

**PLAN ESTRATÉGICO 2013 – 2015 PARA LA EMPRESA DE  
TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P.**

**ANDRÉS CAMILO SUÁREZ VALENCIA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2014**

**PLAN ESTRATÉGICO 2013 – 2015 PARA LA EMPRESA DE  
TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P.**

**ANDRÉS CAMILO SUÁREZ VALENCIA**

**Trabajo de aplicación para optar al título de Magíster en Gerencia de  
Negocios - MBA**

**Directora  
Olga Patricia Chacón Arias  
Magíster en Finanzas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2014**

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2. JUSTIFICACIÓN	20
2. OBJETIVOS	22
2.1. OBJETIVO GENERAL	22
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3. ALCANCE	23
4. MARCO DE REFERENCIA	25
4.1. MARCO DE ANTECEDENTES	25
5. METODOLOGÍA	27
5.1. CONSTRUCCIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	27
5.2. ESTABLECER EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA	28
5.3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	29
5.4. IMPLEMENTACIÓN	30
6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	31
6.1. ANÁLISIS PEST	31
6.1.1. Variables Políticas	31
6.1.1.1. Programas Ministerio Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	33
6.1.1.2. Políticas Tributarias	34
6.1.1.3. Régimen de protección al usuario	35
6.1.1.4. Políticas asignación de licencias 4G LTE	36
6.1.1.5. Políticas regionales	38
6.1.1.6. Impacto de las variables políticas	40

6.1.2. Variables Económicas	41
6.1.2.1. Crecimiento del PIB	41
6.1.2.2. Inflación	42
6.1.2.3. Desempleo	43
6.1.2.4. Impacto de las variables económicas	43
6.1.3. Variables Sociales y Tecnológicas	44
6.1.3.1. Adopción de las TICs	44
6.1.3.2. Población en estratos socioeconómicos 1 y 2	45
6.1.3.3. Desarrollo de nuevas tecnologías	45
6.1.3.4. Masificación de terminales	46
6.1.3.5. Domótica	46
6.1.3.6. Impacto de variables sociales y tecnológicas	46
6.2. ANÁLISIS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA	47
6.2.1. Amenaza de nuevos entrantes	48
6.2.2. Poder de los proveedores	50
6.2.3. Poder de los compradores	51
6.2.4. Amenaza de sustitutos	53
6.2.5. Rivalidad entre competidores existentes	55
6.3. ANÁLISIS DEL MERCADO LOCAL DE TELECOMUNICACIONES	56
6.3.1. Participación de Mercado de Internet	56
6.3.2. Participación de Mercado de Telefonía Fija	57
6.3.3. Participación de Mercado de TV	59
6.4. ANÁLISIS INTERNO	60
6.4.1. Capacidad Directiva	61
6.4.2. Capacidad Competitiva	64
6.4.3. Capacidad Financiera	65
6.4.4. Capacidad Técnica y de Servicio	67
6.4.5. Capacidad de Talento Humano	68
6.4.6. Calificación de Fortalezas y Debilidades	69
6.5. MATRIZ DOFA	71

6.5.1. Matriz Genérica	72
6.5.2. Ponderación de variables	74
6.5.2.1. Ponderación de Fortalezas	75
6.5.2.2. Ponderación de Oportunidades	76
6.5.2.3. Ponderación de Debilidades	77
6.5.2.4. Ponderación de Amenazas	78
6.5.3. Estrategias Matriz DOFA	78
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	80
7.1. MISIÓN	80
7.2. VISIÓN	80
7.3. PRINCIPIOS	81
7.4. VALORES	81
7.5. COMPETENCIAS	82
7.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	83
7.7. MAPA ESTRATÉGICO	88
7.8. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	89
7.7.1. Comunicación Interna Efectiva	90
7.7.2. Satisfacción del Cliente	91
7.7.3. Generar Nuevos Ingresos	92
7.7.4. Control del Churn	93
7.7.5. Calidad y Disponibilidad de la Red	95
7.7.6. Productividad de los Canales de Venta	96
7.7.7. Simple Ágil y Eficiente	97
8. METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	98
8.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	98
9. IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS	100
9.1. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	100
9.2. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN	103
10. CONCLUSIONES	112
BIBLIOGRAFÍA	114

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Participación de mercado de Internet 2012	56
Tabla 2. Análisis de capacidad directiva	70
Tabla 3. Análisis de capacidad competitiva	70
Tabla 4. Análisis de capacidad financiera	70
Tabla 5. Análisis de capacidad técnica y de servicio	71
Tabla 6. Análisis de capacidad de talento humano	71
Tabla 7. Ponderación de fortalezas	75
Tabla 8. Ponderación de oportunidades	76
Tabla 9. Ponderación de debilidades	77
Tabla 10. Ponderación de amenazas	78
Tabla 11. Estrategia matriz DOFA	79
Tabla 12. Indicadores comunicación interna efectiva	90
Tabla 13. Indicadores satisfacción al cliente	91
Tabla 14. Indicadores generación de nuevos ingresos	93
Tabla 15. Indicadores control del churn	94
Tabla 16. Indicadores calidad y disponibilidad de la red	95
Tabla 17. Indicadores productividad canales de venta	96

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Evolución Market Share Internet 2007 – 2012 2Q	17
Figura 2. Evolución Ingresos operacionales netos 2007 - 2011	18
Figura 3. Meta de conexiones banda ancha plan vive digital	33
Figura 4. Resultados subasta 4G en Colombia	37
Figura 5. Informe trimestral vive digital Santander	39
Figura 6. Participación de las telecomunicaciones en el PIB Colombia	42
Figura 7. Variables claves del crecimiento económico	43
Figura 8. Ranking de penetración de Internet en ciudades capitales	44
Figura 9. Distribución porcentual de hogares por estratos Bucaramanga	45
Figura 10. Análisis cinco fuerza competitivas	48
Figura 11. Market Share Internet 2012 2Q	57
Figura 12. Market Share Telefonía 2010 a 2011 3Q	58
Figura 13. Market Share Telefonía por municipios a 2011 3Q	58
Figura 14. Market Share TV 2010 – 2011	59
Figura 15. Market Share TV 2011 4Q por municipios	60
Figura 16. Organigrama Telebucaramanga	62
Figura 17. Mapa de procesos Telebucaramanga	62
Figura 18. Matriz DOFA genérica	72
Figura 19. Mapa estratégico	88
Figura 20. Metodología para la construcción del plan estratégico	99
Figura 21. Resultados comparativos índice clima laboral 2012-2013	105

## RESUMEN

### TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO 2013 – 2015 PARA LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P.\*

### AUTOR

ANDRÉS CAMILO SUÁREZ VALENCIA\*\*

### PALABRAS CLAVE

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, TELECOMUNICACIONES, ANÁLISIS PEST, MAPA ESTRATÉGICO, INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.

### DESCRIPTION

El siguiente trabajo plantea el ejercicio de planeación estratégica para Telebucaramanga S.A., abarcando la construcción del diagnóstico, el desarrollo del marco estratégico, la definición de los objetivos e iniciativas estratégicas y su implementación, revelando los resultados alcanzados y estableciendo la metodología para futuros ejercicios en la organización.

El ejercicio de planeación inicia con el diagnóstico estratégico, para lo cual se adelanta el análisis del entorno a través del análisis PEST evaluando y destacando las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas de mayor relevancia y posteriormente se evalúa la intensidad de la rivalidad competitiva del sector mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas. En complemento al análisis externo se adelanta el perfil de capacidades internas como herramienta de evaluación de la situación interna actual, y a partir de los análisis previos se consolida la matriz DOFA que guía el marco estratégico y la definición de los objetivos. Una vez definido el diagnóstico se construye el marco estratégico, definiendo la misión y la visión, a partir de los cuales se plantean seis objetivos estratégicos que deberá seguir la compañía para los próximos años. La implementación de la estrategia se adelanta por medio de la definición de iniciativas estratégicas alineadas a los objetivos, con indicadores claves de desempeño.

Finalmente se presentan los resultados de la implementación del ejercicio de planeación al tercer trimestre de 2013 y el ejercicio de planeación que estará definido como metodología para los próximos años.

---

\* Trabajo de Aplicación

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Olga Patricia Chacón Arias

## **ABSTRACT**

### **TITLE**

STRATEGIC PLAN 2013 – 2015 FOR THE COMPANY EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P.\*

### **AUTHOR**

ANDRÉS CAMILO SUÁREZ VALENCIA\*\*

### **KEY WORDS**

STRATEGIC PLANNING, TELECOMUNICATIONS, PEST ANALYSIS, STRATEGIC MAP, STRATEGIC INITIATIVES.

### **DESCRIPCIÓN**

This paper describes the strategic planning for the company Telebucaramanga S.A., including the development of the strategic diagnostic, the strategic framework, the definition of the objectives and strategic initiatives and its implementation, showing the results and defining the strategic planning methodology for the next years in the company.

The planning exercise begins with the strategic diagnostic, that includes the analysis of the environment through the PEST analysis and the evaluation of the intensity of competitive rivalry sector through the analysis of the five competitive forces that shape strategy. In addition to the external analysis, the internal capacity profile evaluates the internal situation of the company. From the previous analyzes, is consolidated the SWOT matrix that guides the strategic framework and the definition of objectives. Once the diagnostic is built, the strategic framework , defines the misión, vision, and six strategic objectives to be followed by the company for the next years. The strategy is implemented through the definition of strategic initiatives aligned to the objectives, with key performance indicators .

Finally, the results of the implementation of the planning exercise are presented for the third quarter of 2013 and the methodology defined for planning exercise for the coming years in the company.

---

\* Undergraduated thesis

\*\* Faculty of Engineering Physics-Mecanics. School of Business and Industrial Studies.  
Director: Olga Patricia Chacón Arias.

## INTRODUCCIÓN

La Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga - Telebucaramanga, es una compañía local de que presta servicios de telefonía, Internet y televisión a hogares y pymes en Bucaramanga y su Área Metropolitana, y brinda soluciones de conectividad a la medida para las grandes empresas de Santander.

Fundada hace más de 120 años como una empresa de telefonía, ha venido evolucionando de acuerdo a los avances tecnológicos en materia de comunicaciones convirtiéndose actualmente en una empresa de telecomunicaciones fijas con un portafolio de servicios de conectividad que van desde el servicio tradicional de telefonía hasta conexiones de Internet de alta velocidad y soluciones a la medida para el segmento corporativo.

Telebucaramanga cuenta con el 47% de los accesos a Internet fijos dedicados y el 70% de las líneas telefónicas fijas del Área Metropolitana de Bucaramanga, siendo la compañía líder en participación de mercado en la prestación de servicios fijos de telecomunicaciones a nivel local.

En los últimos 4 años, Telebucaramanga ha sostenido su planta de clientes de telefonía fija en cerca de 194.000 suscriptores y ha presentado crecimientos sostenidos en su planta de clientes de Internet desde hace 5 años pasando de 17.703 suscriptores al final del 2006 a 86.351 al cierre de 2012. En el marco anterior, y a pesar del crecimiento de nuevos clientes, la participación de mercado de Telebucaramanga se ha reducido, principalmente en Internet a partir del ingreso de nuevos competidores entre 2007 y 2008, frente a lo cual ha debido ajustar de manera continua los precios de los servicios en la ejecución de campañas comerciales enfocadas a la adquisición de nuevos clientes y a la reducción de la deserción de

clientes actuales, lo cual ha impactado los ingresos operacionales por concepto de los servicios masivos tradicionales de telefonía en los últimos cuatro años. Por otra parte el nivel de satisfacción de los usuarios de Internet fue calificado inferior en Telebucaramanga frente a otros operadores en los últimos dos años de acuerdo a los recientes estudios de nivel de satisfacción del usuario NSU, lo cual según las encuestas efectuadas a los clientes al momento de retirar sus servicios, incide en su deserción, sumado a las ofertas de los competidores.

El mercado de telecomunicaciones seguirá creciendo, pues de acuerdo con el Barómetro Cisco de 2012 se espera que al 2016 el total de conexiones a Internet fijas y móviles alcance la cifra de 8,5 millones frente a los 4,7 millones a junio de 2012, además se espera que por medio del proyecto nacional de fibra óptica, más de 750 nuevos municipios cuenten con conexión a Internet para el 2016. Con el propósito de capitalizar la tendencia de crecimiento del mercado es necesario direccionar la compañía hacia la satisfacción del cliente, con el propósito de reducir las tasas de deserción, sostener la participación de mercado y aprovechar la etapa de crecimiento del sector TIC en nuevos segmentos como en entidades estatales y municipios que están orientando sus procesos hacia la implementación de tecnologías de la información y las comunicaciones.

En este proceso se plantea la planeación estratégica enfocada al sostenimiento de la participación de mercado, mediante la satisfacción de los clientes y al sostenimiento de los ingresos mediante el desarrollo de mercados, en particular en el segmento corporativo y en el sector gobierno, lo que permita compensar la reducción de ingresos por los servicios tradicionales de telecomunicaciones.

En la construcción del Plan Estratégico se contempla la elaboración del diagnóstico estratégico, el direccionamiento estratégico, la formulación de estrategias y su implementación por medio de iniciativas para establecer el impacto de los resultados alcanzados por la orientación estratégica de la compañía para los próximos años. Adicionalmente se establecerá el presente ejercicio como la metodología de planeación que determine los pasos a seguir para el desarrollo del ejercicio de planeación en Telebucaramanga en los próximos años, lo cual facilitará la construcción de ejercicios futuros, reduciendo los tiempos en un mercado dinámico.

# 1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a las innovaciones tecnológicas, el sector de las telecomunicaciones es uno de los más dinámicos y de mayor crecimiento gracias a la adopción de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones. Mientras en el año 2000, el total de usuarios de Internet en el mundo era de 360 millones, al 30 de junio de 2012, esta cifra alcanzó los 2.405 millones de usuarios, lo que representa una penetración de usuarios del 34,3% y un crecimiento del 566% en 11 años<sup>1</sup>. Por otra parte los suscriptores de telefonía móvil pasaron de poco más de 600 millones en el año 2000<sup>2</sup> a 6.300 millones en junio de 2012<sup>3</sup>.

Colombia no ha sido ajena a este crecimiento, pues actualmente la penetración de suscriptores de telefonía móvil en el país supera el 100% y al primer semestre de 2012 la cifra de suscriptores a Internet llegó a 3,5 millones mientras en 2007 el total de suscriptores a Internet era de 1,2 millones. Este crecimiento se ha dado en el marco del Plan Vive Digital adelantado por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones que tiene como meta al 2014 llegar a 8,8 millones de suscriptores de Internet.

---

<sup>1</sup> INTERNET WORLD STATS, Internet Usage Statistics [en línea]. Disponible en <<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>>

<sup>2</sup> MINISTRY OF POSTS AND TELECOMMUNICATIONS OF CAMBODIA (MTCP), Wireless Technology for bridging Digital Divide in developing countries. [en línea]. [consultado 10 oct 2012]. Disponible en <<http://www.itu.int/osg/spu/ni/digitalbridges/presentations/22-Kem.pdf>>

<sup>3</sup> 4G AMÉRICAS, New Global Mobile Conceptions [en línea]. [consultado 10 oct 2012]. Disponible en <<http://www.4gamericas.org/index.cfm?fuseaction=page&pageid=2042>>

En Colombia, la prestación de servicios fijos de telecomunicaciones está dominada por cuatro compañías que cuentan con el 88% del mercado de Internet nacional, el 80% del mercado de Televisión por suscripción y el 80%<sup>4</sup> de las líneas telefónicas fijas en el país. Las cuatro compañías que cuentan con la mayor participación de mercado a nivel nacional son Telefónica Colombia, Claro, Une y ETB, siendo esta última la única que no cuenta con cobertura nacional y concentra su operación en la capital del país. La concentración de la prestación de servicios fijos de telecomunicaciones en pocas empresas, implica una intensa rivalidad competitiva entre estas por capturar la mayor cantidad de clientes en un mercado que está en pleno crecimiento. En Bucaramanga y su Área Metropolitana, Telebucaramanga compite frente a Une, Claro y Telefónica Colombia por la participación del mercado de servicios fijos de telecomunicaciones. La intensidad de la competencia a nivel local se evidencia en que mientras en 2006 sólo dos empresas prestaban servicios de telefonía fija (Telebucaramanga y Telefónica Colombia) y sólo dos empresas prestaban el servicio de Internet fijo dedicado (Telebucaramanga y TV Cable Promisión) actualmente cuatro operadores prestan cada uno de estos servicios, los cuales han ingresado al mercado por medio de la adquisición de empresas establecidas anteriormente como el caso de Une al adquirir TV Cable Promisión y Claro al adquirir la antigua operadora de televisión por suscripción Cablecentro, ampliando sus redes y su portafolio de servicios.

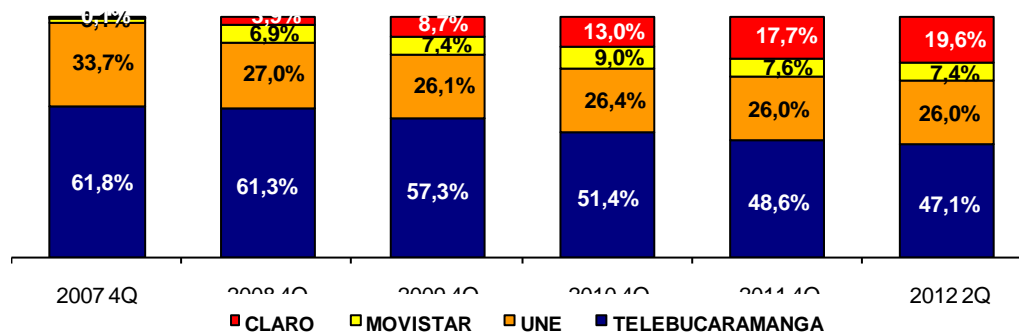
En este entorno competitivo, la participación de mercado de Telebucaramanga en el servicio de telefonía fija ha pasado del 75% en 2009 al 70% en 2011. Por otra parte, a pesar del crecimiento de suscriptores de Internet que pasó de 17.703 en 2006 cuando sólo había un competidor a

---

<sup>4</sup> MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES, Informe Trimestral de las TIC – Cifras 2T 2012 [en línea]. [consultado 10 oct 2012]. Disponible en <<http://www.mintic.gov.co/index.php/cifras>>

cerca de 86.351 al 2012 con la presencia de cuatro competidores, la participación de mercado en este servicio pasó del 61,8% en 2007 al 47,1% de participación al primer semestre de 2012<sup>5</sup>.

Figura 1. Evolución Market Share Internet 2007 – 2012 2Q Área Metropolitana de Bucaramanga.



Fuente: MINTIC. Informes trimestrales de conectividad 2007 - 2012

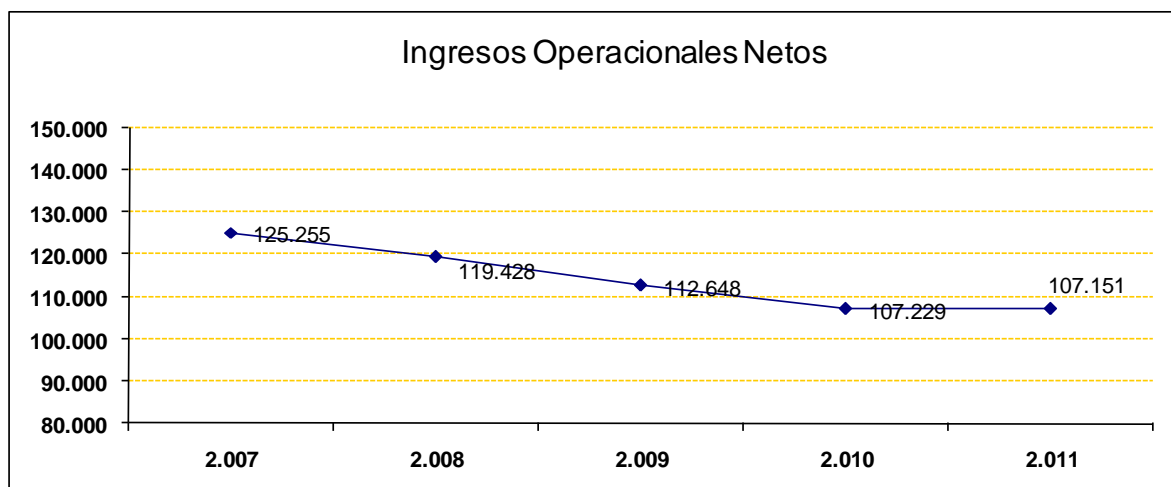
Con el propósito de mantener la participación de mercado en este entorno de intensa competencia, los prestadores de servicios de telecomunicaciones deben controlar la deserción de clientes, la cual para el caso de Telebucaramanga se presenta principalmente por insatisfacción de los clientes frente al servicio técnico o mejores ofertas de los competidores. De acuerdo al último estudio del Nivel de Satisfacción del Usuario del servicio de Internet NSU realizado en el año 2012 por la firma de investigación de mercados NOOS en Bucaramanga y su Área Metropolitana que analiza todos los operadores de telecomunicaciones en el mercado, Telebucaramanga presenta la mejor calificación en el servicio de telefonía fija, pero también presenta la calificación más baja del NSU en la prestación

<sup>5</sup> MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES, Informe Trimestral de las TIC – Cifras 2T 2012 [en línea]. [consultado 10 oct 2012]. Disponible en <<http://www.mintic.gov.co/index.php/cifras>>

del servicio de Internet, siendo la prestación técnica de servicios la que presenta las calificaciones más bajas por parte de los usuarios y en la que se presenta la mayor brecha frente a los competidores.

En este marco de intensa competencia y en medio de la dinámica comercial de los competidores, la compañía ha ejecutado campañas comerciales con descuentos y reducciones en los precios de los servicios con el propósito de acelerar la captación de nuevos clientes y reducir la deserción de clientes actuales. Esta reducción de precios que se genera en el marco de una tendencia de reducción de tarifas en general del mercado de telecomunicaciones y que ha tenido como propósito de defender la participación de mercado, ha tenido un impacto en los ingresos operacionales de la compañía los cuales han pasado de \$125.255 millones al cierre de 2007 a \$107.151 al finalizar el 2011, a pesar de los crecimientos en las plantas de clientes facturando de todos los servicios.

