultad Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA

Bogotá, Colombia

23/02/2026

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN COMERCIAL PARA ETB: VENTAS EN PROPIEDAD
HORIZONTAL Y CANALES NO PRESENCIALES

ARVEY CAJAMARCA BALLEEN

MIGUEL ANGEL SAMUDIO BEJARANO

KATERINE LÓPEZ ARNEDO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas - MBA

Director:

RAFAEL ERNESTO VARON LOPEZ

Modalidad:

Consultoría Profesional - Virtual

Universidad EAN

Facultad Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA

Bogotá, Colombia

23/02/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 21/02/2026

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes con su cariño, paciencia y fortaleza nos acompañaron en cada etapa de este proceso. A ellos, que creyeron en nuestras capacidades incluso en los momentos más desafiantes, ofrecemos este logro que también es suyo.

A todas las personas que caminaron a nuestro lado: a nuestros seres queridos por su apoyo incondicional, a nuestros docentes por compartir su conocimiento, y a quienes, con una palabra de aliento, nos recordaron que avanzar siempre vale la pena. Este trabajo es también testimonio de la perseverancia, del aprendizaje constante y del valor de soñar en equipo.

“El éxito es la suma de pequeños esfuerzos repetidos día tras día.”

- Robert Collier

Agradecimientos

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la elaboración de este trabajo de grado.

Agradecemos al Profesor Rafael Ernesto Varon Lopez, docente, asesor del programa y director de nuestro trabajo de grado por su guía académica, sus aportes conceptuales y su acompañamiento constante durante cada etapa de este proyecto.

Nuestro reconocimiento a la Universidad EAN, especialmente al equipo del Programa de MBA Administración de Empresas, por brindarnos las herramientas académicas, investigativas y metodológicas que permitieron llevar a cabo este estudio con rigor y profundidad.

Extendemos un agradecimiento especial a los todos y a cada uno de los participantes, colaboradores y expertos consultados, quienes con su tiempo, conocimientos y experiencias enriquecieron los análisis y resultados aquí presentados.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias, quienes nos brindaron apoyo emocional, comprensión y acompañamiento permanente. Su paciencia, motivación y confianza fueron fundamentales para culminar este proceso académico.

RESUMEN

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN COMERCIAL PARA ETB: VENTAS EN PROPIEDAD HORIZONTAL Y CANALES NO PRESENCIALES.

Esta consultoría aborda la necesidad de la empresa ETB de fortalecer e incrementar su estrategia comercial en un mercado en crecimiento, que en año 2023 generó ingresos de 27,1 billones de pesos con un crecimiento del 3,11% donde las estrategias tradicionales de ventas han perdido efectividad. En este contexto se evidencia un cambio en el comportamiento de los consumidores, que demanda un servicio más personalizado, canales digitales y procesos de atención más ágiles. Los antecedentes revelan que pese a la infraestructura robusta de fibra óptica con la que cuenta ETB, en el crecimiento del sector hay una brecha identificada entre la oferta actual y las expectativas del mercado. Se identificaron debilidades en el modelo comercial, así como oportunidades de mejora que no se han aprovechado, relacionadas con la captación, segmentación y fidelización de clientes, también la implementación de estrategias innovadoras, tecnologías diversas e incluso de inteligencia artificial en procesos de venta directa y puerta a puerta, como las alianzas con inmobiliarias y acercamiento a los administradores de conjuntos. El objetivo principal es analizar y proponer diversos métodos y estrategias de innovación comercial o tecnológica que mejore las ventas, aprovechando las tendencias del mercado, inteligencia artificial, redes sociales y la omnicanalidad. La metodología que usamos fue enfoque mixto con mayor participación cuantitativa donde aplicamos encuestas estructuradas a personas naturales, administradores de conjuntos, y las herramientas de análisis estratégico como PESTEL, FODA y Fuerzas de Porter.

Los principales hallazgos muestran una alta demanda de conectividad y baja penetración de fibra óptica en conjuntos residenciales y sensibilidad al valor percibido por los clientes, lo cual representa una oportunidad para fortalecer la estrategia comercial.

Se propone la implementación de un modelo comercial híbrido que integre paquetes escalables, canales de atención exclusivos, herramientas tecnológicas, estrategias digitales y presenciales, para algunos nichos específicos con el fin de ser una empresa más competitiva y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Palabra Clave: Innovación comercial, transformación digital, Omnicanalidad, inteligencia artificial, estrategias B2C, fibra óptica, marketing digital.

ABSTRACT

COMMERCIAL INNOVATION STRATEGIES FOR ETB: SALES IN HORIZONTAL PROPERTY AND NON-FACE-TO-FACE CHANNELS

This consultancy addresses ETB's need to strengthen and expand its commercial strategy in a growing market that generated revenues of 27.1 trillion pesos in 2023, representing a 3.11% growth rate. Traditional sales strategies have lost effectiveness in this market. In this context, a shift in consumer behavior is evident, with a demand for more personalized service, digital channels, and more agile customer service processes.

Background information reveals that despite ETB's robust fiber optic infrastructure, a gap has been identified between the current offering and market expectations. Weaknesses in the business model were identified, as well as untapped opportunities for improvement related to customer acquisition, segmentation, and retention. These opportunities also include the implementation of innovative strategies, diverse technologies, and even artificial intelligence in direct and door-to-door sales processes, such as partnerships with real estate companies and outreach to property managers.

The main objective is to analyze and propose various methods and strategies for commercial or technological innovation that improve sales, leveraging market trends, artificial intelligence, social media, and omnichannel strategies. The methodology we used was a mixed-methods approach with a greater quantitative component, applying structured surveys to individuals and residential complex administrators, and employing strategic analysis tools such as PESTEL, SWOT, and Porter's Five Forces.

The main findings show a high demand for connectivity and low fiber optic penetration in residential complexes, as well as sensitivity to perceived value for customers, which represents an opportunity to strengthen the commercial strategy. We propose the implementation of a hybrid business model that integrates scalable packages, exclusive service channels, technological tools, and digital and in-person strategies for specific niches, with the aim of becoming a more competitive company and improving its market positioning.

Keywords: Business innovation, digital transformation, omnichannel, artificial intelligence, B2C strategies, fiber optics, digital marketing.

INDICE DE CONTENIDO

1	Introducción	19
2	Objetivos.....	21
2.1	<i>Objetivo general.....</i>	<i>21</i>
2.2	<i>Objetivos específicos</i>	<i>21</i>
3	Justificación	22
4	Marco Institucional	25
4.1	<i>MISIÓN.....</i>	<i>25</i>
4.2	<i>VISIÓN.....</i>	<i>25</i>
4.3	<i>RESEÑA HISTORICA</i>	<i>26</i>
4.4	<i>SECTOR ECONOMICO</i>	<i>27</i>
5	Marco Conceptual	31
5.1	<i>MARCO CONCEPTUAL DE LA VENTA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES EN ETB.....</i>	<i>31</i>
5.2	<i>CONTEXTO GENERAL DE LA VENTA DE FIBRA ÓPTICA, TELEFONÍA E INTERNET C2C Y B2C.....</i>	<i>32</i>
5.3	<i>CONCEPTOS DE MARKETING (GENERALES).....</i>	<i>37</i>
6	ANÁLISIS CONTEXTUAL.....	40
6.1	<i>MACROENTORNO.....</i>	<i>42</i>
6.2	<i>MESOENTORNO</i>	<i>46</i>
6.2..1	<i>Poder de negociación con los proveedores:.....</i>	<i>47</i>
6.2..2	<i>Poder de negociación de los compradores:.....</i>	<i>47</i>
6.2..3	<i>Amenaza de productos sustitutos:</i>	<i>48</i>

6.2.4	Rivalidad entre competidores:	48
6.3	<i>Análisis FODA (SWOT)</i>	49
6.3.1	Fortalezas:	49
6.3.2	Debilidades:	49
6.3.3	Oportunidades:	50
6.3.4	Amenazas:	50
7	Diseño Metodológico de la Consultoría	53
7.1	<i>Enfoque de la investigación</i>	53
7.2	<i>Fases de la investigación</i>	53
7.2.1	Fase 1: Planeación y diseño de instrumentos	53
7.2.2	Fase 2: Aplicación de instrumentos	53
7.2.3	Fase 3: Procesamiento y análisis de datos	53
7.2.4	Fase 4: Diagnóstico y formulación de estrategias	54
7.3	<i>Población y muestra</i>	54
7.4	<i>Instrumentos y validación</i>	54
7.5	<i>Procedimientos para la recolección de datos</i>	55
7.6	<i>Análisis de la información</i>	55
7.7	<i>Metodología utilizada para el diagnóstico</i>	55
7.8	<i>Herramientas para la consultoría</i>	55
7.9	<i>PRIMER NICHOS</i>	56
7.9.1	Introducción (para el encuestador):	56
7.10	<i>SEGUNDO NICHOS</i> :	56
7.10.1	Encuesta para el nicho administrador de conjunto	56

8	Diagnóstico Organizacional.....	57
8.1	<i>Metodología del Diagnóstico Organizacional.....</i>	<i>57</i>
8.2	<i>Procesamiento Estadístico de Datos.....</i>	<i>58</i>
8.2.1	Caracterización de la Muestra.....	58
8.2.2	Análisis del Segmento Personas Naturales.....	58
8.2.3	Análisis del Segmento Administradores de Conjuntos.....	60
8.2.4	Análisis Comparativo de Competitividad.....	61
8.2.5	Datos Contextuales del Mercado.....	62
8.3	<i>Análisis de Resultados.....</i>	<i>62</i>
8.3.1	hallazgos del diagnostico:.....	62
8.3.2	oportunidades identificadas.....	66
8.3.3	Transformación del Modelo Comercial hacia Omnicanalidad.....	69
8.3.4	Estrategia de Penetración en Propiedad Horizontal.....	70
8.3.5	Capitalización de Inteligencia Artificial en Procesos Comerciales.....	71
8.3.6	Desarrollo de Capacidades de Marketing Digital y Growth Hacking.....	73
8.3.7	Innovación en Propuesta de Valor mediante Servicios Adyacentes.....	74
9	RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN.....	76
9.1	<i>ENCUESTAS DE ADMINISTRADORES CONJUNTOS.....</i>	<i>76</i>
9.1.1	Conclusiones basadas en la encuesta de administradores de conjuntos residenciales.....	76
9.1.2	Administradores de conjuntos residenciales.....	77
9.2	<i>Estrategias de entrada al mercado de administradores de conjuntos residenciales.....</i>	<i>79</i>
9.2.1	Investigación y segmentación.....	79
9.2.2	Oferta personalizada.....	79
9.2.3	Estrategia comercial directa.....	79
9.2.4	Marketing y comunicación.....	79

9.2..5	Fidelización y soporte.....	79
9.3	<i>Presupuesto y Plan de Implementación de Estrategias Comerciales - Segmento Conjuntos Residenciales (ETB)</i>	81
9.3..1	OBJETIVO	81
9.4	INDICADORES DE ÉXITO KPI'S	83
9.5	CONCLUSIONES ENCUESTA DE PERSONAS NATURALES.....	84
9.5..1	MOTIVACIONES PRINCIPALES PARA EL CAMBIO	85
9.5..2	Alta sensibilidad al valor percibido	85
9.5..3	Baja fidelidad a los actuales proveedores:	85
9.5..4	Interés en promociones	86
9.6	<i>Personas naturales</i>	86
9.6..1	Elementos clave de la solución:.....	86
9.6..2	Estrategias de Entrada al Mercado de persona natural	87
9.7	<i>Conclusión de los hallazgos en las encuestas de administradores y personas naturales</i>	88
9.8	<i>Presupuesto y Plan de Implementación de Estrategias Comerciales - Segmento Persona Natural</i>	
ETB	90	
9.8..1	OBJETIVO	90
9.8..2	INDICADORES DE ÉXITO.....	92
9.9	GESTION DE RIESGOS DEL PLAN COMERCIAL.....	95
10	Conclusiones y Recomendaciones	96
10.1	CONCLUSIÓN.....	96
10.2	<i>Recomendaciones Estratégicas para ETB:</i>	98
10.2..1	Hoja de Ruta hacia la Transformación Digital	98
10.2..2	Dónde debe concentrarse ETB primero	98

10.2.3	El proyecto de conjuntos residenciales: un cambio de mentalidad.....	99
10.2.4	Marketing de influencia: hablar el idioma de la gente.....	99
10.2.5	Re imaginar la experiencia del cliente.....	100
10.2.6	El plan de 12 meses	101
10.3	<i>CIERRE DE TRABAJO:</i>	102
11	referencias	104
11.1	<i>Referenciación bibliografía</i>	<i>104</i>
12	anexos	107

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	Estructura organizacional	25
FIGURA 2	Dashboard resultado en cuenta administradoRES.....	80
FIGURA 3	Cronograma de implementación	82
FIGURA 4	Dashboard de resultados de encuesta persona natural	88
FIGURA 5	Cronograma de estrategias.....	91
FIGURA 6	Cronograma de controles	93

INDICE DE TABLAS

TABLA 1	Distribución de la muestra por segmento objetivo	58
TABLA 2	Factores determinantes para cambio de proveedor (Personas Naturales).....	58
TABLA 3	Interpretativo 1: Jerarquía de Factores Decisorios.....	59
TABLA 4	Conocimiento y percepción sobre fibra óptica.....	59
TABLA 5	Disposición de cambio por rango de ahorro mensual	59
TABLA 6	Proveedor actual y nivel de satisfacción (Administradores).....	60
TABLA 7	Prioritarias identificadas por administradores.....	60
TABLA 8	Barreras identificadas para adopción de servicios ETB	61
TABLA 9	Matriz comparativa de posicionamiento sectorial.....	61
TABLA 10	Evolución del sector telecomunicaciones en Colombia	62
TABLA 11	ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES	81
TABLA 12	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	82
TABLA 13	KPI'S SEGMENTO CONJUNTOS RESIDENCIALES	84
TABLA 14	ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES	90
TABLA 15	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	91

TABLA 16 KPIS SEGMENTO PERSONAS NATURALES93

TABLA 17 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR SEMANA93

TABLA 18 GESTION DE RIEGOS PLAN COMERCIAL.....95

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo de las Telecomunicaciones está avanzando de manera acelerada. Por este motivo las organizaciones implementan estrategias de negocio para sacar el mejor provecho de las nuevas tendencias del mercado, la tecnología y la inteligencia artificial con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores y mantenerse vigente en un mercado cambiante. La Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB) no es ajena a esta realidad y es por esto que se ve en la necesidad de utilizar nuevas técnicas para llegar a los clientes, innovar y mantenerse competitiva en un mundo en el cual las nuevas tecnologías han avanzado a pasos agigantados.

Esta consultoría tiene como propósito proponer estrategias que le permitan a ETB ampliar su participación en dos segmentos de mercado con alto potencial: los conjuntos residenciales bajo el régimen de propiedad horizontal, abordados a través del canal de venta presencial y tradicional, y los clientes persona natural, atendidos mediante canales no presenciales como plataformas digitales y medios virtuales. Para cada uno de estos segmentos se plantea un modelo de ventas híbrido que combine la gestión comercial en campo con herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial, el marketing en redes sociales y la automatización de procesos, con el objetivo de ofrecerle al cliente una experiencia de compra más ágil, cómoda y accesible, independientemente del canal por el que decida relacionarse con la empresa.

Esta consultoría parte de una pregunta concreta: **¿De qué manera la adopción de un modelo comercial híbrido, que integre canales digitales, inteligencia artificial y alianzas**

estratégicas, puede mejorar la captación y fidelización de clientes de ETB en los segmentos de propiedad horizontal y personas naturales en Colombia?

La metodología implementada en esta consultoría es de carácter mixto cuantitativo y cualitativo que incluye elaboración de diagnóstico comercial basado en encuestas estructuradas y un análisis estadístico de datos con el fin de respaldar el desarrollo de la estrategia. De acuerdo con los hallazgos la empresa ETB podrá fortalecer su estrategia comercial, satisfacer las necesidades de sus consumidores, mejorar la comunicación con estos y posicionarse como una empresa moderna, innovadora y sostenible utilizando estrategias que minimicen el impacto ambiental.

Esta consultoría se basa en cuatro fases importantes que son el diagnóstico organizacional, donde se evaluaron las condiciones internas y externas de ETB, seguido de un análisis de los hallazgos de la investigación donde se destacaron las oportunidades de mejora y los factores clave para el éxito de la implementación de las nuevas herramientas de los canales de ventas y por último la propuesta de estrategias innovadoras y sostenible. Esta consultoría proyecta la nueva era comercial de ETB, donde las nuevas tecnologías emergentes, las ventas a través de IA, la ciberseguridad, una red robusta y la adaptabilidad impulsan a la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá ETB a soportar con eficiencia los desafíos que se presentan en este mercado tan cambiante y la convierten en una empresa competitiva y sostenible en el tiempo.

2 OBJETIVOS

Los objetivos trazan el derrotero de la consultoría, permiten determinar el alcance del análisis y dilucidan la metodología apropiada para avanzar sobre las necesidades expuestas por el empresario, siempre debe estar alineada con las necesidades expuestas durante los encuentros, para poder elegir el tipo de estudio y las variables a trabajar.

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias comerciales innovadoras para ETB mediante el análisis de tendencias tecnológicas y de mercado, enfocadas en dos segmentos prioritarios: la venta a conjuntos residenciales bajo el régimen de propiedad horizontal y la optimización de canales no presenciales para clientes persona natural.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar durante el periodo de la consultoría las tendencias del mercado de telecomunicaciones en Colombia, caracterizando las dinámicas de venta presenciales y no presenciales que determinan las oportunidades comerciales para ETB en los segmentos de propiedad horizontal y clientes persona natural.
- Analizar en el transcurso de la consultoría las herramientas tecnológicas disponibles como redes sociales e inteligencia artificial y su potencial de integración en los procesos comerciales de ETB, evaluando su viabilidad para optimizar e incrementar las ventas en los dos segmentos objeto de estudio y definir indicadores para medir el impacto de las mismas.
- Proponer un modelo innovador de ventas para ETB que combine estrategias de penetración en propiedad horizontal junto con el fortalecimiento de canales no presenciales dirigidos a clientes persona natural.

3 JUSTIFICACIÓN

Se encuentra este trabajo de consultoría para la empresa de Telecomunicaciones ETB, muy importante ya que se evidencia que la problemática de esta empresa es la poca efectividad de su modelo comercial frente a las nuevas tendencias y dinámicas del mercado de telecomunicaciones, debido a los cambios constantes de los consumidores, los avances en la tecnología y la competencia. Si bien ETB cuenta con una infraestructura robusta sólida y trayectoria en el mercado, tiene dificultad para fidelizar clientes e integrar de manera eficiente su objetivo principal que es llegar a fortalecer los canales de venta innovadores, mediante estrategias no tradicionales y disruptivas, con lo cual buscamos cumplir con las necesidades de ETB para seguir estando presente en donde las dinámicas de los consumidores están exigiendo cada vez más una adaptabilidad y modernización constante en todos sus aspectos.

