



**Maximizando el Potencial Comercial de ETB:
Capacitación, Incentivos y Liderazgo Estratégico**

Giovana del Pilar Piñeros Ruiz

Karim Gabriela Ripe Ardila

Andrés Felipe Suárez Silva

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería / Facultad de Administración

Maestría en Gerencia de Proyectos / Master Business Administration

Bogotá D.C., Colombia

03 de Marzo de 2026

**Maximizando el Potencial Comercial de ETB:
Capacitación, Incentivos y Liderazgo Estratégico**

Giovana del Pilar Piñeros Ruiz

Karim Gabriela Ripe Ardila

Andrés Felipe Suárez Silva

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

Magister en Gerencia de Proyectos / Magister en Master Business Administration

Director (a):

Rafael Ernesto Varón López

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería / Facultad de Administración
Maestría en Gerencia de Proyectos / Master Business Administration

Bogotá D.C., Colombia

03 de Marzo de 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

DEDICATORIA:

Dedicamos con mucho orgullo este logro a nuestros padres y familiares por creer en nuestras capacidades y brindarnos su apoyo incondicional a lo largo de esta etapa en nuestras vidas; a nuestros profesores por el conocimiento, las enseñanzas y el apoyo que nos brindaron durante estos años de formación académica; a la universidad que nos brindó los espacios y herramientas necesarias para poder desarrollar este proyecto, y por último a todas las personas que de una u otra manera tuvieron un lugar en nuestro crecimiento personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad EAN por ser nuestro segundo hogar y poner a nuestra disposición todos los espacios y recursos necesarios para formarnos como profesionales íntegros, fortaleciendo cada una de nuestras capacidades y habilidades.

Nuestro reconocimiento al Ing. Rafael Ernesto Varón López, director de este trabajo de grado, quien, con su apoyo, compromiso y orientación tuvo un papel fundamental en el desarrollo de este trabajo, manteniendo la excelencia en todo momento.

Expresamos también nuestro agradecimiento a la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB), por abrirnos las puertas y facilitar la realización del estudio diagnóstico, brindando la información y las herramientas necesarias para su desarrollo.

A nuestras familias y amigos, gracias por su apoyo incondicional a lo largo de este periodo de formación, por su paciencia, comprensión y apoyo cuando más lo necesitábamos, fueron el motor que nos impulsó a culminar con éxito esta importante etapa de formación.

Finalmente, extendemos nuestro agradecimiento a todas las demás personas que de una u otra forma contribuyeron a la culminación de esta experiencia académica.

Este logro no hubiera sido posible de no ser por todas las personas e instituciones nombradas anteriormente.

RESUMEN

El presente documento aborda el diagnóstico del canal físico de ventas de ETB de servicios de telecomunicaciones a nivel residencial en la ciudad de Bogotá D.C., un insumo clave para potencializar este canal frente al crecimiento del mercado por digitalización postpandemia y la intensa competencia sectorial. Los antecedentes revelan una disminución en la efectividad de las ventas a domicilio, por falta de personalización, integración tecnológica y capacitación, amenazando la cuota de mercado. El objetivo es identificar oportunidades de mejora, que faciliten el posicionamiento de ETB como uno de los proveedores líderes de servicios de telecomunicaciones a nivel residencial en Bogotá. El diagnóstico emplea un enfoque mixto convergente, así como instrumentos de análisis internos y externos, cuya población objetivo es el equipo comercial de ETB. Los resultados demostraron que existe una baja satisfacción por los incentivos, motivación económica deficiente, rezago en tecnología y capacitación versus competidores; equipo joven y diverso con brechas en liderazgo y posventa. De esta forma, es fundamental priorizar la necesidad de rediseño para explorar nuevas oportunidades, impulsando ventas y lealtad mediante ejecución ágil implementando seis líneas de acción propuestas: rediseñar el sistema de incentivos, mejorar el programa de capacitación, fortalecer liderazgo y acompañamiento, implementar mejoras en procesos comerciales, programa de posventa ágil y eficaz, fortalecer comunicación interna.

Palabras clave: competitividad, mercado, ventas físicas, incentivos, capacitación, liderazgo estratégico, telecomunicaciones, innovación.

ABSTRACT

This document addresses the diagnosis of ETB's physical sales channel for residential telecommunications services in the city of Bogotá D.C., a key input for strengthening this channel in the face of market growth due to post-pandemic digitalisation and intense competition in the sector. The background reveals a decline in the effectiveness of door-to-door sales due to a lack of personalisation, technological integration and training, threatening market share. The objective is to identify opportunities for improvement that will enable ETB to position itself as one of the leading providers of residential telecommunications services in Bogotá. The diagnosis employs a mixed convergent approach, utilising internal and external analysis tools, targeting ETB's sales team. The results showed low satisfaction with incentives, poor economic motivation, lagging technology and training compared to competitors, and a young and diverse team with gaps in leadership and after-sales service. It is therefore essential to prioritise the need for redesign in order to explore new opportunities, boosting sales and loyalty through agile execution and implementing six proposed lines of action: redesigning the incentive system, improving the training programme, strengthening leadership and support, implementing improvements in commercial processes, implementing an agile and effective after-sales programme, and strengthening communication.

Keywords: competitiveness, market, physical sales, incentives, training, strategic leadership, telecommunications, innovation.

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABLAS	11
INTRODUCCIÓN	12
OBJETIVOS	15
JUSTIFICACIÓN	16
MARCO INSTITUCIONAL	19
MARCO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL	24
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSULTORÍA	33
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	43
RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS	85

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional de ETB (2025)	19
Figura 2. Rango de Edad Supervisores Técnicos	46
Figura 3. Rango de Edad Asesores Comerciales	47
Figura 4. Género Supervisores Técnicos.....	47
Figura 5. Género Asesores Comerciales	48
Figura 6. Nivel de Escolaridad Supervisores Técnicos.....	48
Figura 7. Nivel de Escolaridad Asesores Comerciales	49
Figura 8. Años de Experiencia Supervisores Técnicos	49
Figura 9. Años de Experiencia Asesores Comerciales	50
Figura 10. Resultados Pregunta N°6 Supervisores Técnicos	50
Figura 11. Resultados Pregunta N°16 Asesores Comerciales.....	51
Figura 12. Resultados Pregunta N°7 Supervisores Técnicos.....	51
Figura 13. Resultados Pregunta N°17 Asesores Comerciales.....	52
Figura 14. Resultados Pregunta N°8 Supervisores Técnicos	52
Figura 15. Resultados Pregunta N°18 Asesores Comerciales.....	53
Figura 16. Resultados Pregunta N°9 Supervisores Técnicos	53

MAXIMIZANDO EL POTENCIAL COMERCIAL DE ETB: CAPACITACIÓN, INCENTIVOS Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO	10
Figura 17. Resultados Pregunta N°19 Asesores Comerciales.....	54
Figura 18. Resultados Pregunta N°10 Supervisores Técnicos.....	54
Figura 19. Resultados Pregunta N°20 Asesores Comerciales.....	55
Figura 20. Resultados Pregunta N°11 Supervisores Técnicos.....	55
Figura 21. Resultados Pregunta N°21 Asesores Comerciales.....	56
Figura 22. Resultados Pregunta N°12 Supervisores Técnicos.....	56
Figura 23. Resultados Pregunta N°22 Asesores Comerciales.....	57
Figura 24. Resultados Pregunta N°13 Supervisores Técnicos.....	57
Figura 25. Resultados Pregunta N°23 Asesores Comerciales.....	58
Figura 26. Resultados Pregunta N°14 Supervisores Técnicos.....	58
Figura 27. Resultados Pregunta N°24 Asesores Comerciales.....	59

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. <i>Ficha técnica del instrumento de análisis interno</i>	42
Tabla 2. <i>Benchmarking competitivo ETB</i>.....	44
Tabla 3. <i>Matriz de priorización Estratégica</i>	64
Tabla 4. <i>Presupuesto de implementación de las líneas de acción</i>.....	72
Tabla 5. <i>Flujo de caja proyectado</i>.....	74
Tabla 6. <i>Cronograma de implementación de líneas de solución</i>.....	76
Tabla N°7. <i>Plan de mitigación de riesgos</i>	78

INTRODUCCIÓN

El mercado de servicios de internet en Colombia, específicamente en la ciudad de Bogotá, ha experimentado un crecimiento significativo durante últimos años, debido a la digitalización acelerada resultado de la pandemia del COVID-19 y el aumento de actividades como el teletrabajo, la educación en línea y el consumo de entretenimiento digital. En este contexto, ETB (Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá), la cual es una empresa con una larga trayectoria en el sector de telecomunicaciones a nivel nacional y distrital, enfrenta un entorno altamente competitivo donde opera una gran variedad de actores como Claro, Movistar, Tigo, etc. quienes han fortalecido sus estrategias digitales y ofertas de bajo costo (Coordinación TIC INCP, 2023). Por consiguiente, ETB busca no solo aumentar sus ventas, sino también diferenciarse mediante innovación y soluciones integrales que satisfagan las necesidades de los clientes a nivel residencial, un desafío que surge de la presión competitiva y la evolución de las expectativas del consumidor.

A lo largo de los años, ETB ha dependido de su infraestructura de fibra óptica y su presencia en Bogotá para mantener una posición relevante. No obstante, el auge de los canales digitales de venta ha relegado a un segundo plano los métodos tradicionales de venta como es el caso de los vendedores puerta a puerta, que alguna vez fueron efectivos para captar clientes (Redacción Portafolio, 2021). Este cambio en las dinámicas del mercado plantea una oportunidad para que ETB revitalice su canal físico de ventas, adaptándolo a las demandas actuales mediante estrategias que combinen contacto directo con innovación tecnológica (Ramos, 2024).

De esta forma, ETB enfrenta una disminución en la efectividad de su canal físico de ventas de servicios, en un mercado caracterizado por la alta saturación y competencia

constante. Si bien es cierto que la compañía posee una infraestructura sólida y una marca reconocida, este canal no parece estar capitalizando las oportunidades que ofrece el contacto presencial para diferenciarse de competidores que priorizan plataformas digitales (Kotler & Keller, 2016). Asimismo, la falta de personalización en las ofertas de servicios, la ausencia de integración de tecnologías emergentes y la falta de capacitación del personal de ventas limitan la capacidad de ETB para satisfacer las expectativas de los clientes a nivel residencial, los cuales requieren soluciones adaptadas a necesidades específicas, como mayor velocidad o conectividad para hogares inteligentes (Deloitte UK, 2024). En consecuencia, la cuota de mercado de ETB se encuentra en riesgo, así como su posicionamiento como uno de los proveedores líderes de servicios de telecomunicaciones en Bogotá.

Por otro lado, el diagnóstico se enfocó en evaluar el desempeño actual del canal físico de ventas de servicios de ETB a clientes residenciales en Bogotá. Por lo tanto, se analizaron las tendencias del mercado local, el comportamiento del consumidor y las oportunidades tecnológicas disponibles, identificando las barreras que impiden un mayor rendimiento de este canal y las fortalezas que pueden aprovecharse para generar una ventaja competitiva, logrando determinar cómo este canal puede transformarse en un medio estratégico para aumentar las ventas y satisfacer las necesidades del cliente de manera innovadora.

A continuación, se plantea la pregunta problema de la consultoría profesional:
¿De qué manera puede ETB mejorar la eficiencia y la competitividad de su canal físico de ventas en el segmento residencial de Bogotá, frente a las dinámicas actuales del sector de telecomunicaciones?

El documento se organiza de manera secuencial y académica. El cuerpo principal abarca la introducción, objetivos (general y específicos), justificación, marco institucional, marco contextual y conceptual, diseño metodológico, diagnóstico organizacional, resultados, conclusiones y recomendaciones, y referencias; empleando un enfoque consultor sobre la optimización del canal físico de ventas de ETB en servicios residenciales.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar una solución integral orientada al fortalecimiento del canal físico de ventas de ETB en el segmento residencial en Bogotá D.C., a partir del análisis del entorno competitivo, el desempeño comercial y la experiencia del cliente, que mejore su eficiencia y competitividad en el mercado local.

Objetivos específicos

- Analizar las tendencias del mercado y el comportamiento del consumidor a nivel residencial en la ciudad de Bogotá.
- Proyectar líneas de acción enfocadas en la transformación del modelo operativo del canal físico de ventas de ETB a nivel residencial, que adopte estrategias eficaces, eficientes e innovadoras.
- Proponer una serie de estrategias enfocadas en la mejora continua de la experiencia del cliente, que combinen innovación y fidelización.

JUSTIFICACIÓN

Durante los últimos años, ETB ha evidenciado que el canal presencial de ventas se ha quedado estancado bajo la aplicación de métodos y enfoques tradicionalistas, por lo que, surge la necesidad de ejecutar una transformación que permita potencializar este canal a través de la fidelización de los clientes existentes y la captación de nuevos usuarios; esto como respuesta a los constantes cambios del mercado generados por la digitalización acelerada, siendo una obligación para la compañía implementar estrategias eficientes y disruptivas que le permitan estar a la vanguardia del mercado local.

Mejorar las competencias en la venta directa son fundamentales para que ETB incremente sus ventas en el canal físico, dado que permiten generar confianza entre los clientes, mejorar la tasa de conversión y diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Adicionalmente, la interacción cara a cara facilita una atención personalizada, resolviendo dudas e inquietudes en tiempo real, adaptando la oferta a las necesidades del cliente. Estos avances no solo impulsan un incremento tangible en el desempeño comercial (como un potencial alza del 15-20% en ingresos por ventas residenciales, basado en benchmarks sectoriales), sino que también optimizan la eficiencia interna al reducir tiempos de cierre de ventas y minimizar errores operativos, liberando recursos para iniciativas de crecimiento.

Por otro lado, un equipo de ventas capacitado adecuadamente en comunicación, negociación, productos y servicios puede influir significativamente en la decisión de compra del cliente potencial, aumentando la fidelización y reputación de la compañía. De igual forma, la venta presencial permite establecer relaciones más cercanas con los clientes, fortaleciendo la imagen de ETB, lo que se traduce en mayores oportunidades de negocio.

Por tal motivo, invertir en el desarrollo de estas competencias impacta directamente en el crecimiento de la empresa, dado que una fuerza de ventas efectiva puede llegar a representar un incremento considerable en los ingresos y utilidades, así como una mejor posición en el sector TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Esta transformación del canal físico no solo resuelve desafíos inmediatos, sino que se vincula directamente con la competitividad futura de ETB, posicionándola como líder en un ecosistema digital híbrido donde la integración presencial-tecnológica será clave para capturar cuotas de mercado en expansión.

En términos de viabilidad, se propuso que el periodo de tiempo óptimo para desarrollar la consultoría fuera de 6 meses, durante los cuales se realizó el diagnóstico correspondiente y se diseñaron las estrategias respectivas, junto con el plan piloto, cuya aplicación dependía única y exclusivamente de ETB. En cuanto, a los recursos económicos necesarios, se consideró la inversión en programas de capacitación, esquemas de incentivos, desarrollo de plataformas tecnológicas y la comercialización de tecnologías emergentes, siendo necesario confirmar con la alta dirección si la compañía poseía el músculo financiero para poder financiar dichos rubros. Por otra parte, fue necesario revisar temas asociados al talento humano, dado que ETB contrata el personal comercial a través de una empresa externa con el objetivo de disminuir la carga prestacional que debe asumir la compañía, por lo que, se definió cómo funcionan los programas de capacitación actuales y que efectos generaría un cambio en estos. Por su parte, el acceso al lugar o contexto del proyecto se da de manera directa dado que ETB opera principalmente en Bogotá, siendo posible recolectar datos primarios mediante encuestas o entrevistas en la ciudad. Por último, el alcance se limita a clientes a nivel residencial y el canal físico de ventas, estableciendo un enfoque controlable y resultados medibles a corto y mediano plazo.

Con el propósito de robustecer la viabilidad económica de la propuesta, se realizó un análisis financiero integral que permitió evaluar la rentabilidad, el periodo de recuperación y la generación de valor asociada a la implementación de la solución estratégica. El desarrollo detallado de las proyecciones, supuestos y resultados financieros se presenta en la sección correspondiente. No obstante, de manera general, los resultados obtenidos evidencian que la propuesta es económicamente viable y sostenible en el horizonte de análisis planteado.

