



Jennifer Meneses Gerena

Oscar Darío Betancourt Velásquez

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera

Bogotá, Colombia

18/Octubre/2025

**Consultoría para el diseño de un modelo de referenciación de clientes que fortalezca las ventas presenciales del segmento Hogar–PyME de ETB.**

Jennifer Meneses Gerena

Oscar Darío Betancourt Velásquez

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

**Magister en Gestión Financiera**

Director (a):

José Alejandro Martínez Sepúlveda

Modalidad:

**Consultoría Profesional**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera

Bogotá, Colombia

18/Octubre/2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

## **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad EAN por brindarnos la oportunidad de aprender, crecer y expandir nuestros conocimientos. Su compromiso con los más altos estándares de calidad académica y la excelencia de sus docentes ha sido un pilar fundamental en nuestro proceso formativo, inspirándonos a creer en el poder transformador de la educación.

Extendemos un agradecimiento especial a nuestro director de trabajo de grado, José Alejandro Martínez, por su valiosa orientación, acompañamiento y rigor académico durante el desarrollo de esta consultoría. Sus aportes, sugerencias y visión estratégica fueron determinantes para fortalecer la calidad y la solidez de este proyecto.

Agradecemos también a nuestros familiares y amigos, quienes nos acompañaron con su apoyo constante, comprensión y motivación durante el proceso de investigación.

Finalmente, nos agradecemos mutuamente por la dedicación, el compromiso y el trabajo en equipo que hicieron posible la culminación de este trabajo de grado. Este logro representa no solo el resultado de un esfuerzo académico, sino también de una colaboración basada en respeto, perseverancia y propósito compartido.

## Resumen

La presente consultoría profesional, desarrollada como trabajo de grado en modalidad consultoría profesional, aborda el desafío de fortalecer las ventas presenciales de ETB en el segmento Hogar-PyME, mediante el diseño de un modelo de referenciación de clientes. Inicia de un diagnóstico del sector de telecomunicaciones en Colombia, en el cual se evidencia la disminución de suscripción de líneas fijas y televisión, en contraste con el aumento sostenido de accesos a internet fijo, principal motor competitivo y catalizador en la contratación de estos servicios.

Posteriormente, se plantea una metodología de enfoque mixto, que combina análisis secundarios (PESTEL, Porter, Business Model Canvas y evaluación financiera) con la recolección de datos primarios mediante 91 encuestas aplicadas a clientes y no clientes de ETB pertenecientes al segmento Hogar-PyME. La muestra, de carácter no probabilístico por conveniencia, se seleccionó entre personas que han adquirido o considerado adquirir servicios de telecomunicaciones en Bogotá y Cundinamarca, garantizando diversidad en perfil. Este tamaño se consideró suficiente para identificar patrones de percepción y disposición a recomendar dentro del grupo objetivo.

Los resultados, contrario a la percepción común, se evidencia que existe una alta disposición a recomendar servicios y/o productos siempre que existan incentivos claros, procesos ágiles y beneficios tangibles tanto para quien refiere como para el nuevo cliente. A continuación, con base en lo anterior, se propone un plan de referidos con beneficios bidireccionales, que reduce el costo de adquisición frente a medios tradicionales y aprovechando una capacidad instalada subutilizada de fibra óptica, estrategia que se fortalece a nivel financiero por su baja inversión y rápido payback.

Por último, se incluyen conclusiones acerca del modelo de referenciación propuesto, así como, una estrategia financieramente viable para aumentar clientes, ingresos y fidelización.

**Palabras clave:** ETB, Segmento Hogar-PyMe, referenciación, ventas presenciales, estrategia comercial, payback.

## **Abstract**

La presente consultoría profesional, desarrollada como trabajo de grado en modalidad consultoría profesional, aborda el desafío de fortalecer las ventas presenciales de ETB en el segmento Hogar-PyME, mediante el diseño de un modelo de referenciación de clientes. Inicia de un diagnóstico del sector de telecomunicaciones en Colombia, en el cual se evidencia la disminución de suscripción de líneas fijas y televisión, en contraste con el aumento sostenido de accesos a internet fijo, principal motor competitivo y catalizador en la contratación de estos servicios.

Posteriormente, se plantea una metodología de enfoque mixto, que combina análisis secundarios (PESTEL, Porter, Business Model Canvas y evaluación financiera) con la recolección de datos primarios mediante 91 encuestas aplicadas a clientes y no clientes de ETB pertenecientes al segmento Hogar-PyME. La muestra, de carácter no probabilístico por conveniencia, se seleccionó entre personas que han adquirido o considerado adquirir servicios de telecomunicaciones en Bogotá y Cundinamarca, garantizando diversidad en perfil. Este tamaño se consideró suficiente para identificar patrones de percepción y disposición a recomendar dentro del grupo objetivo.

Los resultados, contrario a la percepción común, se evidencia que existe una alta disposición a recomendar servicios y/o productos siempre que existan incentivos claros, procesos ágiles y beneficios tangibles tanto para quien refiere como para el nuevo cliente. A continuación, con base en lo anterior, se propone un plan de referidos con beneficios bidireccionales, que reduce el costo de adquisición frente a medios tradicionales y aprovechando una capacidad instalada subutilizada de fibra óptica, estrategia que se fortalece a nivel financiero por su baja inversión y rápido payback.

Por último, se incluyen conclusiones acerca del modelo de referenciación propuesto, así como, una estrategia financieramente viable para aumentar clientes, ingresos y fidelización.

**Palabras clave:** ETB, Segmento Hogar-PyMe, referenciación, ventas presenciales, estrategia comercial, payback.

## Tabla De Contenido

|   |    |
|---|----|
| Lista De Figuras .....                                  | 10 |
| Lista De Tablas .....                                   | 11 |
| Introducción .....                                      | 12 |
| Objetivos.....  | 16 |
| Justificación .....                                     | 17 |
| Marco Institucional.....                                | 19 |
| Marco Contextual Y Conceptual.....                      | 24 |
| ESTRATEGIA DE VENTAS .....                              | 24 |
| TIPOS DE VENTAS .....                                   | 24 |
| LOS DISTRIBUIDORES COMO CANAL DE VENTA .....            | 25 |
| OUTSOURCING.....  | 25 |
| Marco Contextual.....                                   | 27 |
| PANORAMA GLOBAL DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES .....  | 27 |
| MERCADO COLOMBIANO DE TELECOMUNICACIONES .....          | 27 |
| COMPETENCIA Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO .....            | 28 |
| ETB EN EL CONTEXTO NACIONAL .....                       | 28 |
| RELEVANCIA DE LA REFERENCIACIÓN EN EL SECTOR .....      | 28 |
| Diseño Metodológico De La Consultoría .....             | 30 |
| INSTRUMENTOS DE CAPTURA DE INFORMACIÓN SECUNDARIA ..... | 32 |
| INSTRUMENTOS DE CAPTURA DE INFORMACIÓN PRIMARIA .....   | 33 |
| Diagnóstico Organizacional .....                        | 36 |

|  |    |
|--|----|
| INSTRUMENTOS FUENTE SECUNDARIA – ANÁLISIS DE RESULTADOS .....                                | 36 |
| ANÁLISIS FINANCIERO .....  | 42 |
| INSTRUMENTOS FUENTE PRIMARIA - ANÁLISIS DE RESULTADOS .....                                  | 43 |
| Resultados De La Solución .....  | 47 |
| FLUJO OPERATIVO .....  | 48 |
| COSTOS DEL PROGRAMA DE REFERIDOS.....  | 50 |
| Conclusiones .....   | 54 |
| Recomendaciones .....  | 55 |
| LÍNEAS DE TRABAJO A FUTURO.....  | 55 |
| Referencias.....   | 57 |
| Anexo 1. Encuesta Referenciación Y Vinculación Empresas De Telecomunicaciones (Etb)<br>..... | 62 |

## Lista de Figuras

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| <b>Figura 1.</b> Estructura accionaria de ETB.....                   | 22          |
| <b>Figura 2.</b> Estructura organizacional de ETB (abril 2025) ..... | 23          |
| <b>Figura 3.</b> Flujo operativo del proceso de referenciación.....  | 48          |

## Lista de Tablas

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>Tabla 1.</b> Aspectos metodológicos.....                             | 30          |
| <b>Tabla 2.</b> Resultados análisis Canvas.....                         | 36          |
| <b>Tabla 3.</b> Resultados análisis de Porter.....                      | 38          |
| <b>Tabla 4.</b> Resultados análisis PESTEL.....                         | 41          |
| <b>Tabla 5.</b> Resultados primera parte de la encuesta (N=91) .....    | 43          |
| <b>Tabla 6.</b> Resultados segunda parte – Clientes ETB (N=29) .....    | 44          |
| <b>Tabla 7.</b> Resultados segunda parte – No clientes ETB (N=62) ..... | 46          |
| <b>Tabla 8.</b> Aspectos propuesta de referenciación.....               | 47          |
| <b>Tabla 9.</b> Plan de beneficios.....                                 | 48          |
| <b>Tabla 10.</b> Cronograma.....  | 52          |
| <b>Tabla 11.</b> Cronograma de Estrategia de Referenciación.....        | 53          |

## Introducción

Las empresas de telecomunicaciones tienen como objeto la prestación de servicios de comunicación (Voz, TV y/o Internet), sin embargo, su esencia es la transmisión de contenidos y conexión entre personas; extrayendo esta idea podríamos comprender de mejor forma las afectaciones que ha tenido el sector en los últimos años.

Lo primero se puede observar es un cambio de tendencia en el consumo de contenidos especialmente en el segmento residencial, los cuales, se han enfocado en la individualización, personalización y disponibilidad, estos tres componentes junto al aumento de cobertura y velocidad de redes móviles han trasladado el consumo de contenidos de hogar a móviles vía streaming; incluso canales de televisión tradicionales han llevado sus estrategias a las plataformas (Disney, Star, ESPN, HBO, entre otras) donde la demanda crece desde “la crisis del Covid-19 ha supuesto un incremento del consumo de videos online a través de streaming a nivel mundial y una proliferación de estos servicios, ya que los espectadores confinados han intensificado su transición hacia estas plataformas” (Pérez, 2021, p. 45)

A la televisión se suma el agonizante segmento de telefonía fijas, que ha visto como en las últimas dos décadas un reemplazo hacia líneas móviles y que en conjunto han causado una disminución de las suscripciones a empresas de telecomunicaciones. (Pérez, 2021, p. 45)

En contraste el internet fijo, por temas laborales, educativos y entretenimiento, se mantiene como el principal motivo de suscripción y de aceptación de los otros dos servicios, televisión y voz, una ya reemplazada y otra en camino, sin embargo, se podría visualizar que el internet fijo también se ha visto afectado por una aceleración en las redes móviles, y en la medida que la velocidad y cobertura mejore se podría esperar una menor suscripción a planes fijos, especialmente si los planes siguen ampliándose en cuanto a megas y uso compartido de datos.

Las premisas previas se reflejan en las cifras en Colombia, acorde con el Ministerio de Telecomunicaciones a diciembre de 2023 en Colombia existen cerca de 8.91 millones de accesos fijos a internet, y si bien se presenta una caída frente a diciembre de 2022 con cerca de 2.300 conexiones menos, se observa a nivel histórico un comportamiento creciente comparando a diciembre del 2021 donde se registraron cerca 8.3 millones de accesos fijos. En cuanto a Bogotá, la ciudad se ubica con 28 accesos fijos a internet por cada 100 habitantes, así mismo con la mayor velocidad de descarga promedio en el sector residencial con 247,2 Mbps, liderando estos indicadores frente a los demás departamentos. (Ministerio de Telecomunicaciones de Colombia, 2024, p. 9)

Por otra parte, la telefonía fija residencial presenta un comportamiento meseta donde incluso en algunos años se da a la baja, a diciembre de 2023 se registraban cerca 6.3 millones de líneas fijas en Colombia, presentando una disminución cercana a los 220.000 comparado a diciembre del año anterior. En cuanto a Bogotá se ubica como líder en líneas fijas con 31,2 por cada 100 habitantes. (Ministerio de Telecomunicaciones de Colombia, 2024, p. 35)

Por último, la televisión por suscripción presenta al tercer trimestre de 2024 cerca de 6 millones de suscriptores, con una caída cercana al 3.75%, es decir cerca de 230.000 usuarios menos comparado diciembre de 2022. Bogotá se ubica como la ciudad con mayores suscriptores con 1.48 millones de usuario por encima de los demás departamentos. (Ministerio de Telecomunicaciones de Colombia, 2025)

Estas cifras nos ofrecen soporte para afirmar que el único servicio fijo que presenta incremento o estabilidad en la demanda es el internet fijo, lo cual, ha sido el principal argumento de competencia y diferenciación entre las empresas de telecomunicaciones y donde se han enfocado las principales estrategias de atraer clientes.