Figura 2. Evolución Ingresos Operacionales Netos 2007 - 2011



Fuente: Informe de Gestión Telebucaramanga 2011.

Por otra parte, si bien los competidores de Telebucaramanga han ganado paulatinamente participación de mercado, no cuentan con cobertura en toda el Área Metropolitana, sin embargo año tras año, han ampliado sus redes, aumentando su cobertura y capturando clientes de Telebucaramanga, que actualmente cuenta con cobertura en el 95% del Área Metropolitana. Este crecimiento en cobertura por parte de los competidores representa un riesgo de deserción de clientes bajo las condiciones actuales de prestación de servicios y en consecuencia pérdida de participación.

Sumado a lo anterior, el crecimiento y masificación de la telefonía móvil y de los servicios datos e Internet sobre esta tecnología representa una amenaza de sustitución para los servicios fijos de telecomunicaciones, más aún teniendo en cuenta el reciente ingreso de nuevas tecnologías como 4G LTE, que permite conexiones móviles a Internet más estables y de alta velocidad similares a las conexiones fijas.

Teniendo en cuenta el ambiente competitivo actual y la amenaza del ingreso nuevos servicios móviles de alto desempeño; el bajo nivel de satisfacción del usuario de Telebucaramanga a nivel técnico y la deserción de clientes por mejores ofertas de los competidores son problemas que impactan en la pérdida de participación de mercado de suscriptores en los servicios de Internet y telefonía para la compañía.

Adicionalmente, la tendencia hacia menores precios en los servicios masivos de telecomunicaciones fijas, implican la necesidad de buscar nuevas alternativas en el mercado de telecomunicaciones, que le permitan a la compañía generar nuevos ingresos y reducir la dependencia de los servicios tradicionales.

En este marco, la compañía no cuenta con una metodología de planeación estratégica definida como un esquema estructurado y la visión actual de la compañía está orientada al año presente. Los ejercicios de planeación actuales están basados en la construcción de un plan operativo que tiene como propósito buscar cumplimiento de metas sobre indicadores básicos definidos para cada año. La articulación de los objetivos estratégicos está ceñida a la responsabilidad que sobre los indicadores básicos de gestión tiene cada área y no hay una integración o una responsabilidad entre las áreas para el cumplimiento de los objetivos que se plantean para cada ejercicio y no hay un despliegue del avance en cuanto al cumplimiento de los planes operativos a todos los niveles de la compañía.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Uno de los principales intereses por parte los prestadores de servicios de telecomunicaciones consiste en capturar la mayor participación de mercado, entendiendo que esto representa para cada operador no sólo unos mayores ingresos sino además un mejor aprovechamiento de su capacidad instalada, constituida principalmente por las redes y centrales distribuidas en sus áreas de cobertura. Por ende, la pérdida de participación de mercado para un operador que cuenta con la mayor cantidad de usuarios y cobertura en el 95% del territorio, implica un menor aprovechamiento de su capacidad instalada en redes, equipos y centrales, lo que representa menores ingresos por menos usuarios y una reducción de la rentabilidad sobre sus activos.

Es por esto que se desarrolla un plan estratégico orientado a mantener el liderazgo en participación de mercado de Telebucaramanga, teniendo en cuenta la dinámica competitiva del sector a nivel local en cuanto a servicios fijos de telecomunicaciones y considerando el impacto que tendría sobre las

operaciones fijas la masificación de nuevos servicios móviles de alta velocidad. Además el Plan Estratégico incorpora dentro de sus propósitos plantear estrategias enfocadas a resolver los factores que tienen un mayor impacto en la pérdida de participación de mercado de Telebucaramanga y a desarrollar nuevos negocios basados en las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, que se conviertan en una fuente de ingresos alternativa a la prestación de servicios masivos de telecomunicaciones.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Construir el Plan Estratégico 2013 – 2015 para la Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga S.A. E.S.P. con el propósito de definir estrategias y planes de acción.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar el diagnóstico estratégico de la Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga S.A. E.S.P. Telebucaramanga para determinar la situación competitiva actual la compañía.
- Construir el direccionamiento estratégico de Telebucaramanga estableciendo al cliente como pilar para mejorar los indicadores de nivel de satisfacción de los usuarios.
- Definir los objetivos estratégicos para reducir el impacto de las amenazas y aprovechar las oportunidades actuales de crecimiento en el sector estableciendo los planes de acción e indicadores que permitan hacer seguimiento al cumplimiento de los mismos.
- Formular una metodología de planeación estratégica para Telebucaramanga implementándola como un procedimiento dentro del mapa de procesos de la compañía con el fin de reducir el tiempo de elaboración de planes estratégicos a futuro teniendo en cuenta el dinamismo del sector.

### 3. ALCANCE

En el marco del desarrollo del Plan Estratégico de Telebucaramanga se plantea el alcance de:

- Diagnóstico Estratégico de la Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga.
- Marco Estratégico de la Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga.
- Plan Operativo, mediante iniciativas estratégicas, incorporando la descripción de los planes de acción, metas e indicadores por parte de cada iniciativa.
- Documento Final Plan Estratégico 2013 – 2015 para la Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga.
- Metodología para la construcción de planes estratégicos en Telebucaramanga implementada como un procedimiento dentro del mapa de procesos.

El alcance del plan estratégico de Telebucaramanga, está orientado además del cumplimiento de los objetivos estratégicos, a tener impacto en la compañía en los siguientes niveles:

- Fomentar en Telebucaramanga una cultura de orientación hacia el cliente en todas las áreas de la compañía, entendiéndolo como la razón de ser de la operación.
- Implementar un proceso de planeación estratégica dinámico para Telebucaramanga, que alinee los esfuerzos de las áreas funcionales de la compañía hacia el cumplimiento de un objetivo común estableciéndolo como un procedimiento dentro del mapa de procesos de la compañía.

- Mejorar la percepción del nivel de satisfacción de los usuarios frente a los servicios de Telebucaramanga medido a través de los estudios de nivel de satisfacción del usuario NSU en relación con sus competidores.

## **4. MARCO DE REFERENCIA**

### **4.1. MARCO DE ANTECEDENTES**

La Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga – Telebucaramanga, es una compañía filial de Telefónica Colombia. Esta última hace parte de la compañía multinacional española Telefónica, que ha planteado para la vigencia 2010 – 2012 su plan estratégico global denominado programa Bravo!. Un plan que cobija a todas las regiones en las cuales Telefónica tiene operación y que se diferencia de planes anteriores en su alcance pues anteriormente los planes se aplicaban regionalmente. El Programa Bravo!, tiene como principal objetivo convertir a Telefónica en la mejor compañía global de comunicaciones, acelerando los procesos de transformación requeridos para capturar el crecimiento potencial del mercado. Para conseguir lo anterior se han establecido cuatro pilares que son; en primer lugar el cliente, buscando convertirse en la primera compañía a nivel global en cuanto a experiencia con el cliente, en segundo lugar la oferta, que busca complementar el enfoque al cliente con el suministro de servicios de acuerdo a sus necesidades, el tercero, las plataformas que busca tener las mejores redes, los mejores sistemas de información y procesos, y por último la cultura que hace referencia a generar compromiso de la compañía hacia sus empleados y sus clientes.

Telebucaramanga es autónoma en sus principios corporativos, en el direccionamiento de la compañía y ha enfocado sus planes de acción teniendo claros dos objetivos corporativos; el crecimiento de clientes y el sostenimiento del EBITDA. Bajo estos lineamientos en los últimos cuatro años se han construido planes operativos orientados a un año con el objetivo

de alcanzar las metas operativas de ventas, retiros y planta establecidas para cada año, manteniendo el EBITDA.

Los planes operativos son construidos por la Subgerencia de Planeación a partir de un ejercicio desarrollado hace cuatro años en un taller de planeación con la participación de todas las áreas funcionales en el cual se definieron siete frentes claves para la operación del negocio que son la calidad del servicio, la interacción con el cliente, la rentabilización de clientes, contar con un clima laboral favorable, controlar los costos y gastos, proyectos de informática y tecnología y control de peticiones quejas y recursos PQRs. Para cada uno de estos frentes, se establecieron unas metas a cumplir como ventas, retiros, tiempos medios de atención, tiempos medios de reparación, entre otros. Sin embargo estas metas son independientes por áreas y no apuntan a un objetivo corporativo. Estas metas están establecidas en una plantilla que es actualizada anualmente hacia el mes de diciembre junto con un documento soporte que incorpora un breve análisis del mercado y una descripción de los cumplimientos contemplados en el plan operativo.

Previo a los planes operativos descritos, la planeación se basaba en la construcción de un Plan de Gestión y Resultados, el cual era un requisito por parte de la Comisión de Regulación de las Telecomunicaciones CRT. Dicho plan establecía que cada operador debía establecer unos objetivos a corto, mediano y largo plazo incluyendo proyecciones financieras, de mercado e indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos establecidos. El proceso de planeación con base a lo establecido por la CRT, se hacía más por cumplir con la regulación que exigía el cumplimiento en la entrega del documento que como un ejercicio de planeación orientado hacia un objetivo corporativo.

## **5. METODOLOGÍA**

La construcción del Plan Estratégico para la Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga se desarrolla en tres fases.

### **5.1. CONSTRUCCIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Esta fase comprende el análisis externo e interno de Telebucaramanga.

Para la construcción del análisis se aplica el modelo de la matriz DOFA, el cual se soporta en el análisis del entorno general por medio de la herramienta PEST y el análisis de la industria a través del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y en cuanto al análisis interno, este se apoya en la construcción del Perfil de Capacidad Interna.

En el análisis general del entorno por medio de la herramienta PEST, se identifican las principales variables Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas que tienen incidencia sobre el desarrollo de la operación de Telebucaramanga y sobre las expectativas futuras del sector. Este análisis se construye mediante la recolección de información de fuentes secundarias. El análisis de la industria, que se desarrolla sobre la base del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, identifica la estructura competitiva del sector, haciendo un especial análisis de la rivalidad de los competidores existentes. Este análisis se construye con información de fuentes secundarias como análisis sectoriales del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, análisis de la Comisión de Regulación de las Comunicaciones e informes sectoriales de organizaciones privada como el Centro de Investigación de las Telecomunicaciones.

En la construcción del análisis interno, se llevan a cabo entrevistas y talleres de socialización con los directores de las áreas funcionales para analizar el perfil de capacidades internas de las áreas e información de análisis internos como la medición del clima organizacional.

Dentro del proceso de diagnóstico, también se incorporó el análisis financiero de la compañía en el cual se evaluaron sus niveles de endeudamiento y de liquidez, el costo de capital, el flujo de caja y la evolución de sus indicadores de rentabilidad.

La primera fase tiene como propósito dar cumplimiento al primer objetivo para determinar la situación competitiva actual la compañía.

## **5.2. ESTABLECER EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA**

En la segunda fase se socializaron los resultados del diagnóstico estratégico a la alta dirección de la compañía y se sostuvieron con ellos talleres de socialización para conocer su percepción respecto a la situación competitiva actual de Telebucaramanga y cuál consideran que debe ser el direccionamiento estratégico a seguir.

A partir de estos talleres se consolidaron las variables claves con base en el análisis interno y se socializan en sesiones de trabajo, en las cuales participan los subgerentes comercial, financiero, de informática, de control interno, de gestión humana, la secretaria general y el gerente general de la compañía. En estas sesiones se define de acuerdo al diagnóstico estratégico la misión, visión y principios corporativos que conforman el direccionamiento estratégico.

La fase dos tiene como propósito dar cumplimiento a establecer el marco y direccionamiento estratégico de Telebucaramanga con el fin de definir los objetivos estratégicos de la compañía.

### **5.3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Una vez definido el marco estratégico, se procede a evaluar las opciones estratégicas de acuerdo al análisis del entorno, a las capacidades de la compañía y al direccionamiento estratégico planteado. Esto se construyó en sesiones de trabajo con todos los subgerentes de la compañía, en la cual el área que tiene un mayor impacto en el pilar u objetivo estratégico lideró la sesión.

La formulación estratégica que se adelantó en el marco de un plan de trabajo con la alta dirección incluyó la definición objetivos que se convierten en la base para la construcción de los planes de acción por parte de las áreas de la compañía. Para sustentar la formulación estratégica se analizan e identifican planteamientos cuyo enfoque esté más alineado a las condiciones del entorno de Telebucaramanga, a las capacidades internas de la compañía y a su direccionamiento estratégico. A partir de la definición de la formulación estratégica se construye el mapa estratégico de Telebucaramanga que es el lineamiento para la construcción de un plan de acción basado en iniciativas e indicadores de gestión.

Cada área funcional, está a cargo de uno o varios objetivos estratégicos, sobre los cuales define las iniciativas estratégicas y sus planes de acción para su cumplimiento.

La fase tres constituye la fase final del proyecto y se enfoca en formular estrategias alineadas a los objetivos estratégicos, formular una metodología para ejercicios futuros de planeación y definir los lineamientos para la construcción de un plan de acción mediante iniciativas que integran los principales indicadores de gestión.

#### **5.4. IMPLEMENTACIÓN**

Teniendo en cuenta la vigencia para la cual fue planteada el Plan Estratégico de Telebucaramanga y el patrocinio de la alta dirección de la compañía, fue posible implementar a todo nivel el Plan Estratégico junto con los planes de acción mediante iniciativas estratégicas, lo cual permite la consolidación y presentación de los resultados alcanzados como producto de la implementación del plan al tercer trimestre del 2013.

## 6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 6.1. ANÁLISIS PEST

#### 6.1.1. Variables Políticas:

Debido a la magnitud de la industria de las telecomunicaciones, así como su impacto en la cotidianidad de empresas, entidades y ciudadanos, el gobierno nacional ha tomado decisiones de alto impacto en la industria con el fin de promover la inversión por parte de las empresas de telecomunicaciones pero al mismo tiempo protegiendo los derechos de los usuarios para garantizar el acceso a un servicio de calidad. Es así como las políticas establecida para el sector de telecomunicaciones, puede impactar directamente a los 47 millones de habitantes de nuestro país como sucedió en 2011 y 2012 con la regulación de las tarifas de llamadas desde líneas fijas hacia líneas móviles, las cuales pasaron de \$177 más IVA por minuto en enero de 2011 a \$153 más IVA en enero de 2012 y a \$139 más IVA en abril del mismo año<sup>6</sup>, afectando también directamente los ingresos de las compañías. De igual manera otras políticas que se han desplegado particularmente hacia los operadores móviles como el manejo del vencimiento de las recargas, las compensaciones por caídas en los servicios entre otras, buscan garantizar los derechos de los usuarios, pero afectan las proyecciones económicas de los operadores de telecomunicaciones. Tal es el impacto de las variables políticas, que en Colombia existen tres importantes entidades estatales dedicadas a vigilar y regular la industria de las telecomunicaciones como lo son el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MINTIC, la Superintendencia de Industria y Comercio SIC y la Comisión de Regulación de las Comunicaciones CRC, así como la Autoridad Nacional de

---

<sup>6</sup> COMISIÓN DE REGULACIÓN DE LAS COMUNICACIONES CRC, Comunicado de Prensa [en línea]. Disponible en < <http://www.crc.com.gov.co/index.php?idcategoria=63531#>>

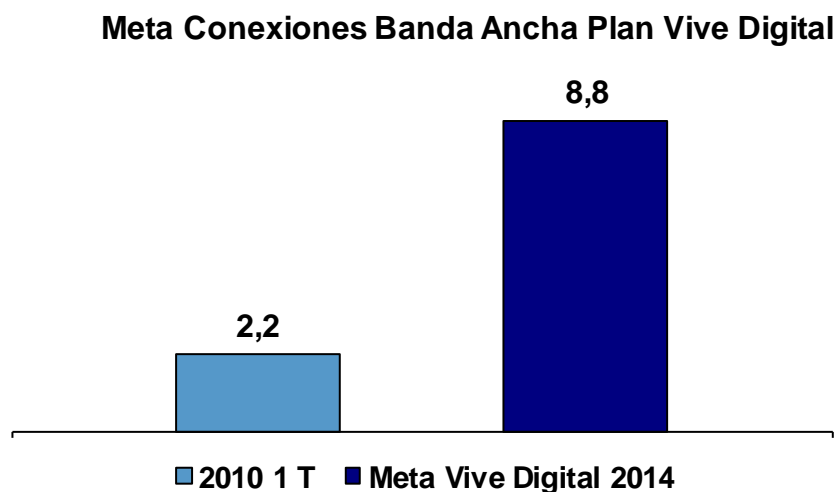
Televisión ANTV para la administración de los temas relacionados con la prestación del servicio de TV.

Teniendo en cuenta lo anterior, se han definido cuatro variables políticas principales que inciden en el negocio de las telecomunicaciones; una de ellas son los programas y políticas que adelante el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, ya que sus decisiones políticas pueden impulsar el desarrollo de este sector en el país y también en caso de establecer reglas restrictivas puede reducir el potencial de crecimiento de la industria. Por otra parte se considera la relevancia de las políticas tributarias, no sólo a nivel general, sino además también aquellas alineadas al sector de las telecomunicaciones, en este caso, políticas como la reforma tributaria afectan la rentabilidad no sólo de las compañías de telecomunicaciones sino de todas las compañías a todas las industrias. Por otra parte se han adoptado en línea con el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones políticas tributarias que han impulsado el desarrollo de este sector y la masificación de las TICs a todos los sectores de la sociedad, en especial a sectores socioeconómicos de menores recursos. Por otra parte es importante además evaluar el impacto de la normatividad a nivel de políticas orientadas a la protección al usuario, las cuales si bien están diseñadas para buscar mejorar la calidad en el nivel de servicio, pueden llegar a ser tan restrictivas que afecten el crecimiento de la industria. Finalmente y teniendo en cuenta que el ámbito de operación de Telebucaramanga, se consideran las políticas que se desarrollen a nivel local, aunque si bien es de destacar que a nivel de telecomunicaciones las principales políticas son del orden nacional, recientemente se han creado las Secretarías TIC a nivel regional que buscan promover el desarrollo de la tecnologías en las regiones.

### 6.1.1.1. Programas Ministerio Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Colombia cuenta actualmente con un Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones que promueve la masificación de las TICs de acuerdo al Plan Vive Digital, el cual se constituye en la hoja de ruta para el desarrollo de programas y planes de acción encaminados a aumentar de manera significativa la adopción de tecnologías de la información y las comunicaciones en el país, teniendo consciencia del impacto de las TICs en el desarrollo social, educativo y económico. Dicho plan ha contado además con el apoyo económico de varias medidas a partir de cambios tributarios, que han reducido los costos para los colombianos de acceder a nuevas tecnologías y en especial a los sectores menos favorecidos.

Figura 3. Meta de Conexiones Banda Ancha Plan Vive Digital



Fuente: MINTIC – Plan Vive Digital

El plan Vive Digital, que se ha convertido en el programa bandera del actual Ministerio, tiene como principal propósito la masificación de las tecnologías de la información a todos los sectores socioeconómicos del país y en especial a aquellos con menores recursos. Cabe destacar que las políticas

actuales desde el Ministerio, han promovido el crecimiento de la industria de las telecomunicaciones en el país, al punto en que el Gobierno colombiano fue reconocido en el Mobile World Congress en Barcelona en 2012 como el país que tiene las políticas más innovadoras de telecomunicaciones en el mundo<sup>7</sup>. Lo anterior como resultado de los avances que en materia de telecomunicaciones ha tenido el país como resultado de las políticas del MINTIC entre los que se destacan el aumento de la cobertura nacional con Internet de alta velocidad pasando de 29% al 96% gracias a la red de fibra óptica nacional, el crecimiento en 150% de las conexiones a Internet a nivel nacional en los dos años de gestión, la entrega de 420.400 computadores en 13.500 sedes educativas, beneficiando a 6,3 millones de niños en todo el país, la instalación de 71 Puntos Vive Digital, que tienen como propósito fortalecer el proceso de alfabetización digital y de los cuales 4 se encuentran ubicados en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Todas estas políticas promovidas desde el Gobierno Nacional a través del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, han fortalecido la industria nacional de telecomunicaciones y ha promovido su crecimiento en los últimos años.

#### **6.1.1.2. Políticas Tributarias**

En el marco de la promoción de la masificación de las TICs, en el país se han adelantado políticas tributarias encaminadas a facilitar su adopción, especialmente en sectores socioeconómicos de menores ingresos. Es así como se han implementado políticas como la exención del IVA al servicio de Internet en estratos 1, 2 y 3, la aplicación de subsidios a las conexiones en

---

<sup>7</sup> <http://www.mintic.gov.co/index.php/mn-news/852-colombia-el-pais-con-las-mejores-politicas-de-telecomunicaciones-del-mundo>

estratos 1 y 2 que para el caso de Bucaramanga y su Área Metropolitana representan una disminución de \$4.300 pesos en la tarifa actual, de acuerdo a la resolución 1363 del MINTIC de 2012. Además en este marco, se eliminaron los aranceles de importación a los terminales con acceso a Internet como computadores, tabletas y teléfonos inteligentes, pasando del 5% al 0%, lo que convierte además a Colombia en el país de América Latina que ofrece los computadores a más bajo costo<sup>8</sup>. Estas políticas tributarias, favorecen el acceso a los terminales, el cual es una de las barreras para acceder a las tecnologías de las comunicaciones y en particular a Internet. De esta manera se promueve también el crecimiento de la industria TIC en el país.

#### **6.1.1.3. Régimen de protección al usuario.**

Es de destacar por otra parte, que Colombia cuenta con un régimen estricto de protección al usuario mediante resolución 3066 y circular 014 de la SIC. Por medio de este régimen se ha facilitado a los usuarios de telecomunicaciones el acceso a mecanismos de defensa frente los operadores al momento de atender sus inconformidades con los operadores, pero ha implicado también por parte de las compañías, importantes inversiones para dar cumplimiento a la normatividad allí establecida. Además la vigilancia del cumplimiento de la resolución 3066 es adelantada por la Superintendencia de Industria y Comercio SIC, la cual está facultada para imponer multas millonarias por incumplimientos a los mecanismos de protección al usuario. En este orden, las operaciones de las compañías de telecomunicaciones han destinado recursos orientados al cumplimiento de la resolución y las circulares emitidas por la SIC con el fin de reducir el riesgo de sanciones o multas.