Finalmente, esta consultoría se desarrolló dentro del Campo de Acción de Desarrollo Empresarial y se conecta con el Grupo de Investigación Gestión y Organizaciones, en la Línea de Investigación de Estrategia y Competitividad. Esto permite que el proyecto no solo cumpla con los requisitos académicos, sino que también aporte soluciones reales y aplicables que pueden fortalecer el funcionamiento de ETB y apoyar su crecimiento.

Asimismo, según la página oficial de ETB (2025), “La misión de ETB es entregar soluciones integrales de tecnologías de información y comunicaciones que satisfacen a sus clientes y contribuyen al fortalecimiento de la sociedad de la información, en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial”. Mientras que su visión es: “ETB liderará la inclusión digital de todos los ciudadanos y empresas, contribuyendo con su bienestar y haciendo de Colombia un territorio cada vez más productivo”.

En cuanto a su historia, ETB fue la primera empresa de telecomunicaciones en Colombia, fundada el 28 de agosto de 1884 por el señor José Raimundo Martínez. Ese mismo año, se realizó la primera llamada telefónica en el país, marcando un hito en la historia de las telecomunicaciones de Colombia. A lo largo de los años, ETB ha sido pionera en la región, destacándose por tener una de las mayores redes de fibra óptica en Latinoamérica. En 1968, ETB instaló el primer teléfono público monedero en Bogotá, el cual se ubicó en Chapinero. En aquellos tiempos, contar con el servicio telefónico de ETB era un símbolo de prestigio, y los usuarios pagaban una tarifa mensual de \$5. Este servicio no solo conectaba a las personas, sino que representaba un avance en la modernización de la ciudad. En 2013, ETB apostó por la tecnología de fibra óptica, y desde 2020 ha experimentado un notable crecimiento en su base de clientes. En el segmento de MiPymes, los clientes aumentaron un 227%, mientras que los ingresos de Empresas y Ciudades Inteligentes crecieron un 44% (ETB, 2025). Este crecimiento refleja el compromiso de ETB con la innovación y su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado (Delgado Gómez, 2024).

En los últimos años, el sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) ha tenido cambios significativos como consecuencia del avance tecnológico y de la rápida expansión de la transformación digital tanto en las empresas como en los hogares.

Hoy en día, el mercado se caracteriza por un incremento en la demanda de servicios de conectividad soportados en redes de fibra óptica, junto con el desarrollo progresivo de la tecnología 5G, el crecimiento de Internet de las Cosas (IoT) y la adopción de soluciones en la nube (MinTIC, 2023).

Estas tendencias se han visto reforzadas por la creciente utilización de herramientas de analítica de datos e inteligencia artificial, orientadas a mejorar la experiencia del cliente, optimizar procesos comerciales y operativos de las compañías del sector TIC (MinTIC, 2023).

De igual manera, la integración de los canales físicos y digitales ha sido un elemento clave de competitividad en el sector de las telecomunicaciones. La omnicanalidad permite a las empresas ofrecer experiencias más coherentes a los clientes, quienes esperan recibir información clara, asesoría especializada y soluciones acorde con sus necesidades, independientemente del canal de contacto utilizado. En este contexto, el canal presencial ha dejado de desempeñar una función transaccional y ha asumido un rol estratégico en la construcción de confianza, la generación de valor y la diferenciación del servicio, especialmente para aquellos clientes que valoran la atención personalizada y el acompañamiento durante el proceso en la toma de decisiones (Kotler et al., 2021).

Actualmente, ETB enfrenta desafíos debido a la fuerte competencia en el mercado de telecomunicaciones, con rivales como Claro, Tigo, Movistar y Wom en el sector de telefonía. Esta competencia ha reducido su participación en el mercado. No obstante, ETB está en un proceso de transformación, adoptando un modelo 'tech-co' que se centra en ofrecer servicios digitales y tecnológicos con valor agregado. Buscando mejorar su competitividad y posicionarse mejor frente a sus competidores. Aunque hay desafíos

financieros y estructurales, ETB ha logrado avances en el despliegue de fibra óptica, en Bogotá alcanzó un 80% de cobertura y sustituyó la tecnología de cobre por fibra óptica. Incrementó los usuarios de fibra óptica a 562.000 y lanzó Gaming Center que es de entretenimiento digital (Forbes Staff, 2025).

Asimismo, ETB cuenta con un portafolio de productos y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de sus clientes, tanto a nivel residencial como empresarial, ofreciendo valor agregado a través de la innovación y contribuyendo al desarrollo digital.

Entre estos se incluyen:

- Internet de Fibra Óptica: Planes de alta velocidad para hogar y empresa.
- Telefonía Fija y Móvil: Servicios de voz y datos.
- Televisión: Servicios de televisión por suscripción.
- Soluciones Digitales: Servicios de ciberseguridad, almacenamiento en la nube y automatización.

Desde una perspectiva competitiva, la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB) comparte el mercado de telecomunicaciones de la ciudad de Bogotá con operadores de alcance nacional como Claro, Movistar y Tigo, los cuales han fortalecido su posicionamiento a través de una mayor inversión en plataformas digitales, el desarrollo de modelos de atención omnicanal y la implementación de esquemas de incentivos más estructurados para sus equipos comerciales. Estos competidores se distinguen por contar con programas de capacitación continua, procesos comerciales estandarizados y propuestas de valor enfocadas en la agilidad del servicio, la competitividad en precios y la mejora constante de la experiencia del usuario (MinTIC, 2024).

En comparación con estos operadores, ETB cuenta con una ventaja estratégica al disponer de una de las redes de fibra óptica más amplias de la ciudad de Bogotá y

mantener una relación institucional con la Capital, lo que le permite desempeñar un papel importante en los procesos de inclusión digital y desarrollo tecnológico a nivel local. Sin embargo, frente a sus principales competidores, la compañía presenta oportunidades de mejora especialmente en la modernización de su canal físico de ventas, la incorporación sistemática de herramientas digitales para la gestión comercial y el fortalecimiento de los esquemas de capacitación e incentivos dirigidos al equipo comercial.

Este escenario pone en evidencia que, si bien ETB dispone de activos diferenciadores importantes, enfrenta el reto de adaptarse de manera más ágil a las dinámicas actuales del mercado TIC. En este sentido, resulta fundamental alinear el canal físico de ventas con las tendencias del sector y con las prácticas competitivas del mercado, como un paso necesario para fortalecer su posicionamiento, mejorar su desempeño comercial y responder de manera efectiva a las nuevas exigencias de los clientes en un entorno altamente competitivo y en constante transformación.

La posición de ETB en el sector TIC está directamente relacionada con la competencia entre operadores y la necesidad constante de mantenerse a la vanguardia. Desde hace unos años, la compañía se encuentra en una etapa crítica de transformación, enfocada en adaptación y mejora de sus servicios digitales. A pesar de los desafíos internos y externos, así como la fuerte competencia, ETB tiene una oportunidad única con su estrategia de transformación hacia el modelo 'tech-co'. Esta estrategia le permite fortalecer su posición en el mercado, ofreciendo servicios innovadores que realmente satisfacen las necesidades cambiantes de los consumidores. Por lo tanto, la capacidad de ETB para adaptarse y evolucionar en este entorno competitivo será importante para lograr el éxito a futuro.

MARCO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL

MARCO CONCEPTUAL

1. Experiencia del Cliente (CX) como Eje Central:

La piedra angular de esta consultoría es la creación de una experiencia del cliente excepcional en cada punto de contacto físico. Esto implica ir más allá de la simple transacción y enfocarse en generar interacciones memorables y de valor.

- **Personalización de la Interacción:** La capacitación de los ejecutivos comerciales y vendedores puerta a puerta en técnicas de escucha activa, identificación de necesidades individuales y oferta de soluciones a medida es fundamental. El uso de herramientas tecnológicas (tabletas con acceso a historial del cliente, preferencias y ofertas personalizadas) puede empoderar al personal para brindar un servicio más relevante. (Kotler & Keller, 2016).
- **Medición y Mejora Continua de la CX:** La implementación de métricas de satisfacción del cliente específicas para el canal físico (Net Promoter Score - NPS, Customer Satisfaction Score - CSAT), la recopilación de feedback a través de encuestas y la analítica del comportamiento del cliente en los puntos de venta permitirán identificar áreas de mejora y optimizar la experiencia de forma continua. (Reichheld, 2003).

1.1. Omnicanalidad para una Experiencia Coherente:

La integración fluida del canal físico con los canales digitales (web, aplicación móvil, redes sociales, call center) es esencial para ofrecer una experiencia omnicanal coherente y sin fricciones.

- **Continuidad del Viaje del Cliente:** Los clientes deben poder iniciar una interacción en un canal (por ejemplo, investigar planes en la web) y continuarla sin problemas en el canal físico (por ejemplo, resolver dudas y contratar el servicio en una tienda). La información debe estar sincronizada y los procesos deben ser consistentes. (Verhoef et al., 2015).
- **Uso Estratégico del Canal Físico en el Ecosistema Omnicanal:** El canal físico puede desempeñar roles clave como punto de descubrimiento de nuevos productos y servicios, centro de asesoramiento especializado, lugar para resolver problemas complejos o facilitar la adopción de herramientas digitales. (IESE Insight, 2023).
- **Tecnología como Habilitador de la Omnicanalidad:** La implementación de sistemas CRM integrados, plataformas de gestión de la experiencia del cliente (CXM) y herramientas de comunicación unificada son cruciales para garantizar la visibilidad del cliente en todos los canales y facilitar la colaboración entre equipos. (Rigby, 2011).

1.2. Personalización Profunda a Través de Datos y Tecnología:

La personalización va más allá de dirigirse al cliente por su nombre. Implica comprender sus necesidades, preferencias y comportamientos para ofrecer soluciones y experiencias verdaderamente relevantes.

- **Recopilación y Análisis de Datos del Cliente:** La integración de datos provenientes de todos los canales (historial de compras, interacciones en línea, preferencias manifestadas) en una plataforma unificada permitirá crear perfiles de cliente detallados. (Davenport & Harris, 2007).

- **Segmentación y Ofertas Personalizadas:** Utilizar la información recopilada para segmentar a los clientes según sus necesidades y ofrecer promociones, productos y servicios a medida en el canal físico. Los ejecutivos de venta pueden acceder a esta información para adaptar su discurso y recomendaciones. (Wedel & Kannan, 2016).
- **Inteligencia Artificial (IA) para la Personalización:** La implementación de chatbots en quioscos interactivos o asistentes virtuales para los vendedores puede proporcionar información instantánea sobre los clientes, sugerir las mejores ofertas y guiar la conversación de manera personalizada. (Huang & Rust, 2018).

2. Gestión Estratégica del Canal Físico:

La optimización del canal físico requiere una gestión estratégica que considere la ubicación, el formato, el personal y la rentabilidad de cada punto de venta.

- **Empoderamiento y Capacitación del Personal:** Invertir en la capacitación continua del personal en habilidades de venta, servicio al cliente, conocimiento de productos y uso de herramientas tecnológicas. Fomentar una cultura centrada en el cliente y reconocer el desempeño excepcional. (Heskett et al., 1994).

2.1. Transformación Digital del Canal Físico:

La transformación digital, según Westerman et al. (2011), se refiere a la integración de tecnologías emergentes en los procesos de una compañía. Asimismo, la integración de tecnologías digitales en el canal físico no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también enriquece la experiencia del cliente.

- **Realidad Aumentada (RA) y Realidad Virtual (RV):** Explorar el uso de RA para visualizar la instalación de servicios en el hogar o RV para ofrecer experiencias inmersivas de los productos puede generar un mayor engagement y facilitar la toma de decisiones. (Yim et al., 2017).

3. Innovación en el Sector de Telecomunicaciones

La innovación es un factor clave para el éxito en el sector de telecomunicaciones. Las compañías que implementan tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y las redes 5G, pueden ofrecer servicios más eficientes y personalizados, mejorando la experiencia del cliente y optimizando las operaciones. La innovación constante permite a las empresas adaptarse a las cambiantes demandas del mercado y mantener una posición competitiva (Fraguas, 2025).

4. Modelos de Negocio en el Sector de las Telecomunicaciones

El modelo de negocio en telecomunicaciones ha evolucionado hacia la provisión y optimización de la conectividad, aprovechando las tecnologías emergentes para impulsar mejoras operativas y organizacionales (PwC, 2023). Las empresas deben adaptarse a estos cambios para ofrecer servicios que respondan a las nuevas demandas del mercado y mantengan su relevancia competitiva (Oliver Wyman, 2024).

4.1. Modelo de Transformación Comercial (Kotler)

Según el Modelo de Transformación Comercial de Kotler (2017), las empresas deben realizar un proceso de transición de marketing tradicional a marketing digital. Esto implica adaptarse a las nuevas expectativas de los consumidores e implementar tecnologías emergentes para ofrecer productos y servicios que aporten valor.

5. Esquema de Incentivos:

La implementación de un sistema de incentivos para un equipo comercial puede ser una estrategia clave para incrementar las ventas y mejorar la motivación del personal. Los incentivos de ventas son recompensas diseñadas para motivar a los vendedores a alcanzar y superar objetivos específicos, y pueden ser tanto monetarios, como comisiones y bonificaciones, como no monetarios, incluyendo reconocimientos y oportunidades de desarrollo profesional (Alegre, 2024).

Por otro lado, diversas teorías de la motivación respaldan la eficacia de los incentivos en el ámbito de las ventas. En primer lugar, la teoría de la motivación de Maslow propone una jerarquía de necesidades humanas, desde las básicas hasta la autorrealización; en ventas, satisfacer necesidades de seguridad y reconocimiento mediante incentivos puede conducir a un mejor desempeño (Maslow, 1943). En segundo lugar, la teoría de las expectativas de Vroom sugiere que la motivación está influenciada por la expectativa de que el esfuerzo llevará a un rendimiento exitoso y que este será recompensado (Vroom, 1964); un plan de incentivos claro puede fortalecer esta expectativa. Finalmente, la teoría del Refuerzo de Skinner indica que los comportamientos seguidos de recompensas tienden a repetirse (Skinner, 1953); aplicado a ventas, los incentivos actúan como refuerzos positivos que fomentan comportamientos deseados.

6. Estrategia de Diferenciación:

La estrategia de diferenciación permite a las empresas destacar sus productos o servicios mediante atributos únicos y valiosos para los clientes, creando una ventaja competitiva sostenible. Esto puede lograrse a través de la innovación, la calidad superior, el diseño distintivo o la personalización del servicio. En el sector de telecomunicaciones,

la diferenciación es fundamental para atraer y retener clientes en un mercado saturado y competitivo (Inigo, 2023).

MARCO CONTEXTUAL

ETB (Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá) es una empresa pública fundada en 1884 que ofrece servicios de telecomunicaciones en Bogotá. Inicialmente ofreció servicios de telefonía fija, pero en la actualidad posee un amplio portafolio de servicios como internet de alta velocidad, televisión por suscripción, servicios de datos móviles, entre otros.

De esta manera, Bogotá D.C. es una ciudad con casi 8 millones de habitantes y una alta demanda de servicios de internet, siendo un mercado clave para ETB, que cuenta con una robusta infraestructura de fibra óptica en la ciudad. No obstante, enfrenta una competencia feroz, con Claro liderando el segmento residencial según cifras del boletín trimestral del sector TIC del tercer trimestre de 2024 publicado por MinTIC en febrero de 2025. El consumidor bogotano, influenciado por el teletrabajo y el entretenimiento digital, demanda soluciones rápidas y confiables. Aunque los canales digitales predominan, los físicos ofrecen una oportunidad para conectar con segmentos como hogares de estrato medio que prefieren atención personalizada, siempre que se modernicen con un enfoque innovador.