Si bien el número de usuario es vital para la sostenibilidad financiera de cada una de las empresas en el segmento, otra dimensión a considerar son las altas inversiones que se deben realizar para asegurar la calidad y disponibilidad del servicio. Pese a lo anterior se observa que

estas inversiones no están teniendo el impacto ni en el aumento de usuarios, pero tampoco en el aumento de los ingresos, de hecho, el tema tarifario en el sector es una de las preocupaciones dada la alta competencia y que se ha convertido el valor en un retenedor de usuarios sacrificando márgenes. La tendencia a nivel mundial se dirige hacia sistemas de fibra:

Los sistemas de fibra óptica han reducido mucho sus precios con lo que ya existe un despliegue importante en el mundo y también en nuestra Región. Lo que antes era exclusivo de las empresas hoy se expande al sector residencial para entretenimiento y trabajo (De León, 2009, p. 12)

Y si bien ETB ha optimizado su infraestructura cambiando al 87% a fibra óptica y ofreciendo una mejor calidad y además menores traumatismos en el servicio debido a robos del tradicional cable, esta inversión que en algún momento pudo o es su ventaja competitiva se normalizará como estándar en el sector.

Los puntos anteriores nos dan una perspectiva preocupante sobre las empresas de telecomunicaciones y ofrecen un reto de cómo mantener y aumentar los usuarios en los servicios tradicionales, además de plantear estrategias diferenciales para la consecución y fidelización del usuario. Claramente el sector tradicional de ventas es el de mayor impacto en todos los sectores, no solo telecomunicaciones, la participación de ventas mediante mercadeo digital está incrementando su participación, podemos establecer que el foco del problema es un bajo rendimiento del canal presencial y una escasa referenciación.

Estudios sobre comercio minorista “retail” demuestra que las tiendas físicas mantienen un rol crítico para productos de alta complejidad y horizonte de tiempo de consumo, al combinar demostración, asesoría y generación de confianza (Verhoef et al., 2015). No obstante, su éxito depende de convertir el tráfico en puntos físicos a ventas y de activar programas de recomendación boca a boca que multipliquen ese tráfico (Ryu G & Feick L, 2020)

En ETB se podrían identificar tres brechas: i) Participación marginal de las ventas en tiendas físicas, solo 8 % de las vinculaciones mensuales de Internet Hogar & PyME frente al

14% del sector (Informe Gerencia Comercial, Q4-2024). ii) una baja tasa de conversión de visitantes, únicamente el 12% de los visitantes son vinculados, muy por debajo del estándar del 25% al 30% en servicios de telecomunicaciones (Grewal & Levy, 2023) y iii) Referenciación incipiente: menos del 15 % de los visitantes proporciona datos de un potencial cliente nuevo, según registros históricos del CRM de tiendas (datos internos, 2024).

En otras palabras, el canal presencial no capitaliza su potencial para generar confianza, capturar prospectos y detonar recomendaciones y si bien la referenciación siempre se ha mostrado como una alternativa de gran éxito en Colombia, en las últimas décadas los resultados son bajos dado un planteamiento erróneo, los usuarios están agotados y en actitud de total rechazo hacia cualquier método de vinculación por recomendación, sumado a un conjunto de incentivos nulos y procesos de registro con fricción; según economía conductual (Thaler, 2016) la falta de recompensa inmediata y la complejidad reducen la probabilidad de recomendar.

En este contexto, el presente trabajo se desarrolla bajo la modalidad de consultoría profesional, en el campo de Emprendimiento y Gerencia, adscrito al Grupo de Investigación en Gerencia en Grandes, Medianas y Pequeñas Empresas, dentro de la línea de investigación Modernización de las Organizaciones, y busca responder: *¿Cuál es el modelo de referenciación más viable, desde el punto de vista comercial y financiero, para fortalecer las ventas presenciales de ETB en el segmento Hogar–PyME?*. Para ello, se realiza un diagnóstico integral del sector y del entorno competitivo de ETB, el documento se estructura en cinco capítulos: el primero presenta la introducción y objetivos; el segundo, el marco teórico y contextual; el tercero, la metodología; el cuarto, los resultados y la propuesta del modelo; y el quinto, las conclusiones y recomendaciones.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de referenciación de clientes que permita fortalecer las ventas presenciales de ETB en el segmento Hogar–PyME en Bogotá, Facatativá, Funza, Mosquera y Madrid, a partir de un diagnóstico estratégico y financiero del sector de telecomunicaciones.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar la percepción de las personas frente a los procesos de referenciación, sus opiniones y motivaciones para compartir información de contacto, con el fin de comprender las condiciones del mercado para un modelo de referidos.
2. Comprender el entorno del sector de telecomunicaciones y en especial la situación competitiva de ETB destacando sus oportunidades y debilidades a través de una evaluación 360.
3. Formular y presentar una propuesta de modelo de referenciación de clientes para el segmento Hogar–PyME de ETB, integrando los hallazgos del diagnóstico estratégico y del análisis de mercado, y evaluando su viabilidad comercial y financiera.

## Justificación

Entre las pocas empresas públicas-privadas en Bogotá ETB es un estandarte, fundada hace más de 100 años y enfocada a servicios fijos tradicionales comenzó su transformación a un mercado altamente competitivo y de alta demanda, los servicios móviles, sin embargo, en este espectro son pocas las empresas que han consolidado su posición dominante como Claro, Movistar, Tigo, las mismas que son más reconocidas por su oferta móvil y que en busca de su consolidación han adquirido compañías o ampliado su portafolio a servicios fijos.

ETB ha hecho su proceso inverso, surgiendo de un mercado tradicional ha desplegado durante los últimos años telefonía móvil, sin embargo, sumado a una alta competencia, presiones políticas, un mercado geográficamente limitado (Bogotá y alrededores), altas carga pensionaria y sindical y ralentizadas decisiones por su carácter público, han llevado a un deterioro en su situación financiera y de posicionamiento.

ETB ha logrado una cobertura del 80% en Bogotá, el 100% de la cobertura es fibra óptica, ETB tiene una planta de usuarios cercana a 562.000 y un crecimiento del 8% en los ingresos totales en 2024. ETB reconoce que cuenta con una capacidad para atender a dos millones de usuarios en Bogotá, lo que se traduciría en un 80% de participación (García Beltrán, 2025).

Por lo cual, surge la necesidad de aumentar esfuerzos en el segmento, las estrategias se enfocan en dos canales: no presencial, refiriéndose a estrategias virtuales y/o marketing digital. Por otra parte, y para el enfoque de este trabajo los métodos presenciales, donde se encuentran estrategias que en su mayoría están generalizadas en el sector como aumento de comisiones por venta, bonos, mayor fuerza comercial, etc.

Dado lo anterior y comprendiendo que el mayor número de usuario son los de Hogar – PyMe, el planteamiento de la presente estrategia permitirá a la empresa aumentar los clientes activos en el segmento mediante el canal presencial.

El planteamiento de una estrategia mediante referenciación es un reto en sí mismo por la alta estigma y actitud de los usuarios, a esto se suma que la evidencia empírica sobre programas de recomendación o referidos se centra en sectores de banca y finanzas, seguros y turismo (Ryu G & Feick L, 2020). En empresas de telecomunicaciones la estrategia ha sido enfocada en aspectos como lealtad o campañas de portabilidad, esta última especialmente para el sector móvil y no para servicios fijos.

Implementar un programa de referidos presencial contribuye a i) acelerar la captación de ese millón y medio de hogares aún no atendidos, ii) mejorar el retorno de la red de fibra ya desplegada obteniendo una mayor cantidad de clientes por nodo y iii) Reducir el CAC (Customer Acquisition COST) frente a campañas masivas digitales, aprovechando el valor de clientes promotores.

Adicionalmente, el programa de referidos tendrá su aporte en el ámbito social, al incrementar la adopción de fibra en hogares y microempresas, mejorando la competitividad digital de PyMEs, reducir la brecha de conectividad y una mayor resiliencia educativa y laboral en estratos 2-4.

## **Marco Institucional**

### **Visión**

ETB liderará la inclusión digital de todos los ciudadanos y de las empresas, contribuyendo con su bienestar, haciendo de nuestro país un territorio cada vez más productivo. (ETB S.A. E.S.P., 2025)

### **Propósito**

Conectamos con Pasión

### **Mega Estrategia 2020-2030**

- En el año 2030 ETB será el operador colombiano de telecomunicaciones más importante en Bogotá - Región.
- Crecerá de manera sostenible y rentable para sus accionistas.
- Será modelo latinoamericano en el desarrollo de territorios inteligentes y facilitará que quienes viven en Bogotá - Región sean verdaderos ciudadanos (ETB S.A. E.S.P., 2025, Part 3)

### **Lineamientos Estratégicos**

- Brindar una experiencia diferenciadora y cercana a nuestros clientes.
- Fortalecer nuestra posición en fibra en Bogotá región en hogares y Mipymes.
- Posicionarnos como referentes en transformación digital para empresas, Distrito y Territorios.
- Rentabilizar eficientemente nuestra infraestructura.
- Evolución digital y automatización inteligente.

## **Reseña Histórica ETB**

**1884:** 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.

**1900:** 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 1900, un incendio acabó con las Galerías Arrubla, primer centro comercial de la ciudad, incluida la sede de la compañía.

**1906:** En 1906 se reanudó el servicio con The Bogotá Telephone Company, ubicada en la plaza de Las Nieves.

**1912:** En 1912, los accionistas venden la empresa a General Electric, inversionista 100 % privada.

**1940:** El 17 de diciembre de 1940, The Bogotá Telephone Company pasó de manos privadas a ser totalmente del municipio. Ya contaba con 8.649 teléfonos.

**1948:** En 1948 desaparecieron las operadoras y entró la automatización total. De esta forma, el servicio telefónico se expandió sin precedentes y llegó a los lugares retirados de una ciudad creciente.

**1971:** La semaforización electrónica comenzó en 1971. Durante la administración del alcalde Carlos Albán Holguín, se pensó que ETB era la empresa con el conocimiento y la tecnología para responsabilizarse del proyecto.

**1998:** El 20 de enero de 1998, ETB se convirtió en una empresa nacional e inició los servicios de larga distancia en Colombia y en el mundo. Hoy tiene presencia en ocho regionales. A mediados de 1998, ETB se convirtió en una sociedad por acciones de capital mixto.

**2003:** El último paso que ETB dio en su proceso de transformación ocurrió en mayo de 2003, cuando la Compañía realizó un proceso de democratización accionaria que le permitió obtener recursos por 245 mil millones y vinculó a 61.313 colombianos como inversionistas.

**2013:** En noviembre de 2013 inició la instalación de la red de Fibra Óptica en la ciudad. Hoy cuenta con más de 500 mil hogares pasados, es decir que la fibra pasa frente a sus residencias y 5 mil conectados.

**2013:** ETB ingresó al mundo de los servicios de telefonía móvil. En junio de 2013 logra la licencia en unión temporal con Colombia Móvil TIGO para operar 4G en el país, vende sus acciones en esta compañía por 240 millones de dólares y establece acuerdo para compartir infraestructura.

**2014:** ETB lanzó en abril de 2014 su servicio de Televisión Interactiva Digital, con ventajas como mayor velocidad en el cambio de canales, grabar hasta 5 canales al tiempo o retroceder hasta una hora en vivo.

**2014:** ETB lanzó en octubre de 2014 sus Servicios de telefonía Móvil de Cuarta Generación o 4G.

**2021:** ETB es el primer operador del país en ofrecer la mayor velocidad de navegación del mercado: 500 megas, que antes estaban destinadas solo para empresas. Además, recibe el premio a la mejor red fija del país entregado por Ookla® ETB y se consolida como una empresa de fibra, pues más de la mitad de la planta de clientes navega en altas velocidades.