---







<sup>8</sup> <http://www.mintic.gov.co/index.php/mn-news/792-en-colombia-los-computadores-mas-baratos-de-la-region>

#### **6.1.1.4. Políticas asignación de licencias 4G LTE.**

El proceso de asignación de las licencias para el uso del espectro que permita la implementación de la tecnología 4G LTE en el país, se convirtió en uno de los más esperados, no sólo por su relevancia y el potencial impacto que tendrá en el desarrollo de las TICs en el país, sino además por la dilatación del proceso para la adjudicación de la licencia de uso del espectro. Finalmente el 26 de junio de 2013 fueron asignadas las licencias para el uso del espectro que permiten a los operadores adjudicados la prestación del servicio de 4G LTE. Los beneficiarios de estas licencias, debieron cumplir con los requisitos planteados por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para la subasta entre los cuales se destaca que aquellos operadores con mayor participación de mercado, debieron incurrir en una mayor inversión para acceder a estas licencias que los operadores con una menor participación de mercado. Es de destacar que Claro, al ser el operador que hoy cuenta con la mayor participación de mercado, sólo estuvo habilitado para participar por las licencias de la banda de 2.500 MHz, lo cual le implicará mayores inversiones en infraestructura para alcanzar la cobertura frente a los demás operadores que por encontrarse en la banda AWS podrán alcanzar con menores inversiones debido a que la cercanía de las antenas deberá ser menor. En resumen la subasta de 4GLTE habilita a los operadores participantes de la subasta para la prestación de servicios de Internet móvil de alta velocidad, sobre los cuales además podrán implementar diferentes contenidos. La implementación de esta tecnología, acelerará la masificación del acceso a los servicios móviles de telecomunicaciones, pero puede representar una amenaza de cara a los servicios fijos tradicionales de telecomunicaciones, pues debido a sus condiciones de alta velocidad en la transmisión de datos, puede equipararse a una conexión fija, sin embargo debido a la inversión en infraestructura que deberán adelantar los operadores, se espera que en un

inicio se mantenga el diferencial de precios frente a los servicios fijos. El proceso de subasta 4G dejó los siguientes resultados para el Gobierno nacional y para los operadores.

Figura 4. Resultados Subasta 4G Colombia

Resultados subasta de 4G					
Empresa	Bloque adjudicado	Valor TOTAL COP \$ 770.530.882.800	Obligación de tabletas 556.374	Cobertura en Cabeceras Municipales	Migración
	Banda 2.500 MHz Bloque abierto de 30MHz	COP \$ 119.995.866.000	309.630	660	Armada Nacional
	Banda 2.500 MHz Bloque abierto de 30MHz y reservado de 40MHz	COP \$ 71.856.366.000 COP \$ 77.565.288.000	30.000	57	Policía Nacional
	Banda AWS Bloque Reservado	COP \$ 107.464.140.000	30.000	57	
	Banda AWS Bloque abierto	COP \$ 195.749.940.000	67.426	144	
	Banda AWS Bloque abierto	COP \$ 197.899.222.800	119.317	255	
	Sin asignación				

La migración de la red del Comando General de las Fuerzas Militares la realizan entre todos los asignatarios

Fuente: MINTIC – Subasta 4G

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe considerar el impacto que esto tendrá de cara a Telebucaramanga y es en primer lugar la entrada de tres posibles nuevos competidores al mercado Internet que son DirecTV, Avantel y ETB/Tigo, y por otra parte el hecho de que los operadores móviles, ahora estarán en la capacidad de prestar conectividad a Internet de más alta velocidad y de mayor estabilidad que el que prestan actualmente, lo cual reduce la brecha frente a las conexiones fijas a internet cuyo principal atributo diferenciador frente a las conexiones móviles de internet es la velocidad, la estabilidad y el costo. En este orden de ideas, se reduce la ventaja comparativa sólo al costo frente a los operadores móviles, aún sin

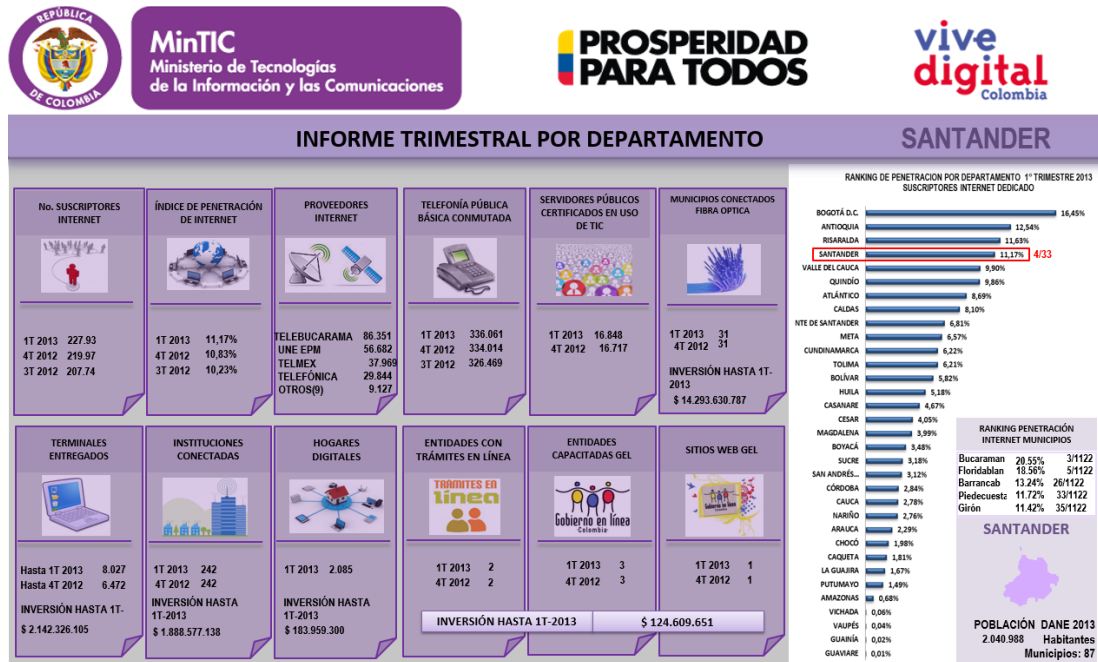
tener en cuenta cual será la capacidad de despliegue en cuanto a cobertura por parte de cada uno de los operadores.

#### **6.1.1.5. Políticas regionales:**

Como Parte del programa vive digital del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, a nivel regional se han implementado las Secretarías de TICs que buscan implementar programas orientados al desarrollo regional de las tecnologías de la información y las comunicaciones. En el caso del mercado en el cual opera Telebucaramanga, existe una secretaría a nivel departamental, la cual fue constituida a partir del 30 de mayo de 2012.

Por otra parte también se debe tener en cuenta a nivel regional, el desarrollo de planes de expansión e implementación tecnológica que adelantan las alcaldías y las entidades gubernamentales locales, lo cual se convierte en una oportunidad de negocios para Telebucaramanga de cara al desarrollo de nuevas soluciones de conectividad que pueden ser ofrecidas a estas entidades, convirtiendo a Telebucaramanga en un aliado tecnológico de las entidades gubernamentales.

Figura 5. Informe Trimestral Vive Digital Santander



Fuente: MINTIC – Avance Regional Vive Digital

En este marco, se adelantan programas encaminados a promover las ciudades inteligentes, que buscan implementar a nivel gubernamental tecnología para fortalecer la gestión de los municipios. Los programas de ciudades inteligentes comprenden la conectividad de las entidades locales, la implementación de herramientas educativas de base tecnológica para las escuelas locales, el fortalecimiento de tecnologías en clínicas y hospitales y la instalación de sistemas de monitoreo y vigilancia como una herramienta de apoyo para la gestión de la seguridad en apoyo con la policía.

En este sentido existe un potencial para el desarrollo de nuevos negocios que promoverían el desarrollo social y el crecimiento de las compañías de telecomunicaciones que logren capitalizar estas oportunidades.

#### **6.1.1.6. Impacto de las variables políticas.**

A partir de la definición de las variables políticas descritas previamente, fue posible establecer cuáles de estas variables se convierten en impulsoras e inhibidoras de la industria de las telecomunicaciones. En primer lugar debemos considerar las políticas del MINTIC como las principales políticas promotoras de la industria de las TIC, pues en la medida que se sigan adelantando y financiado programas que impulsen el desarrollo tecnológico y de telecomunicaciones en el país, se seguirá impulsando el fortalecimiento del sector. Por otra parte el régimen de protección al usuario, puede llegar a ser tan estricto, que ralentiza el desarrollo y la dinámica de las empresas del sector, además puede implicar que la adopción de recursos que podían destinarse para el desarrollo de programas tecnológicos, se destine principalmente al cumplimiento de obligaciones regulatorias con el fin de reducir el riesgo de exposición ante una sanción económica por parte de los entes reguladores. En cuanto a las políticas tributarias, estas se han convertido en impulsores del desarrollo y masificación de las telecomunicaciones, pues sin duda la exención del IVA a los computadores y al servicio de Internet en estratos uno al tres, facilita la adopción de estas tecnologías, sin embargo políticas como reformas tributarias en caso de que se decida implementar nuevos tributos a componentes específicos de la industria, puede limitar el crecimiento del sector. Finalmente en cuanto a políticas regionales, estas se han convertido en un impulsor del sector, no sólo a través de los programas de las Secretarías TIC sino por la implementación de tecnologías en las entidades gubernamentales que las llevan a ser más eficientes y promueven el desarrollo de la industria a nivel local.

### **6.1.2. Variables Económicas**

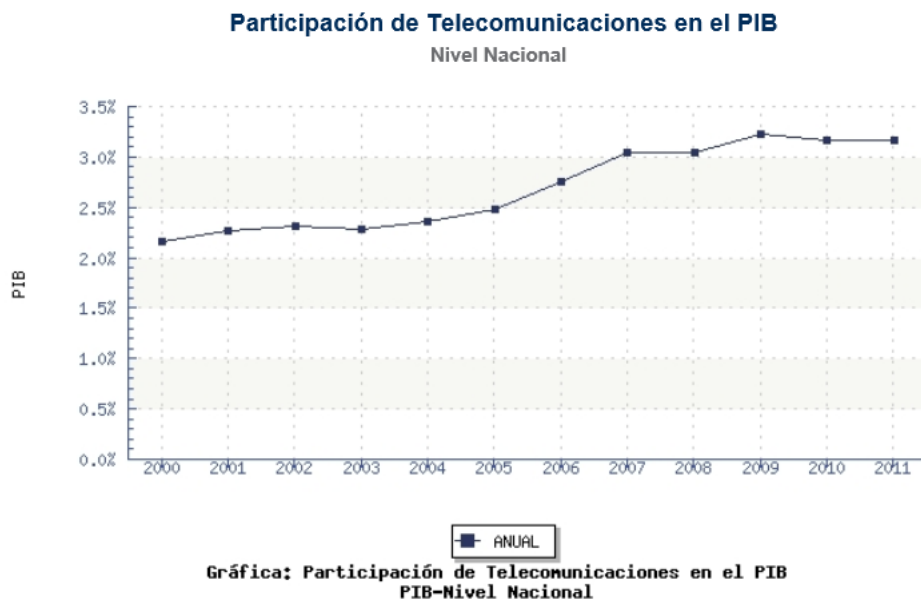
El desempeño económico de un país tiene un impacto directo en las industrias, de hecho el crecimiento económico está influenciado por la dinámica de crecimiento de cada una de las industrias que hacen parte de su economía, adicional al gasto público. En cuanto a la industria de telecomunicaciones, cabe anotar que se presentan diversas variables económicas que inciden en su crecimiento y fortalecimiento. En primer lugar está el crecimiento general de la economía, un país con una economía sana y creciente facilita la adopción de nuevas tecnologías y promueve la inversión extranjera directa en el país y en la industria, impulsando el crecimiento del sector. Por otro lado se tiene en cuenta que en el marco de una economía sana es importante la consideración de la inflación, la cual de estar en niveles bajos, soporta que se mantenga el poder adquisitivo de los compradores así como el control de los costos y gastos para las compañías, facilitando su crecimiento. Finalmente es importante tomar en consideración el nivel de desempleo y especialmente a nivel regional, ya que este está atado igualmente a la posibilidad de adquirir nuevos servicios y a la colocación de nuevas soluciones de telecomunicaciones en especial al segmento residencial que representa el 90% de la operación en servicios tradicionales de Telebucaramanga.

#### **6.1.2.1. Crecimiento del PIB**

En los últimos años, Colombia ha venido presentando un crecimiento económico sostenido del PIB a pesar de las diferentes crisis económicas que se han presentado en los últimos años en el mundo y en particular y con mayor fuerza en algunos países de la Eurozona, en 2010 el crecimiento fue

del 4,0%, en 2011 del 6,6% y en 2012 del 4,21%<sup>9</sup>. En este marco de crecimiento, el sector de las telecomunicaciones ha venido ganando participación dentro del total del PIB nacional, pasando del 2,16% en el año 2000 al 3,16% en el año 2011. Esto implica que el sector de las telecomunicaciones viene creciendo a tasas mayores que la media de otras industrias en el país.

Figura 6. Participación de las Telecomunicaciones en el PIB Colombia



Fuente: MINTIC

### 6.1.2.2. Inflación

Adicional al crecimiento económico sostenido, el país ha venido presentando una inflación controlada entre el 3,0% y el 3,5% gracias a las diferentes políticas económicas y al sano crecimiento de la economía del país, esto permite que se mantenga el poder adquisitivo, facilitando el acceso a nuevas

<sup>9</sup> <http://www.banrep.gov.co/es/pib>

tecnologías y manteniendo el control de costos y gastos asociados a la inflación en las compañías de telecomunicaciones.

### 6.1.2.3. Desempleo

Es de destacar que las tasas de desempleo en el último año se han logrado mantener en un dígito en las principales ciudades del país, entre las cuales se destaca Bucaramanga. Los bajos niveles de desempleo, atados al crecimiento económico y el control de las tasas de inflación favorecen el crecimiento de la industria y la colocación de nuevos servicios.

### 6.1.2.4. Impacto de las variables económicas

El crecimiento económico sostenido de la economía en general, el control del índice de inflación que permite que los colombianos mantengan su nivel de poder adquisitivo y las bajas tasas de desempleo que implican que la población económicamente activa está produciendo, se conjugan como los elementos claves a la hora de prever un ambiente económico favorable para el fortalecimiento de la industria de las telecomunicaciones en los próximos años.

Figura 7. Variables clave del crecimiento económico



En este contexto cabe destacar la alineación de las anteriores variables con las políticas gubernamentales que en materia económica se dicten, ya que las mismas tienen un impacto directo en el crecimiento económico general y

del sector, así como el impacto de las reformas tributarias que afectan directamente el comportamiento de la economía y la industria..

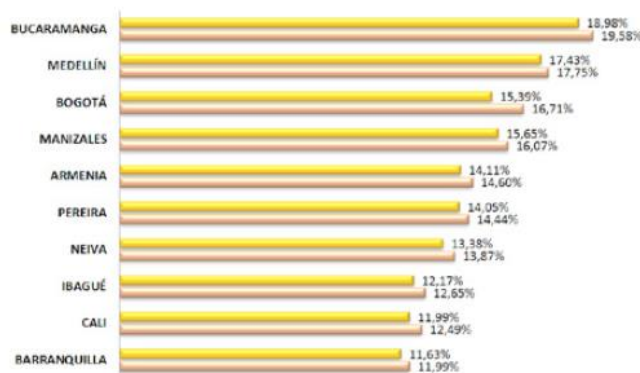
### 6.1.3. Variables Sociales y Tecnológicas

#### 6.1.3.1. Adopción de las TICs.

Bucaramanga es una ciudad de rápida adopción de las tecnologías de la información y las comunicaciones, pues se consolida como la ciudad capital con la mayor penetración de conexiones fijas a Internet por habitante con un índice de 19,58%, superando incluso a Bogotá (16,71%) y Medellín(17,75%). Esto es el reflejo de la dinámica de aceptación en el mercado local de la necesidad de la conectividad y se da principalmente por un entorno de intensa competencia entre los diferentes operadores de telecomunicaciones que prestan sus servicios en la ciudad, adicionalmente, Bucaramanga se caracteriza por ser una ciudad que cuenta con más del 60% de la población en estratos 3 y 4 lo que lleva a que la principal barrera para la penetración de Internet que es la ausencia de terminales sea baja.

Figura 8. Ranking de penetración de Internet de capitales departamentales

#### RANKING DE PENETRACIÓN CAPITALES DEPARTAMENTALES IV TRIMESTRE DE 2012 Y III TRIMESTRE DE 2012 SUSCRIPTORES INTERNET DEDICADO



Fuente: Mintic – Informe de conectividad 2012

### 6.1.3.2. Población en estratos socioeconómicos 1 y 2.

Adicional a lo anterior, existe un importante potencial de colocación de servicios en estratos 1 y 2 debido a la baja penetración de telecomunicaciones en estos sectores actualmente y al desarrollo de procesos de alfabetización digital que son promovidos por el gobierno, las instituciones educativas y los mismos prestadores de servicios de telecomunicaciones. De acuerdo a datos de la Secretaría Municipal de Planeación, en Bucaramanga el 33% de los hogares están ubicados en estratos 1 y 2, lo que representa alrededor de 50.000 familias, esto sin contar con los demás municipios del Área Metropolitana.

Figura 9. Distribución porcentual de hogares por estratos en Bucaramanga

Distribución porcentual por estratos.  
2011

Estrato	No. Hogares	% Hogares
1	18.902	12,6%
2	31.053	20,7%
3	38.704	25,8%
4	48.154	32,1%
5	4.800	3,2%
6	8.401	5,6%
Totales	150.014	100,0%

Fuente: Secretaría de Planeación Municipal

Fuente: Secretaría de Planeación Municipal

### 6.1.3.3. Desarrollo de nuevas tecnologías.

De cara hacia el futuro reciente de masificación de la conectividad móvil a través de las nuevas redes 4G LTE, la dinámica del mercado de telecomunicaciones enfrentará nuevos retos, particularmente frente al ingreso de nuevos competidores y la posibilidad de ofrecer nuevos servicios sobre las nuevas tecnologías de movilidad, las cuales se espera traigan

consigo mejoras en la calidad y velocidad de la transmisión de datos para dispositivos móviles principalmente.

#### **6.1.3.4. Masificación de terminales.**

En línea con lo anterior, en los últimos dos años se ha dado la expansión y el crecimiento en las ventas de terminales móviles, en particular de Smartphones, Tablets. Este mercado en franco aumento, ha facilitado la adopción de nuevas tecnologías y ha abierto el espacio a un nuevo segmento de negocios consistente en el desarrollo de aplicaciones para plataformas móviles. La masificación de terminales es un impulsor de la industria de las telecomunicaciones y en particular en lo relacionado con la colocación de servicios de Internet tanto fijos como móviles, debido a que esta es la primera barrera para acceder al servicio.

#### **6.1.3.5. Domótica.**

De cara a la incorporación de la tecnología en la cotidianidad de los hogares, se ha venido fortaleciendo el desarrollo y masificación de la domótica, que consiste en la adecuación tecnológica de los hogares para que todos los elementos convencionales estén asociados a las funcionalidades de las tecnologías de la información y las comunicaciones. En estas soluciones los servicios de telecomunicaciones se convierten en un servicio necesario no sólo para la academia o actividades laborales sino además para el funcionamiento de los sistemas del hogar, haciendo de este un servicio indispensable.

#### **6.1.3.6. Impacto de variables sociales y tecnológicas**

Por sus características propias y como componente esencial de la industria de las telecomunicaciones, las variables tecnológicas se convierten en impulsores del desarrollo de la industria, pues cada desarrollo representa la oportunidad de desarrollar un nuevo negocio en la industria, un nuevo

servicio o solución de conectividad para los clientes, además a medida que los desarrollos tecnológicos se masifican, se reduce su costo, facilitando su adopción y masificación, de igual manera, los desarrollos tecnológicos. Por otra parte el impacto que las tecnologías de la información y las comunicaciones han tenido en los estratos socioeconómicos 1 y 2, permite considerar que al ser la mayor parte de la población Colombiana, y en particular en el caso de Bucaramanga representan el 33% de la población, existe la posibilidad de potencializar el crecimiento de la industria en esta población.

## **6.2. ANÁLISIS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA.**

El análisis de las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector de acuerdo a Michael Porter, permitirá establecer la situación actual de la industria de las telecomunicaciones en cuanto a su rivalidad competitiva, teniendo en cuenta que la rentabilidad y la competitividad determinan la estructura de un sector y acercándolo a la situación actual de Telebucaramanga en su entorno local.

Figura 10. Análisis cinco fuerzas competitivas.



Fuente: Harvard Business Review – Michael Porter

### 6.2.1. Amenaza de nuevos entrantes:

Los operadores de Telecomunicaciones con interés en ingresar al mercado, tendrán como propósito capturar participación de mercado de los operadores actuales, como ha sucedido en el mercado local de Telebucaramanga con el ingreso de Claro y Une, lo cual ha incidido en la reducción de los precios de los servicios. Actualmente el riesgo de nuevos operadores fijos de telecomunicaciones enfrenta barreras de entrada como altos requisitos de capital, debido a la inversión que deberían hacer en infraestructura para iniciar sus operaciones, además el mercado local de telecomunicaciones fijas, ya cuenta con cuatro operadores y ante la entrada de un quinto, es de esperarse movidas en los precios a fin de sostener la participación alcanzada por nuevos entrantes. Desde el punto de vista de la telefonía móvil, se ha dado el ingreso de nuevos ingresos como operadores móviles virtuales, los

cuales finalmente operan sobre las redes de los operadores móviles tradicionales, de esta manera nuevos entrantes como Uff o Virgin Mobile, se encuentran atados a sus proveedores quienes son los operadores de servicios móviles tradicionales Tigo y Movistar. Por otra parte a partir de la subasta 4G, ingresaron tres nuevos competidores al mercado de datos móviles (DirecTV, Avantel y ETB/Tigo), los cuales deberán adelantar importantes inversiones para iniciar sus operaciones. No obstante lo anterior, los servicios móviles no son competidores directos de los servicios fijos, de hecho son servicios suplementarios, sin embargo la tecnología 4G, representa una mayor amenaza, pero ya vista desde el punto de vista de productos sustitutos.