Por lo tanto, para asegurar la pertinencia y viabilidad de las estrategias propuestas, es crucial comprender el entorno en el que opera ETB en la ciudad de Bogotá, a partir de un análisis PESTEL que evalúa factores externos clave:

Político: ETB, propiedad mayoritaria del Distrito Capital, se beneficia de políticas como el Plan Nacional de Conectividad 2022-2026 (MinTIC, 2025), que promueven la conectividad. No obstante, su carácter público impone regulaciones estrictas y expectativas sociales, limitando su agilidad en la toma de decisiones frente a competidores privados como Claro, Movistar o Tigo.

Económico: Bogotá muestra un crecimiento económico moderado, pero la alta competencia en telecomunicaciones presiona los márgenes de ETB. Los hogares de estrato medio, su público clave, tienen poder adquisitivo para internet, aunque priorizan precios bajos y valor agregado (Semana, 2025). Los canales físicos deben ofrecer propuestas personalizadas para destacar sin comprometer rentabilidad.

Social: El aumento del teletrabajo y el consumo de streaming han incrementado la demanda de internet confiable (MinTIC, 2025). Aunque el 70% de los hogares valora la conectividad, solo el 40% distingue entre proveedores. Los canales físicos pueden fortalecer la confianza, especialmente en adultos mayores y familias que prefieren atención personalizada.

Tecnológico: El despliegue de 5G y el auge del IoT (Semana, 2025) elevan las expectativas de los clientes. ETB debe capacitar a su personal para promocionar estas innovaciones en canales físicos, compitiendo con plataformas digitales de rivales que ya integran tecnologías avanzadas en sus ofertas.

Ambiental: La sostenibilidad es prioridad en Bogotá. Digitalizar los canales físicos alinea a ETB con regulaciones urbanas de gestión de residuos (MinTIC, 2025), mejorando su imagen y reduciendo costos.

Legal: La Ley 1341 de 2009 y sus actualizaciones exigen calidad y transparencia en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). La condición pública de ETB le favorece en licitaciones, pero requiere cumplir rigurosamente las normativas para evitar sanciones.

Adicionalmente, se presenta un análisis del mesoentorno de ETB, enfocándose en los factores del entorno intermedio que afectan su competitividad y desempeño en el sector de telecomunicaciones en Bogotá y sus alrededores. El análisis abarca los siguientes factores:

- **Proveedores:** Existe una dependencia moderada de proveedores globales y el acceso regulado al espectro, lo que implica riesgos que pueden ser mitigados por alianzas locales y el respaldo distrital y estatal.
- **Clientes:** Los clientes residenciales y empresariales en Bogotá son sensibles al precio y calidad del servicio, presentando una baja fidelidad y exigiendo un valor agregado constantemente.
- **Competidores:** En Bogotá existe una rivalidad intensa con Claro, Tigo y Movistar; por lo que, ETB se enfrenta a un oligopolio emergente, pero tiene como ventaja que su red de fibra óptica es la más grande de la ciudad, lamentablemente esta se encuentra subutilizada.
- **Reguladores:** El sector de las telecomunicaciones en Colombia se encuentra regulado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), lo que impacta el sector con

regulaciones mixtas, mientras que la crisis financiera de la compañía plantea nuevos retos y oportunidades de transformación.

En resumen, este marco conceptual y contextual proporciona una base sólida para la consultoría, permitiendo el desarrollo de estrategias innovadoras y adaptadas a la realidad del mercado de telecomunicaciones en Bogotá.

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSULTORÍA

La consultoría utilizó un enfoque de investigación mixto convergente, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, permitiendo comparar resultados para obtener una comprensión más completa y profunda de la problemática estudiada; siendo adecuado para investigaciones relacionadas con el marketing de servicios (Creswell & Plano Clark, 2018).

En ese sentido, los datos cuantitativos y cualitativos fueron recolectados de manera paralela, analizados por separado y posteriormente integrados para contrastar, complementar y validar los hallazgos.

En la fase cuantitativa, se aplicó una encuesta estructurada para medir de forma objetiva las variables objeto de estudio (descritas más adelante en esta misma sección). Los resultados fueron procesados mediante análisis descriptivo (frecuencias y porcentajes), identificando tendencias predominantes y niveles de percepción.

De manera simultánea, en la fase cualitativa se incluyeron preguntas abiertas dentro de la encuesta, orientadas a captar percepciones, experiencias y explicaciones subjetivas. Estas respuestas fueron sometidas a un proceso de análisis, identificando y agrupando ideas recurrentes en categorías relacionadas con las variables objeto de estudio.

La integración y triangulación de los datos se realizó en la etapa de interpretación, comparando:

- Coincidencias entre tendencias estadísticas y narrativas abiertas.
- Divergencias entre la percepción de supervisores y asesores.
- Factores cualitativos que justificaban resultados cuantitativos críticos.

Por ejemplo, los resultados cuantitativos evidenciaron niveles medios de motivación asociados a incentivos económicos; esta tendencia fue reforzada cualitativamente por comentarios que señalaban falta de claridad en los criterios de asignación y retrasos en pagos. De esta forma, los datos cualitativos no solo validaron los hallazgos numéricos, sino que aportaron profundidad explicativa sobre sus causas estructurales.

Por ende, esta triangulación permitió aumentar la validez interna del estudio, al contrastar múltiples fuentes de información dentro del mismo fenómeno organizacional, reduciendo sesgos y fortaleciendo la robustez de las conclusiones estratégicas.

Adicionalmente, según Hernández et al. (2014), Hernández et al. (2017), Hernández y Mendoza (2018), la investigación se clasifica de la siguiente manera:

- Según su propósito, se clasifica como aplicada debido a que se busca lograr un objetivo concreto a partir de un estudio que permita desarrollar una estrategia para ponerla en práctica en la vida real, es decir, se busca solucionar un problema más no ampliar la información que se tiene sobre este.
- Según su profundidad, se puede clasificar como exploratoria debido a que se busca realizar un primer acercamiento que permita explicar la problemática; identificando oportunidades de mejora en los canales físicos de venta de ETB. Asimismo, se puede clasificar como descriptiva dado que se enfoca en detallar la problemática mediante la búsqueda de información y el análisis de la realidad.
- Según la fuente de datos, se puede clasificar como primaria dado que se busca recopilar datos nuevos, obtenidos específicamente para el análisis del objeto de estudio. También, se puede clasificar como secundaria dado que se tiene

planeado utilizar información y datos ya existentes, los cuales fueron obtenidos previamente por otros individuos e instituciones; logrando una visión integral.

- Según el tipo de inferencia, se puede clasificar como deductiva dado que se estudia la problemática desde lo general para luego llegar a lo específico.
- Según su temporalidad, se puede clasificar como transversal debido a que el estudio de la problemática se realiza en un momento determinado o en el transcurso de un periodo corto de tiempo, además las variables del mismo permanecen constantes.

La población objeto de diagnóstico fue el equipo comercial de ETB (Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá), específicamente aquellos colaboradores que se desempeñaban en la venta de servicios de telecomunicaciones a nivel residencial de forma presencial. Esta población incluye los asesores comerciales externos, los cuales interactúan directamente con los clientes potenciales en sus domicilios, teniendo un impacto directo en los indicadores de ventas de la compañía. Asimismo, se encuentran los supervisores técnicos que se aseguran del cumplimiento de las metas mensuales de los asesores comerciales también conocidos como “dealers”, a quienes se les suministra la información necesaria de los servicios y la capacidad instalada (cobertura) en Bogotá para que puedan desempeñarse adecuadamente, priorizando los clientes potenciales.

Para efectos del presente estudio se trabajó con una muestra representativa seleccionada a conveniencia por el equipo consultor, compuesta por 10 supervisores técnicos y 50 asesores comerciales externos de ETB. A partir de la cual se realizó un diagnóstico preliminar sobre la percepción y motivación de los “dealers”, así como las brechas (dificultades) y oportunidades de mejora que estos han identificado en relación con su desempeño en el área comercial; también fue posible evaluar el impacto que tendría la

implementación de un esquema de incentivos orientado al incremento de las ventas residenciales y la fidelización de clientes potenciales por parte de los “dealers”.

De igual forma, se definieron las siguientes variables de estudio, orientadas a identificar factores determinantes en el desempeño del equipo comercial de ETB:

- **Percepción de la implementación de un esquema de incentivos:** Mide la satisfacción y preferencias de los “dealers” frente a la implementación de un esquema de incentivos diseñado para estimular y recompensar el buen desempeño del equipo comercial, a través de reconocimientos económicos, no económicos o mixtos; lo que impacta directamente la efectividad de las ventas.
- **Desempeño de los asesores comerciales:** Mide el nivel de cumplimiento de las metas establecidas por la compañía en términos de ventas a los asesores comerciales, lo que permite determinar la necesidad de capacitación del equipo.
- **Motivación laboral:** Mide el grado de compromiso, entusiasmo y disposición del colaborador hacia el logro de las metas organizacionales. Esto impacta directamente el desempeño de los colaboradores y la efectividad de las ventas.
- **Tendencias del mercado:** Identifica tendencias emergentes en el sector de telecomunicaciones que influyen en la demanda de servicios, lo que permite identificar oportunidades de innovación y diferenciación, optimizando los canales físicos de venta captando una mayor cantidad de clientes.
- **Barreras operativas:** Identifica obstáculos y oportunidades de mejora relacionadas con los procesos y herramientas utilizadas por el área comercial, guiando la optimización de procesos.

En cuanto a los instrumentos de análisis externo, se utilizaron los siguientes:

- **Análisis PESTEL:** Este instrumento desarrollado previamente, permite identificar y analizar factores externos que pueden afectar el desempeño de ETB, que, al ser una empresa de carácter público en el sector de las telecomunicaciones, está expuesta constantemente a variaciones asociadas a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; lo que permite anticipar riesgos e identificar oportunidades. Por consiguiente, este análisis facilita el entendimiento del contexto actual en el que opera ETB y orienta la toma de decisiones estratégicas.
- **Análisis de las 5 Fuerzas de Porter:** Este modelo permite analizar la dinámica competitiva del sector de telecomunicaciones en Bogotá, del cual forma parte ETB. A partir del estudio de los siguientes elementos:
 1. Amenaza de nuevos entrantes
 2. Poder de negociación de los proveedores
 3. Poder de negociación de los clientes
 4. Amenaza de productos sustitutos
 5. Rivalidad entre competidores
- **Benchmarking competitivo:** Esta herramienta permite identificar oportunidades de mejora asociadas con aspectos específicos de ETB, a partir de un análisis comparativo con sus competidores directos, los cuales son: Claro, Movistar y Tigo. De igual forma, los aspectos a evaluar son los siguientes: presencia física, uso de tecnología en ventas, esquema de incentivos, capacitación del equipo comercial y propuesta de valor presencial.

Por otro lado, como instrumento de análisis interno se definió una encuesta estructurada dirigida tanto a los asesores comerciales externos (dealers) subcontratados por ETB en la ciudad de Bogotá, como a los supervisores técnicos de los mismos. Esta tenía como propósito obtener información que permita comprender la percepción que tiene el equipo de ventas sobre el modelo comercial implementado por ETB, a partir de preguntas abiertas y preguntas cerradas (escala de Likert). También, es importante resaltar que la encuesta incluye ítems demográficos, que su aplicación fue virtual, que es de carácter anónimo y que fue remitida a ETB donde se obtuvo la validación correspondiente.

La encuesta fue realizada mediante Microsoft Forms y consta de 3 secciones, cada una con las siguientes preguntas:

- **Sección de Información General:**

1. Indique su edad: (Abierta)
2. Seleccione su género: (Cerrada)
3. Seleccione su nivel de escolaridad: (Cerrada)
4. Indique los años de experiencia que tiene en el sector comercial: (Abierta)
5. Seleccione el rol que desempeña en el equipo comercial de ETB: (Cerrada)

- **Sección orientada a Supervisores Técnicos de Ventas:**

6. ¿Considera que los incentivos que proporciona ETB a los asesores comerciales externos son adecuados? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
7. ¿Considera que los asesores comerciales externos se sienten motivados por los incentivos económicos que ofrece la empresa? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)

8. ¿Considera que los incentivos se asignan de manera justa y transparente?
(Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
9. ¿Considera los incentivos no económicos (reconocimientos, diplomas, eventos) son importantes para los asesores comerciales externos? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
10. ¿Considera que un buen acompañamiento por parte de los líderes (supervisores técnicos) de los asesores comerciales externos influye en el cumplimiento de sus metas comerciales? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
11. ¿Considera que ETB proporciona programas de capacitación adecuados que le permiten al equipo comercial tener un mejor desempeño? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
12. ¿Considera que ETB proporciona las herramientas tecnológicas adecuadas para que los asesores comerciales externos tengan un mejor desempeño? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
13. ¿Considera que los productos y servicios ofertados por ETB poseen características que los diferencian de manera positiva con respecto a los que son ofertados por la competencia? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
14. ¿Considera que el ambiente laboral entre sus subordinados, compañeros y superiores es positivo? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
15. Desde su perspectiva, indique qué oportunidades de mejora ha identificado para ETB que puedan contribuir al cumplimiento de las metas comerciales: (abierta)

- **Sección orientada a Asesores Comerciales Externos:**

16. ¿Considera que los incentivos que proporciona ETB son adecuados para su rol de asesor comercial? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
17. ¿Se siente motivado por los incentivos económicos que ofrece la empresa? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
18. ¿Considera que los incentivos se asignan de manera justa y transparente? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
19. ¿Los incentivos no económicos (reconocimientos, diplomas, eventos) son importantes para usted? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
20. ¿Considera que recibe un buen acompañamiento por parte de su líder (supervisor técnico) para el cumplimiento de sus metas comerciales? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
21. ¿Considera que ETB proporciona programas de capacitación adecuados que le permiten tener un mejor desempeño como asesor comercial? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
22. ¿Considera que ETB proporciona las herramientas tecnológicas adecuadas para tener un mejor desempeño como asesor comercial? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
23. ¿Considera que los productos y servicios ofertados por ETB poseen características que los diferencian de manera positiva con respecto a los que

- son ofertados por la competencia? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
24. ¿Considera que el ambiente laboral entre sus compañeros y superiores es positivo? (Califique de 1 a 5. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)
25. Desde su perspectiva, indique qué oportunidades de mejora ha identificado para ETB que puedan contribuir al cumplimiento de sus metas comerciales: (abierta)

En relación con la validación de los instrumentos externos e internos propuestos anteriormente, se tomó la decisión de compartirlos preliminarmente con Mauricio Andrés García Beltrán quien es el Director de Ventas Presenciales de ETB, con el fin de obtener su retroalimentación sobre estos antes de realizar su respectiva aplicación, haciendo énfasis en aquellos que son de carácter interno. Esto con el propósito de asegurar que los instrumentos aplicados fueran convenientes para analizar y comprender el entorno en que opera ETB y las dinámicas del canal físico de ventas, en la actualidad; obteniendo el feedback y la autorización correspondiente para su socialización y aplicación con cada uno de los actores definidos previamente. Adicionalmente, en caso de que fuera necesario realizar ajustes derivados de esta validación, estos fueron atendidos de forma oportuna antes de la aplicación de los instrumentos en campo, logrando un diagnóstico más preciso que fue útil para la toma de decisiones estratégicas y proponer la solución del problema.

