Estrategias de fortalecimiento del área comercial en empresas de telecomunicaciones en la ciudad de Popayán

Proyecto de Grado

Nivel profesional

Trabajo de grado para optar por el título de Administradores de Empresas

Rocisela Prieto Muñoz

Hector Santiago Collo Collo

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca

Facultad de Ciencias Sociales y de la Administración

Programa de Administración de Empresas

Popayán

2024

Estrategias de fortalecimiento del área comercial en empresas de telecomunicaciones en la ciudad de Popayán

Proyecto de Grado

Rocisela Prieto Muñoz

Hector Santiago Collo Collo

Tutor

Mg. María Fernanda Semanate

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca

Facultad de Ciencias Sociales y de la Administración

Programa de Administración

Popayán

2024

Nota de Aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

_____
Firma del presidente del Jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

Popayán, mes, año

Dedicatoria

A nuestras familias, fuente inagotable de apoyo, amor y motivación durante todo el proceso. A nuestros padres, por su sacrificio, por inculcarnos el valor del esfuerzo y de la perseverancia y por creer y alentarnos en todo momento. A nuestros hermanos, por su compañía y entendimiento en los malos. A nuestros amigos, por estar en cada paso, por el constante ánimo y por la incondicional amistad. Este triunfo es tanto mío, como de todos ustedes. Gracias.

Rocisela Prieto Muñoz
Hector Santiago Collo Collo

Agradecimientos

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Primero a Dios, porque nos ha guiado e fortalecido durante todo este proceso académico, dándonos sabiduría y perseverancia para superar cada desafío personal. Gracias a la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, por brindamos espacio y recursos necesario para el desarrollo de nuestras competencias profesionales. A nuestros docentes que con su dedicación y conocimientos nos han inculcado el amor y la dedicación a nuestras profesiones, y nos han dado las herramientas necesarias para cumplir nuestros metas. A nuestros compañeros de clases con lo que compartimos innumerables experiencias de aprendizaje. Y, por último, pero no menos importante a nuestras familias y amigos, que siempre han sido nuestro duro pilar en todo procesos.

Rocisela Prieto Muñoz

Hector Santiago Collo Collo

Tabla de contenido

Resumen 13

Abstract 14

Introducción 15

1. Definición del Problema 17

1.1. Planteamiento Del Problema 17

1.2. Formulación Del Problema 19

2. Objetivos 20

2.1. Objetivo General 20

2.2. Objetivos Específico 20

3. Justificación 21

3.1. Justificación teórica 21

3.2. Justificación metodológica 21

3.3. Justificación práctica 22

4. Antecedentes 23

4.1. Antecedentes Internacionales 23

4.2. Antecedentes Nacionales 26

5. Marco Referencial 33

5.1. Marco teórico 33

5.1.1. Las empresas de telecomunicaciones 33

5.1.2. Planes de mejora para el fortalecimiento en las empresas 36

5.1.3. Diagnóstico situacional de la empresa 39

5.1.4. La importancia de los objetivos organizacionales 41

5.1.5. Formulación estrategias empresariales 43

5.1.6. La importancia del área comercial en las empresas 45

5.1.7. La importancia de la atención y servicio al cliente en la empresa 47

5.2. Marco conceptual 49

5.3. Marco legal 54

6. Diseño Metodológico 61

6.1. Enfoque de Investigación 61

6.2. Tipo de Investigación 61

6.3. Población y Muestra 62

6.4. Técnicas para la Recolección de información 64

6.5. Fases de la Revisión Documental 65

6.5.1. Análisis documental empresas de telecomunicaciones 65

6.6. Sistematización de la Información 66

7. Diagnóstico situacional de empresas de telecomunicaciones de la ciudad de Popayán. 68

7.1. Resultados revisión documental un análisis de las empresas de telecomunicaciones en Colombia 68

7.1.1. Relación entre el servicio al cliente y la percepción en la calidad 68

7.1.2. Problemas, causas y consecuencias para las empresas de telecomunicaciones 73

7.1.3. Oportunidades para las empresas de telecomunicaciones en Colombia 77

7.2. Resultados cuestionario 84

7.3. Diagnóstico situacional de las empresas de telecomunicaciones de Popayán104

7.3.1. Análisis del perfil competitivo MPC 104

7.3.2. Análisis POAM 112

7.3.3. Análisis del factor externo EFE 114

7.3.4. Análisis PCI 118

7.3.5. Análisis del factor interno EFI 121

7.3.6. Análisis DOFA 124

8. Factores que afectan la percepción de servicio de los clientes de las empresas del sector telecomunicaciones. 128

8.1.1. Factores que afectan la percepción en el servicio. 128

8.1.2. Implicaciones y Riesgos 132

9. Estrategias de mercadeo y ventas para las empresas de comunicación de la ciudad de Popayán. 134

9.1. Objetivos de mercado y ventas 134

9.2. Estrategias de mercadeo y ventas 137

9.2.1. Estrategia de Fidelización (F1:O4, F6:O3) 137

9.2.2. Estrategia de Ventas (F4:O7, F5:O2) 137

9.2.3. Estrategia de Segmentación (F8:O5, F7:O6) 137

9.2.4. Estrategia de Servicio (F1:A1, F5:A6) 137

9.2.5. Estrategia de Lealtad (F2:A4, F6:A3) 137

9.2.6. Alianzas Estratégicas (F8:F3, A5:A2) 137

9.2.7. Estrategia de CRM (D4:D5, O4:O7) 138

9.2.8. Estrategia de Respuesta (D1:D2, O3:O6) 138

9.2.9. Estrategia de Optimización (D6:D3, O2:O8) 138

9.2.10. Estrategia de Contingencia (D1:D8, A4:A5) 138

9.2.11. Estrategia de Retención (D7:D4, A1:A6) 138

9.2.12. Estrategia de Feedback (D3:D5, A3:A7) 138

9.3. Tácticas 138

10. Planes de acción 141

11. Conclusiones 160

12. Recomendaciones 162

13. Bibliografía 164

14. Anexos 184

Lista de Tablas

Tabla 1 *Marco normativo y jurisprudencial empresas de telecomunicaciones* 54

Tabla 2 *Estimación del tamaño de la muestra* 63

Tabla 3 *Principales problemas y quejas de los usuarios empresas de telecomunicaciones* 73

Tabla 4 *Ficha técnica del cuestionario* 85

Tabla 5 *Frecuencia de respuestas servicios de telecomunicación* 85

Tabla 6 *Frecuencia tiempo de uso de los servicios de telecomunicaciones* 87

Tabla 7 *Frecuencia proveedor principal de servicios* 88

Tabla 8 *Frecuencia satisfacción con los servicios recibidos* 90

Tabla 9 *Frecuencia canal de comunicación* 91

Tabla 10 *Frecuencia calificación del servicio (continuidad pregunta 5.1)* 92

Tabla 11 *Frecuencia ofertas y promociones recibidas* 93

Tabla 12 *Frecuencia relación precio calidad del servicio* 94

Tabla 13 *Frecuencia interrupciones o problemas con los servicios* 95

Tabla 14 *Frecuencia calificación servicio de internet* 96

Tabla 15 *Frecuencia experiencia con la calidad y señal telefonía celular* 97

Tabla 16 *Frecuencia tiempo de respuesta ante los problemas y fallas técnicas* 98

Tabla 17 *Frecuencia principal insatisfacción con los servicios* 99

Tabla 18 *Frecuencia servicios o mejoras desearía con el servicio* 100

Tabla 19 *Frecuencia probabilidad de cambio de proveedor de los servicios* 101

Tabla 20 *Frecuencia medios de comunicación preferidos para recibir información* 102

Tabla 21 *Matriz del perfil competitivo* 105

Tabla 22 Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM 112

Tabla 23 Análisis del factor externo EFE 115

Tabla 24 *Matriz PCI*.....119

Tabla 25 *Evaluación del factor interno EFI* 121

Tabla 26 Matriz DOFA 125

Tabla 27 *Tácticas empleadas en las estrategias de mercadeo y ventas*..... 139

Tabla 28 *Plan de acción retención de clientes*..... 141

Tabla 29 *Plan de acción penetración del mercado*..... 142

Tabla 30 *Plan de acción lanzamiento de nuevos productos* 144

Tabla 31 *Plan de acción omnicanal*..... 145

Tabla 32 *Plan de acción reducción tasa de cancelación* 147

Tabla 33 Plan de acción alianzas estratégicas..... 148

Tabla 34 *Plan de acción sistema CRM* 150

Tabla 35 *Plan de acción resolución de incidencias* 151

Tabla 36 *Plan de acción de adopción servicios empaquetados*..... 153

Tabla 37 *Plan de acción reducción de incidentes*..... 155

Tabla 38 *Plan de acción disminución migración de clientes*..... 156

Tabla 39 *Plan de acción aumento de satisfacción del cliente* 158

Lista de Figuras

Figura 1 *Tendencia del mercado móvil en los últimos años* 78

Figura 2 *Consumo mundial de internet móvil (datos) por categoría*..... 80

Figura 3 *Número de dispositivos en el internet de las cosas por área en el mundo (cifras en miles de millones)* 81

Figura 4 *Despliegue e inversión en infraestructuras de telecomunicaciones por categoría en el mundo (Cifras en millones)*..... 82

Figura 5 *Número de hogares con banda ancha por categoría en el mundo (cifras en miles de millones)*..... 83

Figura 6 *¿Qué tipo de servicios de telecomunicaciones utiliza actualmente? (Marque todos los que aplique)* 86

Figura 7 *¿Cuánto tiempo lleva usando los servicios de telecomunicaciones en su hogar o negocio?*..... 87

Figura 8 *¿Cuál es su proveedor principal de servicios de telecomunicaciones?* 89

Figura 9 *¿Cómo calificaría su satisfacción general con los servicios de telecomunicaciones que recibe?*..... 90

Figura 10 *¿Ha tenido contacto con el área comercial o de atención al cliente de su proveedor en los últimos 6 meses?*..... 91

Figura 11 *Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo calificaría el servicio recibido?* 92

Figura 12 *¿Ha recibido ofertas o promociones de su proveedor en los últimos 6 meses y le parecieron claras?* 94

Figura 13 *¿Considera que el precio que paga por los servicios es justo en relación con la calidad recibida?* 95

Figura 14 *¿Con qué frecuencia experimenta interrupciones o problemas técnicos en los servicios de telecomunicaciones?* 96

Figura 15 *¿Cómo calificaría la calidad del servicio de internet (velocidad y estabilidad) y televisión (señal y variedad de canales)?* 97

Figura 16 *Cómo ha sido su experiencia con la calidad de las llamadas y la señal de telefonía celular?* 98

Figura 17 *¿Cómo evalúa el tiempo de respuesta y solución a problemas o fallas técnicas por parte de su proveedor?* 99

Figura 18 *¿Cuál es su principal fuente de insatisfacción con los servicios de telecomunicaciones que recibe?* 100

Figura 19 *¿Qué servicios o mejoras le gustaría que su proveedor ofreciera?* 101

Figura 20 *¿Qué tan probable es que cambie de proveedor de telecomunicaciones en los próximos 6 meses?* 102

Figura 21 *¿Qué medio de comunicación prefiere para recibir información sobre su servicio o novedades (promociones, interrupciones, etc.)?* 103

Figura 22 *Radial MPC Doble Click* 106

Figura 23 *Radial MPC Claro* 107

Figura 24 *Radial MPC Tigo* 108

Figura 25 *Radial MPC EMTEL* 109

Figura 26 *Radial comparativo MPC empresas de telecomunicaciones* 110

Figura 27 *Liderazgo en el mercado comparativa MPC* 111

Figura 28 *Radial del factor externo EFE* 117

Figura 29 *Radial del factor interno EFI* 122

Resumen

Las empresas de telecomunicaciones en Popayán enfrentan desafíos en el área comercial debido a estrategias ineficientes y problemas de servicio al cliente. Se necesitan nuevas estrategias de fortalecimiento que mejoren la calidad del servicio, articulen vendedores externos con asesores, y establezcan herramientas para evaluar la satisfacción del cliente. Ante esta situación se planeó el objetivo general de formular estrategias de fortalecimiento comercial en empresas de telecomunicaciones en la ciudad de Popayán que permitan mayor fidelización y retención de los clientes. En el estudio se utilizó un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo con tipo de investigación descriptiva. La población son 281,318 usuarios de telecomunicaciones en Popayán, con una muestra de 384 personas. Se realizará revisión documental en cuatro fases, usando Word y Excel para sistematizar la información. El análisis del sector de telecomunicaciones en Popayán reveló el liderazgo de Claro (1.43) y Tigo (1.19) sobre operadores locales. Se identificaron oportunidades en crecimiento sectorial y 5G, con fortalezas en infraestructura existente y debilidades en innovación. Finalmente, el trabajo permitió identificar los factores críticos actuales en el área comercial de las empresas de telecomunicaciones de Popayán, deficiencias y debilidades las cuales se pretenden mejorar a partir de las estrategias diseñadas.

Palabras clave: telecomunicaciones, Competitividad, estrategias, servicio, innovación

Abstract

Telecommunications companies in Popayán face challenges in the commercial area due to inefficient strategies and customer service problems. New strengthening strategies are needed to improve the quality of service, articulate external sellers with advisors, and establish tools to evaluate customer satisfaction. Given this situation, the general objective of formulating commercial strengthening strategies in telecommunications companies in the city of Popayán that allow greater customer loyalty and retention was planned. The study used a mixed qualitative and quantitative approach with a descriptive type of research. The population is 281,318 telecommunications users in Popayán, with a sample of 384 people. A documentary review will be carried out in four phases, using Word and Excel to systematize the information. The analysis of the telecommunications sector in Popayán revealed the leadership of Claro (1.43) and Tigo (1.19) over local operators. Opportunities in sectoral growth and 5G were identified, with strengths in existing infrastructure and weaknesses in innovation. Finally, the work allowed to identify the current critical factors in the commercial area of the telecommunications companies of Popayán, deficiencies and weaknesses which are intended to be improved based on the designed strategies.

Keywords: telecommunications, competitiveness, strategies, service, innovation

Introducción

La evolución competitiva del sector telecomunicaciones evidenció un progreso particularmente sobresaliente en el mercado payanes (Saldarriaga et al., 2019). La consolidación del área comercial se convirtió en un factor crítico para asegurar la existencia temporal de la corporación. En este sentido, el proyecto "Estrategias de fortalecimiento del área comercial en empresas de telecomunicaciones en la ciudad de Popayán" se centró en la identificación, evaluación y formulación de estrategias destinadas a maximizar la eficiencia operativa comercial, con la principal prioridad siendo la fidelización del mercado.

La investigación consideró la problemática propiamente asociada a la insatisfacción comercial con respecto a los servicios ofertados por las corporaciones de telecomunicaciones de la localidad de la ciudad de Popayán. La propuesta servía como directriz estratégica que brindó ajustes organizacionales capaces de responder a las condiciones comerciales y de demanda del consumidor que "exige estándares más altos del servicio prestado y de la atención personal" (Zuluaga, 2023). El análisis se inició a partir de la identificación de las deficiencias comerciales y las optimizaciones factibles, que son esenciales para el desarrollo de estrategias comerciales expansivas competitivas en condiciones comerciales cambiantes.

En los referentes contextuales fue necesario primero abordar todo lo relacionado con el estado del arte aludiendo a los antecedentes de la investigación partiendo del ámbito internacional, nacional y local, posterior a esto se hizo acercamiento a las empresas de telecomunicaciones, los planes de mejoras para el fortalecimiento del área comercial, el diagnóstico situacional en las empresas, la importancia de los objetivos estratégicos, al igual que la formulación de las estrategias empresariales y la influencia de la atención y servicio al cliente en el nivel de satisfacción de los usuarios. Posteriormente, se hizo un acercamiento a los

conceptos y aspectos legales que rigen el sector de las telecomunicaciones en el país.

Respecto a la metodología, se enfocó en la metodología de investigación, incluidas las técnicas de análisis revisión documental, posibles al examinar fuentes bibliográficas decentes: informes administrativos, estudios de investigación de mercado, cifras de satisfacción y publicaciones correlacionales. A través de este enfoque metodológico, el proyecto puede asegurarse amplias perspectivas sobre las condiciones comerciales de las telecomunicaciones en Payanesas, identificando pautas optimizantes estratégicas. Como producto final, se definieron tres objetivos generales para el proyecto. En primer lugar, hacer un diagnóstico de la situación comercial en telecomunicaciones. pago, examinando los procesos activos, identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de competitividad, establecer parámetros iníciales para formulaciones estratégicas.

Finalmente el documento finaliza con el punto de conclusiones y recomendaciones las cuales enfatizan en los aspectos claves del estudio mostrando que el área comercial y las estrategias tienen fuerte influencia sobre la satisfacción del cliente y que esto requiere atención inmediata ya que se quiere fidelizar a los clientes. Las recomendaciones formuladas buscan hacer enfasis en la competitividad, estrategias de servicios y el analisis continuo en las empresas de telecomunicaciones en la ciudad de Popayán.

1. Definición del Problema

1.1.Planteamiento Del Problema

Hoy en día la atención y servicio al cliente se ha convertido en uno de los instrumentos más utilizados en las organizaciones para atender con respeto, orientar, solucionar problemas y fidelizar al cliente, no obstante lo anterior, según Camacho (2015) los objetivos y estrategias deben establecerse desde el área comercial, dado que es esta la que recibe los lineamientos estratégicos y misionales dados con el direccionamiento de la empresa también Hammnond (2022): El servicio al cliente es un trabajo de equipo que va más allá de las ventas: se trata de comprender al cliente y acercarse a sus necesidades para brindar una solución eficaz a sus demandas.

Las estrategias de servicio y atención al cliente son importantes porque buscan satisfacer lo que necesitan los usuarios a traves de formas de negociación que funcionan. Moreira y Naranjo (2015) dijeron que las estrategias comerciales necesitan tener estudios antes de aplicarlas planeación y tacticas bien definidas y esto va mas alla de solo atender bien al cliente porque todo esto es parte de un estudio super detallado donde se identifican los requerimientos y problemas para poder armar acciones que ayuden a satisfacer lo que los clientes necesitan.

Ordoñez et al. (2019) que cuando no se entiende bien que es lo que quiere el cliente esto hace que se lleve una idea equivocada de la empresa y al final terminas perdiendo al cliente quedando mal y con clientes insatisfechos. Por eso es super importante hacer evaluaciones en las organizaciones donde el area comercial tiene que liderar todo esto para mejorar como venden y atienden a la gente. Hablando de como evaluar todo esto Huertas (2019) que analizar bien como esta el entorno comercial tiene que ser algo que se haga siempre para ir mejorando y esto significa que hay que ver como esta la empresa ahora mismo para poder cambiar mejorar y armar

bien todos los procesos del area comercial y asi lograr las metas que se propusieron armando estrategias que sean solidas.

Las estrategias del area comercial son importantes porque ayudan a que los clientes se queden con la empresa algo que es crucial para las empresas de telecomunicaciones del Cauca que dan servicios como celular teléfonos publicos llamadas a larga distancia internet para la casa venta de celulares y servicios de correos (Mesa, 2022). Las empresas de telecomunicaciones de Popayán tienen problemas en su area comercial porque hay varios problemas con los asesores no tienen toda la info sobre las fallas de los servicios cuando estas pasan como lo mostraron Villate et al. (2019). Tambien Villalobos (2020) que los clientes de las empresas de comunicaciones en Colombia se quejan de como venden los asesores porque al final los servicios que compran no son como se los vendieron pero la verdad es que estos problemas con el servicio no son algo nuevo en este tipo de empresas.

Por la experiencia que se tiene en varias empresas de telecomunicaciones se ve que muchas veces las estrategias de ventas terminan dependiendo de los trabajadores y ellos usan sus propios métodos para resolver los problemas y lo que piden los clientes pero esto no es suficiente porque se necesita mas que solo saber negociar y convencer a la gente como lo explico Martínez (2021). En las empresas de telecomunicaciones se ha visto desde hace rato que los clientes estan insatisfechos porque se demoran mucho en atenderlos o los atienden mal y esto hace que los clientes nuevos tengan una mala imagen de la empresa. La revista Semana (2024) publicó que la empresa de telecomunicaciones Claro recibio una multa grande por problemas con el servicio en varios departamentos porque no le ponian atencion a las necesidades y quejas que los clientes en las PQR y haciendo que la empresa quedara mal ante los usuarios.

Si no se atienden los problemas y necesidades a tiempo esto puede traer consecuencias

hasta legales como paso en el caso que mencionamos antes. Las estrategias que no funcionan bien por parte de los equipos comerciales junto con todos estos problemas pueden hacer que en poco tiempo las empresas de comunicaciones pierdan clientes y estos se vayan con la competencia.

Las empresas de telecomunicaciones igo WOM Doble Click EMTEL Cable Cauca Claro y Movistar y de servicios digitales en Popayán estan en una competencia fuerte por conseguir clientes en el mismo mercado, donde todas han crecido en los ultimos años en la region pero cada vez hay menos clientes nuevos disponibles para estas empresas por eso la estrategia comerciales pueden ser los mecanísmos que marquen la diferencias frente a los demas competidores (Er, 2017).

Partiendo de lo anterior es necesario crear estrategias que fortalezcan el area comercial de las empresas de telecomunicaciones en Popayán para solucionar varios puntos importantes: los problemas que tienen los clientes mejorar como se da el servicio hacer que los vendedores externos trabajen mejor con los asesores que estan en las oficinas y tener herramientas prácticas que sean faciles de usar para medir que tan satisfechos estan los clientes y si se quedan o se van. Con todo esto se pregunta lo siguiente.

1.2.Formulación Del Problema

¿Cómo pueden las empresas de telecomunicaciones en la ciudad de Popayán fortalecer su área comercial mediante el desarrollo de estrategias que mejoren la atención al cliente, la satisfacción, la fidelización y la retención de los usuarios?

2. Objetivos

2.1.Objetivo General

Formular estrategias de fortalecimiento comercial en empresas de telecomunicaciones en la ciudad de Popayán que permitan mayor fidelización y retención de los clientes.

2.2.Objetivos Específico

- Realizar un diagnóstico situacional del área comercial en empresas de telecomunicaciones de la ciudad de Popayán.
- Identificar factores que afectan la percepción de servicio de los clientes de las empresas del sector telecomunicaciones de Popayán.
- Formular una serie de estrategias de mercadeo y ventas para las empresas de telecomunicaciones de la ciudad de Popayán.