En términos de conveniencia y las tendencias del mercado, el sector de Telecomunicaciones en Colombia presenta un crecimiento sostenido, por tal motivo es pertinente intervenir el modelo comercial de ETB. Durante el año 2023 este sector generó 27,1 billones de pesos en ingresos, lo que representa un aumento del 3,11% en comparación con el año anterior, cifra superior al crecimiento del PIB nacional 0,6% lo cual representa oportunidades claras de expansión. El servicio de internet y fijos con una penetración del 9,16 millones y 48 millones de accesos móviles en el año 2024. Se presenta una alta demanda en la conectividad, en especial en los segmentos digitales y jóvenes.

En este contexto, si ETB no hace una transformación en su modelo comercial puede continuar perdiendo muchas oportunidades de crecimiento, disminuir su capacidad de captar y fidelizar clientes e ir debilitándose en un entorno altamente competitivo, lo cual sería grave para la

empresa porque no podría cumplir sus objetivos estratégicos ni a mediano ni largo plazo y no sería sostenible en el tiempo.

Actualmente la ETB, ocupa el cuarto lugar en internet fijo y el séptimo en internet móvil, lo que refleja una posición relevante, pero con oportunidades de mejora en el mercado de telecomunicaciones. Por esta razón esta consultoría se justifica como una intervención estratégica orientada a optimizar la forma en que la empresa comercializa sus servicios, más que cambiar su portafolio porque este ya es competitivo.

Por otro lado, el impacto empresarial esperado si se implementa un modelo comercial innovador, basado en la omnicanalidad, la IA, marketing digital y las alianzas estratégicas con las inmobiliarias, generara un incremento en las ventas, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer su posicionamiento en el mercado. En los hallazgos se evidencian oportunidades claras como la baja penetración de fibra óptica en los conjuntos residenciales, la alta demanda de conectividad y la sensibilidad del cliente al valor percibido, estos factores pueden ser capitalizados mediante estrategias comerciales más eficientes y segmentadas.

Esta consultoría propone una transición desde el modelo comercial tradicional de ventas hacia un modelo híbrido que combine canales presenciales como ventas puerta a puerta, con herramientas digitales y tecnológicas. Esto debido a la necesidad de los consumidores de un servicio personalizado, atención ágil y canales eficientes, lo cual no está integrado actualmente al modelo comercial de ETB.

Por otro lado, desde un valor teórico este proyecto aporta la comprensión de como las tecnologías emergentes, en las cuales encontramos la IA, pueden integrarse en los procesos

comerciales tradicionales, permitiendo mejorar la toma de decisiones y la relación con el cliente. En cuanto a la relevancia social esta consultoría tiene implicaciones directas en distintos actores, por un lado los clientes se beneficiarán de un servicio personalizado y más eficiente, a través de canales más modernos y efectivos. El fortalecimiento del modelo comercial puede generar oportunidades de empleos en áreas como marketing, ventas y soporte técnico. Adicionalmente fortaleciendo la conectividad se contribuye al desarrollo económico y social, facilitando el acceso a servicios digitales, educativos y empleo.

Finalmente, este proyecto de consultoría se desarrolla en el campo de la administración y gestión empresarial, y va orientado al análisis y el fortalecimiento de las estrategias comerciales en el sector de las telecomunicaciones y va muy alineado a las líneas de investigación relacionadas con la innovación y la transformación digital y el desarrollo organizacional, también es coherente con la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y de información con la que cuenta ETB. Lo que permite desarrollar una consultoría realista, aplicable y sobre todo enfocada en los resultados, en este sentido la propuesta no es solo pertinente, si no necesaria para que ETB logre adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, mejorar su desempeño comercial y sostenerse en el tiempo.

Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2024, 1 de octubre). Durante 2023, los servicios de telecomunicaciones generaron ingresos por 27,1 billones de pesos.

<https://www.crcom.gov.co/es/noticias/comunicado-prensa/durante-2023-servicios-telecomunicaciones-generaron-ingresos-por-271>

4 MARCO INSTITUCIONAL

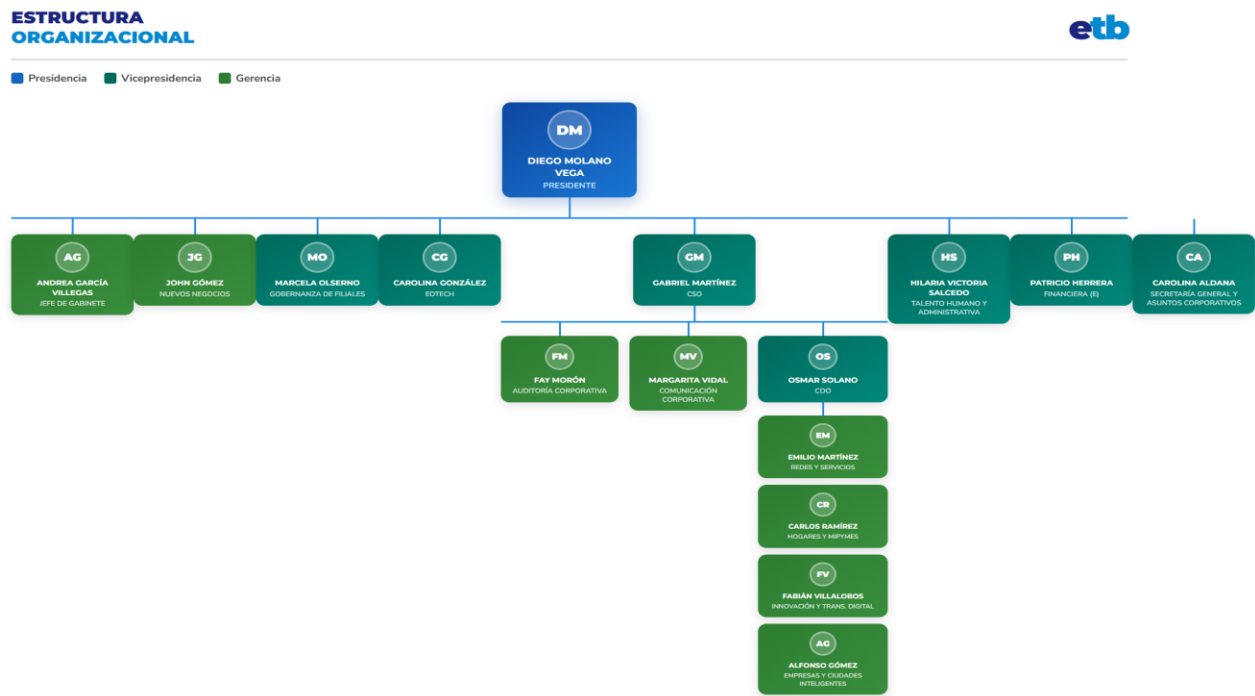
4.1 MISIÓN

Según su portal institucional, ETB tiene como propósito conectar a las personas con pasión, ofreciendo servicios de telecomunicaciones que mejoren la calidad de vida de sus clientes y contribuyan al desarrollo social y económico del país.

4.2 VISIÓN

Según su portal institucional ETB busca liderar la inclusión digital en Colombia, promoviendo el bienestar de los ciudadanos y empresas, y posicionándose como un referente en transformación digital.

FIGURA 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



4.3 RESEÑA HISTORICA

- ETB nació el 28 de agosto de 1884, tan solo 8 años después de que Graham Bell patentara el teléfono. El cubano, José Raimundo Martínez lideró la creación de la Compañía Colombiana de Teléfonos, precedente de ETB.

- En 1884 hubo tres presidentes de Colombia en forma consecutiva. Rafael Núñez propuso la reforma a la Constitución federalista de 1863.

- El alcalde de Bogotá era el primo de Núñez, Higinio Cualla, quien gobernó hasta 1900. Bajo su gobierno se deben el alcantarillado del centro, la actual nomenclatura de las calles, la inauguración del tranvía de mulas y del Teatro Colón, entre otras obras públicas. La empresa comenzó labores con tres empleados, dos conmutadores y 200 líneas telefónicas. El servicio era exclusivamente del Gobierno, pero debido a la gran demanda amplió su cobertura al comercio y a las viviendas particulares.

- En 1906 se reanudó el servicio con The Bogotá Telephone Company, ubicada en la plaza de Las Nieves. En 1912, los accionistas venden la empresa a General Electric, inversionista 100 % privado.

- Década de 1940-1950 (Municipalización y Modernización): La empresa pasa a ser 100% del Distrito. Se inicia la automatización de las centrales telefónicas. Es el inicio de la ETB como motor de desarrollo de Bogotá.

- Años 90 (La Apertura y Ley 142 de 1994): Colombia abre el mercado de telecomunicaciones a la competencia. Entran los primeros operadores privados. Aquí nace la necesidad de un área de ventas agresiva y competitiva.

- 1998 - 2003 (Internet y Móviles): ETB lanza internet por conmutación y luego banda ancha (ADSL). Participa en la creación de OLA (hoy Tigo).

- 2012 - 2014 (La gran apuesta por la Fibra Óptica): ETB decide invertir en el despliegue de la red de fibra óptica al hogar (FTTH). Este es el sustento técnico de nuestra propuesta de "Tecnología de Punta".

- 2020 - 2023 (Pandemia y Aceleración Digital): La necesidad de conectividad se dispara. ETB se enfoca en servicios administrados para empresas y gobierno.

- 2024 - 2025 (IA y 5G): El ingreso de 5G a Colombia y la integración de Inteligencia Artificial en los procesos de ventas (que es tu tema central).

- Hoy en día, ETB sigue innovando y adaptándose a las necesidades del mercado, ofreciendo servicios de internet, telefonía fija y móvil, televisión interactiva, y soluciones tecnológicas para empresas.

Datos tomados de las siguientes referencias:

Comisión de Regulación de Comunicaciones [CRC]. (2024). *Post de datos de servicios de telecomunicaciones 2023-2024*. <https://www.crcm.gov.co/>

Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá [ETB]. (2024). *Informe de Gestión y Sostenibilidad: 140 años de historia*. <https://etb.com/inversionistas/>

Ley 142 de 1994. Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios. Diario Oficial No. 41.433.

4.4 SECTOR ECONOMICO

“ETB es una Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá que habilita soluciones digitales de alta calidad a hogares, negocios, empresas, gobierno y territorios para avanzar hacia un mejor futuro que nos beneficie individual y colectivamente. Ese es el poder de la conexión integral de ETB.”

INTERPRETACIÓN DE LA POSICIÓN QUE OCUPA

ETB es la empresa de telecomunicaciones más antigua de Colombia y opera principalmente en Bogotá, donde concentra el 27% de participación en el mercado de banda ancha, posicionándose como un actor relevante en el segmento residencial y empresarial de la capital. Al cierre de 2024 completó la migración total de su red hacia fibra óptica, tras desplegar 2.500 kilómetros de infraestructura con una inversión de 40.000 millones de pesos, lo que consolida su ventaja técnica frente a competidores en Bogotá. Sin embargo, la compañía enfrenta presiones competitivas de grandes operadores nacionales, lo que ha impulsado su reorientación estratégica hacia servicios de tecnología digital de valor agregado.

Referencias

Alcaldía de Bogotá. (2024, diciembre 19). Fibra óptica de ETB termina el 2024 con cobertura total en Bogotá. Bogota.gov.co.

Impacto TIC. (2025, marzo 21). La última oportunidad de ETB. Impacto TIC.

MobileTime. (2025, marzo 5). ETB en Colombia se transforma de Telco a Techco. MobileTime Latinoamérica.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE ETB

ETB organiza su oferta en cuatro líneas de productos que atienden tanto al cliente residencial como al empresarial:

- Internet de alta velocidad por fibra: Es el producto más importante de ETB y su mayor diferenciador en el mercado. Al cierre de 2024 logró cubrir toda Bogotá con esta tecnología, alcanzando 562.000 clientes conectados (Infobae Colombia, 2025), con planes que van desde 200 Mb hasta 910 Mb y tarifas desde \$169.900 mensuales) Las tarifas han venido cambiando constantemente por el crecimiento de redes de sus competidores y por la inclusión de nuevos actores en el mercado como Starlink) (Alcaldía de Bogotá, 2024). El reto no está en la calidad del servicio, sino en cómo se vende y a través de qué canales se llega al cliente.
- Telefonía fija y móvil: ETB incluye llamadas ilimitadas en sus planes de hogar y ofrece planes móviles prepago y pospago. Es un servicio de apoyo que complementa el paquete principal, aunque el 50% de sus ingresos provienen del segmento empresarial y gobierno (Impacto TIC, 2025).
- Televisión digital: ETB ofrece más de 100 canales en vivo, opción de grabación y acceso a plataformas como DGO, HBO Max y Win Play. Se vende principalmente en paquetes combinados con internet, lo que lo convierte en un servicio que ayuda a retener clientes y que tiene un gran potencial en conjuntos residenciales, donde una sola negociación puede representar múltiples ventas simultáneas.
- Soluciones empresariales: Para empresas, ETB ofrece servicios de almacenamiento en la nube, ciberseguridad y conectividad avanzada, respaldado por alianzas con grandes compañías tecnológicas como AWS, Microsoft, Google e IBM (ETB, 2025). Su apuesta a futuro es convertirse en un socio tecnológico para el gobierno, la educación y la salud (Alcaldía de Bogotá, 2025).

Referencias

Alcaldía de Bogotá. (2024, diciembre 19). Fibra óptica de ETB termina el 2024 con cobertura total en Bogotá. Bogota.gov.co.

Alcaldía de Bogotá. (2025, marzo 2). Durante 2024 ETB en Bogotá creció cerca del 8% en sus ingresos totales. Bogota.gov.co.

ETB. (2025). ETB Cloud: La nube pública que potencia tu organización. etb.com.

Impacto TIC. (2025, marzo 21). La última oportunidad de ETB. Impacto TIC.

Infobae Colombia. (2025, marzo 4). ETB se transformará en una empresa de tecnología digital para enfrentar su crisis financiera. Infobae.

ETB tiene un propósito institucional claro: ofrecer servicios de telecomunicaciones innovadores que mejoren la calidad de vida de sus clientes. Sin embargo, al analizar su modelo comercial actual, se evidencia una brecha importante entre ese propósito y la forma en que la empresa opera en el mercado. ETB sigue apoyándose en un esquema tradicional de ventas que, si bien funcionó durante años, hoy resulta insuficiente para responder a un consumidor que ha cambiado profundamente sus hábitos y expectativas.

El cliente de hoy no solo busca un servicio, busca una experiencia. Prioriza la omnicanalidad, la atención personalizada y la percepción de valor en cada interacción con la marca. Frente a esto, ETB presenta dificultades para adaptarse con la agilidad que el mercado exige, lo que termina afectando su capacidad de fidelizar clientes y su crecimiento en ventas.

Sin embargo, aquí no tenemos un inconveniente con el producto pues ETB cuenta con un portafolio competitivo y una infraestructura sólida, especialmente en fibra óptica. El reto está en cómo se comercializa y posiciona esa oferta ante el cliente final, y ahí es precisamente donde se identifican las mayores oportunidades de mejora.

Este análisis es el punto de partida de la presente consultoría, que busca proponer estrategias concretas de innovación comercial para que ETB pueda fortalecer sus ventas en los dos segmentos definidos para este estudio.

5 MARCO CONCEPTUAL

5.1 MARCO CONCEPTUAL DE LA VENTA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES EN ETB

La integración de ciertos conceptos permitirá que podamos construir un marco coherente con la consultoría y la problemática de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB), con la cual se podrá sustentar la necesidad de transformación comercial y en la cual encontramos que dentro de la transformación digital se ha redefinido altamente dentro de la industria de las telecomunicaciones, dándonos cuenta de que está llegando a convertirse por lo tanto en servicios como la fibra óptica, la telefonía y el acceso a internet en activos estratégicos para la competitividad empresarial y el desarrollo social. De acuerdo con Porter en el libro *the five competitive forces that shape strategy*, las organizaciones que operan en mercados altamente dinámicos deben replantear continuamente sus modelos comerciales para sostener ventajas competitivas, especialmente en sectores donde la innovación tecnológica avanza con rapidez, como el de las telecomunicaciones.

Desde esta perspectiva, la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB) está enfrentando un desafío como lo es el de fortalecer su modelo de ventas en un entorno caracterizado por la presión competitiva, además de la digitalización de los consumidores y la necesidad de innovación permanente en los servicios.

Por otro lado, la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB), debe pensar que es de vital importancia la transición hacia modelos comerciales aún más innovadores con los cuales se puede apoyar con la inteligencia artificial y algunos esquemas híbridos de ventas, donde no

solo los ajustes tecnológicos, sino que también debe adaptarse a cambios culturales que ayuden a promover la apertura a nuevos aprendizajes y negocios, dando más orientación al cliente.

Ya que la cultura organizacional es un elemento central para poder comprender la capacidad que tiene la empresa de adaptarse a dichos escenarios de transformación. Schein en *organizational culture and leadership* define la cultura organizacional como el conjunto de supuestos básicos compartidos que orientan

la forma en que una organización percibe piensa y actúa frente a sus retos.

Adicionalmente para la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB), esto implica que la venta de sus productos como lo son fibra óptica, telefonía e internet debe entenderse como la construcción de una relación de más confianza a largo plazo con los consumidores finales.

Davenport y Ronanki en la revista de negocios de Harvard donde se habla sobre la inteligencia artificial para el mundo real ellos destacan que las empresas que lleguen a implementar Inteligencia Artificial en ventas lograrán ventajas competitivas mediante decisiones más ágiles y precisas.

5.2 CONTEXTO GENERAL DE LA VENTA DE FIBRA ÓPTICA, TELEFONÍA E INTERNET C2C Y B2C

La fibra óptica es un medio de transmisión que utiliza pulsos de luz para enviar datos a través de largas distancias con mínima pérdida de señal. Este medio es ideal para aplicaciones que requieren alta velocidad y baja latencia, como la transmisión de video en alta definición y

el acceso a internet de banda ancha. La telefonía moderna, tanto fija como móvil, se ha convertido en una herramienta esencial para la comunicación interpersonal y empresarial, permitiendo la integración de servicios de voz, video y datos. El internet, por su parte, ha transformado la forma en que las personas interactúan y acceden a la información, facilitando la digitalización de actividades cotidianas. Las empresas de telecomunicaciones han respondido a esta demanda mediante la creación de paquetes integrados que combinan fibra óptica, telefonía e internet, adaptándose a las necesidades de los consumidores en modelos B2C y C2C (Smith & Johnson, 2020, p. 8).