Finalmente, se presenta la ficha técnica de la encuesta mencionada (ver Tabla 1):

Tabla 1. Ficha técnica del instrumento de análisis interno

Ficha técnica instrumento de análisis interno	
Característica	Descripción
Título	Percepción sobre el modelo comercial de ETB
Objetivo	Obtener información que permita comprender la percepción que tienen los integrantes del equipo comercial de ETB dedicado a las ventas presenciales sobre el modelo comercial implementado por ETB.
Periodo de Recolección Datos	De Mayo a Junio de 2025
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia
Cargo Personas Encuestadas	Asesores Comerciales Externos Supervisores Técnicos
Población	Equipo Comercial ETB - Ventas Presenciales
Muestra	50 Asesores Comerciales Externos 10 Supervisores Técnicos
Nivel de Confianza	95%
Grado de Precisión	5%
Medio de Recolección de Datos	Encuesta Online

Nota. Características metodológicas del instrumento de recolección de información, aplicado al equipo comercial de ETB.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico relacionados con los instrumentos de análisis externo, enfocados en los factores exógenos:

- El Análisis PESTEL revela un entorno mixto para ETB. Políticamente, el respaldo estatal es una ventaja, pero los trámites burocráticos podrían retrasar adaptaciones y transformaciones rápidas, cruciales en un mercado dinámico. Económicamente, la presión competitiva y la sensibilidad del cliente respecto al precio exigen estrategias de diferenciación, como canales de atención optimizados, aunque la demanda sostenida ofrece oportunidades. Socialmente, los cambios en los hábitos de vida de la población (streaming, gaming, teletrabajo) favorecen a ETB, si logra capitalizar la atención presencial, especialmente en segmentos como el del adulto mayor. Tecnológicamente, la adopción de redes 5G e IoT (Internet de las Cosas) es una oportunidad para innovar, pero requiere inversión inmediata para no quedar rezagado frente a otros competidores. Ambientalmente, la digitalización refuerza la sostenibilidad, un diferenciador en un mercado consciente de estos temas. Legalmente, el cumplimiento normativo protege a ETB, pero podría limitar su flexibilidad operativa.
- El Análisis de las 5 Fuerzas de Porter presenta los siguientes hallazgos:
 1. **Amenaza de nuevos entrantes:** Moderada, debido a que las altas inversiones en infraestructura, regulaciones gubernamentales y economías de escala protegen a ETB de nuevos competidores, pero startups como Starlink podrían encontrar nuevos nichos de mercado, aumentando la competencia.

2. **Poder de negociación de los proveedores:** Puede variar de bajo a moderado debido a que ETB depende de proveedores globales y del acceso al espectro radioeléctrico regulado por el gobierno nacional, pero el respaldo estatal y la infraestructura propia de ETB puede reducir esta dependencia.
3. **Poder de negociación de los clientes:** Alto, debido a las múltiples opciones de operadores de servicios que pueden elegir los clientes, que se caracterizan por presentar una baja fidelidad y priorizar la relación costo-beneficio; otorgándole un mayor poder de negociación, exigiendo precios bajos y mejores servicios.
4. **Amenaza de productos sustitutos:** Puede variar de moderada a alta, debido al desarrollo de alternativas de acceso a internet. No obstante, la fibra óptica de ETB ofrece una serie de ventajas notables, disminuyendo el impacto a corto plazo. Caso contrario de sus canales físicos que requieren mejoras constantes.
5. **Rivalidad entre competidores:** Muy alta, debido a la saturación del mercado y la presencia de múltiples operadores de servicios en el sector, promoviendo una competencia constante en términos de precios, innovación y calidad del servicio, desafiando a ETB a diferenciarse de los demás operadores.

- El Benchmarking Competitivo permite evidenciar las siguientes diferencias:

Tabla 2. Benchmarking competitivo ETB

Aspecto Evaluado	ETB	Claro	Tigo	Movistar
Participación de Mercado (Internet Residencial en Bogotá)	23-25% en banda ancha fija en Bogotá; enfoque en fibra óptica local con 562K conexiones.	Líder nacional con 44-45% en accesos fijos y móviles; dominante en internet residencial.	18-20% pre-fusión; expansión en fibra fija.	17-23% pre-fusión; fuerte en bundles con TV. Post-fusión Tigo-Movistar: 41% combinado.

Satisfacción del Cliente (Experiencia de Red)	Alta en velocidad fija (~200-300 Mbps promedio); brechas en móvil. Mejor latencia, con 6,67 ms	Ganador en experiencia general; mejor en velocidad de descarga (19.3 Mbps) y cobertura (8.3/10).	Fuerte en disponibilidad y 5G (274 Mbps). Post-fusión: Mejora esperada en calidad.	Líder en 5G (350 Mbps); fuerte en uploads y video. Primera en ganar métricas 5G.
Precios de Planes Residenciales (Internet Fibra Básico)	Planes desde \$80.430/mes por 200-300 Mbps; ARPU alto.	Planes desde \$89,900/mes por 500 Mbps.	Planes desde \$84.900/mes por 500 Mbps.	Planes desde \$75.992/mes x 6 meses (luego \$94.990) por 900 Mbps.
Cobertura de Red (Fibra Óptica en Bogotá)	80-85% cobertura en Bogotá; 1.3M hogares pasados con fibra, 562K usuarios.	Expansión agresiva: >125,402 km fibra nacional; 18% cobertura 5G en ciudades clave.	Cobertura nacional vía RAN sharing con Movistar; expansión en 900 municipios. Post-fusión: Mejora en fibra.	Fuerte en fibra fija (3.28M conexiones nacionales); 10% tráfico en 5G.
Innovación y Servicios Digitales	Transición a 'techco': Foco en ciberseguridad, nube, gaming; innovación en inclusión digital y soluciones públicas.	Líder en 5G (2,200 estaciones, 5M usuarios); servicios B2B como redes privadas, edge computing.	Integración post-fusión: APIs antifraude; expansión rural, 5G.	5G y bundles digitales; APIs para identidad. Post-fusión: Eficacias en 5G/fibra.
Capacitación e Incentivos al Equipo Comercial	Programas internos; subcontratación parcial; brechas en motivación.	Capacitación continua; incentivos escalonados; benchmarking sectorial.	Enfoque en liderazgo y coaching; incentivos no económicos. Post-fusión: Optimización.	Programas mixtos; énfasis en omnicanalidad.
Sostenibilidad Financiera	Inversión en fibra; ROI moderado por competencia; pérdidas \$89,000M 2024, foco en eficiencia.	Fuerte ROI; \$1.1B inversión 2025; CAGR 2.5% ingresos.	Post-fusión: Eficiencia operativa; sostenibilidad financiera.	Consolidación para ROI; venta a Millicom. Post-fusión: Mayor escala.

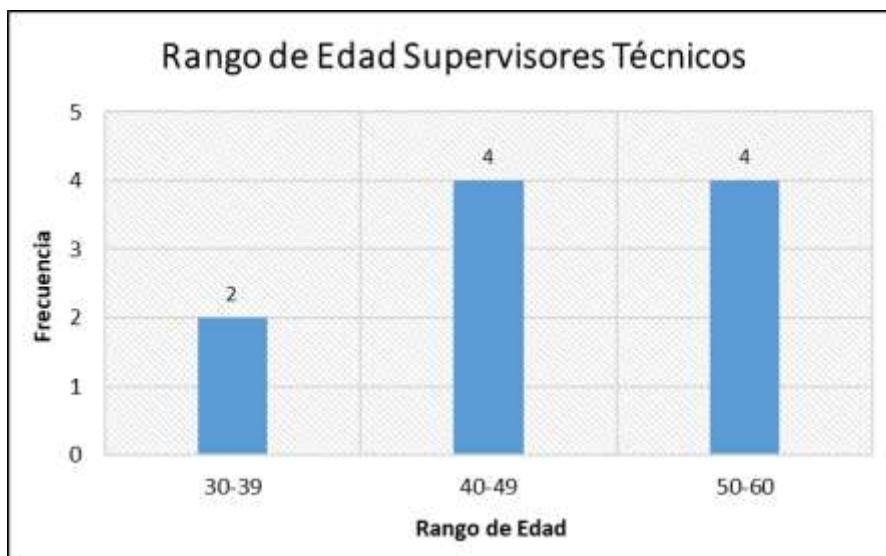
Nota. Análisis comparativo de ETB con sus principales competidores en el mercado residencial de telecomunicaciones en Bogotá D.C., enfocado en aspectos estratégicos

clave. Se integraron datos de (MinTIC, 2026), (CRC, 2026), (Lorduy, 2026), (Murillo Herrera, 2025), (Bapty, 2025), (Gonzalez, 2025), (Suárez Bernal, 2025) y (Fitch Ratings, 2025).

Si bien es cierto que ETB mantiene una posición sólida en cobertura de fibra óptica en Bogotá. El análisis (ver Tabla 2) evidencia un mercado altamente concentrado (duopolio), con liderazgo de operadores nacionales de gran escala y una transición acelerada hacia la fibra óptica y las redes 5G. La presión competitiva en precios y paquetes convergentes obliga a ETB a fortalecer su estrategia comercial, especialmente en su canal presencial, mediante diferenciación basada en calidad de servicio, eficiencia operativa y posicionamiento en su principal mercado geográfico. Asimismo, los datos sustentan la necesidad de optimizar el desempeño comercial como mecanismo para sostener participación en un entorno de alta competencia tecnológica y económica.

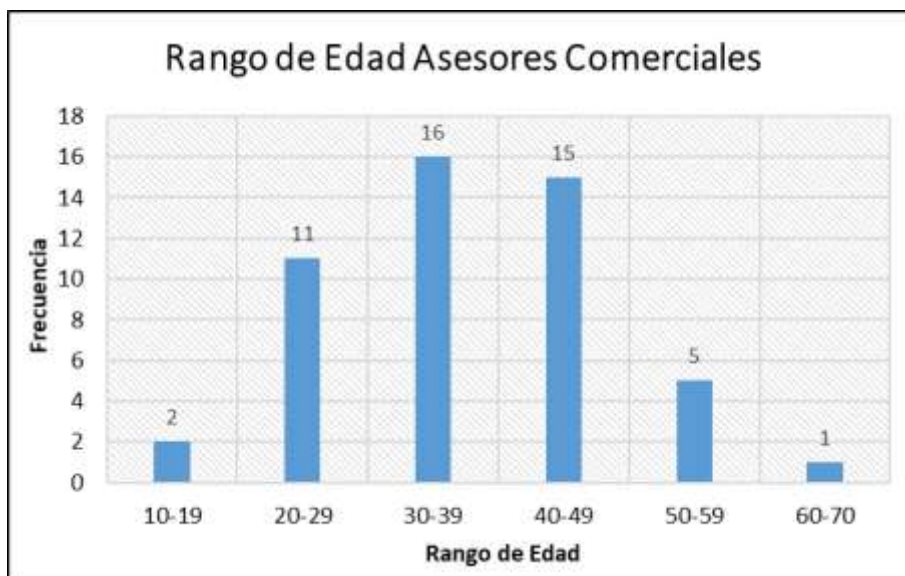
Por otro lado, se presentan los resultados del diagnóstico asociados con la aplicación del instrumento de análisis interno, enfocado en aspectos del equipo comercial de ETB:

Figura 2. Rango de Edad Supervisores Técnicos



Nota: Distribución etaria de los supervisores técnicos encuestados.

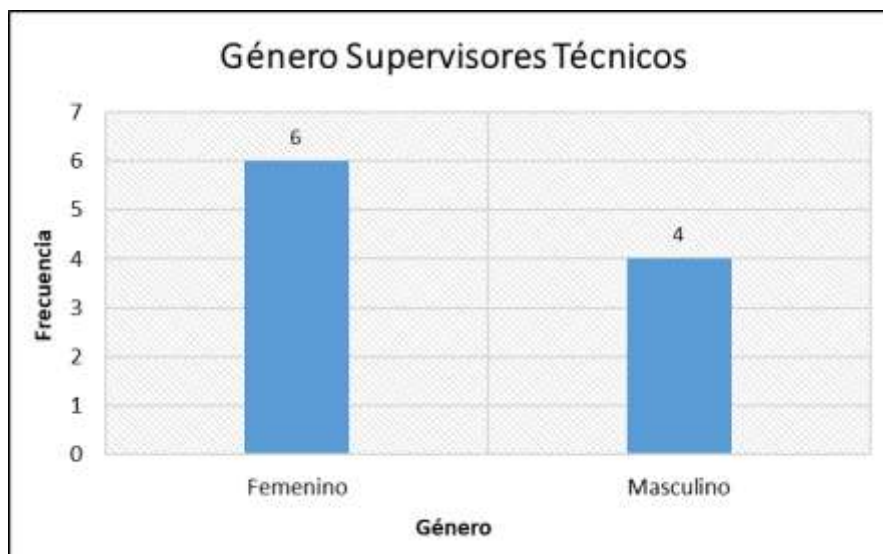
Figura 3. Rango de Edad Asesores Comerciales



Nota. Distribución etaria de los asesores comerciales externos encuestados.

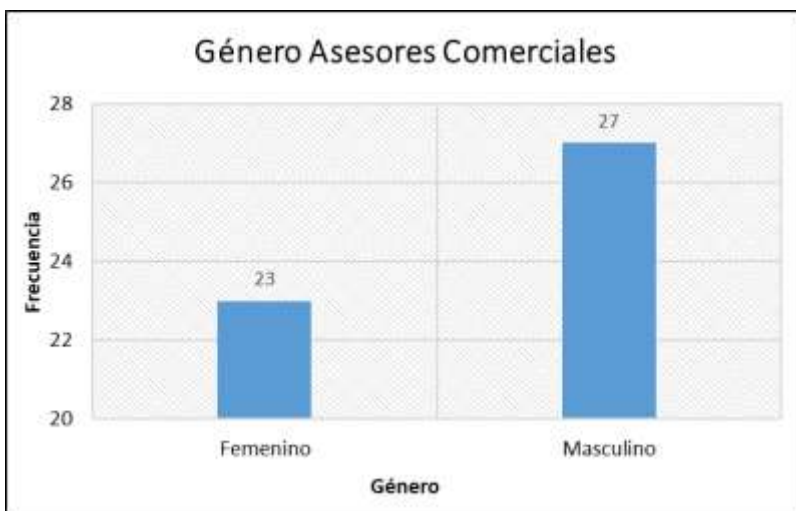
La diferencia de edad entre asesores (más jóvenes) y supervisores (mayoritariamente maduros) sugiere una estructura jerárquica donde la experiencia guía a una fuerza laboral más joven, potencialmente adaptable a nuevas tendencias (ver Figura 2 y 3).

Figura 4. Género Supervisores Técnicos



Nota: Distribución por género de los supervisores técnicos encuestados.

Figura 5. Género Asesores Comerciales



Nota. Distribución por género de los asesores comerciales externos encuestados.

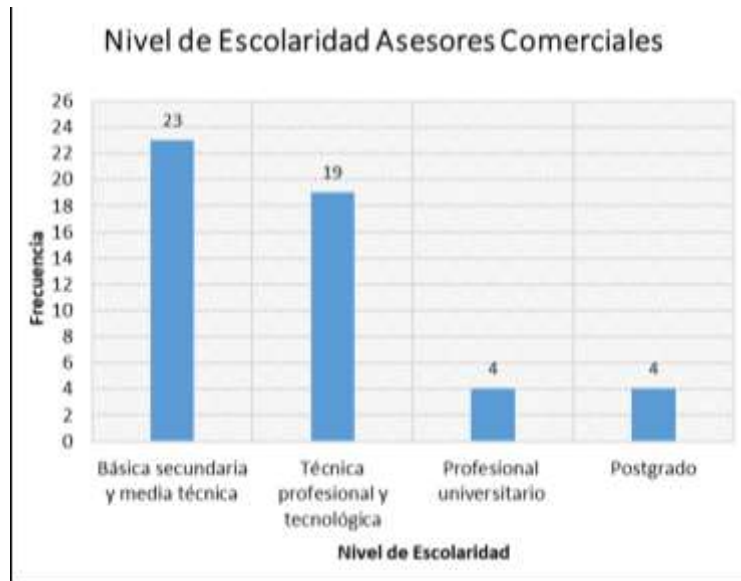
La mayor proporción de mujeres en supervisión (60% vs. 46% en asesores) podría reflejar una estrategia de empoderamiento o una mayor retención de mujeres en roles de mayor experiencia y conocimientos, aunque la paridad en asesores indica inclusión en la base operativa (ver Figura 4 y 5).

Figura 6. Nivel de Escolaridad Supervisores Técnicos



Nota. Nivel de formación académica de los supervisores técnicos encuestados.

Figura 7. Nivel de Escolaridad Asesores Comerciales



Nota. Nivel de formación académica de los asesores comerciales externos encuestados.

La diferencia en escolaridad (84% básico/técnico en asesores vs. 80% técnico/superior en supervisores) refleja una estructura donde los supervisores tienen mayor capacitación, posiblemente para manejar estrategias y capacitar al equipo, mientras los asesores se enfocan en ejecución operativa (ver Figura 6 y 7).