3. Justificación

La propuesta de estrategias de fortalecimiento para el área comercial en empresas de telecomunicaciones de la ciudad de Popayán enfocadas en la retención y fidelización de los clientes se justifica mediante los siguientes elementos:

3.1. Justificación teórica

El proyecto se basa en la necesidad de dar apoyo académico a las estrategias para mejorar el area comercial de las empresas de telecomunicaciones en Popayan. Se revisaron varios estudios y teorias sobre ventas, atencion al cliente y como mantener a los usuarios satisfechos ya que estos temas son importantes para entender como funcionan las empresas de telecomunicaciones. El estudio demuestra su importancia al generar conocimiento y reflexión sobre estos temas a traves de la revisión de textos academicos investigaciones anteriores y documentos de expertos en la parte comercial y operativa lo que permite tener una base solida para analizar y crear estrategias.

3.2. Justificación metodológica

El proyecto se justifica desde lo metodologico porque permite que los estudiantes de Administración de Empresas del Colegio Mayor del Cauca pongan en practica los métodos y tecnicas de analisis que han aprendido durante su carrera. Las estrategias que proponen para mejorar la parte comercial de las empresas de telecomunicaciones en Popayán no solo ayudan a resolver los problemas del sector sino que tambien sirven para aplicar en la vida real lo que aprendieron en materias importantes como fundamentos de mercado servicio al cliente y evaluación estrategica.

La metodología del estudio se basó en el análisis documental fundamentado en la revisión sistemática de textos y estudios realizados en empresas de telecomunicaciones po lo que

la selección de este enfoque metodológico responde directamente a la necesidad de abordar la pregunta de investigación planteada en la formulación del problema, ya que permite recopilar, evaluar y sintetizar la información existente sobre las empresas de telecomunicaciones, por lo que el método facilita la identificación de patrones, tendencias y mejores prácticas en el sector proporcionando una base para el desarrollo de soluciones fundamentadas en la evidencia empírica y aplicable al contexto empresarial actual.

3.3. Justificación práctica

La parte practica del estudio quizas la mas importante porque se centra en aplicar las estrategias directamente en el mundo real. Con esta propuesta para mejorar el area comercial de las empresas de telecomunicaciones en Popayán se quieren resolver los problemas que tienen estas empresas especialmente en como mantener a sus clientes contentos y dar un mejor servicio. En este sentido, la justificación práctica está fundamentada en su potencial impacto en el sector de las telecomunicaciones, ya que proporciona un análisis detallado de las dinámicas comerciales y estratégicas del mercado actual.

En ese sentido, el estudio aporta información valiosa sobre las dinámicas del mercado en Colombia, que factores influyen en la satisfacción del cliente y un análisis del sector en la ciudad de Popayán lo que permitirá a las empresas del sector tener un documento con el cual optimizar los procesos comerciales para la toma decisionesinformadas. De tal manera que los resultados del estudio contribuyen directamente a la identificación de oportunidades de mejora en el área comercial ofreciendo prácticas adaptadas a las necesidades específicas del mercado local.

4. Antecedentes

El presente apartado del trabajo se fundamenta en una revisión de antecedentes que exploran estrategias de mejoramiento en áreas comerciales y de servicio al cliente realizados en contextos internacionales y nacionales, donde se abarcaron aspectos como la optimización de procesos, el incremento de ventas y la satisfacción del cliente. Además, las metodologías empleadas y las soluciones propuestas ofrecieron valiosas perspectivas para abordar las problemáticas que presencian las empresas de comunicaciones de la ciudad de Popayán. De esta manera, los estudios sirvieron de base para comprender mejor el fenómeno de estudio desde la perspectiva de diversos autores.

4.1. Antecedentes Internacionales

Peláez (2023) realizó el trabajo titulado “Estrategia de marketing digital y su relación con la experiencia del cliente en una empresa de telecomunicaciones, Trujillo, 2023” el estudio se centro en entender como se relacionan el marketing digital y la experiencia del cliente en una empresa de telecomunicaciones de Trujillo despues del covid-19 cuando las empresas empezaron a usar diferentes estrategias digitales para conectar mejor con sus clientes por lo que el objetivo del estudio se centro en analizar esas dos cosas. Para hacer el estudio se uso un enfoque con numeros y estadisticas el metodo fue descriptivo y se hicieron encuestas para cada tema que querian estudiar. Para analizar los resultados usaron algo que se llama Rho Spearman que sirve para ver si hay relacion entre las cosas que estaban estudiando. Al final encontraron que un 46.12% de los clientes casi siempre ven una conexion entre las estrategias de marketing digital que usa la empresa y como ellos se sienten como clientes. El numero que salio en la prueba de Rho Spearman fue 0.082786 lo que significa que la relación entre estas cosas es mas bien debil. (Peláez, 2023).

Abarca et al. (2022) hicieron “Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Perú” para la Revista Venezolana de Gerencia. El estudio se queria entender como se relacionan la fidelización y la retención de clientes ya que son importantes para que las empresas de telecomunicaciones puedan mantenerse y tener exito en un mercado donde hay mucha competencia. Por eso el objetivo principal fue ver que tan conectadas estan estas 2 cosas. Para hacer el estudio usaron numeros y estadisticas estudiaron como se relacionan las variables y miraron a 147 clientes de la empresa de telecomunicaciones mas grande del Peru.

Usaron unas tecnicas estadisticas como el analisis factorial que sirve para simplificar datos y un analisis de regresión para ver como se relacionan las cosas que estaban estudiando. Al final encontraron que si hay una conexión fuerte entre que tan fieles son los clientes y que tanto se quedan con la empresa el numero que midio esto fue R=0.656. Le sugirieron a la empresa que mejore sus tecnologias y sistemas de comunicación y que de mejores experiencias y premios a los clientes para que se queden mas tiempo. Los resultados confirman lo que pensaban porque tanto la fidelización como mantener a los clientes que ya tienen es super importante para que estas empresas puedan seguir funcionando en el mercado. (Abarca et al., 2023).

Por otra parte, el trabajo hecho por Baquero et al. (2023) titulada “Inversión presupuestaria en los planes de marketing: una revisión analítica. Caso: empresas de telecomunicaciones en el Ecuador” hecho en la Universidad Ciencia y Tecnología. El problema que estudiaron fue que en una empresa de telecomunicaciones de Ecuador no estaban usando bien el dinero que invertian en marketing lo que afectaba negativamente todo lo que hacian en promoción publicidad y ventas porque cuando hay poca inversión estas cosas no funcionan tan bien. Por eso el objetivo principal fue ver como afectaba el presupuesto que tenian para cumplir las metas de marketing en las empresas de telecomunicaciones de Ecuador.

Para hacer el estudio usaron una mezcla de metodos diferentes y analizaron las cosas como estaban sin cambiarlas durante un tiempo especifico, en el estudio hallaron como cambiaba el dinero que usaban en marketing a lo largo del tiempo y como esto afectaba las medidas que usaban para ver si cumplian sus objetivos y metas. Despues de estudiar todo por lo que identificaron que si hay una relación entre cuanto gastan en promoción y publicidad y cuanto dinero ganan las empresas, tras evidenciar que se gasta mucho en marketing puede hacer que vendas mas no siempre significa que vas a ganar suficiente dinero para recuperar lo que gastaste. Por ejemplo la empresa Otecel SA logro recuperar mejor su inversión que Conecel SA lo que muestra que tan bien funciona gastar en marketing depende de la empresa y del momento en que lo hagas. (Baquero et al., 2023).

En este contexto, Solano (2021) hizo el trabajo denominado “Estrategias comerciales y su impacto en la rentabilidad de la empresa Grupo BZ Comunicaciones y Distribuciones E.I.R.L. Chiclayo – 2020” en la Universidad Señor de Sipán en Perú. El problema identificado fue que las ganancias bajaron mucho por culpa del covid-19 aunque la empresa intento seguir vendiendo sin tener que ver a la gente cara a cara por eso necesitaban investigar que cosas causaron estos malos resultados. El objetivo principal fue ver como las estrategias de ventas afectaban las ganancias de Grupo BZ Comunicaciones y Distribuciones EIRL y como podian mejorar estas estrategias para enfrentar los problemas que trajo la pandemia.

Para hacer el estudio usaron numeros y estadisticas para explicar que pasaba y tuvieron que revisar los estados financieros de 2 años seguidos. Miraron las estrategias de ventas que usaron en 2020 y para esto estudiaron documentos y observaron como funcionaban las cosas. Al final encontraron que aunque la empresa trato de mantener las ventas durante la pandemia con diferentes estrategias las ganancias bajaron muchisimo en parte porque algunos trabajadores no

hacian bien su trabajo y no usaban bien las redes sociales y otras cosas digitales para vender. (Solano, 2021).

Por otra parte, el trabajo hecho por Soto (2021) titulado “Estrategia para mejorar el proceso de atención al cliente de servicios de telefonía en la tienda franquicia Macga Movistar Chiclayo 2019” hecho en la Universidad de Señor de Sipán en Perú. El estudio se enfoco en los problemas que tenia la tienda franquicia MACGA Movistar en Chiclayo para atender a sus clientes especialmente en los servicios de telefonía. Lo que querian hacer era crear una estrategia para mejorar como atienden a los clientes mirando cada paso del proceso organizandolo mejor y viendo que cosas basicas necesitaban para que los clientes tuvieran una mejor experiencia. Para hacer el estudio usaron un metodo que describe y analiza la situación actual.

Para conseguir la información hicieron encuestas a los empleados de la tienda y a los clientes para ver como estaba funcionando la atención en ese momento esto les ayudo a encontrar datos importantes sobre las cosas que no estaban funcionando bien en el servicio. Al final encontraron que los principales problemas eran que los empleados no estaban bien capacitados no tenian formas estandar de hacer las cosas y la comunicación dentro de la empresa no era muy buena. Por eso propusieron estrategias para capacitar mejor a la gente crear procedimientos que todos siguieran igual y mejorar como se comunican entre ellos. (Soto, 2021).

4.2. Antecedentes Nacionales

Bernal y Romero (2022) hicieron “Plan de mejoramiento en el área comercial con el fin de aumentar las ventas de Agrohados dr”. El planteamiento menciona que cuando las empresas empezaron a abrir de nuevo despues de la pandemia porque muchos restaurantes de la ciudad habian cerrado y esto hizo que la gente comprara mucho menos estos productos. Por eso el objetivo principal del estudio fue crear un plan para mejorar el area comercial que ayudara a

resolver los problemas que tenian y aumentar las ventas para llegar a los niveles que tenian en 2019. Para hacer esto tuvieron que analizar la situación ver cuales eran los problemas sus causas y que consecuencias traian y crear un plan estrategico para mejorar las cosas que no estaban funcionando bien. Para hacer el estudio usaron un metodo que mezclaba describir las cosas y usar numeros observaron como funcionaba todo y hicieron encuestas. Cuando terminaron se videnció que era necesario mejorar el area comercial de la empresa y tener una forma de estar revisando todo el tiempo como van las cosas para poder ver las oportunidades y las amenazas que aparecen. Tambien hicieron un plan de mejora con todos los detalles para que fuera algo que si se pudiera lograr que todos los trabajadores pudieran entender y que fuera realista con el objetivo de vender mas.

Giménez y Serrato (2018) hicieron “Plan de mejoramiento en el área comercial para la empresa equipos cortes y sellos”, en la Universidad Libre de Pereira. La empresa tiene un problema y es que aunque el mercado se esta moviendo bien las ventas estan estancadas y solo han logrado llegar al 15% cuando debian haber llegado al 30% segun lo que habian planeado. Por eso el objetivo de este trabajo fue hacer un plan para mejorar el area comercial de la empresa Equipos Cortes y Sellos para que pudieran alcanzar sus metas de ventas primero viendo como estaban las cosas identificando que estaba fallando y por que para asi atender lo mas importante que necesitaba la empresa.

Para hacer todo esto usaron investigación descriptiva y cualitativa y para recoger la info hicieron entrevistas al gerente y a su auxiliar tambien revisaron documentos de la empresa para entender mejor como estaban las cosas. Cuando terminaron de revisar todo encontraron varias cosas importantes como las debilidades que estaban causando el problema y vieron que lo principal era que no contaban con suficientes opciones en el negocio de alquiler de maquinaria y

en el plan que hicieron para mejorar pusieron todas las actividades que tenian que hacer para que el plan funcionara con las fechas para realizarlas (Giménez y Serrato, 2018).

Jaramillo y Patiño (2020) “Plan de mejoramiento para el área comercial de la empresa Systemoc en el año 2020”, en la Universidad Libre Seccional Pereira. Los problemas que se encontraron mientras se hacia este trabajo fueron que no habia innovación ni procesos bien definidos en el area comercial y esto hacia que los clientes no estuvieran contentos. Por eso lo que se queria hacer era proponer un plan para mejorar el area comercial de la empresa primero mirando como estaban las cosas identificando los problemas y al final armando un plan para mejorar todo. Para hacer esto usaron un metodo cualitativo descriptivo y las herramientas que usaron fueron observar los problemas hacer encuestas a los clientes y una entrevista con el dueño.

Despues de usar varias herramientas para analizar todo vieron que en la empresa hacian las cosas a su manera sin seguir ningun proceso formal y que no tenian nada estandarizado ni funciones ni responsabilidades bien definidas. Tambien se dieron cuenta que otro problema grande era que no capacitaban a los trabajadores y esto era super malo porque si uno no esta recibiendo info nueva todo el tiempo no se mantiene al dia con los productos y como funcionan las cosas. Ya cuando vieron todo el panorama de la empresa armaron un plan para mejorar que proponia cambios en como hacian las cosas en sus procesos y tambien en como hacer que el area comercial fuera mas fuerte usando estrategias nuevas e innovadoras (Jaramillo y Patiño, 2020).

Mejía (2022) hizo el “Plan de mejora para el área comercial en la compañía Coca-Cola Fesma”, hecho en el Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria, en la ciudad de Medellín. El problema principal era que el area no estaba funcionando bien porque tenian una mala organización que afectaba como repartian y entregaban los productos a tiempo y esto hizo

que perdieran dinero lo que afecto como vendia la empresa. Por eso querian reducir cuanto dinero estaban perdiendo con un plan para mejorar las cosas en la empresa Coca Cola Fesma. Para estudiar esto usaron un metodo que se basaba en observar como funcionaban las cosas y revisar documentos sobre el tema. Cuando hicieron un conteo de todo encontraron que el problema venia porque los equipos de refrigeración no servian bien y esto hizo que se dañara mucha de la mercancia que tenian guardada. Al mismo tiempo causo que se retrasaran las entregas y que las rutas estuvieran desordenadas. Por todo esto hicieron un plan para arreglar las rutas y lo mas importante crearon planes de emergencia para saber que hacer cuando pasen estas cosas en la parte de logistica y ventas.

Del mismo modo, el trabajo hecho por Benjumea y Moncada (2021) denominado “Plan de mejoramiento para el área comercial de la empresa Fusiopulpas ubicada en la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali” hecho en la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. El problema era que aunque la empresa llevaba tiempo vendiendo pulpas de fruta y este tipo de negocios estaba creciendo bastante ellos no habian logrado mantener un balance entre conseguir clientes nuevos y conservar los que ya tenian lo que afectaba que tan conocida era la marca. Por eso el objetivo principal fue hacer un plan para mejorar el area comercial de la empresa que les ayudara a hacer que los clientes les fueran mas fieles y tambien a conseguir clientes nuevos. Para hacer el estudio usaron una mezcla de metodos diferentes describieron como estaban las cosas hicieron encuestas y revisaron documentos. Lo que encontraron fue que la empresa no estaba haciendo nada especial para mantener contentos a sus clientes y tampoco les daban incentivos a los vendedores lo que hacia que no trabajaran tan bien como podrian. Por esto hicieron un plan de mejora donde propusieron acciones concretas para lograr que tanto los empleados como los clientes se sintieran mas conectados con la empresa y quisieran quedarse.

Por otra parte, en Barranquilla Cantillo (2023) realizó el estudio denominado “Factores claves en la gestión de mercadeo que inciden en la competitividad del sector de comunicaciones de la ciudad de Barranquilla, Colombia” hecho en la Universidad Autónoma del Caribe. El tópico de estudio fue conocer los factores clave en la gestión de mercadeo que influyen en la competitividad de las empresas del sector de comunicaciones gráficas en Barranquilla por eso el objetivo principal era encontrar estas cosas importantes para que las empresas pudieran mejorar como trabajan y sus estrategias y asi estar mas alineados con lo que esta pasando en el mercado nacional y mundial. Para hacer el estudio exploraron y describieron la situación hicieron entrevistas y usaron una forma de medir cosas que aplicaron a 25 personas que representaban pequeñas y medianas empresas del sector de comunicaciones en Barranquilla. Tambien revisaron informes tecnicos y academicos sobre como estan las cosas en el mercado tanto en Colombia como en otros paises. Cuando terminaron el estudio encontraron que lo mas importante es poder innovar y ser creativos en la forma de promocionar y vender los productos si quieren destacarse en el mercado. Tambien se observó en el trabajo que el precio puede ser super importante y que necesitan buscar formas de acercarse mas a los clientes para tener mejores relaciones con ellos porque esto es clave para poder competir bien.

Tabla 1
Cuadro Resumen Antecedentes

Autor	Título del estudio	Año	Resultados frente a lo comercial
Peláez	Estrategia de marketing digital y su relación con la experiencia del cliente en una empresa de telecomunicaciones, Trujillo, 2023	2023	Se encontró que el 46.12% de los clientes percibe una conexión entre el marketing digital y su experiencia. Sin embargo, el coeficiente Rho Spearman (0.082786) indicó una relación débil.

Autor	Título del estudio	Año	Resultados frente a lo comercial
Abarca y otros.	Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Perú	2022	Se encontró una fuerte relación entre la fidelización y la retención de clientes (R=0,656). Se recomendó mejorar las tecnologías y premiar la lealtad para fortalecer la retención.
Baquero y col.	Inversión presupuestaria en los planos de marketing: una revisión analítica. Caso: empresas de telecomunicaciones en el Ecuador	2023	Se evidencia que la inversión en marketing influye en los ingresos, pero su efectividad varía según la empresa. Otecel SA logró recuperar su inversión mejor que Conecel SA.
Solano	Estrategias comerciales y su impacto en la rentabilidad de la empresa Grupo BZ Comunicaciones y Distribuciones EIRL Chiclayo – 2020	2021	La pandemia redujo significativamente las ganancias. Se identificó que las estrategias digitales fueron mal aplicadas por los empleados, afectando las ventas.
Soto	Estrategia para mejorar el proceso de atención al cliente de servicios de telefonía en la tienda franquicia Macga Movistar Chiclayo 2019	2021	Se detectaron deficiencias en la capacitación, estandarización de procesos y comunicación interna. Se propuso un plan de mejora en atención al cliente.

Autor	Título del estudio	Año	Resultados frente a lo comercial
Bernal y Romero	Plan de mejora en el área comercial con el fin de aumentar las ventas de Agrohados dr.	2022	Se identificó la necesidad de mejorar el área comercial tras la pandemia. Se propuso un plan de mejora con monitoreo continuo de oportunidades y amenazas.
Giménez y Serrato	Plan de mejora en el área comercial para la empresa Equipos Cortes y Sellos	2018	Las ventas estaban estancadas en 15% en lugar del 30% esperado. Se diseñó un plan para diversificar el negocio con nuevas opciones en alquiler de maquinaria.
Jaramillo y Patiño	Plan de mejora para el área comercial de la empresa Systemoc en el año 2020	2020	Se identificó falta de innovación y procesos comerciales definidos, lo que afectaba la satisfacción del cliente. Se propusieron estrategias de mejora.

Fuente: información recuperada a partir de los antecedentes de la investigación.

5. Marco Referencial

5.1.Marco teórico

En el mercado de hoy donde hay tanta competencia mantener contentos a los clientes es super importante para que a las empresas les vaya bien por eso es clave tener buenas estrategias para que los clientes tengan una mejor experiencia y quieran seguir siendo fieles a la empresa. En esta parte teorica vamos a ver que estrategias usan para mejorar el servicio y la atención al cliente en las empresas de telecomunicaciones de Popayán. Para hacer esto tuvieron que revisar un monton de documentos que habia en bases de datos academicas y de investigacion buscaron en Google Academico Scopus Redalyc y tambien en blogs de empresas como Economipedia y LinkedIn. Ahora van a presentar los puntos principales que encontraron sobre este tema.

5.1.1. Las empresas de telecomunicaciones

El sector de las telecomunicaciones en Colombia ha crecido mucho en las ultimas decadas al respecto Henao (2023) aunque hay pocas empresas de telecomunicaciones en Colombia todas ofrecen cosas muy parecidas por eso entender si los clientes estan contentos como ven el servicio y que es lo que mas les importa se volvio super importante para poder competir. En otras palabras las empresas han tenido que estar mejorando todo el tiempo sus servicios llegar a mas lugares y adaptarse a lo que los usuarios necesitan que va cambiando.

Algo super importante en todo esto ha sido gastar plata en infraestructura y tecnologia. Triana (2020) explica que antes solo habia radio televisión en blanco y negro y telefonos fijos que era la unica forma que tenian las personas para comunicarse y tenian que estar conectados con un cable. Despues llego la televisión a color y por alla a mediados de los 90 empezaron a llegar los primeros celulares a Colombia. Desde entonces las empresas han gastado muchisima plata para poner redes nuevas fibra optica y redes moviles 4G y 5G que sirven para dar servicios

super rapidos y con buena capacidad.

Mendez et al. (2023) mecionan que a pesar de que ha habido muchos avances todavia hay problemas con el acceso y uso de la tecnologia en el país, ya que uno de los problemas grandes en Colombia es que las empresas no crean servicios o formas de hacer las cosas que sean diferentes tanto para Colombia como para otros paises y esto hace que nos quedemos atras comparados con los paises mas desarrollados. Esto significa que hay mucha diferencia entre diferentes lugares y grupos sociales en cuanto a quien puede tener celular internet rapido y televisión digital.

Para tratar de resolver estos problemas el gobierno de Colombia ha creado politicas y programas para que mas gente pueda usar la tecnologia y asi reducir estas diferencias. Por ejemplo en 2010 crearon el Plan Vive Digital que queria que muchisima mas gente tuviera internet y desarrollar todo lo digital en el pais. Hace poco en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 pusieron unas metas super ambiciosas para que mas gente tuviera internet rapido y para mejorar como funcionan los servicios de telecomunicaciones en todo el pais como lo mencionan Mendez et al. (2023).