DEFINICIÓN DE PRODUCTO: FIBRA ÓPTICA, TELEFONÍA E INTERNET

La fibra óptica es una tecnología de punta que ofrece la infraestructura (backbone) necesaria para que los ciudadanos, empresas, instituciones educativas, entre otras, puedan acceder con recursos propios al servicio de Internet de banda ancha con mejores condiciones de calidad en el servicio y asequibilidad en los precios.

(Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC], 2014.)

La telefonía móvil celular es un servicio público de telecomunicaciones, no domiciliario, de ámbito y cubrimiento nacional, que proporciona en sí mismo capacidad completa para la comunicación telefónica entre usuarios móviles y, a través de la interconexión con la red telefónica pública conmutada (RTPC), entre aquellos y usuarios fijos, haciendo uso de una red de telefonía móvil celular, en la que la parte del espectro radioeléctrico asignado constituye su elemento principal.

"Según la Resolución CRC 3067 de 2011, el Acceso a Internet se define como la capacidad de transmisión cuyo ancho de banda es suficiente para permitir, de manera combinada, la provisión de voz, datos y video ya sea de manera alámbrica o inalámbrica."

QUÉ ES C2C: MODELOS Y EJEMPLOS

C2C: Este es el comercio que se realiza entre consumidores, 'consumidor a consumidor'. Generalmente, se realizan por medio de una plataforma especializada donde un consumidor pone a la venta productos o bienes." En Colombia, el modelo C2C es menos común en la venta directa de servicios de telecomunicaciones como fibra óptica, telefonía e internet, debido a que la infraestructura y provisión de estos servicios requieren inversiones significativas y están reguladas por entidades gubernamentales. Sin embargo, es posible observar transacciones C2C en la reventa de equipos relacionados, como teléfonos móviles, módems o routers, a través de plataformas en línea donde los consumidores venden dispositivos usados a otros consumidores.

QUÉ ES B2C: MODELOS Y EJEMPLOS

B2C (por sus siglas en inglés): Negocio a consumidor – consiste en el comercio electrónico que se realiza entre las empresas y consumidores." En Colombia, empresas de telecomunicaciones como Claro, Movistar y Tigo operan bajo el modelo B2C, ofreciendo directamente a los consumidores servicios de fibra óptica, telefonía e internet. Por ejemplo, Claro Colombia proporciona planes de internet hogar con diferentes velocidades y precios, dirigidos al consumidor final.

ORIGEN DE ESTOS PRODUCTOS

La fibra óptica tiene sus raíces en experimentos del siglo XIX, cuando en 1842 el físico suizo Jean-Daniel Colladon demostró la conducción de luz a través de chorros de agua, basándose en el principio de reflexión interna total. Este fenómeno fue esencial para el desarrollo posterior de las fibras ópticas utilizadas en telecomunicaciones.

La telefonía móvil se generalizó a finales de los años noventa, beneficiándose de mejoras en componentes electrónicos y miniaturización, lo que permitió a los teléfonos adquirir funciones antes reservadas a las computadoras.

Internet tuvo sus inicios en la década de 1960 con el desarrollo de ARPANET, una red creada por el Departamento de Defensa de EE. UU. para interconectar computadoras en diferentes instituciones. Este proyecto sentó las bases para la Internet moderna al implementar protocolos de comunicación que permitieron la interconexión de múltiples redes.

ORIGEN DE LA NECESIDAD DE ESTOS PRODUCTOS

En 1954, Narinder Singh Kapany publicó en la revista Nature sus avances sobre fibra óptica, detallando cómo logró transmitir un haz de luz a través de cables de vidrio de 75 centímetros con mínima pérdida de señal. Este hito marcó el inicio de la fibra óptica como medio de transmisión de datos, revolucionando las telecomunicaciones y sentando las bases para el desarrollo de las modernas redes de comunicación.

CONCEPTO DE VENTAS

El término 'ventas' comprende todas las actividades necesarias para proveer a un cliente o empresa de un producto o servicio a cambio de dinero. Sin embargo, las connotaciones de esta palabra para las empresas van mucho más allá. Las ventas implican procesos estratégicos que incluyen la identificación de necesidades del cliente, la presentación de soluciones adecuadas y la construcción de relaciones a largo plazo que beneficien tanto al proveedor como al consumidor.

CONCEPTO DE VENTAS RELACIONADAS

La venta cruzada, conocida en inglés como cross-selling, es una estrategia comercial que consiste en ofrecer al cliente productos o servicios complementarios a los que ya ha adquirido, con el objetivo de incrementar el valor de la compra y mejorar la satisfacción del cliente. Por otro lado, la venta adicional o up-selling implica persuadir al cliente para que adquiera una versión más avanzada o costosa del producto o servicio que está considerando, resaltando sus beneficios adicionales y su mayor calidad. Ambas técnicas buscan maximizar el valor de cada transacción y fortalecer la relación con el cliente.

CONCEPTO DE IA. (INTELIGENCIA ARTIFICIAL)

La inteligencia artificial (IA) es una rama de la informática que se centra en la creación de sistemas capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como el aprendizaje, el razonamiento y la percepción. Estos sistemas pueden percibir su entorno, razonar sobre el conocimiento, procesar la información derivada de los datos y tomar decisiones para lograr un objetivo dado.

VENTAS A TRAVÉS DE IA

La inteligencia artificial (IA) está revolucionando el ámbito de las ventas al automatizar tareas repetitivas, analizar datos de clientes y predecir comportamientos de compra. Estas capacidades permiten personalizar las interacciones con los clientes, optimizar el proceso de ventas y detectar oportunidades a lo largo del embudo de ventas. En resumen, las ventas con inteligencia artificial buscan mejorar la eficiencia, la precisión y la personalización en todas las etapas del ciclo de ventas."

5.3 CONCEPTOS DE MARKETING (GENERALES)

El marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos, obteniendo a cambio el valor de los clientes." Esta definición subraya la importancia de comprender y satisfacer las necesidades del consumidor, enfocándose en la creación de valor y el fortalecimiento de relaciones duraderas. Al integrar actividades como la investigación de mercados, la segmentación y las estrategias de mezcla de marketing, las empresas buscan posicionar eficazmente sus productos o servicios en el mercado, adaptándose a las dinámicas cambiantes y a las preferencias del público objetivo.

CONCEPTO GENERAL DE VENTAS

Las ventas son la entrega de un determinado bien o servicio, a un precio estipulado, y a cambio de una contraprestación económica en forma de dinero. Son la principal fuente de ingresos para empresas y profesionales, permitiéndoles continuar y expandir sus operaciones.

Además, son esenciales en la economía, movilizando el intercambio de bienes y servicios esenciales para el desarrollo y bienestar social."

Definiciones productos ETB:

La Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB) opera en un entorno donde se comercializan servicios esenciales como fibra óptica, telefonía e internet, cuyas características han transformado la manera de conectarnos. La fibra óptica, como medio de transmisión de datos que emplea filamentos de vidrio o plástico, ofrece velocidades superiores y mayor estabilidad que otras tecnologías, mientras que la telefonía —en su versión fija y móvil— posibilita la comunicación de voz y datos a través de redes interconectadas. Por su parte, el internet se ha convertido en la base sobre la que se desarrollan buena parte de las actividades cotidianas, desde la educación virtual hasta el comercio en línea. En este mismo mercado, coexisten tanto las transacciones entre consumidores (C2C) como las de empresas hacia consumidores (B2C), permitiendo a ETB establecer relaciones con diferentes tipos de cliente. El proyecto de innovación comercial propuesto para ETB adquiere relevancia al reconocer que el mercado de las telecomunicaciones se encuentra en constante cambio, impulsado por la digitalización y la multiplicación de dispositivos conectados. La necesidad de estos productos (fibra óptica, telefonía, internet) se origina en la demanda creciente de soluciones de alta velocidad y confiabilidad (Comisión Económica para América Latina y el Caribe o CEPAL de 2019 *Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2019*. Naciones Unidas.). Ante esta dinámica, el concepto de ventas va más allá de un simple intercambio monetario: implica la identificación de necesidades y la creación de valor para los usuarios, gestionando todo el ciclo de relación con el cliente. De esta forma, un modelo híbrido y disruptivo

contribuiría a reforzar la presencia de ETB en un contexto donde la conectividad es indispensable.

El diseño de este proyecto pone en práctica el potencial de la Inteligencia Artificial (IA), entendida como la disciplina que desarrolla sistemas capaces de aprender, interpretar datos y tomar decisiones de manera automatizada. Incluir IA en el proceso de ventas significa habilitar análisis predictivos de comportamiento, la personalización de ofertas y el uso de chatbots o asistentes virtuales que respondan a las inquietudes del cliente con rapidez. En este sentido, las ventas a través de IA permiten optimizar la conversión y mejorar la experiencia del usuario, reduciendo costos operativos y otorgando al equipo de ventas la oportunidad de enfocarse en labores estratégicas, como la negociación de alianzas o el perfeccionamiento de la propuesta de valor.

Desde la perspectiva de las ventas relacionadas, el proyecto también contempla la posibilidad de ofrecer productos complementarios o superiores, por ejemplo, el combinar telefonía móvil con planes de fibra óptica de mayor velocidad o servicios de seguridad en línea. El concepto de marketing respalda este enfoque al entender que la mezcla de producto, precio, plaza y promoción debe articularse con el objetivo de satisfacer demandas específicas de los usuarios y establecer conexiones duraderas. De igual modo, se plantea una estrategia de alianzas con inmobiliarias, con miras a expandir la oferta de ETB en nuevos desarrollos habitacionales y simplificar la adquisición de servicios de conectividad, generando un circuito comercial sólido y atractivo.

En síntesis, la pertinencia social de este proyecto se refleja en la manera en que beneficia a los clientes finales, y al brindarles soluciones más modernas y personalizadas, en la creación de oportunidades laborales para vendedores y profesionales técnicos, y en el impulso al crecimiento económico y social a través de la conectividad. Asimismo, su carácter híbrido y realista reside en la optimización de los recursos actuales de ETB, en la capacitación continua del equipo de ventas y en el uso de estrategias de bajo costo, pero de alto impacto. Con ello, la empresa refuerza su protagonismo en un mercado que demanda innovación constante y servicios de telecomunicaciones cada vez más eficientes.

6 ANALISIS CONTEXTUAL

Las metodologías tradicionales son bastante efectivas, con el transcurso de los tiempos ellas han dado bastantes resultados que han beneficiado las ventas, estudios de mercado y otros tipos de herramientas, las cuales deben empezar a combinarlas y complementarse con enfoques más ágiles, centrados en el cliente y basados en datos en tiempo real. La transformación digital requiere una comprensión profunda del "customer journey" y la capacidad de personalizar la experiencia del cliente.

En este momento podemos ver que el mercado es altamente competitivo y que se encuentra en constante evolución, por lo cual las empresas deben empezar a adaptarse a las nuevas estrategias las cuales ayudaran a optimizar sus procesos y mejorar sus resultados comerciales. Para el caso que nosotros estamos trabajando en la consultoría como caso de ETB, nosotros podemos observar que al complementar las metodologías tradicionales con enfoques modernos de investigación y análisis les permitirá llegar a mejorar la toma de decisiones, se debe buscar optimizar y mejorar la interacción con los clientes ya que esto ayudará a que ETB llegue a aumentar las ventas de manera efectiva. Para lo cual se presentan las razones clave por las cuales la integración de nuevas metodologías contribuirá al crecimiento de la empresa.

Por la parte de la optimización la incorporación de análisis predictivo y Big Data les va a permitir a la ETB poder llegar a identificar algunos patrones en grandes volúmenes de información y así mismo podrán llegar a anticiparse a los cambios que se presentan en la demanda. Es por esta razón que estas herramientas ayudaran a segmentar a un mejor a los clientes, generando personalización de las ofertas a los mismos generando una fidelización y retención mediante estrategias basadas en datos reales y actualizados.

Otra herramienta por utilizar son las pruebas A/B las cuales les van a permitir a la ETB identificar cuáles de los elementos de una campaña que ellos utilizan como son los mensajes publicitarios, diseño de interfaces y promociones, serán las que generan mejores conversiones, y les va a ayudar a optimizar la asignación de futuros recursos y la mejora de la efectividad de las inversiones en marketing dentro de la ETB y que serán presentadas al cliente ya sea corporativo o persona a persona.

Esto nos conlleva a concluir que la implementación de nuevas y modernas metodologías ETB no es buscando reemplazar aquellas técnicas tradicionales que se vienen manejando desde hace tiempo, sino combinarlas o complementarlas para mejorar su efectividad. La integración de nuevas herramientas de análisis avanzado, la experimentación y la exploración de tendencias le permitirán a la ETB optimizar sus estrategias comerciales, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado y, llegando a un punto aumentar sus ventas de manera sostenible y competitiva.

6.1 MACROENTORNO

Análisis PESTEL Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá

La Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá, ETB, es una empresa colombiana con gran trayectoria en el sector de las telecomunicaciones. Mediante el análisis PESTEL buscaremos identificar factores macroeconómicos que generen impactos en la empresa, ampliando la visión que se tiene del mercado y el papel que juega la empresa en su entorno permitiendo que las decisiones sean tomadas desde el conocimiento y con un enfoque estratégico.

6.1.1 POLITICO

- Colombia vive un momento de alta incertidumbre política. Las reformas estructurales que impulsa el Gobierno Nacional generan un ambiente de desconfianza que frena la inversión privada, y el sector de telecomunicaciones no es ajeno a ello.
- La Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) tiene la última palabra en temas de tarifas y competencia, lo que significa que ETB no puede mover sus fichas comerciales con total libertad, sino dentro de un marco regulatorio que aplica por igual a todos los operadores.
- Con la Alcaldía de Bogotá como dueña del 86,36% de sus acciones (LexLatin, s.f.), ETB es en la práctica una empresa pública que debe someter muchas de sus decisiones al debate del Concejo de Bogotá. Esto la pone en desventaja frente a competidores privados que pueden reaccionar al mercado con mucha más agilidad.
- Su naturaleza jurídica mixta le impone controles adicionales que no enfrentan operadores como Claro o Movistar, lo que se traduce en procesos más lentos y menos flexibles.

6.1.2 ECONÓMICO

- La economía colombiana mostró señales de recuperación en 2024: el PIB creció 1,7%, impulsado en buena parte por el sector terciario, que incluye telecomunicaciones, y que avanzó un 3,74% (DANE, 2025a). Una economía que crece, aunque sea moderadamente, favorece la demanda de servicios de conectividad.
- Sin embargo, la inflación cerró el año en 5,2%, todavía por encima de la meta del 3% del Banco de la República (Banco de la República de Colombia, 2025), lo que significa que los colombianos siguen sintiendo el peso del costo de vida en sus bolsillos.
- El desempleo se mantuvo en 10,2% durante 2024, cerrando diciembre en 9,1%, frente al 10% del mismo mes del año anterior (DANE, 2025b). Una tasa de desempleo alta reduce la capacidad de gasto de los hogares, lo que hace más difícil captar nuevos clientes en segmentos de ingresos medios y bajos.
- Internamente, ETB carga con una estructura de costos laborales que representa el 33,2% de sus ingresos, muy por encima del 10% que registran competidores como Claro y Movistar (Impacto TIC, 2025), lo que limita su capacidad de inversión comercial y tecnológica.

6.1.3 SOCIOCULTURAL

- Colombia está cerrando la brecha digital a buen ritmo. Al tercer trimestre de 2024 se registraron 9,16 millones de conexiones fijas a internet y 48 millones de conexiones móviles, de las cuales el 85,4% ya operaba en 4G y el 5,8% en 5G (MinTIC, 2024). Esto habla de un país que se conecta cada vez más y que demanda servicios de mejor calidad.
- La penetración de internet móvil llegó a 91 de cada 100 colombianos en 2024, frente a 88 por cada 100 en 2023 (MinTIC, 2024), una tendencia que no se va a detener y que representa una oportunidad real para cualquier operador que sepa llegar al cliente en el momento y canal correctos.
- Bogotá lidera la conectividad fija del país con 29 accesos por cada 100 habitantes, seguida por Antioquia y Quindío con 23 (MinTIC, 2024), lo que confirma que el mercado principal de ETB es también el más competido y el más exigente.
- La demografía también está cambiando: Colombia envejece y cada vez hay más hogares unipersonales. Esto transforma lo que los consumidores buscan en un plan de

telecomunicaciones y obliga a los operadores a pensar en ofertas más personalizadas y flexibles.

- El segmento joven es, sin duda, el más activo digitalmente. Son los mayores consumidores de streaming, videojuegos en línea, educación virtual e inteligencia artificial, y representan un mercado en crecimiento constante que ETB tiene la infraestructura para atender, si logra llegar a ellos con la propuesta correcta.

6.1.4 TECNOLÓGICO

- La inteligencia artificial, el internet de las cosas, la computación en la nube y el 5G ya no son tendencias del futuro, son realidades del presente que están redefiniendo lo que los hogares y las empresas esperan de su proveedor de internet. Quien no se adapte, pierde relevancia.
- Los grandes operadores globales como Telefónica, Vodafone, Deutsche Telekom y Orange ya tomaron nota y están evolucionando hacia modelos de empresa tecnológica, con soluciones de nube, ciberseguridad, analítica de datos e IoT como ejes de su oferta (Impacto TIC, 2025). Ese es el estándar competitivo que hoy marca la cancha.
- El aumento de ciberataques a nivel global es un riesgo real y creciente para la infraestructura de telecomunicaciones y para los datos de los usuarios, lo que convierte a la ciberseguridad en un servicio de valor agregado cada vez más demandado por empresas y hogares.

6.1.5 AMBIENTAL

- La legislación colombiana regula la gestión de residuos electrónicos, la protección de la biodiversidad y la reducción de emisiones contaminantes, obligaciones que aplican directamente a operadores de telecomunicaciones en el manejo de su infraestructura y equipos.
- Los consumidores más jóvenes, que son también los más digitales, valoran cada vez más las prácticas sostenibles de las marcas que eligen. La responsabilidad ambiental empieza a pesar en la decisión de compra.

- Los fenómenos climáticos y la vulnerabilidad de la infraestructura física son un riesgo operativo concreto. Solo en 2024, ETB registró casi 400 kilómetros de cable hurtado (TAVI Latinoamérica, 2025), lo que evidencia que la continuidad del servicio puede verse afectada por factores externos difíciles de controlar.