(ETB S.A. E.S.P., 2025, Part 2)

### **Naturaleza jurídica**

ETB es una empresa de servicios públicos de capital mixto y naturaleza especial, constituida como sociedad comercial por acciones, con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal que ejerce sus actividades dentro del marco del derecho privado (Ley 142 de 1994, artículo 32 y Ley 1341 de 2009, artículo 55). También es una Entidad Distrital

Descentralizada Indirecta vinculada especialmente al Sector de Hábitat. Dedicada a la prestación y organización de servicios de telecomunicaciones (Ley 1341 de 2009), así como la creación, la generación, la implantación y explotación comercial de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) dentro del territorio nacional y en el exterior. (ETB S.A. E.S.P., 2025, Part 4)

## Estructura Accionaria

**Figura 1**

*Estructura accionaria de ETB*

| ACCIONISTAS PÚBLICOS                                   | NIT           | NO. ACCIONES         | % SOBRE TOTAL     |
|--|---------------|----------------------|-------------------|
| Distrito Capital                                       | 899.999.061-9 | 3.066.154.179        | 86,357078%        |
| Universidad Distrital Francisco José de Caldas         | 899.999.230-7 | 71.011.068           | 2,000000%         |
| Municipio de Villavicencio                             | 892.099.324-3 | 757.660              | 0,021339%         |
| Gobernación del Meta                                   | 892.000.148-8 | 615.312              | 0,017330%         |
| Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá        | 899.999.094-1 | 1.373                | 0,000039%         |
| Fondo de Prestaciones Económicas Cesantías y Pensiones | 860.041.163-8 | 1.373                | 0,000039%         |
| Instituto de Desarrollo Urbano de Bogotá               | 899.999.081-6 | 1.373                | 0,000039%         |
| Lotería de Bogotá                                      | 899.999.270-1 | 1.373                | 0,000039%         |
| <b>TOTAL ACCIONES ORDINARIAS PÚBLICAS</b>              |               | <b>3.138.543.711</b> | <b>88,395902%</b> |
| ACCIONISTAS PRIVADOS                                   |               | NO. DE ACCIONES      | % SOBRE TOTAL     |
| Total Acciones Privadas Ordinarias                     |               | 412.009.701          | 11,6041%          |
| <b>TOTAL ACCIONES EN CIRCULACIÓN</b>                   |               | <b>3.550.553.412</b> | <b>100%</b>       |

*Nota.* La imagen muestra la composición accionaria de la compañía ETB (ETB S.A. E.S.P., 2025, Part 5)

## Estructura Organizacional

Figura 2

Estructura Organizacional de ETB a abril de 2025



Nota. La imagen muestra la estructura organizacional de la compañía ETB (ETB S.A. E.S.P, 2025)

## **Marco Contextual y Conceptual**

### **Estrategia de Ventas.**

Para que una organización empresarial se catalogue como exitosa dependerá de su capacidad de obtener flujos, rentabilidad y por ende sostenibilidad en el tiempo. El reto en cada organización radica en que “una empresa es una micro sociedad con un cuerpo de normas y reglamentos, de costumbres y usos dentro de una estructura y una estratificación o jerarquía encaminadas a asignar a cada persona una actuación determinada” (Baldwin C., 2010, p. 13), por lo cual, para encaminar estos recursos a la consecución y aumento de las ventas es indispensable su coordinación.

Pese a lo anterior, debemos comprender que no solo se trata de coordinación, en el mercado altamente competitivo actual, la diferencia entre lograr un mayor aumento de ventas frente a competidores ha tomado todo un estudio y variables que antes eran muy generales, entre ellos los vendedores. “El vendedor de hoy, que representa a una empresa en un territorio determinado, tiene que hacer uso de aquellos conocimientos que le permiten motivar la venta y, al mismo tiempo, convertirse en un educador” (Erickson, 2010, p. 14), aplicado al sector de telecomunicaciones demanda conocimientos no solo técnicos sino constante actualización. A lo anterior se suma que en el caso de ETB sus ventas se enfocan en la búsqueda de clientes, la cual, se conoce como venta creativa e implica una estimulación o creación de la necesidad y es mucho más compleja que la venta de bajo nivel que ocurre cuando el cliente está decidido a adquirir cierto servicio o producto y únicamente requiere una gestión comercial-operativa.

### **Tipos de Ventas**

Es importante comprender que las empresas en su necesidad de consecución de ventas se ven obligadas a establecer estructuras de interacción con el cliente prospecto, estas pueden ir

enfocadas principalmente en dos vías: venta presencial “cuando tanto el comprador y vendedor se encuentran en el mismo lugar y la venta representa una interacción entre ambas partes” (Carrasco, 2014, p. 5) y la venta no presencial que “emplea medios de marketing directo para ponerse en contacto con el comprador”(Carrasco, 2014, p. 5).

### **Los distribuidores como canal de venta**

Sea una venta directa o indirecta, las dos coinciden en que participan en el proceso de venta por lo general, tres clases distintas de agentes: los fabricantes del producto o creadores del servicio, los distribuidores y por fin, los consumidores, y si bien podría decirse que los distribuidores no son requeridos, lo cual es cierto en estructuras simples, “la mayoría de los productores en la actualidad dependen de los sistemas de distribución existentes para realizar la venta de sus productos a los compradores” (Erickson, 2010, p. 42), además “la venta directa empieza a confrontar dificultades en la medida que crece el número de compradores” (Erickson, 2010, p. 39) . Es por ello, dentro de las estrategias de ventas actuales es necesario incluir en el modelo de negocio empresas distribuidoras que apalanquen la consecución de nuevos clientes especialmente.

### **Outsourcing**

En las últimas décadas ante una alta competitividad y en busca de maximizar recursos, muchas empresas han implementado el outsourcing, el cual, se refiere a la subcontratación o transferencia de actividades, pueden ser procesos productivos o de servicios, y que previamente se encontraban en dentro y bajo control de la organización a un proveedor externo, (Southerton, 2011, p. 1073), esto buscando una mayor eficiencia en procesos o áreas más claves según la estrategia que se haya planteado la compañía. Si bien en un inicio se asoció más a procesos productivos, se ha dado viabilidad a cualquier área o procesos, y las ventas no han sido la excepción. Procurando crecimientos vertiginosos y considerando

productos o servicios que no requieren de un alto conocimiento, el outsourcing en ventas se ha convertido en una opción evidente a la hora de lograr resultados más rápidos.

Pese a lo anterior, podemos cuestionar que este mecanismo no favorece una lealtad de las personas a la compañía ya que no existe un sentido de pertenencia más allá de una transferencia monetaria, lo anterior conlleva otra consecuencia y es la alta rotación que se tiene en las empresas que prestan el servicio de outsourcing por falta de motivación por trabajos que se vuelven mecánicos, rutinarios e inclusive no conllevan a una realización personal. (Devars, 2009).

## **Marco Contextual**

### **Panorama Global del Sector de Telecomunicaciones**

El mercado mundial de telecomunicaciones se ha consolidado como uno de los pilares de la economía digital. En 2023, alcanzó un valor de USD 1,74 billones y se proyecta que superará los USD 2,5 billones en 2030, impulsado por la expansión de servicios de banda ancha fija y móvil, la adopción de redes 5G y el crecimiento del Internet de las Cosas (IoT). Este sector no solo proporciona conectividad, sino que habilita procesos de transformación digital en sectores como la educación, la salud, las finanzas y el comercio electrónico (Grand View Research, 2024). La tendencia global también evidencia una reducción en la telefonía fija y servicios tradicionales de televisión por cable, en favor de la convergencia digital y las plataformas de streaming, lo que replantea los modelos de negocio de los operadores.

### **Mercado Colombiano de Telecomunicaciones**

En Colombia, los servicios de telecomunicaciones representaron cerca del 3% del PIB en 2024, con ingresos estimados en USD 5.617 millones y una proyección de crecimiento hasta USD 6.310 millones en 2030 (Grand View Research, 2025). El dinamismo del mercado se centra en el acceso a internet fijo y móvil, que ha desplazado progresivamente a la telefonía fija y la televisión tradicional. Según cifras de la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC, 2024), más del 65 % de los hogares colombianos cuentan con acceso a internet fijo, siendo la fibra óptica el segmento de mayor crecimiento gracias a su capacidad para ofrecer mayores velocidades y estabilidad.

## **Competencia y Participación de Mercado**

El sector colombiano se caracteriza por una alta concentración en pocos actores. Claro (América Móvil) lidera el mercado de servicios móviles y fijos, seguido por Movistar (Telefónica), Tigo (Millicom), WOM (en telefonía móvil) y ETB en el segmento fijo, principalmente en Bogotá. De acuerdo con BNamericas (2024), cuatro operadores concentran más del 77 % de las conexiones del país, lo que genera una fuerte presión competitiva y reduce la participación de operadores regionales. En el segmento de internet fijo, Claro ostenta cerca del 45 % del mercado nacional, seguido por Movistar (22 %), Tigo (15 %) y ETB con aproximadamente 7 % a nivel nacional, aunque en Bogotá su participación es mayor, posicionándose como el segundo operador de mayor relevancia en accesos fijos (Fitch Ratings, 2024).

## **ETB en el Contexto Nacional**

La Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB) ha logrado un papel estratégico en la capital del país. En 2024, la compañía alcanzó una cobertura cercana al 80 % de los hogares bogotanos con fibra óptica, con una base de más de 562.000 usuarios activos en esta tecnología (Infobae, 2025). Asimismo, reportó un crecimiento del 8 % en sus ingresos totales, consolidándose como un actor competitivo en el mercado de internet fijo (Bogotá.gov.co, 2024). La compañía reconoce que su infraestructura le permite atender hasta dos millones de usuarios potenciales en Bogotá, lo que equivaldría a un 80 % de participación potencial de mercado en la ciudad. Esto resalta tanto la oportunidad de crecimiento como la necesidad de estrategias innovadoras de adquisición y fidelización de clientes.

## **Relevancia de la Referenciación en el Sector**

En un entorno altamente competitivo y con márgenes presionados por la guerra de precios y los altos costos de despliegue de infraestructura, las empresas de telecomunicaciones han

buscando modelos alternativos de adquisición de clientes. A nivel internacional, operadores como Orange, Vodafone y Comcast han implementado programas de referidos con resultados positivos en términos de reducción del Costo de Adquisición de Clientes (CAC) y aumento en la fidelización. En Colombia, esta práctica ha sido limitada y poco explorada por los grandes operadores, lo que representa una oportunidad para ETB de diferenciarse y aprovechar su capacidad instalada de fibra óptica.

### **Comparativo de estrategias de referenciación en el Sector**

En el mercado colombiano, los principales operadores de telecomunicaciones (Claro, Movistar y Tigo) han desarrollado iniciativas orientadas a la captación de nuevos usuarios a través de programas de recomendación o incentivos comerciales.

Claro Colombia ha implementado campañas periódicas de “Referidos Claro Hogar”, en las cuales el cliente que recomienda recibe descuentos en su factura o beneficios en recargas móviles una vez el nuevo usuario activa el servicio. Este modelo, sin embargo, se centra en canales digitales y carece de integración con las ventas presenciales, limitando su alcance en segmentos como el Hogar–PyME. Por su parte, Movistar ha combinado estrategias de referenciación con programas de fidelización, otorgando puntos Movistar Priority canjeables por productos o servicios. Aunque el modelo ha demostrado efectividad en retención, su enfoque se orienta más hacia beneficios acumulativos que hacía incentivos inmediatos. Finalmente, Tigo ha promovido esquemas de recomendación mediante códigos personalizados compartidos por redes sociales, ofreciendo descuentos al nuevo cliente. No obstante, la participación promedio es baja, dado que el proceso depende en gran medida de la autogestión digital y no se apoya en la fuerza comercial directa. Estos antecedentes muestran que los programas de referidos se han consolidado como herramientas de marketing en el sector, aunque con niveles de efectividad variables según el canal y el tipo de incentivo, así mismo, no se tienen métricas confiables sobre su impacto y eficiencia.