Larios y Atoche (2023) mencionan que es importante para que este sector crezca es que las empresas innoven y se transformen digitalmente, puesto que ahora se pueden automatizar las tareas que se repiten mucho usando robots ayudando a que los empleados tengan menos trabajo manual y las empresas puedan ahorrar plata en costos de personal. De hecho cuando las empresas empiezan a usar cosas como robots automatizados inteligencia artificial y analisis de datos pueden hacer todo mejor ser mas eficientes y darles a sus clientes servicios mas personalizados que les sirvan mas.

Pero hay que tener en cuenta que esta transformacion digital tambien trae retos porque la

gente tiene que adaptarse Larios y Atoche (2023) dicen que ya no basta con que los empleados sepan hacer bien su trabajo normal sino que tambien tienen que saber usar la tecnologia para poder hacer bien su trabajo. En otras palabras las empresas tienen que ir capacitando todo el tiempo a sus trabajadores para que aprendan habilidades digitales nuevas aspecto que aplica tanto para las empresas de telecomunicaciones como para otros tipos de negocios.

Henao (2023) menciona que tambien es importante mencionar que dar un buen servicio y tener clientes contentos es super importante para que las empresas de telecomunicaciones en Colombia puedan competir dado que como Colombia esta creciendo mucho en telecomunicaciones pero hay pocos estudios sobre esto. Es decir que entender que esperan los usuarios que piensan del servicio y que cosas los hacen estar contentos es super importante para poder crear estrategias que ayuden a mejorar todo el tiempo y hacer que los clientes quieran quedarse con la empresa.

La pandemia del covid-19 hizo que todo se transformara digitalmente mucho mas rapido y puso a prueba que tan fuertes eran las empresas de telecomunicaciones en Colombia para Triana (2020) sin importar si son empresas grandes pequeñas o del gobierno todos los operadores de telecomunicaciones quieren darles a los usuarios lo que necesitan y ayudarles a entender como usar los servicios. Cuando la gente tuvo que quedarse en casa y seguir trabajando estudiando y usando servicios importantes las empresas tuvieron que adaptarse super rapido para poder dar internet y servicios digitales a toda la gente que los necesitaba.

Mendez et al. (2023) dice que es fundamental ver que problemas tienen las telecomunicaciones en Colombia ya que primero todavia hay mucha diferencia en quien puede usar tecnologia especialmente en el campo y lugares alejados. Aunque han tratado de mejorar esto todavia hay partes del pais donde no hay internet rapido o no hay internet para nada, los

autores hacen enfasis en que estas zonas no puedan desarrollarse bien economicamente sino que la gente tampoco puede usar servicios de educacion salud y gobierno que ahora son por internet, ademas que la tecnologia cambia todo el tiempo y esto es un reto para las empresas porque tienen que estar gastando plata en infraestructura tecnologica para poder competir y esto puede hacer que los servicios sean muy caros para algunas personas señalando que las 5G puede traer muchos beneficios pero necesita mucha planeacion y muchisima inversión.

5.1.2. Planes de mejora para el fortalecimiento en las empresas

Para entender mejor como las estrategias de fortalecimiento ayudan al area comercial de empresas de telecomunicaciones en Popayán primero hay que ver que significan estos planes de mejora. En general los planes son herramientas que sirven para mejorar como funciona todo corregir problemas y hacer que la organizacion sea mas fuerte. Segun Macias y Vanga (2021) cuando se estudia como esta el ambiente dentro de una organizacion y que tan motivada esta la gente se pueden ver mejor las necesidades y si se va por buen camino para lograr lo que la empresa quiere esto ayuda a crear mejores estrategias para cumplir las metas y la vision que se tiene. Esta idea no solo sirve para universidades sino que se puede usar en cualquier empresa que quiera mejorar como trabaja y los resultados que obtiene.

Rodrigues explica en 2023 que un plan de mejora es basicamente un documento donde se ponen todas las tacticas y tareas necesarias para que los procesos de una empresa funcionen mejor y asi mejorar su desempeño. O sea que es una forma organizada de hacer cambios que ayuden a cumplir los objetivos y a que la empresa siga evolucionando. El mismo autor dice que cuando se aplican estos planes hay varios beneficios como que todo funciona mas rapido la organizacion se maneja mejor las decisiones se toman con mas informacion aumenta la productividad y tanto los empleados como los clientes quedan mas contentos.

Para poder hacer un buen plan de mejora Rodrigues (2023) que hay que seguir 7 pasos que ayudan a que todo salga bien. Primero hay que ver que proceso es el que necesita mejorar despues se analiza bien como esta funcionando ese proceso actualmente. El tercer paso es pensar como se podria hacer mejor ese proceso y luego hay que escribir todo el plan detallando los cambios que se quieren hacer. Cuando ya esta listo el plan hay que contarselo a todos los que van a participar para que sepan que tienen que hacer despues viene la parte mas importante que es poner el plan en marcha. Y al final pero no menos importante hay que estar pendiente de como va funcionando todo para ver si los cambios estan dando resultado.

Esta forma de trabajar es buena porque permite ver todo el panorama completo desde entender como estan las cosas ahora hasta hacer los cambios necesarios y ver si funcionan. Macias y Vanga (2021) detallan que:

> Si se tiene retroalimentación de procesos y su afectación con el comportamiento, se tendrán insumos para que los planes estén orientados a cambios de actitudes y conductas, se detectarán debilidades y se podrá, a través del diagnóstico, fusionar ambos resultados permitiendo el cierre de brechas institucionales (p. 551).

Entonces si se tiene como base lo anterior se puede decir que el exito de los planes de mejora depende mucho de como se sienten los empleados en su trabajo el autor Borja (2021) dice que cuando la gente esta motivada en una organización todo el ambiente se vuelve mejor hay mas satisfacción mas ganas de hacer las cosas y la gente colabora mas entre si. Esto significa que si hay un buen ambiente de trabajo es mas facil que los planes para mejorar funcionen y den buenos resultados. Hay algunas cosas que son importantes para lograr esto como tener buenos jefes que sepan dirigir que haya buena comunicación entre todos que se reconozca cuando alguien hace bien su trabajo y que la gente sienta que puede crecer profesionalmente en la

empresa.

Ore et al. (2020) dice que otro punto importante cuando se quiere hacer un plan de mejora es tener una buena planificacion estratégica la cual ayuda a organizar todo paso a paso y que las empresas la usan para tomar mejores decisiones. Para hacer esto bien hay que estudiar como esta la empresa por dentro y tambien que esta pasando afuera en el mercado despues hay que definir que se quiere lograr a largo plazo pensar bien que estrategias usar y armar planes para hacer todo eso León (2023) menciono:

> El planeamiento estratégico y gestión mejoran rendimiento de las áreas en la empresa e impactan en la estabilidad y expansión de los negocios, con mejor grado de competitividad para afrontar ingreso de empresas internacionales, y proyectar mejoras pasando los límites nacionales (p.27).

Ademas la planificacion estrategica y los planes de mejora van de la mano para Ore et al. (2020) las empresas usan la planificacion estrategica para hacer todo mas eficiente y asi mejorar cosas importantes como las ganancias. En otras palabras los planes de mejora son como convertir todas esas estrategias en acciones reales que ayuden a que la empresa tenga mejores resultados. Rodrigues (2023) dice que hay que estar pendiente todo el tiempo para ver si algo no esta funcionando bien mientras se esta haciendo el plan y asi poder arreglarlo rapido como parte de un proceso que nunca se detiene.

Los indicadores son necesarios para conocer el desempeño y formas de hacer seguimiento asi se puede ver si todo va bien o si hay que hacer ajustes. que ver los resultados que se obtienen despues de aplicar lo que se planeo es una parte muy importante de toda la estrategia Ore et al. (2020). Salazar y Cabrera (2016) dice que las herramientas que ayudan a encontrar donde se puede mejorar y que hay que hacer para lograr lo que se quiere esto se articula con lo

dicho por Harrington (2019) quien dice que ayuda a que las empresas siempre esten mejorando y alcancen sus metas. Por lo que, segun Perez y Munera (2007) para que funcionen bien hay que tener en cuenta varias cosas como hacer un buen diagnostico poner objetivos claros pensar bien las tacticas decidir que actividades hacer ver quien va a ser responsable de cada cosa conseguir los recursos necesarios tener indicadores para medir como va todo y hacer seguimiento.

5.1.3. Diagnóstico situacional de la empresa

El primer paso que hay que dar segun Harrington es hacer un diagnostico de la situacion que basicamente es ver como esta la empresa. Oyoyola et al (2022) que el diagnostico situacional es una herramienta que sirve para ver todos los problemas que tiene que ver con lo politico y economico tanto dentro de la empresa como a nivel local nacional e internacional y esto se refleja en como vive y trabaja una empresa.

El diagnostico te ayuda a encontrar los problemas que hay en los diferentes procesos que marcan una situacion especifica en cualquier empresa y Beltron (2022) que hacer un diagnostico es ver que cosas buenas y malas tiene la empresa tanto adentro como afuera y esto sirve para poder poner metas claras que se puedan lograr y que vayan con lo que la empresa quiere ser y hacer. Hay diferentes formas de hacer diagnosticos en las empresas y estas te dejan entender que esta pasando adentro y afuera de la empresa que son importantes para tener como una radiografia de como estan las cosas.

Sobre esto Fitriani (2022) que una de las formas mas conocidas es el analisis DOFA que es como una forma de diagnostico que mira como esta la empresa por dentro y por fuera y consiste en ver que cosas malas y buenas tiene la empresa por dentro que serian las debilidades y fortalezas y que cosas buenas y malas hay afuera que serian las oportunidades y amenazas. Lo que se busca con esto es crear estrategias para que la empresa sea mas competitiva en su

mercado aprovechando las cosas buenas que tiene y las oportunidades que hay en el sector para poder crecer.

Ramirez et al. (2023) que hay otra herramienta super importante para hacer el diagnostico de la empresa que es el analisis PESTEL que sirve para ver como esta el mercado desde un punto de vista mas grande. Normalmente se hace antes del DOFA para ver que oportunidades y amenazas hay afuera. Este metodo revisa varios factores que son los Politicos Economicos Sociales Tecnologicos Ecologicos y Legales y te da una vision mas amplia de todo lo que esta pasando afuera para que las empresas puedan ver que cambios vienen y adaptarse a como va cambiando el mercado. Los autores tambien hablan del Analisis de Brechas que tambien le dicen GAP Analysis que es otra herramienta buena para ver cosas importantes de la organizacion usando modelos de analisis y consiste en evaluar desde lo que la empresa quiere ser hasta como le esta yendo ahora y como esta en temas como compra de equipos materias primas como esta creciendo en el mercado las ventas y otras cosas. Lo que se busca es ver si lo que quieren lograr va con como esta la empresa ahora o si hay problemas que no dejan alcanzar las metas.

Ramirez et al. (2023) dicen que otra forma de hacer el diagnostico y crear estrategias para la empresa son las que se conocen como Oceano Azul y Oceano Rojo que es una herramienta para planear estrategias y encontrar donde le puede ir mejor a la empresa en el mercado. Ortiz et al. (2021) que el Oceano Rojo son los mercados que ya existen donde hay mucha competencia y las empresas tienen que gastar muchos recursos para sobresalir. En cambio el Oceano Azul es crear nuevos mercados donde no hay tanta competencia generando nueva demanda con productos diferentes. Cuando haces el diagnostico y armas las estrategias esto te ayuda a ser mas creativo y a buscar oportunidades que nadie ha visto en el mercado.

Pelaez (2023) menciono que cuando estas haciendo un diagnostico es necesario saber

como afectan las cosas externas a la empresa, es en este punto que el Analisis de Porter cobra sentido el cual es un metodo que normalmente se hace antes del DOFA. El analisis se enfoca en ver 5 cosas importantes que son: como compiten las empresas que ya estan en el mercado que tan facil es que lleguen nuevas empresas a competir que tanto poder tienen los proveedores para negociar que tanto poder tienen los clientes para negociar y si hay productos o servicios que puedan reemplazar lo que uno vende. Con esto uno puede ver bien como esta la competencia y asi las empresas pueden encontrar donde hay oportunidades y donde hay peligros en su mercado. El autor tambien habla de otro trabajo de Porter sobre otro metodo para diagnosticar y analizar el mercado que es la Matriz del Perfil Competitivo que hace parte de la ISO 9001 porque te deja ver como esta tu empresa comparada con la competencia en tu mercado especifico.

Martis (2024) que para hacer esto hay que encontrar que cosas son importantes para tener exito en ese tipo de negocio ponerle numeros a cada cosa calificar a cada empresa segun como le va en el mercado y revisar que sale. Despues de ver todo lo que dicen los autores se puede ver que hay muchas formas diferentes de hacer un diagnostico de la situación y todas son importantes para este trabajo porque te ayudan a ver como esta la empresa por dentro y por fuera. Si usas todas estas formas juntas las empresas de telecomunicaciones podrian crear mejores estrategias para ser mas competitivas adaptarse a los cambios que pasan afuera y aprovechar las oportunidades para crecer y asi poder organizar bien las metas dentro de la empresa.

5.1.4. La importancia de los objetivos organizacionales

El siguiente paso para desarrollar es establecer los objetivos a alcanzar. Alonso (2023) dice que definir objetivos en el plan de mejora es clave, ya que tener claro lo que se va a hacer aumenta las chances de exito empresarial. Sobre esto Maximum (2023) explica que los objetivos de un plan son declaraciones que dan rumbo y sentido a una organizacion o persona son metas

grandes que se quieren lograr pensando en el futuro lejano. Los objetivos tienen un enfoque cualitativo y normalmente no se pueden medir con numeros.

Por su parte Santander (2022) dice que los objetivos de la organizacion son importantes para manejar bien una empresa ya que definen hacia donde va basandose en planear para crecer y tener exito. Los objetivos empresariales son básicamente lo que una empresa quiere conseguir mientras existe y opera. Son diferentes a las metas porque estas son el resultado final mientras que los objetivos se pueden medir y marcan específicamente como llegar a esas metas. Esto significa que los objetivos no solo sirven de guia sino que marcan el camino tanto para 1 persona como para toda la empresa.

Según Castro (2021) los objetivos tienen que cumplir con algunas caracteristicas basicas: deben poderse medir para ver como van avanzando con numeros reales. Tambien tienen que ser alcanzables o sea que se puedan lograr con lo que tiene la empresa. El tiempo es otro punto importante porque necesitan tener fechas claras ya sea para 3, 6 o 12 meses. Ademas deben ser especificos y estar bien explicados sin dar lugar a dudas y por ultimo tienen que ser importantes para la estrategia general de la empresa.

El mismo Castro (2021) menciona que tener objetivos claros trae varios beneficios para la empresa. Por ejemplo ayuda a planear mejor porque es mas facil armar planes de accion que funcionen. Tambien sirve para usar mejor los recursos ya que se pueden distribuir donde mas se necesitan segun las prioridades que se definieron. Otro beneficio es que los empleados trabajan mejor y producen mas porque saben exactamente que tienen que hacer. Y por ultimo hace que la empresa se pueda adaptar mas rapido a los cambios del mercado lo que sirve para medir como le esta yendo a todos.

5.1.5. Formulación estrategias empresariales

Siguiendo con el plan de mejora Harrington (2019) dice que despues de los objetivos viene la creacion de estrategias. Lopez (2022) explica que una estrategia de empresa es basicamente el conjunto de acciones y decisiones que ayudan a conseguir los objetivos que se planearon antes. En otras palabras las estrategias son necesarias para lograr cualquier tipo de objetivo ya sea administrativo contable financiero laboral o comercial en cuanto a como deben ser las estrategias:

- Alcanzar la eficacia
- Movilizan recursos
- Generan ventaja competitiva
- Hacen frente a los desafíos o amenazas
- Dirige los esfuerzos de los colaboradores
- Mantienen el control

En otras palabras la estrategia empresarial son todas las acciones que se hacen para lograr las metas de la empresa. Lopez tambien dice que las estrategias tienen que estar conectadas con los diferentes niveles de la organizacion. En primer lugar estan las estrategias corporativas que vienen del area gerencial son para largo plazo y tienen mayor impacto. Estas se planean con mucho detalle porque buscan definir las lineas de negocio como va a crecer la empresa y como ser mas efectivos ya sea diversificandose integrandose o invirtiendo en areas nuevas todo esto despues de hacer un diagnóstico.

Lopez (2022) menciona que las estrategias de negocio no son tan detalladas porque se enfocan mas en ventas y comercio. Buscan aprovechar los puntos debiles de la competencia o de los clientes para llegar mejor a lo que necesitan los consumidores dandoles algo que la

competencia no puede ofrecer. Estas tienen que salir de la mision y vision pero son mas concretas. El ultimo tipo son las estrategias funcionales que las hacen los que estan al frente como gerentes o supervisores. Estas son mas operativas y se toman decisiones sobre areas como ventas marketing produccion recursos humanos administracion finanzas y otros departamentos.

Sobre como armar las estrategias Pursell (2024) dice que una buena estrategia tiene que empezar analizando como esta o como estuvo la empresa porque asi se tienen las bases para escribirla. Despues hay que revisar los objetivos que se definieron antes ya que las estrategias buscan cumplir esos objetivos. El siguiente paso es ver con que recursos se cuenta ya sean personas dinero tecnologia o instalaciones para poder hacer la estrategia. Luego es importante armar un calendario con las actividades de cada estrategia para ver como va avanzando y al final hay que estar evaluando todo el tiempo para hacer cambios cuando hagan falta por eso las estrategias tienen que ser flexibles.

Otro paso para hacer el plan de mejora es definir actividades. Moreno (2015) dice que una actividad es una accion planeada para alcanzar una meta y como depende de una estrategia tiene que usar diferentes tecnicas para llegar a lo que se planeo. O sea que la actividad incluye principios procedimientos y formas de dar apoyo. Sobre los recursos Elder (2021) explica que son todas las cosas que necesita una empresa para funcionar todos los dias y lograr sus metas como maquinas programas plata o personas.

Los 2 ultimos pasos que menciona Harrington (2019) son poner indicadores y sistemas para seguir todo. Sobre los indicadores Cardozo (2019) dice que los KPIs son como puntos de referencia importantes para medir si se estan cumpliendo los objetivos internos de la empresa. Son herramientas basicas para ver si una empresa esta logrando lo que quiere. Bolivar (2023) agrega que los indicadores sirven para evaluar se miden con numeros valoran como funciona un

proceso y muestran cuando algo se esta desviando y hay que corregirlo o prevenirlo. Y el seguimiento es basicamente seguir controlando y viendo como va todo lo que se esta haciendo (Camejo 2021).

5.1.6. La importancia del área comercial en las empresas

En el mundo de los negocios actual el area comercial es fundamental para que una empresa tenga exito ya que incluye ventas marketing relaciones publicas y servicio al cliente. Es super importante porque conecta a la empresa con sus clientes lo que ayuda a crecer y mantenerse en el tiempo (Ortiz et al. 2020). Padilla y Sotomayor (2021) dicen que es el departamento donde se ponen en marcha las estrategias de ventas marketing relaciones publicas y todo lo que busca aumentar las ventas en el mercado. Su funcion principal es planear ejecutar y controlar estas estrategias para ganar mas plata y hacer que la empresa sea mas fuerte en el mercado. En resumen es como el motor que hace crecer a la organizacion y el punto donde se conecta directamente con los clientes.

Baquero et al. (2023) explican que el area comercial es importante porque junta varias funciones claves para el exito de la empresa ya que ahi se unen marketing publicidad ventas relaciones publicas atencion al cliente y post venta. Dicen que cuando los departamentos trabajan juntos buscan que el cliente este siempre contento y que cada vez vea mejor la marca y el producto. Al ser el puente entre la empresa y el mercado el area comercial consigue informacion sobre que quieren y necesitan los clientes lo que permite que la empresa se adapte rapido cuando hay cambios.

Ballesteros (2024) dice que primero ayuda a hacer los cambios necesarios en como funciona la empresa por dentro lo que permite adaptarse mas rapido a lo que pide el mercado. Segundo reduce tener que improvisar porque mapea posibles situaciones y arma estrategias antes

de que pasen las cosas lo que ayuda a tomar mejores decisiones. Ademas el area comercial es clave para encontrar donde se puede mejorar y renovar impulsando la innovacion y el desarrollo de productos o servicios nuevos que cubran lo que los clientes necesitan y que va cambiando todo el tiempo.

Da Silva (2024) dice que una de las cosas mas importantes del area comercial es que puede evitar que bajen los ingresos de las empresas porque al estar siempre analizando el mercado y la competencia puede ver las amenazas antes y armar estrategias para defenderse lo que hace que la empresa se mantenga estable economicamente. Por eso estar en contacto directo con los clientes ayuda a ver rapido cuando algo no les gusta o cuando cambian sus preferencias lo que permite que la empresa cambie lo que ofrece antes de perder mucha plata.

Torres (2024) menciona que el area comercial ha cambiado mucho en los ultimos años para adaptarse a como es el mercado ahora. Antes este departamento se dedicaba mas que nada a vender productos o servicios y usaba poca publicidad. Pero ahora hace muchas mas cosas lo que llevo a crear subareas especializadas cada una con su director y equipo propio. El area comercial trabaja muy cerca del departamento de marketing aunque en algunas empresas son areas separadas.

Torres (2024) tambien explica que mientras el area comercial se encarga de hacer las estrategias y tecnicas para cerrar ventas y crecer en el mercado el area de marketing analiza el mercado crea campañas de publicidad y promociona la marca. Esta division de tareas hace que cada area sea mas especializada y eficiente pero necesitan coordinarse bien para que las estrategias tengan sentido.

Londoño (2017) dijo que para manejar bien el area comercial se necesita un plan de accion estructurado que tiene que estar alineado con los objetivos de la empresa a mediano plazo

y coordinado con la gerencia general. Por eso es importante tener metas claras tiempos definidos y formas de medir como va todo. Ademas dijo que una parte super importante es el plan general de marketing que define la estrategia para llegar al mercado analizar la competencia y decidir que acciones especificas hay que hacer para lograr los objetivos comerciales.