6.1.6 LEGAL

- La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) vigila que los operadores no incurran en prácticas anticompetitivas como abuso de posición dominante, colusión o discriminación de precios. ETB debe diseñar sus estrategias comerciales dentro de ese marco, sin márgenes para atajos.
- Su estructura jurídica mixta implica procesos de contratación más complejos y lentos que los de sus rivales privados, lo que se traduce en ineficiencias que afectan directamente la prestación del servicio y la velocidad de respuesta al mercado.
- Los sindicatos de ETB tienen una larga historia de influencia en las condiciones laborales de la empresa. La carga laboral total, incluyendo beneficios para empleados activos y pensionados, representó el 33,2% de los ingresos en 2024, frente al 10% de Claro y Movistar (Impacto TIC, 2025), una diferencia que pesa estructuralmente sobre la competitividad de la empresa.
- La reforma laboral que impulsa el Gobierno Nacional, de concretarse, obligaría a ETB a revisar sus esquemas de contratación en un momento en que ya enfrenta presión financiera significativa.
- La Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá, ETB, abarca un mercado dinámico, expuesto a factores variables y de cambio constante. Para continuar en el mercado y ampliar su cobertura ETB debe flexibilizarse para adaptarse a las regulaciones. Fortalecerse para aprovechar la inversión en tecnología que lo hace diferente. Aprovechar la reducción en la brecha tecnológica y lograr mayor cobertura.

De acuerdo con el Boletín trimestral de las TIC, tercer trimestre de 2024, ETB es el cuarto proveedor en accesos fijos a internet y el séptimo en internet móvil. En accesos a internet móvil, la tecnología más utilizada es la 4G, lograr mayor cobertura en 5G es una oportunidad para incrementar los usuarios del servicio de internet móvil.

Referencias

Banco de la República de Colombia. (2025). Boletín de indicadores económicos. Banco de la República de Colombia.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025a, febrero 17). Producto Interno Bruto, cuarto trimestre y total 2024. DANE.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025b, enero 31). Mercado laboral: empleo y desempleo, diciembre 2024. DANE.

Impacto TIC. (2025, marzo 21). La última oportunidad de ETB. Impacto TIC.

LexLatin. (s.f.). Ufinet y ETB se unen para llevar ultra banda ancha a habitantes de Bogotá. LexLatin.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2024). Boletín trimestral de las TIC: Tercer trimestre de 2024. MinTIC.

TAVI Latinoamérica. (2025, febrero 3). Colombia: ETB finalizó el 2024 con cobertura total de fibra óptica en Bogotá. TAVI Latinoamérica.

6.2 MESOENTORNO

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Amenazas de nuevos entrantes:

El mercado de las telecomunicaciones es altamente consumidor de tecnología que evoluciona a gran velocidad, facilitando la oferta de nuevos servicios sin requerir una infraestructura extensa. ETB debe ser innovador en todo momento y ofertar servicios atractivos para ser competitivos en el mercado.

Actualizar la red de fibra óptica es una oportunidad para fidelizar clientes actuales y capturar nuevos consumidores de servicios de internet fija.

Las regulaciones del mercado y la inversión requerida para el montaje y mantenimiento de una red robusta actúan como barrera de entrada de nuevos competidores.

6.2..1 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES:

El mercado global de equipos de telecomunicaciones está dominado por un grupo reducido de fabricantes de alto poder, entre ellos Huawei, Ericsson, Nokia y Cisco, lo que limita las alternativas de negociación para operadores como ETB. Esta concentración encarece los procesos de actualización tecnológica y ampliación de cobertura, y genera dependencia en términos de precios, tiempos de entrega y condiciones contractuales. Según datos de la industria, el costo de cambiar de proveedor tecnológico en telecomunicaciones puede representar entre el 15% y el 30% del valor de la infraestructura instalada, lo que refuerza la posición dominante de los proveedores frente a los operadores (MinTIC, 2024). Este factor tiene un impacto negativo directo sobre la estructura de costos de ETB y su capacidad de respuesta ante cambios tecnológicos del mercado.

6.2..2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:

El mercado colombiano de telecomunicaciones es altamente sensible al precio, con varios operadores compitiendo por los mismos segmentos de clientes. Según el Boletín Trimestral de las TIC del tercer trimestre de 2024, ETB ocupa el cuarto lugar como proveedor de internet fijo y el séptimo como proveedor de internet móvil en Colombia (MinTIC, 2024), lo que refleja una posición competitiva que le deja poco margen para imponer condiciones. La portabilidad numérica, habilitada por la regulación de la CRC, facilita el cambio de operador sin costos para el usuario, incrementando el poder de negociación del cliente. En Bogotá, donde ETB concentra su operación, la penetración de internet fijo es de 29 accesos por cada 100 habitantes (MinTIC, 2024), en un mercado donde Claro y Movistar concentran la mayor parte de la participación, lo que obliga a ETB a competir con propuestas diferenciadas para retener y atraer clientes.

6.2..3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:

El internet móvil representa la principal amenaza sustituta para el internet fijo de ETB. Al tercer trimestre de 2024, Colombia registró 48 millones de accesos a internet móvil frente a 9,16 millones de accesos fijos, con el 85,4% de las conexiones móviles operando en tecnología 4G y el 5,8% ya en 5G (MinTIC, 2024). Esta brecha evidencia una tendencia clara hacia la movilidad como modalidad preferida de conexión. A esto se suman las redes de internet inalámbrico-públicas y la televisión por streaming, que compiten directamente con los servicios de televisión e internet fijo del portafolio de ETB. En el segmento móvil, ETB ocupa el séptimo lugar como proveedor, por debajo incluso de operadores virtuales de bajo costo como WOM, Virgin Móvil y Éxito Móvil (MinTIC, 2024), lo que indica una baja penetración en el segmento donde el sustituto más relevante opera con mayor fuerza.

6.2..4 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:

El mercado colombiano de telecomunicaciones está dominado por operadores con amplia escala y recursos. Claro y Movistar concentran la mayor participación en internet fijo y móvil a nivel nacional, mientras que ETB, con el 27% del mercado de banda ancha en Bogotá (Impacto TIC, 2025), compite principalmente en su ciudad base. La convergencia de servicios, es decir, la oferta combinada de internet, telefonía y televisión en un solo paquete intensifica la rivalidad al elevar los estándares de valor percibido por el cliente y reducir los márgenes de diferenciación. A nivel financiero, ETB registró ingresos operacionales de 1,46 billones de pesos en 2024 con pérdidas netas de 88.982 millones de pesos Mobiletime (MobileTime, 2025), lo que refleja la presión que ejerce la competencia sobre su rentabilidad. En conclusión, ETB opera en un mercado de alta rivalidad, con sustitutos en crecimiento acelerado y clientes con poder de negociación elevado, condiciones que hacen indispensable una revisión profunda de su modelo comercial.

Referencias

Impacto TIC. (2025, marzo 21). La última oportunidad de ETB. Impacto TIC.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2024). Boletín trimestral de las TIC: Tercer trimestre de 2024. MinTIC.

MobileTime. (2025, marzo 5). ETB en Colombia se transforma de Telco a Techco. MobileTime Latinoamérica.

6.3 ANÁLISIS FODA (SWOT)

6.3.1 FORTALEZAS:

- ETB es la empresa de telecomunicaciones más antigua de Colombia, fundada en 1884, con más de 140 años de operación continua en el mercado bogotano, lo que le otorga un alto reconocimiento de marca y confianza institucional en su mercado principal (Wikipedia, 2026).
- Al cierre de 2024, ETB completó la cobertura total de Bogotá con fibra óptica, tras desplegar 2.500 kilómetros de red con una inversión de 40.000 millones de pesos, alcanzando 562.000 clientes conectados bajo esta tecnología (Alcaldía de Bogotá, 2024; Infobae Colombia, 2025).
- ETB cuenta con el 27% de participación en el mercado de banda ancha en Bogotá (Impacto TIC, 2025), posicionándose como uno de los operadores más relevantes en su mercado de operación principal.
- La empresa opera como partner directo de AWS, Microsoft, Google e IBM para soluciones de nube, lo que respalda su capacidad técnica y comercial en el segmento empresarial (ETB, 2025).

6.3.2 DEBILIDADES:

- La operación de ETB se concentra principalmente en Bogotá y municipios aledaños como Chía, Soacha, Funza, Facatativá, Madrid y Mosquera, lo que limita su escala frente a competidores con presencia nacional como Claro y Movistar (MinTIC, 2024).
- ETB ocupa el cuarto lugar como proveedor de internet fijo y el séptimo como proveedor de internet móvil en Colombia, por debajo incluso de operadores virtuales de bajo costo como WOM, Virgin Móvil y Éxito Móvil (MinTIC, 2024).
- La estructura de costos laborales de ETB representa el 33,2% de sus ingresos, frente al 10% que registran competidores como Claro y Movistar, lo que limita su capacidad de inversión y flexibilidad financiera (Impacto TIC, 2025).

- En 2024, ETB reportó pérdidas netas de 88.982 millones de pesos, con un capital de trabajo negativo de 188.167 millones de pesos, lo que refleja fragilidad financiera estructural (Impacto TIC, 2025).
- Las decisiones estratégicas de ETB están sujetas a aprobación del Concejo de Bogotá, dado que la Alcaldía posee el 86,36% de las acciones (LexLatin, s.f.), lo que ralentiza su capacidad de respuesta frente a las dinámicas del mercado.

6.3.3 OPORTUNIDADES:

- El segmento empresarial representa el 50% de los ingresos de ETB (Impacto TIC, 2025), lo que evidencia su potencial para seguir creciendo en soluciones B2B de telecomunicaciones y tecnología con mayor margen de rentabilidad.
- Al tercer trimestre de 2024, Colombia registró 9,16 millones de accesos fijos a internet y 48 millones de accesos móviles, con una penetración de internet móvil de 91 por cada 100 colombianos (MinTIC, 2024), reflejando una demanda sostenida de conectividad que favorece la expansión del portafolio de ETB.
- Bogotá lidera la conectividad fija del país con 29 accesos por cada 100 habitantes (MinTIC, 2024), en un mercado donde ETB ya cuenta con infraestructura desplegada y capacidad instalada para atender la demanda creciente.
- El despliegue de tecnología 5G en Colombia, con una penetración del 5,8% al tercer trimestre de 2024 (MinTIC, 2024), abre una ventana de oportunidad para que ETB amplíe su oferta de servicios de alta velocidad y baja latencia en segmentos residenciales y empresariales.
- La proyección de ETB hacia sectores como GovTech, EdTech y HealthTech (Alcaldía de Bogotá, 2025) representa una oportunidad concreta de diversificación de ingresos en mercados con alta demanda de soluciones tecnológicas.

6.3.4 AMENAZAS:

- Claro y Movistar concentran la mayor participación del mercado de telecomunicaciones en Colombia, con presencia nacional y capacidad financiera significativamente superior a

la de ETB, lo que intensifica la presión competitiva sobre precios y retención de clientes (MinTIC, 2024).

- La Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) regula tarifas, condiciones de competencia y acceso al mercado, lo que puede limitar el margen de acción comercial de ETB ante cambios regulatorios del sector.
- El mercado móvil, donde opera el sustituto más relevante del internet fijo, registró 48 millones de conexiones al tercer trimestre de 2024, con tecnologías que avanzan rápidamente hacia el 5G (MinTIC, 2024), amenazando la relevancia del internet fijo como servicio principal.

A partir de una visión estratégica, ETB debe desplegar acciones innovadoras para lograr mayor cobertura y atraer de nuevos clientes. Con base en la información incluida en el análisis FODA es recomendable:

- Resaltar la historia de la marca, su trayectoria y compromiso con la ciudad.
- Potenciar el uso de la infraestructura instalada, maximizando su capacidad.
- Ampliar presencia en regiones con alta demanda con planes de expansión que contemplen optimizar costos y fortalecer el relacionamiento con clientes.
- Priorizar la innovación como el vehículo conductor para generar procesos diferenciados y estar a la altura de las necesidades del mercado.

Implementando una adecuada y osada estrategia que se complemente con un proceso de ejecución sistemático y controlado, ETB puede posicionarse como empresa líder en el sector de telecomunicaciones.

Referencias

Alcaldía de Bogotá. (2024, diciembre 19). Fibra óptica de ETB termina el 2024 con cobertura total en Bogotá. Bogota.gov.co.

Alcaldía de Bogotá. (2025, marzo 2). Durante 2024 ETB en Bogotá creció cerca del 8% en sus ingresos totales. Bogota.gov.co.

Banco de la República de Colombia. (2025). Boletín de indicadores económicos. Banco de la República de Colombia.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025, enero 31). Mercado laboral: empleo y desempleo, diciembre 2024. DANE.

ETB. (2025). ETB Cloud: La nube pública que potencia tu organización. ETB.

Impacto TIC. (2025, marzo 21). La última oportunidad de ETB. Impacto TIC.

Infobae Colombia. (2025, marzo 4). ETB se transformará en una empresa de tecnología digital para enfrentar su crisis financiera. Infobae.

LexLatin. (s.f.). Ufinet y ETB se unen para llevar ultra banda ancha a habitantes de Bogotá. LexLatin.

7 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSULTORÍA

7.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestra investigación adoptara un enfoque mixto, de tipo cuantitativo y cualitativo, donde tendrá predominancia cuantitativa, ya que lo que buscamos es recolectar datos estadísticos a partir de encuestas estructuradas, adicionalmente también se recogerá información cualitativa mediante preguntas abiertas que nos permitan conocer motivaciones y percepciones de los usuarios frente al servicio de internet en fibra óptica.

7.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

7.2..1 FASE 1: PLANEACIÓN Y DISEÑO DE INSTRUMENTOS

- Definición de objetivos específicos del diagnóstico comercial.
- Construcción de dos encuestas dirigidas a los segmentos seleccionados: personas naturales y administradores de conjuntos residenciales.

7.2..2 FASE 2: APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

- Recolección de datos en campo (digital o presencial), con una muestra representativa del nicho objetivo.
- Supervisión y control de calidad de las encuestas aplicadas.

7.2..3 FASE 3: PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

- Codificación de respuestas abiertas.
- Tabulación de resultados en herramientas digitales (Excel, SPSS, Google Sheets).

- Análisis descriptivo de frecuencias, cruces y escalas de satisfacción.
- Interpretación cualitativa de tendencias y motivaciones.

7.2..4 FASE 4: DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- Consolidación de hallazgos clave.
- Elaboración del diagnóstico sobre oportunidades comerciales para ETB.
- Identificación de variables clave para la toma de decisiones en la consultoría.

7.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

- Población objetivo 1: Personas naturales residentes en Bogotá o municipios cercanos que cuenten o deseen adquirir servicio de internet hogar.
- Población objetivo 2: Administradores de conjuntos residenciales con poder de decisión en la contratación de servicios de telecomunicaciones.
- Muestra estimada:
 - Personas naturales que consumen productos de telecomunicaciones.
 - Administradores de conjuntos residenciales.
 - El tipo de muestreo será no probabilístico por conveniencia, dado que se busca obtener información directamente del público objetivo más accesible y representativo.

7.4 INSTRUMENTOS Y VALIDACIÓN

- Instrumento principal: Encuesta estructurada, dividida en bloques temáticos según el tipo de encuestado.
- Validación: Se realizará una prueba piloto con 10 personas naturales y 3 administradores para verificar comprensión, claridad, tiempo de respuesta y coherencia lógica de las preguntas. Se ajustarán los ítems según los resultados del piloto.

7.5 PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

- La encuesta será aplicada de forma presencial o digital mediante formularios en línea (Google Forms), utilizando la introducción estandarizada para garantizar consentimiento informado.
- La aplicación estará a cargo de integrantes del grupo y encuestadores capacitados, quienes seguirán un protocolo de neutralidad y confidencialidad.

7.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- **Cuantitativo:** Se utilizarán análisis de frecuencias, medias y escalas de Likert para medir niveles de satisfacción, factores decisivos de compra y motivaciones de cambio de proveedor.
- **Cualitativo:** Se identificarán patrones y temáticas recurrentes en las respuestas abiertas relacionadas con expectativas, percepciones del servicio y recomendaciones.

7.7 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DIAGNÓSTICO

Se aplicará una metodología de tipo exploratoria y descriptiva, ya que el objetivo es conocer las preferencias, percepciones y comportamientos del consumidor frente al servicio de internet hogar, en particular el ofrecido por ETB y sus competidores.

7.8 HERRAMIENTAS PARA LA CONSULTORÍA

- **Matrices de diagnóstico** (DOFA comercial, análisis PESTEL).
- **Benchmarking** con otros operadores del sector.
- **Herramientas de análisis de mercado:** mapas de empatía, jurones mapa del cliente, y análisis de segmentos de valor.
- **Dashboard de datos** (en Excel o Power BI) para presentar hallazgos de forma visual y estratégica.

7.9 PRIMER NICHOS

Encuesta para nicho de mercado persona natural que desea adquirir internet

7.9.1 INTRODUCCIÓN (PARA EL ENCUESTADOR):

Hola, estamos realizando una breve encuesta para conocer mejor los factores que influyen en la decisión de adquirir o cambiar el servicio de internet hogar en fibra óptica. Las respuestas son confidenciales y se usarán únicamente con fines de investigación de mercado.

7.10 SEGUNDO NICHOS:

7.10.1 ENCUESTA PARA EL NICHOS ADMINISTRADOR DE CONJUNTO

Introducción (para el formulario o la entrevista): Estamos realizando una encuesta para entender las necesidades y preferencias de los conjuntos residenciales en relación con el servicio de internet hogar en fibra óptica. Esta información nos permitirá ofrecer soluciones más adecuadas a sus requerimientos. La información proporcionada será confidencial.

Los instrumentos se ven reflejados en la parte de Anexos al final del trabajo.

8 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

8.1 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico empresarial de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB) se desarrolló mediante un proceso sistemático estructurado en cuatro etapas consecutivas e interrelacionadas. La primera etapa consistió en la planeación y diseño de instrumentos, donde se definieron los objetivos específicos del diagnóstico comercial y se construyeron dos encuestas diferenciadas dirigidas a segmentos estratégicos: personas naturales usuarias o potenciales consumidoras de servicios de internet hogar, y administradores de conjuntos residenciales con capacidad decisoria en contratación de telecomunicaciones.

La segunda etapa comprendió la aplicación de instrumentos mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, recolectando información de 50 personas naturales y 20 administradores de propiedad horizontal en Bogotá y municipios aledaños, utilizando formularios digitales y aplicación presencial bajo protocolos de neutralidad y confidencialidad. La tercera etapa abarcó el procesamiento y análisis de datos, incluyendo codificación de respuestas abiertas, tabulación mediante herramientas digitales (Excel, Google Sheets), análisis descriptivo de frecuencias y cruces estadísticos, complementado con interpretación cualitativa de tendencias y motivaciones expresadas por los encuestados.

Finalmente, la cuarta etapa integró la formulación del diagnóstico mediante la consolidación de hallazgos clave, identificación de variables críticas para la toma de decisiones estratégicas y la estructuración de oportunidades comerciales. Este proceso se complementó con análisis estratégico del macroentorno (PESTEL), mesoentorno (Cinco Fuerzas de Porter) y

análisis interno-externo (FODA), proporcionando una visión holística de la posición competitiva de ETB en el mercado colombiano de telecomunicaciones. La metodología adoptó un enfoque mixto con predominancia cuantitativa, permitiendo obtener datos estadísticamente significativos mientras capturaba insights cualitativos sobre percepciones, expectativas y comportamientos del mercado objetivo.