### Diseño Metodológico de la Consultoría

Para el desarrollo del Diseño Metodológico que adoptaremos en la presente consultoría a ETB se definieron los siguientes aspectos metodológicos que son presentados a continuación:

**Tabla 1**

*Aspectos Metodológicos*

| Según su:                   | Categoría          | Fundamento   |
|-----------------------------|--------------------|--|
| <b>Propósito</b>            | <b>Aplicado</b>    | Dado a la necesidad de la consultoría, la cual, requiere utilizar conocimientos existentes en la referenciación para diseñar una estrategia que permita ser aplicada para aumentar el número de usuarios.  |
| <b>Grado de Profundidad</b> | <b>Descriptiva</b> | Dado que el problema de ETB es común no solo en el sector sino además en el ámbito empresarial, se dispone de múltiples fuentes y situaciones que permiten describir y diseñar estrategias funcionales para ETB tomando como punto de partida conceptos y proyectos ya estructurados y ejecutados.   |
| <b>Fuentes de Datos</b>     | <b>Mixto</b>       | Debido a que la consultoría demanda un conocimiento previo con relación a número de usuarios, ubicación, nivel socioeconómico, así como, otras estadísticas para comprender la magnitud de ETB y posteriormente comparar frente a otras empresas de telecomunicación. A lo que se suma variables cualitativas como ventajas competitivas de las empresas del sector, comportamiento de usuarios y su toma de decisiones. |
| <b>Inferencia</b>           | <b>Inductiva</b>   | Al partir de observaciones o datos específicos como estadísticas, hábitos de consumos, comportamientos de consumidores, entre otros, iniciamos de supuestos particulares para llegar a conclusiones generales.   |
| <b>Temporalidad</b>         | <b>Transversal</b> | Los instrumentos planteados para recopilar información primaria son diseñados para tener validez para el periodo de la consultoría, los mismos podrían modificarse o acondicionarse en caso de un lapso mayor al del planteamiento de la estrategia. Así mismo, las estadísticas recogidas corresponden a un corte.  |

Así mismo, en el desarrollo de esta consultoría y dado al enfoque mixto que combinó técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa se siguieron los siguientes pasos metodológicos para garantizar un análisis integral:

Revisión documental y análisis del entorno: Se recopiló información secundaria de fuentes académicas, institucionales y de mercado, que permitió elaborar un diagnóstico del sector de telecomunicaciones en Colombia y de ETB en particular.

Aplicación de modelos de análisis estratégico: Se utilizó la matriz PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y el Business Model Canvas con el fin de comprender los factores externos e internos que influyen en la dinámica competitiva del sector.

Diagnóstico financiero preliminar: Se evaluaron indicadores clave como ingresos, crecimiento de usuarios, estructura de costos y capacidad instalada de ETB, con el objetivo de establecer una línea base para la propuesta.

Diseño de la recolección de datos primarios: Se definieron los criterios de muestreo y el instrumento de encuesta para captar percepciones de clientes y no clientes de ETB respecto a la referenciación.

Aplicación de encuestas: Se recolectó información a través de cuestionarios aplicados a 91 personas, segmentadas entre usuarios y no usuarios de la empresa.

Análisis de resultados: Se procesaron los datos obtenidos para identificar motivadores, barreras y disposición de los participantes hacia un modelo de referidos.

Diseño de la propuesta de intervención: Con base en los hallazgos anteriores, se formuló un modelo de referenciación, incluyendo beneficios, protocolo de contacto y estructura operativa.

Evaluación financiera del modelo: Se calcularon indicadores como Costo de Adquisición de Clientes (CAC), Valor del Ciclo de Vida del Cliente (LTV) y periodo de recuperación (payback), con el fin de determinar la viabilidad económica de la propuesta.

### **Instrumentos de captura de información secundaria**

El análisis PESTEL es una herramienta fundamental en el diseño metodológico especialmente en sectores como el de telecomunicaciones en el que se encuentra ETB. Esta herramienta nos permite identificar y evaluar factores externos que pueden afectar a ETB como los son en el ambiente político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, nos apoyamos con la matriz PESTEL para este trabajo de consultoría porque es fundamental para hacer una buena toma de decisiones, nos va ayudar a entender el entorno en el que opera ETB para desarrollar estrategias que puedan marcar un diferenciador con su competencia, también nos va ayudar a identificar oportunidades que ETB pueda aprovechar y amenazas que debe mitigar, por ejemplo los cambios rápidos en el sector de las telecomunicaciones que está en constante evolución por la rapidez con la que llega la tecnología y esto afecta los requerimientos de los consumidores, esta matriz nos permite tener una visión general lo que nos proporciona un mejor entendimiento.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es otra herramienta esencial que vamos a utilizar en este trabajo de consultoría porque nos ayuda a comprender la competencia en el mercado, nos permite identificar competidores directos, analizar el poder de la negociación con los proveedores y compradores para beneficio directo en los costos, también nos permite desarrollar estrategias competitivas más efectivas para lograr optimizar costos y tener una mejor rentabilidad dentro de la infraestructura actual de ETB.

Finalmente aplicamos el modelo Canvas que nos va a permitir definir claramente que servicios o productos ofrece ETB y cuál es la diferenciación de la competencia, nos permite segmentar a los diferentes tipos de clientes y sus necesidades específicas lo que beneficia en la creación de

ofertas, también nos permite identificar la fidelización y atención con los clientes para mejorar la relación, nos permite explorar nuevos servicios que quizás ayuden a mejorar la oferta del servicio principal que es el internet.

Lo anterior son herramientas de apoyo para el trabajo de consultoría que buscamos como estrategia incrementar las ventas de la compañía ETB.

### **Instrumentos de captura de información primaria**

El diseño metodológico para la consultoría de ETB se va a ejecutar bajo la siguiente estrategia: diseñamos preguntas bajo la metodología mixta primando el componente cuantitativo mediante instrumentos de encuestas. Dado a que debemos establecer un programa de referidos para aumentar el número de clientes y de ventas de la compañía ETB, el objetivo de las preguntas es ampliar la información sobre los motivantes y hábitos de consumo y su percepción sobre métodos de referenciación, lo cual, ayudaría a responder los objetivos específicos.

Las preguntas están diseñadas para todos los segmentos de clientes y usuarios de ETB así mismo para los usuarios prospectos que no pertenezcan a la compañía, los canales de comunicación para hacer estas encuestas son por medio de redes sociales a través de un enlace para lograr tener una facilidad y alta participación de los usuarios.

Partiendo de nuestro mayor reto y aceptando que en el mercado colombiano, la referenciación constituye un problema para los clientes, ya que el contacto se realiza por múltiples medios y sin una motivación suficiente que impulse a un cliente a destinar su tiempo lleva a una rotunda negación en el primer momento. Pese a lo anterior, la referenciación acompañada de un estimulante lograría materializar el incremento de usuarios más ágil y eficientemente que otras metodologías de ventas presenciales. El cliente debe percibir que la referenciación no se limita a un beneficio solo para una compañía, en nuestro caso ETB, sino también que recompense su fidelidad, además, se presente como una oportunidad para fortalecer la relación.

La encuesta está diseñada en dos partes (*Ver anexo 1*), la primera nos permitirá conocer la intención de referenciación y en qué condiciones una persona referenciaría a un familiar, amigo, conocido, vecino, etc. Esta parte no se dirige al mercado de las telecomunicaciones sino a cualquier producto o servicio, esto para ampliar el espectro y lograr conocer la opinión de la referenciación como estrategia. Esta parte es vital para determinar si la referenciación en Colombia se encuentra planteada de manera errónea e intrusiva, o si por el contrario no existe ningún interés de las personas en realizar recomendaciones de algún producto o servicio, aun cuando se trate de un cliente conforme no estará dispuesto a una referenciación sin un beneficio alguno.

La segunda parte de la encuesta consiste en dos opciones, la primera opción es solo para para clientes de ETB, donde se indagará en primer lugar su satisfacción del servicio, lo cual, también podría ser utilizado como estrategia de fidelización en otra campaña, y posteriormente si estuviera dispuesto a referenciar y en qué condiciones o motivantes. La segunda opción es únicamente para personas no vinculadas y plantea preguntas en pro de tener una visualización de la satisfacción con su operador actual de telecomunicaciones, posteriormente en qué condiciones consideraría cambiar de operador.

Los resultados de las encuestas nos van a permitir conocer de manera asertiva la opinión que tienen los clientes con respecto al plan de referidos, con lo anterior se espera diseñar un mejor plan de incentivos atractivos tanto para el cliente que refiere como para el nuevo cliente, permitiendo establecer nuestro objetivo general.

### ***Validación del Instrumento***

Garantizar que el cuestionario de preguntas permita medir y evaluar las influencias de los clientes para referir a otros clientes. El cuestionario es confiable por que produce resultados consistentes y nos va a permitir conocer en detalle las preferencias de la referenciación.

### ***Proceso de validación***

En primer lugar se realizó el proceso de validación del instrumento interno con el director de trabajo de grado, Profesor Jose Alejandro Martinez, por su alto conocimiento académico y de estructuración, posteriormente validación con el director de ventas de la compañía ETB Mauricio Andrés García Beltrán por su alto conocimiento del proceso y experto del área de ventas, quienes validaron y autorizaron el cuestionario de preguntas teniendo en cuenta los criterios de evaluación y los objetivos planteados en la presente consultoría.

### ***Detalles de muestra y tipo de muestreo***

Para la fase cuantitativa se recurrió a muestreo no probabilístico por conveniencia. Es decir, los cuestionarios se aplicaron a los clientes de ETB y prospectos de otros operadores (Claro, Movistar y Tigo) que estuvieron disponibles durante el período de recolección, contactos por medio de WhatsApp y que aceptaron participar voluntariamente. Este enfoque se eligió porque la investigación se llevó a cabo en un entorno comercial real, cuyos flujos de clientes varían diariamente y no permiten elaborar un marco muestral exhaustivo, el objetivo principal es identificar si los clientes están interesados en referir y captar los patrones de motivación para referir, más que estimar parámetros poblacionales con precisión estadística.

### ***Tamaño final de la muestra***

Debido a la naturaleza a conveniencia, no se fijó un número objetivo de encuestas antes del trabajo de campo. En cambio, se adoptó el criterio de saturación práctica:

La recolección se mantuvo abierta hasta que las respuestas nos aportaran variación en los indicadores clave (intención de recomendar, percepción de incentivos, facilidad del proceso y confianza en ETB). Se monitoreó diariamente la distribución por segmento de clientes y no clientes de ETB

## Diagnóstico Organizacional

### Instrumentos Fuente Secundaria – Análisis de Resultados

#### Modelo Canvas

El Business Model Canvas es una herramienta que permitirá describir el modelo de negocio de ETB, además permitirá visualizar y entender cómo se crea y captura valor, facilitando la innovación y la estrategia comercial.

#### Tabla 2

##### Resultados Análisis Canvas

| Segmentos de Clientes   | Propuesta de Valor   |
|---|--|
| <p>ETB enfoca su operación principalmente en clientes de Bogotá y Cundinamarca, donde concentra la totalidad de su operación fija. Su segmento más relevante es el Hogar–PyME, que representa la mayor parte de su base de usuarios de internet fijo.</p> <p>A 2024, ETB reportó una base cercana a 562.000 usuarios activos y capacidad instalada para atender hasta dos millones de conexiones en Bogotá, lo que evidencia una amplia infraestructura disponible (Bogotá.gov.co, 2024; ETB, 2024).</p>  | <p>La propuesta de valor de ETB se centra en:</p> <p>Fibra óptica con 87 % de modernización, lo que reduce fallas y mejora la estabilidad del servicio. Velocidades competitivas en el mercado bogotano.</p> <p>Cobertura amplia en Bogotá, con presencia en las 20 localidades. Soporte técnico presencial y virtual.</p>   |
| Canales   | Socios Clave   |
| <p>Los principales canales actuales de ETB para el segmento Hogar–PyME son: Tiendas físicas, distribuidas estratégicamente en Bogotá. Fuerza comercial presencial y visitas técnicas, que actúan como punto clave de contacto con clientes. Canal telefónico y centros de atención virtual. Plataformas digitales (web y app) para pagos, soporte y autogestión.</p> <p>En el diagnóstico interno (Gerencia Comercial, 2024) se identifica que las tiendas físicas solo aportan el 8 % de las vinculaciones actuales, lo que evidencia un canal con potencial subutilizado.</p> | <p>Proveedores tecnológicos globales como Huawei, Nokia y ZTE, responsables de equipamiento de red. Aliados estratégicos en servicios convergentes, plataformas de entretenimiento y contenido. Contratistas de instalación y mantenimiento, esenciales para la experiencia del cliente.</p> <p>El mercado de proveedores es concentrado: Huawei, Nokia y ZTE controlan más del 70 % del mercado mundial de acceso de fibra óptica (IDC, 2024), lo que aumenta la dependencia técnica.</p> |

---

**Estructura de Costos**

---

Inversión en infraestructura (CAPEX), especialmente la expansión y mantenimiento de fibra óptica. Operación y mantenimiento de la red, altamente intensivo en mano de obra y equipamiento.

Costos de soporte técnico y atención al cliente. Gastos comerciales, incluyendo tiendas físicas y fuerza de ventas. Licenciamiento, equipos de red y software adquiridos a proveedores globales.