Velazco (2021) explica que el departamento comercial es un grupo de personas actividades y procesos que ayudan a que una empresa venda mejor usando estrategias y objetivos bien definidos. Tambien dice que algunas funciones no son solo para vender sino para que el cliente este contento para tener buena relacion con proveedores y generar confianza. Por su parte, Padilla y Sotomayor (2021) mencionan que en el area comercial se juntan otras areas como marketing publicidad ventas relaciones publicas atencion al cliente y post venta. Todas estas areas trabajan juntas para que el cliente nunca este descontento y para que vea cada vez mejor la marca y el producto.

Los autores dicen que dentro del area comercial hay partes importantes como ventas atencion al cliente relaciones publicas y servicio post venta que son la base de esta practica profesional. Por su parte Orellana y Lopez (2020) explican que el area comercial es donde las empresas ponen en marcha sus estrategias de ventas marketing relaciones publicas y todo lo que hacen para tener mejor posicion en el mercado. Esto significa que el area comercial influye mucho en como se posiciona la empresa en el mercado a traves de como atiende a los clientes y como analiza las ventas por eso es muy importante entender bien que es la atencion al cliente.

5.1.7. La importancia de la atención y servicio al cliente en la empresa

La atencion al cliente y como influye en la satisfaccion para poder crear estrategias que ayuden a que el plan de mejora del area comercial funcione bien. Sobre el servicio al cliente Ramroop (2022) dice que es la ayuda y los consejos que una empresa da a las personas que

compran o usan sus productos o servicios. Tambien menciona que lo mas importante del servicio al cliente es poder responder bien a lo que piden preguntan o necesitan los clientes de forma rapida y eficiente usando una forma de hablar empatica y con ganas de resolver sus problemas lo antes posible.

Por su parte Moreno (2023) dice que el servicio al cliente se puede definir como todas las acciones que buscan mejorar la experiencia de un cliente y que sirven para resolver cualquier problema duda o desafio que tenga de forma rapida y efectiva. Esto se puede hacer por diferentes medios como telefono mail chat en vivo chatbots tickets y redes sociales.

Como el servicio al cliente es tan importante para la empresa y esta tan conectado con que tan satisfecho esta el cliente es bueno saber como influye realmente en la satisfaccion de los clientes y en mantener a los que ya tienen. El servicio al cliente afecta directamente los indicadores de satisfaccion y retencion de clientes y para esto ultimo hay varios metodos y estrategias que las empresas tienen que usar para que sus clientes no se vayan.

En el mundo empresarial las tecnicas para mantener clientes son clave en la estrategia comercial porque ayudan a tener una mejor relacion con los clientes actuales reduciendo cuantos se van y haciendo que sean mas fieles (Zeithaml et al. 2017). Mantener los clientes no solo ayuda a que la empresa sea sostenible sino que tambien reduce lo que cuesta conseguir clientes nuevos y hace que la empresa gane mas plata a largo plazo (Berry 2002).

Entre las tecnicas mas usadas estan los programas de fidelizacion que dan beneficios y premios a los clientes que compran seguido la atencion personalizada que busca darle a cada cliente lo que necesita el servicio despues de la venta que hace que la experiencia siga siendo buena despues de comprar la comunicacion efectiva que mantiene a los clientes informados e interesados y resolver los problemas rapido lo que muestra que la empresa se preocupa porque el

cliente este contento (Kotler y Armstrong 2018). Todas estas tecnicas pueden ayudar a que la empresa mejore por eso es muy importante incluirlas en este plan de mejora.

La calidad en el servicio al cliente es un enfoque integral que busca que los clientes esten satisfechos mejorando todo el tiempo los procesos y dando un servicio excelente (Parasuraman et al. 1988). Cuando una empresa maneja bien la calidad consigue que sus clientes esten mas contentos que menos gente se vaya que la marca se vea mejor y que gane mas plata (Hesket et al. 1994). Segun los autores evaluar corregir y mejorar los procesos puede hacer que el servicio al cliente sea mejor por eso en el plan de mejora se van a proponer guias para manejar la calidad del servicio y asi arreglar los problemas que hay.

En el proceso de manejar la calidad hay elementos importantes primero esta saber que esperan los clientes despues definir estandares de calidad que sirvan para medir como funciona el servicio capacitar a la gente para que tenga las habilidades y conocimientos necesarios para dar un buen servicio estar siempre viendo como funciona el servicio y recibir comentarios de los clientes para ver donde se puede mejorar y hacer cambios cuando haga falta (Zeithaml et al. 2017)

5.2.Marco conceptual

El presente marco conceptual explica ideas clave sobre telecomunicaciones y manejo de empresas incluyendo definiciones importantes desde la parte tecnica hasta temas comerciales y la experiencia del cliente. Se vieron temas como transformacion digital big data ciberseguridad y estrategias de mercado apoyandose en autores como Padilla y Sotomayor (2021) Mendez et al. (2023) y Ascencio et al. (2020) entre otros. Todos estos conceptos ayudan a entender como se relacionan la tecnologia el servicio y la satisfaccion del cliente en el sector de las telecomunicaciones.

- **Área Comercial:** Padilla y Sotomayor (2021) es basicamente la parte de la empresa que maneja todo lo relacionado con clientes y mercado. Se encarga de las ventas marketing atencion al cliente y buscar nuevas oportunidades de negocio.
- **Big Data en Telecomunicaciones:** son las grandes cantidades de datos alamacenados de todas las comunicaciones existenttes, para poder tratar esos datos el usar software avanzado es necesario las empresas usan eso para analizar el comportamiento del consumidor entre otros (Ascencio et al., 2020).
- **Brecha Digital:** Méndez et al. (2023) es la diferencia que existe entre distintos grupos sociales o zonas geográficas para acceder y usar la tecnología. Tiene 3 aspectos principales, la física del acceso a la tecnología, el saber o no saber usar el recurso y económicamente puede o no ser accesible.
- **Calidad de Servicio:** tecnologias y tecnicas que se usan para asegurar que los datos fluyan bien incluyendo las cosas como la latencia los errores y el ancho de banda que son importantes para que los usuarios esten satisfechos (Ascencio et al., 2020).
- **Calidad del servicio en telecomunicaciones:** que la calidad del servicio esta relacionada con que tan confiables son las redes si las comunicaciones son claras que tan rapido se resuelven los problemas y como se adaptan a lo que necesitan los usuarios (Moreno, 2019).
- **Ciberseguridad en Telecomunicaciones:** son todas esas practicas que se usan para proteger redes dispositivos y datos de intrusos ataques y daños (Ascencio et al., 2020).
- **Convergencia Tecnológica:** se refiere a la integración de los servicios de voz, datos y video en una única plataforma o red, con la que las empresas disfrutan de acceso al cliente para ofrecer sus productos y servicios (Filizzola, 2020).

- **Diagnóstico Empresarial:** Oyoyola et al. (2022) es basicamente un proceso para entender como esta realmente una empresa en cierto momento. Se trata de juntar y analizar info sobre cosas internas y externas que afectan como funciona la empresa.
- **Estrategia Empresarial:** López (2022) que la estrategia empresarial es el plan que se hace para lograr lo que quiere la empresa y destacar en el mercado. Incluye decidir como usar los recursos como posicionarse en el mercado y como ser mejor que la competencia.
- **Estrategias de mercadeo:** según Rojas (2024) un conjunto de tacticas para conseguir y mantener clientes. Son como planes comerciales que incluyen 4 cosas principales: dividir bien el mercado posicionar la marca hacer publicidad innovadora y crear programas para que los clientes sean fieles.
- **Experiencia del Cliente Digital:** Cuando hablamos de experiencia del cliente digital nos referimos a todas las interacciones digitales que tiene un cliente con una empresa de telecomunicaciones (Medallia, 2022).
- **Experiencia del cliente:** Galbán y Caterina (2013) que la experiencia del cliente es todo lo que siente piensa y recuerda un usuario cuando interactua con una empresa de telecomunicaciones que si se hace bien hace que los clientes sean mas leales y recomienden la empresa lo que ayuda a destacar en un mercado donde todos ofrecen mas o menos lo mismo.
- **Factores de satisfacción del cliente:** son esas cosas clave que afectan como se siente con los servicios de telecomunicaciones los principales son 4: que tan buena es la señal que tan rapida es la conexion que tan bien funciona el soporte tecnico y que las facturas sean claras. (Moreno, 2019).
- **Fidelización de clientes:** todo un proceso para crear relaciones que duren y beneficien

tanto a la empresa como a los usuarios. La idea es conectar emocionalmente con ellos y darles algo extra que los haga querer quedarse con la marca (Moreno, 2019).

- **Infraestructura de Telecomunicaciones:** Triana (2020) a infraestructura de telecomunicaciones es todo el conjunto de equipos sistemas y redes que hacen posible que nos comuniquemos. Tiene 2 partes principales: las cosas fisicas como torres cables de fibra optica satelites y centros de datos y las cosas logicas como los protocolos y programas para manejar las redes.
- **Innovación en Telecomunicaciones:** Méndez et al. (2023) describen la innovacion en telecomunicaciones es desarrollar y usar tecnologias productos o servicios nuevos que mejoran mucho como nos comunicamos incluyendo las mejoras en las redes los aparatos que usamos para comunicarnos y servicios extra.
- **Innovación en telecomunicaciones:** según Cirion (2023) la innovacion en telecomunicaciones es crear y desarrollar ideas nuevas que cambian como funciona todo el sector tanto en tecnologia como en negocios es algo que esta siempre en movimiento y que incluye mejorar las redes crear dispositivos mas inteligentes hacer servicios digitales diferentes.
- **Internet de las cosas:** es como una red gigante que conecta aparatos vehiculos electrodomesticos y otras cosas que tienen electronica software sensores y conexion a internet. Todos estos aparatos pueden compartir informacion entre ellos y es un area que esta creciendo mucho en telecomunicaciones (Kaspersky, 2021).
- **Neutralidad de la Red:** es el principio que dice que las empresas que dan internet tienen que tratar todos los datos igual no pueden discriminar bloquear o interferir con ningun contenido app servicio dispositivo o quien lo envia o recibe (Casasbuenas, 2019).

- **Objetivo Organizacional:** Castro (2021) los objetivos organizacionales son esas metas especificas y medibles que una empresa quiere lograr en cierto tiempo. Son como traducir la mision y vision de la empresa en cosas concretas que se pueden medir y evaluar.
- **Percepción del servicio:** es como los usuarios ven la calidad de lo que reciben de las empresas de telecomunicaciones es algo que se forma en la mente a partir de todas las experiencias con la empresa incluyendo cosas que se pueden tocar y otras que no la percepcion afecta 3 cosas importantes que tan contentos estan los clientes que tan fieles son a la marca y si la recomendarian a otros (CRC, 2022).
- **Regulación de Telecomunicaciones:** son todas las leyes normas y politicas que controlan como funciona esta industria (Boletín Oficial del Estado, 2022).
- **Satisfacción del Cliente:** Zeithaml et al. (2017) la satisfaccion del cliente es como evalua si un producto o servicio cumple con lo que necesita y espera. Es super importante porque muestra que tan bien esta funcionando la empresa y ayuda a predecir si los clientes van a seguir siendo fieles.
- **Segmentación de mercado:** Nolasco et al. (2023) la segmentacion de mercado es dividir a todos los consumidores en grupos que tienen cosas en comun como caracteristicas necesidades y formas de comportarse.
- **Telecomunicaciones:** son todas las formas de mandar informacion a distancia usando medios electrónicos los servicios son telefono fijo y celular internet tv y envio de datos Henao (2023).
- **Tendencias empresariales:** los cambios que van marcando hacia donde va el mercado y como deben trabajar las empresas de telecomunicaciones. Ahora se enfocan mucho en negocios que tienen que ver con compartir recursos y cuidar el medio ambiente. Que tan

bien las empresas pueden ver venir estos cambios adaptarse y aprovecharlos determina si van a poder crecer y aguantar en un mercado que esta cambiando super rapido por la tecnología (Velasco, 2023).

- **Transformación Digital:** Larios y Atoche (2023) a transformacion digital es meter tecnologias digitales en todo lo que hace una empresa cambiando totalmente como trabaja y como les da valor a sus clientes es usar programas que hacen tareas automaticas y analisis de datos.
- **Ventaja competitiva:** son esas cosas especiales que tiene una empresa que son dificiles de copiar y la hacen destacar en el mercado. Hay 4 cosas principales que pueden hacer la diferencia: crear nueva tecnologia hacer servicios diferentes atender super bien a los clientes y trabajar de forma mas eficiente (Galbán y Caterina, 2013).
- **Virtualización de Red:** es una tecnologia que permite crear redes logicas que funcionan aparte de la infraestructura fisica. Esto ayuda a las empresas de telecomunicaciones a hacer 3 cosas: usar mejor sus recursos gastar menos y ofrecer servicios que se pueden adaptar y hacer mas grandes facilmente (Casasbuenas, 2019).

5.3.Marco legal

Tabla 2
Marco normativo y jurisprudencial empresas de telecomunicaciones

Norma	Detalle
Ley 1341 de 2009	- Define principios y conceptos sobre la sociedad de la información y las TIC. - Crea la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) como Unidad Administrativa Especial.

Norma	Detalle
	- Funciones de la CRC: promover la competencia, evitar el abuso de posición dominante y regular los mercados de las redes y los servicios de comunicaciones.
Ley 37 de 1993	- Regula la prestación de telefonía móvil celular en el territorio nacional. - Define la telefonía celular como un servicio público de telecomunicaciones, no domiciliario, de cubrimiento nacional. - Establece que el servicio de telefonía móvil celular puede prestarse de manera directa o por terceros a través de concesiones.
Decreto Ley 222 de 1983	- Regula los contratos de concesión de servicios de telecomunicaciones. - Establece que las concesiones se adjudican mediante licitación pública.
Ley 72 de 1989	- Encargada de la organización de las telecomunicaciones y sobre el régimen de concesión en Colombia. - Establece que el gobierno nacional, a través del Ministerio de las Telecomunicaciones, creará políticas en el sector de las telecomunicaciones.
Ley 80 de 1993	- Define la concesión como un contrato entre entidades estatales y particulares para prestar un servicio público. - Los servicios de telecomunicaciones prestados por personas jurídicas deben ser constituidos en Colombia.

Norma	Detalle
Decreto 1900 de 1990	- Regula y controla las telecomunicaciones. - Establece que las telecomunicaciones deben ser utilizadas como mecanismos para desarrollar e impulsar el desarrollo económico y social del país.
Decreto 741 de 1993	- Reglamenta la telefonía móvil celular en el Estado colombiano. - Define la telefonía celular como un servicio público de telecomunicaciones, no domiciliario, de cubrimiento nacional. - Detalla los procesos para otorgar concesiones a empresas estatales, sociedades de economía mixta o sociedades privadas.
Decreto 2061 de 1993	- Establece los criterios para la tarifa de los servicios de telefonía móvil celular.
Decreto 990 de 1998	- Describe el servicio de telefonía móvil celular como un servicio público no domiciliario, con cubrimiento a nivel nacional.
Decreto 2122 de 1992	- Establece las funciones del Ministerio de las Comunicaciones, como otorgar concesiones y promover la competencia.
Constitución de 1991	- Artículo 333: Indica que la actividad económica y la iniciativa privada son libres, siempre y cuando busquen un bien común. - Artículo 334: El Estado intervendrá por mandato de la ley en los servicios públicos y privados para mejorar la calidad de vida de los habitantes. - Artículo 365: Los servicios públicos son propios a la finalidad del Estado, que debe prestarlos eficientemente.

Norma	Detalle
Servicios de telecomunicaciones	Con anterioridad a 1989, en Colombia no existía una clasificación legal de los servicios de telecomunicaciones. Estos servicios eran prestados en su mayoría por el Estado en monopolio. La Ley 72 de 1989 estableció lineamientos para el sector, clasificando los servicios y redes, y regulando la gestión de operadores. El Decreto Ley 1900 de 1990 clasifica los servicios de telecomunicaciones como básicos, de difusión, telemáticos, de valor agregado, auxiliares de ayuda y especiales. La convergencia tecnológica ha dificultado la diferenciación y caracterización de estos servicios.
Marco jurídico de los servicios de telecomunicaciones	El marco jurídico de las telecomunicaciones está fundamentado en la Ley 72 de 1989 y el Decreto Ley 1900 de 1990. La regulación distingue entre el régimen jurídico de los bienes relacionados con las telecomunicaciones (infraestructura, redes y espectro radioeléctrico) y el régimen jurídico de los servicios. La Ley 1341 de 2009 amplía el concepto, introduciendo el régimen de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), el cual incorpora los servicios de telecomunicaciones.
Régimen jurídico de los bienes afectos a las telecomunicaciones	Incluye la infraestructura, redes, recursos escasos y espectro radioeléctrico. La regulación se enfoca en la distinción entre los bienes y los servicios. Con la Ley 1341 de 2009, se introduce un régimen general para el acceso y uso de las TIC, que incluye bienes y servicios vinculados.

Norma	Detalle
Clasificación de los servicios de telecomunicaciones	Según el Decreto Ley 1900 de 1990, los servicios se clasifican en: básicos, de difusión, telemáticos, de valor agregado, auxiliares de ayuda y especiales. La justificación de esta clasificación se basa en criterios técnicos de la UIT y en la necesidad de establecer un régimen restringido para ciertos servicios.
Servicios de valor agregado	Se definen como servicios que, además del soporte en servicios de telecomunicaciones, satisfacen nuevas necesidades específicas de telecomunicaciones de los usuarios. Ejemplos incluyen la transferencia electrónica de fondos, el acceso, envío, tratamiento, depósito y recuperación de información, y el correo electrónico. El Decreto 1900 de 1990 y el Decreto reglamentario 1794 de 1991 clasifican servicios como la telebanca y transacciones financieras a distancia como servicios de valor agregado.
Régimen jurídico de las tecnologías de la información y las comunicaciones	La Ley 1341 de 2009 regula las TIC, definiendo el marco general para el acceso y uso de estas tecnologías. Establece dos modelos regulatorios distintos: uno para promover el desarrollo y acceso a bienes y servicios de TIC, regido por la libre competencia y la intervención del Estado; y otro, más restringido, para los servicios públicos de telecomunicaciones.
Diferencias entre servicios de tic y servicios de telecomunicaciones	La Ley 1341 de 2009 no especifica claramente las diferencias entre los servicios de TIC y los servicios de telecomunicaciones. Aunque los servicios de telecomunicaciones están incorporados en las TIC,

Norma	Detalle
	el ordenamiento jurídico no define con precisión las diferencias cualitativas o enunciativas entre ambos. La regulación existente permite aproximaciones a través de normativas, doctrina comparada y recomendaciones de la UIT.

Fuente: información tomada de Ramírez (2023) Regulación constitucional y legal en Colombia a los proveedores de telefonía móvil. Consejo de Estado (2017), Servicios de Telecomunicaciones marco jurídico.

Tabla 3

Tamaño de las empresas en Colombia según sus ingresos operativos

Tamaño de empresas en Colombia según el Sector al que Pertenecen	
Sector Manufacturero	
Microempresa	Ingresos anuales ≤ $1.173.413.837 (equivalentes a 23.563 UVT).
Pequeña empresa	Ingresos anuales entre $1.173.413.837 y $10.208.546.005 (equivalentes a 23.563 - 204.995 UVT).
Mediana empresa	Ingresos anuales entre $10.208.546.005 y $86.479.200.435 (equivalentes a 204.995 - 1.736.565 UVT).
Gran empresa	Ingresos anuales > $86.479.200.435 (más de 1.736.565 UVT).
Sector Servicios	
Microempresa	Ingresos anuales ≤ $1.642.769.412 (equivalentes a 32.988 UVT).
Pequeña empresa	Ingresos anuales entre $1.642.769.412 y $6.571.027.849 (equivalentes a 32.988 - 131.951 UVT).
Mediana empresa	Ingresos anuales entre $6.571.027.849 y $24.054.610.166 (equivalentes a 131.951 - 483.034 UVT).

Tamaño de empresas en Colombia según el Sector al que Pertenecen	
Gran empresa	Ingresos anuales > $24.054.610.166 (más de 483.034 UVT)
Sector Comercio	
Microempresa	Microempresa: Ingresos anuales ≤ $2.229.451.431 (equivalentes a 44.769 UVT).
Pequeña empresa	Ingresos anuales entre $2.229.451.431 y $21.473.129.604 (equivalentes a 44.769 - 431.196 UVT).
Mediana empresa	Ingresos anuales entre $21.473.129.604 y $107.600.300.908 (equivalentes a 431.196 - 2.160.692 UVT).
Gran empresa	Ingresos anuales > $107.600.300.908 (más de 2.160.692 UVT)

Nota. Información recuperada de RSM Global, UVT 2025 $49.799, tamaño de las empresas en Colombia.

6. Diseño Metodológico

6.1. Enfoque de Investigación

Para llevar a cabo estas estrategias de fortalecimiento para las empresas de telecomunicaciones en la ciudad de Popayán en el área comercial, es indispensable conocer el apartado metodológico que se pretende utilizar para dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos trazados en esta propuesta. Por lo tanto, elegir correctamente el enfoque de investigación y el tipo de estudio permitió tener las bases para la recolección de información, el análisis e interpretación de los resultados. Como punto de partida se propuso el empleo del enfoque mixto, el cual según Herrera (2017) es aquel que involucra el uso del método cualitativo y cuantitativo, en un solo estudio, es decir este permite el uso de técnicas y tipos de análisis numéricos, críticos, estadísticos, pero involucrando el proceso de análisis reflexivo y abstracto bajo la interpretación del investigador.

Por un lado, el estudio seleccionado es el cuantitativo porque permite el uso de métricas, tablas estadísticas y numéricas para realizar el diagnóstico situacional. Así, se realizaron las estrategias de fortalecimiento para el área comercial según los resultados obtenidos del cuestionario, por lo que el enfoque fue idóneo para tratar, interpretar y manejar estos datos. Por otro lado, es cualitativo porque permitió llevar a cabo análisis profundos frente a los resultados obtenidos, donde se pudieron construir conclusiones reflexivas frente a aspectos humanos, estratégicos y metodológicos en el área comercial de las empresas de comunicaciones. De modo que este enfoque ayudó a la interpretación de la situación actual.