Al analizar en resumen las variables que inciden en la amenaza de nuevos entrantes podemos encontrar:

**Barreras de entrada:** La principal barrera son las inversiones requeridas en redes para contar con cobertura en la prestación de servicios, por lo cual no se espera en el corto plazo el ingreso de un nuevo competidor a nivel de telecomunicaciones fijas. Debido a las importantes inversiones que se requieren en cuanto al despliegue de infraestructura para la prestación de servicios fijos de telecomunicaciones, es poco probable el ingreso de nuevos actores en el mercado local adicionales a los cuatro operadores que ya se encuentran consolidados. Adicionalmente, el mercado local es hoy un mercado más maduro y más desarrollado, lo que genera una barrera de entrada a un nuevo competidor que ingrese al mercado, pues la base de nuevos clientes es cada vez más baja y deberá concentrar su operación en la captura de clientes de los operadores existentes lo cual es más costoso pues además de las inversiones en infraestructura requiere inversiones importantes en publicidad y en promoción para lograr atraer clientes actuales de los demás operadores.

Economías de escala: Los actuales actores del mercado tienen hoy el potencial de desarrollar economías de escala debido al tamaño de sus operaciones que son entre 15 y 20 veces más grandes que Telebucaramanga. Las compañías de telecomunicaciones competidores de Telebucaramanga en el mercado local, cuentan con cobertura nacional, con lo cual pueden obtener ahorros en sus costos al contratar altos volúmenes y cubrir un espacio geográfico mayor. Un buen ejemplo de alcance son las campañas publicitarias que los competidores ejecutan en medios masivos de alcance nacional, con lo cual obtienen un mayor impacto con cobertura nacional.

Valor de marca de los potenciales competidores: Debido a las altas inversiones en publicidad de los competidores y a las fuertes campañas de posicionamiento que estos llevan a cabo e incluso de cobertura internacional en algunos casos, aumentando su exposición y posicionamiento.

#### **6.2.2. Poder de los proveedores:**

A nivel de la industria de servicios fijos de telecomunicaciones, los proveedores en la industria son pocos y pueden obtener importantes ganancias del sector, pues una vez montada la infraestructura para la prestación de servicios, los costos de cambiar dicha infraestructura para el operador son equivalentes a efectuar nuevamente la inversión del montaje inicial de la misma, por otra parte los proveedores son compañías multinacionales como Ericsson y Huawei, por lo cual no dependen sólo del mercado local sino que tienen proyectos de gran escala en todo el mundo. Teniendo en cuenta lo anterior el poder de los proveedores se puede ver desde las siguientes perspectivas para Telebucaramanga.

Posibilidad de sustitución: Para servicios pequeños Telebucaramanga cuenta actualmente con una amplia base de datos de proveedores, que le permite

acceder a múltiples opciones para la selección de proveedores para la adquisición de bienes y servicios, facilitando así el poder de negociación sobre ellos, sin embargo en cuanto a la infraestructura para la prestación de sus servicios de telecomunicaciones, está atado principalmente a un proveedor, el cual puede establecer precios de mantenimiento y condiciones frente a las cuales no hay poder de negociación debido a la dependencia de la infraestructura ya instalada.

Evolución de los precios: La evolución de los precios puede considerarse alineada al IPC, de hecho en algunos casos la evolución de precios puede presentarse incluso hacia la baja debido a que en la industria de la tecnología, la tendencia en los precios es por lo general a la baja, sin embargo para los casos en los cuales se encuentra atado a un proveedor, estos pueden aumentar incluso sobre el IPC.

Costos de cambio de proveedor: En cuanto a proveedores de bienes y servicios básicos, no hay mayores implicaciones en cuanto a costos de cambio de proveedor, sin embargo de cara a infraestructura y equipos de alta complejidad, implican la adaptación de toda la plataforma que esté ligada a dicho equipo.

Estrategias de negociación: Como estrategia de negociación, Telebucaramanga se rige a lo establecido en el manual de contratación, por otra parte el mecanismo de participación de proveedores mediante subasta inversa, permite la obtención de mejores precios en el proceso de negociación.

### **6.2.3. Poder de los Compradores:**

En el mercado fijo de telecomunicaciones, los clientes son poderosos, pues por una parte cuentan con las ofertas de cuatro operadores que están

dispuestos a reducir sus precios por adquirir nuevos clientes y por otra parte cuentan con un régimen de protección al usuario que establece condiciones mínimas de calidad y da el empoderamiento al cliente para establecer sus condiciones frente a los operadores. En el mercado de telecomunicaciones, actualmente los clientes tienen la capacidad real de hacer que los precios de los servicios bajen bajo la amenaza de su deserción, adicionalmente son cada vez más conscientes y más exigentes en cuanto a la calidad de los servicios prestados. Por otra parte actualmente no existe una mayor diferenciación entre los diferentes servicios fijos y los usuarios actuales una vez cumplido su año de permanencia, no deben asumir ningún costo por cambiar de operador. Teniendo en cuenta lo anterior las variables desde el poder de los compradores se pueden resumir en las siguientes:

**Sensibilidad al Precio:** El mercado de Bucaramanga y su área metropolitana se ha caracterizado por ser un mercado sensible al precio, pues en campañas efectuadas en años anteriores se han encontrado resultados en los cuales reducciones del 25% en los precios de venta, han incrementado las solicitudes de servicios hasta en un 39%.

**Disponibilidad de Información:** En el mercado de influencia de Telebucaramanga los clientes están expuestos continuamente a campañas publicitarias por parte de todos los operadores, especialmente en medios masivos. Esto implica un reto importante, pues los demás operadores que cuentan con cobertura de alcance nacional, lo que les permite pautar en medios nacionales de mayor alcance e impacto como lo es la TV nacional.

**Demanda de valores agregados:** En Internet, se presenta una orientación por parte de algunos segmentos del mercado hacia la necesidad de contar con un servicio de características de altas velocidades con estabilidad en la conexión. En cuanto al servicio de TV, el principal requerimiento es la demanda del servicio de TV de alta definición.

Tamaño del Mercado: El mercado de Bucaramanga es el mercado con la mayor tasa de penetración de Internet por habitante del país con un índice del 19,58%, lo cual aunque en principio podría implicar que hay un menor potencial de nuevo mercado por capturar, también refleja que es un mercado con una rápida y fácil adopción de las tecnologías de la información y las comunicaciones, lo que implica una menor barrera de cara a la colocación de nuevos servicios. En complemento, cabe destacar que Bucaramanga incluida su área metropolitana cuenta con una población aproximada de un millón cien mil habitantes.

Costo de cambio de operador: En la prestación de servicios de telecomunicaciones, el costo está dado para los clientes principalmente por las cláusulas de permanencia firmadas con cada operador. Estas cláusulas, contempladas en la normatividad facilitan a los operadores, cubrir los costos de instalación de los servicios, los cuales no son cobrados a los clientes actualmente. Sin embargo una vez cumplida la cláusula de permanencia mínima que no debe ser superior a un año, los costos de cambio de operador son \$0 para los suscriptores.

Información de los clientes: A partir del desarrollo de herramientas de Business Intelligence, existe la posibilidad de profundizar en el conocimiento de los clientes a partir de los registros de los clientes actuales de Telebucaramanga para identificar prospectos de cara al desarrollo de campañas de adquisición, rentabilización y fidelización.

#### **6.2.4. Amenaza de productos sustitutos:**

En el sector de las telecomunicaciones, se ha interpretado que los servicios móviles de telecomunicaciones se convierten en productos sustitutos de los servicios fijos, sin embargo, aunque estos cumplen la misma función de comunicación a través de la voz para el servicio de telefonía y la transmisión de información para los servicios de datos, existen diferencias estructurales

entre estos dos tipos de servicios que no han permitido que los móviles sustituyan los servicios fijos. En cuanto a la voz, los servicios fijos están orientados hacia planes de comunicación ilimitada, con nitidez y estabilidad en la comunicación, mientras los planes móviles se caracterizan por ser aún costosos, todos incluyen precios por minuto y la calidad de la comunicación es deficiente. Situación similar se presenta en la comparación de los servicios de transmisión de datos. Sin embargo de cara a los próximos años se plantea como amenaza de sustituto de los servicios fijos, la prestación de servicios móviles de cuarta generación, pues estos reducirían la brecha en cuanto a calidad y estabilidad, sin embargo estará pendiente la diferenciación de precio que aún podrían sostener los operadores fijos. En resumen se puede establecer:

Potenciales sustitutos: Dentro de la industria de las telecomunicaciones, la cual se encuentra influenciada por los continuos desarrollos que en materia tecnológica se generan, pueden surgir con relativa frecuencia herramientas de comunicación tendientes a sustituir los medios de transmisión de voz y datos tradicionales. Es así como el e-mail se ha convertido en un sustituto del correo tradicional y los diferentes programas de comunicación a través de Internet como Skype, en sustitutos de la larga distancia. Sin embargo en el camino de desarrollos tecnológicos el servicio de Internet se mantiene como la base donde estos confluyen. Por otro lado aunque a partir del lanzamiento de la telefonía móvil se esperaba que se produjera la sustitución e incluso la eliminación de la telefonía fija, esto no ha sido así, debido a los atributos de la telefonía fija como disponibilidad, calidad en la comunicación, estabilidad y precio, que no pueden ser igualadas por la telefonía móvil.

Interés en sustituir: Si bien los productos sustitutos de los servicios tradicionales de telecomunicaciones fijas como la telefonía móvil o el Internet móvil en estos momentos se encuentran disponibles en el mercado, los usuarios de servicios de telecomunicaciones que son cada vez más

conocedores de las fortalezas y debilidades de cada servicio, han sabido reconocer que los servicios móviles de telecomunicaciones, más que un sustituto de los fijos, son un complemento, pues los servicios fijos ofrecen características de precio, velocidad de conexión y estabilidad que aún no han sido posibles alcanzar con los servicios móviles. Testimonio de ello es que a pesar de que el país cuenta con una penetración de servicios de telefonía móvil mayor al 100%, las plantas de telefonía fija en el país se mantienen. De igual manera, a pesar de la masificación de los servicios de datos móviles, las conexiones fijas a Internet dedicado, continúan su crecimiento en todos los operadores fijos trimestre a trimestre.

Precio de productos sustitutos: Tal como se ha revisado, los productos sustitutos que se entienden principalmente como los servicios móviles de telecomunicaciones, cuentan con precios muy altos respecto a los servicios fijos. Por otra parte la gran mayoría de los servicios móviles, están limitados a una cantidad de minutos definida y a una capacidad de navegación limitada, en contraste con la tendencia y el común denominador de los servicios fijos de telecomunicaciones a ofrecer planes de comunicación y conectividad ilimitada.

Disponibilidad: Actualmente los productos sustitutos que se encuentran en el mercado, son principalmente los servicios de comunicaciones móviles, los cuales tienen las condiciones y restricciones en cuanto a capacidad y cobertura. Por otra parte están aquellos sustitutos cuya base es software pero que requieren una conexión a Internet o datos para operar.

### **6.2.5 Rivalidad entre Competidores Existentes**

El mercado de Bucaramanga y su Área Metropolitana, se caracteriza de acuerdo a los análisis de Benchmarking efectuados de mensualmente por la Dirección de Mercadeo de Telebucaramanga por ser un mercado en el cual se lanzan cada mes promociones de descuentos o meses gratis en el

ofrecimiento de los servicios de telecomunicaciones por parte de uno o varios operadores, por otra parte, Une y Claro, operadores con alcance nacional, cuentan en el mercado de Bucaramanga con las tarifas más bajas del país. Esta rivalidad se da debido a que Une y Claro son segundos y terceros en participación de mercado de Internet y muestran un interés por asumir el liderazgo en el mercado local como lo son a nivel país, con metas que van más allá del desempeño económico. Adicional a lo anterior todos los competidores tienen un masivo despliegue publicitario en medios de comunicación de alcance local y continuas actividades BTL a nivel local. La rivalidad por el segmento masivo de servicios de telecomunicaciones fijas demuestra su intensidad además de las reducciones de precios, en las reducciones del margen EBITDA de Telebucaramanga en los últimos años a pesar de aumentar su planta de clientes, pasando del 48% en 2010, al 43% en 2011 y al 40% en 2012.

### 6.3. ANÁLISIS DEL MERCADO LOCAL DE TELECOMUNICACIONES

#### 6.3.1. Participación de Mercado de Internet

Tabla 1. Participación de Mercado de Internet 2012

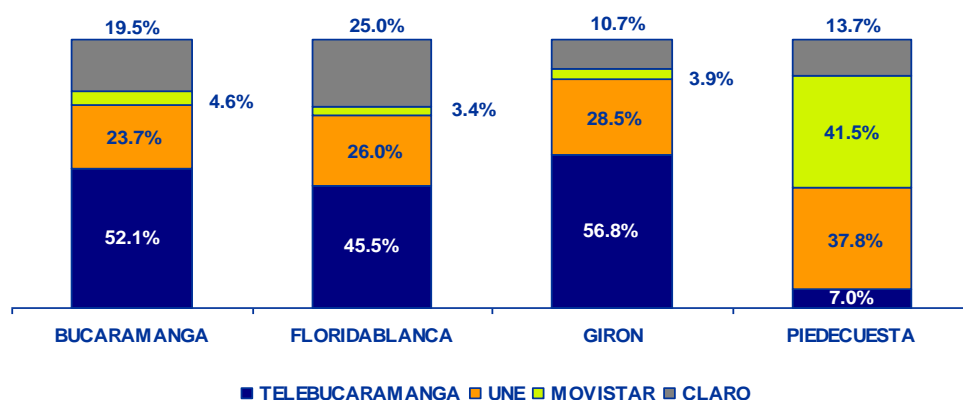
Operador	Participación		Variaciones	
	2012 1Q	2012 2Q	Suscriptores	Market Share
<b>Telebmanga</b>	47,9%	47,1%	1.583	-0,8 puntos
<b>Une</b>	25,8%	26,0%	1.988	+0,2 puntos
<b>Movistar</b>	7,5%	7,4%	380	-0,06 puntos
<b>Claro</b>	18,8%	19,6%	2.548	+0,8 puntos
<b>Suscriptores</b>	<b>162.851</b>	<b>169.266</b>	<b>6.415</b>	

Fuente: MINTIC – Informe Trimestral de Conectividad

El mercado de Internet en Bucaramanga y su Área Metropolitana creció en 6.415 nuevas conexiones al segundo trimestre de 2012, inferior a las 6.779 del mismo periodo del año anterior, lo que podría indicar una desaceleración del crecimiento alcanzado en los últimos años.

Telebucaramanga se mantiene como líder del mercado de Internet con una planta de 79.646 conexiones al segundo trimestre de 2012 y sosteniendo su nivel de participación sobre 47% a lo largo del 2012.

Figura 11. Market Share Internet 2012 2Q

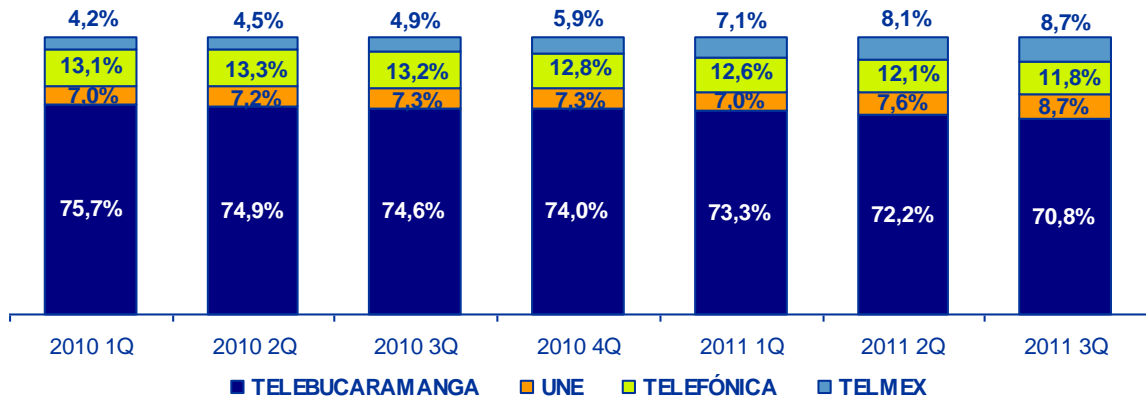


Fuente: MINTIC – Informe trimestral de conectividad 2012 2Q

### 6.3.2. Participación de mercado telefonía fija

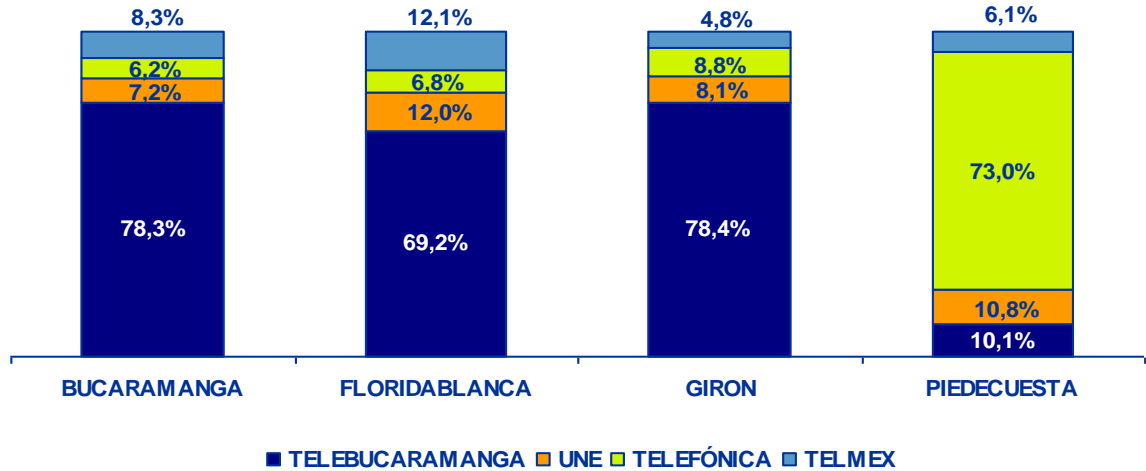
Para el cuarto trimestre del año 2011, no se reportaron datos de participación del servicio de telefonía por líneas en servicio. Sin embargo a tercer trimestre de 2011, Telebucaramanga continúa liderando en más del 70% la participación de mercado de Telefonía en todos los municipios del Área Metropolitana a excepción de Piedecuesta.

Figura 12. Market Share Telefonía 2010 a 2011 3Q



Fuente: MINTIC – Informes trimestrales de conectividad 2010 - 2011

Figura 13. Market Share Telefonía por municipios a 2011 3Q



Fuente: MINTIC – Informe trimestral de conectividad 2011 3Q

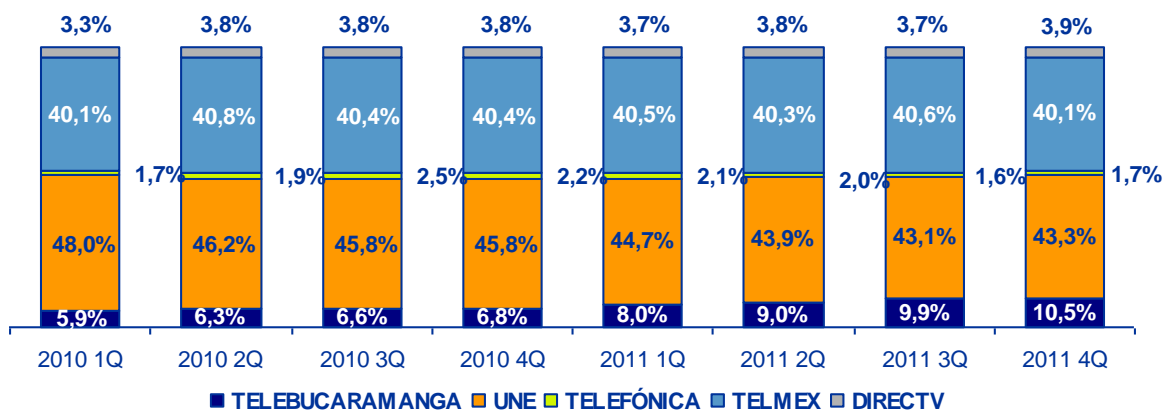
Telebucaramanga lidera la participación de mercado de Telefonía en todos los municipios del Área Metropolitana a excepción de Piedecuesta, llegando a niveles cercanos al 80% en los municipios de Girón y Bucaramanga.

Una evidencia un significativo aumento de participación de mercado en Piedecuesta pasando de 8% en el segundo trimestre de 2011 a 10,8% en lo reportado del tercer trimestre de 2011.

### 6.3.3. Participación de mercado de TV

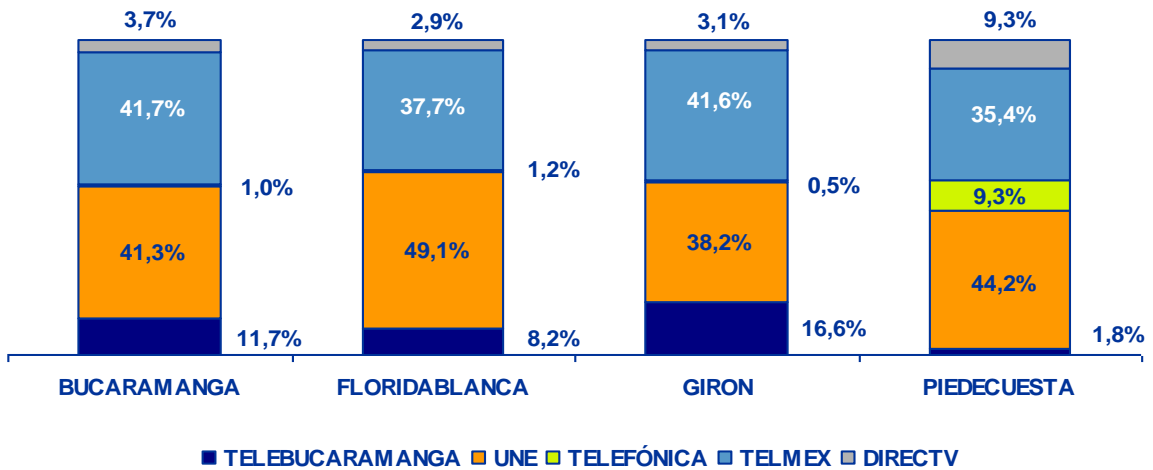
Cable operadores como Une y Telmex continúan lideran el mercado de Televisión en Bucaramanga y municipios del área metropolitana. Telebucaramanga es el tercer operador en participación para este mercado con una ganancia en participación de 0.6 puntos porcentuales, que además refleja que se ha convertido en el operador con mayor crecimiento en participación de mercado de los últimos años.