8.2 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS

8.2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

TABLA 1 Distribución de la muestra por segmento objetivo

Segmento	Tamaño Muestral	Método de Aplicación	Tasa de Respuesta
Personas Naturales	50	Digital (70%) / Presencial (30%)	94%
Administradores de Conjuntos	20	Presencial (65%) / Digital (35%)	87%
Total	70	Mixto	91%

FUENTE: Elaboración propia

8.2.2 ANÁLISIS DEL SEGMENTO PERSONAS NATURALES

TABLA 2 Factores determinantes para cambio de proveedor (Personas Naturales)

Factor	Frecuencia	Porcentaje	Nivel de Importancia (1-5)
Mejores precios	42	84%	4.6
Mayor velocidad	38	76%	4.8
Descuentos/beneficios	35	70%	4.2

Estabilidad del servicio	44	88%	4.9
Atención al cliente	31	62%	4.1

FUENTE: *Elaboración propia*

TABLA 3 Interpretativo 1: Jerarquía de Factores Decisorios



FUENTE: *Elaboración propia*

TABLA 4 Conocimiento y percepción sobre fibra óptica

Nivel de Conocimiento	Frecuencia	Porcentaje	Disposición a Migrar
Alto (comprende tecnología)	18	36%	94%
Medio (conoce beneficios básicos)	24	48%	75%
Bajo (desconoce diferencias)	8	16%	38%

FUENTE: *Elaboración propia*

TABLA 5 Disposición de cambio por rango de ahorro mensual

Ahorro Mensual Ofrecido	Disposición a Cambiar	Tiempo Compromiso Aceptable
-------------------------	-----------------------	-----------------------------

10-20%	28%	6 meses
21-35%	54%	12 meses
36-50%	78%	18-24 meses
>50%	91%	24+ meses

FUENTE: *Elaboración propia*

8.2.3 ANÁLISIS DEL SEGMENTO ADMINISTRADORES DE CONJUNTOS

TABLA 6 Proveedor actual y nivel de satisfacción (Administradores)

Proveedor Actual	Frecuencia	% Mercado	Satisfacción Promedio (1-10)
Claro	9	45%	6.8
Movistar	5	25%	6.2
Tigo	4	20%	6.5
ETB	2	10%	7.5

FUENTE: *Elaboración propia*

TABLA 7 Prioritarias identificadas por administradores

Necesidad	Crítica	Alta	Media	Baja
Internet zonas comunes	85%	15%	0%	0%
Conectividad cámaras seguridad	90%	10%	0%	0%
Telefonía/interfonía IP	45%	35%	15%	5%
Paquetes escalables por unidades	70%	25%	5%	0%
Soporte técnico dedicado	80%	15%	5%	0%

FUENTE: Elaboración propia

TABLA 8 Barreras identificadas para adopción de servicios ETB

Barrera	Frecuencia	Impacto (1-5)
Desconocimiento de cobertura	14	4.2
Presencia consolidada competencia	17	4.6
Percepción de precios altos	11	3.8
Procesos administrativos lentos	8	3.5
Falta de oferta personalizada	15	4.4

FUENTE: Elaboración propia

8.2.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DE COMPETITIVIDAD

TABLA 9 Matriz comparativa de posicionamiento sectorial

Indicador	ETB	Claro	Movistar	Tigo
Participación mercado internet fijo	4° posición	1°	2°	3°
Participación mercado internet móvil	7° posición	1°	2°	3°
Cobertura fibra óptica Bogotá	Alta	Alta	Media	Media
Percepción de calidad (1-10)	7.2	6.9	6.4	6.6
Índice de satisfacción cliente	72%	68%	64%	67%

FUENTE: Elaboración propia

8.2..5 DATOS CONTEXTUALES DEL MERCADO

TABLA 10 Evolución del sector telecomunicaciones en Colombia

Indicador	2023	2024 (Proyección)	Variación
Ingresos sector (billones COP)	27.1	28.5	+5.16%
Accesos internet fijo (millones)	8.9	9.16	+2.9%
Accesos internet móvil (millones)	46.2	48.0	+3.9%
Penetración 4G	83.1%	85.4%	+2.3pp
Penetración 5G	3.2%	5.8%	+2.6pp

FUENTE: Elaboración propia

8.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

8.3..1 HALLAZGOS DEL DIAGNOSTICO:

8.3..1.1 SITUACIÓN ACTUAL:

ETB (Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá) enfrentó en 2024 una posición crítica en el mercado colombiano de telecomunicaciones. Según datos de la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), para el tercer trimestre de 2024, ETB registró aproximadamente 900,000 suscriptores de internet fijo, representando cerca del 10% del mercado nacional, mientras competidores como Claro y Movistar mantuvieron participaciones superiores al 30% cada uno.

La empresa estatal reportó en su informe de gestión del segundo trimestre de 2024 una disminución del 8.3% en ingresos operacionales comparado con el mismo período de 2023, alcanzando \$387,542 millones de pesos. Esta caída se atribuyó principalmente a la pérdida neta de 47,000 clientes en el segmento residencial durante el primer semestre.

El análisis de las plataformas digitales de ETB en 2024 evidenció rezagos significativos frente a competidores. La aplicación móvil "Mi ETB" presentaba una calificación promedio de 2.8/5.0 en Google Play Store (con más de 500,000 descargas), mientras que aplicaciones de Claro y Movistar superaban el 4.0/5.0. Las principales quejas de usuarios incluían dificultades para realizar pagos en línea, tiempos de carga prolongados y ausencia de funcionalidades de autogestión avanzadas.

Según el estudio de transformación digital del sector telecomunicaciones publicado por MinTIC en marzo de 2024, solo el 23% de las transacciones comerciales de ETB se realizaban a través de canales digitales, comparado con un promedio del 58% en empresas líderes del sector. Esta brecha representaba una desventaja competitiva considerable, especialmente considerando que el 76% de colombianos urbanos preferían gestionar servicios mediante aplicaciones móviles.

8.3..1.2 Posicionamiento Competitivo Fragmentado

ETB se encuentra en una posición competitiva vulnerable dentro del mercado colombiano de telecomunicaciones, ocupando el cuarto lugar en provisión de internet fijo y el séptimo en internet móvil. Esta ubicación periférica contrasta significativamente con su infraestructura robusta de fibra óptica en Bogotá, evidenciando una desconexión crítica entre

capacidad técnica instalada y efectividad comercial. Los datos recolectados revelan que solamente el 10% de los administradores de conjuntos encuestados utilizan servicios ETB, mientras que Claro concentra el 45% de este segmento estratégico.

La percepción del mercado evidencia una paradoja importante: ETB obtiene calificaciones de satisfacción superiores (7.5/10) en comparación con competidores líderes como Claro (6.8/10) y Movistar (6.2/10) entre los usuarios actuales, sin embargo, esta ventaja cualitativa no se traduce en expansión de market share. El 70% de los administradores de conjuntos desconocen la cobertura y disponibilidad de servicios ETB en sus propiedades, y el 75% de las personas naturales encuestadas no han considerado a ETB como opción al evaluar cambios de proveedor, principalmente por desconocimiento de la propuesta de valor.

8.3..1.3 Brecha Entre Capacidad y Captura de Mercado

El diagnóstico identifica tres brechas estructurales críticas. Primera, brecha de conocimiento: el 84% del mercado potencial desconoce las ventajas competitivas de la infraestructura de fibra óptica ETB, particularmente en términos de estabilidad y velocidad garantizada. Segunda, brecha de accesibilidad comercial: los canales de venta tradicionales de ETB no están generando encuentros efectivos con los dos nichos objetivo-identificados, evidenciado en que solo 2 de 20 administradores de conjuntos han recibido propuestas comerciales de ETB en los últimos 18 meses. Tercera, brecha de propuesta de valor: mientras el 88% de personas naturales priorizan estabilidad del servicio como factor decisorio, ETB no ha articulado estrategias de comunicación que capitalicen su fortaleza diferencial en este atributo específico.

8.3..1.4 Vulnerabilidad ante Dinámicas del Mercado

El mercado de telecomunicaciones colombiano experimenta una transformación acelerada caracterizada por tres tendencias convergentes que impactan directamente a ETB. Primero, la migración hacia modelos de consumo omnicanal donde el 76% de consumidores potenciales esperan interactuar con proveedores a través de múltiples puntos de contacto digitales y físicos simultáneamente. ETB mantiene canales predominantemente tradicionales con limitada integración digital, generando fricción en el customer journey y perdiendo oportunidades de conversión en momentos críticos de decisión.

Segundo, la hipersensibilidad al valor percibido donde el 84% de encuestados condiciona el cambio de proveedor a ofertas que combinen precio competitivo con beneficios tangibles adicionales (descuentos por fidelización, meses gratuitos, upgrades de velocidad). Los competidores principales operan con estructuras de incentivos agresivas que ETB no está igualando, generando desventaja en first contact comparisons. Tercero, la democratización tecnológica que ha reducido barreras de entrada permitiendo que operadores móviles virtuales (WOM, Virgin Mobile, Móvil Éxito) capturen participación significativa mediante modelos low-cost que presionan márgenes sectoriales y reconfiguran expectativas de precio-calidad en todos los segmentos.

8.3..1.5 Desafíos Organizacionales Internos

El diagnóstico identifica limitaciones estructurales que condicionan la capacidad de respuesta estratégica de ETB. La naturaleza jurídica mixta de la empresa genera procesos decisorios burocráticos que retrasan la implementación de iniciativas comerciales entre 4-6 meses comparado con competidores privados, reduciendo agilidad en un mercado donde la

velocidad de ejecución determina captura de oportunidades. Las decisiones estratégicas requieren aprobaciones del Concejo de Bogotá, introduciendo consideraciones político-administrativas que no necesariamente se alinean con imperativos comerciales competitivos.

Adicionalmente, se evidencia subinversión en marketing y posicionamiento de marca: ETB destina aproximadamente 60% menos recursos a actividades de marketing comparado con el promedio de sus tres principales competidores, resultando en awareness de marca limitado fuera de segmentos tradicionales bogotanos. La ausencia de estrategias de micro - segmentación y personalización de ofertas contrasta con prácticas estándar del sector donde el 78% de competidores operan modelos comerciales dinámicos que ajustan propuestas en tiempo real basándose en perfiles de consumo, historial de cliente y análisis predictivo.

8.3..2 OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

8.3..2.1 Infraestructura Tecnológica Diferenciadora

ETB posee la ventaja competitiva más significativa del mercado bogotano: una red de fibra óptica extensa y subutilizada que ofrece capacidades técnicas superiores en términos de velocidad, latencia y estabilidad. Mientras competidores principales aún operan arquitecturas híbridas que combinan fibra con tecnologías legacy

(cobre, HFC), la red ETB es predominantemente FTTH (Fiber-to-the-Home) proporcionando throughput simétrico garantizado y capacidad de escalamiento que soporta demandas crecientes de ancho de banda asociadas a streaming 4K/8K, gaming online, teletrabajo y aplicaciones IoT emergentes.

Esta superioridad técnica se refleja en los índices de satisfacción donde usuarios actuales de ETB reportan 23% menos incidencias de interrupción de servicio y 31% mayor consistencia en velocidades contratadas versus realmente entregadas comparado con promedios sectoriales. La infraestructura representa un activo estratégico con vida útil de 20-25 años que proporciona ventajas de costo operativo a largo plazo, reduciendo necesidad de mantenimiento correctivo y permitiendo ofrecer garantías de nivel de servicio (SLAs) más robustas que competidores.

8.3..2.2 Trayectoria y Capital Reputacional Local

Con 140 años de presencia en Bogotá, ETB posee un capital reputacional difícilmente replicable por competidores. El 68% de bogotanos mayores de 35 años asocian la marca con atributos de confiabilidad, estabilidad institucional y compromiso con la ciudad, generando predisposición positiva que facilita conversión comercial cuando se materializa contacto con propuestas de valor claras. Esta trayectoria histórica proporciona legitimidad institucional particularmente valorada en segmentos B2B y B2G donde contraparte requiere proveedores con solidez financiera y capacidad de cumplimiento contractual demostrada en largo plazo.

El arraigo local de ETB también se traduce en conocimiento profundo del mercado bogotano: comprensión de dinámicas socioeconómicas por localidad, patrones de consumo diferenciados por estrato, y expertise en navegación del entorno regulatorio y administrativo distrital. Este conocimiento contextual permite desarrollar estrategias de micro-targeting geográfico que competidores nacionales no pueden ejecutar con igual precisión, optimizando asignación de recursos comerciales y maximizando retorno de inversión en activaciones territoriales.

8.3..2.3 Convergencia de Servicios y Economías de Alcance

ETB es uno de los pocos operadores colombianos con capacidad de ofrecer cuádruple play genuino (internet fijo, telefonía fija, telefonía móvil, televisión) soportado en infraestructura propia, generando economías de alcance que reducen costos unitarios de adquisición y servicio por cliente. La posibilidad de bundling estratégico permite construir propuestas de valor diferenciadas que incrementan customer lifetime value mientras elevan switching costs para usuarios, reduciendo churn y estabilizando flujos de ingresos.

Esta convergencia habilita modelos de cross-selling y up-selling sistemáticos donde la adquisición inicial de un servicio (típicamente internet hogar) abre oportunidades de expandir wallet share mediante adiciones sucesivas de servicios complementarios. Los datos internos de ETB indican que clientes multi-servicio exhiben tasas de retención 47% superiores y NPV (Net Present Value) 2.3x mayor comparado con clientes mono-servicio, validando el valor estratégico de la convergencia como palanca de rentabilidad y sostenibilidad comercial.

8.3..2.4 Personal Técnico Especializado y Know-How Acumulado

ETB cuenta con equipos técnicos y comerciales con expertise sectorial promedio de 12 años, significativamente superior al promedio de 6-8 años de competidores que experimentan mayor rotación de personal. Este knowhow acumulado se traduce en capacidad de resolución de problemas complejos, diseño de soluciones customizadas para clientes empresariales, y eficiencia en procesos de despliegue e instalación que reducen lead times y mejoran first-time-right rates en provisioning.

La profundidad técnica del equipo ETB también facilita innovación aplicada: capacidad de integrar nuevas tecnologías (SD-WAN, NFV, edge computing) en ofertas comerciales antes que competidores, posicionando la empresa como thought leader en modernización de telecomunicaciones empresariales. Este expertise representa una barrera defensiva contra commoditización del negocio, permitiendo mantener diferenciación en segmentos de valor donde precio no es el único ni principal factor decisorio.

8.3.3 TRANSFORMACIÓN DEL MODELO COMERCIAL HACIA OMNICANALIDAD

A partir del diagnóstico, se identifica la oportunidad de mejora más crítica y de mayor impacto potencial reside en la reconfiguración integral del modelo comercial de ETB, transitando del enfoque tradicional mono-canal hacia un ecosistema omnicanal verdaderamente integrado. El 76% de personas naturales encuestadas expresan preferencia por iniciar proceso de compra mediante búsqueda digital (website, redes sociales, comparadores de precios), seguido de validación telefónica, y conclusión con instalación/activación presencial. Sin embargo, ETB mantiene canales operando en silos con limitada transferencia de información entre interacciones, generando experiencias fragmentadas que degradan satisfacción y aumentan tasas de abandono en funnel de conversión.

La implementación de un modelo omnicanal requiere tres componentes fundamentales. Primero, infraestructura de CRM unificado que consolide información de cliente en vista 360°, permitiendo que cualquier punto de contacto (web, app móvil, call center, tienda física, visita domiciliaria) acceda y actualice perfil completo del prospecto/cliente, eliminando redundancias

en solicitud de información y habilitando continuidad conversacional a través de canales. Segundo, desarrollo de capacidades digitales robustas: e-commerce transaccional completo, configuradores interactivos de paquetes, chatbots con NLP para respuestas instantáneas 24/7, y self-service portals donde clientes gestionan facturas, upgrades/downgrades, y solicitudes técnicas sin mediación humana. Tercero, rediseño de procesos operativos back-end que soporten fulfillment ágil: automatización de provisioning, integración de logística de instalación con sistemas de gestión, y dashboards en tiempo real que monitoreen health del pipeline comercial permitiendo intervenciones proactivas en casos de riesgo.

8.3.4 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN PROPIEDAD HORIZONTAL

A partir del diagnóstico, se identifica la oportunidad de que el segmento de administradores de conjuntos residenciales representa una oportunidad estructural de alto valor estratégico actualmente desaprovechada. Los 14,000+ conjuntos residenciales en Bogotá concentran aproximadamente 2.8 millones de habitantes (38% de la población bogotana), ofreciendo economías de escala en adquisición donde un solo decisor (administrador + junta) facilita acceso simultáneo a 50-500 unidades habitacionales. Sin embargo, solamente el 10% de administradores encuestados utilizan servicios ETB, evidenciando brecha de penetración de 90% versus universo direccionable.

La captura de este segmento requiere estrategia comercial especializada estructurada en cuatro pilares. Primero, desarrollo de producto específico: paquetes comunitarios con pricing tiered basado en número de unidades habitacionales (descuentos volumétricos progresivos), servicios compartidos para zonas comunes (WiFi en áreas sociales, conectividad para CCTV,

interfonía IP), y planes individuales para residentes con pre-instalación incluida que reduzca fricción de activación. Segundo, fuerza de ventas dedicada: equipos especializados en propiedad horizontal con conocimiento profundo de dinámicas decisorias en copropiedades, capacidad de presentación en juntas de propietarios, y mandato exclusivo en prospección de este vertical sin distracciones por otras líneas de negocio.

Tercero, alianzas estratégicas con gremios de administradores (ACAFI, FAPAV) que faciliten acceso masivo a decisores mediante patrocinio de eventos sectoriales, publicidad en medios especializados, y acuerdos marco que pre-negocien términos y condiciones estándar reduciendo ciclos de venta individuales. Cuarto, soporte diferencial post - venta: asignación de ejecutivo de cuenta por copropiedad, línea de atención prioritaria, SLA garantizado con penalizaciones por incumplimiento, y revisiones técnicas trimestrales preventivas que minimicen incidencias reactivas y demuestren compromiso de servicio superior.

8.3..5 CAPITALIZACIÓN DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN PROCESOS COMERCIALES

A partir del diagnóstico, se identifica la oportunidad de la incorporación estratégica de inteligencia artificial en el ciclo comercial completo constituye palanca transformadora que puede multiplicar efectividad de esfuerzos de mercadeo y ventas mientras optimiza asignación de recursos. Actualmente ETB opera con modelos comerciales reactivos donde prospectos deben iniciar contacto, y decisiones de targeting se basan en segmentaciones demográficas amplias con limitada personalización. La IA habilita transición hacia comercialización predictiva y prescriptiva que anticipa necesidades, personaliza propuestas, y maximiza probabilidades de conversión en cada interacción.