6.2. Tipo de Investigación

Una vez identificado el enfoque de estudio, reviste de importancia conocer qué método fue usado en esta propuesta de estrategias de fortalecimiento en el área comercial de las

empresas. El tipo de investigación descriptiva, según Méndez (2021) es:

> Busca describir el estado y comportamiento de las variables que tiene como objeto de estudio, donde sus principales características son: puede ser analizado tanto estadísticamente como abstractamente. Puede utilizarse para interpretar tendencias, comportamientos y fenómenos que se estén dando, permite la comparación de datos entre diferentes documentos, trabajos o participantes. (párr.3)

En este contexto, el tipo de estudio descriptivo fue importante en la interpretación de los resultados, el análisis de los datos, con lo cual se puede concluir qué está pasando en los aspectos comerciales de las empresas de telecomunicaciones de Popayán, y así se describió, a la luz de los resultados obtenidos, las posibles causas de este fenómeno en el área, los efectos que se están dando y las posibles consecuencias de no tratarse el tema inmediatamente.

6.3. Población y Muestra

Tras haber definido el enfoque y método de estudio, fue fundamental tener en cuenta la población objeto de estudio, el tipo de muestreo, los instrumentos de recolección de datos y las herramientas con las que se sistematiza y analiza la información. A continuación, se abordan cada uno de estos puntos.

La población objeto de estudio es un conjunto de elementos que pueden estar representados por personas, objetos o animales, donde estos comparten características que pueden ser homogéneas (Velázquez, 2023). Una vez identificado el concepto la población de estudio fueron los usuarios pertenecientes a los servicios de telecomunicaciones en la ciudad de Popayán, de acuerdo con el Ministerio de las TIC (2016) por proveedores de estos servicios en la ciudad están “Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL ESP”, “CaucaTel S.A E.S.P”, “Colombia Telecomunicaciones S.A ESP”, “Telmex Colombia S.A” “Giilat Colombia

S.A SP", "UNE EPM Telecomunicaciones S.A E.S.P", "Dobleclick Software e Ingeniería S.A.S" cuentan con un total de 281,318 usuarios activos, siendo estas estadísticas por subscriptores de servicios para la fecha, aunque la población puede haber cambiado en los últimos años al no contar con estudios recientes se usarán dichas cifras con el ánimo de estimar una muestra.

Por otro lado, también se consideró como población objetivo los documentos, reportes y estudios relacionados con la dinámica comercial de las empresas de telecomunicaciones que operan en la ciudad de Popayán, de donde se extrajo la información necesaria para la consolidación del informe y diagnóstico de las empresas frente a los tópicos; atención al cliente, servicio al cliente y nivel de satisfacción. En cuanto a la muestra se estimó mediante la aplicación de la fórmula para poblaciones infinitas, López y Roldán (2017) explican que se considera una población infinita cuando está conformada por más de 100,000 unidades. Teniendo en cuenta lo mencionado, se usó la fórmula para estimar la muestra.

Tabla 4
Estimación del tamaño de la muestra

CALCULO DE LA MUESTRA		
n:	Tamaño de la muestra.	
Z	Nivel de Confianza.	1.96
N	Tamaño de la Población.	281,318
P	Probabilidad de éxito/positiva.	50%
Q	Probabilidad de fracaso/negativa	50%
E	Margen de error.	5%

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{3.8416 \quad * \quad 0.5 \quad * \quad 50\% \quad * \quad 281318}{0.25\% \quad 281317 \quad 3.8416 \quad 50\% \quad 50\%}$$

$$n = \frac{270{,}178}{704.2529}$$

CALCULO DE LA MUESTRA		
n=	**384**	Tamaño de la Muestra

Fuente: fórmula para la estimación de la población infinita Diago (2019)

Teniendo en cuenta la aplicación del modelo se determina que el número de encuestas aplicar es de alrededor de 384. Por otro lado, dada la existencia de diversos informes, reportes, noticias, estudios y trabajos relacionados con el objeto de estudio se propone hacer un solo del muestreo por conveniencia, el cual según Hernández et al. (2018), permite al investigador elegir los elementos pertenecientes al conjunto de datos, según los criterios y ventajas de estudio. Por lo que, teniendo en cuenta los criterios de los investigadores se seleccionaran 20 documentos que traten del tema, teniendo en cuenta que la antigüedad de estos sea entre el 2019 y 2024, y que su objeto y conclusiones sean relacionadas con el objetivo de este trabajo, también es importante destacar que los estudios seleccionados tendrán como objetivo contribuir a dar solución a la pregunta problema.

6.4. Técnicas para la Recolección de información

El instrumento utilizado para la recolección de la información fue la revisión documental la cual permitirá una indagación de textos, estudios, documentos, informes, bases de datos, trabajos de grado, libros y revistas con el fin de obtener información clave para el desarrollo del estudio (Trejos, 2007). La revisión de otros trabajos proporcionará información fue clave para diagnosticar la situación en las empresas más representativas de la ciudad de Popayán, la revisión de documentos se alinea correctamente con la metodología de enfoque mixto, permitiendo sacar conclusiones a partir de la revisión de indicadores y métricas de satisfacción, al igual que analizar las conclusiones y resultados de los estudios investigados.

6.5. Fases de la Revisión Documental

6.5.1. Análisis documental empresas de telecomunicaciones

Teniendo en cuenta que parte del análisis situacional de las empresas comprende a la revisión documental en aras de determinar cuáles son los principales retos, oportunidades, amenazas, problemáticas y aspectos positivos en las empresas de telecomunicaciones. Por lo que se buscaron fuentes de información tanto en el aspecto nacional como local, que contribuyeran a la obtención de la información, en este sentido la revisión de documentos se llevó en cuatro fases:

a) **Delimitación del tema**: se realizó una revisión de los principales desafíos que enfrentan las empresas de telecomunicaciones en el área comercial en la ciudad de Popayán y en el resto del país, así como también los factores que afectan la percepción de los clientes respecto al servicio. La fase permitió evidenciar que las empresas del sector enfrentan tanto amenazas como oportunidades que influyen en su desempeño, y que existen áreas clave donde se pueden implementar mejoras en términos de satisfacción del cliente y eficiencia operativa.

b) **Búsqueda de fuentes de información**: se procedió a identificar y clasificar diversas fuentes secundarias que aportaron información relevante al diagnóstico situacional de las empresas de telecomunicaciones. Entre las fuentes consultadas se incluyeron documentos oficiales, informes sectoriales, estudios locales y nacionales, así como investigaciones científicas y de revisión, artículos especializados, trabajos de grado y publicaciones sobre tendencias y retos en el sector de telecomunicaciones. Se seleccionaron documentos en un rango temporal desde el año 2019 hasta la fecha, para garantizar la actualización de los datos obtenidos.

c) **Revisión documental**: en esta etapa se realizó una lectura crítica de los documentos seleccionados con el fin de identificar los retos, oportunidades, amenazas, problemáticas y aspectos positivos presentes en el área comercial de las empresas de telecomunicaciones. Los factores clave analizados fueron:

- La relación entre el servicio al cliente y la percepción de calidad en las empresas de telecomunicaciones.
- Los principales problemas y quejas de los clientes en relación con los servicios prestados.
- Las oportunidades para mejorar la atención al cliente y aumentar la satisfacción en el sector.
- Las amenazas externas que podrían impactar negativamente en el desempeño comercial de las empresas.
- Las fortalezas internas que pueden ser aprovechadas para mejorar la competitividad.

d) **Formulación de la hipótesis**: con base en el análisis documental, se formuló la hipótesis de que los principales factores que afectan la percepción del servicio en las empresas de telecomunicaciones en Popayán están relacionados con la atención al cliente, la calidad del servicio prestado y la capacidad de respuesta ante quejas y problemas técnicos. Asimismo, se planteó que unas conclusiones generales que sirven como insumo para realizar el diagnóstico (*ver punto 8.*)

6.6.Sistematización de la Información

Para sistematizar la información se hará uso en primera instancia de Microsoft Word para la edición y redacción del documento, el cual contendrá todos los puntos relacionados con el

diagnóstico y análisis de las empresas de telecomunicaciones de la ciudad de Popayán. Como herramienta complementaria se usará Microsoft Excel para la elaboración, de tablas, gráficas y matrices las cuales permitan comprender mejor el resultado del análisis documental.

7. Diagnóstico situacional de empresas de telecomunicaciones de la ciudad de Popayán.

Para realizar el diagnóstico situacional de las empresas de la ciudad de Popayán en primera instancia fue necesaria la revisión documental, la cual permitió tener un acercamiento general sobre los principales retos, oportunidades, amenazas, dificultades y problemáticas que estas tienen en la prestación de sus servicios, posterior a ello se analizaron los resultados del cuestionario aplicado a los usuarios de las empresas de telecomunicaciones de la ciudad de Popayán, esto con el fin de tener un acercamiento al contexto local, asimismo, se realizó una indagación sobre los aspectos misionales, estratégicos y de sus portafolios de productos de las organizaciones que operan en la ciudad todo con la finalidad de saber cuáles son las principales ventajas y desventajas de estas, al mismo tiempo que contribuyó a analizar la estructura de cada una de ellas.

7.1. Resultados revisión documental un análisis de las empresas de telecomunicaciones en Colombia

7.1.1. Relación entre el servicio al cliente y la percepción en la calidad

La relación entre el servicio al cliente y la percepción de calidad en las empresas de telecomunicaciones es un tema de gran relevancia en el contexto actual. En efecto, la satisfacción del usuario es un factor determinante para el éxito y la competitividad de las organizaciones. Diversos estudios han abordado esta temática desde diferentes perspectivas, analizando cómo los distintos aspectos del servicio al cliente influyen en la percepción de calidad y, en última instancia, en la lealtad de los usuarios hacia las marcas de telecomunicaciones.

En primer lugar, Henao (2019) destaca la importancia de comprender las expectativas y necesidades de los clientes como punto de partida para ofrecer un servicio de calidad. El autor señala que “las empresas hoy deben concentrar sus esfuerzos y direccionar sus recursos en el

conocimiento del cliente; es decir, en saber qué esperan y cómo perciben los servicios ofertados" (p.63). Dicho de otra manera, la perspectiva enfatiza la necesidad de que las empresas de telecomunicaciones adopten un enfoque centrado en el cliente, transitando de una lógica de gestión de bienes a una de servicios. En segundo lugar, la calidad del servicio es factor crucial porque tiene incidencia en la percepción de los usuarios. El autor señala también que el modelo SERVQUAL para evaluar la calidad del servicio en el sector de las telecomunicaciones, identificando cinco dimensiones clave: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Los resultados de su estudio revelan que las dimensiones relacionadas con el trato al cliente y la capacidad de respuesta tienen un mayor impacto en la percepción de calidad que los aspectos tangibles del servicio.

Por otra parte, Chávez y Diago (2020) aportan una perspectiva interesante al analizar casos en los que el mal servicio al cliente no necesariamente resulta en una pérdida de usuarios. Los autores señalan que podría pensarse que un inapropiado trato alejaría a cualquier cliente de una organización, pero éste parece adaptarse de acuerdo con diversas condiciones relacionadas con el sabor, calidad, precio, durabilidad, imagen, y demás características de los productos y/o servicios que adquiere para suplir una necesidad específica. La observación sugiere que, en algunos casos, otros factores como la calidad técnica del servicio o el precio pueden compensar deficiencias en la atención al cliente.

Sin embargo, es importante notar que esta adaptación de los usuarios al mal servicio no debe ser interpretada como una justificación para descuidar la atención al cliente. De hecho, la Comisión de Regulación de Comunicaciones ([CRC], 2023) Según lo anterior los usuarios siguen dando una gran importancia a los aspectos relacionados con el servicio al cliente. El canal más usado en telecomunicaciones es la línea telefónica. Aunque las aplicaciones y plataformas

digitales han ganado terreno, las personas prefieren el trato directo por medio de oficinas y puntos físicos, cuando necesitan resolver algo urgente. Lo curioso es que, a pesar de las opciones digitales, siempre hay algo que el servicio personalizado puede hacer mejor. Y es que, el contacto cara a cara es para quienes buscan el respaldo de soluciones rápidas y efectivas.

Según la CRC (2023), los usuarios de servicios fijos (como internet en casa, televisión por cable o telefonía fija) tienen más quejas que los de servicios móviles. Esto tiene más sentido porque los servicios fijos dependen de instalaciones más complejas y de toda esa infraestructura física que a veces falla. Por eso es clave que las empresas ofrezcan canales de atención rápidos y efectivos para no dejar a sus clientes tiempo de espera muy largos por soluciones. Así mismo, el 75% de los usuarios sigue fiel a su operador. Esto podría indicar que, en general, no están tan insatisfechos. Pero no todo es bueno ya que existen usuarios que están pensando en cambiarse, y los motivos son claros. mala calidad del servicio y atención al cliente que deja mucho que desear.

Las razones para cambiar de operador varían mucho según el servicio. En telefonía fija, el aumento en las facturas y las fallas de señal son los motivos más comunes. En cambio, para el Internet fijo, la mala señal y el cambio de residencia toman la delantera. Estos datos dejan algo en claro: las empresas deben trabajar en mejorar la calidad técnica del servicio y ser transparentes con los precios si quieren retener a sus clientes. Además, la percepción de la relación costo-beneficio también pesa. Según la CRC (2024), el 57% de los usuarios de servicios fijos cree que el precio que paga es justo considerando la calidad que recibe. Esto sugiere que muchos clientes sienten que están obteniendo un servicio equilibrado, lo que fortalece su satisfacción general y los anima a quedarse con su operador actual.

La calidad del servicio no se mide solo por lo amable que sea el equipo de atención al cliente o lo justo que parezca el precio. Va mucho más allá. La CRC (2024) los aspectos técnicos

para los usuarios de telefonía móvil son claves, lo realmente importante es tener cobertura donde la necesiten, llamadas sin interrupciones y una red confiable. Por su parte, quienes usan Internet móvil quieren algo igual de básico, pero de extrema importancia, señal estable, conexión continua y calidad en las videollamadas. Este panorama nos aclara algo muy simple, las empresas de telecomunicaciones necesitan trabajar en una gestión de calidad integral que combine lo técnico con una atención al cliente excepcional. Solo así podrán ofrecer una experiencia que realmente cumpla con las expectativas de quienes usan sus servicios.

Henao (2019) nos recuerda que la satisfacción no se trata solo de cumplir con una necesidad, sino del placer que eso genera. Es la emoción positiva de saber que obtuviste lo que esperabas, comparado con una experiencia agradable o desagradable. Por eso, los servicios no solo deben cumplir con lo funcional, sino también ofrecer experiencias que dejen una marca positiva en quienes los usan. Así mismo, la atención al cliente no se queda atrás. Como señala la CRC (2023), las apps móviles están tomando protagonismo, sobre todo entre usuarios de telefonía móvil. Porque son rápidas, convenientes y están al alcance de un toque en nuestros teléfonos. Esta transición hacia la digitalización está cambiando las reglas del juego, brindando accesibilidad para los usuarios.

Es vital que las empresas de telecomunicaciones encuentren un equilibrio entre los canales digitales y los tradicionales. Según Chávez y Diago (2020), el servicio al cliente pertenece a la mercadotecnia intangible, un aspecto que no se puede tocar, pero que puede percibirse y valorarse profundamente. Este enfoque subraya cómo las interacciones personales permiten transmitir esos elementos intangibles de manera más efectiva, dejando una impresión duradera en los usuarios.

Pero las empresas no solo deben preocuparse por el "cómo", sino también por el "quién".

Según la CRC (2024), los usuarios son de todo tipo: desde "el rechazante", que apenas usa tecnología, hasta "el devoto", que no puede vivir sin sus redes sociales. Cada perfil tiene sus propias expectativas, y es ahí donde las empresas deben adaptarse, ofreciendo una experiencia que conecte con cada tipo de cliente de manera única.

Personalizar el servicio puede hacer toda la diferencia Henao (2019) lo explica perfectamente en su modelo SERVQUAL la empatía, esa habilidad de ajustarse a las necesidades de cada cliente, es clave para ofrecer un servicio que realmente conecte. Y no se trata solo de atender, sino de entender, de hacer sentir al cliente que su experiencia importa. Por otro lado, manejar quejas y reclamos no es un simple trámite. Según la CRC (2023), más de la mitad de los usuarios tuvieron que presentar una PQR en los últimos seis meses. Más del 50% esto muestra que no basta con escuchar. las empresas necesitan procesos que sean rápidos, efectivos y, sobre todo, que demuestren compromiso con resolver los problemas de sus clientes.

Según Henao (2019) cuando un cliente no está contento, tiene dos opciones. Puede quejarse y buscar que alguien lo escuche, o simplemente pasar la página y seguir adelante. las empresas con esto deben aprender y estar en la capacidad de gestionar las quejas con inteligencia, de manera eficaz, porque tienen la oportunidad perfecta para mejorar y transformar las inconformidades por oportunidades demostrando la preocupación hacia sus clientes, siendo esto puede ser un factor decisivo en la calidad del servicio. La percepción de calidad no es algo que se quede igual siempre. Según la CRC (2024), está en constante evolución. Los usuarios han cambiado sus hábitos con el tiempo, usando más la televisión abierta y la radio. Esto no solo afecta cómo consumen información, sino también cómo interactúan con las empresas y sus estrategias de servicio al cliente.

7.1.2. Problemas, causas y consecuencias para las empresas de telecomunicaciones

Con el objetivo de identificar los principales problemas y quejas de los usuarios de servicios de telecomunicaciones, se realizó una exhaustiva revisión de documentos oficiales y reportes sectoriales. Esta investigación, basada en datos de la Superintendencia de Industria y Comercio y la Comisión de Regulación de Comunicaciones con informes de los periodos 2022 y 2023, datos y reportes semestrales, de un reporte denominado “medición de percepción de la calidad en los servicios de telecomunicaciones en Colombia”. permitió construir una tabla detallada que relaciona las problemáticas identificadas con sus causas y las consecuencias tanto para los clientes como para las empresas del sector.

Tabla 5
Principales problemas y quejas de los usuarios empresas de telecomunicaciones

Problema/Queja	Descripción	Causas	Consecuencias para Usuarios	Consecuencias para Empresas
No disponibilidad del servicio	Interrupción total o parcial del servicio contratado	Fallas en la infraestructura Mantenimientos no programados Obsolescencia de equipos Desastres naturales o imprevistos	Imposibilidad de comunicarse Pérdida de productividad Frustración Pérdidas económicas	Aumento de quejas Deterioro de imagen Sanciones regulatorias Pérdida de clientes
Errores en facturación o cobros injustificados	Discrepancias entre el servicio y los montos facturados	Sistemas desactualizados Falta de transparencia Cargos no autorizados	Desconfianza Estrés financiero Tiempo invertido en resolver	Costos de atención Posibles multas Daño reputacional

Problema/Queja	Descripción	Causas	Consecuencias para Usuarios	Consecuencias para Empresas
				Pérdida de ingresos
Intermitencia del servicio	Conexiones inestables o interrupciones frecuentes	Congestión en la red	Dificultad para actividades en línea	Incremento de soporte técnico
		Interferencias	Frustración	Inversión en mejoras
		Problemas de configuración	Pérdida de datos	Riesgo de migración de clientes
Velocidad de internet inferior a la contratada	Servicio de internet no alcanza la velocidad prometida	Sobreventa de capacidad	Navegación deficiente	Incumplimiento de promesas
		Limitaciones geográficas	Imposibilidad de usar servicios	Sanciones regulatorias
		Problemas de configuración	Sensación de pagar por algo que no se recibe	Necesidad de mejorar la red
		Falta de inversión		Pérdida de competitividad
Atención al cliente deficiente	Mala experiencia con los canales de atención	Personal insuficiente	Frustración	Pérdida de lealtad
		Sistemas automatizados ineficientes	Problemas no resueltos	Costos operativos
		Falta de empoderamiento	Sensación de no ser valorado	Daño reputacional
				Mala publicidad viral
Problemas con la portabilidad	Dificultades o demoras al	Falta de coordinación	Interrupción temporal	Sanciones regulatorias

Problema/Queja	Descripción	Causas	Consecuencias para Usuarios	Consecuencias para Empresas
numérica	cambiar de operador	Errores en los sistemas Incumplimiento de plazos	Molestias adicionales Pérdida de comunicaciones	Pérdida de clientes Costos adicionales por casos problemáticos
Cargos por terminación anticipada de contrato	Cobros elevados por dar de baja el servicio antes del plazo	Cláusulas abusivas Falta de claridad Políticas agresivas	Sensación de estar atrapado Carga financiera Imposibilidad de cambiar de proveedor	Retención artificial Posibles demandas Mala publicidad
Fallas en el servicio de roaming	Problemas al usar el servicio móvil fuera del país	Acuerdos deficientes entre operadores Configuraciones incorrectas Falta de claridad en tarifas	Incomunicación en viajes Facturas inesperadas Estrés en viajes	Pérdida de ingresos Costos de atención Necesidad de mejorar acuerdos internacionales
Problemas de cobertura en zonas específicas	Señal débil o inexistente en ciertas áreas geográficas	Falta de infraestructura en zonas rurales Obstáculos naturales o artificiales	Imposibilidad de usar el servicio en ciertas áreas Sensación de pagar por algo incompleto	Necesidad de expansión de red Pérdida de clientes Desventaja competitiva
Activación de servicios no	Suscripción sin consentimiento	Prácticas comerciales	Cargos inesperados	Sanciones por prácticas desleales

Problema/Queja	Descripción	Causas	Consecuencias para Usuarios	Consecuencias para Empresas
solicitados	a servicios adicionales	engañosas		
		Errores en activación	Desconfianza	Aumento de quejas
		Falta de claridad	Tiempo invertido en cancelación de servicios	Daño reputacional
Problemas con equipos proporcionados	Mal funcionamiento de equipos entregados por la empresa	Equipos obsoletos	Degradación del servicio	Costos de soporte
		Falta de mantenimiento	Solicitud de reemplazos	Insatisfacción del cliente
		Configuraciones incorrectas	Frustración por interrupciones	Necesidad de invertir en mejores equipos
Dificultades para dar de baja el servicio	Obstáculos en el proceso de cancelación	Procesos internos ineficientes	Frustración	Retención artificial
		Estrategias agresivas de retención	Continuidad de cobros no deseados	Daño reputacional
		Falta de canales	Sensación de estar atrapado	Posibles acciones legales o regulatorias
Falta de transparencia en las condiciones del servicio	Información poco clara sobre términos y condiciones	- Contratos complejos	- Decisiones basadas en información incompleta	- Disputas y reclamaciones
		- Cambios en condiciones sin notificación	- Sorpresas durante el contrato	- Sanciones por incumplimiento de normativas

Problema/Queja	Descripción	Causas	Consecuencias para Usuarios	Consecuencias para Empresas
		- Falta de capacitación		- Pérdida de credibilidad
Problemas de privacidad y seguridad de datos	Preocupaciones sobre el manejo de datos personales	Políticas de privacidad deficientes Vulnerabilidades en sistemas Uso indebido de datos	Riesgo de robo de identidad Pérdida de confianza Exposición de información personal	Sanciones por incumplimiento Costos por brechas de seguridad Daño severo a la reputación

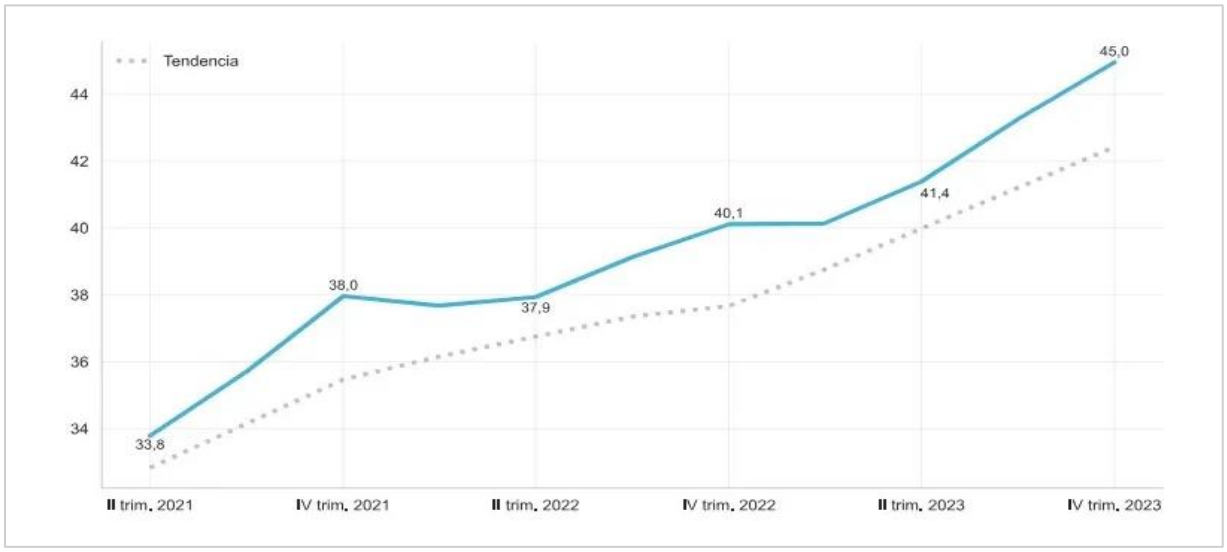
Fuente: información recopiada de “Protección del Consumidor” Superintendencia Industria y Comercio (2022), Data Flash 2023-023 - Quejas de Servicios de Telecomunicaciones CRC (2023), medición de percepción de calidad de los servicios de telecomunicaciones 2022-2023 CRC (2022-2023).