Figura 8. Años de Experiencia Supervisores Técnicos



Nota. Experiencia laboral acumulada en el sector comercial por parte de los supervisores técnicos encuestados.

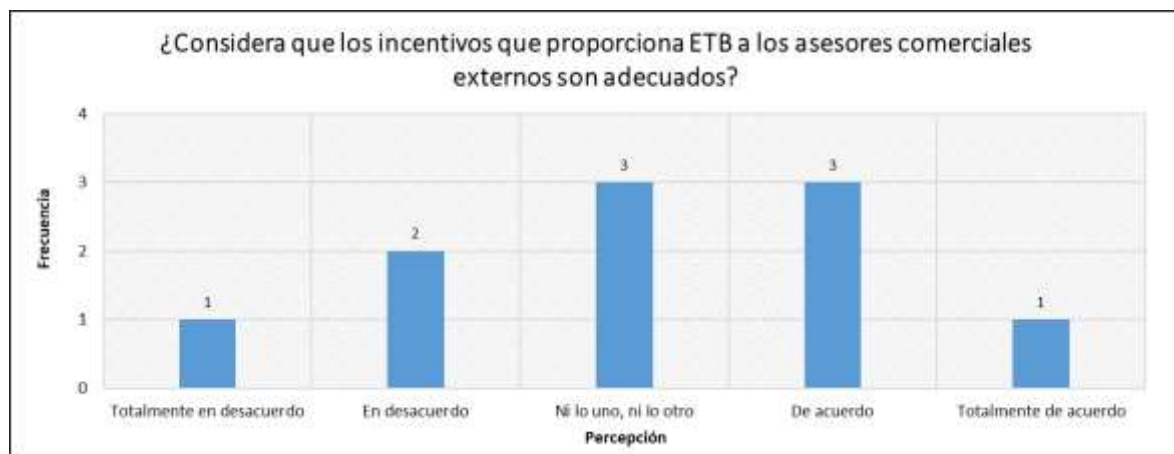
Figura 9. Años de Experiencia Asesores Comerciales



Nota. Experiencia laboral acumulada en el sector comercial por parte de los asesores comerciales externos encuestados.

La mayor experiencia de los supervisores (70% con más de 15 años vs. 14% en asesores) sugiere que ETB confía en el personal veterano para liderar, mientras que los asesores combinan experiencia media con nuevos talentos, lo que podría facilitar la adaptación a cambios, pero también generar brechas generacionales (ver Figura 8 y 9).

Figura 10. Resultados Pregunta N°6 Supervisores Técnicos



Nota. Percepción de los supervisores técnicos sobre los incentivos otorgados por ETB a los asesores comerciales externos.

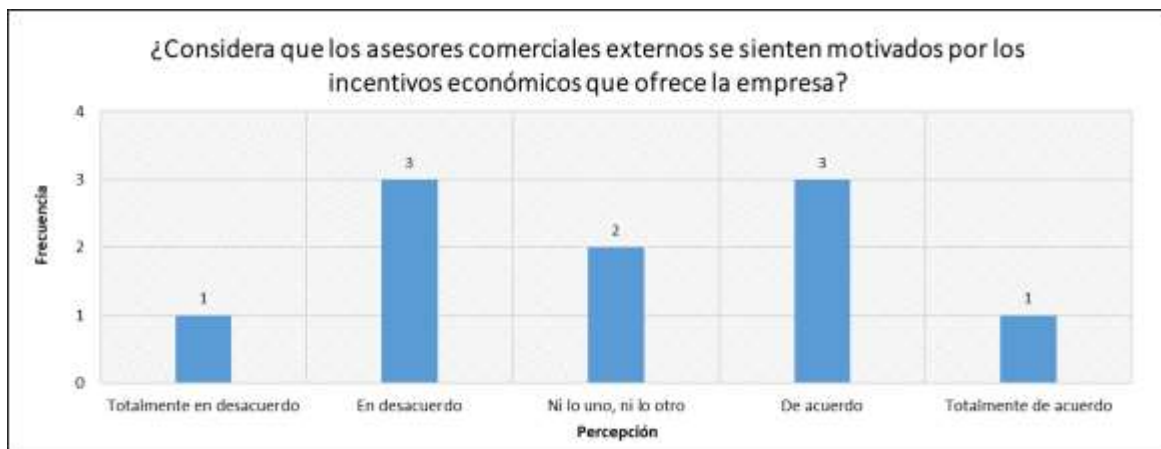
Figura 11. Resultados Pregunta N°16 Asesores Comerciales



Nota. Percepción de los asesores comerciales externos respecto a los incentivos otorgados por ETB.

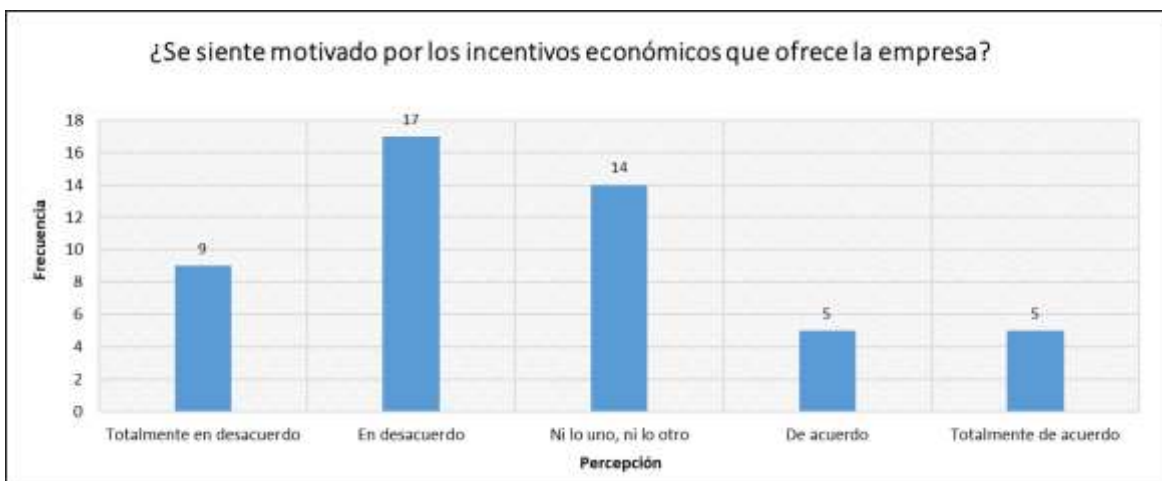
Esquema de incentivos: Solo el 24% (12 de 50) de los asesores y el 40% (4 de 10) de los supervisores califican los incentivos como "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" (4-5), mientras que el 48% (24 de 50) de asesores y el 30% (3 de 10) los considera "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo" (1-2). Esto indica una percepción general de insatisfacción con los incentivos actuales (ver Figura 10 y 11).

Figura 12. Resultados Pregunta N°7 Supervisores Técnicos



Nota. Percepción de los supervisores técnicos respecto al nivel de motivación que generan los incentivos económicos de ETB ofrecidos a los asesores comerciales externos.

Figura 13. Resultados Pregunta N°17 Asesores Comerciales



Nota. Nivel de motivación percibido por los asesores comerciales externos frente a los incentivos económicos otorgados por ETB.

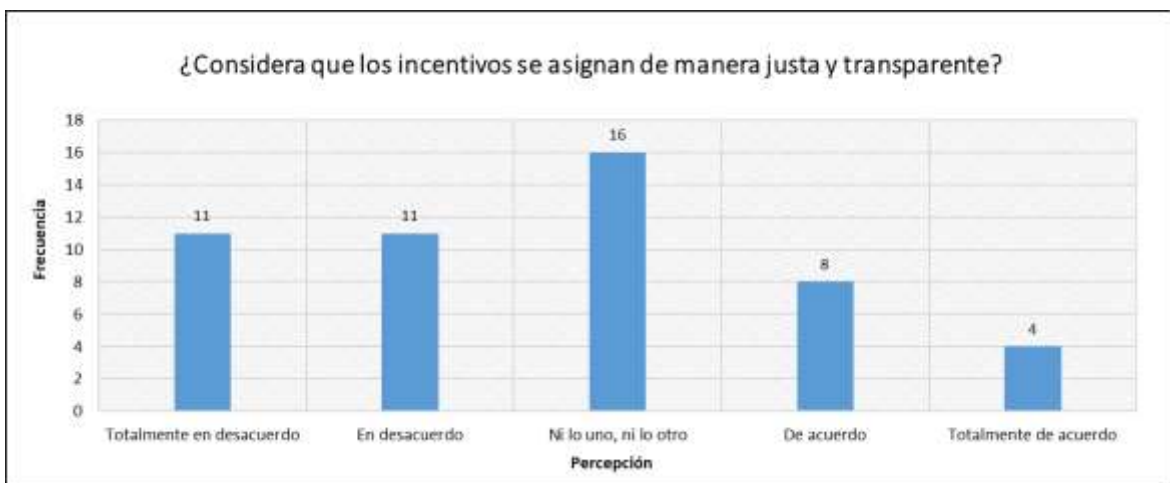
Motivación económica: Un 52% (26 de 50) de asesores y el 40% (4 de 10) de supervisores califican la motivación por incentivos económicos como baja (1-2), sugiriendo que los bonos y comisiones no están alineados con las expectativas ni motivan el esfuerzo (ver Figura 12 y 13).

Figura 14. Resultados Pregunta N°8 Supervisores Técnicos



Nota. Percepción de los supervisores técnicos sobre la transparencia en la asignación de incentivos dentro de ETB.

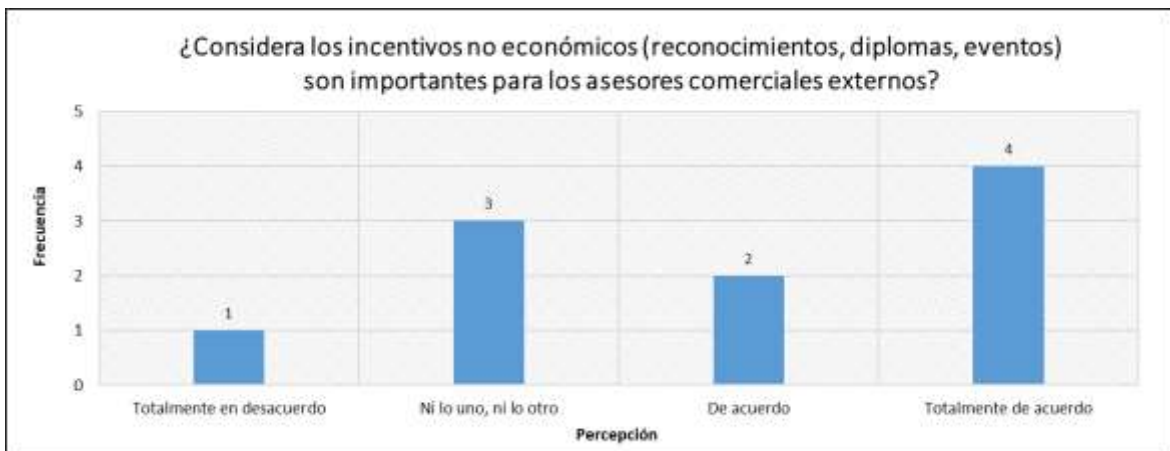
Figura 15. Resultados Pregunta N°18 Asesores Comerciales



Nota. Percepción de los asesores comerciales externos sobre la transparencia en la asignación de incentivos dentro de ETB.

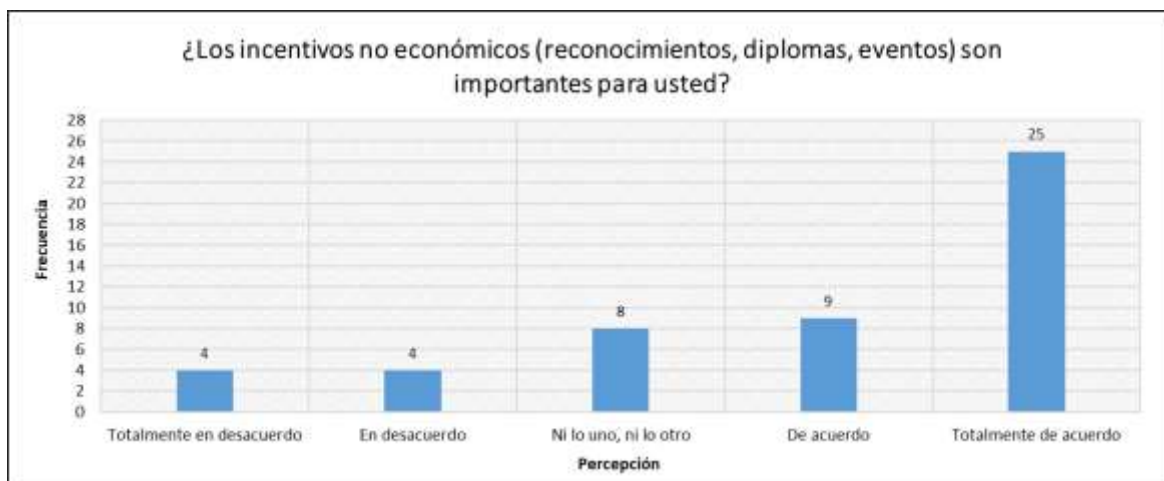
Justicia y transparencia: El 44% (22 de 50) de asesores y el 40% (4 de 10) de supervisores perciben falta de transparencia (1-2), destacando que las asignaciones de incentivos no son equitativas ni claras (ver Figura 14 y 15).

Figura 16. Resultados Pregunta N°9 Supervisores Técnicos



Nota. Percepción de los supervisores técnicos sobre la importancia de los incentivos no económicos para los asesores comerciales externos.

Figura 17. Resultados Pregunta N°19 Asesores Comerciales



Nota. Percepción de los asesores comerciales externos sobre la importancia de los incentivos no económicos.

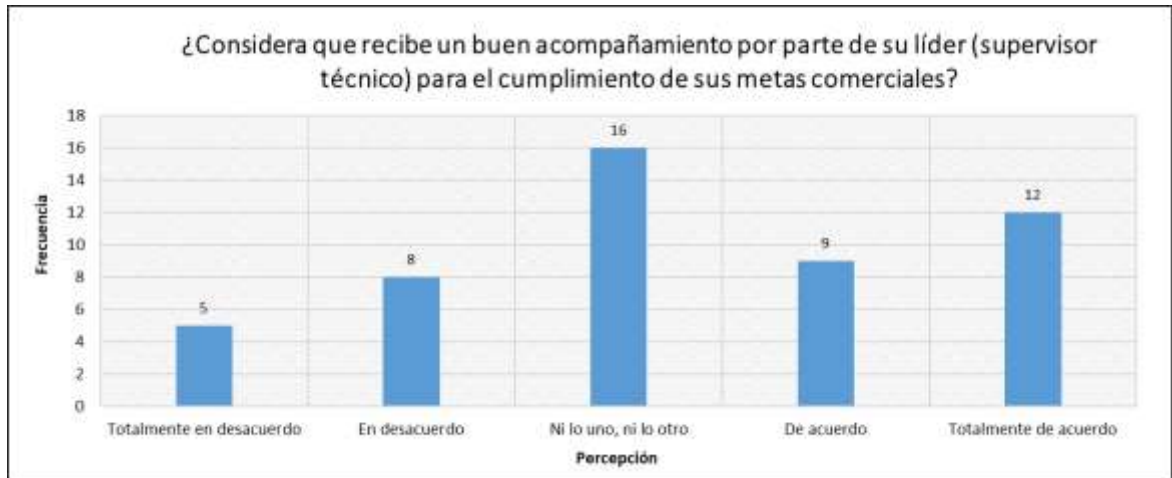
Incentivos no económicos: A pesar de la insatisfacción con lo económico, el 68% (34 de 50) de asesores y el 60% (6 de 10) de supervisores valoran los incentivos no económicos (reconocimientos, eventos) como importantes (4-5), indicando potencial para mejorar la motivación mediante alternativas no monetarias (ver Figura 16 y 17).