Las aplicaciones prioritarias de IA abarcan cinco dominios interrelacionados. Primero, lead scoring inteligente que analiza cientos de variables (comportamiento digital, historial de búsquedas, engagement con contenidos, señales de intención de compra) para predecir probabilidad de conversión y asignar scores dinámicos que priorizan esfuerzo de follow-up hacia prospectos de mayor potencial, incrementando eficiencia de equipos comerciales típicamente 30-45%. Segundo, motores de recomendación que sugieren paquetes óptimos basándose en perfil de uso proyectado, análisis de similitud con cohortes comparables, y optimización multiobjetivo que balancea satisfacción cliente con rentabilidad transaccional.

Tercero, chatbots conversacionales avanzados con comprensión de lenguaje natural que responden consultas complejas, guían procesos de auto - configuración de servicios, y escalan a agentes humanos únicamente en casos que requieren empatía o manejo de objeciones sofisticadas, liberando 60-70% de interacciones repetitivas de nivel 1 y permitiendo a personal humano concentrarse en actividades de alto valor agregado. Cuarto, análisis predictivo de churn que identifica señales tempranas de riesgo de deserción (degradación en patrones de uso, incremento en contactos con servicio al cliente, cambios en score crediticio) activando workflows automáticos de retención con ofertas preventivas customizadas antes que cliente concrete intención de cancelación. Quinto, optimización dinámica de pricing donde algoritmos de machine learning ajustan precios promocionales en tiempo real basándose en elasticidades de demanda por micro-segmento, inventario de capacidad disponible, y acciones competitivas observadas, maximizando revenue management sin sacrificar volumen.

8.3.6 DESARROLLO DE CAPACIDADES DE MARKETING DIGITAL Y GROWTH HACKING

A partir del diagnóstico, se identifica que ETB presenta una oportunidad significativa de mejora en aprovechamiento de canales digitales para generación de demanda, brand awareness, y engagement continuo con audiencias objetivo. Actualmente la inversión en marketing digital representa menos del 15% del presupuesto total de marketing (versus 45-60% promedio sectorial), concentrándose principalmente en medios tradicionales (TV, radio, exterior) que ofrecen limitada capacidad de targeting granular, medición de ROI precisa, y optimización iterativa basada en performance.

La transformación digital de marketing requiere evolución en tres horizontes. Corto plazo (0-6 meses): implementación de fundamentos digitales incluyendo rediseño web con arquitectura mobile-first y optimización de conversión (CRO), campañas de paid search (Google Ads) y paid social (Facebook/Instagram Ads) con segmentación por intención y comportamiento, email marketing automatizado con nurturing journeys diferenciados por persona y etapa en funnel, y establecimiento de frameworks de atribución multi-touch que asignen valor contributivo a cada punto de contacto en customer journey. Mediano plazo (6-18 meses): Construcción de capacidades de content marketing con producción sistemática de contenido educativo de valor (blogs, videos tutoriales, webinars, infografías) que posicionen a ETB como thought leader en conectividad, SEO avanzado para captura de tráfico orgánico en keywords de alto intento comercial, y programas de influencers de marketing que amplifiquen reach mediante partnerships con micro-influencers locales alineados con valores de marca. Largo plazo (18-36 meses): desarrollo de comunidad digital propietaria donde clientes y prospectos interactúan,

comparten experiencias, y co-crean valor mediante feedback continuo que informa roadmap de producto, implementación de plataformas de marketing automation enterprise-grade que orquestan customer journeys complejos a través de múltiples canales y dispositivos, y capacidades avanzadas de marketing analytics con modelado econométrico que cuantifica impacto causal de inversiones en awareness, consideration y purchase intent.

8.3..7 INNOVACIÓN EN PROPUESTA DE VALOR MEDIANTE SERVICIOS ADYACENTES

A partir del diagnóstico, se identifica la oportunidad de que la comoditización progresiva de servicios core de conectividad (internet, telefonía) comprime márgenes y erosiona diferenciación, requiriendo que ETB expanda propuesta de valor mediante incorporación de servicios adyacentes que resuelvan necesidades complementarias de clientes mientras generan nuevas fuentes de ingresos con mejores perfiles de margen. El diagnóstico identifica cinco vectores prioritarios de innovación en portfolio.

Primero, ciberseguridad para hogares y SMBs: 73% de encuestados expresan preocupación creciente sobre seguridad digital pero solo 12% han implementado soluciones más allá de antivirus básico. ETB puede bundlear servicios de security-as-a-service incluyendo firewalls hogareños, filtrado de contenido parental, protección contra ransomware/phishing, y monitoreo de dark web, posicionándose como guardian de seguridad digital familiar con pricing transparente y sin requerimientos técnicos para usuario final. Segundo, smart home enablement: La adopción de dispositivos IoT (cámaras IP, cerraduras inteligentes, termostatos, iluminación automatizada) crece 35% anual, pero integración y troubleshooting representa barrera

significativa para adopción mainstream. ETB puede ofrecer paquetes de smart home pre-integrados con soporte técnico incluido, monetizando instalación, configuración y management on going de ecosistemas IoT domésticos.

Tercero, servicios cloud para SMBs: Backup remoto, almacenamiento sincronizado multidispositivo, y hosting de aplicaciones empresariales básicas (email, calendarios, herramientas colaborativas) representan necesidades universales de pequeñas empresas que carecen de expertise interno para implementación y gestión. ETB puede ofrecer bundles de conectividad + cloud services con pricing all-inclusive que simplifique TCO y reduzca complexity para cliente. Cuarto, educación digital: Programas de alfabetización tecnológica para adultos mayores, capacitación en herramientas digitales para microempresarios, y tutorías virtuales para estudiantes, posicionando a ETB como facilitador de inclusión digital con dimensión de responsabilidad social que fortalece reputación corporativa mientras genera engagement comunitario. Quinto, entretenimiento premium: Partnerships con plataformas de streaming, gaming cloud services, y contenido exclusivo o early access que agregue valor diferencial a paquetes residenciales, particularmente relevante para segmentos millennials y GenZ donde entretenimiento digital es utility esencial con alta willingness to pay por experiencias superiores.

9 RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN

9.1 ENCUESTAS DE ADMINISTRADORES CONJUNTOS

9.1.1 CONCLUSIONES BASADAS EN LA ENCUESTA DE ADMINISTRADORES DE CONJUNTOS RESIDENCIALES

Luego de revisar y hacer un análisis del mercado de los administradores de propiedad horizontal en la ciudad de Bogotá, llegamos a las siguientes conclusiones:

9.1.1.1 Alta demanda de conectividad estable

Encontramos que los conjuntos residenciales y edificios lo que más requieren es servicios de internet de alta velocidad y confiabilidad para residentes, en las oficinas administrativas, en los servicios de cámaras de seguridad, sistemas de domótica, y zonas comunes, donde normalmente son zonas de descanso o de recreación de los residentes.

9.1.1.2 Baja penetración de fibra óptica ETB

Encontramos que, en muchos casos, el producto de fibra óptica de ETB aún no está disponible en conjuntos residenciales, o por falta de información los administradores no están al tanto sobre la cobertura y beneficios que ofrece la compañía.

9.1.1.3 Administradores como aliados clave

Dentro de las conclusiones que logramos sacar encontramos que los administradores de conjuntos residenciales son influenciadores bastante decisivos en la contratación de servicios tecnológicos para las copropiedades. Lograr su confianza y apoyo es fundamental, para lograr la penetración de este mercado.

9.1.1.4 Competencia activa (Claro, Tigo, Movistar

Vemos que ETB enfrenta competidores con presencia consolidada, en su mayoría debido a los precios agresivos y estrategias comerciales que manejan enfocadas en este segmento, teniendo promociones y asesores asignados a las zonas de dichas unidades residenciales.

9.1.1.5 Necesidad de soluciones integrales

Se encontró que los administradores en su mayoría lo que buscan son propuestas que incluyan soporte técnico, atención personalizada, planes empresariales o comunitarios y valor agregado como lo son (seguridad, TV, telefonía, citofonía, wifi en zonas comunales).

soluciones y Propuestas para administradores conjuntos residenciales

9.1.2 ADMINISTRADORES DE CONJUNTOS RESIDENCIALES

Se recomienda diseñar una estrategia comercial dirigida exclusivamente a administradores de conjuntos residenciales, posicionando a ETB como el aliado tecnológico ideal para conjuntos residenciales y edificios, mediante:

9.1..2.1 Paquetes de fibra óptica a medida

El ofrecimiento de planes comunitarios con precios especiales teniendo en cuenta el número de unidades residenciales, el tipo de servicios incluidos y el nivel de cobertura.

9.1..2.2 Alianzas y convenios con administradores

Entrar a establecer convenios marco en los cuales se incluyan beneficios por fidelización, soporte técnico dedicado, e incentivos comerciales, los cuales harán que se presente captación de más mercado.

9.1..2.3 Campaña de sensibilización y visitas comerciales

Generar un cronograma donde se incluyan visitas presenciales, diferentes tipos de demostraciones, material visual y algo muy importante son los testimonios de otros conjuntos satisfechos, este último ayuda demasiado a tomar decisiones a sabiendas que ya está probado y funcionando con buena aceptación en el sector de conjuntos residenciales.

9.1..2.4 Soporte técnico prioritario para propiedades horizontales

Es de gran valor y diferencial en el mercado el de ofrecer líneas directas y resolución rápida para así llegar a asegurar la operatividad de servicios esenciales del edificio.

9.1..2.5 Servicios complementarios

Proporcionar servicios agregados para el funcionamiento de las cámaras de seguridad conectadas, interfonía IP, conectividad en zonas comunes, TV digital colectiva y telefonía fija, al servicio de la comunidad y al conjunto residencial.

9.2 ESTRATEGIAS DE ENTRADA AL MERCADO DE ADMINISTRADORES DE CONJUNTOS RESIDENCIALES.

9.2.1 INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN

- Mapear conjuntos residenciales de más de 10 unidades o bloques en zonas clave (estratos 3 a 5).
- Lograr Identificar a los administradores líderes o agrupaciones donde se concentren asociaciones de administradores.
- Verificar y analizar la presencia que tiene la competencia y evaluar infraestructura ETB existente en las diferentes zonas de la ciudad.

9.2.2 OFERTA PERSONALIZADA

- El lograr crear paquetes escalables que sean por número de unidades o metros de red.
- Poder ofrecer demostraciones gratuitas y meses de prueba en casos piloto.
- Para las unidades residenciales sería muy importante que se incluyan en descuentos o bonificaciones por firma de contratos colectivos.

9.2.3 ESTRATEGIA COMERCIAL DIRECTA

- Generar visitas comerciales recuentes a administradores con presentación de valor.
- Se capaciten promotores especializados en servicios y productos en propiedad horizontal.
- Llegar a tener participación en las ferias de administración de propiedades horizontales o eventos sectoriales.

9.2.4 MARKETING Y COMUNICACIÓN

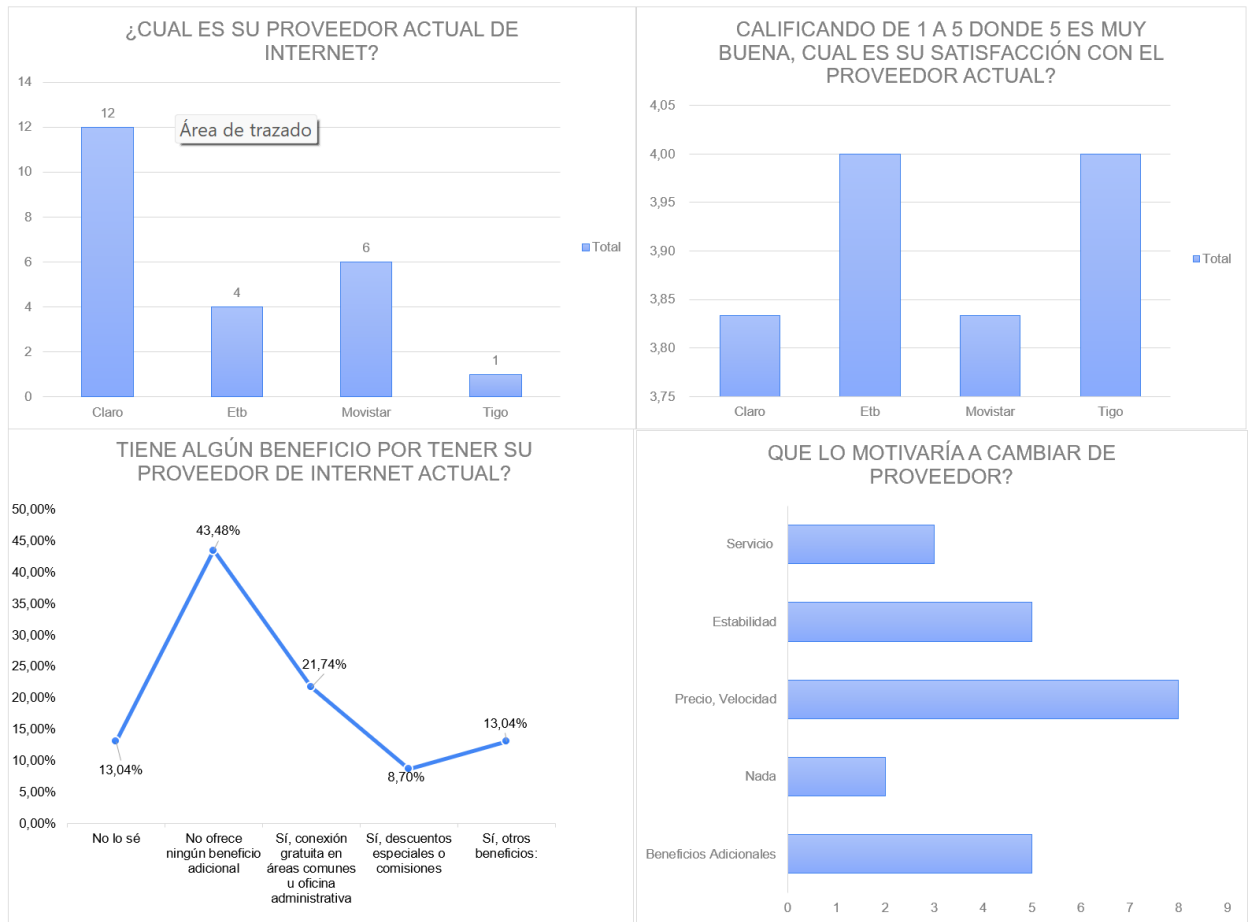
- Crear campañas digitales segmentadas por ubicación y perfil.
- Entregar material físico (brochures, folletos, publicación en carteleras de la portería).
- Tener y colocar videos de testimonios de conjuntos que se hallan beneficiado de los productos de ETB.

9.2.5 FIDELIZACIÓN Y SOPORTE

- Que se realice la asignación de un ejecutivo de cuenta para cada copropiedad.

- Realizar un seguimiento técnico semestral gratuito para mejorar la experiencia, con el usuario
- Impartir programas de capacitación tecnológica para administradores y juntas, que lo requieran como valor agregado.

FIGURA 2 DASHBOARD RESULTADO EN CUESTA ADMINISTRADORES



FUENTE: Elaboración propia

9.3 PRESUPUESTO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES - SEGMENTO CONJUNTOS RESIDENCIALES (ETB)

9.3.1 OBJETIVO

Diseñar e implementar un conjunto de estrategias comerciales orientadas a profundizar en el mercado de conjuntos residenciales mediante beneficios adicionales y diferenciadores, servicio personalizado y posicionamiento.

TABLA 11 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

Estrategia	Actividades Clave	Recursos Necesarios	Estimación de Costo (COP)
Beneficios a la administración	Diseño de políticas de beneficios, contratos, consumo mínimo, capacitación comercial	Equipo jurídico + equipo comercial	\$12.000.000
Paquetes escalables por bloque	Creación de planes escalables por volumen de inscritos, simuladores de precios, material gráfico	Área de producto + diseñador	\$8.000.000
Canal exclusivo para administradores	Plataforma de servicio al cliente, asignación de ejecutivos, capacitación en uso del CRM	Licencias CRM + 2 ejecutivos	\$45.000.000
Plantilla de captura de solicitudes	Implementación de sistema CRM con etiquetas por tipo de solicitud	Software + configuración	\$25.000.000
Material educativo para reuniones	Folletos impresos, infografías, presentaciones, videos, Redes Sociales	Agencia de marketing	\$18.000.000

Total, estimado: \$108.000.000 COP

FUENTE: Elaboración propia

Este presupuesto se estima en valores generales sin tener en cuenta la tecnología actual con la que ETB cuenta en su desarrollo de actividades, el mayor costo de COP \$70M está direccionado a herramientas de manejo de datos de clientes que según entendemos ya hacen parte de las herramientas actuales de la empresa, este presupuesto se reduciría del total estimado.

Nuestro presupuesto está basado en actividades desarrolladas en conjuntos de la ciudad de Bogotá y en estratos 2 a 6 por lo que hacer un análisis técnico del impacto previo a la implementación será necesario para el desarrollo de las estrategias, focalizar más a los conjuntos puede mejorar las estrategias y el resultado de estas.

TABLA 12 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Fase	Actividades	Duración	Responsable
Diagnóstico inicial	Revisión del proceso, identificación del grupo objetivo	2 semanas	Dirección Comercial
Diseño de estrategias	Beneficios, precios y contenido educativo	3 semanas	Producto + Legal + Marketing
Desarrollo tecnológico	Configuración de CRM, canal exclusivo, simuladores	4 semanas	TI + Atención al usuario
Prueba piloto	En 5 grupos prioritarios	4 semanas	Ejecutivos Comerciales
Ajustes y escalamiento	Correcciones + implementación nacional	6 semanas	Dirección Comercial + Marketing

FUENTE: Elaboración propia

FIGURA 3 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Actividad	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
Diagnóstico inicial											
Revisión del proceso	■										
identificación del grupo objetivo		■									
Diseño de estrategias											
Beneficios			■								
Precios				■							
Contenido educativo					■						
Desarrollo tecnológico											
Configuración de CRM				■	■	■					
canal exclusivo					■	■	■				
simuladores						■	■				
Prueba piloto											
Grupo1							■				
Grupo2								■			
Grupo3									■		
Grupo4										■	
Grupo5											■
Ajustes y escalamiento											
Correcciones						■	■	■	■		
Implementación nacional								■	■	■	■

FUENTE: Elaboración propia

9.4 INDICADORES DE ÉXITO KPI'S

Se construyeron los siguientes indicadores KPI'S como medidores de éxito para la Empresa ETB

% de incremento en leads calificados del nicho Conjuntos. Leads Totales -Leads antes de Implementación / total de leads

Tiempo promedio de respuesta a leads por cada canal o si se desarrolló un canal dedicado se medirá este canal de atención. TMO Promedio de tiempo de atención desde la solicitud hasta el cierre de la misma en días.