7.1.3. Oportunidades para las empresas de telecomunicaciones en Colombia

Al analizar el sector de las comunicaciones en Colombia se puede apreciar un crecimiento. Según Zaga (2023) Dice que el mercado para finales del 2023 incremento entre el 3.2% y 3.9%. Esa cifra disminuyo teniendo en cuenta el valor porcentual alcanzado en el año anterior. Esto fue generado por factores tales como; la moderación del teletrabajo, educación virtual, comercio electrónico y entretenimiento en línea. Algunos análisis económicos proyectan un crecimiento a nivel nacional del 2% para el 2023, siendo un factor determinante en el comportamiento del sector. Así mismo la transformación digital contribuye al desarrollo sectorial. El MINTIC (2024) dictamino metas dentro del Plan nacional de conectividad digital, donde tiene planeado conectar al 85% del territorio nacional con el fin de beneficiar a 13 millones de personas reflejando compromiso gubernamental por medio de una expansión de

infraestructura digital reduciendo brechas tecnológicas. Este plan ampliara la cobertura en servicios de internet fijo y móvil en zonas rurales de menor acceso y lugares apartados del territorio.

Figura 1
Tendencia del mercado móvil en los últimos años



Fuente: gráfico recuperado de Gaitán (2024) tendencias y perspectivas para el sector de las telecomunicaciones en Colombia 2024.

Por su parte, la evolución del mercado móvil documentada por Gaitán (2024) registra al término del cuarto trimestre de 2023, 45.0 millones de accesos a internet móvil. El incremento alcanzó 4.9 millones respecto al año anterior. El crecimiento fortalece el dinamismo del sector y la demanda de servicios de conectividad. Los datos del último boletín trimestral de las MINTIC (2024) registran 8.91 millones de accesos fijos a Internet, presentando 2,300 menos accesos del periodo anterior. El número de accesos fijos por cada 100 habitantes se ubicó en 17 a diciembre del año pasado. En cuanto a la implementación de tecnología 5G en Colombia impulsa las oportunidades del sector. Al respecto, la Nota Económica (2024) enfatiza en el potencial que esta tecnología para mejorar tanto la cobertura como la velocidad de comunicación. El MINTIC (2024) confirma inversiones por 28 billones de pesos en los próximos diez años mediante la

subasta del espectro 5G, conectando 1,191 instituciones educativas donde los operadores desplegarán estaciones base 5G en ciudades y municipios, beneficiando a 73,000 estudiantes.

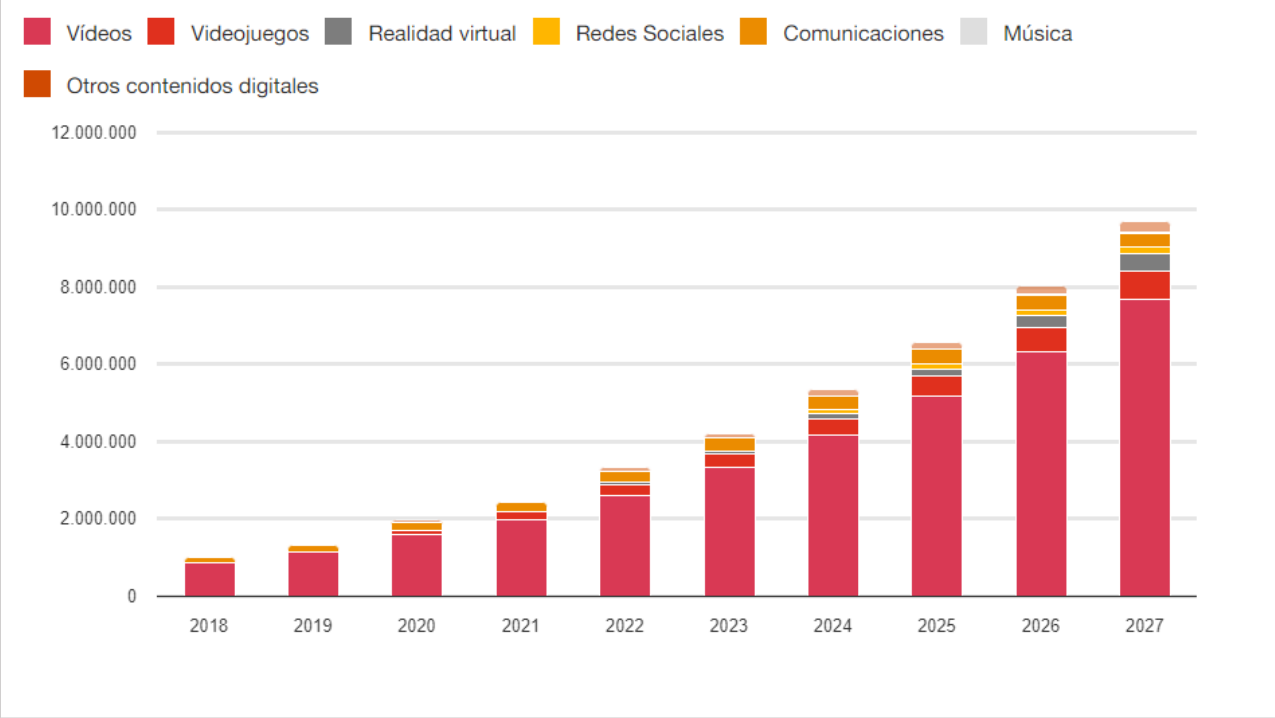
El desarrollo de infraestructura genera oportunidades sustanciales. Zaga (2023) verifica la disminución entre precios locales e internacionales. La penetración de servicios de internet móvil aumentó. La inversión pública en tecnología 5G y proyectos rurales impulsará el desarrollo en áreas desatendidas. El despliegue de redes satelitales LEO democratizará el acceso a internet de alta velocidad, destacando a Starlink y OneWeb. Asimismo, el autor menciona que la competencia en Colombia es compleja, ya que el control del 94% del mercado está dividido en los siguientes operadores. Claro mantiene el 65% de participación, seguido por Tigo con 23% y Movistar con 6%. Virgin y WOM alcanzaron 3% y 1% respectivamente, dominando segmentos jóvenes y digitales. El MINTIC (2024) confirma el liderazgo de Claro con 23.7 millones de accesos móviles, Movistar 8.8 millones, TIGO 7.9 millones y WOM 3.3 millones.

En cuanto a la transformación digital empresarial esta fortalece el sector. Gaitán (2024) menciona que esta resalta las redes definidas por software SDN y SDWAN optimizando la conectividad empresarial. Por lo que, las tecnologías aumentan la flexibilidad y eficiencia en redes corporativas, ampliando el potencial para proveedores. Las empresas expanden centros de datos e infraestructuras, implementando conectividad de ultra alta capacidad mediante redes ópticas de 400 gigas. Por otro lado, el desarrollo de centros de redes de alta capacidad multiplica oportunidades sectoriales, el autor menciona que el aumento en redes de ultra alta capacidad sobre despliegues ópticos de 400 gigas, respondiendo al incremento en servicios de datos. La velocidad promedio creció de 50Mbps a 161.6Mbps. La fibra óptica avanzó 3.7% frente al primer trimestre de 2023, mientras el cable coaxial mantiene 5 millones de accesos (-0.6%), seguido por fibra con 3 millones.

La Nota Económica (2024) certifica el liderazgo de Superior Essex Communications en iniciativas verdes, reduciendo 4 mil toneladas de residuos anuales durante cinco años. La empresa logró certificación Cero Residuos, pionera en aportar puntos LEED, verificando 50 productos sostenibles aportando a la sostenibilidad fortaleciendo el desarrollo sectorial. El sector telecomunicaciones colombiano tiene oportunidades respaldadas por políticas gubernamentales, avances tecnológicos, demanda digital creciente que van desde la integración público, privada y tecnologías 5G fortalecen el futuro sectorial.

En cuanto a las oportunidades del mercado de acuerdo con el comportamiento de la demanda la firma de investigaciones PWC (2024) expone en su estudio "perspectivas del panorama global de las telecomunicaciones 2023-2027, donde aborda los siguientes incisos.

Figura 2
Consumo mundial de internet móvil (datos) por categoría



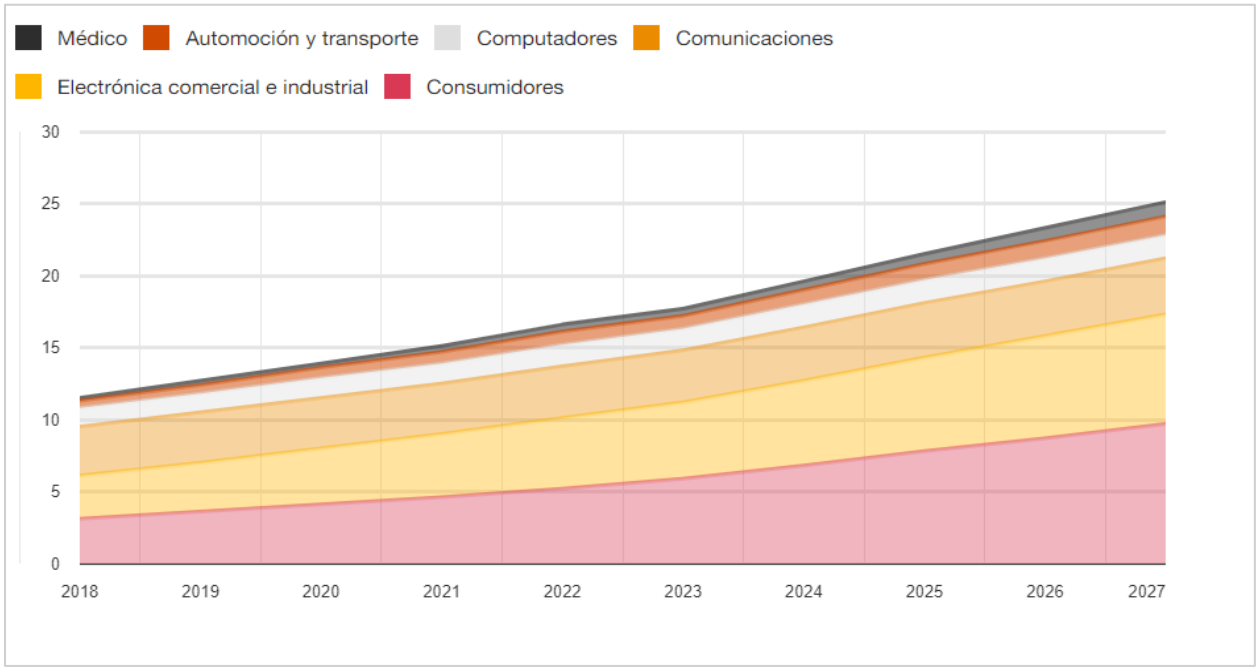
Fuente: Perspectivas del Panorama Global de Telecomunicaciones 2023-2027, PwC.

Según el estudio, el consumo de datos va en crecimiento. Se proyecta alcanzar a 9.7

millones de petabytes en 2027, donde 7.7 millones son solo de video digital. El tráfico se está moviendo hacia patrones de consumo. Además, las comunicaciones tradicionales crecieron un 104% entre 2018-2022, todo por la pandemia y el teletrabajo. Los videojuegos están siendo tendencia, con un crecimiento anual del 21% entre 2022-2027. Es notorio el cambio a preferir experiencias online y cloud gaming. La realidad virtual aumentada en sincronía con el metaverso va a crecer un 43% anual en tráfico de datos. Para 2027, los ingresos por internet van a ser de $921.600 millones, subiendo un 4% cada año. El consumo móvil destacara por mucho. Mientras América del Norte solo mueve un 6% del tráfico total, Asia ya tiene un 30%. Se aprecia que hay diferencias grandes entre regiones en infraestructura y adopción tecnológica (PCW, 2024)..

Figura 3

Número de dispositivos en el internet de las cosas por área en el mundo (cifras en miles de millones)



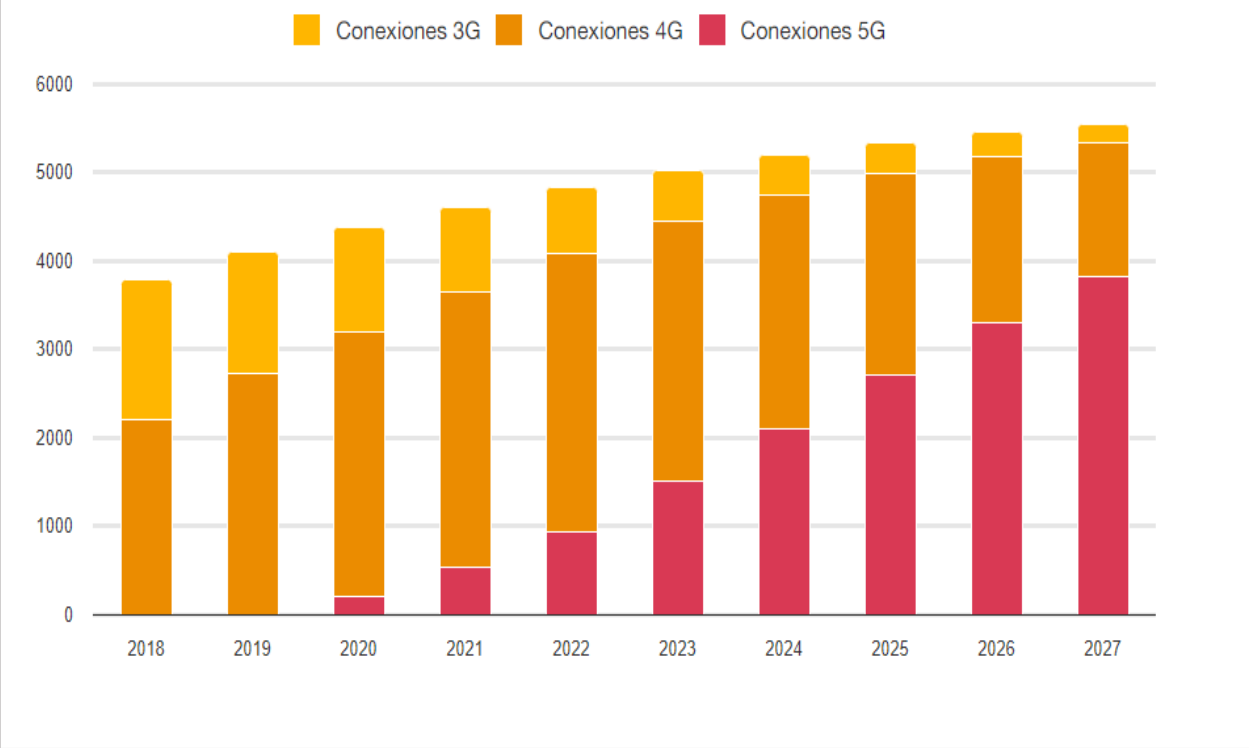
Fuente: Perspectivas del Panorama Global de Telecomunicaciones 2023-2027, PwC.

Segun el reporte los dispositivos IoT siguen creciendo sin parar y se espera que pasen de 16400 millones en 2022 a 25100 millones para 2027, lo que significa que habria como 3

dispositivos por cada persona en el mundo. Los consumidores son los que mas compran y se calcula que van a tener unos 10000 millones de dispositivos en 2027, sobre todo porque la gente quiere tener casas inteligentes con luces automaticas seguridad y entretenimiento todo conectado con IFTTT. El area que mas rapido esta creciendo es la medicina donde los dispositivos se van a duplicar en 4 años con un aumento del 16.7% cada año principalmente por las consultas online y aparatos que miden los signos vitales a distancia. Los negocios y las fabricas tambien siguen comprando mas dispositivos IoT y los autos y el transporte cada vez los usan mas. Las empresas estan pidiendo mas estos sistemas pero necesitan redes que funcionen bien y se puedan hacer mas grandes. Todo esto esta haciendo que las compañias de telefonia y tecnologia trabajen juntas para crear sistemas que funcionen bien juntos y soluciones especiales para cada tipo de industria (PCW, 2024).

Figura 4

Despliegue e inversión en infraestructuras de telecomunicaciones por categoría en el mundo (Cifras en millones)

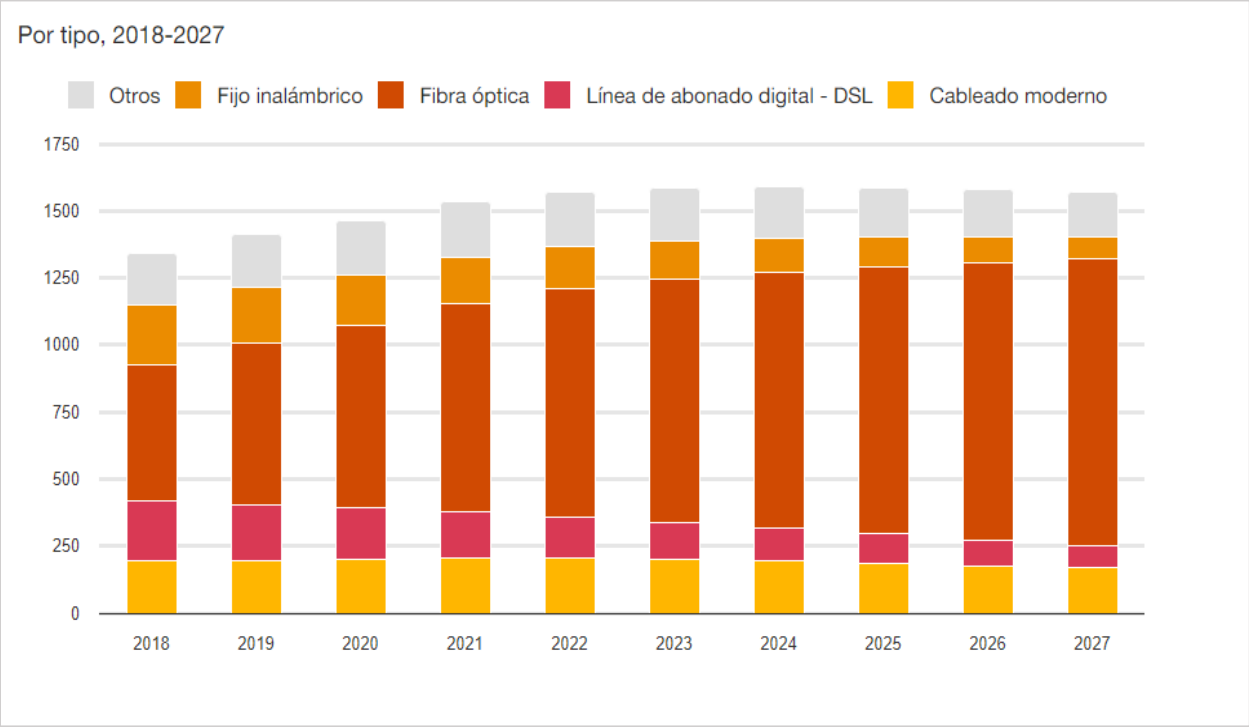


Fuente: Perspectivas del Panorama Global de Telecomunicaciones 2023-2027, PwC.

La figura muestra las conexiones moviles estan cambiando rapidamente al 5G. A principios de 2023 ya habia 200 compañias que tenian redes 5G funcionando y se espera que sigan aumentando. Los expertos dicen que para 2025 mas de la mitad de los celulares van a usar 5G y que en 2027 seran como 2 de cada 3 conexiones. Cuando terminen de poner toda la infraestructura necesaria van a haber mas de 3800 millones de conexiones 5G en todo el mundo para 2027. Las empresas invirtieron muchisimo dinero en esto, llegando a 319100 millones de dolares en 2022 que fue 4.2% mas que el año anterior. El 4G todavia se usa bastante mientras la gente cambia a 5G pero el 3G cada vez se usa menos. Las compañias mas grandes como T-Mobile US Rain Singtel Vodafone STC y Orange ya tienen sus propias redes 5G mientras que otras estan haciendo redes que pueden usar varios proveedores.