Figura 14. Market Share TV 2010 - 2011



Fuente: Comisión Nacional de Televisión

Figura 15. Market Share TV 2011 4Q por municipios



Fuente: Comisión Nacional de Televisión

#### 6.4. ANÁLISIS INTERNO

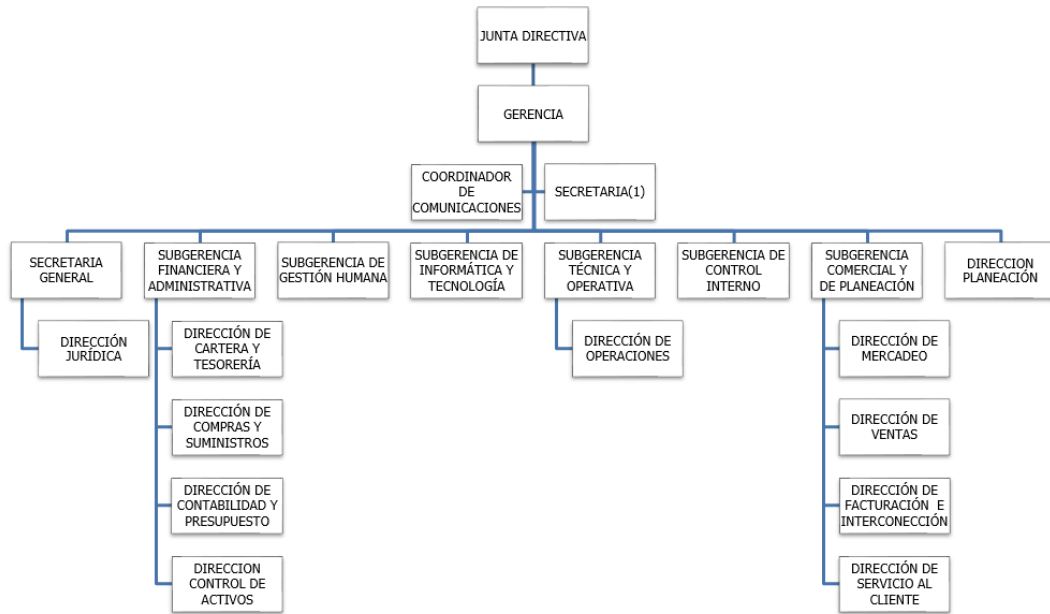
Una vez analizado el entorno desde las perspectivas de las cinco fuerzas competitivas de la industria, así como el análisis de las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas y de la clasificación de aquellas con mayor impacto en la compañía, se adelanta el análisis interno de la compañía a través del perfil de capacidad interna. Para este análisis se toma en consideración el análisis de cinco categorías de capacidades al interior de la organización descritas de acuerdo a la metodología planteada por Serna como la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano. A partir de los análisis de cada una de las capacidades de la compañía, los cuales se desarrollan mediante grupos de trabajo en los que por cada área funcional se identifican las principales variables y su impacto en la organización, se construye el análisis de la situación interna actual de la compañía, lo cual se traduce en la definición de las fortalezas y debilidades.

#### **6.4.1. Capacidad Directiva.**

El análisis de la capacidad directiva de la compañía, se efectuó desde las perspectivas de la estructura organizacional, desde la cultura de la organización hacia la planeación, los mecanismos de control y la dirección.

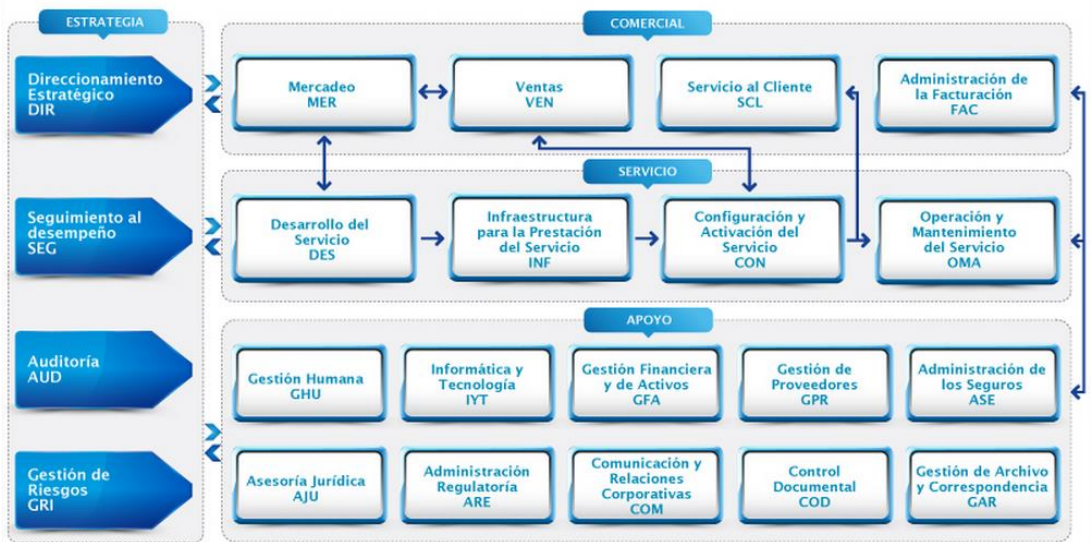
Al analizar la capacidad directiva de la organización, se encuentra que la organización cuenta con una estructura organizacional con un orden jerárquico definido, en el cual hay un primer nivel conformado por el gerente general de la compañía, un equipo de subgerentes en el segundo nivel, que están a cargo de las principales áreas organizacionales y un tercer nivel de directores quienes están más cerca de la operación de las áreas funcionales. En este organigrama están definidos los rangos jerárquicos con una identificación precisa del líder de cada área, además cada área tiene definidas sus funciones a través del mapa de procesos de la compañía y todos los funcionarios cuentan con un manual de funciones y responsabilidades que es revisado frecuentemente en conjunto con los colaboradores. A partir de la definición de la estructura de la compañía, es posible establecer que su estructura favorece la interacción entre las áreas y existe un esquema de seguimiento y auditoría continua a los procesos por medio de evaluaciones periódicas a los mismos por parte de la subgerencia de gestión interna.

Figura 16. Organigrama Telebucaramanga



Fuente: Subgerencia Gestión Humana Telebucaramanga

Figura 17. Mapa de Procesos Telebucaramanga



Fuente: Intranet Telebucaramanga

Desde la perspectiva de la planeación, tal como se mencionó en los antecedentes, para el ejercicio de planeación estratégico de la compañía, no existe una metodología definida y no hay un esquema de trabajo establecido para su construcción en los periodos que se requiera. La orientación de la gestión de la organización está más dada hacia el seguimiento a la ejecución de planes operativos y al cumplimiento de metas de corto plazo. Los valores y principios corporativos no son socializados de manera continua entre los colaboradores. Por otra parte, el seguimiento al entorno comprende el monitoreo de las movidas tarifarias y promocionales de los competidores desde el área comercial, así como el seguimiento a la evolución del market share. La visión y la misión de la compañía están definidas desde hace más de cinco años y poco son socializadas con los empleados y la evaluación de la ejecución de los planes adelantados se limita al cumplimiento de las metas operativas y al seguimiento del plan operativo que está orientado al seguimiento táctico.

Desde la perspectiva del control, se debe destacar que la compañía cuenta con la Subgerencia de Control Interno, área que está dedicada exclusivamente a adelantar seguimientos a la gestión de los procesos, al monitoreo de indicadores de gestión, al cumplimiento de la normatividad de la compañía. Sin embargo el esquema de control que está construido principalmente para atender los requerimientos y el cumplimiento de los requisitos de las entidades de control externo, puede verse como poco flexible.

Finalmente, al analizar la capacidad directiva desde la dirección, se evidencia que tal como se describe en el análisis de la estructura organizacional la dirección cuenta con funciones definidas, lo que facilita la coordinación entre las áreas. Por otra parte la dirección está orientada en alta medida hacia el cumplimiento de objetivos, en especial en el corto plazo, lo que implica que la toma de decisiones en la organización es ágil y oportuna. El principal

mecanismo para el control de la gestión, es el seguimiento al cumplimiento de las metas operativas del corto plazo, así como las funciones de auditoría del área de control interno. En cuanto al estilo de liderazgo puede considerarse como autoritario, sin embargo existen niveles de delegación en todas las áreas y en cuanto a la comunicación, esta presenta falencias y ya ha sido calificado previamente en encuestas de clima organizacional como el principal aspecto a mejorar en Telebucaramanga, además típicamente la información fluye de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba sólo para el reporte de resultados.

Por último, cabe destacar que debido a lo reducido del tamaño de la compañía (225 empleados) así como del ámbito de operación (Área Metropolitana de Bucaramanga) en comparación con sus competidores, esto le permite adaptarse de una manera rápida frente a los cambios del entorno tanto en la estructura organizacional como en los procesos.

#### **6.4.2. Capacidad Competitiva**

El desempeño de Telebucaramanga en los años 2011 y 2012 fue destacable desde varios puntos de vista. En primer lugar, mientras ha logrado sostener las líneas facturando en 194.023 al cierre de 2012 frente a las 193.616 del 2010 en un servicio con una tendencia de mercado decreciente, y ha venido aumentando la planta de servicios de TV pasando de 4.213 en 2007; año de inicio de operaciones a 21.671 al cierre de 2012, Telebucaramanga se ha consolidado como el operador líder en la prestación del servicio de Internet en Bucaramanga y su área Metropolitana, impulsando además a Bucaramanga como la ciudad capital con la mayor penetración de suscriptores de Internet por habitante, pasando de un índice de 13,96% en 2010 al 16,90% en 2011 y llegando al 19,58% en 2012, superando a

ciudades como Medellín y Bogotá que tienen penetraciones del 17,75% y 16,71% respectivamente en el último año relacionado.

El crecimiento de Telebucaramanga se refleja además en el aumento de su planta de Internet, la cual pasó de 63.463 conexiones en 2010 a 75.901 en 2011 y alcanzando un total de 86.351 conexiones en 2012, apoyado por el crecimiento en las nuevas instalaciones que pasaron de 17.754 en 2010 a 26.637 en 2011 y a 27.836 en 2012 lo cual se ha soportado con la ampliación de la capacidad en infraestructura para la prestación de estos servicios.

El liderazgo de Telebucaramanga se ha alcanzado en el mercado que cuenta quizá con la mayor intensidad en rivalidad competitiva debido al tamaño del área de operación, los operadores participantes del mismo y los altos índices de penetración. Superando lo anterior, Telebucaramanga se ha consolidado como el líder del mercado de Internet, ampliando su ventaja frente a los competidores, pues mientras al cierre de 2010 Telebucaramanga contaba con 30.835 y 47.408 suscriptores más que Une y Telmex respectivamente, a 2011, esta diferencia se amplió a 35.270 y 48.316 suscriptores más frente a los dos cercanos competidores y en 2012 la diferencia llegó a 40.605 y 48.404 suscriptores más que Une y Telmex respectivamente.

El desempeño de Telebucaramanga se ha alcanzado gracias a la gestión comercial y al despliegue técnico que se ha dispuesto para atender los requerimientos comerciales de crecimiento y expansión así como la ejecución de costos, gastos e inversiones requeridas para atender la operación.

#### **6.4.3. Capacidad Financiera**

Al analizar los estados financieros de la compañía en el último año, se encuentra que la compañía cuenta con una razón corriente de 3,07, lo cual indica que por cada pesos de pasivo en el corto plazo, dispone de un activo de 3,07 pesos, por otra parte el resultado de la prueba ácida es 3,05, lo que

representa que por cada peso de deuda en el corto plazo, dispone de un activo de 3,05 pesos descontando los inventarios, convirtiéndose este en un importante indicador de liquidez que se respalda además con un flujo de caja libre equivalente al 80% de sus ingresos operacionales anuales, en este aspecto cabe destacar que la compañía no se financia con terceros por sus altos índices de liquidez, por lo cual no incurre en costos de financiación.

Por otra parte, debido a la necesidad de reducir los precios de venta de algunos servicios por la dinámica competitiva del mercado y las promociones continuas por parte de los demás competidores, se han visto reducidos gradualmente los ingresos operacionales en los últimos años. En este marco se ha presentado una reducción de los márgenes bruto, operacional y neto, a causa de los costos de venta incurridos en los últimos dos años, esto implica que dada la situación competitiva del sector y en particular a nivel local, exista una dependencia de los costos, para mantener los niveles de venta requeridos para sostener los ingresos operacionales.

En cuanto a la inversión en propiedad planta y equipo, esta es equivalente al gasto de depreciación del periodo anterior el cual está alrededor del 18% de los ingresos operacionales.

Por otra parte, se debe tener en cuenta el impacto que tiene la carga prestacional sobre las utilidades y sobre el pasivo de la compañía, así como el impacto que tiene sobre los costos, determinaciones regulatorias, como la obligación de entregar facturas con correo certificado, lo que eleva los costos de operación.

Teniendo en cuenta lo anterior, la compañía debe buscar alternativas de comercialización que permitan mantener los volúmenes de venta para mantener el liderazgo del mercado sin perjudicar los márgenes. El desarrollo de nuevos negocios o servicios complementarios a las telecomunicaciones

es una alternativa que permitiría generar nuevas fuentes de ingreso, sin depender de competir en un mercado saturado.

Por otra parte es recomendable desarrollar proyectos de expansión regional enfocado hacia la conectividad, apalancados sobre financiación de terceros y formular estrategias encaminadas a la gestión de recuperación de cartera, considerando el aumento de la cuenta deudores en \$3.000 millones en el último año.

#### **6.4.4. Capacidad Técnica y de Servicio**

La empresa de telecomunicaciones de Bucaramanga cuenta con infraestructura que le permite contar con cobertura en el 95% de los municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón, lo que la convierte en la compañía de servicios de telecomunicaciones fijos con la mayor cobertura del área metropolitana. Gracias a este despliegue de su red, puede atender a las instalaciones de nuevos servicios con tiempos de respuesta relativamente cortos. Sin embargo, el medio a través del cual se llevan las comunicaciones desde las centrales telefónicas hasta las viviendas es el par de cobre el cual funciona bien para la prestación de los servicios de voz, pero presenta limitantes en cuanto a la prestación del servicio de Internet. La limitante del medio está dada en que a mayor distancia de la vivienda del cliente desde la central telefónica, se degrada la señal para la prestación del servicio de Internet, lo que implica dificultades para ofrecer velocidades superiores a 4 Mbps (Megabits por segundo) cuando la velocidad media del mercado se está acercando a este límite y cada vez son más los contenidos en alta definición (HD) que requieren mayores anchos de banda de Internet. En conexiones que tienen distancias inferiores a 500 metros, no se presentan inconvenientes para la prestación del servicio a velocidades incluso de hasta 15 Mbps, pero para distancias mayores a 2 kilómetros, se empiezan a presentar dificultades para la prestación de velocidades de Internet iguales o superiores a 4 Mbps. Para enfrentar esta situación, en el 2012 se adelantó el

primer proceso de instalación de armarios en fibra óptica, con lo cual se reemplaza el medio de par de cobre por fibra óptica desde la central hasta el armario, solucionando las dificultades por distancia y permitiendo ofrecer a los clientes velocidades de hasta 20 Mbps de conexión.

En cuanto a la infraestructura para la atención de clientes, la compañía cuenta con cuatro puntos de atención al cliente, dos ubicados en la ciudad de Bucaramanga, uno ubicado en cañaveral en el municipio de Floridablanca y uno ubicado en el parque central del municipio de Girón. Adicionalmente y como principal medio de comunicación dispuesto para los clientes, cuenta con un Call Center propio, ubicado en el edificio administrativo, el cual cuenta con más de 45 agentes especializados en la atención de solicitudes de venta y postventa y un grupo de 25 agentes especializados en la atención de solicitudes de soporte técnico de los servicios de Internet y Televisión, y que cuentan con la capacidad de atender alrededor de 100.000 llamadas telefónicas al mes sobre todo tipo de solicitudes.

En cuanto a la capacidad operativa para la prestación del servicio técnico, cuenta con 22 cuadrillas de reparación de telefonía, 6 cuadrillas de reparación de Televisión y 22 cuadrillas de reparación de Internet, que cuentan con la capacidad de reparar el 90% de los daños reportados antes de 36 horas.

Los sistemas de información de la compañía son administrados internamente sobre plataformas Oracle y durante los últimos años han contado con una disponibilidad del 99,97%, reduciendo inconvenientes por fallas en caídas en los sistemas frente a la atención de los clientes.

#### **6.4.5. Capacidad de Talento Humano**

En el análisis de la perspectiva del talento humano se identifica que la compañía cuenta con una Subgerencia de Recursos Humanos que adelanta dentro de sus funciones los procesos de liquidación de nómina, selección y

contratación de personal, desarrollo de procesos de formación, coordinación de procesos de capacitación, vela por el bienestar y el clima organizacional así como los procesos de seguridad industrial. Dentro de la compañía existe un proceso de selección de personal el cual es adelantado por una firma externa, en caso de presentarse alguna vacante, esta es ofrecida inicialmente mediante concurso interno a los actuales trabajadores de la compañía, si nadie se presenta se procede a concursos externos, esto ofrece a los trabajadores actuales de la compañía, la oportunidad de ser promovidos si cuentan con la formación y las competencias que se requieren para los cargos vacantes. Por otra parte se destaca que existen capacitaciones continuas dentro de la empresa, sin embargo las encuestas de clima organizacional, han demostrado que los trabajadores esperan mayores espacios de capacitación. De cara a los incentivos, la organización ofrece a sus colaboradores beneficios especiales como primas extralegales, pólizas de hospitalización, primas escolares y becas.

#### **6.4.6. Calificación de Fortalezas y Debilidades**

A partir del análisis desde las diferentes perspectivas internas, se seleccionan aquellas que tienen una mayor incidencia en el desarrollo de la operación de la compañía, es decir se priorizan aquellas de mayor relevancia y se califican de acuerdo a su condición de fortaleza o debilidad y su impacto en la organización.

Tabla 2. Análisis de Capacidad Directiva

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estructura organizacional		x						x	
Uso de planes estratégicos					x		x		
Seguimiento al entorno						x		x	
Sistemas de control			x						x
Sistema de gestión de Calidad		x						x	
Sistema toma de decisiones		x						x	
Flexibilidad estructura	x						x		
Adaptabilidad al cambio	x						x		

Tabla 3. Análisis de Capacidad Competitiva

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Participación de mercado	x						x		
Calidad del Producto					x		x		
Lealtad y satisfacción cliente				x			x		
Reconocimiento y Posicionamiento de Marca	x						x		
Flexibilidad y agilidad Comercial	x						x		
Ausencia de una oferta propia de TV				x			x		
Ventaja del crecimiento mercado	x						x		

Tabla 4. Análisis de Capacidad Financiera

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Liquidez	x						x		
Disponibilidad de Capital	x						x		
Margen Ebitda	x						x		
Inversiones de Capital	x						x		
Costos		x					x		

Tabla 5. Análisis de Capacidad Técnica y de Servicio

Capacidad Técnica y de Servicio	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Cobertura técnica	x						x		
Infraestructura técnica	x						x		
Vulnerabilidad de la red ante robo y vandalismo				x			x		
Disponibilidad Alta Velocidad Internet				x			x		
Puntos de Atención a Clientes		x						x	
Call Center Propio	x						x		
Capacidad de respuesta en daños						x		x	

Tabla 6. Análisis de Capacidad de Talento Humano

Capacidad de Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Gestión administrativa Recursos Humanos		x						x	
Posibilidad de desarrollo profesional		x						x	
Programas de capacitación			x					x	
Nivel académico del Recurso Humano		x						x	

## 6.5. MATRIZ DOFA

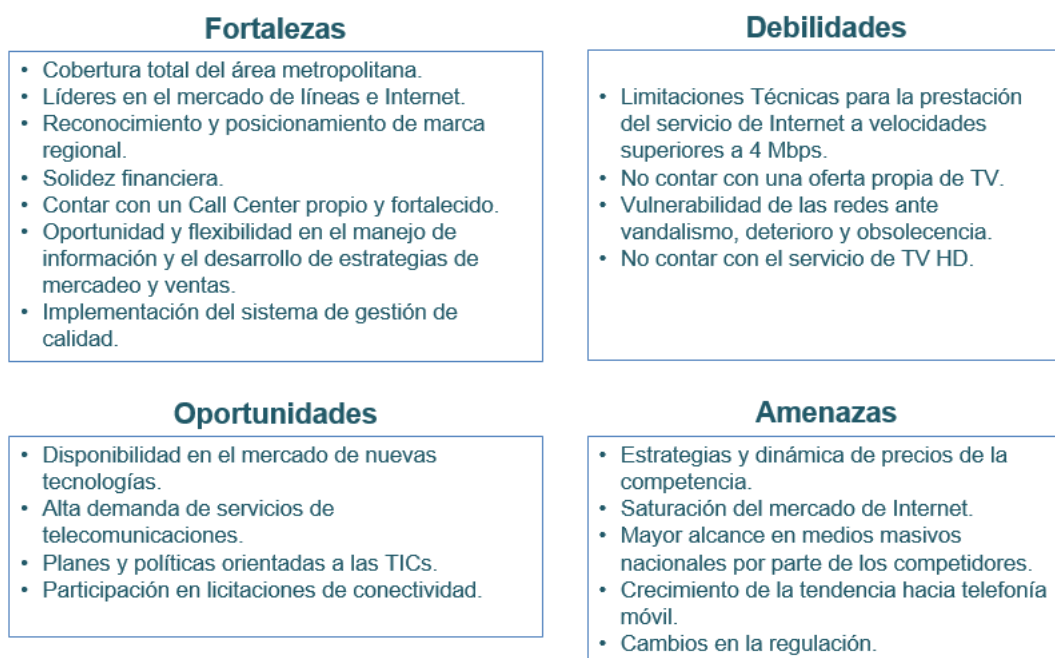
A partir del análisis externo e interno de la compañía, fue posible identificar aquellas variables claves que tendrían una mayor incidencia en la ejecución de la estrategia de la compañía, de igual manera, revelaría hacia dónde deberían orientarse la formulación de las estrategias.