Fitch Ratings (2024) identifica que ETB enfrenta presión sobre márgenes operativos debido a altos costos fijos y dinámicas competitivas agresivas en Bogotá.

| Recursos Clave   | Actividades Clave  |
|--|--|
| <p>Infraestructura de fibra óptica, con capacidad para atender hasta dos millones de usuarios en Bogotá (ETB, 2024).</p> <p>Los activos estratégicos que sustentan la operación son: plataformas tecnológicas como CRM, billing y sistemas de monitoreo de red; plataformas tecnológicas, CRM y herramientas de gestión comercial.</p> <p>Además activos intangibles como: capital humano; reconocimiento de marca con más de 140 años de operación en la ciudad, incluyendo asesores, técnicos y equipo de soporte; marca y reputación, particularmente fuerte en Bogotá.</p> | <p>Entre las actividades principales que realiza ETB para operar en el segmento Hogar–PyME se encuentran: Despliegue, mantenimiento y monitoreo de la red de fibra óptica; gestión comercial presencial y remota; visitas técnicas e instalaciones, atención al cliente y soporte técnico 24/7; facturación, recaudo y gestión administrativa, campañas de marketing y promoción comercial.</p> <p>Estas actividades determinan en gran parte la satisfacción del usuario y la continuidad del servicio.</p> |
| Flujos de Ingresos   | Relaciones con Clientes  |
| <p>Las principales fuentes de ingresos son: Internet Fijo (su principal línea de negocio); Paquetes convergentes que incluyen telefonía fija y televisión por suscripción; Servicios PyME como internet dedicado, enlaces corporativos y soluciones en la nube.</p> <p>ETB reportó un crecimiento del 8 % en ingresos totales en 2024 (Bogotá.gov.co, 2024), impulsado principalmente por internet fijo.</p>   | <p>La relación con los usuarios se basa en atención presencial en tiendas. Acompañamiento técnico en instalaciones y soporte. Atención telefónica y digital para consultas y PQRS.</p> <p>El diagnóstico interno revela que el proceso de referenciación actual es incipiente, con registros históricos inferiores al 15 % de captación por recomendación en tiendas (CRM ETB, 2024).</p>  |

---

### **Análisis de fuerzas de PORTER**

Para comprender las oportunidades y limitaciones reales de ETB dentro del mercado de telecomunicaciones, resulta indispensable analizar las fuerzas competitivas que moldean la dinámica del sector. El modelo de Cinco Fuerzas de Porter permite evaluar el grado de presión externa que enfrentan los operadores en términos de competencia, sustitutos, proveedores, clientes y potenciales entrantes, integrando elementos regulatorios, tecnológicos y comerciales. Este análisis, fundamentado en cifras oficiales y estudios recientes del mercado colombiano, revela un entorno altamente competitivo, con servicios cada vez más homogéneos, usuarios sensibles al precio y tecnologías sustitutas en acelerada expansión. Bajo este contexto, se evidencia la necesidad de estrategias diferenciales que incrementen la adquisición y fidelización, siendo el modelo de referenciación una alternativa viable para fortalecer el desempeño del canal presencial y aprovechar la infraestructura instalada de ETB.

**Tabla 3**

*Resultados Análisis de Porter*

| Aspecto   | Consideraciones   |
|---|---|
| <p>Amenaza de nuevos entrantes:</p> <p>Baja, debido a barreras de entrada elevadas asociadas a regulación, infraestructura y economías de escala.</p> | <p>Barreras de entrada: El sector exige licencias, permisos del Ministerio TIC, asignación de espectro radioeléctrico y cumplimiento de regulaciones de calidad y seguridad definidas por la CRC, lo que implica altos costos de admisión. Según la CRC (2024), el despliegue inicial de una red fija de fibra óptica supera fácilmente los USD 400.000 por kilómetro en zonas urbanas densas, lo que limita la entrada de nuevos actores.</p> <p>Economías de escala: Los operadores actuales —Claro, Movistar, Tigo y ETB— poseen redes consolidadas y alta capilaridad urbana. Claro y Movistar concentran cerca del 68 % de los accesos fijos a internet en Colombia (CRC, 2024), lo que les permite manejar costos marginales más bajos que cualquier potencial entrante.</p> <p>Lealtad de los clientes: Aunque los usuarios no presentan una lealtad absoluta, el cambio de proveedor implica instalación, traslados y periodos de permanencia mínima. La CRC (2024) reportó que el churn promedio del sector es 9,1 % anual, lo que</p> |

---

sugiere movilidad moderada, pero no suficiente para atraer nuevos jugadores sin fuertes inversiones.

Poder de negociación de los proveedores:

Medio-alto, especialmente por la dependencia de equipamiento tecnológico especializado.

Número de proveedores: El mercado de equipos de red (OLT, ONT, routers, cablería) está concentrado en pocos fabricantes globales como Huawei, Nokia y ZTE. Según Grand View Research (2024), estos tres actores controlan más del 70 % del mercado de acceso óptico mundial, permitiéndoles influir en precios y tiempos de entrega.

Dependencia de insumos: La infraestructura de fibra óptica y equipos activos no tiene sustitutos directos, por lo cual ETB depende de proveedores específicos. Esto genera riesgos como escasez, retrasos y vulnerabilidad ante variaciones del tipo de cambio.

Poder de negociación de los compradores:

Alto, impulsado por la abundancia de alternativas y la fuerte competencia en precios.

Opciones disponibles: En Colombia operan al menos cinco grandes proveedores de internet fijo (Claro, Movistar, Tigo, ETB, y operadores regionales como HV Multiplay o EPM). La CRC (2024) identifica que Bogotá tiene la mayor cobertura y velocidad promedio del país, lo que incrementa el número de alternativas para el cliente.

Sensibilidad al precio: El mercado está fuertemente influenciado por ofertas promocionales, descuentos y valores por Mbps. BNamericas (2024) señala que la competencia ha reducido precios hasta en un 25 % desde 2020, lo que evidencia alta elasticidad de la demanda y clientes intensamente sensibles al costo mensual.

Rivalidad entre competidores existentes:

Muy alta debido a concentración, desaceleración del crecimiento y estrategias agresivas de precios.

Número de competidores: Claro, Movistar y Tigo concentran más del 75 % de los accesos fijos (CRC, 2024). ETB posee cerca de 562.000 usuarios en Bogotá y Cundinamarca, manteniendo relevancia local pero con presión nacional.

Diferenciación de servicios: Los operadores ofrecen servicios similares en paquetes (internet + TV + telefonía), lo que genera una competencia centrada en velocidad, precio y estabilidad. Fitch Ratings (2024) advierte que el sector compite principalmente en “comoditización del servicio”, reduciendo márgenes.

Crecimiento del mercado: Aunque Colombia tiene 8.9 millones de accesos fijos (CRC, 2024), el crecimiento anual es marginal (−0.02 %), lo que obliga a las empresas a quitar clientes al competidor en vez de crecer por expansión natural.

Amenaza de productos sustitutos:

Media-alta, debido a que las tecnologías móviles avanzan rápidamente y los usuarios migran a alternativas digitales gratuitas.

Alternativas tecnológicas: Las redes móviles 4G y 5G representan sustitutos potenciales de internet fijo. El Ministerio TIC (2024) reporta crecimientos significativos en demanda de datos móviles (más del 30 % anual), impulsando el reemplazo de servicios fijos de baja velocidad. Además, aplicaciones como WhatsApp, Telegram o llamadas VoIP han sustituido la telefonía fija, cuyo uso disminuye: el país pasó de 6,5 millones de líneas fijas en 2015 a 6,3 millones en 2023 (MinTIC, 2024).

Innovación: La aceleración en tecnología inalámbrica y streaming ha canibalizado servicios tradicionales de TV y telefonía fija. El consumo OTT crece más del 20 % anual en Colombia (Pérez, 2021).

---

### **Análisis Pestel**

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite evaluar el entorno externo y ayudara a la compañía ETB a comprender el entorno en el que operan y a identificar oportunidades y amenazas que pueden influir en su estrategia y toma de decisiones.

Identificamos una oportunidad en el entorno social, debido a que en los últimos tiempos ha habido cambios significativos en los comportamientos de los consumidores, el consumo es acelerado, el uso de internet y redes sociales es más dependiente y necesario por múltiples factores en las personas, lo que hoy en día le permite a ETB tener más nicho de mercado para ofrecer sus servicios, no solo en la capital del país si no también que se pueda extender a nivel nacional.

Para lograr un mejor argumento y entendimiento sobre la importancia de la matriz PESTEL dentro de la compañía de ETB, vamos a segmentar los siguientes puntos relevantes y mostrar su importancia:

**Tabla 4**

*Resultados Análisis PESTEL*

| Político   | Económico   |
|--|---|
| <p>Regulación del sector: La Ley 1341 de 2009 establece el marco regulatorio para las TIC en Colombia, promoviendo la inversión y el acceso a servicios de telecomunicaciones. En 2021, el gobierno lanzó el "Plan Nacional de Desarrollo" que incluye iniciativas para mejorar la infraestructura de telecomunicaciones.</p> <p>Iniciativas de conectividad: El programa "Internet para Todos" busca llevar internet a zonas rurales y de difícil acceso, lo que podría impactar positivamente en la expansión del mercado.</p>   | <p>Crecimiento del sector: Según la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (ANDESCO), el sector de telecomunicaciones en Colombia creció un 5.1% en 2022, impulsado por el aumento en la demanda de servicios de internet.</p> <p>Penetración de internet: En 2023, la penetración de internet en Colombia alcanzó aproximadamente el 70%, con un crecimiento notable en el uso de internet móvil, especialmente en áreas urbanas.</p> <p>Impacto de la inflación: La inflación en Colombia fue del 13.12% en 2022, lo que afectó el poder adquisitivo de los consumidores y podría influir en su capacidad para pagar servicios de telecomunicaciones.</p> |
| Social   | Tecnológico   |
| <p>Cambio en el comportamiento del consumidor: Un estudio de la CRC (Comisión de Regulación de Comunicaciones) indica que el 80% de los hogares colombianos considera el acceso a internet como un servicio esencial, lo que resalta la importancia de la conectividad en la vida diaria.</p> <p>Demografía: Según el DANE, la población de Bogotá y sus alrededores (Facatativá, Funza, Mosquera y Madrid) supera los 8 millones de habitantes, con un creciente número de PyMEs que requieren servicios de telecomunicaciones.</p> <p>Preferencias del consumidor: Un informe de la firma de investigación de mercado Statista muestra que el 60% de los consumidores prefieren paquetes que</p> | <p>Avances en infraestructura: En 2023, se reportó que más del 50% de las conexiones de internet en Colombia son de fibra óptica, lo que mejora la calidad del servicio y la velocidad de conexión.</p> <p>Implementación de 5G: Colombia inició la implementación de redes 5G en 2022, lo que promete mejorar la conectividad y abrir nuevas oportunidades para servicios digitales.</p> <p>Digitalización de PyMEs: Según un estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá, el 70% de las PyMEs en la región están en proceso de digitalización, lo que aumenta la demanda de servicios de telecomunicaciones.</p>   |

---

incluyan servicios de internet, telefonía y televisión.

---

| Ecológico   | Legal  |
|---|--|
| <p>Sostenibilidad en telecomunicaciones: Empresas como Claro y Movistar han implementado políticas de sostenibilidad, incluyendo el uso de energías renovables y la reducción de residuos electrónicos.</p> | <p>Protección al consumidor: La Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor) protege a los usuarios de servicios de telecomunicaciones, garantizando derechos como la información clara y la calidad del servicio.</p> |
| <p>Regulaciones ambientales: La Ley 99 de 1993 establece principios de desarrollo sostenible que afectan la instalación de infraestructura de telecomunicaciones, como torres y antenas.</p>                | <p>Licencias y permisos: Las empresas de telecomunicaciones deben cumplir con regulaciones específicas para operar, incluyendo la obtención de licencias de la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC).</p>   |

---

El análisis PESTEL revela que ETB en Bogotá debe navegar un entorno complejo y dinámico. Los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales impactan directamente en su operación y estrategia. Para tener éxito, ETB debe ser proactiva en adaptarse a estos cambios, innovar en sus servicios y mantener un enfoque en la satisfacción del cliente y la sostenibilidad.