Figura 18. Resultados Pregunta N°10 Supervisores Técnicos



Nota. Percepción de los supervisores técnicos sobre la calidad del acompañamiento brindado a los asesores comerciales externos en el cumplimiento de metas comerciales.

Figura 19. Resultados Pregunta N°20 Asesores Comerciales



Nota. Percepción de los asesores comerciales externos sobre la calidad del acompañamiento recibido por parte de los supervisores técnicos en el cumplimiento de metas comerciales.

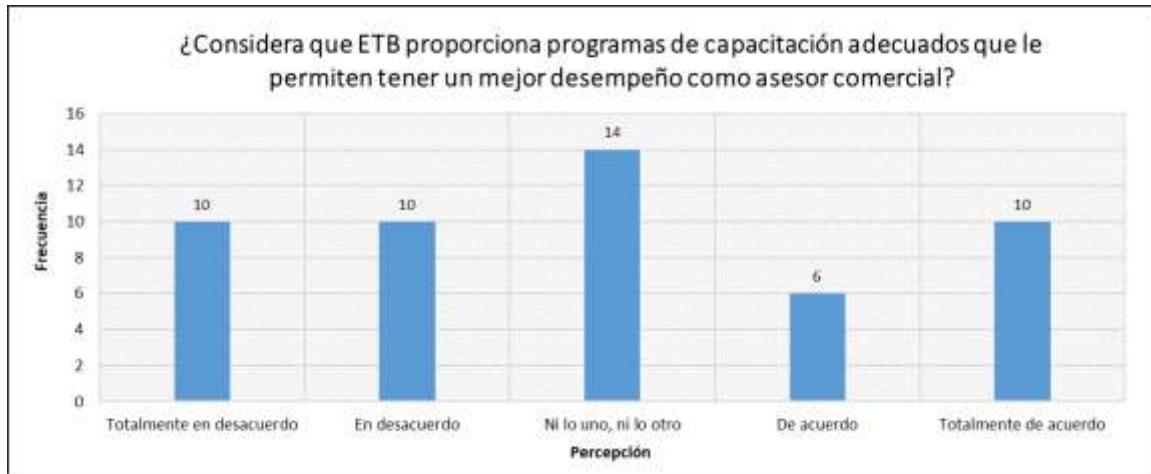
Acompañamiento: El 42% (21 de 50) de asesores y el 80% (8 de 10) de supervisores valoran positivamente el acompañamiento de líderes (4-5), lo que deja en evidencia una oportunidad de mejora en el acompañamiento que reciben los dealers, impactando el cumplimiento de sus metas (ver Figura 18 y 19).

Figura 20. Resultados Pregunta N°11 Supervisores Técnicos



Nota. Percepción de los supervisores técnicos sobre la pertinencia y suficiencia de los programas de capacitación proporcionados por ETB al equipo comercial.

Figura 21. Resultados Pregunta N°21 Asesores Comerciales



Nota. Percepción de los asesores comerciales externos sobre la pertinencia y suficiencia de los programas de capacitación proporcionados por ETB.

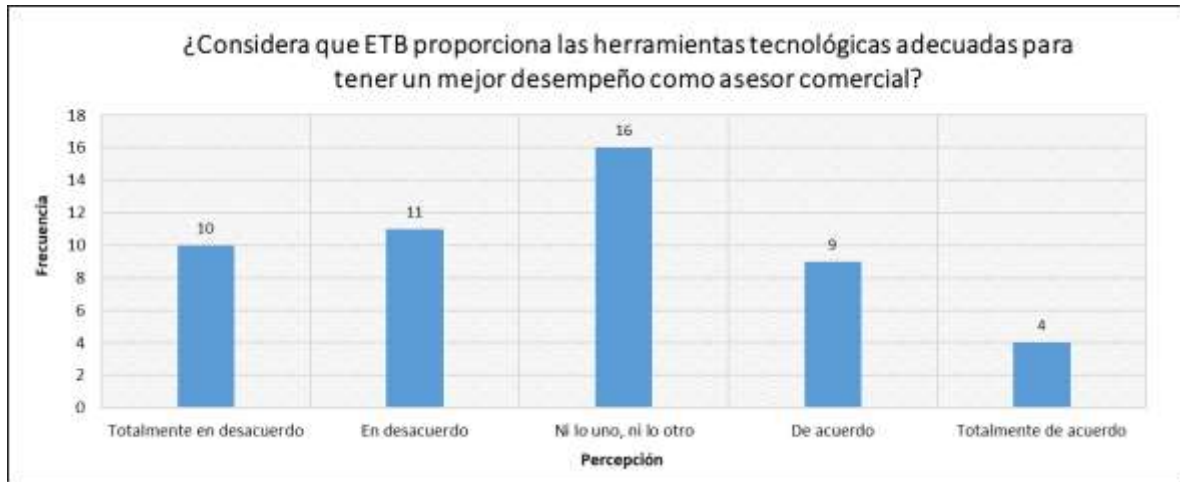
Capacitación: Solo el 32% (16 de 50) de asesores y el 30% (3 de 10) de supervisores consideran las capacitaciones adecuadas (4-5), mientras que el 40% (20 de 50) de asesores y el 50% (5 de 10) de supervisores las califican como insuficientes (1-2). Esto sugiere que la falta de formación limita el desempeño, especialmente en un mercado que demanda conocimiento de nuevas tecnologías (ver Figura 20 y 21).

Figura 22. Resultados Pregunta N°12 Supervisores Técnicos



Nota. Percepción de los supervisores técnicos respecto a la disponibilidad y pertinencia de las herramientas tecnológicas proporcionadas a los asesores comerciales externos.

Figura 23. Resultados Pregunta N°22 Asesores Comerciales



Nota. Percepción de los asesores comerciales externos respecto a la disponibilidad y pertinencia de las herramientas tecnológicas proporcionadas por ETB para el cumplimiento de metas comerciales.

Herramientas tecnológicas: Un 42% (21 de 50) de asesores y el 50% (5 de 10) de supervisores perciben las herramientas tecnológicas como inadecuadas (1-2), afectando la eficiencia en ventas puerta a puerta (ver Figura 22 y 23).

Figura 24. Resultados Pregunta N°13 Supervisores Técnicos



Nota. Percepción de los supervisores técnicos sobre el nivel de diferenciación competitiva de los productos y servicios ofrecidos por ETB frente a la competencia.

Figura 25. Resultados Pregunta N°23 Asesores Comerciales



Nota. Percepción de los asesores comerciales externos sobre la diferenciación competitiva de los productos y servicios ofrecidos por ETB frente a la competencia.

Diferenciación de productos: Un 62% (31 de 50) de asesores y el 50% (5 de 10) de supervisores consideran que los productos de ETB no se diferencian positivamente (1-2), con comentarios recurrentes sobre precios altos y ofertas poco competitivas frente a otros competidores (ver Figura 24 y 25). Esto refleja una desconexión con tendencias como la demanda de internet de alta velocidad y paquetes asequibles para el cliente.

Figura 26. Resultados Pregunta N°14 Supervisores Técnicos



Nota. Percepción de los supervisores técnicos respecto al ambiente laboral dentro del equipo comercial de ETB.

Figura 27. Resultados Pregunta N°24 Asesores Comerciales



Nota. Percepción de los asesores comerciales externos respecto al ambiente laboral dentro del equipo comercial de ETB.

Ambiente laboral: El 52% (26 de 50) de asesores y el 40% (4 de 10) de supervisores perciben un ambiente positivo (4-5), pero el 20% (10 de 50) de asesores lo consideran negativo (1-2), reflejando tensiones que podrían desmotivar el equipo (ver Figura 26 y 27).

A continuación, se amplía el análisis del diagnóstico a partir de la información cualitativa:

1. Tendencias del mercado:

- Oportunidades identificadas: El 78% de los comentarios abogan por ofertas competitivas, mejoras en servicios y adaptación a las necesidades del cliente, alineándose con tendencias de personalización y sostenibilidad en telecomunicaciones.

2. Motivación laboral:

Relación con incentivos: La baja percepción de incentivos adecuados y justos se correlaciona con una motivación económica débil, sugiriendo que la falta de recompensas efectivas impacta negativamente la moral del personal.

3. Barreras operativas:

- Procesos y soporte técnico: Comentarios frecuentes destacan retrasos en instalaciones, fallas en plataformas, y falta de coordinación con áreas técnicas, identificadas como barreras que frustran ventas y desmotivan a los asesores.
- Cobertura y precios: El 60% de las respuestas sobre mejoras señalan precios elevados y cobertura limitada como obstáculos operativos que dificultan competir en el mercado.

4. Relación e implicaciones:

- Incentivos y desempeño: La insatisfacción con incentivos económicos y la falta de capacitación sugieren que el desempeño se ve afectado por recursos insuficientes. Implementar o mejorar incentivos no económicos y capacitar en nuevas tendencias podría elevar resultados.
- Motivación y ambiente: Un ambiente laboral mixto y la baja motivación económica indican que el esquema actual no fomenta compromiso. Acompañamiento efectivo por líderes podría compensar esta brecha.
- Tendencias del mercado: La percepción de productos no competitivos refleja una necesidad urgente de alinear ofertas con tendencias, donde los asesores podrían ser clave si se les empodera con herramientas y formación.
- Barreras operativas: Los problemas operativos (instalaciones, plataformas) actúan como frenos, sugiriendo que optimizar procesos internos y la cobertura es esencial para apoyar a los asesores a cumplir sus metas.

En resumen, ETB enfrenta desafíos significativos en su modelo comercial, con un esquema de incentivos percibido como inadecuado y poco motivador, un desempeño limitado por capacitación y herramientas insuficientes, y barreras operativas que agravan la

©Universidad Ean SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

desconexión con las tendencias del mercado. Fortalecer el acompañamiento, diversificar incentivos y ajustar ofertas a precios competitivos son pasos críticos para mejorar la percepción y eficacia de los asesores comerciales.

Por último, pero no menos importante, se debe considerar que ETB opera mediante personal comercial vinculado bajo modalidad de subcontratación a través de empresas externas. Esta configuración contractual no constituye únicamente una decisión operativa, sino una variable estructural que incide directamente en la implementación de incentivos, la efectividad de la capacitación, la retención del talento y la correcta ejecución de la solución estratégica propuesta.

La subcontratación puede generar desalineaciones entre los objetivos estratégicos de ETB y los incentivos operativos del contratista. Cuando los mecanismos de control y seguimiento no están claramente definidos, pueden presentarse distorsiones en la implementación de políticas de incentivos, inconsistencias en la comunicación de metas y diferencias en la interpretación de criterios de desempeño. Esto afecta la percepción de equidad por parte del asesor comercial y reduce el impacto motivacional esperado.

En términos de gestión del talento, se evidencia que el compromiso organizacional está estrechamente relacionado con la percepción de estabilidad, reconocimiento y pertenencia institucional. En esquemas tercerizados, los asesores pueden experimentar menor identificación con la marca contratante, lo que incrementa la rotación y debilita la consistencia en la ejecución comercial. Este fenómeno tiene implicaciones directas en costos de capacitación, curva de aprendizaje y sostenibilidad del desempeño.

Adicionalmente, desde el enfoque de gestión de proyectos y gobernanza organizacional, el éxito en la implementación del plan propuesto requiere claridad en la asignación de responsabilidades, indicadores de desempeño compartidos y mecanismos formales de seguimiento. En ausencia de cláusulas contractuales alineadas con KPIs estratégicos, la ejecución puede fragmentarse entre ETB y el contratista, generando pérdida de control sobre resultados críticos.

Por lo anterior, se recomienda incorporar los siguientes mecanismos estructurales:

- Establecimiento de indicadores de desempeño contractualmente vinculantes, alineados con metas comerciales estratégicas.
- Diseño de un modelo de capacitación conjunta ETB–contratista, que garantice estandarización técnica y cultural.
- Implementación de comités de seguimiento interorganizacional con periodicidad definida.
- Inclusión de métricas de rotación y compromiso organizacional como parte del sistema de control.
- Integración de incentivos económicos y no económicos coordinados entre ambas partes.

En conclusión, la subcontratación debe gestionarse como un componente estratégico del modelo comercial y no únicamente como una modalidad contractual. Su adecuada gobernanza puede convertirse en un habilitador del desempeño, mientras que, su inadecuada gestión puede comprometer la efectividad del plan de fortalecimiento comercial planteado en el presente trabajo.

RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN

Considerando los resultados del diagnóstico, la solución diseñada para ETB busca mejorar significativamente el desempeño comercial a través de una intervención estratégica enfocada en el fortalecimiento del talento humano, la experiencia del cliente y la eficiencia en los procesos. Mediante seis líneas de acción concretas, se plantea impulsar la productividad de los asesores, aumentar las ventas efectivas y optimizar la operación general del canal externo, generando así una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Líneas de acción de la solución:

1. Rediseñar el sistema de incentivos: Crear un esquema más claro, justo y atractivo que motive a los asesores a alcanzar y superar sus metas.
2. Mejorar el programa de capacitación: Garantizar que todos los asesores estén actualizados en oferta comercial, competencia, herramientas digitales y habilidades blandas.
3. Fortalecer liderazgo y acompañamiento: Incrementar la presencia activa de los líderes en campo, brindando guía, retroalimentación y soporte constante.
4. Simplificación de procesos comerciales: Agilizar plataformas y flujos de venta para evitar reprocesos, mejorar la experiencia del asesor y reducir la caída de ventas.
5. Implementar un programa de posventa eficaz: Establecer mecanismos claros de seguimiento al cliente después de la venta para fortalecer la confianza y minimizar cancelaciones.
6. Fortalecer la comunicación interna: Asegurar una transmisión efectiva y oportuna de información entre áreas para alinear esfuerzos y empoderar al equipo comercial.

Para garantizar una ejecución adecuada, se ha establecido un matriz de priorización basada en un análisis de Impacto vs. Esfuerzo, siendo posible identificar las acciones que generan resultados en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 3. Matriz de priorización Estratégica

Línea de Acción	Impacto Comercial	Esfuerzo / Costo	Prioridad (Peso)
1. Rediseño de Incentivos	Muy Alto	Bajo/Medio	1 (Corto plazo)
2. Liderazgo y Acompañamiento	Alto	Bajo	1 (Corto plazo)
3. Programa de Capacitación	Alto	Medio	2 (Mediano Plazo)
4. Comunicación Interna	Medio	Bajo	2 (Mediano Plazo)
5. Simplificación de Procesos	Medio	Alto	3 (Largo Plazo)
6. Programa de Posventa	Alto	Alto	3 (Largo Plazo)

Nota. Priorización de líneas de acción mediante un análisis de Impacto vs. Esfuerzo.

Analizando el peso de cada acción, se priorizaron la línea N°1 “Rediseño de Incentivos” y la N°2 “Liderazgo y Acompañamiento”, las cuales tienen prioridad en el corto plazo. Esta decisión nace de una realidad detectada en el diagnóstico: casi la mitad de los asesores (48%) se sienten insatisfechos con sus comisiones y piden mayor apoyo de sus líderes. Al depender de gestiones internas, estas mejoras pueden aplicarse rápidamente, enviando un mensaje positivo al equipo que impulsará la motivación y las ventas en poco tiempo. En cambio, temas como la tecnología y los procesos de posventa se dejan para una etapa posterior, al tener una complejidad técnica mayor; esto se traduce en mayor tiempo y coordinación entre áreas.

A continuación, se detalla el proceso de implementación de cada línea de:

1. Rediseñar el sistema de incentivos (Mes 1 - Mes 4)

Objetivo: Hacer más motivadores, justos y variados los incentivos económicos y no económicos.

Pasos y actividades:

- Mes 1: Diagnóstico profundo
 - Revisión de indicadores actuales de cumplimiento y uso de incentivos.
 - Encuestas internas más detalladas o focus groups.
 - Benchmark con otras telcos (Claro, Movistar, Tigo).
- Mes 2: Diseño de propuesta
 - Diseñar estructura de bonos más alcanzable (escalonada).
 - Propuesta de incentivos no económicos: diplomas, reconocimientos mensuales, eventos.
- Mes 3: Validación y ajustes
 - Prueba piloto con un equipo comercial.
 - Ajustes según feedback.
- Mes 4: Lanzamiento
 - Comunicación oficial del nuevo esquema.
 - Formación breve sobre cómo funcionan los nuevos incentivos.