### 6.5.1. Matriz Genérica

En esta matriz se enuncian cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en los análisis interno y externo que pudieran tener un impacto en la ejecución de la estrategia de la compañía.

La selección de las variables que componen la matriz DOFA se adelantó tras identificar en los análisis internos y externos aquellas de mayor impacto en la operación de la compañía. La clasificación de las mismas está sustentada además en los análisis previos respecto para establecer desde la perspectiva interna las debilidades y las fortalezas así como desde la perspectiva externa las oportunidades y las amenazas. A partir de la matriz DOFA, se plantean los frentes sobre los cuáles se orientarán los objetivos estratégicos y posteriormente los planes de acción.

Figura 18. Matriz DOFA Genérica



Entre las fortalezas se destacó la cobertura técnica de la compañía que le permite prestar servicios de telecomunicaciones en cerca del 95% de los

municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón, lo que representa además una ventaja competitiva frente a los demás operadores que cuentan con coberturas de alrededor del 60%. De igual manera se resalta, al ser una empresa local, el reconocimiento de la marca por su trayectoria y la facilidad para reaccionar frente a cambios en el entorno adaptándose rápidamente a los nuevos ambientes competitivos.

A nivel de debilidades, se evidenció que las actuales redes de cobre, tienden a ser vulnerables frente a averías y hurtos, lo que impacta negativamente en la calidad del servicio técnico prestado hacia los clientes. En este sentido, se incluye además la capacidad limitada de las redes de cobre para proporcionar velocidades de Internet superiores a 4 Mbps, frente a las nuevas ofertas de los competidores que lentamente se están orientando hacia velocidades superiores. Esta última debilidad, se hace evidente por sectores, pues en las zonas cercanas a las centrales telefónicas es posible ofrecer velocidades superiores a 4 Mbps así como en sectores específicos de la ciudad donde se han implementado soluciones de fibra óptica que permiten ofrecer altas velocidades de conexión a Internet.

En cuanto a las oportunidades, cabe destacar que la industria de las telecomunicaciones se ve influenciada día a día por nuevos avances tecnológicos, lo que permite la prestación de nuevos servicios. De otro lado, como parte del plan vive digital impulsado por el gobierno nacional a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, se han adelantado en el pasado programas que han impulsado la colocación y masificación de servicios de telecomunicaciones, entre los más destacados se encuentran los proyectos de hogares digitales, puntos vive digital, exención del IVA a las conexiones de Internet de estratos 1, 2 y 3 y recientemente en 2012, la implementación de subsidios al servicio de Internet en estratos 1 y 2. Teniendo en cuenta esta tendencia, se espera que se sigan adelantando programas encaminados a fortalecer la conectividad

del país y ya no sólo orientado hacia los hogares sino también hacia las empresas y a las entidades estatales.

Entre las amenazas se destaca principalmente el hecho de que la dinámica competitiva del mercado en el área metropolitana de Bucaramanga que cuenta con el mayor nivel de penetración de conexiones a Internet del país lleva los precios de los servicios de telecomunicaciones hacia la baja por las continuas promociones por parte de los competidores de Telebucaramanga que buscan capturar participación de mercado. Por otra parte, si bien los servicios móviles de telecomunicaciones no representan un sustituto total de los servicios fijos, si hay un desplazamiento de la demanda de estos últimos, debido a los atributos de movilidad que ofrecen la telefonía celular y recientemente los planes de datos e Internet móvil.

#### **6.5.2. Ponderación de Variables**

A partir de la definición de la DOFA, se seleccionan aquellas variables que representan un mayor impacto para la gestión de la estrategia, clasificando su impacto potencial en alto medio y bajo por medio de una matriz de ponderación de variables.

### 6.5.2.1. Ponderación de Fortalezas

Dentro de las fortalezas, se destacan como variables de alto impacto la cobertura técnica de la compañía, que es superior a la de sus competidores, su solidez financiera, que se evidencia en los altos índices de liquidez, sus márgenes operativos y su nivel de endeudamiento que es 0. Además se contempla la oportunidad y flexibilidad, entendidas estas como la capacidad de la compañía de reaccionar y adaptarse rápidamente frente a los cambios en el entorno.

Por otra parte si bien el hecho de ser una compañía reconocida y ser los líderes actuales del mercado de telecomunicaciones fijas locales, es una fortaleza importante, no representa una ventaja estratégica de cara a los planteamientos de los retos futuros de la compañía.

Tabla 7. Ponderación de fortalezas

Ponderación Fortalezas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Cobertura	X		
Liderazgo		X	
Reconocimiento		X	
Solidez Financiera	X		
Call center propio		X	
Oportunidad y Flexibilidad	X		
Sistema gestión calidad		X	

### 6.5.2.2. Ponderación de Oportunidades

Entre las oportunidades se destaca la importancia que tiene el desarrollo de nuevas tecnologías, siendo conscientes de que cada desarrollo representa la oportunidad de prestar un nuevo servicio de telecomunicaciones para cualquiera de los segmentos y además representa también la oportunidad de reducir costos en la prestación de servicios actuales debido a la optimización de las plataformas tecnológicas. Por otra parte se destaca la alta demanda de servicios TICs, la cual está alineada a su vez con políticas gubernamentales orientadas a su masificación, pues esto permite tener un ambiente propicio para la colocación de los servicios de telecomunicaciones no sólo a nivel residencial sino también a nivel empresarial, corporativo y gobierno, en este caso cabe resaltar el potencial que tiene la compañía de establecer una línea de negocios orientada a desarrollar proyectos de conectividad para entidades gubernamentales. Por último se resalta la importancia de las licitaciones y programas de conectividad adelantados por diferentes entidades del gobierno, que abren la oportunidad para el desarrollo de nuevos negocios orientados a este segmento que no estaba contemplado en el marco de la compañía.

Tabla 8. Ponderación de oportunidades

Ponderación Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Nuevas Tecnologías	X		
Alta demanda TICs	X		
Políticas Orientadas TICs	X		
Licitaciones Conectividad	X		

### 6.5.2.3. Ponderación de Debilidades

Desde el punto de vista de las debilidades se toma en consideración en primer lugar la vulnerabilidad de las redes, entendiendo que la afectación de la misma debido a hurto y daños, afecta directamente la prestación de los servicios de telecomunicaciones a los clientes y por ende su satisfacción, así mismo se toma en consideración la limitación técnica para prestar el servicio de Internet a velocidades superiores a 4 Mbps en varios sectores de la ciudad. El no contar con una oferta propia de Televisión, si bien es una debilidad al dificultar la posibilidad de obtener sinergias con los otros productos en el empaquetamiento de los servicios, es una debilidad que queda parcialmente cubierta con la comercialización de los servicios de TV Satelital de Telefónica Colombia, lo que permite llegar con una oferta integral de servicios a los clientes, aunque no permite obtener mayores márgenes de rentabilidad pues es sólo la comercialización del servicio, su instalación y mantenimiento.

Tabla 9. Ponderación de debilidades

Ponderación Debilidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Limitación Técnica > 4 Mbps		X	
No oferta Propia TV			X
Vulnerabilidad Redes	X		
No Oferta HD			X

#### 6.5.2.4. Ponderación de Amenazas

Al contemplar las amenazas se encuentra que aquellas que representan un mayor impacto para la compañía son la dinámica de precios por parte de la competencia, quienes continuamente están impulsando los precios de los servicios de telecomunicaciones hacia la baja, en especial en Bucaramanga y su Área Metropolitana con el propósito de obtener una mayor participación del mercado y por otra parte los continuos cambios en la regulación de telecomunicaciones y de régimen de protección al usuario que demanda no sólo una mayor efectividad operativa sino que en algunos casos implica la inclusión en costos no contemplados.

Tabla 10. Ponderación de amenazas

Ponderación Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Dinámica Precios Competencia	X		
Saturación Mercado Internet		X	
Tendencia Telefonía Móvil		X	
Cambios Regulación	X		

#### 6.5.3. Estrategias Matriz DOFA

A partir de la definición de las variables claves, se cruzan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de identificar estrategias que permitan optimizar las fortalezas actuales para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, así como estrategias encaminadas a mitigar el impacto de las debilidades frente a las amenazas.

Tabla 11. Estrategias Matriz DOFA

	<b>Oportunidades Clave:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alta demanda de TICS</li> <li>Políticas orientadas a TICS</li> <li>Licitaciones de Conectividad</li> </ul>	<b>Amenazas Clave:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dinámica Precios</li> <li>Competencia</li> <li>Cambios en la regulación</li> </ul>
<b>Fortalezas Clave:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cobertura</li> <li>Solidez Financiera</li> <li>Oportunidad y Flexibilidad</li> </ul>	<b>Estrategias FO:</b> A partir de la flexibilidad para el desarrollo de nuevos servicios y la solidez financiera, desarrollar soluciones de Conectividad a la medida para participar en licitaciones y ofrecer servicios corporativos al sector gobierno convirtiéndose en una nueva línea de negocios para la compañía.	<b>Estrategias FA:</b> La oportunidad y flexibilidad en la atención a nuestros clientes, buscando incrementar su satisfacción, permitirá hacer frente a la dinámica competitiva, así como la rápida adaptación de la compañía facilitará el hacer frente a los cambios regulatorios.
<b>Debilidades Clave:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Limitación Técnica &gt; 4 Mbps</li> <li>Vulnerabilidad Redes</li> </ul>	<b>Estrategias DO:</b> Fortalecimiento sectorial de la red, ampliando la capacidad de conexión a velocidades mayores a 4 Mbps, mediante la instalación de Armarios en Fibra Óptica. Desarrollo y socialización de políticas contra el hurto de cable.	<b>Estrategias DA:</b> Desarrollar estrategias encaminadas a mejorar la calidad y estabilidad de la red, reduciendo los tiempos de respuesta en la reparación de daños a los clientes.

La definición de las estrategias a partir de la matriz DOFA, se convierte en un punto de partida para el planteamiento de los objetivos estratégicos, así como los planes de acción, pues es de allí que se desprenden las áreas sobre las cuales se considera se debe enfocar la compañía en su planteamiento estratégico.

Lo anterior esta además sustentado principalmente por la definición de la misión y la visión de la compañía, entendida estos como el propósito que establece el rumbo y la orientación de los planteamientos estratégicos de Telebucaramanga para los próximos tres años.

## **7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

A partir del diagnóstico estratégico, se plantea el marco estratégico para la definición del plan de la Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga. Este se enfoca en buscar la satisfacción de los clientes, entendida esta como la prestación de un servicio técnico de calidad que cumpla con las expectativas de disponibilidad, accesibilidad y velocidad y un servicio al cliente que garantice la atención oportuna, eficaz y eficiente de las solicitudes de los usuarios. Lo anterior con el propósito de orientar a Telebucaramanga en una compañía diferenciada por su servicio al cliente sin traducir esto en un aumento del precio al cliente final. Por esto último, la estrategia de orientación al cliente está complementada con la de desarrollo de mercados, enfocado en el desarrollo y comercialización de soluciones de telecomunicaciones al sector gobierno como una fuente de nuevos ingresos para la compañía.

### **7.1. MISIÓN**

Maximizar la satisfacción de nuestros clientes y la calidad de su experiencia con nosotros, fundamentado en un servicio de excelencia y sosteniendo los indicadores de rentabilidad.

### **7.2. VISIÓN**

En 2015, Telebucaramanga será reconocida como la empresa de telecomunicaciones con el mejor servicio al cliente a nivel local.

### 7.3. PRINCIPIOS

- **Ética:** En nuestras negociaciones estará implícita la ética siguiendo la normatividad del sector y fortaleciendo confianza en nuestros clientes. Manejaremos confidencialidad y discreción sobre la información que corresponda a nuestros grupos de interés (empleados, clientes, accionistas y proveedores).
- **Rectitud y Honestidad:** Daremos un trato justo y honesto a nuestros grupos de interés, lo cual mantendrá relaciones sólidas, entrega y compromiso hacia la organización. No ofreceremos ni aceptaremos regalos u otro tipo de incentivos que influyan en una decisión empresarial.
- **Propender por los derechos humanos:** Respetaremos la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas y las declaraciones de la organización internacional del trabajo. Promoveremos la igualdad de oportunidades sin prejuicios asociados a raza, color, nacionalidad, origen étnico, religión, género, orientación sexual, estado civil, edad, discapacidad y responsabilidades familiares.
- **Respeto por la Ley:** Seremos cumplidores de las legislaciones y del marco regulatorio y normativo que cubre nuestra compañía, ajustando las políticas normativas internas, con el fin de competir de forma íntegra en nuestros mercados.

### 7.4. VALORES

- **Confiable:** Nuestros clientes sentirán que han elegido su mejor aliado, una empresa sólida financieramente y con reconocimiento regional por la calidad de sus productos y el mejoramiento continuo de los mismos.

- **Comprometida:** Entendemos y sentimos como propios los objetivos de la Organización y hacemos lo necesario para cumplirlos. Estamos comprometidos con los grupos de interés, la sociedad y con el progreso del país.
- **Abierta al Cambio:** Somos capaces de modificar nuestras propias conductas y procesos cuando surgen nuevos escenarios en la empresa y el entorno.
- **Competitiva:** Seremos fuertes competidores en nuestros mercados, proyectando integralidad e innovación en nuestros productos, beneficiando a nuestros clientes, al mismo tiempo que aseguramos un crecimiento y desarrollo sostenible.
- **Innovadora:** Queremos ser percibidos como una empresa fresca, renovada, en donde nuestros grupos de interés encuentren la mejor opción en empaquetamiento y soluciones integrales de telecomunicaciones.

## 7.5. COMPETENCIAS

- **Orientación al Cliente:** Nuestros clientes están en el centro de todos los procesos. Nuestras acciones están dirigidas hacia la acción del cliente y basadas en las relaciones sólidas de conocimiento y aprendizaje permanente.
- **Orientación a Resultados:** Enfocamos nuestros esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Siendo conscientes de la importancia del proceso, ponemos especial énfasis en el logro de los resultados.

- **Comunicación:** Tenemos la capacidad de intercambiar información con los demás, reconociendo y respetando la existencia de opiniones diferentes y asegurando relaciones transparentes, confirmando la información que se da y se recibe. Se hace especial énfasis en emitir juicios constructivos y brindar retroalimentación asertiva.
- **Trabajo en Equipo:** Integramos nuestras experiencias y aptitudes, compartimos conocimientos y ofrecemos nuestras mejores cualidades para lograr la excelencia en los procesos y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **Liderazgo:** Aseguramos que nuestros equipos de trabajo conozcan sus retos y objetivos, creando un clima que incentiva a hacer su trabajo del mejor modo posible, fomentando el alto desempeño.
- **Innovación:** Estimularemos los aportes de nuestro personal, concretando las ideas creativas de manera eficaz. Analizaremos nuestros éxitos y fracasos en busca de aspectos clave que ayuden a mejorar los procesos de la organización.
- **Visión de Negocio:** Conocemos cómo funciona el negocio y entendemos como las tendencias del mercado afectan las áreas y la organización. Nos comprometemos a adquirir nuevos conocimientos relacionados con el sector, la compañía y nuevas tecnologías.

## 7.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Generar nuevos ingresos operacionales mediante la consecución de nuevos negocios y la rentabilización de clientes actuales:**  
El objetivo de generar nuevos ingresos, está orientado a buscar la sostenibilidad sobre los ingresos actuales de la compañía. La tendencia

en los servicios tradicionales de telecomunicaciones y de las nuevas tecnologías en general es de precios cada vez más bajos. Esto lleva a la necesidad por una parte de generar campañas orientadas a sostener el ARPU de los clientes de los servicios actuales mediante el ofrecimiento de servicios complementarios, el desarrollo de estrategias de fidelización y rentabilización de clientes mediante Upselling que consiste en el ofrecimiento de mejores prestaciones por obtener un ingreso superior por parte del cliente. Por otra parte este objetivo se orienta a la generación de ingresos a través del desarrollo de nuevos negocios basados en la prestación de servicios de telecomunicaciones a clientes corporativos del sector privado y el sector público.

- **Sostener el liderazgo en la participación de mercado local de Internet y Telefonía mediante el sostenimiento en altas y la reducción de las tasas de churn:**

Dentro de una dinámica competitiva como la del sector de las telecomunicaciones y con un mercado competido como el de Bucaramanga y su Área Metropolitana, es importante el sostenimiento de los niveles de instalaciones de los últimos años, sumado a controlar las tasas de deserción de clientes con el propósito de optimizar la ganancia neta de clientes y sostener el liderazgo en la participación de mercado.

Para el cumplimiento de este objetivo es necesario fortalecer la fidelización de clientes actuales de acuerdo al perfil de clientes, dentro de esto aumentando los beneficios para clientes que cuentan con tarifas altas reduciendo así el desfase en la relación precio/beneficio de estos clientes.

Dentro de los segmentos a atender es importante tener en cuenta el aprovechamiento del subsidio de Internet para potencializar la colocación de servicios de Internet en estratos 1 y 2, además de mejorar la calidad de los clientes mediante el incremento de la velocidad media del mix de la planta de Internet. De cara al control del churn es importante adelantar actividades de retención para controlar el churn voluntario y no voluntario y en cuanto a los canales de venta se debe incrementar la productividad de los canales manteniendo la estrategia push.

En cuanto al segmento corporativo es importante fortalecer la colocación de nuevos canales de datos, mediante la masificación de servicios de canales dedicados de Internet e Interlan en Fibra a clientes corporativos, brindando además servicios adicionales como soluciones de Voz Administrada y desarrollando estrategias de comercialización de servicios de valor agregado sobre clientes corporativos actuales como Back Ups en Radio.

- **Optimizar la operación técnica, mejorando los indicadores de calidad y de tiempo de respuesta al cliente con eficiencia en la administración de los costos, mediante la reducción de la reiteratividad en altas y mantenimiento, y el incremento de productividad en las cuadrillas.**

El Plan Estratégico de Telebucaramanga está enfocado hacia la satisfacción del cliente. En este marco, la calidad en la prestación de los servicios y en la atención técnica de requerimientos del cliente se convierte en una prioridad. Es por eso que este objetivo está alineado a maximizar la satisfacción de los clientes desde la perspectiva técnica del servicio con la premisa de optimizar los recursos para tener un control adecuado de los costos en esta gestión.

Es este objetivo se contemplan las variables que tienen mayor incidencia en la afectación del servicio técnico a los clientes. Dentro de las variables claves se observan el seguimiento y control a la reiteratividad en la reparación de daños de líneas e Internet y la atención de daños de infancia. La reiteratividad en la reparación de un daño implica la atención en una segunda instancia de un daño, lo que representa visitas adicionales de reparación además de la insatisfacción del cliente por no haber resuelto su inconveniente en la primera visita. Existen algunas variables que inciden en la reiteratividad de los daños, las cuales no se pueden controlar como fenómenos climáticos, hurto de cable o vandalismo contra los armarios, sin embargo sí se puede promover el cuidado en la reparación por parte del personal de mantenimiento así como la atención y reparación de los daños internos en todos los casos.

- **Alcanzar con un equipo humano competente, el compromiso hacia la excelencia y la orientación al logro de resultados, fortaleciendo nuestro clima laboral.**

En el marco de los diferentes objetivos estratégicos planteados, el recurso humano es la esencia de la compañía y de la ejecución de las estrategias planteadas. Por lo anterior, es vital contar con un equipo humano competente, capacitado y motivado por aportar su mejor esfuerzo para alcanzar los resultados propuestos mediante diferentes objetivos en cada área funcional, todo en el marco de un clima laboral favorable.

Para alcanzar este objetivo, es esencial trabajar en el fortalecimiento de la comunicación a todos los niveles de la compañía, entendiendo que una comunicación adecuada y suficiente, fortalece la cohesión

organizacional y el sentido de pertenencia de los equipos de trabajo hacia la compañía. Una adecuada comunicación también permite la alineación de los equipos, promoviendo un ambiente de trabajo propicio para alcanzar los objetivos propuestos.

- **Alcanzar indicadores óptimos de satisfacción al cliente, posicionándolos como los mejores del mercado local de telecomunicaciones.**

El objetivo de buscar ser reconocidos como la mejor empresa de telecomunicaciones en cuanto a satisfacción de sus clientes, va atado directamente al cumplimiento de los demás objetivos estratégicos, hasta el punto de llegar a considerar que un buen resultado en términos de satisfacción de los clientes es fruto del cumplimiento de los objetivos de satisfacción a nivel técnico y a nivel de atención.