### **Análisis Financiero**

ETB es uno de los principales operadores de telecomunicaciones en Bogotá y los municipios cercanos, región donde se concentra. La principal ventaja es su inversión en fibra óptica que le ha permitido llegar a cerca de 2.2 millones de hogares. El desempeño financiero al 3 trimestre de 2024 demuestra un crecimiento del 12% interanual y un margen ebitda del 24,7%, así mismo, presenta unas coberturas de deuda aceptables comparado a compañías del sector, con un indicador de deuda / ebitda del 2.1x y una cobertura del servicio de la deuda de 3x. Sin embargo, la compañía históricamente sigue presentando pérdidas netas, lo anterior por diversos factores, entre los más destacados: la alta inversión en infraestructura y cambio de tecnología de cobre a fibra óptica, alto nivel de competencia que presionan los precios al cliente

a la baja y que favorece a los competidores con costos operacionales menores. Se destaca, sin embargo, su estrecha relación con el Distrito de Bogotá que le ha permitido sopesar las pérdidas y continuar con la operación, no obstante, anuncios políticos sobre su futuro y posible venta han afectado no solo la facilidad de adquirir y sostener los clientes sino una crisis de valoración de mercado.

### Instrumentos Fuente Primaria - Análisis de Resultados

La encuesta fue realizada a un total de 91 personas (N=91), donde 29 personas son clientes ETB y el restante, 62 NO son clientes ETB. Los hallazgos que se presentarán a continuación ofrecen información valiosa para diseñar estrategias que fortalezcan el programa de referidos de ETB y optimicen la experiencia en el canal presencial, así mismo, identificar patrones clave, motivadores para recomendar y barreras que impiden referenciar.

### Parte 1: Intención de Referenciación

**Tabla 5**

*Resultados primera parte de la encuesta*

| Hallazgo clave               | Objetivo           | Datos (N=91)   |
|------------------------------|--------------------|--|
| Referenciación previa        | ¿Lo has realizado? | 78% de los encuestados ya ha recomendado al menos una vez algún servicio o producto.                                 |
| Motivadores Top-3            | ¿Por qué?          | 1. Confianza en la calidad (28.6%)<br>2. Beneficio Directo (19%)<br>3. Buen Soporte / Atención (18%).                |
| Beneficios más atractivos    | ¿A Cambio de?      | 1. Meses gratis / Descuento en Factura (40%)<br>2. Regalos físicos (20%)<br>3. Puntos o Programa de fidelidad (15%). |
| A quien lo has comunicado    | ¿A quién?          | 1. Familiares (45%)<br>2. Amigos cercanos (35%)<br>3. Colegas de Trabajo (12%)                                       |
| Frecuencia de Referenciación | ¿Cada cuánto?      | 1 de cada 3 “cada vez que alguien lo necesite”, el 30% de 1 a 2 veces al año y el 15% una sola vez                   |

*Nota.* Datos recolectados de la encuesta aplicada a clientes ETB (N = 91).

De los datos de la primera parte de la encuesta podemos inferir algunas puntos y análisis importantes para la estructura del esquema:

**Alta disposición a recomendar, pero baja estructuración y conversión en efectivos.** el 78% de las personas estarían dispuestos a referenciar, además, el 70% lo haría al menos una vez al año, sin embargo, estos resultados no son palpables por un sistema poco claro o inexistente en muchos casos.

**Incentivo rey.** El gatillo o motivador principal debe ser la unión entre la Calidad percibida + beneficio económico, esto indica que para que se genere una recomendación se debe encontrar un cliente a gusto con el servicio recibido con una recompensa. Un programa de referidos debe comunicar ambas cosas.

**Radio de influencia.** Si consideramos familiares y amigos cercanos se obtiene el 80% de los resultados, lo que infiere que la mayoría referiría a círculos de confianza. La estrategia debe enfocarse en estos actores.

## Parte 2.1: Clientes ETB

**Tabla 6**

*Resultados segunda parte clientes de ETB de la encuesta*

| Hallazgo clave                                | Datos (N=29)   |
|---|--|
| Antigüedad                                    | 93% de los encuestados son clientes desde hace más 1 año.  |
| Satisfacción ETB                              | El 72% califican el servicio de ETB como muy satisfecho y satisfecho, NO se tienen resultados negativos.   |
| Has recomendado ETB                           | 83% lo han realizado, existe potencial dentro de la misma base actual de clientes  |
| ¿Qué te motivaría a hacerlo de manera activa? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad/velocidad (28 menciones)</li> <li>• Meses gratis / descuento (19 menciones)</li> <li>• Atención rápida (17 menciones).</li> </ul> |
| Validación de propuesta de Referenciación     | Un 90% recomendaría a cambio de recibir 3 meses gratis de servicio.  |

---

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| ¿A cuántas personas recomendarías? | <ul style="list-style-type: none"><li>• <math>\geq 4</math> personas: 22 %</li><li>• 2–3 personas: 51 %</li><li>• 1 persona: 27 %</li></ul> |
|------------------------------------|---|

---

*Nota.* Datos recolectados de la encuesta aplicada a clientes ETB (N = 29).

De los datos de la segunda parte de la encuesta, enfocada a clientes ETB, podemos inferir lo siguiente:

**Clientes confiables.** El mayor valor de la recomendación proviene de clientes “veteranos” que conocen el servicio y posiblemente ya hayan tenido una situación donde se les haya resuelto algún problema, lo que aumento su satisfacción. Expresan familiaridad con procesos de soporte y facturación. Resaltar igualmente que el 83 % de clientes ya han recomendado alguna vez, pero la mayoría lo hizo informalmente (en reuniones, chats). Esto confirma la brecha entre disposición y acción: falta estructurar el boca-a-boca espontáneo.

**Target ideal para lanzar programa.** Se observa un alto nivel de satisfacción entre los clientes de ETB, elemento fundamental para el éxito de un modelo de referenciación. De los 29 clientes encuestados, el 83% manifestó estar muy satisfecho o satisfecho con el servicio (10 muy satisfechos y 14 satisfechos). Esta satisfacción se traduce en una disposición positiva hacia la recomendación, ya que el 83% adicionalmente afirmó haber recomendado los servicios de ETB a alguien más (24 de 29 clientes). Estos resultados reflejan que ETB cuenta con una base de usuarios satisfechos y promotores activos, lo cual constituye un terreno fértil para el desarrollo de un programa de referidos. En este sentido, se estima que la voz que impulsará el modelo provendrá principalmente de clientes consolidados.

**Beneficio y proceso rápido.** Tanto la recompensa como el proceso de referenciar deben ser ágiles y tangibles, de lo contrario, la estructura podría decaer los niveles de satisfacción del cliente.

Si consideramos la primera y segunda parte de la encuesta y se sintetiza en una estrategia debería establecerse como: Satisfacción alta + incentivo claro + proceso transparente.

## Parte 2.2: No Clientes ETB

**Tabla 7**

*Resultados segunda parte No clientes de ETB de la encuesta*

| Hallazgo clave                                      | Datos (N=62)   |
|---|--|
| Satisfacción con el operador actual                 | El 53% de los encuestados afirma está satisfecho o muy satisfecho con su operador actual.  |
| Aspectos para cambiarte de operador                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejor velocidad de internet (33%)</li> <li>2. Promociones/descuentos (25%)</li> <li>3. Estabilidad (- menos caídas) (20%)</li> </ol> |
| Si ETB te ofrece 3 meses gratis, ¿lo considerarías? | Un 17% afirma cambiarse con una estrategia de este tipo. Y el 55% lo consideraría acompañado de otras características.   |

*Nota.* Datos recolectados de la encuesta aplicada a clientes ETB (N = 62).

De los datos de la segunda parte de la encuesta, enfocada a clientes NO ETB, podemos inferir lo siguiente:

**Inconformidad como oportunidad de captar clientes.** Existe una alta disposición de cambio por inconformidad en el servicio recibido con N = 62 prospectos externos, la calidad técnica y los incentivos económicos (3 meses gratis) son los disparadores principales de migración, basta un estímulo claro y garantías de instalación rápida para convertir gran parte de esa intención en altas efectivas.

Si consideramos la totalidad de la encuesta parte de la encuesta la estrategia debería sintetizarse en: Satisfacción alta + incentivo claro + proceso transparente + facilidad de proceso.

## Resultados de la Solución

Como se ha visto a lo largo del documento, ETB cuenta con una base de clientes en segmento pyme y hogares robusta que le ha permitido tener cerca de 560.000 usuarios, por lo cual, la premisa de la estrategia propuesta es la utilización y materialización de esta base en pro de aumentar las ventas en el segmento.

Acorde a los resultados del diagnóstico podemos inferir que ETB tiene un alto nivel de credibilidad y de calidad del servicio respecto a sus competidores, esto en opiniones de clientes de ETB. Lo anterior, nos plantea un punto de partido sólido en el cual la referenciación podría tener mayores efectos en la consecución de clientes siempre que venga con una motivación suficiente. Por lo anterior, la estrategia de referenciación propuesta se fundamenta en la siguiente tabla:

**Tabla 8**

*Aspectos Propuesta de Referenciación*

| Componente           | Diseño   |
|----------------------|--|
| Segmentos meta       | Hogar (estratos 2--6) y PyME ( $\leq 50$ empleados) con foco en zonas de alta cobertura fibra. |
| Meta de Crecimiento  | 0.1% de los clientes actuales 560 clientes (~560.000)  |
| Tiempo de Estrategia | 4 meses  |
| Personal Requerido   | 20 promotores  |
| Canales de captación | QR físico en tienda. Conjuntos residenciales. Islas y promociones en frío                      |

**Tabla 9**

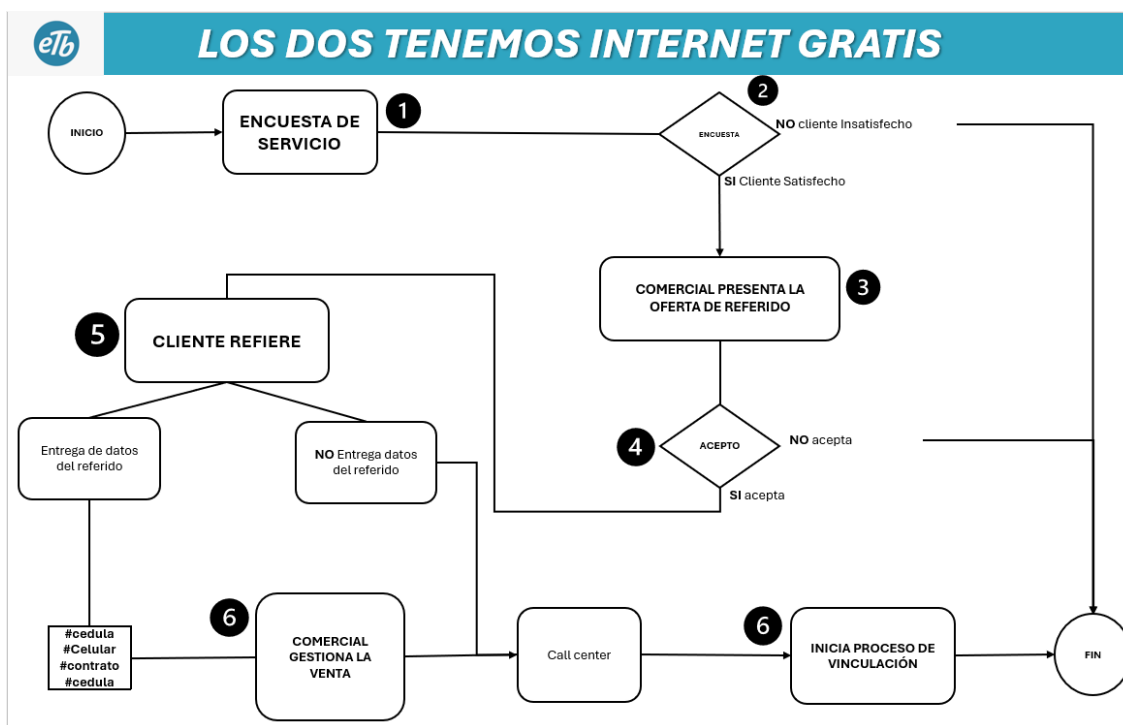
*Plan de Beneficios*

| Stakeholder | Beneficio directo          | Condición de activación                                     |
|-------------|----------------------------|---|
| Referente   | 2 meses gratis de Internet | Se liquida cuando el referido paga su 1.ª factura completa. |
| Referido    | 2 meses gratis de Internet | Aplica desde la instalación.                                |

**Flujo operativo**

**Figura 3**

*Flujo operativo del proceso de referenciación*



Nota: Elaboración propia

### **Encuesta de servicio**

El comercial inicia haciendo una breve encuesta de calidad de servicio hacia el cliente de ETB, la encuesta consiste en medir el nivel satisfacción que tiene el cliente con ETB.