Grado de satisfacción de administradores (NPS). Medición de 1 a 5 en donde 1 y 2 son detractores, 3 es neutro y 4 y 5 son promotores de los Canales.

Tasa de conversión por presentación a junta. Porcentaje de éxito medido como Número de apartamentos que adquieren el servicio / Proyección o expectativa en cada visita de juntas de conjuntos. Ejemplo: Si el conjunto tiene 400 apartamentos y nuestra expectativa es adquirir el

10% de ese volumen como primer impacto, pero tenemos como tasa de éxito 20 apartamentos, la fórmula se calcula de la siguiente manera: $20/40 = 50\%$ Tasa de éxito.

Este plan se puede ajustar según el alcance y cobertura territorial que se desee tener, el nivel de automatización que se decida implementar y el análisis de los recursos humanos existentes en ETB o personas que deban ser contratadas para realizarlo.

TABLA 13 KPI'S SEGMENTO CONJUNTOS RESIDENCIALES

KPI	Fórmula	Meta	Plazo	Responsable
% incremento en leads calificados conjuntos	$(\text{Leads actuales} - \text{Leads base}) / \text{Leads base}$	+30%	6 meses	Dirección Comercial
Tiempo de respuesta a leads (TMO)	Días desde solicitud hasta cierre	≤ 3 días	3 meses	Atención al Cliente
NPS administradores	$\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$	$\text{NPS} \geq 40$	12 meses	Canal B2B
Tasa de conversión por junta	$\text{Aptos. suscritos} / \text{Aptos. del conjunto} \times 100$	$\geq 15\%$ por visita	6 meses	Fuerza de ventas

FUENTE: Elaboración propia

9.5 CONCLUSIONES ENCUESTA DE PERSONAS NATURALES

Conclusiones Basadas en la Encuesta de personas naturales

Luego de revisar y hacer un análisis de las respuestas de usuarios persona natural sobre su disposición a cambiar de proveedor de internet, el conocimiento de fibra óptica y la calificación que le daría a su operador actual, se obtuvieron las siguientes conclusiones claves:

9.5.1 MOTIVACIONES PRINCIPALES PARA EL CAMBIO

Dentro de las respuestas obtenidas de los encuestados la mayoría manifiestan que se cambiaría de proveedor por los siguientes motivos:

Obtención de Mejores precios

El tener Mayor velocidad de navegación

Que se les otorguen descuentos o beneficios adicionales

Se les garantice la estabilidad del servicio

9.5.2 ALTA SENSIBILIDAD AL VALOR PERCIBIDO

En gran parte de la encuesta encontramos que los usuarios no solo buscan el precio más bajo, sino una relación calidad-precio favorable. Lo cual implica que la combinación de velocidad, estabilidad y beneficios económicos es más persuasiva que cualquiera de estos factores por separado, en conclusión, es obtener el empaquetado de todos los servicios en uno.

9.5.3 BAJA FIDELIDAD A LOS ACTUALES PROVEEDORES:

Los encuestados tienen disposición a cambiar de proveedores por mejores condiciones lo que nos sugiere que hay un mercado más abierto y dispuestos a nuevas propuestas, siempre y cuando que los ofrecimientos sean claros y sean tangibles en el corto plazo.

9.5.4 INTERÉS EN PROMOCIONES

Encontramos que en las encuestas el término “descuentos” apareció frecuentemente, lo cual nos indica que las promociones temporales (por ejemplo, meses gratis o rebaja por referidos) puede llegar a ser un fuerte detonador de decisión en las personas para tomar el servicio.

9.6 PERSONAS NATURALES

Una solución para ETB es la de construir una propuesta de valor centrada en lo que el cliente realmente desea obtener: como una conexión aún más rápida, estable y a un precio competitivo, con un respaldo técnico y una línea de servicio al cliente que en verdad resuelva las inquietudes e inconvenientes que se presenten en la prestación del servicio

9.6.1 ELEMENTOS CLAVE DE LA SOLUCIÓN:

- Ofrecer planes de fibra óptica con alta velocidad y precios claros y accesibles que logren generar y satisfacer la necesidad del usuario.
- El poder otorgar descuentos exclusivos por portabilidad o compra anticipada (prepagos trimestrales o semestrales), ya que se ve que en el mercado otros operadores no lo manejan.
- Generar confianza al usuario con la garantía de estabilidad (restitución del servicio o devolución proporcional en caso de fallas).
- Generar campañas de referidos, en el cual los clientes puedan ganar descuentos o regalos por invitar a otros a que tomen el servicio.
- Buscar tener canales de atención mucho más ágiles y humanos, con mayor posibilidad de resolver solicitudes y averías que se presenten en tiempos definidos y cumplibles.

9.6.2 ESTRATEGIAS DE ENTRADA AL MERCADO DE PERSONA NATURAL

9.6.2.1 A. Segmentación del mercado

- Buscar enfocar todos los esfuerzos en las zonas residenciales de estratos 2, 3 y 4 donde ETB ya tenga cobertura.
- Utilizar inteligencia comercial para poder detectar las zonas que tengan alta insatisfacción hacia otros operadores y poder atacar ese mercado.

9.6.2.2 B. Ofertas progresivas de captación

- Dar planes de bienvenida generando descuentos del 50% los primeros 3 o 6 meses, dependiendo la zona donde se quiera atacar comercialmente.
- Oferta por ejemplo "Trae a tu amigo, familiar o vecino ": generando campañas de referidos con incentivos como: obtén mes gratis, TV digital, aumentos de velocidad.
- Crear incentivos de bonificación por permanencia del cliente al 6° y 12° mes para disminuir la rotación de clientes.

9.6.2.3 C. Campañas de comunicación

- Enfatizar por medio de mensajes de texto, WhatsApp o correo como: “Más estabilidad de servicio con mayor velocidad a Menor precio”.
- Generar publicidad con testimonios reales de usuarios que migraron a ETB y que han tenido ventajas por el cambio.
- Realizar publicidad georreferenciada por redes sociales y banners físicos en algunas zonas objetivo.

9.6.2.4 D. Soporte y atención diferenciadora

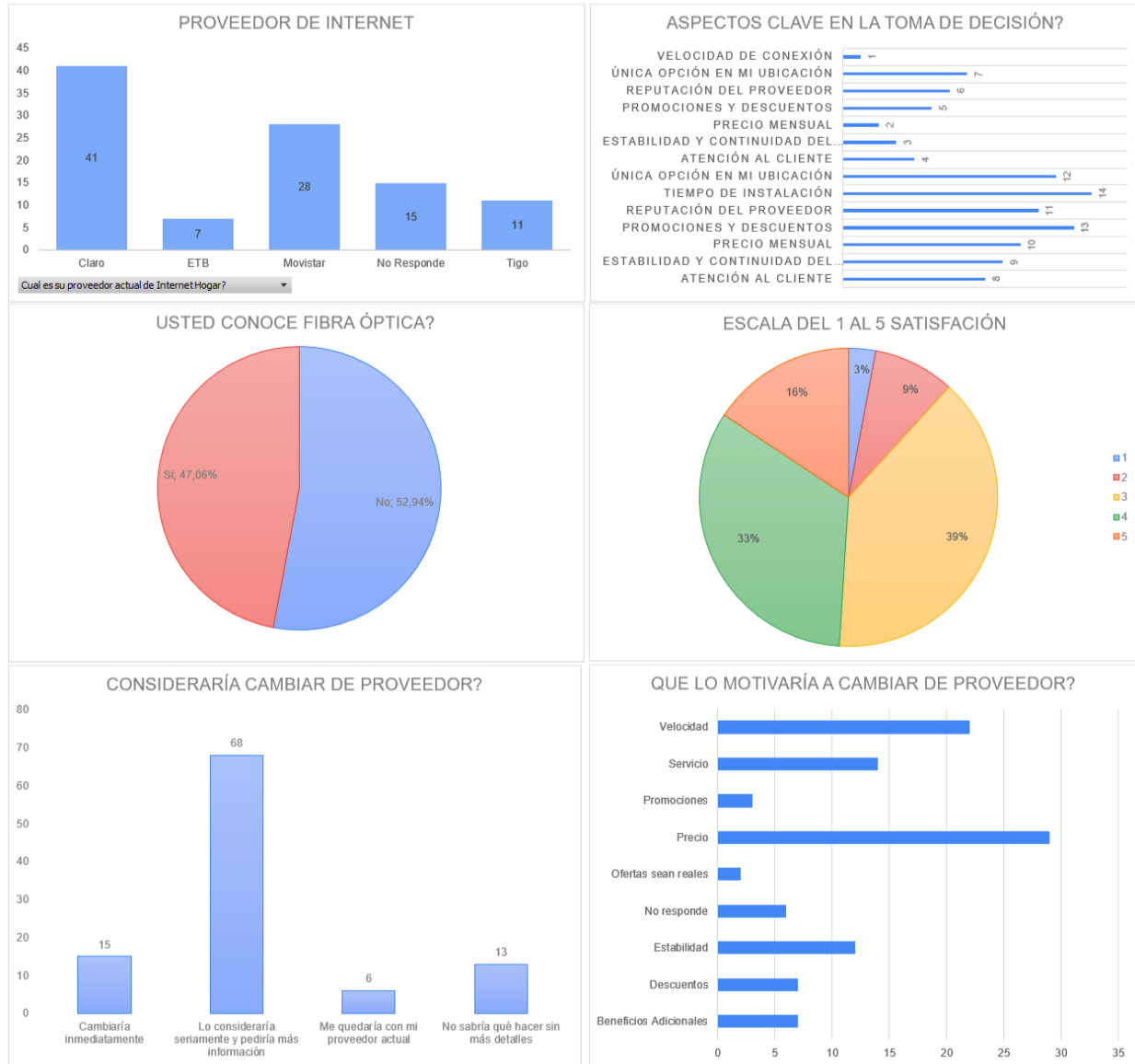
- Chat en línea con tiempos de respuesta en menos de 3 minutos.
- Tener a la disposición una línea preferencial para usuarios nuevos durante los primeros 90 días.
- Realizar un seguimiento postventa automático a los 15 y 45 días para asegurar satisfacción, del cliente y conocer sus opiniones sobre el servicio y la atención recibida.

9.7 CONCLUSIÓN DE LOS HALLAZGOS EN LAS ENCUESTAS DE ADMINISTRADORES Y PERSONAS NATURALES.

En conclusión, vemos que ETB tiene una oportunidad clara para consolidarse en el mercado de administradores de propiedad horizontal en el cual si se maneja una estrategia directa, que sea especializada y orientada a valor. ETB debe aprovechar su infraestructura y reputación, debido a esto puede ofrecer soluciones diferenciadoras en conectividad, tecnología y servicio, llegando a fortalecer su posicionamiento frente a la competencia y generando nuevas fuentes de ingresos sostenibles.

En el mercado dirigido a personas naturales y que está dispuesto a cambiar de proveedor de internet si se le llega a ofrecer una propuesta clara, competitiva y confiable. En la cual ETB puede capitalizar esta oportunidad desarrollando un enfoque basado en valor percibido, experiencia de usuario y cercanía en la atención. Dentro de las estrategias se deben priorizar la velocidad, el precio y la promoción, sin llegar a descuidar la estabilidad ni el respaldo técnico, ya que estos factores pueden marcar la diferencia en la fidelización y retención, generando una buena recomendación del cliente en el mercado y poder atraer nuevos usuarios

FIGURA 4 DASHBOARD DE RESULTADOS DE ENCUESTA PERSONA NATURAL



FUENTE: Elaboración propia

9.8 PRESUPUESTO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES - SEGMENTO PERSONA NATURAL ETB

9.8.1 OBJETIVO

Captar y fidelizar clientes entre 25 y 40 años mediante estrategias enfocadas en educación sobre fibra óptica, ofertas competitivas, diferenciación del servicio y posicionamiento de marca.

TABLA 14 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

Estrategia	Actividades Clave	Recursos Necesarios	Estimación de Costo (COP)
Campaña educativa sobre fibra óptica	Desarrollo de videos, comparativos y piezas gráficas	Agencia de marketing + pauta digital	\$35.000.000
Oferta comercial diferenciada	Diseño de planes con velocidad mínima garantizada y beneficios por fidelidad	Producto + Legal	\$10.000.000
Incentivos de cambio y referidos	Diseño de promociones de portabilidad + programa de referidos	Área comercial + Marketing + TI	\$20.000.000
Soporte técnico diferenciado	Línea prioritaria para nuevos clientes, chatbot y seguimiento posventa	TI + Atención al Cliente	\$25.000.000
Posicionamiento en canales digitales	Pauta en redes, SEO/SEM, alianzas con influencers de impacto en el microconsumo.	Agencia digital	\$40.000.000

Total, estimado: \$130.000.000 COP

FUENTE: Elaboración propia

TABLA 15 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Fase	Actividades	Duración	Responsable
Planeación	Segmentación de público, validación de propuestas	2 semanas	Dirección Comercial + Producto
Producción de contenidos	Videos, campañas gráficas, micrositio	3 semanas	Marketing + TI
Diseño de planes y promociones	Validación legal y operativa de precios y beneficios	2 semanas	Producto + Jurídico
Lanzamiento	Activación de campañas, canales de atención, CRM	4 semanas	Marketing + Comercial
Evaluación y ajuste	Análisis de resultados y optimización	Permanente	Dirección Comercial

FUENTE: Elaboración propia

FIGURA 5 CRONOGRAMA DE ESTRATEGIAS

Actividades	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
Planeación											
Segmentación de público	■	■									
validación de propuestas	■	■									
Producción de contenidos											
Videos			■	■	■						
campañas gráficas			■	■	■						
micrositio			■	■	■						
Diseño de planes y promociones											
Validación legal						■	■				
operativa de precios						■	■				
beneficios							■				
Lanzamiento											
Activación de campañas									■	■	■
canales de atención								■	■	■	■
CRM								■	■	■	■
Evaluación y ajuste											
Análisis de resultados			■	■	■	■	■	■	■	■	■
optimización			■	■	■	■	■	■	■	■	■

FUENTE: Elaboración propia

Dentro de las actividades no incluimos entrenar a LUZ (Bot de ETB) para que asesore a las personas en como identificar si su internet es verdaderamente de fibra óptica, la idea es habilitar ese servicio de manera gratuita para que cualquier persona pueda ingresar y hacerle preguntas sobre los beneficios de la Fibra inicialmente sin ningún tipo de publicidad adicional

pero enumerando los beneficios de ETB frente a sus competidores, este servicio puede ser usado masivamente a través de micro- influenciadores que generen un mayor consumo sobre el Bot y que generen un potencial incremento de compras de fibra cuando estas personas tomen una decisión informada.

Generar este conocimiento en las personas nos permite tener un consumo informado futuro en donde ETB sería el de mayor potencial de búsqueda.

9.8..2 INDICADORES DE ÉXITO

1. Tasa de conversión digital (% leads a clientes)
2. Tasa de alcance neta mensual de los influenciadores vs la tasa de conversión digital.
3. Nivel de conocimiento sobre fibra óptica (% encuestas postventa) (KPI Informativo)
4. Nivel de satisfacción NPS a 30 y 90 días

TABLA 16 KPIs SEGMENTO PERSONAS NATURALES

KPI	Fórmula	Meta	Plazo	Responsable
Tasa de conversión digital	$\text{Clientes nuevos} / \text{Leads digitales} \times 100$	$\geq 8\%$	6 meses	Marketing Digital
Alcance de influenciadores	Personas impactadas mensualmente	2.000.000/mes	3 meses	Agencia digital
Engagement rate campañas	$\text{Interacciones} / \text{Alcance} \times 100$	$\geq 5\%$	Mensual	Marketing
Tasa de retención nuevos clientes	$\text{Clientes activos a 6 meses} / \text{Total nuevos} \times 100$	$\geq 85\%$	12 meses	Posventa

FUENTE: Elaboración propia

TABLA 17 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR SEMANA

Actividades	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
Planeación											
Segmentación de público	■	■									
validación de propuestas	■	■									
Producción de contenidos											
Videos			■	■	■						
campanas gráficas			■	■	■						
micrositio			■	■	■						
Diseño de planes y promociones											
Validación legal						■	■				
operativa de precios						■	■				
beneficios							■				
Lanzamiento											
Activación de campañas									■	■	■
canales de atención								■	■	■	■
CRM								■	■	■	■
Evaluación y ajuste											
Análisis de resultados			■	■	■	■	■	■	■	■	■
optimización			■	■	■	■	■	■	■	■	■

FIGURA 6 CRONOGRAMA DE CONTROLES

Actividad	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
Diagnóstico inicial											
Revisión del proceso	■										
identificación del grupo objetivo		■									
Diseño de estrategias											
Beneficios			■								
Precios				■							
Contenido educativo					■						
Desarrollo tecnológico											
Configuración de CRM				■	■						
canal exclusivo					■	■	■				
simuladores						■	■				
Prueba piloto											
Grupo1							■				
Grupo2								■			
Grupo3									■		
Grupo4										■	
Grupo5											■
Ajustes y escalamiento											
Correcciones						■	■	■	■		
Implementación nacional								■	■	■	■

FUENTE: Elaboración propia

9.9 GESTIÓN DE RIESGOS DEL PLAN COMERCIAL

TABLA 18 GESTIÓN DE RIESGOS PLAN COMERCIAL

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Mitigación
Resistencia interna al cambio de modelo de ventas	Alta	Alto	Plan de gestión del cambio con capacitación y acompañamiento directivo
Baja adopción digital por parte de la fuerza de ventas	Media	Alto	Piloto controlado con equipo seleccionado antes del despliegue total
Reacción agresiva de competidores (descuentos, campañas)	Alta	Medio	Velocidad de ejecución y diferenciación por servicio, no solo precio
Incumplimiento de SLA con administradores de conjuntos	Media	Alto	Protocolos de escalamiento y métricas de seguimiento semanal
Bajo retorno de la inversión en influenciadores	Media	Medio	Contratos por resultados (CPA) en lugar de pago por publicación
Cambios regulatorios en el sector telecomunicaciones	Baja	Medio	Monitoreo CRC y asesoría jurídica preventiva

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIÓN

Esta consultoría partió de una realidad concreta: ETB tiene una infraestructura tecnológica sólida, pero su modelo comercial no está siendo suficiente para aprovecharla al máximo. Con el 27% de participación en el mercado de banda ancha en Bogotá y una red de fibra óptica que cubre el 100% de la ciudad desde finales de 2024, el reto de ETB no es el producto, sino la forma en que lo lleva al cliente.