Figura 5

Número de hogares con banda ancha por categoría en el mundo (cifras en miles de millones)



Fuente: Perspectivas del Panorama Global de Telecomunicaciones 2023-2027, PwC.

Te presento una versión más natural del texto sobre banda ancha:

La banda ancha fija esta cambiando mucho en su tecnologia. La fibra optica sigue creciendo aunque todavia tiene para expandirse bastante mas. El cable comun y el DSL siguen teniendo muchos usuarios pero poco a poco la gente se esta pasando a cosas mejores. El internet fijo que va por aire esta ganando mas usuarios sobre todo en lugares donde es dificil poner cables. Hay otros tipos de conexiones que sirven para casos especiales segun lo que necesite cada quien. Se piensa invertir en banda ancha fija hasta 2027 pero desde 2026 se va a gastar mas plata en las redes moviles. Las empresas quieren hacer las cosas eficientes gastar menos y ganar mas plata mientras buscan trabajar juntas y compartir recursos.

7.2. Resultados cuestionario

El análisis que se expone a continuación se centra en los resultados de la encuesta completa sobre los servicios de telecomunicaciones abarcando varios aspectos del mercado actual en la ciudad de Popayán se investigaron varios servicios como telefono fijo celulares tv por cable o satelite e internet. La encuesta tambien pregunto cuanto tiempo llevaban las personas usando sus servicios actuales lo que nos ayuda a ver que tan fieles son los clientes a sus empresas se vio como esta repartido el mercado entre las diferentes empresas y que piensan los usuarios de ellas mirando cosas como que tal es el servicio al cliente la participacion si les parece bien lo que ofrecen si tienen problemas tecnicos y que tan buenos son los servicios a la final tambien se estudio si la gente esta pensando en cambiarse de empresa e informacion general de las empresas.

Tabla 6
Ficha técnica del cuestionario

Aspecto	Descripción
Universo/población	281,318 usuarios activos de servicios de telecomunicaciones en la ciudad de Popayán
Ámbito geográfico	Ciudad de Popayán
Tamaño muestral	384 encuestas
Error muestral	± 5%
Nivel de confianza	95% (z=1.96)
Tipo de muestreo	Probabilístico para población infinita
Probabilidad éxito/fracaso	P=50%, q=50%
Metodología	Cuantitativa
Técnica de recolección	Cuestionario estructurado
Enfoque de investigación	Mixto (cualitativo y cuantitativo)
Tipo de investigación	Descriptiva
Número de preguntas	15
Tipo de preguntas	De única respuesta y de selección múltiple

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7
Frecuencia de respuestas servicios de telecomunicación

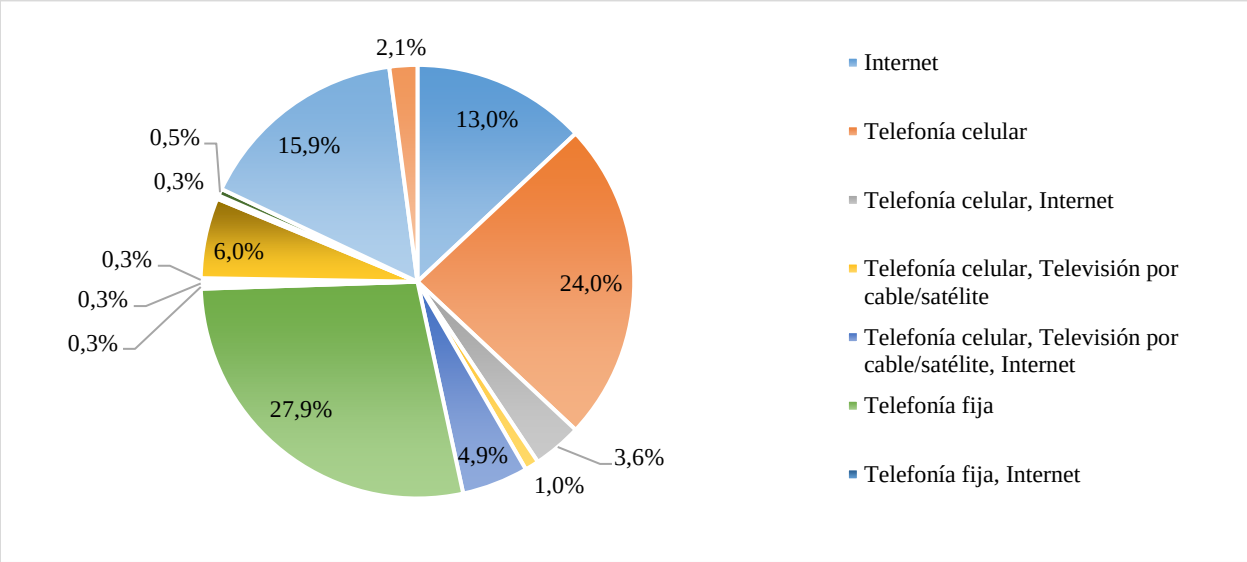
1. ¿Qué tipo de servicios de telecomunicaciones utiliza actualmente? (Marque todos los que aplique)		
Respuestas	**Valores absolutos**	**Relativo**
Internet	50	13.0%
Telefonía celular	92	24.0%
Telefonía celular, Internet	14	3.6%
Telefonía celular, Televisión por cable/satélite	4	1.0%

1. ¿Qué tipo de servicios de telecomunicaciones utiliza actualmente? (Marque todos los que aplique)		
Telefonía celular, Televisión por cable/satélite, Internet	19	4.9%
Telefonía fija	107	27.9%
Telefonía fija, Internet	1	0.3%
Telefonía fija, Telefonía celular	1	0.3%
Telefonía fija, Telefonía celular, Internet	1	0.3%
Telefonía fija, Telefonía celular, Televisión por cable/satélite, Internet	23	6.0%
Telefonía fija, Televisión por cable/satélite	1	0.3%
Telefonía fija, Televisión por cable/satélite, Internet	2	0.5%
Televisión por cable/satélite	61	15.9%
Televisión por cable/satélite, Internet	8	2.1%
Total, general	**384**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia

Figura 6

¿Qué tipo de servicios de telecomunicaciones utiliza actualmente? (Marque todos los que aplique)



Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, según los datos presentados, la opción de compra del paquete completo de servicios es minoritaria. En términos de uso, la preferencia metropolitana es el siguiente: telefonía – 27.9%, telefonía móvil – 24%, televisión por cable/satélite – 15.9%, internet separado

– 13%. Por lo tanto, las combinaciones de servicios son más del 30% habituales, aunque menos comunes. En otras palabras, el paquete completo – telefonía fija, telefonía móvil, y televisión e internet – solo lo tienen el 6% de los usuarios. En la mayoría de los casos, la gente prefiere servicios únicos, lo que prueba el liderazgo de la telefonía fija en el mercado local, seguida por la telefonía móvil y la televisión, mientras que los servicios empaquetados son muy raramente utilizados, pero siguen siendo explotables comercialmente.

Tabla 8

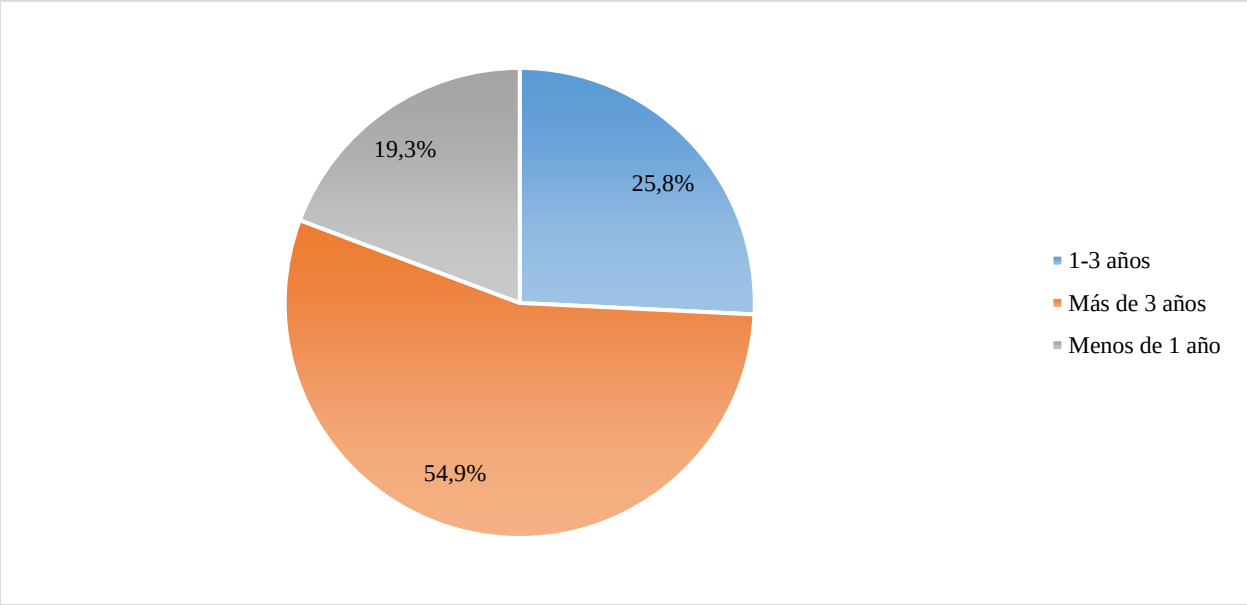
Frecuencia tiempo de uso de los servicios de telecomunicaciones

2. ¿Cuánto tiempo lleva usando los servicios de telecomunicaciones en su hogar o negocio?		
Respuestas	**Valores absolutos**	**Relativo**
1-3 años	99	25.8%
Más de 3 años	211	54.9%
Menos de 1 año	74	19.3%
Total, general	**384**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia.

Figura 7

¿Cuánto tiempo lleva usando los servicios de telecomunicaciones en su hogar o negocio?



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los usuarios demuestra lealtad a largo plazo, con un 54.9% utilizando los servicios por más de 3 años. Un cuarto de los encuestados (25.8%) tiene entre 1-3 años de antigüedad, mientras que solo el 19.3% son usuarios relativamente nuevos con menos de un año de servicio. Los resultados exponen la base de clientes consolidada con alta permanencia, demostrando lealtad significativa hacia los proveedores actuales, la estabilidad propone satisfacción básica con los servicios recibidos, aunque no necesariamente indica satisfacción plena.

Tabla 9
Frecuencia proveedor principal de servicios

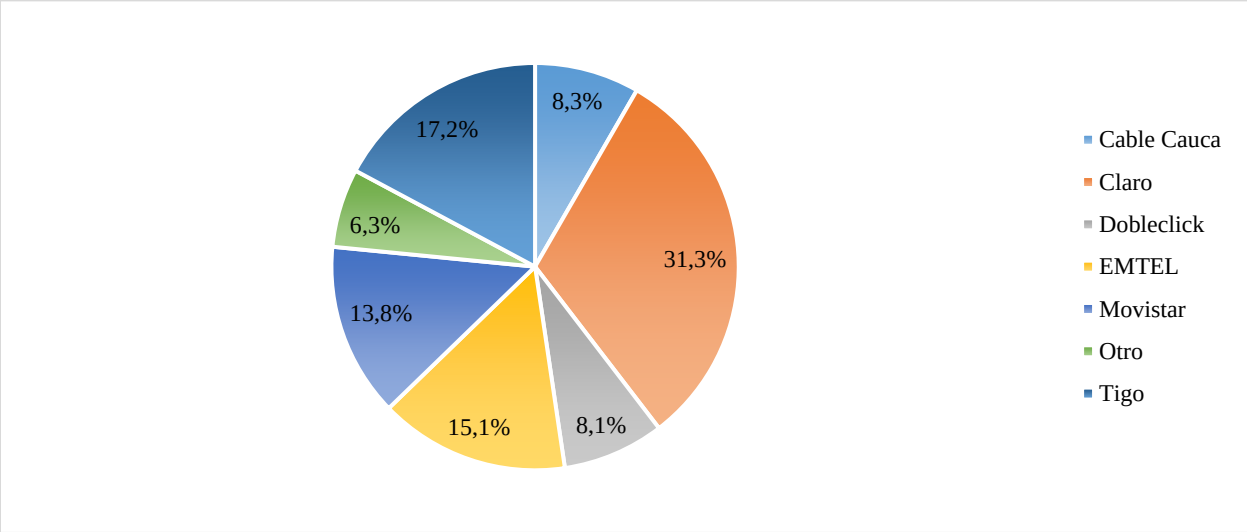
3. ¿Cuál es su proveedor principal de servicios de telecomunicaciones?		
Respuestas	**Valores absolutos**	**Relativo**
Cable Cauca	32	8.3%
Claro	120	31.3%
Dobleclick	31	8.1%

EMTEL	58	15.1%
Movistar	53	13.8%
Otro	24	6.3%
Tigo	66	17.2%
Total, general	**384**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia.

Figura 8

¿Cuál es su proveedor principal de servicios de telecomunicaciones?



Fuente: elaboración propia.

Claro domina el mercado en la ciudad con un 31.3% de participación. Le siguen Tigo con 17.2%, EMTEL con 15.1%, y Movistar con 13.8%. Cable Cauca y Dobleclick mantienen una participación similar (8.3% y 8.1% respectivamente), mientras que otros proveedores representan

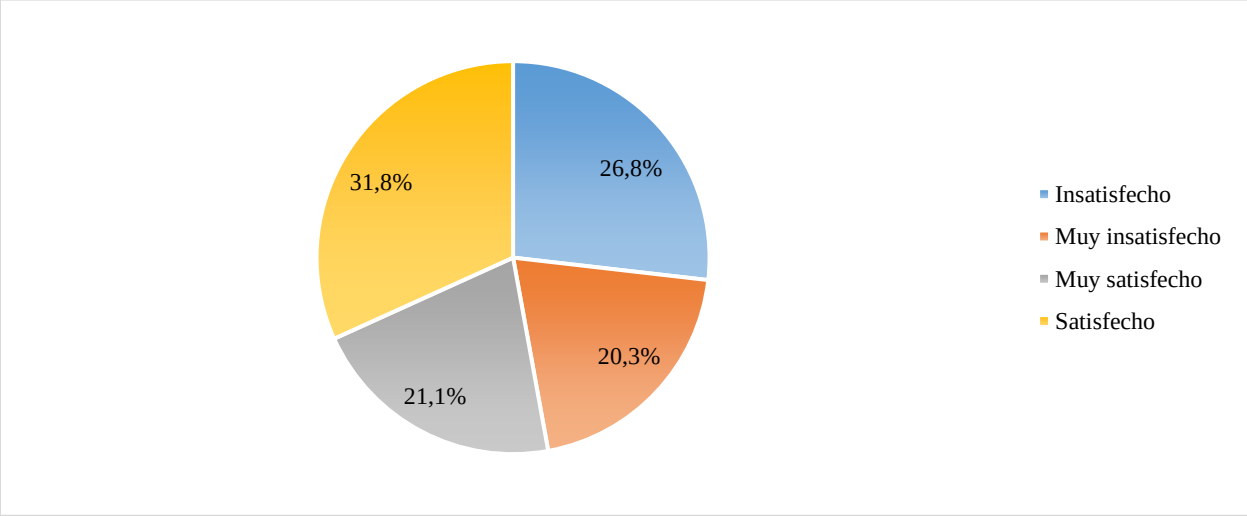
el 6.3% del mercado. El mercado de telecomunicaciones en Popayán presenta tiene una estructura oligopólica liderada por operadores nacionales, mientras los proveedores locales mantienen presencia moderada esto transforma las dinámicas competitivas donde coexisten grandes operadores con empresas regionales.

Tabla 10
Frecuencia satisfacción con los servicios recibidos

4. ¿Cómo calificaría su satisfacción general con los servicios de telecomunicaciones que recibe?		
Respuestas	**Valores absolutos**	**Relativo**
Insatisfecho	103	26.8%
Muy insatisfecho	78	20.3%
Muy satisfecho	81	21.1%
Satisfecho	122	31.8%
Total, general	**384**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia.

Figura 9
¿Cómo calificaría su satisfacción general con los servicios de telecomunicaciones que recibe?



Fuente: elaboración propia.

Los niveles de satisfacción se dividen 31.8% de los encuestados dice estar satisfecho y

21.1 % muy satisfecho. En general, representa un 52.9% de unidades. Sin embargo, hay 47.1% de insatisfechos, 26.8 % de insatisfechos y 20.3 % de muy insatisfactorios. Los resultados indican fuertemente la evidencia de la existencia de la polarización de la satisfacción de la demanda. Envuelven el mercado sobre dos polos de consumidores satisfechos y no satisfechos. Para ser más específico, la conclusión presupone la existencia de brechas de rendimiento. La polarización de la marca se realiza de calidad. La identificación no solo de la perceptibilidad del rendimiento, sino también de las deficiencias, gestión de la consistencia de la calidad ofrecida.

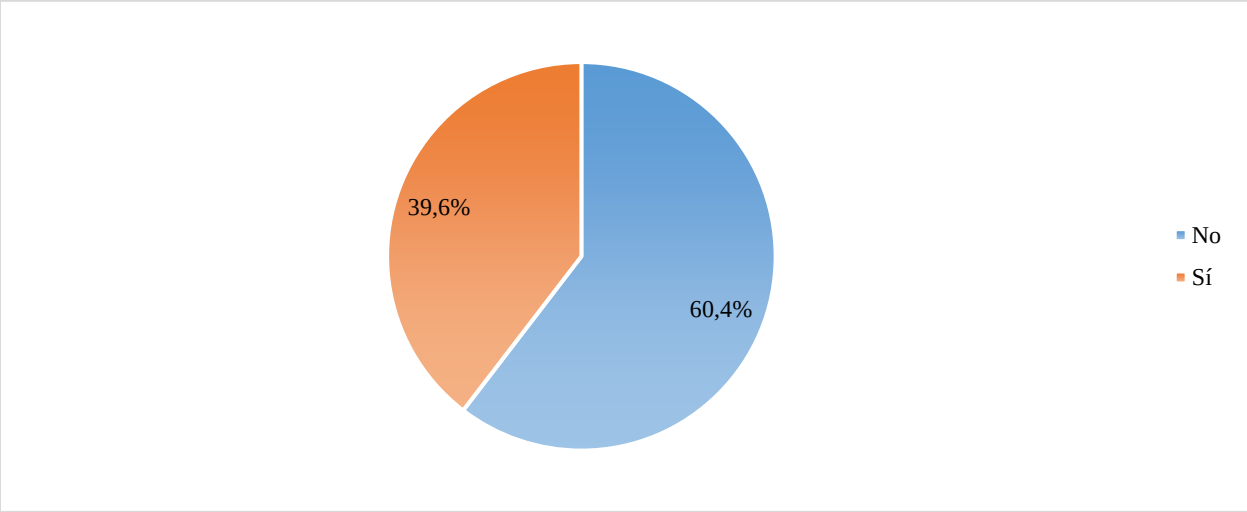
Tabla 11
Frecuencia canal de comunicación

5. ¿Ha tenido contacto con el área comercial o de atención al cliente de su proveedor en los últimos 6 meses?		
Respuestas	**Valores absolutos**	**Relativo**
No	232	60.4%
Sí	152	39.6%
Total, general	**384**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia.

Figura 10
¿Ha tenido contacto con el área comercial o de atención al cliente de su proveedor en los

últimos 6 meses?



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los usuarios (60.4%) no ha tenido necesidad de contactar al área comercial o de atención al cliente en los últimos 6 meses, mientras que un 39.6% sí lo ha hecho. La pregunta expone que existe baja interacción entre usuarios y áreas de atención comercial, sugiriendo dos interpretaciones fundamentales, primero el funcionamiento adecuado del servicio o falta de canales efectivos de comunicación, la realidad impacta directamente las oportunidades de fidelización y retroalimentación.

Tabla 12

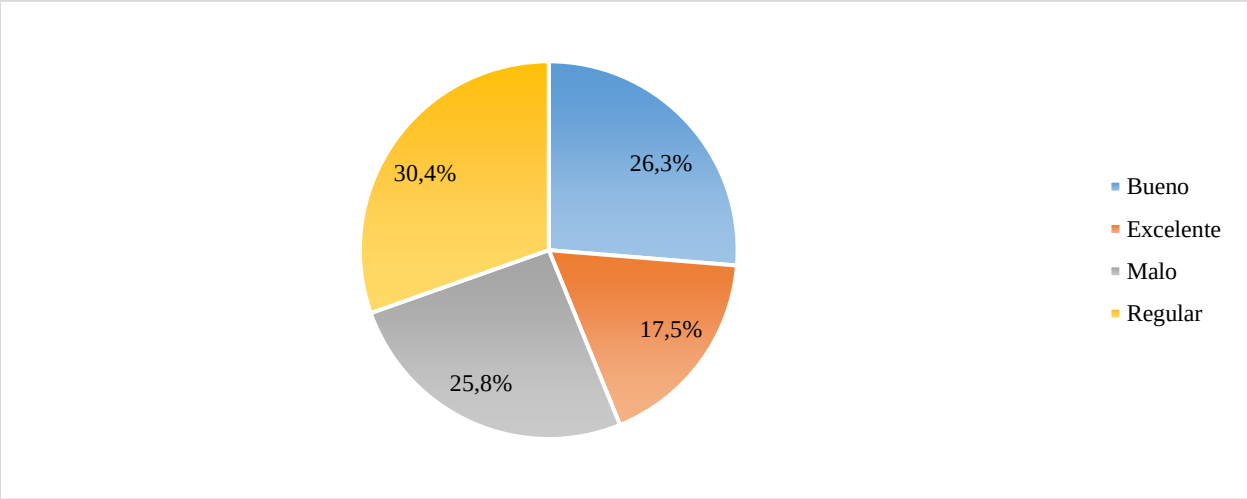
Frecuencia calificación del servicio (continuidad pregunta 5.1)

5.1. (Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo calificaría el servicio recibido?)		
Respuestas	**Valores absolutos**	**Relativo**
Bueno	96	26.3%
Excelente	64	17.5%
Malo	94	25.8%
Regular	111	30.4%
Total, general	**365**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia.

Figura 11

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo calificaría el servicio recibido?



Fuente: elaboración propia.