### **Resultado de encuesta**

Dependiendo del resultado de la encuesta, el comercial debe hacer dos cosas, si el resultado de la encuesta es positivo y la satisfacción del cliente es favorable con ETB, el comercial inicia a mencionar el plan de recompensas por referir. En caso de que la respuesta sea negativa se deberá pedir una sugerencia de mejora del servicio y se terminará el contacto. No se deberá pedir referidos a un cliente insatisfecho.

### **Presentación de la oferta comercial**

El comercial brinda la oferta de referenciación y explica los beneficios de plan. El plan de recompensas sugerido en esta propuesta se ejecutó basado en los resultados de las encuestas, consiste en otorgar dos meses de servicio de internet gratis para la persona que está refiriendo y dos meses gratis para el nuevo cliente prospecto de ETB.

### **Aceptación de oferta**

Si el cliente acepta continuamos, si el cliente no acepta se termina el proceso.

### **Cliente refiere**

Cuando el cliente refiere se deben pedir los siguientes datos:

- Nombre completo: de quien refiere y quien va a referir
- Numero celular: de quien refiere y quien va a referir
- Numero de cedula: de quien refiere y quien va a referir

En caso de que el cliente no quiera pasar los datos del referido por algunas razones de seguridad, se recomienda que el referente se comuniqué con el call center y deje los datos del referido.

### **Proceso de vinculación**

El último proceso después de tener los datos del referido y tener una venta exitosa es iniciar con el proceso de vinculación.

### **Costos del programa de Referidos**

Para estimar el costo total del programa, se parte de un valor de facturación mensual promedio por cliente de \$95.000 COP. El incentivo propuesto equivale a cuatro meses de servicio, distribuidos entre el referente y el nuevo cliente, lo que representa un valor bruto de \$380.000 COP. Considerando un costo marginal del 40 % asociado a la prestación del servicio durante ese periodo, el costo efectivo del beneficio otorgado se estima en \$150.000 COP. A este valor se agrega un costo promedio de \$160.000 COP correspondiente a los gastos estructurales y operativos de adquisición de clientes que ETB mantiene de forma permanente (incluyendo infraestructura comercial, personal de ventas, gestión administrativa y soporte de backoffice), los cuales siguen presentes en el modelo propuesto.

En conjunto, el costo total estimado por cliente adquirido a través del programa de referidos asciende a \$312.000 COP. Este monto representa el gasto integral de captación y gestión, reflejando la coexistencia del nuevo modelo con la estructura tradicional de comercialización. Bajo este esquema, y considerando un valor de vida del cliente (LTV) de \$1.710.000 COP para un periodo promedio de permanencia de 30 meses, se obtiene un punto de equilibrio (payback) de aproximadamente 2.7 meses de facturación, después del cual el programa comienza a generar flujo neto positivo sin requerir inversión adicional en infraestructura (CAPEX).

Lo anterior se puede condesar financieramente como, el programa parece “generoso” desde el punto de vista del cliente, pero financieramente es prudente: usa capacidad ociosa, recupera rápido la inversión y eleva la densidad de clientes por nodo, lo que mejora los márgenes futuros de la red.

### **Ventajas frente a los programas de referenciación de la competencia**

En contraste con los modelos de referenciación establecidos por la competencia, el modelo propuesto para ETB se distingue por integrar el canal presencial como punto de contacto clave, combinando incentivos bidireccionales (para quien refiere y para quien es referido), procesos de registro simplificados y el aprovechamiento de la capacidad de red existente. Mientras los programas de referidos de operadores como Claro, Movistar y Tigo se apoyan principalmente en canales digitales o plataformas automatizadas, el modelo de ETB refuerza la interacción humana y la asesoría personalizada, factores determinantes para la conversión y fidelización en el segmento Hogar–PyME.

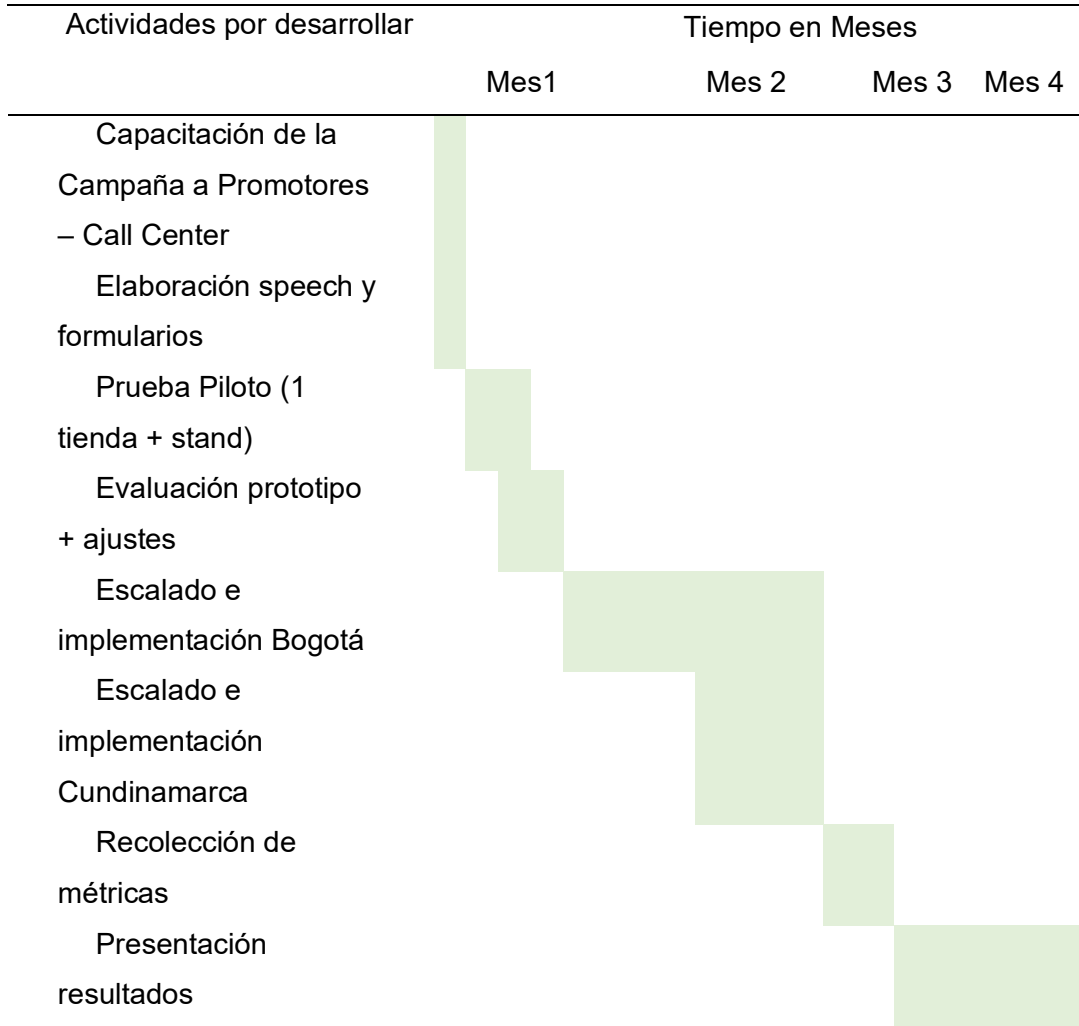
Además, los programas de referenciación actualmente implementados por los competidores no presentan un reconocimiento significativo en el mercado y carecen de métricas públicas de desempeño, lo que sugiere una adopción limitada y una baja efectividad en la captación de nuevos usuarios. La ausencia de indicadores claros de conversión o retención dificulta su evaluación, evidenciando la necesidad de un modelo más estructurado y medible, como el que se propone para ETB.

Este enfoque híbrido —presencial y digital— posiciona a ETB como una empresa con potencial para escalar su modelo hacia una estrategia omnicanal, fortaleciendo la cercanía con el cliente y consolidando un crecimiento orgánico sostenido.

**Cronograma**

**Tabla 10**

*Cronograma de Estrategia de Referenciación*



**Tabla 11**

*Estructura Costo y PayBack Programa*

| Aspecto                                       | Definición  | Calculo Estimado  |
|---|---|---|
| ARPU (Average Revenue per User)               | Ingreso mensual promedio por cliente.   | \$95 000 = tarifa promedio del plan.                            |
| Valor percibido por el cliente                | Precio de los 4 meses gratis (2 referente + 2 referido).  | 4 m × \$95 000 = \$380 000.                                     |
| Costo para ETB                                | Estimado de costo para ETB (40%). Infraestructura, eléctrica, mantenimiento, etc)               | 95.000 * 40% = \$38 000.  |
| Costo de adquisición en punto físico promedio | Costo de adquirir un cliente por medios tradicionales.  | \$160 000   |
| Costo Total                                   | La suma de los dos anteriores   | \$160 000 + (\$380 000 * 0,40) = \$312 000.                     |
| LTV (Lifetime Value)                          | Ganancia neta prevista a lo largo de la vida del cliente.                                       | 30 meses de permanencia × \$95 000 × 0,68 margen = \$1.710.000. |
| Punto de equilibrio (payback)                 | Meses que tardamos en recuperar lo invertido en captar al cliente considerando los dos usuarios | \$312.000 / 114.000 ≈ 2.74m                                     |

Para la anterior propuesta no se sugiere ningún apoyo tecnológico diferente al actual, se recomienda aplicar la estrategia utilizando los mismos aplicativos tecnológicos con los que ya opera compañía ETB actualmente, así mismo con el personal de ventas, se recomienda mantener la misma fuerza de ventas (personas ) ya que la estrategia no requiere mayor esfuerzo físico que afecte la congestión para conseguir los nuevos clientes, el objetivo es lograr incrementar las ventas por medio de la referenciación de los clientes actuales, Finalmente, de acuerdo a las actividades del cronograma, la estrategia de referenciación se debe implementar en un tiempo de 4 meses.

## Conclusiones

Existe un gran potencial de crecimiento vía referidos, actualmente subutilizado: La mayoría de los clientes de ETB están satisfechos y una porción importante estaría dispuesta a recomendar el servicio. Los referidos suelen traer clientes de alta calidad y leales. las recomendaciones fluyen naturalmente cuando la calidad es percibida como alta y consistente.

La satisfacción del cliente es la base por lo cual se debe mantener e incrementar la calidad del servicio. Ningún programa de referidos o flujo sostenible de recomendaciones prosperará si los clientes no están satisfechos.

ETB cuenta con una base de clientes satisfecha que, con el enfoque estratégico correcto, puede convertirse en una poderosa fuerza de ventas mediante recomendaciones. Al entender los motivadores y barreras reveladas por la encuesta y apoyándose en la fortaleza del canal presencial unido a herramientas digitales – ETB podrá diseñar un programa de referidos robusto e impulsando un crecimiento orgánico.

El modelo propuesto demuestra ser financieramente viable, ya que reduce el costo de adquisición frente a los canales tradicionales, requiere una inversión baja y presenta un payback rápido, fortaleciendo la rentabilidad del negocio.

Se identificó que el canal presencial, apoyado por la infraestructura de ETB y su cercanía al cliente, constituye una fortaleza para activar referidos, la cual puede potenciarse con herramientas digitales hacia un enfoque omnicanal.

## Recomendaciones

Se debe plantear como estratégica fundamental continuar mejorando la experiencia del cliente en todos los frentes: calidad de la conexión, tiempos de respuesta, atención amable y eficiente, etc. Esto aumentará la satisfacción y por ende el voz a voz fortaleciendo la propuesta de valor básica (buen internet, buen soporte, buen precio).

Comunicar y promover activamente el programa de referidos, dado que una barrera hallada es el desconocimiento o la falta de iniciativa, ETB debería dar mayor visibilidad a las oportunidades de referir. Esto implica campañas de comunicación dirigidas a clientes actuales explicando cómo pueden referir y las posibles recompensas.

Las recompensas bidireccionales deben ser lo suficientemente valiosas para llamar la atención, pero sostenibles para ETB. Además, la estrategia planteada podría profundizarse al adaptar el incentivo al perfil del cliente, esto asegura mayor relevancia.