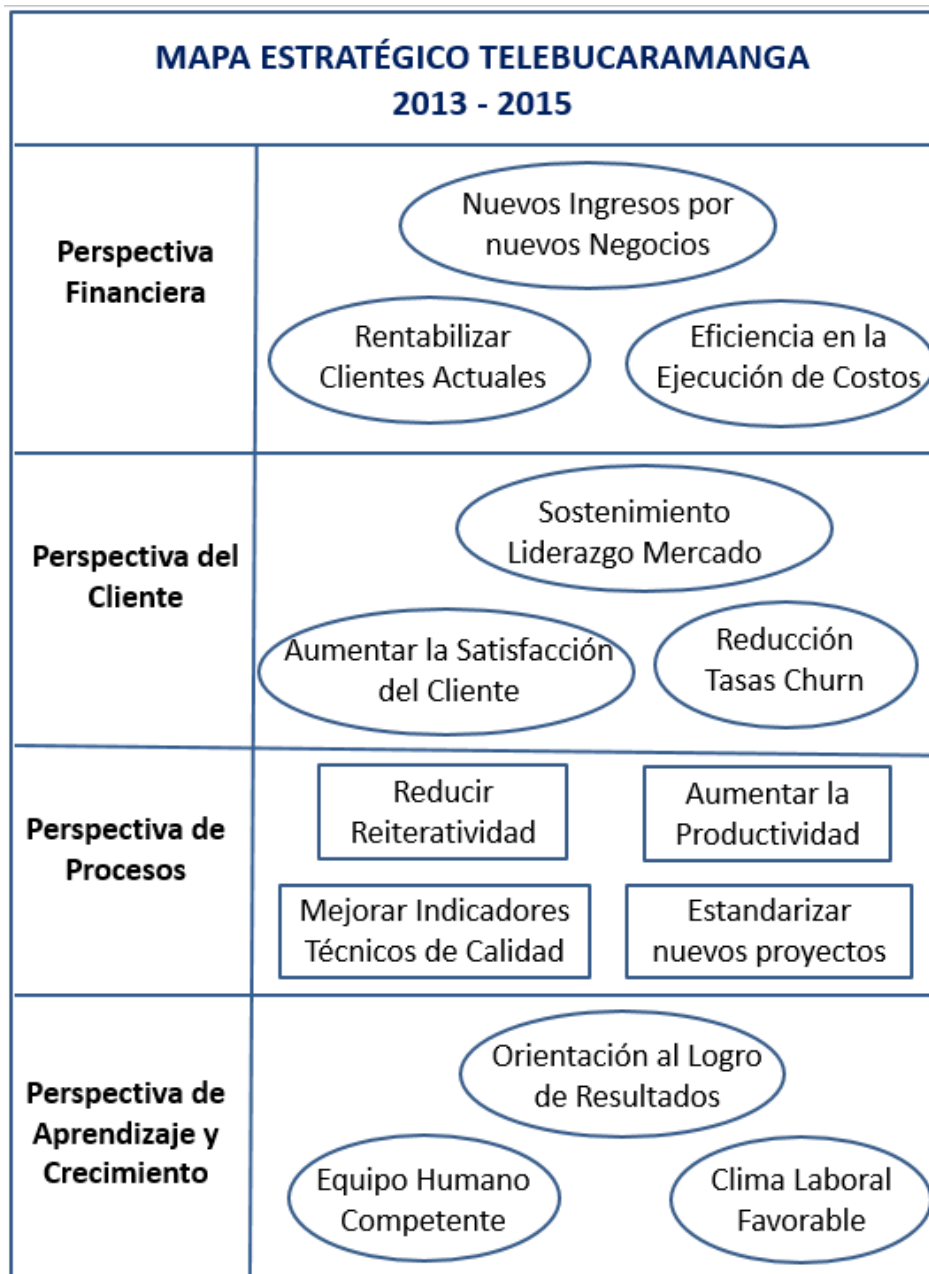
- **Definir y aplicar eficiencias en la ejecución de costos en cada área funcional.**

La ejecución del plan estratégico requerirá de esfuerzo por parte de todas las áreas de la compañía, en este marco debe haber una orientación hacia la optimización de los recursos, tomando como parte el fomento de una cultura organizacional orientada hacia el ahorro y buen uso de los recursos. De igual manera la optimización de la operación técnica y el incremento en la productividad, lleva directamente a la optimización en la ejecución de costos a todos los niveles.

## 7.7. MAPA ESTRATÉGICO

A partir de la definición de los objetivos estratégicos, cada uno de ellos se integra dentro del mapa estratégico de la compañía, alineado a las perspectivas financieras, de cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento.

Figura 19. Mapa Estratégico



## **7.7. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Con el propósito de llevar a cabo la ejecución del plan estratégico y establecer un plan de acción, se establece la definición de iniciativas estratégicas orientadas a dar cumplimiento a uno o varios objetivos estratégicos. Se definen en total siete iniciativas estratégicas, cada una de ellas conformada por un equipo interdisciplinario cuya función es orientar la operación hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, para ello en cada una de las iniciativas se definieron indicadores claves de seguimiento, su situación actual y el estado al cual se quiere llegar. En este marco, cada iniciativa coordina sus actividades y tácticas con el fin de reducir la brecha entre la posición actual y la que se desea llegar.

Las iniciativas se denominan TB7, su nombre viene de 7 iniciativas estratégicas para Telebucaramanga. Cada iniciativa cuenta con un líder, quien por lo general es un directivo de tercer nivel o un coordinador de algún grupo operativo, este líder a su vez cuenta con un sponsor quien en todos los casos es un directivo de segundo nivel. Los equipos están conformados además por profesionales, coordinadores, directivos de segundo y tercer nivel, que tienen el compromiso de adelantar las actividades que se requieran al interior de sus áreas con el propósito de alcanzar las metas propuestas.

Las iniciativas se alinean con la operación diaria de la compañía brindándole un enfoque a la operación y orientándola al cumplimiento de los objetivos estratégicos, convirtiéndose de esta forma en el enlace entre la estrategia y la operación. Por otra parte las actividades desarrolladas al interior de cada iniciativa pueden requerir de un presupuesto para dar cumplimiento a un determinado proyecto, en estos casos, no se cuenta con un presupuesto estratégico o STRATEX, sino que a partir del presupuesto operativo de cada

área, se destinan los recursos requeridos para apoyar la actividad de la iniciativa.

### 7.7.1. Comunicación Interna Efectiva

Objetivo: Desarrollar canales de comunicación interna efectiva facilitando la interacción entre las áreas, fomentando el compromiso hacia la excelencia y mejorando los indicadores de clima laboral.

Tabla 12. Indicadores Comunicación Interna Efectiva

Indicador	Cierre	Meta
	2012	2013
ICC Índice de Clima Corporativo	66,6%	> 72%
Canales de Comunicación Rediseñados	6	9
Desarrollo y Formación	6 HHF	12 HHF
Programa de Reconocimiento	0	20% Planta

Para la definición de esta iniciativa, se destacó la selección de indicadores orientados a fortalecer la comunicación con el equipo humano de la compañía, teniendo en cuenta que este fue uno de los atributos que presentó la calificación más baja en el estudio de clima corporativo del año anterior. Para ello se tuvo en cuenta el rediseño de los canales actuales de comunicación interna de la compañía, entre los que se destacan la intranet, carteleras, presentaciones corporativas y pantallas digitales. Por otra parte se busca fortalecer la capacitación del equipo humano duplicando el índice de horas hombre de formación. Finalmente se establece por primera vez en la compañía un programa de reconocimiento orientado a fomentar la cultura de reconocer los aportes extraordinarios de los colaboradores. Estos planes

de acción en conjunto, se alinean para cumplir la meta de llevar el índice de clima corporativo del 66% al 72% en el primer año.

Esta iniciativa apunta al cumplimiento del objetivo estratégico; “Alcanzar con un equipo humano competente, el compromiso hacia la excelencia y la orientación al logro de resultados, fortaleciendo nuestro clima laboral.”

### 7.7.2. Satisfacción del Cliente

Objetivo: Alcanzar indicadores de satisfacción del cliente óptimos, posicionándolos como los mejores del mercado local de telecomunicaciones.

Tabla 13. Indicadores Satisfacción al Cliente

Indicador	Cierre	Meta
	2012	2013
<b>Solución al Primer Contacto</b>	Solicitudes 95% Reclamos: 40%	Solicitudes: 99% Reclamos: 45%
<b>Reducir errores en la facturación</b>	Error Factura LB: 0,06% Error Factura @: 0,15%	Error Factura LB: 0,05% Error Factura @: 0,10%
<b>Nivel de Servicio</b>	80/20	80/20
<b>Clientes atendidos antes de 15 minutos en puntos de atención</b>	83%	85%
<b>Tiempo de atención telefónica</b>	Nivel de Atención: 92% TMO: 219 seg.	Nivel de Atención: 95% TMO:200 seg.
<b>Tiempo de atención presencial</b>	TME: 7 mins TMA: 4 mins.	TME: 6 mins. TMA: 3 mins.
<b>ISC Atención Telefónica</b>	78,6	83,0
<b>ISC Atención Presencial</b>	79,7	83,0

En la iniciativa de satisfacción del cliente, se consideraron principalmente los indicadores que se orientan a ofrecer una experiencia de servicio oportuna, es por esto que los indicadores de tiempo de atención telefónica y presencial, clientes atendidos antes de 15 minutos en puntos presenciales y nivel de servicio que representa que el 80% de las llamadas recibidas en el Call Center se atiendan antes de 20 segundos se orientan específicamente en atender al cliente en el menor tiempo posible. Por otra parte reducir errores en la factura que indica que máximo el 0,05% de las facturas de líneas y máximo el 0,1% pueden presentar errores, está orientado a prevenir inconformidades del cliente, mientras que resolver el 99% de las solicitudes y el 45% de los reclamos del cliente al primer contacto, se orientan a dar una orientación favorable al cliente al momento de presentarse alguna solicitud o inconveniente. Estas acciones en conjunto están orientadas a elevar el índice de satisfacción de los usuarios con la atención telefónica y presencial a una calificación de 83 puntos sobre 100 en el primer año.

La iniciativa de satisfacción del cliente está alineada al cumplimiento del objetivo “Alcanzar indicadores óptimos de satisfacción al cliente, posicionándolos como los mejores del mercado local de telecomunicaciones.”

### **7.7.3. Generar Nuevos Ingresos**

Objetivo: Generar nuevos ingresos mediante nuevos negocios con el sector gobierno a través de convenios interadministrativos o participación en licitaciones.

Tabla 14. Indicadores Generación Nuevos Ingresos

Indicador	Meta
	2013
Proyectos de Conectividad ejecutados y documentados.	8
Proyectos de Innovación diseñados	4
Incorporar los proyectos de conectividad en la oferta comercial de la compañía.	100%
Nuevos Ingresos por negocios con entidades gubernamentales	\$8.000 MM

Teniendo en cuenta el conocimiento adquirido en el último año mediante algunos proyectos de conectividad desarrollados para entidades gubernamentales, se establece como meta documentar tanto los proyectos ejecutados previamente como los proyectos de innovación en soluciones de conectividad para clientes corporativos y gobierno con el fin de incorporarlos en su totalidad a la oferta comercial para entidades gubernamentales y alcanzar la meta establecida de \$8.000 millones en el primer año por esta nueva línea de negocios.

La iniciativa está orientada al cumplimiento del objetivo “Generar nuevos ingresos operacionales mediante la consecución de nuevos negocios y la rentabilización de clientes actuales.”

#### 7.7.4. Control del Churn

Objetivo: Controlar la tasa de retiros de clientes mediante la gestión de la planta, el desarrollo de estrategias de fidelización y la gestión de cartera.

Tabla 15. Indicadores Control del Churn

Indicador	Cierre	Meta
	2012	2013
Churn LB Voluntario	0,7%	0,6%
Churn LB Cartera	0,5%	0,3%
Churn Internet Voluntario	1,5%	1,4%
Churn Internet Cartera	0,3%	0,2%
Churn TV Voluntario	2,3%	2,1%
Churn TV Cartera	0,9%	0,8%

Esta iniciativa está orientada al desarrollo de campañas y actividades dirigidas para la prevención del churn voluntario que comprende los clientes que desisten de continuar con sus servicios de telecomunicaciones principalmente por cambio de operador.

Por otra parte tiene presente el frente de desarrollar campañas de gestión y recuperación de cartera que comprende el churn no voluntario y consiste en la desconexión de clientes por incumplimiento en sus pagos.

Esta iniciativa se orienta al objetivo estratégico “Sostener el liderazgo en la participación de mercado local de Internet y Telefonía mediante el sostenimiento en altas y la reducción de las tasas de churn.”

### 7.7.5. Calidad y Disponibilidad de la Red

Objetivo: Garantizar la disponibilidad de los servicios, reducir los tiempos de respuesta al cliente, la reiteratividad e incrementar la productividad de las cuadrillas.

Tabla 16. Indicadores Calidad y Disponibilidad de la Red

Indicador	Cierre	Meta
	2012	2013
Daños Reiterados Internet	12%	5%
Daños Reiterados LB	14%	5%
Tiempo de Reparación de Internet	36 hrs - 80%	36 hrs - 90%
	43 hrs - 82%	43 hrs - 95%
Tiempo de Reparación de LB	36 hrs - 83%	36 hrs - 90%
	43 hrs - 85%	43 hrs - 95%
Disponibilidad Servicio Internet	91,38%	99,90%
Daños Infancia Internet	6%	2%
Daños Infancia LB	14%	2%

Si bien todas las iniciativas son importantes, esta adquiere una relevancia especial pues tiene un doble impacto, en primer lugar, el mejorar indicadores de operación técnico y de disponibilidad técnica de los servicios de telecomunicaciones, tiene un impacto directo en la satisfacción de los clientes. Por otra parte, la atención oportuna y adecuada de los daños, reduce la reiteratividad, que es la visita de mantenimiento repetitiva sobre un daño reparado previamente, esto implica mayores costos de desplazamiento y de materiales, que habrían sido ahorrados si en la primera visita se soluciona y se atiende adecuadamente el daño técnico.

Esta iniciativa está orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos: “Optimizar la operación técnica, mejorando los indicadores de calidad y de tiempo de respuesta al cliente con eficiencia en la administración de los costos, mediante la reducción de la reiteratividad en altas y mantenimiento, y

el incremento de productividad en las cuadrillas.”, “Alcanzar indicadores óptimos de satisfacción al cliente, posicionándolos como los mejores del mercado local de telecomunicaciones” y “Definir y aplicar eficiencias en la ejecución de costos en cada área funcional”

#### **7.7.6. Productividad de los Canales de Venta**

Superar la meta de 65.500 nuevos productos a partir de la gestión y seguimiento de los canales de venta tradicionales y la articulación de estrategias de cross-selling en todos los canales de atención.

Tabla 17. Indicadores Productividad Canales de Venta

<b>Indicador</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Meta</b>
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Altas Líneas</b>	26.000	> 26.000
<b>Altas Internet</b>	26.600	> 27.600
<b>Altas TV</b>	11.340	> 12.000

Esta iniciativa se orienta hacia el sobrecumplimiento de las metas establecidas de nuevas ventas en cada servicio, mediante el incremento de la productividad de todos los canales de venta, lo que implica que con el recurso humano disponible, estén en capacidad de alcanzar mayores instalaciones de servicios y por otra parte con el fortalecimiento de un nuevo medio de ventas que son las alcanzadas a través de Crosssell en cada momento de contacto de los clientes actuales con la compañía.

Para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la iniciativa de productividad de canales, se plantea desarrollar actividades como brigadas en sectores de baja penetración, programas de incentivos para los

vendedores y programas de formación comercial continua, especialmente en abordaje del cliente y manejo de objeciones.

Esta iniciativa tiene como propósito alcanzar el cumplimiento del objetivo “Sostener el liderazgo en la participación de mercado local de Internet y Telefonía mediante el sostenimiento en altas y la reducción de las tasas de churn.”

#### **7.7.7. Simple Ágil y Eficiente**

Identificar e Intervenir los procedimientos críticos de la compañía para alcanzar eficiencias en tiempos y procesos, reduciendo la ejecución de costos en 3 puntos porcentuales

Esta iniciativa cuenta con un solo indicador, pero se ve afectado por las actividades desarrolladas por todas las áreas de la compañía. Para alcanzarlo, la iniciativa plantea la revisión de procesos críticos en la compañía con el fin de obtener eficiencias tanto en tiempos como en recursos con el propósito de reducir la ejecución de costos. De igual manera busca desarrollar campañas encaminadas a generar una consciencia de ahorro en todas las áreas de la compañía.

Esta iniciativa está orientada al cumplimiento del objetivo “Definir y aplicar eficiencias en la ejecución de costos en cada área funcional.”

## **8. METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **8.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

A partir del proceso de Planeación Estratégica implementado en Telebucaramanga y con el propósito de estandarizar la metodología para facilitar y agilizar el desarrollo de ejercicios futuros de planeación, se establece un procedimiento para la construcción del plan estratégico que se llevará a cabo cada vez que el plan estratégico construido cumpla su vigencia o cada vez que se evidencien cambios importantes en el entorno o al interior de la compañía que impliquen su actualización, extensión o reformulación.

Para la definición del procedimiento, se tiene en cuenta todo el proceso adelantado desde la preparación de la información, contemplando las plenarias de discusión a nivel directivo, la consolidación y construcción de los análisis, la formulación del direccionamiento estratégico, el planteamiento de los objetivos y la definición de las iniciativas estratégicas como el mecanismo para llevar la estrategia a la acción.

De igual forma se contempla dentro de la metodología, la importancia de comunicar hasta el último nivel las estrategias y las tácticas con el propósito de fomentar en la cultura organizacional de la compañía, la orientación al logro de los resultados y el fortalecimiento del compromiso de los colaboradores con su trabajo y la consciencia de su impacto en los resultados de la organización.

Finalmente, la metodología para la construcción del plan estratégico queda plasmada en el mapa de procesos de la compañía como un procedimiento enmarcado dentro de la norma técnica de la gestión pública NTCGP 2009, cumpliendo así con los requisitos del esquema de gestión de la calidad adoptado por la empresa en el marco de la normatividad establecida para estas entidades.

Figura 20. Metodología para la construcción Plan Estratégico Telebucaramanga



## **9. IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS**

### **9.1. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN**

Debido a que el proceso de planeación estratégica descrito en el presente documento, contempló la participación de toda la dirección de la compañía y del patrocinio por parte de la Gerencia General, fue posible llevar a cabo la implementación del proceso de planeación estratégica descrito en el presente documento, alcanzando resultados claves en la ejecución de las iniciativas estratégicas que se describirán posteriormente.

El primer paso en la implementación del plan estratégico, fue la conformación de los equipos encargados de ejecutar las estrategias por medio de las iniciativas estratégicas definidas, para ello en Comité Directivo se estableció que la mejor manera de implementar la estrategia era la conformación de equipos interdisciplinarios para llevar a cabo su ejecución, de tal manera además que se pudiera disponer con los recursos físicos y humanos de todas las áreas y se convirtiera este en un propósito a todos los niveles de la compañía. Cada equipo correspondiente a una iniciativa estratégica está conformado por un grupo de seis a siete personas, de las cuales una de ellas es el líder de la iniciativa, es decir el encargado de coordinar todo lo necesario al interior de la iniciativa y fuera de ella para alcanzar la ejecución de los programas y proyectos planteados al interior de cada iniciativa. El líder es por lo general un Director quien es un directivo de tercer nivel. Por otra parte cada equipo cuenta además con un sponsor o patrocinador, quien es la persona encargada de gestionar recursos de tipo físico, financiero o humano, en caso que estos no estuviesen al alcance del líder. El sponsor es generalmente un Subgerente, es decir un directivo de segundo nivel.

Teniendo en cuenta lo anterior se conformaron los equipos de las iniciativas estratégicas de la siguiente manera:

El equipo de comunicación interna efectiva, cuyo enfoque es fortalecer canales de comunicación y desarrollar actividades encaminadas a mejorar el clima laboral está liderado por el Coordinador de Comunicaciones de la compañía, su sponsor es el Subgerente de Gestión Humana y los demás miembros del equipo son profesionales de las áreas de informática, técnica, gestión humana y mercadeo.

En cuanto al equipo de satisfacción al cliente, el cual se enfoca en mejorar los indicadores de atención a los usuarios, está liderado por el Subgerente Técnico y su sponsor es el Director de Servicio al Cliente y los demás miembros del equipo son profesionales de las áreas de gestión humana, informática, mercadeo y servicio al cliente.

Por otra parte el equipo de la iniciativa de generación de nuevos ingresos orientado al desarrollo de nuevos negocios, está liderado por el Coordinador de Ventas Corporativas y su sponsor es la Secretaria General de la compañía. Está conformado además por profesionales del área financiera, de la dirección de ventas y del área de informática.

El equipo de calidad y disponibilidad de la red, que tiene como misión mejorar los indicadores orientados a elevar la calidad en la prestación del servicio técnico, está liderado por el Directora de Servicio al cliente y su sponsor es el Subgerente Técnico. Los demás miembros que conforman este equipo son profesionales de las áreas de planeación, facturación y técnica.

En cuanto al equipo de productividad de los canales de venta que está orientado al sobrecumplimiento de la meta de altas de la compañía, está liderado por el Subgerente Financiero y su sponsor es el Subgerente de Gestión Humana. Los demás miembros que conforman el equipo son profesionales de las áreas de mercadeo, sistemas, técnica y de la dirección de ventas.

Finalmente el equipo simple, ágil y eficiente, que tiene en sus propósitos agilizar procesos internos y buscar eficiencias en la ejecución de costos, está

liderado por el Subgerente de Control Interno, su sponsor es el Subgerente de Informática y Tecnología y los demás miembros del equipo son los directivos de las áreas comercial, financiera y jurídica.

Una vez definidos los equipos de trabajo de cada una de las iniciativas estratégicas, se establecen los comités de iniciativas, que consisten en reuniones con una frecuencia mínima de una vez por semana en la cual todos los miembros de las iniciativas se reúnen para diversos propósitos. Durante el primer trimestre, las reuniones de los comités de iniciativas estuvieron enfocados en la identificación de las variables de la operación que incidían en el comportamiento de cada indicador o la identificación de las palancas que incidirían en el cumplimiento de la meta establecida, es así como hacia finales del primer trimestre, con la identificación de los puntos clave a intervenir en cada iniciativa, se desarrollan actividades que son llevadas a la acción, para ello se establecen cuáles son los recursos requeridos a nivel físico o humano y si se requieren recursos financieros adicionales, estos son tomados del presupuesto operativo de la compañía, teniendo en cuenta que cada peso invertido en las iniciativas no parte de un presupuesto estratégico inicial o STRATEX y por tanto implica un peso de ahorro que se debe hacer en la ejecución presupuestal establecida para el año. Durante el segundo semestre se adelantaron las actividades tácticas para buscar dar cumplimiento a los indicadores, en algunos casos estas actividades no tuvieron el impacto esperado, razón por la cual se replantean las actividades y se establecen nuevamente en marcha.