Responsables:

Dirección Comercial, Recursos Humanos, Supervisores.

Entregables:

- Esquema actualizado de incentivos.
- Manual de políticas de premiación.
- Calendario de eventos y reconocimientos.

2. Mejorar el programa de capacitación (Mes 1 - Mes 4)

Objetivo: Desarrollar conocimientos y habilidades clave mediante entrenamientos más frecuentes y efectivos.

Pasos y actividades:

- Mes 1: Diagnóstico de necesidades
 - Encuesta para identificar brechas de conocimiento.
 - Validación con supervisores.
- Mes 2: Diseño del programa
 - Crear malla curricular por tipo de perfil (nuevo, senior).
 - Definir modalidad mixta: presencial y virtual.
- Mes 3: Desarrollo de contenido
 - Crear o actualizar presentaciones, módulos, videos, guías prácticas.
- Mes 4: Lanzamiento
 - Envío de cronograma.
 - Inicio de capacitaciones con registro de asistencia y evaluación de satisfacción.

Responsables:

Recursos Humanos, Dirección de Formación, Supervisores Técnicos.

Entregables:

- Plan de formación por trimestre.
- Plataforma con cursos virtuales.
- Reportes de participación.

3. Fortalecer liderazgo y acompañamiento (Mes 2 - Mes 4)

Objetivo: Que los supervisores se conviertan en líderes que motivan, orientan y empoderan.

Pasos y actividades:

- Mes 2: Diagnóstico del estilo de liderazgo
 - Encuestas 360° o entrevistas.
- Mes 3: Formación a líderes
 - Talleres en liderazgo situacional, comunicación, coaching.
- Mes 4: Plan de acompañamiento estructurado
 - Agenda semanal de campo.
 - Checklist de acompañamiento y feedback por asesor.

Responsables:

Recursos Humanos, Supervisores Regionales.

Entregables:

- Talleres ejecutados.
- Planes individuales de acompañamiento.
- Indicadores de mejora (cumplimiento, rotación).

4. Implementar mejoras en procesos comerciales (Mes 2 - Mes 6)

Objetivo: Reducir trámites que frustran clientes y asesores.

Pasos y actividades:

- Mes 2: Mapeo de procesos actuales
 - Identificar puntos críticos (firma física, duplicidad de datos).
- Mes 3: Propuesta de mejora
 - Firma digital, validación remota, menor papeleo.

- Mes 4: Prueba piloto
 - 2 zonas con nuevo proceso.
- Mes 5: Ajuste e implementación total

Responsables:

Operaciones, Tecnología, Jurídico.

Entregables:

- Manual actualizado de procesos.
- Plantillas sin papel.
- Informe de reducción de tiempos.

5. Programa de posventa ágil y eficaz (Mes 4 - Mes 6)

Objetivo: Generar fidelización del cliente y soporte efectivo para asesores.

Pasos y actividades:

- Mes 4: Rediseño del proceso
 - Flujo más corto, sin barreras.
- Mes 5: Implementación de equipo de posventa
 - Contacto directo, seguimiento postinstalación.
- Mes 6: Integración con CRM y capacitación

Responsables:

Servicio al Cliente, Comercial, Tecnología.

Entregables:

- Protocolo posventa.
- Equipo capacitado.
- Métricas de satisfacción.

6. Fortalecer comunicación interna (Mes 3 - Mes 5)

Objetivo: Mejorar clima laboral, conexión y claridad sobre metas y logros.

Pasos y actividades:

- Mes 3: Diagnóstico
 - Encuesta de comunicación interna.
- Mes 4: Definir canales y momentos
 - Reuniones semanales, newsletters, grupos internos.
- Mes 5: Lanzamiento de plan
 - Actividades mensuales de reconocimiento.

Responsables:

Comunicaciones Internas, RRHH, Supervisores.

Entregables:

- Estrategia de comunicación.
- Calendario de actividades.
- Indicadores de participación.

De igual forma, se presentan las métricas de control para las distintas líneas de acción:

1. Rediseño del modelo de incentivos (económicos y no económicos):

¿Qué hacer?

- Crear un nuevo plan de incentivos (bonificaciones + reconocimientos).
- Lanzarlo oficialmente en un mes específico como punto de comparación (ej. julio).
- Comunicar claramente las condiciones, objetivos y beneficios.

¿Cómo medirlo?

- Ventas promedio mensuales antes vs. después del rediseño.

- Encuesta corta a los asesores sobre motivación (antes y después).
- Registro del número de incentivos entregados y participación.

Frecuencia:

- Medición mensual durante 5 meses.

Herramientas:

- Excel / Power BI para seguimiento de ventas.
- Formularios de Google o Typeform para encuestas.

2. Capacitación continua y formación comercial:

¿Qué hacer?

- Diseñar un plan de capacitaciones: mínimo una mensual (temas como manejo del cliente, cierre de ventas, productos).
- Pasar pruebas cortas antes y después de cada sesión.

¿Cómo medirlo?

- Resultado del pre-test vs. post-test (ej. 60% a 85%).
- Número de capacitaciones realizadas y asistencia registrada.
- Ventas individuales antes y después de cada capacitación.

Frecuencia:

- Evaluación mensual y por sesión.

Herramientas:

- Formularios Google / Moodle / Kahoot para pruebas.
- Registro en Excel de asistentes y ventas por persona.

3. Fortalecimiento del liderazgo y acompañamiento de supervisores:

¿Qué hacer?

- Establecer mínimo 1 visita de acompañamiento o reunión de feedback quincenal por cada líder.
- Registrar cada visita con una minuta (breve resumen de hallazgos y sugerencias).
- Realizar encuestas mensuales a los dealers sobre apoyo recibido.

¿Cómo medirlo?

- Número de visitas o sesiones de coaching registradas.
- Resultados de encuestas de percepción del liderazgo.
- Evolución del desempeño comercial por equipo supervisado.

Frecuencia: Medición mensual.

Herramientas:

- Google Sheets / Forms.
- Minutas digitales o CRM.

4. Indicador principal de éxito:

- Incremento general en ventas por equipo y por asesor
- Basado en la línea base del mes anterior al inicio (ej. junio).

Meta: Aumentar mínimo un 15-20% en 3-5 meses.

A continuación, se presenta el presupuesto asociado con cada línea de acción de la solución:

Tabla 4. Presupuesto de implementación de las líneas de acción

Actividad	Descripción resumida	Costos estimados	Aliados recomendados (Colombia)	Contacto / Dirección Aliados	Área interna ETB	
1. Revisar y rediseñar el sistema de incentivos	Ajustar metas, bonos, reconocimientos, eventos y diplomas.	\$ 15,000,000	BIWORLDWIDE: Incentive Solutions / Bamper	BIWORLDWIDE: Carrera 7 #26-20 Of. 2301, Bogotá – Tel: 601 2106666	Talento Humano	
			Grupo Avalco / Dicoeventos			Grupo Avalco: contacto vía chat en la web
2. Mejorar el programa de capacitación	Capacitaciones presenciales y virtuales mensuales o bimensuales.	\$ 25,000,000	Universidad EAN	Universidad EAN: Calle 79 #11-45, Bogotá – Tel: (601) 593 6464 / 6161 – email: informacion@universidadean.edu.co	Talento Humano	
			Uniandes, Javeriana, Rosario			Universidad de los Andes: Carrera 1 #18A-12, Bogotá y Teléfono central: +(601) 339 49 49 Javeriana: direcontinua@javeriana.edu.co Rosario: (+57) 601 297 0200 op. 4
			Great Place to Work, LHH, Korn Ferry			Great Place to Work: +57 311 2299195
3. Fortalecer acompañamiento y liderazgo	Talleres de coaching y seguimiento a asesores.	\$ 20,000,000	Universidad EAN	(ver datos de EAN y GPTW arriba)	Talento Humano	
			Great Place to Wor			
4. Implementar mejoras en	Digitalización y simplificación de trámites.	\$ 30,000,000	Endava	Endava SAS: Cl. 96 #10-38,	Tecnología	
5. Implementar programa de posventa ágil y eficaz	Procesos y equipos de atención postventa.	\$ 20,000,000	Zendesk, Salesforce, universidades	(Contactos disponibles en sus sitios web o con partners locales)	Servicio al Cliente	
6. Fortalecer comunicación interna y motivación	Eventos motivacionales y canales internos.	\$ 15,000,000	Grupo Avalco / Dicoeventos	(Grupo Avalco: web chat; GPTW: +57 311 2299195)	Comunicación Interna	
			Great Place to Work			
Total Inversión		\$ 125,000,000				

Nota. Estimación de inversión requerida para la ejecución de las estrategias propuestas en la consultoría.

Esta inversión corresponde a los recursos necesarios para desarrollar e implementar las acciones orientadas a mejorar la productividad del equipo comercial, fortalecer la gestión de oportunidades de negocio y optimizar los procesos comerciales.

En ese sentido, se presenta el análisis de viabilidad financiera de la solución propuesta, cuya inversión inicial es de \$125.000.000 (COP). Por ende, se fijó una línea base y un flujo de caja incremental derivado del aumento proyectado en ventas del canal comercial.

- **Metodología de Cálculo y Línea Base:** Se propone un incremento en las ventas del 15% al 20%, partiendo de una línea base de facturación mensual estimada de \$200.000.000 (COP) del canal físico residencial de ETB.

Dicho incremento en las ventas está sustentado por la teoría de que la implementación de procesos estructurados de acompañamiento, seguimiento y adopción de esquemas de incentivos alineados con metas comerciales, pueden generar mejoras significativas en la tasa de conversión. Considerando el entorno en que opera ETB y manteniendo una postura prudente, se adopta un escenario conservador del 15% en incremento de ventas, estableciendo una relación entre la intervención propuesta y el impacto económico esperado.

A partir de la línea base de \$200.000.000 mensuales, el incremento mínimo proyectado del 15 % representa aproximadamente \$30.000.000 adicionales en ventas ($200.000.000 \times 15\% = \$30.000.000$). Para efectos del análisis financiero, se adoptó un flujo incremental conservador de \$28.000.000 mensuales, considerando posibles variaciones comerciales y costos asociados a la operación.

Por lo tanto, el beneficio económico proyectado deriva de la mejora en la tasa de conversión comercial, producto del fortalecimiento del liderazgo, la alineación de incentivos y el acompañamiento continuo al equipo, lo cual permite

transformar la inversión en ingresos adicionales sostenibles para la organización.

- **Flujo de Caja Proyectado:** Se presenta el flujo de caja mensual proyectado.

Tabla 5. Flujo de caja proyectado

Mes	Concepto	Flujo Mensual	Flujo Acumulado
0	Inversión Inicial	-\$ 125,000,000	-\$ 125,000,000
1	Implementación y rampa	\$ 0	-\$ 125,000,000
2	Inicio de beneficios (Meta 15%)	\$ 28,000,000	-\$ 97,000,000
3	Estabilización de ventas	\$ 28,000,000	-\$ 69,000,000
4	Estabilización de ventas	\$ 28,000,000	-\$ 41,000,000
5	Estabilización de ventas	\$ 28,000,000	-\$ 13,000,000
6	Punto de equilibrio (Payback)	\$ 28,000,000	\$ 15,000,000
7	Consolidación de beneficios	\$ 28,000,000	\$ 43,000,000
8	Consolidación de beneficios	\$ 28,000,000	\$ 71,000,000
9	Consolidación de beneficios	\$ 28,000,000	\$ 99,000,000
10	Consolidación de beneficios	\$ 28,000,000	\$ 127,000,000
11	Consolidación de beneficios	\$ 28,000,000	\$ 155,000,000
12	Consolidación de beneficios	\$ 28,000,000	\$ 183,000,000

Nota. Proyección mensual y acumulada del flujo de caja del proyecto, evidenciando recuperación de la inversión en el mes 6 y generación de un flujo neto acumulado de 183 millones (COP) al finalizar el primer año; bajo un escenario conservador de crecimiento del 15% en ventas del canal físico de ETB en el segmento residencial.

- **Retorno sobre la Inversión (ROI):** Basado en un beneficio neto anual proyectado de \$183.000.000 (COP) frente a la inversión inicial de \$125.000.000 (COP), el ROI se estima en un 146,4% al finalizar el primer año. Esto indica que el proyecto generaría 1,46 veces la inversión inicial como beneficio neto, lo que representa un retorno alto para un proyecto de mejora organizacional/comercial, es decir, una fuerte generación de valor.

- **Periodo de recuperación de la inversión (Payback):** El análisis del flujo de caja proyectado indica que la inversión inicial se recupera aproximadamente en el mes N°6 de implementación, lo que demuestra que el fortalecimiento del talento humano en el área comercial puede generar un impacto financiero significativo en el corto plazo.

Adicionalmente, un payback corto reduce la incertidumbre y hace el proyecto atractivo para la alta dirección por su bajo nivel de exposición al riesgo financiero y alta liquidez del proyecto.

- **Valor Presente Neto (VPN):** El cálculo del VPN se realizó con base en los flujos de caja incrementales proyectados a 12 meses, descontados a una tasa del 15% efectivo anual, considerada como tasa de oportunidad y referencia de costo de capital para proyectos comerciales.

Este asciende aproximadamente a \$169.000.000, confirmando que el proyecto no solo recupera la inversión, sino que genera valor económico real para la organización.

Los indicadores financieros evidencian la viabilidad económica del proyecto, con un ROI del 146,4 %, un período de recuperación de 6 meses y un VPN positivo de 169 millones (COP) frente a una inversión inicial de 125 millones (COP). Estos resultados demuestran que la propuesta no solo es viable estratégicamente, sino también financieramente rentable y generadora de valor para la organización.

Posteriormente, se presenta el cronograma de trabajo correspondiente a la implementación de las líneas de solución propuestas. De esta forma, se proyecta un impacto directo y medible en el aumento de las ventas a nivel residencial, gracias a un equipo más comprometido, mejor capacitado y respaldado por herramientas eficientes, así como una oferta más competitiva. Asimismo, este enfoque integral permitirá a ETB no solo alcanzar sus metas comerciales, sino superarlas de manera sostenible en el tiempo.

Tabla 6. Cronograma de implementación de líneas de solución

Actividades a desarrollar	Detalle	Semanas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1.Rediseñar el sistema de incentivos	Hacer más motivadores, justos y variados los incentivos económicos y no económicos.	16	■	■	■	■		
2.Mejorar el programa de capacitación	Desarrollar conocimientos y habilidades clave mediante entrenamientos más frecuentes y efectivos.	16	■	■	■	■		
3.Fortalecer liderazgo y acompañamiento	Que los supervisores se conviertan en líderes que motivan, orientan y empoderan.	12		■	■	■	■	
4.Implementar mejoras en procesos comerciales	Reducir trámites que frustran clientes y asesores.	8		■	■	■	■	■
5.Programa de posventa ágil y eficaz	Generar fidelización del cliente y soporte efectivo para asesores.	16			■	■	■	■
6.Fortalecer comunicación interna	Mejorar clima laboral, conexión y claridad sobre metas y logros.	12			■	■	■	

Nota. Programación estimada de la ejecución de las estrategias propuestas en la consultoría.

Por último, se presentan los riesgos identificados:

- **Resistencia al cambio organizacional:** posible oposición por parte de supervisores, asesores comerciales o empresas contratistas frente a modificaciones en incentivos, métricas de desempeño o procesos de control.
 - Impacto: Bajo nivel de adopción del modelo, cumplimiento parcial de metas y desmotivación del equipo.
 - Probabilidad: Media–Alta.

- **Limitaciones presupuestales:** Restricciones financieras que impidan implementar incentivos adicionales, programas de capacitación o herramientas tecnológicas propuestas.
 - Impacto: Reducción del alcance del plan y debilitamiento del efecto esperado.
 - Probabilidad: Media.

- **Competencia reactiva:** Respuesta estratégica de competidores mediante reducción de precios, aumento de incentivos comerciales o campañas agresivas en la misma región.
 - Impacto: Disminución del efecto diferencial del plan y presión sobre márgenes.
 - Probabilidad: Alta en entornos de alta concentración del mercado.