### Líneas de trabajo a futuro

Si bien el alcance de este trabajo de grado se limita al diseño de un modelo de referenciación para el segmento Hogar–PyME, se identifican varias líneas de investigación y desarrollo que podrían enriquecer el impacto de la estrategia en ETB:

**Integración con herramientas digitales y analítica:** Explorar la automatización del programa mediante plataformas digitales (aplicaciones móviles, códigos QR, portal web) y la utilización de modelos predictivos para identificar clientes con mayor potencial de actuar como embajadores de marca.

**Escalabilidad a otros segmentos:** examinar la viabilidad de adaptar el modelo de referenciación al segmento empresarial e institucional, considerando las diferencias en los procesos de decisión de compra y en los incentivos requeridos.

**Alianzas estratégicas:** evaluar la implementación de programas de referidos cruzados con aliados (empresas de tecnología, plataformas de streaming, fintech), lo cual permitiría diversificar beneficios y ampliar la base de clientes potenciales.

En conjunto, estas líneas de trabajo abren la posibilidad de fortalecer el modelo propuesto y asegurar su sostenibilidad en el largo plazo, al tiempo que posicionan a ETB como un actor competitivo e innovador dentro del mercado de telecomunicaciones en Colombia.

## Referencias

- Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (ANDESCO). (2022). Análisis del sector de telecomunicaciones en Colombia. <https://www.andesco.org.co>
- Baldwin, C. (2010). Gestión empresarial. In C. & e-libro (Ed.), Firmas Press. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/36391>
- Bogotá.gov.co. (2024, diciembre 18). Durante 2024 ETB en Bogotá creció cerca del 8 % en sus ingresos totales. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/habitat/durante-2024-etb-en-bogota-crecio-cerca-del-8-en-sus-ingresos-totales>
- BNamericas. (2024, noviembre 6). Colombia's telecoms market: The state of play. <https://www.bnamericas.com/en/features/colombias-telecoms-market-the-state-of-play>
- Carrasco, S. (2014). Técnicas de venta (S. Ediciones Paraninfo, Ed.). Ediciones Paraninfo. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kscUBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3>
- Claro Colombia. (2024). Campaña Referidos Claro Hogar. <https://www.claro.com.co>
- Comisión de Regulación de Comunicaciones [CRC]. (2024). Informe del sector TIC en Colombia 2024. <https://www.crcom.gov.co>
- Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC). (2023). *Informe de mercado de telecomunicaciones*. <https://www.crcom.gov.co>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *Informe sobre la digitalización de las PyMEs en Bogotá*. <https://www.ccb.org.co>

De León, O. (2009). Perspectivas de las tecnologías de telecomunicaciones y sus implicancias en los mercados y marcos regulatorios en los países de América Latina y el Caribe. CEPAL. <http://images.wikia.com/iii/es/images/6/6b/W271.pdf>

Dell’Oro Group. (2023). Fiber Broadband Access Report: Global Market Trends 2023–2028. <https://www.delloro.com>

Devars, J. A. (2009). Ventajas y desventajas del outsourcing. CNN Expansión. [https://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Outsourcing/\[PD\]20Documentos2020Ventajas20y20desventajas20del20outsourcing.pdf](https://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Outsourcing/[PD]20Documentos2020Ventajas20y20desventajas20del20outsourcing.pdf)

Deloitte. (2022). *Tendencias en el sector de telecomunicaciones en Colombia*. <https://www2.deloitte.com/co>

Erickson, B. F. (2010). Ventas. In & e-libro (Ed.), Firmas Press. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/36393>

ETB S.A. E.S.P. (2024). Informe de modernización de red y despliegue de fibra óptica. <https://etb.com/corporativo/UploadFile>

ETB S.A. E.S.P. (2025). Estructura organizacional de ETB. <https://etb.com/corporativo/UploadFile/Sostenibilidad20y20gobierno/Gobierno20Corporativo/Organigrama-ETB.pdf>

ETB S.A. E.S.P. (2025, abril). Sobre ETB. <https://etb.com/corporativo/Sobre-ETB>

Fitch Ratings. (2024, enero 29). Fitch revises Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá: Outlook to Negative; IDRs affirmed at BB. <https://www.fitchratings.com/research/corporate-finance/fitch-revises-empresa-de-telecomunicaciones-de-bogota-outlook-to-negative-idrs-affirmed-at-bb-29-01-2024>

García Beltrán, Mauricio Andres (2025). Cita narrativa del director Comercial de la compañía ETB. 13 de mayo de 2025

Grand View Research. (2024). Telecom services market size, share & trends analysis report, 2024–2030. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/telecom-services-market>

Grand View Research. (2025). Colombia telecom services market size & outlook, 2030. <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/telecom-services-market/colombia>

Grewal, D., & Levy, M. (2023). Retailing management (12th ed.). McGraw Hill.

GSMA. (2024). Mobile economy Latin America 2024. GSM Association. <https://www.gsma.com>

Hernández, C., Cadena, E., & Pedraza, L. (2024). Measuring concentration in the Colombian telecommunications market. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(9), Article 4823. <https://doi.org/10.24294/jjpd.v8i9.4823>

Dell’Oro Group. (2023). Fiber Broadband Access Report: Global Market Trends 2023–2028. <https://www.delloro.com>

Infobae. (2025, marzo 4). ETB se transforma en empresa de tecnología digital para enfrentar su crisis financiera. <https://www.infobae.com/colombia/2025/03/04/etb-se-transforma-en-empresa-de-tecnologia-digital-para-enfrentar-su-crisis-financiera-como-afectara-esta-decision-a-los-usuarios>

Movistar Colombia. (2024). Programa Movistar Priority. <https://www.movistar.co>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC]. (2024). Boletín trimestral de las TIC. [https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-338221\\_archivo\\_pdf.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-338221_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC]. (2025, abril). Consulta cobertura operadores de TV suscripción.

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Micrositios/Television-por-Suscripcion/Consulta-cobertura-operadores-de-TV-Suscripcion/>

Pérez, B. M. (2021). Streaming: Ventajas, desafíos y oportunidades de las radiotelevisión para captar audiencias. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 45–65. <https://www.revistaccinformacion.net/index.php/rcci/article/view/85>

PwC. (2022). *Análisis del mercado de telecomunicaciones en Colombia*. <https://www.pwc.com/co>

Ovum. (2023). *Telecom Pricing Report: Fixed Broadband and Bundles in Latin America*. <https://www.ovum.informa.com>

Ryu, G., & Feick, L. (2020). Harnessing customer referrals in service industries: A meta-analysis. *Journal of Service Research*, 23(4), 451–468. <https://doi.org/10.1177/1094670519853420>

Southerton, D. (2011). Outsourcing. In D. Southerton (Ed.), *Encyclopedia of consumer culture* (pp. 1073–1074). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412994248>

Statista. (2023). *Estudio sobre preferencias de consumo en telecomunicaciones en Colombia*. <https://www.statista.com>

TeleGeography. (2024). *Global Telecom Demand Trends 2024*. <https://www.telegeography.com>

Tigo Colombia. (2024). Tigo te premia por referir. <https://www.tigo.com.co>

Thaler, R. H. (2016). *The making of behavioral economics*. Yale University Press.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 97(2), 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

## ANEXO 1. Encuesta Referenciación y Vinculación Empresas de Telecomunicaciones (ETB)

Sabemos que los procesos de referenciación en Colombia son agobiantes e intensivos (Llamadas, mensajes, correos, etc) pero creemos que si se plantea y diseña de una mejor forma puede llegar a ser una herramienta de éxito comercial en las empresas. Por lo cual, te pedimos primero a quitar los estigmas y/o prejuicios hacia este proceso y preguntarte en qué condiciones referenciarías y segundo respondiendo el diligenciamiento del presente formulario (Tiempo 3 minutos), el mismo es un instrumento en un trabajo de grado indispensable para evaluar y reformular los procesos de referenciación en Colombia y poder diseñar una estrategia comercial basada en tus respuestas. Por lo anterior, agradecemos tu tiempo, las respuestas son anónimas. Muchas gracias por tu ayuda.

### Primera Parte: Intensión de referenciación y motivantes

5. ¿Has recomendado alguna vez a alguien que cambie de empresa de cualquier servicio o producto?
  - A. Sí
  - B. No
  - C. No lo recuerdo
  
6. ¿Qué te motivaría a recomendar o entregar un referido a una empresa? (marca las que apliquen)
  - A. Recibir un beneficio directo (ej. Producto o servicio gratis, descuentos, bonos, cupones, regalos)
  - B. Que la persona referida también reciba beneficios
  - C. Confianza en la calidad del servicio / producto
  - D. Mal servicio de la competencia

- E. Atención rápida y excelente servicio
- F. Otro (especificar): \_\_\_\_\_

7. ¿Qué tipo de beneficios te parecerían más atractivos por referir a alguien? (elige hasta 2)

- A. Servicio o producto gratis por un tiempo limitado
- B. Descuento en el valor
- C. Regalos físicos (ej. parlantes, routers, tarjetas de regalo)
- D. Acumulación de puntos canjeables – Plan de fidelización
- E. Participación en sorteos especiales
- F. Otro (especificar): \_\_\_\_\_

8. ¿A quiénes estarías más dispuesto/a a referir? (elige hasta 2)

- A. Familiares
- B. Amigos cercanos
- C. Compañeros de trabajo
- D. Vecinos
- E. Seguidores o contactos en redes sociales
- F. Prefiero no referir a nadie

9. ¿Con qué frecuencia estarías dispuesto/a a referir a alguien si obtuvieras beneficios por cada referido efectivo?

- A. Una vez al año
- B. Varias veces al año
- C. Cuando alguien cercano lo necesite
- D. Siempre que tenga la oportunidad
- E. No estoy interesado en referir

## **Segunda Parte: Satisfacción e intención de referenciación o cambio de operador**

### **2.1. Clientes ETB**

1. ¿Desde hace cuánto tiempo eres cliente de nuestra empresa ETB?

- A. Menos de 3 meses

- B. Entre 3 y 12 meses
- C. Más de 1 año

2. ¿Qué tan satisfecho estás con ETB?

- A. Muy satisfecho
- B. Satisfecho
- C. Neutral
- D. Insatisfecho
- E. Muy insatisfecho

3. ¿Has recomendado nuestro servicio alguna vez a alguien?

- A. Sí
- B. No

4. ¿Qué factores te motivarían a recomendar activamente a ETB como operador? (elige máximo dos)

- A. Que el servicio tenga buena calidad y velocidad
- B. Que la persona referida reciba un beneficio (meses gratis, descuento, instalación gratis)
- C. Que yo reciba un beneficio (meses gratis, regalos, descuentos)
- D. Que la atención al cliente sea rápida y eficiente
- E. Otro (especificar): \_\_\_\_\_

5. Si recibieras hasta 3 meses gratis por cada referido que contrate el servicio con ETB (acumulable), ¿te animarías a recomendarlo más activamente?

- A. Sí, sin duda
- B. Tal vez
- C. No me interesa
- D.

6. ¿Qué condiciones deberían cumplirse para que te sientas cómodo recomendando a ETB? (elige hasta 2)

- A. Que sea yo quien le informe al referido y que el proceso lo realice el **(mediante algún código de descuento)**
  - B. Que la persona referida tenga buena experiencia desde el inicio
  - C. Que no haya cláusulas ocultas o pagos adicionales
  - D. Que los beneficios para mí se activen rápidamente
  - E. Que existan materiales o enlaces que faciliten compartir la promoción
7. ¿A cuántas personas crees que podrías recomendar el servicio si estuvieras motivado/a a hacerlo?
- A. 1
  - B. 2–3
  - C. 4–5
  - D. Más de 5
  - E. No sabría decir

### 2.1. No clientes ETB

1. ¿Qué tan satisfecho estás con tu operador de internet y/o televisión actual?
- A. Muy satisfecho
  - B. Satisfecho
  - C. Neutral
  - D. Insatisfecho
  - E. Muy insatisfecho
2. ¿Qué aspectos te harían considerar cambiarte de operador? (elige máximo 2)
- A. Mejor velocidad de internet
  - B. Mejor calidad en canales de TV
  - C. Promociones o descuentos
  - D. Mejor atención al cliente
  - E. Mayor estabilidad del servicio (menos fallas)
  - F. Otros (especificar)
3. Si una empresa nueva (ETB) te ofreciera hasta 3 meses gratis de servicio, ¿lo considerarías?
- A. Sí, definitivamente
  - B. Tal vez, dependiendo de otros factores
  - C. No, estoy satisfecho con mi operador actual