En respuesta al primer objetivo específico, el análisis del mercado de telecomunicaciones en Colombia permitió identificar tendencias claras que determinan las oportunidades comerciales para ETB. La penetración de internet móvil alcanzó 91 de cada 100 colombianos en 2024 (MinTIC, 2024), lo que confirma que el consumidor actual es digital, exigente y compara opciones antes de decidir. En el segmento de propiedad horizontal se identificó una oportunidad de alto potencial poco explorada: los administradores de conjuntos residenciales son un actor clave en la toma de decisiones de conectividad, y una sola negociación puede traducirse en múltiples ventas simultáneas. En el canal no presencial, se evidenció que los clientes persona natural valoran la agilidad, la facilidad de contratación y la atención personalizada, condiciones que el modelo tradicional de ETB no satisface.

Frente al segundo objetivo, el análisis de herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial y las redes sociales mostró que su integración en los procesos comerciales de ETB es no

solo viable sino necesaria. La IA permite personalizar ofertas según el perfil de consumo de cada cliente, automatizar la atención y optimizar los tiempos de respuesta. Las redes sociales, por su parte, representan un canal de bajo costo y alto alcance para llegar a segmentos jóvenes y digitales que hoy no están siendo atendidos de manera adecuada. Los indicadores propuestos para medir el impacto de estas herramientas se encuentran detallados en la sección de indicadores de gestión de este documento.

En cuanto al tercer objetivo, se propone un modelo de ventas híbrido que combina lo mejor del canal presencial con las ventajas del mundo digital. Para el segmento de propiedad horizontal, el modelo contempla alianzas estratégicas con administradores de conjuntos, inmobiliarias y constructoras, complementadas con una propuesta de valor diferenciada que incluya servicios de valor agregado como ciberseguridad para el hogar y soluciones de conectividad colectiva. Para el canal no presencial dirigido a clientes persona natural, se propone fortalecer la presencia en redes sociales, habilitar procesos de venta y contratación completamente digitales y apoyar la gestión comercial con herramientas de inteligencia artificial.

En conclusión, ETB tiene las condiciones técnicas para competir y crecer. Lo que esta consultoría propone es que la empresa dé el paso hacia un modelo comercial más ágil, más digital y más centrado en el cliente, aprovechando las oportunidades que el mercado ya está ofreciendo en los dos segmentos analizados. La innovación comercial no es opcional en el sector de telecomunicaciones actual, es la condición para seguir siendo relevante.

Referencias

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2024). Boletín trimestral de las TIC: Tercer trimestre de 2024. MinTIC.

Impacto TIC. (2025, marzo 21). La última oportunidad de ETB. Impacto TIC.

Alcaldía de Bogotá. (2024, diciembre 19). Fibra óptica de ETB termina el 2024 con cobertura total en Bogotá. Bogota.gov.co.

10.2 RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA ETB:

10.2.1 HOJA DE RUTA HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Después de nueve meses analizando a fondo la situación de ETB y trabajando codo a codo con diferentes áreas de la empresa, hemos identificado oportunidades concretas que pueden revertir la tendencia de pérdida de mercado que viene enfrentando la compañía. Lo que encontramos no es un problema de capacidad técnica, sino de cómo ETB se conecta con las personas en un mundo donde la experiencia digital lo es todo.

10.2.2 DÓNDE DEBE CONCENTRARSE ETB PRIMERO

La prioridad número uno es clara: transformar completamente la forma en que ETB vende y se relaciona con sus clientes residenciales. Hemos diseñado tres líneas de acción que deben ejecutarse de manera simultánea pero coordinada. La primera es modernizar el modelo de ventas B2C hacia conjuntos residenciales, la segunda implica aprovechar el poder del marketing de influencia, y la tercera consiste en rediseñar toda la experiencia del cliente desde cero.

10.2..3 EL PROYECTO DE CONJUNTOS RESIDENCIALES: UN CAMBIO DE MENTALIDAD

Tradicionalmente, ETB ha visto los edificios y conjuntos como un cliente más. Lo que proponemos es diferente. Imaginemos convertir a cada administrador de conjunto en un aliado estratégico que genuinamente quiere que ETB llegue a su comunidad. ¿Cómo? Creando un portal especializado donde los administradores puedan gestionar propuestas comerciales sin intermediarios, acceder a comparadores transparentes de servicios, y recibir comisiones por referir nuevos clientes.

Además, queremos facilitar presentaciones efectivas ante juntas de copropietarios mediante kits digitales que incluyan desde simuladores de ahorro hasta casos de éxito verificables. La meta es convertir cada reunión de junta en una oportunidad real de cierre, no solo en otra presentación olvidable. Para los residentes, desarrollaremos un proceso de contratación colectiva que les permita activar su servicio en menos de 48 horas desde que firman, eliminando la fricción que hoy hace que muchos desistan en el camino.

10.2..4 MARKETING DE INFLUENCIA: HABLAR EL IDIOMA DE LA GENTE

ETB necesita dejar de hablar como corporación y empezar a conversar como lo hacen las personas reales. Por eso proponemos construir una red de micro-influencers locales en barrios estratégicos de Bogotá y expandirnos gradualmente a otras ciudades donde opera la empresa. No estamos hablando de celebridades millonarias, sino de personas con entre 10,000 y 100,000 seguidores que realmente influyen en las decisiones de compra de sus comunidades.

El contenido debe ser auténtico y comparable. Queremos ver speed tests en vivo contra la competencia, experiencias reales de familias usando internet de ETB para trabajar desde casa, jugar o hacer streaming, y testimonios sin guión que muestren tanto lo bueno como las áreas de mejora. Las activaciones específicas incluyen challenges virales con hashtags propios de ETB, transmisiones en vivo comparando proveedores de manera transparente, y hasta tours virtuales por la infraestructura de red para que la gente entienda qué hace diferente a ETB.

Con esta estrategia esperamos alcanzar 2 millones de personas mensualmente y lograr un engagement rate del 5%, cifras muy superiores a lo que ETB obtiene actualmente con publicidad tradicional.

10.2..5 RE IMAGINAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Aquí es donde ETB puede diferenciarse verdaderamente. Proponemos crear un "Premium Customer Journey" donde cada nuevo cliente reciba un onboarding personalizado 360 grados, no un simple "bienvenido y aquí está su modem". Esto incluye un concierge digital disponible 24/7 que realmente resuelva problemas, un servicio de instalación tipo "guante blanco" donde el técnico no solo instala, sino que educa al cliente, y un seguimiento proactivo automatizado durante los primeros 90 días.

El programa de fidelización "ETB Points" debe permitir acumular beneficios con partners estratégicos, ofrecer upgrades automáticos por permanencia, dar acceso exclusivo a contenido premium, y generar descuentos en un ecosistema tecnológico más amplio. Pero lo más

importante es la innovación continua: queremos involucrar a los power users en beta testing de nuevos servicios, crear espacios de co-creación donde los clientes ayuden a diseñar las soluciones que necesitan, y establecer feedback loops automatizados que conviertan cada interacción en una oportunidad de mejora.

10.2..6 EL PLAN DE 12 MESES

Para el tercer trimestre de 2025, el enfoque estará en construir los fundamentos: implementar la tecnología base, capacitar a los equipos comerciales y técnicos, y arrancar pilotos controlados en segmentos B2C específicos. Durante el cuarto trimestre escalamos: lanzamos oficialmente el programa de influencer marketing y expandimos agresivamente la estrategia de conjuntos residenciales.

Ya entrando al primer trimestre de 2026, optimizamos con inteligencia artificial aplicada a ventas, activamos los programas customer-centric completos, y comenzamos a medir con métricas avanzadas que van más allá de las ventas tradicionales. Finalmente, en el segundo trimestre de 2026 consolidamos: analizamos el retorno de inversión real de cada iniciativa, hacemos los ajustes estratégicos necesarios, y planificamos la siguiente fase para 2026-2027.

Los indicadores clave que medirán el éxito incluyen el porcentaje de incremento de leads calificados, el Net Promoter Score específico de administradores en canales digitales, la tasa de conversión en presentaciones ante juntas directivas, y la tasa de conversión digital general. Estos números nos dirán si realmente estamos moviendo la aguja o solo generando actividad sin impacto.

ETB tiene todo para recuperar terreno: infraestructura sólida, marca reconocida, y el respaldo de ser una empresa con compromiso social. Lo que hace falta es ejecutar esta transformación con velocidad, medir con honestidad, y mantener al cliente en el centro de cada decisión. El mercado no va a esperar, y los competidores están invirtiendo agresivamente en digital. Es momento de actuar.

10.3 CIERRE DE TRABAJO:

Dando el cierre y, en síntesis, la consultoría de grado Adaptación e innovación: La nueva era de las ventas ETB evidencia que la principal problemática que enfrenta la organización no se relaciona con su capacidad tecnológica, sino con la forma en que comunica y entrega su propuesta de valor al mercado. A partir del análisis del entorno competitivo, del comportamiento del consumidor y de los actores estratégicos vinculados a la propiedad horizontal, se identificó una brecha significativa entre la oferta de la empresa y las expectativas actuales de los usuarios. Este diagnóstico permitió establecer oportunidades claras de mejora orientadas a la transformación del modelo comercial tradicional hacia un enfoque omnicanal, centrado en la experiencia del cliente y apoyado en herramientas digitales e inteligencia artificial.

En este sentido, las recomendaciones estratégicas formuladas constituyen una hoja de ruta viable para fortalecer el posicionamiento de ETB, mejorar su efectividad comercial y garantizar su sostenibilidad en un mercado caracterizado por altos niveles de competencia y cambio constante. La adopción de un modelo híbrido de ventas, el fortalecimiento de alianzas con administradores de conjuntos residenciales, el uso estratégico del marketing de influencia y

la reconfiguración integral del customer journey permiten responder de manera coherente a las nuevas dinámicas del sector TIC. De esta manera, el trabajo aporta valor tanto desde una perspectiva académica como organizacional, al proponer soluciones aplicables que facilitan la adaptación de ETB a un modelo comercial más innovador, ágil y orientado al cliente.

11 REFERENCIAS

11.1 REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) <https://www.crcom.gov.co/es>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC).

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, MinTIC: Boletín trimestral del sector TIC - Cifras tercer trimestre de 2024: <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/alt-article-399974.html>

Comisión de Regulación de Comunicaciones [CRC]. (2024). *Post de datos de servicios de telecomunicaciones 2023-2024*. <https://www.crcom.gov.co/>

Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá [ETB]. (2024). *Informe de Gestión y Sostenibilidad: 140 años de historia*. <https://etb.com/inversionistas/>

Ley 142 de 1994. Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios. Diario Oficial No. 41.433.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). (s.f.). *Observatorio de la región: Análisis del crecimiento económico*. <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/analisis-economico/crecimiento-economico>

Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. (2024). *Al cierre de 2023, la economía en Bogotá creció 0,6 %, el mismo porcentaje de crecimiento en el país*. <https://desarrolloeconomico.gov.co/al-cierre-de-2023-la-economia-en-bogota-crecio-06-el-mismo-porcentaje-de-crecimiento-en-el-pais/>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2014). *Proyecto Nacional de Fibra Óptica: Documento técnico de soporte*. https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3733_documento_tecnico.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (s.f.). *Mercado laboral*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>

- Probogotá Región. (s.f.). *Panorama económico*. Recuperado de: <https://www.probogota.org/que-hacemos/datos-y-analisis/bogota-en-cifras/panorama-economico/>
- Observatorio de Desarrollo Económico. (s.f.). *Estadística y análisis económico de Bogotá*.
<https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/>
- Debate de Control Político sobre la ETB en el Concejo de Bogotá.
URL: <https://concejodebogota.gov.co/debate-de-control-politico-sobre-la-etb-en-el-concejo-de-bogota/cbogota/2024-09-09/161236.php>
- Smith, J., & Johnson, R. (2020). *The evolution of telecommunications: Fiber optics, telephony, and internet services*. Journal of Telecommunications and Digital Innovation.
<https://doi.org/10.1234/jtdi.2020.045>
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.). *Proyecto Nacional de Fibra Óptica*. <https://www.mintic.gov.co/portal/715/w3-article-125120.html>
- Consejo de Estado. (1997). *Concepto de la Sala de Consulta número 1063 de 1997*.
https://normograma.mintic.gov.co/mintic/compilacion/docs/CN_01063.htm
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.). *Acceso Fijo a Internet en Colombia*. https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-60285_presentacion_cifras.pdf
- Asobancaria. (2018). *E-Commerce, crecimiento y ecosistema digital en Colombia*.
<https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1213.pdf>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2022). *¿Qué es el Comercio Electrónico?*
<https://ccce.org.co/noticias/que-es-el-comercio-electronico/>
- Claro Colombia. (s.f.). *Internet Hogar*. <https://www.claro.com.co/personas/servicios/servicios-hogar/internet/>
- Fibremex. (2019). *Breve historia de la fibra óptica*. <https://fibremex.com/fibra-optica/views/Blog/detalle.php?id=103>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2019*. Naciones Unidas.
- Unión Internacional de Telecomunicaciones. (2021). *Medición del desarrollo digital: Hechos y cifras*. <https://www.itu.int/es/ITU-D/Statistics/Paginas/facts/default.aspx>

- Huidobro Moya, J. M. (2019). *Tecnologías de telecomunicaciones*. Ediciones Paraninfo.
- Castells, M. (2001). *La galaxia Internet: Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*. Plaza & Janés.
- Telefónica. (2022). *Fibra óptica: qué es y cuál es su origen*. <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/que-es-fibra-optica/>
- HubSpot. (2019). ¿Qué son las ventas? Conceptos clave y tipos. <https://blog.hubspot.es/sales/que-son-las-ventas>
- UNIR. (2021). *Cross-selling y up-selling: ¿para qué sirven y cómo funcionan?* <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/cross-selling-up-selling/>
- Plan de Recuperación. (2023). *¿Qué es la Inteligencia Artificial?* Recuperado de <https://planderecuperacion.gob.es/noticias/que-es-inteligencia-artificial-ia-prtr>
- groWZ Consultants. (2024). *¿Qué son las ventas con inteligencia artificial?* <https://www.growz-consultants.com/blog/ventas-con-inteligencia-artificial>
- Universidad Tecnológica Metropolitana. (2017). *La evolución del marketing: una aproximación integral*. <https://rches.utem.cl/articulos/la-evolucion-del-marketing-una-aproximacion-integral/>
- Westreicher, G. (2024). *Ventas: Qué son, aproximaciones y evolución*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/ventas.html>
- Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2024, 1 de octubre). *Durante 2023, los servicios de telecomunicaciones generaron ingresos por 27,1 billones de pesos*. <https://www.crcm.gov.co/es/noticias/comunicado-prensa/durante-2023-servicios-telecomunicaciones-generaron-ingresos-por-271>
- Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2024). *Informe de suscriptores de internet fijo: Tercer trimestre de 2024*. <https://www.crcm.gov.co/>
- Google LLC. (2024). *Google Play Store: Aplicaciones de operadores de telecomunicaciones (Claro y Movistar)*. <https://play.google.com/store>

12 ANEXOS

ANEXO A1- ENCUESTA FIBRA ÓPTICA: PERSONAS NATURALES



Encuesta Fibra
óptica PN (respuesta)



Encuesta Fibra
óptica PN (respuesta)

Pregunta 1. ¿Cuántas unidades residenciales (apartamentos o casas) tiene el conjunto que administra?

- a. Menos de 50 unidades
- b. Entre 50 y 150 unidades
- c. Entre 151 y 300 unidades
- d. Más de 300 unidades

Pregunta 2. ¿Con qué proveedor de internet tiene actualmente contratado el servicio principal del conjunto (áreas comunes u oficina administrativa)?

- a. Claro
- b. Movistar
- c. ETB
- d. Tigo

- e. No tiene servicio de internet contratado para el conjunto
- f. Otro: _____

Nota. Seleccione únicamente una opción.

Pregunta 3. ¿El conjunto ha tenido alguna negociación o acuerdo colectivo con algún operador de telecomunicaciones para ofrecer un servicio preferencial a los residentes?

- a. Sí, actualmente tenemos un acuerdo vigente
- b. Sí, pero ya no está vigente
- c. No, pero lo hemos considerado
- d. No, y no lo hemos considerado

Pregunta 4. ¿Su proveedor actual le ofrece algún beneficio adicional a la administración del conjunto residencial?

- a. No ofrece ningún beneficio adicional
- b. No lo sé
- c. Sí, descuentos especiales o comisiones
- d. Sí, conexión gratuita en áreas comunes u oficina administrativa
- e. Sí, otros beneficios: _____

Nota. Seleccione únicamente una opción.

Pregunta 5. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho está con su proveedor actual de internet, considerando calidad, soporte y beneficios ofrecidos?

Donde 1 es "nada satisfecho" y 5 es "muy satisfecho".

<i>Nivel de satisfacción</i>	1	2	3	4	5	<i>(1 = Nada satisfecho / 5 = Muy satisfecho)</i>
------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---

ANEXO A2 – ENCUESTA ADMINISTRADORES DE CONJUNTOS RESIDENCIALES



Pregunta 1. ¿Con qué proveedor de internet hogar cuenta actualmente?

- a. Claro
- b. Movistar
- c. ETB
- d. Tigo
- e. Otro: _____

Nota. Seleccione únicamente una opción.

Pregunta 2. ¿Hace cuánto tiempo tiene el servicio con su proveedor actual?

- a. Menos de 6 meses
- b. Entre 6 meses y 1 año
- c. Entre 1 y 3 años
- d. Más de 3 años

Pregunta 3. ¿Cuál de los siguientes factores considera más importante al elegir o cambiar su proveedor de internet?

- a. Precio / tarifa mensual
- b. Velocidad de conexión
- c. Calidad del servicio al cliente
- d. Tecnología (fibra óptica vs cable coaxial)
- e. Recomendación de conocidos
- f. Otro: _____

Nota. Seleccione únicamente una opción.

Pregunta 4. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho está con su proveedor actual de internet?

Donde 1 es "nada satisfecho" y 5 es "muy satisfecho".

<i>Nivel de satisfacción</i>	1	2	3	4	5	<i>(1 = Nada satisfecho / 5 = Muy satisfecho)</i>
------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---

Pregunta 5. Si mañana recibiera una oferta de otro proveedor que le promete mejor velocidad y un precio más bajo, ¿qué haría?

- a. Lo consideraría seriamente y pediría más información
- b. Cambiaría inmediatamente
- c. Me quedaría con mi proveedor actual
- d. No sabría qué hacer sin más detalles
- e. Otro: _____

Nota. Seleccione únicamente una opción.

Fuente: elaboración propia del grupo de trabajo de la consultoría