Los avances de las iniciativa estratégicas son evaluadas cada trimestre en un primer momento por el Comité Directivo, al cual debe asistir el líder de la iniciativa junto con todo su equipo para presentar las actividades desarrolladas, los resultados alcanzados y su cumplimiento frente a la meta. En estas reuniones de evaluación, se pueden replantear algunas actividades en caso de encontrar que sus resultados no son los esperados. Posterior a la evaluación interna de las iniciativas en Comité Directivo, estas son

presentadas a toda la compañía para lo cual se desarrollan cada trimestre las presentaciones de avances de iniciativas y resultados, con el propósito de vincular a todo el equipo de la compañía para que estén al tanto de los avances en cada una de las iniciativas y su impacto en los resultados, de esta manera se fortalece además un canal de comunicación directa entre la alta dirección de la compañía y la base operativa la cual había presentado una calificación baja en mediciones anteriores de clima corporativo.

## **9.2. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN.**

Gracias a la participación de todas las áreas de la compañía en el proceso de planeación estratégica y del apoyo por parte de la alta dirección del proceso, se ha logrado al tercer trimestre de 2013, la obtención de importantes resultados, a través de la implementación de las iniciativas estratégicas. Los resultados alcanzados, se han obtenido en el marco de la ejecución de los planes de acción por parte de cada uno de los equipos interdisciplinarios conformados y a la implementación de los mismos en todos los niveles de la organización, de tal manera que se están alcanzando las metas planteadas dentro de las iniciativas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados en el primer año de implementación.

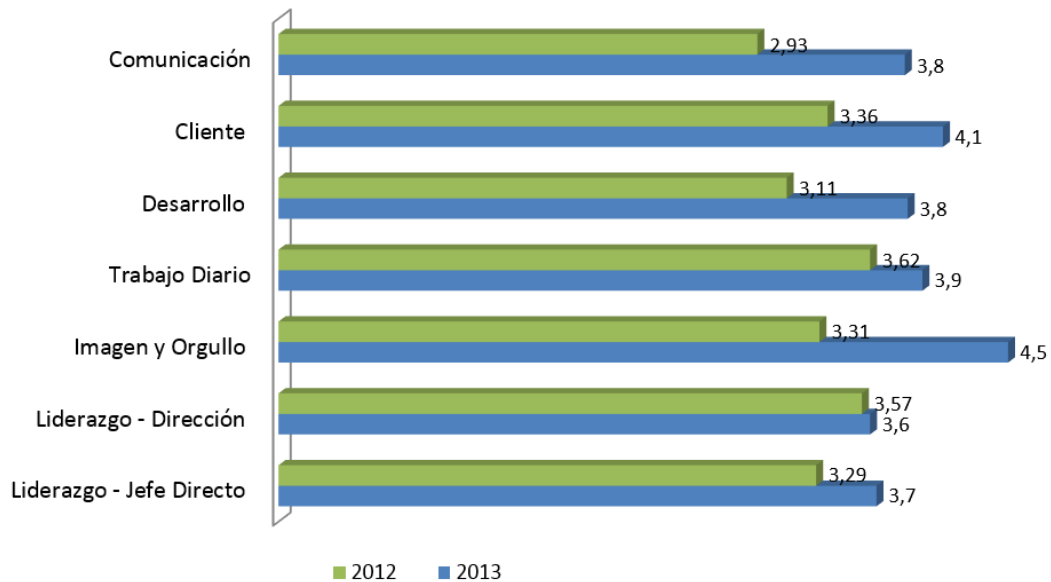
Desde la iniciativa de Comunicación Interna Efectiva, la cual está orientada al cumplimiento del objetivo estratégico de Alcanzar con un equipo humano competente, el compromiso hacia la excelencia y la orientación al logro de resultados, fortaleciendo el clima laboral, se han alcanzado los siguientes resultados:

En cuanto al rediseño de los canales de comunicación, se planteó para el 2013 rediseñar 9 canales de comunicación, al tercer trimestre, fecha a la cual debían estar rediseñados 7 de estos 9, efectivamente se ha alcanzado con la meta del rediseño de los 7 canales de comunicación siendo estos la Intranet,

Carteleras, Pantallas Digitales, Blog, Boletines, e-mail y videos institucionales, cumpliendo al 100% la meta establecida para el tercer trimestre. Por otra parte, en cuanto a los programas de formación se han adelantado diferentes capacitaciones en todos los niveles en diferentes temas de acuerdo a los requerimientos de cada área o requerimientos generales de la compañía, así como el otorgamiento de capacitaciones externas a los empleados que la solicitan y que fortalecen la ejecución de su trabajo, de esta manera frente a la meta de 12 horas hombre de formación establecida para el 2013, ya se ha sobrecumplido y al tercer trimestre se cuenta con un indicador de 17,1 horas hombre de formación. En cuanto al programa de reconocimiento que busca que el 20% de la planta tenga algún reconocimiento, este programa se implementó a partir del tercer trimestre y sólo al final del año se hará el reconocimiento a todos los colaboradores. Finalmente los anteriores planes de acción, apuntan al cumplimiento de la meta de mejorar el clima organizacional, ofreciendo canales de comunicación efectivos y abriendo espacios para la formación y reconocimiento de los empleados. De esta forma, de acuerdo a la encuesta de clima organizacional efectuada en el tercer trimestre, se alcanzó un resultado de índice de satisfacción de clima corporativo del 78%, superando la meta establecida para el 2013 del 72% e igualmente superando el resultado del estudio adelantado el año anterior del 66%.

Figura 21. Resultados comparativos índice clima laboral 2012 - 2013

### ICC COMPARATIVO 2012-2013



De esta manera y mediante la implementación de los planes de acción anteriormente descritos, se adelanta el cumplimiento del objetivo estratégico orientado al fortalecimiento del recurso humano.

En cuanto a la iniciativa de Satisfacción del Cliente, la cual está orientada al cumplimiento del objetivo estratégico de Alcanzar indicadores óptimos de satisfacción al cliente posicionándolos como los mejores del mercado local de telecomunicaciones, se han adelantado diferentes tácticas como la implementación de herramientas informáticas que agilizan la atención de los asesores, modificación de los espacios, monitoreo y ajustes continuos a las mallas de turnos de atención en el Call Center, que han permitido reducir los tiempos de atención a los clientes que visitan los puntos o se comunican a través del Call Center. El detalle de las acciones implementadas comprende además la eliminación de la restricción para aplicar descuentos provisionales

a los clientes que se acercan esperando obtener una solución inmediata frente a su queja, adicionalmente se agregó en la herramienta de gestión una columna adicional en donde se evidencie el valor a descontar, generando confianza en el asesor para aplicar los descuentos y agilidad en el proceso, Así mismo se creó un cubo de información, para agilizar el seguimiento diario y se adecuó el sistema para que ajuste los valores de subsidios de Internet e IVA automáticamente al realizar el descuento, reduciendo de esta manera el tiempo de atención al cliente que solicita reclamos por su factura. Adicionalmente se han adelantado actividades como la implementación del Asesor Líder (Acting) y de un Asesor de Apoyo en Fidelización, cambios en el procedimiento de la notificación presencial de los PQR's y la Formato único para registro de información de clientes retirados. Desde el call center se estableció un sistema de Monitoreo de llamadas por parte del grupo, se adelanta retroalimentación diaria y masiva de los hallazgos individuales, se actualiza permanentemente el manual de procedimientos mediante capacitaciones semanales.

Todas estas actividades han permitido dar cumplimiento a las metas de la iniciativa orientadas a optimizar los indicadores de atención a los clientes, de esta manera en cuanto a la atención de solicitudes al primer contacto, estas se han resuelto en un 98%, frente al indicador del año anterior del 95% y una meta del 99%, de igual manera la atención de reclamos al primer contacto presenta un indicador del 55%, cumpliendo la meta del 45% y superando la meta del año anterior del 40%. De cara a la reducción de errores en la facturación estos están en el 0,03% de las facturas frente a la meta de 0,05% y mejorando el indicador del año previo de 0,06%, de igual manera este mismo indicador para Internet se encuentra en cumplimiento en 0,07% frente a la meta de 0,10% y mejorando el indicador del año anterior del 0,15%. En cuanto al nivel de servicio a través del Call Center definido como meta en 80/20, que implica que el 80% de las llamadas sean contestadas antes de 20 segundos, actualmente se encuentra en 83/20. Un

indicador similar se presenta en los puntos presenciales y es la atención de clientes antes de 15 minutos, el cual se estableció como meta en el 85% y actualmente se encuentra en el 88%, superando además el indicador a cierre de 2012 del 83%. Por otra parte en cuanto a nivel de atención que representa cuántos clientes son atendidos efectivamente a través de las líneas telefónicas, es decir clientes que no abandonan las llamadas, se estableció como meta el 95%, y la ejecución al tercer trimestre del año presenta un indicador en cumplimiento con el 95%, superando además el índice de 92% del año anterior. Otro indicador clave de la gestión de clientes que está siendo controlado por la iniciativa es el tiempo de espera en sala para atención presencial, el cual se estableció como meta en 6 minutos y actualmente se encuentra en 3 minutos y 49 segundos, superando además el indicador del año anterior de 7 minutos. Situación similar se presenta con el indicador de tiempo medio de atención que consiste en medir el tiempo que un usuario tarda frente a la ventanilla, se estableció como meta 3 minutos y actualmente está en 3 minutos y 40 segundos, mejorando el indicador del año anterior de 4 minutos. Finalmente el seguimiento a la mejora de todos los indicadores anteriores, apuntan a mejorar el índice de satisfacción de los clientes en cuanto a atención telefónica y presencial y a posicionarlo como el indicador más alto en comparación con los competidores. Sin embargo al tercer trimestre de 2013, no se cuenta aún con el estudio oficial que consiste en un estudio de nivel de satisfacción del usuario, que es efectuado sobre clientes de Telebucaramanga y clientes de los demás operadores, midiendo su satisfacción respecto al servicio en varios aspectos y entre estos la atención a través de puntos presenciales y Call Center. Se espera que las conclusiones de dicho estudio se presenten en el último trimestre de 2013.

Desde la iniciativa de Generar Nuevos Ingresos, la cual se orienta al cumplimiento del objetivo estratégico de generar nuevos ingresos mediante

la consecución de nuevos negocios y la rentabilización de clientes actuales, se puede evidenciar de manera tangible el aporte de la iniciativa no sólo al cumplimiento del objetivo estratégico planteado, sino además al fortalecimiento financiero de la compañía desde el punto de vista de generación de nuevos ingresos. La iniciativa surgió a partir de algunos proyectos de conectividad aislados adelantados en 2012 con algunas entidades del estado. A partir de allí se planteó dentro de la iniciativa, formalizar estos proyectos e incorporarlos al portafolio de servicios corporativos como soluciones de conectividad estandarizadas pero adaptables para ser ofrecidas a otras entidades estatales. Es así como se formaliza la construcción de un banco de proyectos el cual es ofrecido a diferentes entidades del sector gobierno, generando nuevos negocios en el año por \$12.594 millones frente a la meta establecida para el año de \$8.000 millones en un segmento de negocio que es nuevo para la compañía y que quedó formalizado a partir de la implementación del plan estratégico y el plan de acción focalizado en la iniciativa de generación de nuevos ingresos, orientado a promover la oferta de soluciones de conectividad corporativa a las entidades estatales, aprovechando los procesos de modernización hacia las TICs que se encuentran adelantando las entidades estatales en el marco del plan vive digital y las políticas de gobierno en línea. De esta manera esta iniciativa ha cumplido su meta al tercer trimestre.

En cuanto a la iniciativa del Control del Churn, que corresponde al control de los retiros voluntarios y de cartera, esta requirió de un enfoque especial, pues los resultados alcanzados al primer semestre del año no cumplían con las metas establecidas para la iniciativa, lo cual se evidenció además en los incumplimientos de las plantas de líneas facturando, enlaces de internet activos y televisiones en servicio, alcanzando su punto crítico de incumplimiento en el mes de junio en el cual se habían retirado 125% más líneas que las presupuestadas, 139% más enlaces de Internet frente a lo

presupuestado y 125% más servicios de TV frente a lo presupuestado. Cerca del 50% del efecto de estos retiros en todos los productos correspondió a retiros por mora en el pago del servicio, frente a una proporción histórica del 30%. La mayor proporción de retiros por mora en el pago del servicio provino de ventas efectuadas en los estratos 1 y 2, razón por la cual los esfuerzos de la iniciativa de control del churn, se volcaron a reducir los retiros de servicios por mora, mediante la gestión de cartera, implementando planes promocionales para clientes en mora, programas de financiación flexibles con cuotas que representaban menos del 50% de su tarifa mensual e incluso con la entrega de financiaciones a domicilios y una mayor intensidad en la gestión de telecobro, pasando de 3 agentes en tiempo parcial a 6 agentes de tiempo completo. De esta manera se ha logrado reducir los índices de retiros globales a partir del segundo semestre.

Si bien aún no se ha alcanzado la meta de la iniciativa de churn voluntario, la reacción por parte del equipo de la iniciativa frente a la situación que se presentó en el primer semestre del año, está permitiendo alinear la operación y los indicadores hacia el cumplimiento de la meta establecida para esta iniciativa, más aún si se tiene en cuenta que el control de los retiros tiene una incidencia directa en el volumen de clientes activos y por tanto en la participación de mercado.

Frente a la iniciativa de Calidad de la Red que busca garantizar el adecuado funcionamiento de los servicios técnicos de cara a cumplir el objetivo estratégico de optimizar la operación técnica mejorando los indicadores de calidad y de tiempo de respuesta al cliente con eficiencia en la administración de los costos, mediante la reducción de la reiteratividad en altas y mantenimiento y el incremento de la productividad en las cuadrillas, ha venido presentando un comportamiento inconstante en sus indicadores, pues en algunos meses se ha mejorado la gestión sobre la red, pero en otros

meses se presentan indicadores menos alentadores. En esta iniciativa se han adelantado diferentes tácticas como programas de capacitación técnica, de concientización, se han adelantado visitas de monitoreo y supervisión en campo por parte de funcionarios administrativos para identificar las variables que están incidiendo en el incumplimiento de los indicadores para esta iniciativa, sin embargo hasta el momento todas las actividades enfocadas a mejorar los indicadores de red no han sido posible de impactarlos. Para el tercer trimestre del año, se adelantó un diagnóstico exhaustivo a las condiciones actuales de la red y se encontraron múltiples puntos de falla a nivel de red primaria y de red secundaria, lo que implicará de cara al 2014, la destinación de una partida presupuestal para atender este requerimiento convirtiéndose esta en la primera iniciativa que requiere un presupuesto estratégico destinado para el cumplimiento de sus indicadores y cuyo resultado sólo será visible hasta el 2014.

La iniciativa de Productividad de los Canales de Venta, ha cumplido con las metas establecidas al tercer trimestre del año y ha aportado al cumplimiento del objetivo estratégico de sostener el liderazgo en la participación de mercado local de Internet y Telefonía, mediante el sostenimiento en altas y la reducción de las tasas de churn. La iniciativa que tiene como objetivo el sobrecumplimiento de las metas de altas en Líneas, Internet y Televisión, presenta al tercer trimestre de 2013 un cumplimiento en la meta de altas de líneas del 98,5%, un cumplimiento en la meta de altas de Internet del 109% y un cumplimiento en la meta de altas de TV del 113,3%. Esto se ha logrado gracias a actividades por parte del equipo orientadas a mejorar la productividad de todos los canales de venta, esto es el Call Center, el canal puerta a puerta y los puntos presenciales, mediante la capacitación continua en manejo de objeciones, control de las anulaciones de ventas y desarrollo de un programa de incentivos.

Finalmente en cuanto a la iniciativa Simple, Ágil y Eficiente, cuyo propósito es el cumplimiento del objetivo de definir y aplicar eficiencias en la ejecución de costos en cada área funcional, la iniciativa ha orientado los esfuerzos a la identificación de procesos en los cuales se encuentra improductividad, o en los cuales hay espacio para la optimización en el uso de tiempos y recursos físicos. Es así como la iniciativa ha logrado intervenir diversos procesos en todas las áreas funcionales, reduciendo costos y tiempos de operación. Entre los principales logros de la iniciativa a partir de la evaluación y ajuste de procesos se encuentran la reducción del indicador de daños infundados en 1.200 al mes, mediante la implementación de la herramienta de filtro a través del IVR, la habilitación de la salida e ingreso de los 38 vehículos de operación técnica sobre la avenida la rosita reduciendo el tiempo de esta operación de 82 a 15 minutos, evitar la doble digitalización de los reportes de mantenimiento de ADSL pasando de 7.200 a 3.600 reportes digitalizados, la optimización del archivo central sobre los documentos de cada abonado, la reducción del indicador de daños por cada 100 líneas pasando de 8,5 a 7,8 a partir de la organización de cuadrillas por cuadrantes y la implementación de campañas de ahorro de recursos físicos en todas las áreas de la compañía y control de materiales en el área técnica. Todo el ejercicio de la iniciativa simple ágil y eficiente, ha conducido al cumplimiento del objetivo estratégico de alcanzar eficiencias en los costos y de esta manera al tercer trimestre del 2013, la ejecución acumulada de costos y gastos está al 98%, con una proyección de cierre del 97%.

## 9. CONCLUSIONES

La propuesta de diseñar e implementar el plan estratégico de la empresa de telecomunicaciones de Bucaramanga, surge a partir de la ausencia de una metodología para su construcción y los antecedentes de ejercicios de planeación estratégica previos que estaban limitados a la construcción de planes operativos para hacer seguimiento sobre estas sin estar alineados a un marco estratégico definido. En el marco de lo anterior, si bien anualmente se venían cumpliendo las metas de operativos y de ingresos, a causa de la reducción en los ingresos por los servicios tradicionales y la reducción de puntos de participación de mercado, se encontró la necesidad de construir un plan estratégico orientado principalmente a atacar estos dos frentes, la generación de ingresos y el sostenimiento del liderazgo del mercado basado en la satisfacción de clientes actuales entendiendo que la principal fuente de una compañía de telecomunicaciones son los ingresos recurrentes que se generan por sus clientes actuales.

A partir de la identificación del problema, se procedió a construir por primera vez un análisis de la situación actual de la compañía de manera estructurada, la cual permitió identificar oportunidades de mercado en el desarrollo de nuevos negocios, en particular orientados al sector gobierno, lo que se convertiría en una nueva fuente de ingresos, por otra parte también se evidenció a través del análisis del entorno, la intensidad de la rivalidad competitiva del sector, lo que permitió inferir la necesidad de orientar el plan estratégico hacia la satisfacción de los clientes como mecanismo para su retención y fidelización. El análisis de la situación actual de la compañía complementado con el análisis interno, permitió identificar las fortalezas con las cuales se pueden aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado y de igual manera se identificaron las debilidades, sobre las cuales

se deben establecer acciones para evitar la materialización de las amenazas sobre el crecimiento de Telebucaramanga.

A partir de los análisis interno y externo y la construcción de la matriz DOFA, se estableció el marco estratégico de la compañía, estableciendo la misión y la visión orientadas hacia la satisfacción de los clientes. En esta línea fueron planteados además los objetivos estratégicos teniendo en cuenta también la necesidad de generar nuevos ingresos y obtener eficiencias en la ejecución de costos y gastos.

Finalmente, gracias al apoyo de la dirección de la compañía, el ejercicio de planeación estratégica planteado fue implementado en todas las áreas de la compañía mediante la conformación de equipos interdisciplinarios que llevaron a la ejecución tácticas y actividades con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en cada una de las iniciativas definidas para la consecución de los objetivos estratégicos. Esta implementación ha generado resultados importantes en el corto plazo, pues sólo al tercer trimestre del primer año de implementación se han alcanzado el 75% de los objetivos planteados mediante las iniciativas y se han alcanzado resultados tangibles en ingresos, control de costos y gastos y mejora en los indicadores de atención al cliente. Todo el ejercicio de planeación estratégica junto a su implementación queda ahora establecido dentro del mapa de procesos de la compañía como un ejercicio que debe adelantarse cada vez que se cumple el periodo comprendido en el plan estratégico vigente o cada vez que las condiciones de la compañía o la situación competitiva amerite su revisión, para lo cual se cuenta con un esquema estructurado de construcción, desarrollo e implementación, que reducirá los tiempos para su consolidación en los próximos años.

## BIBLIOGRAFÍA

ARCADE, Jacques, et al. Structural analysis with the MICMAC method & Actor's strategy with MACTOR method. Paris, AC/UNU Millenium Project.

CARRIÓN MAROTO, Juan. Estrategia: De la visión a la acción. 2ª edición. Madrid: ESIC Editorial, 2008.

CORREA OSPINA, Jorge y LOPEZ TRUJILLO, Marcelo. Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. 1ª edición. Manizales: Editorial Universidad de Caldas, 2007.

FRANCÉS, Antonio. Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral. 1ª edición. México: Pearson educación de México, 2006.

HAMEL, Gary y PRAHALAD C.K. Competing for the future. United States of America: Harvard Business School, 1994.

HITT, Michael; IRELAND, R y HOSKISSON, Robert. Administración estratégica: Conceptos, competitividad y globalización. 3ª edición. México: Thomson Editores, 1999.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Excecution Premium. 2ª edición. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008.

MINTZBERG, Henry; ASHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. Safari a la Estrategia. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2003.

Moyer, Charles R, et al. Administración Financiera Contemporánea. 9ª edición. México, International Thomson Editores, 2005, p.65.

NAVAJO, Pablo. Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores. Madrid: Narcea ediciones, 2009.

PORTER, Michael. Ser competitivo. España: Ediciones Deusto, 2009.

RAMIREZ CARDONA, Carlos. Fundamentos de administración. 2ª edición. Bogotá D.C.: ECOE Editores, 2002.

REYES PONCE, Agustín. Administración moderna. México: Limusa, 2004.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión. 10ª edición. Bogotá D.C.: 3R Editores, 2008.