- **Desalineación con contratistas:** Falta de articulación entre ETB y las empresas subcontratadas en la implementación de indicadores, capacitación y seguimiento.
 - Impacto: Fragmentación en la ejecución y pérdida de control sobre resultados.
 - Probabilidad: Media.

A continuación, se presenta el plan de mitigación de riesgos:

Tabla N°7. Plan de mitigación de riesgos

Riesgo	Estrategia de mitigación	Responsable	Indicador de control
Resistencia al cambio	Plan de gestión del cambio con comunicación estratégica y sesiones de socialización	Dirección Comercial + Talento Humano	Nivel de adopción del nuevo modelo (>80 %)
Limitaciones presupuestales	Implementación por fases y priorización de acciones de alto impacto y bajo costo	Gerencia Financiera	Cumplimiento del presupuesto aprobado
Competencia reactiva	Estrategia de diferenciación basada en experiencia y calidad del servicio	Dirección de Marketing	Variación de participación de mercado
Desalineación con contratistas	Inclusión de KPIs contractuales vinculantes y comités de seguimiento mensuales	Dirección Comercial	Cumplimiento de metas por contratista

Nota. Principales riesgos estratégicos asociados a la implementación del plan de fortalecimiento comercial, junto con sus respectivas estrategias de mitigación, responsables e indicadores de control.

Con el propósito de evitar que la responsabilidad del plan recaiga exclusivamente en el área de Talento Humano, se propone un modelo de gobernanza transversal que garantice seguimiento, control y ajuste continuo. Su estructura es la siguiente:

- **Comité Estratégico Comercial**

- Integrado por Dirección Comercial, Talento Humano, Finanzas y representante de contratistas.
- Se establece una reunión mensual.
- Función: seguimiento a KPIs estratégicos y toma de decisiones correctivas.

- **Oficina de Seguimiento Operativo**
 - Responsable del monitoreo de indicadores de desempeño.
 - Reportes quincenales.
 - Análisis comparativo frente a metas proyectadas.

- **Sistema de indicadores (Dashboard ejecutivo)**
 - Rotación de personal.
 - Cumplimiento de metas comerciales.
 - Nivel de satisfacción del asesor.
 - Eficiencia en pago de incentivos.
 - Participación de mercado en zonas estratégicas.

Este modelo se alinea con los principios de gobernanza organizacional, los cuales establecen la necesidad de estructuras formales de supervisión y rendición de cuentas para garantizar la sostenibilidad estratégica.

Adicionalmente, se propone aplicar un ciclo de mejora continua tipo bajo la metodología de gestión PDCA (Plan–Do–Check–Act), permitiendo:

- Realizar una evaluación trimestral de resultados.
- Realizar ajustes en esquemas de incentivos según desempeño.
- Revisar cláusulas contractuales.
- Adaptar la estrategia ante cambios competitivos del mercado.

Este enfoque fortalece la resiliencia organizacional y reduce la probabilidad de fracaso en procesos de transformación.

De esta forma, la incorporación de un análisis de riesgos y un modelo formal de gobernanza fortalece significativamente la viabilidad del plan propuesto, al pasar de una

propuesta centrada en talento humano a un esquema integral de gestión estratégica. Esto incrementa la probabilidad de éxito, mejora la coordinación interorganizacional y permite mecanismos de adaptación ante entornos competitivos dinámicos como el sector de telecomunicaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de cada una de las secciones que conforman el presente documento, se concluye lo siguiente:

- El análisis PESTEL y las percepciones de los asesores revelan que las tendencias en Bogotá, como el aumento del teletrabajo y la demanda de internet de alta velocidad, junto con la preferencia por precios competitivos y paquetes personalizados, no están siendo plenamente aprovechadas por ETB. La solución propuesta, con el rediseño de incentivos y la simplificación de procesos comerciales, puede posicionar a ETB para captar estas oportunidades, especialmente si se enfoca en diferenciar su oferta y adaptarse a la sensibilidad al precio del consumidor residencial.
- La insatisfacción con los incentivos actuales y las herramientas tecnológicas indica que el canal físico requiere una renovación urgente. Las líneas de acción, como mejorar la capacitación y fortalecer el liderazgo, junto con herramientas digitales, pueden optimizar el desempeño. La experiencia intermedia de los asesores y la madurez de los supervisores son activos para implementar esta transformación, siempre que se resuelvan barreras operativas como retrasos en instalaciones.
- Las quejas sobre precios altos, servicios poco atractivos y soporte postventa deficiente reflejan una experiencia de cliente insatisfactoria, lo que impacta la fidelización. El programa de posventa eficaz y la simplificación de procesos comerciales propuestos pueden reducir cancelaciones y mejorar la confianza, especialmente si se combina con un modelo presencial que aproveche la

infraestructura de fibra óptica de ETB. Esto, junto con incentivos que motiven a los asesores, podría transformar la percepción negativa en una ventaja competitiva.

- La diversidad demográfica y la experiencia del equipo son bases sólidas para el crecimiento, pero la baja motivación y la falta de capacitación son cuellos de botella. Las líneas de acción, como el rediseño de incentivos y la mejora en capacitación, pueden empoderar a este talento, alineándolo con las necesidades del mercado y superando barreras operativas identificadas, lo que impulsaría las ventas efectivas.
- El mesoentorno competitivo y las barreras operativas exigen una optimización integral. La solución, con la simplificación de procesos, la comunicación interna fortalecida y un programa de posventa, puede reducir la caída de ventas y mejorar la eficiencia, permitiendo a ETB competir en un mercado donde es fundamental tener ofertas más competitivas. Esto, combinado con la infraestructura existente, podría posicionar a ETB como líder si se ejecuta con agilidad y respaldo estatal.
- Se estima que la implementación del nuevo modelo de incentivos, junto con la actualización de herramientas tecnológicas y la simplificación de los procesos comerciales, podría generar un incremento aproximado del 15% al 20% en la efectividad del canal físico de ventas en un periodo de tres a cinco meses. Asimismo, el fortalecimiento del acompañamiento a los asesores y la capacitación continua contribuirían a mejorar la eficiencia operativa, el cumplimiento de metas comerciales y la experiencia del cliente, al reducir fricciones en el proceso de venta y ofrecer una atención más alineada con las necesidades del mercado residencial.

De igual forma, se presentan las siguientes recomendaciones dirigidas a fortalecer el modelo de gestión, optimizar la experiencia del cliente y potenciar el desempeño del equipo comercial, garantizando que las líneas de solución propuestas respondan de manera directa a los hallazgos del diagnóstico realizado:

- Actualizar el modelo de gestión del canal físico, integrando un sistema de incentivos más justo y motivador, programas de formación continua y mecanismos de seguimiento claros. Esto impulsaría el desempeño, mejoraría el ambiente laboral y la confianza del equipo en los procesos internos.
- Fortalecer la propuesta de valor del canal presencial incorporando estrategias enfocadas en la experiencia del cliente. Para esto, se sugiere desarrollar mensajes comerciales más claros, herramientas de apoyo visual y contenidos que permitan a los asesores destacar los beneficios de los servicios de ETB. Esto hará que la atención presencial sea más notable para el cliente.
- Modernizar la tecnología disponible para los asesores debe ser una prioridad. La implementación de herramientas como aplicativos móviles, actualizaciones del CRM y plataformas para verificar disponibilidad o realizar activaciones darán más agilidad y confianza al proceso comercial. Minimizar procesos administrativos reducirá reprocesos y mejorará significativamente la experiencia del cliente final.
- Crear un modelo de liderazgo más estructurado, donde los supervisores tengan espacios formales para el acompañamiento y la retroalimentación. Esto fortalecerá

la relación con el equipo comercial, permitirá detectar a tiempo dificultades y generará un entorno más orientado al logro de resultados.

- Evitar que las prácticas propuestas no sean consideradas únicamente como acciones de corto plazo, sino como transformaciones sostenibles en el tiempo. La consolidación de un esquema permanente de incentivos mixtos, la institucionalización de programas de capacitación continua, el fortalecimiento de un liderazgo basado en el acompañamiento y la digitalización progresiva de los procesos comerciales permitirán la mejora continua del canal físico de ventas. Para garantizar la permanencia de estas iniciativas, será clave contar con el compromiso de la alta dirección, la asignación adecuada de recursos, una cultura organizacional orientada a resultados y aprendizaje continuo, así como capacidades internas sólidas en liderazgo y gestión del cambio.

REFERENCIAS

- Alegre, F. M. (2024, 1 marzo). Incentivos comerciales: Motivación y retribución para equipos de ventas – CRM. Programa Gestión Comercial | TREBEDE CRM.
<https://www.programagestioncomercial.es/incentivos-comerciales/>
- Bapty, R. (2025, enero). Colombia Mobile Network Experience Report. Opensignal.
Recuperado de <https://insights.opensignal.com/reports/2025/01/colombia/mobile-network-experience>
- Castro Cervantes, F. (2025, 5 marzo). La última oportunidad de ETB. Impacto TIC.
<https://impactotic.co/tecnologia/la-ultima-oportunidad-de-la-etb/>
- Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC). (2026, 07 Enero). La calidad del servicio de Internet fijo en Colombia sigue mejorando: velocidades crecieron hasta 30 % en un año. Recuperado de
<https://www.crcm.gov.co/es/noticias/comunicado-prensa/calidad-servicio-internet-fijo-en-colombia-sigue-mejorando-velocidades>
- Coordinación TIC INCP. (2023, 6 octubre). Comportamiento de la industria de las telecomunicaciones en 2024 – Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. <https://incp.org.co/publicaciones/infoincp-publicaciones/2023/10/comportamiento-de-la-industria-de-las-telecomunicaciones-en-2024-2/>

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). Competing on analytics: The new science of winning. Harvard Business Review Press.

Delgado Gómez, P. (2024, 28 diciembre). Esta es la historia de la ETB: empresa que trajo al país el teléfono y la fibra óptica en 140 años. Valora Analitik.
<https://www.valoraanalitik.com/etb-cumple-140-anos-de-historia-en-colombia/>

Deloitte UK. (2024, 16 abril). Technology, Media, and Telecommunications Predictions 2023. Deloitte United Kingdom.
<https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/tmt/research/tmt-predictions.html>

Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB). (2025, 12 marzo). *Sobre ETB*.
<https://etb.com/corporativo/Sobre-ETB>

Fitch Ratings. (2025, 22 diciembre). Fitch Downgrades Empresa de Telecomunicaciones de Bogota, S.A. to 'BB'; Outlook Stable.
<https://www.fitchratings.com/research/corporate-finance/fitch-downgrades-empresa-de-telecomunicaciones-de-bogota-sa-to-bb-outlook-stable-22-12-2025>

Forbes Staff. (2025, 28 febrero). ETB anuncia que deja de ser una empresa de telecomunicaciones para convertirse en una de tecnología digital. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2025/02/28/negocios/etb-anuncia-que-deja-de-ser->

una-empresa-de-telecomunicaciones-para-convertirse-en-una-de-tecnologia-
digital

Fraguas, V. (2025, 2 enero). El sector de las telecomunicaciones en 2025: nuevas estrategias para abordar nuevos retos. https://www.ey.com/es_es/espana-2025/tendencias-corto-plazo/el-sector-telecomunicaciones-2025-nuevas-estrategias-abordar-nuevos-retos

Gonzalez, G. (2025, 19 noviembre). Colombia's competition Authority approves Movistar-Tigo merger. Access Partnership. Recuperado de <https://accesspartnership.com/opinion/colombias-competition-authority-approves-movistar-tigo-merger/>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a edición.). McGraw Hill.

Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., Mendoza Torres, C. P., & Cuevas Romo, A. (2017). Fundamentos de investigación. McGraw-Hill.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review, 72(2), 164-174.

Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172.

IESE Insight. (2023). Retail Revolution: how retailers can prepare for an omnichannel future. Recuperado de <https://www.iese.edu/insight/articles/retail-revolution-omnichannel-future/>

Inigo. (2023, 8 mayo). Estrategia de diferenciación: qué es, tipos, ejemplos y ventajas. Michel Miró. <https://michelmiro.com/estrategia-de-diferenciacion-que-es-tipos-ejemplos-y-ventajas/>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson Education.

Lorduy, J. (2026, 25 febrero). La ETB defenderá su posición en Bogotá ante la fusión de Tigo con Movistar. Recuperado de *Portafolio.co*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/ante-la-fusion-de-tigo-y-movistar-defenderemos-nuestra-posicion-en-bogota-y-region-etb-489022>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2023).

Informes del sector. Recuperado de [https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-multipropertyvalues-36410-](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-multipropertyvalues-36410-534042.html#data=%7B%22filter%22:%2236394%22,%22page%22:1%7D)

[534042.html#data=%7B%22filter%22:%2236394%22,%22page%22:1%7D](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-multipropertyvalues-36410-534042.html#data=%7B%22filter%22:%2236394%22,%22page%22:1%7D)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2024).

Informes del sector. Recuperado de [https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-multipropertyvalues-36410-](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-multipropertyvalues-36410-915903.html#data=%7B%22filter%22:%2236394%22,%22page%22:1%7D)

[915903.html#data=%7B%22filter%22:%2236394%22,%22page%22:1%7D](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-multipropertyvalues-36410-915903.html#data=%7B%22filter%22:%2236394%22,%22page%22:1%7D)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2025, 28

febrero). Boletín trimestral del sector TIC - Cifras tercer trimestre de 2024.

Recuperado de <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/alt-article-399974.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2026, 23 de

febrero). Boletín trimestral del sector TIC - Cifras tercer trimestre de 2025.

Recuperado de <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-article-427730.html>

Murillo Herrera, J. M. (2025, 14 noviembre). Cómo quedaría el mercado de telefonía

móvil en Colombia con la unión de las empresas Tigo y Movistar.

Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/como-quedaria-el-mercado-de-telefonía-movil-en-colombia-con-la-union-de-las-empresas-tigo-y-movistar-483169>

Oliver Wyman. (2024, 2 abril). Las telecoms deben cambiar su modelo operativo debido a

la comoditización de la conectividad tradicional y ampliar sus servicios

tecnológicos B2B. Oliver Wyman. <https://www.oliverwyman.es/es/media-center/2024/apr/las-telecos-deben-cambiar-su-modelo-operativo-y-ampliar-sus-servicios-tecnologicos-B2B.html>

PwC. (2023). Perspectivas del panorama global de las telecomunicaciones 2023-2027. <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/perspectivas-panorama-global-telecomunicaciones.html>

Ramos, N. (2024, 11 noviembre). El auge de las nuevas empresas de tecnología en Bogotá. https://nicoramos.co/nuevas-empresas-de-tecnologia-en-bogota/?expand_article=1

Redacción Portafolio. (2021, 7 diciembre). Consumidores colombianos: lo que más compran y cómo lo adquieren. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/consumidor-colombiano-lo-que-mas-compran-y-como-lo-estan-adquiriendo-559390>

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. Harvard Business Review, 81(12), 46-54.

Rigby, D. K. (2011). The future of shopping. Harvard Business Review, 89(12), 65-72.

Semana. (2025, 8 febrero). ¿Cómo le irá al sector de las telecomunicaciones en Colombia este 2025? Semana.com. Recuperado de <https://www.semana.com/foros-semana/articulo/como-le-ira-al-sector-de-las-telecomunicaciones-en-colombia-este-2025/202523/>

Skinner, B. F. (1953). Science and human behavior. Macmillan.

Suárez Bernal, L. (2025, 8 diciembre). Barómetro Telco 2025: crecimiento estable en Colombia. *Mobile Time Latinoamérica*. Recuperado de <https://mobiletime.la/noticias/08/12/2025/barometro-telco-2025-colombia/>

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.

Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*. Wiley and Sons, New York.

Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121.

Westerman, G., et al. (2011). *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry*. MIT Center for Digital Business.

Yim, M. Y. C., Chu, S. C., & Sauer, P. L. (2017). Is Augmented Reality Technology an Effective Tool for E-commerce? An Interactivity and Vividness Perspective. *Journal of Interactive Marketing*, 39, 89-10.