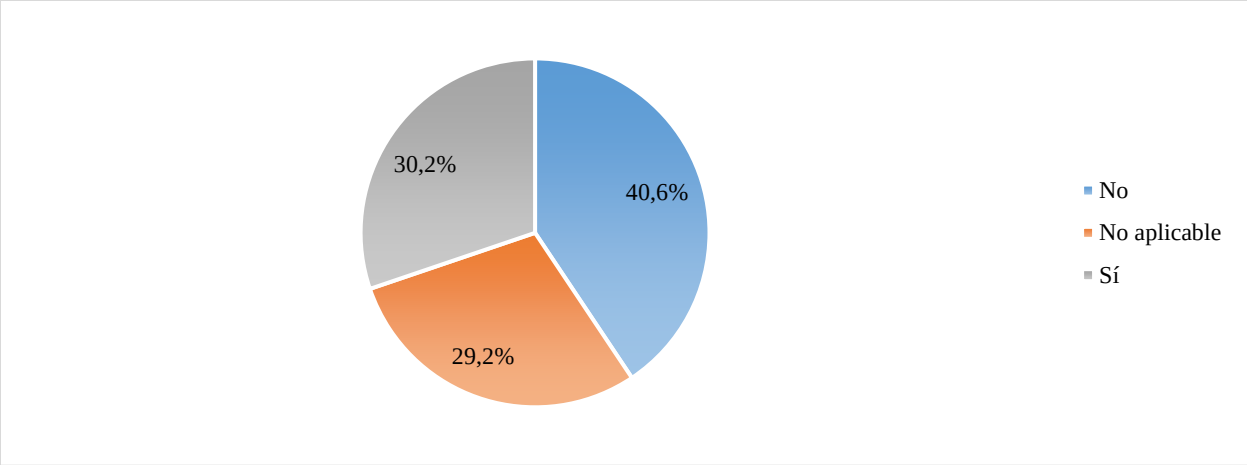
De aquellos que utilizaron el servicio de atención al cliente, el 43.8% lo califica positivamente (26.3% bueno y 17.5% excelente), mientras que el 56.2% lo evalúa negativamente (30.4% regular y 25.8% malo). Los resultados ponen en evidencia las deficiencias características en la experiencia de atención, manifestando oportunidades de mejora en protocolos y capacidades del servicio por lo que la distribución heterogénea de calificaciones señala inconsistencias en los estándares de atención.

Tabla 13
Frecuencia ofertas y promociones recibidas

6. ¿Ha recibido ofertas o promociones de su proveedor en los últimos 6 meses y le parecieron claras?		
Respuestas	**Valores absolutos**	**Relativo**
No	156	40.6%
No aplicable	112	29.2%
Sí	116	30.2%
Total, general	**384**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia.

Figura 12
¿Ha recibido ofertas o promociones de su proveedor en los últimos 6 meses y le parecieron claras?



Fuente: elaboración propia

El 40.6% de usuarios no ha recibido ofertas en los últimos 6 meses, mientras que el 30.2% sí las ha recibido y las encontró claras. Un 29.2% indica que no es aplicable en su caso. Tras evidenciar los resultados de esta pregunta se aprecia que existen debilidades en las estrategias de comunicación comercial proactiva puesto que los resultados exponen la limitada efectividad en difusión de ofertas señala brechas en canales promocionales y estrategias de marketing directo.

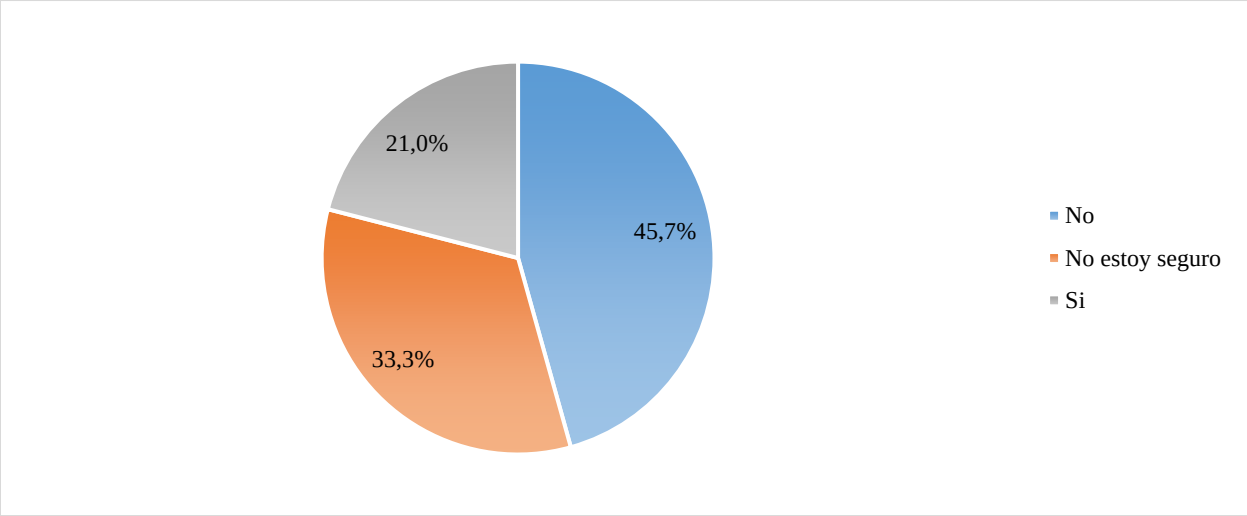
Tabla 14
Frecuencia relación precio calidad del servicio

7. ¿Considera que el precio que paga por los servicios es justo en relación con la calidad recibida?		
Respuestas	**Valores absolutos**	**Relativo**
No	174	45.7%
No estoy seguro	127	33.3%
Si	80	21.0%

Total, general	**381**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia.

Figura 13
¿Considera que el precio que paga por los servicios es justo en relación con la calidad recibida?



Fuente: elaboración propia.

La percepción del valor es mayormente negativa, con un 45.7% considerando que el precio no es justo en relación con la calidad recibida. Solo el 21% considera justo el precio, mientras que un tercio (33.3%) no está seguro. Esto expone que la relación calidad precio es desfavorable en la relación valor-precio, ya que los resultados han manifestado desalineación entre expectativas del cliente y propuesta de valor ofrecida.

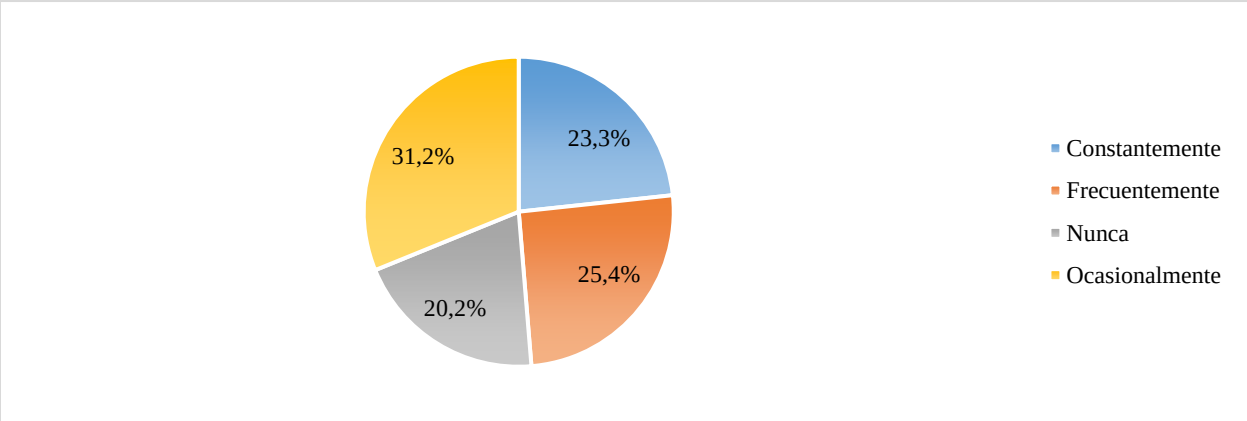
Tabla 15
Frecuencia interrupciones o problemas con los servicios

8. ¿Con qué frecuencia experimenta interrupciones o problemas técnicos en los servicios de telecomunicaciones?		
Respuestas	**Valores absolutos**	**Relativo**
Constantemente	89	23.3%
Frecuentemente	97	25.4%
Nunca	77	20.2%

Ocasionalmente	119	31.2%
Total, general	**382**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia.

Figura 14
¿Con qué frecuencia experimenta interrupciones o problemas técnicos en los servicios de telecomunicaciones?



Fuente: elaboración propia.

Los problemas técnicos son frecuentes, con un 48.7% experimentando interrupciones constantes o frecuentes (23.3% constantemente y 25.4% frecuentemente). El 31.2% reporta problemas ocasionales, mientras que solo el 20.2% indica no tener nunca problemas. Con estos resultados se aprecia que la calidad del servicio tiene problemas recurrentes en continuidad del servicio, impactando directamente la experiencia del usuario y la percepción de valor.

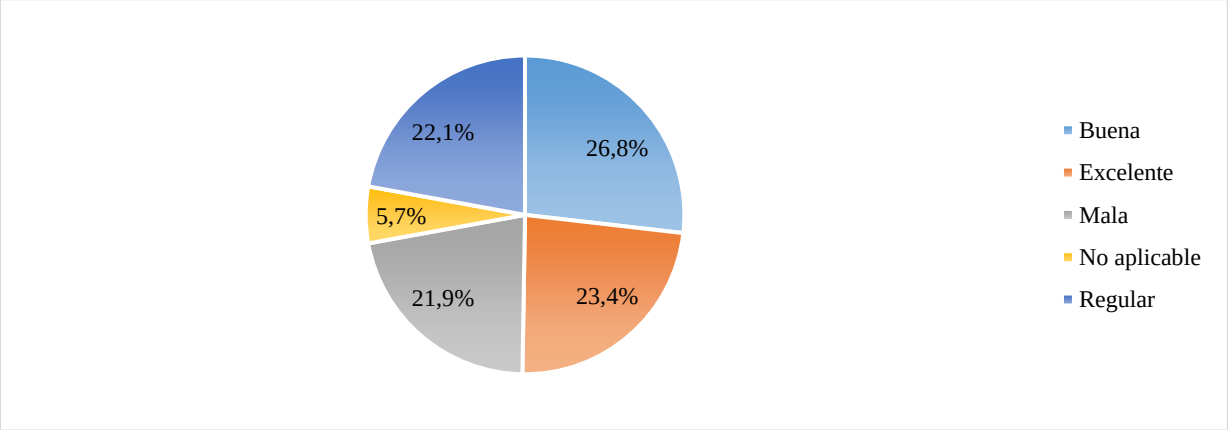
Tabla 16
Frecuencia calificación servicio de internet

9. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio de internet (velocidad y estabilidad) y televisión (señal y variedad de canales)?		
Respuestas	**Valores absolutos**	**Relativo**
Buena	103	26.8%
Excelente	90	23.4%
Mala	84	21.9%

No aplicable	22	5.7%
Regular	85	22.1%
Total, general	**384**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia.

Figura 15
¿Cómo calificaría la calidad del servicio de internet (velocidad y estabilidad) y televisión (señal y variedad de canales)?



Fuente: elaboración propia.

Según los resultados la evaluación es mayormente positiva, con un 50.2% calificando el servicio como bueno (26.8%) o excelente (23.4%). Un 44% lo considera regular (22.1%) o malo (21.9%), mientras que para un 5.7% no es aplicable. La evaluación expone polarización, puesto que los resultados señalan inconsistencias en la entrega del servicio y variabilidad en estándares de calidad, esto ha generado división en los resultados obtenidos.

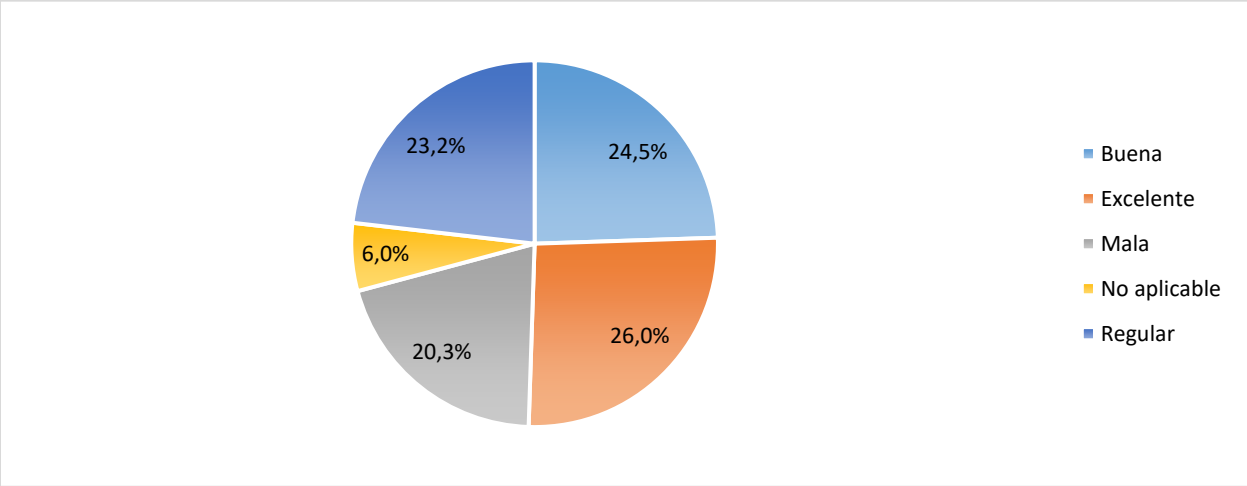
Tabla 17
Frecuencia experiencia con la calidad y señal telefonía celular

10. Cómo ha sido su experiencia con la calidad de las llamadas y la señal de telefonía celular?		
Respuestas	**Valores absolutos**	**Relativo**
Buena	94	24.5%
Excelente	100	26.0%

Mala	78	20.3%
No aplicable	23	6.0%
Regular	89	23.2%
Total, general	**384**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia.

Figura 16
Cómo ha sido su experiencia con la calidad de las llamadas y la señal de telefonía celular?



Fuente: elaboración propia.

Respecto al servicio de telefonía celular recibe evaluaciones positivas, con un 50.5% calificándolo como bueno (24.5%) o excelente (26%). Un 43.5% lo considera regular (23.2%) o malo (20.3%), y para un 6% no es aplicable. Teniendo como base lo anterior, se aprecia que existen patrones similares en la percepción del servicio de internet/televisión manifestando divergencias en experiencia del usuario y calidad de señal.

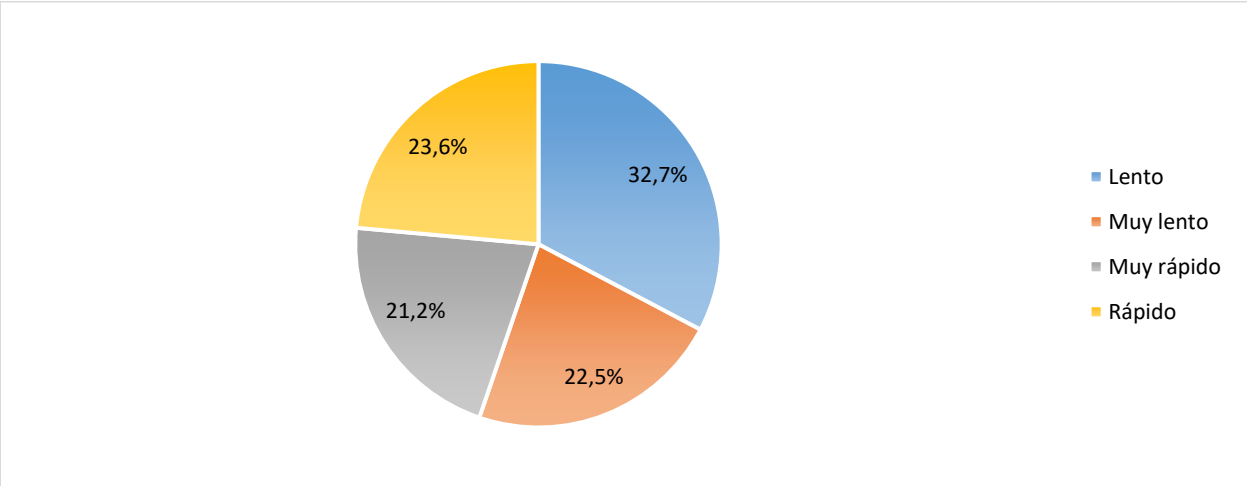
Tabla 18
Frecuencia tiempo de respuesta ante los problemas y fallas técnicas

11. ¿Cómo evalúa el tiempo de respuesta y solución a problemas o fallas técnicas por parte de su proveedor?		
Respuestas	**Valores absolutos**	**Relativo**
Lento	125	32.7%

Muy lento	86	22.5%
Muy rápido	81	21.2%
Rápido	90	23.6%
Total, general	**382**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia.

Figura 17
¿Cómo evalúa el tiempo de respuesta y solución a problemas o fallas técnicas por parte de su proveedor?



Fuente: elaboración propia.

La velocidad de respuesta es un punto débil, con un 55.2% considerando el servicio lento (32.7%) o muy lento (22.5%). El 44.8% restante lo considera rápido (23.6%) o muy rápido (21.2%). Considerando las respuestas a la pregunta número 11 se apreciaron deficiencias importantes en la capacidad de respuesta impactando negativamente la percepción general del servicio en las empresas de telecomunicaciones de la ciudad de Popayán.

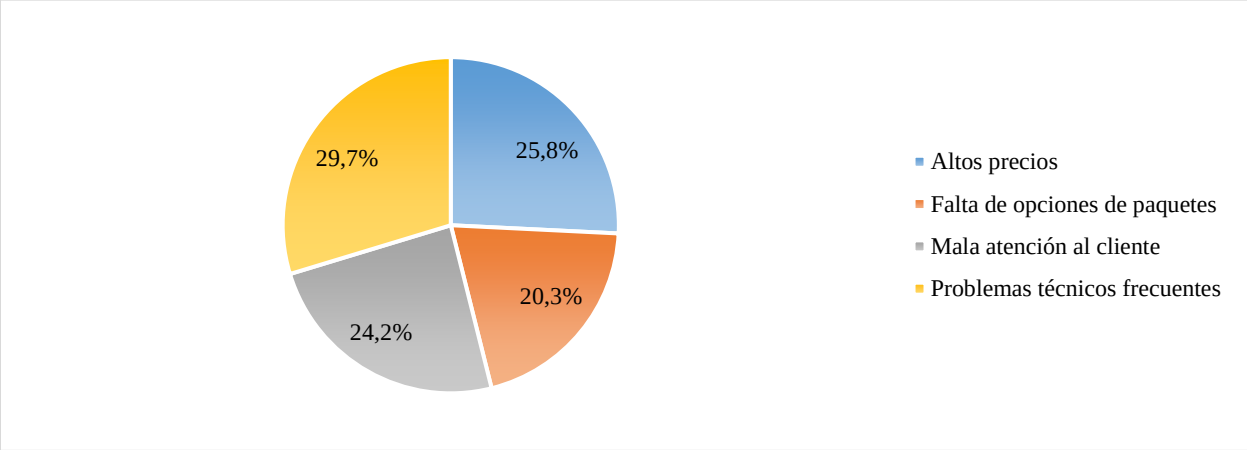
Tabla 19
Frecuencia principal insatisfacción con los servicios

12. ¿Cuál es su principal fuente de insatisfacción con los servicios de telecomunicaciones que recibe?		
Respuestas	**Valores absolutos**	**Relativo**

Altos precios	99	25.8%
Falta de opciones de paquetes	78	20.3%
Mala atención al cliente	93	24.2%
Problemas técnicos frecuentes	114	29.7%
Total, general	**384**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia.

Figura 18
¿Cuál es su principal fuente de insatisfacción con los servicios de telecomunicaciones que recibe?



Fuente: elaboración propia.

Los problemas técnicos frecuentes lideran las quejas con 29.7%, seguidos por los altos precios (25.8%), la mala atención al cliente (24.2%) y la falta de opciones de paquetes (20.3%). Los resultados obtenidos exponen cuatro aspectos críticos, deficiencias técnicas, estructura de precios, calidad de atención y limitación en oferta comercial, la combinación de estos factores genera impacto multiplicador en la experiencia integral del servicio.

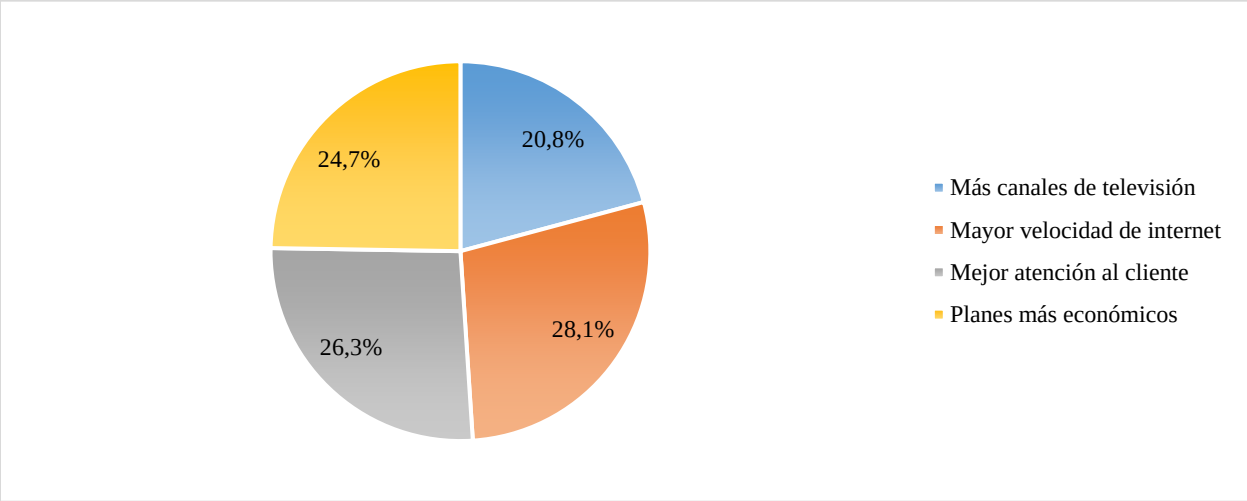
Tabla 20
Frecuencia servicios o mejoras desearía con el servicio

13. ¿Qué servicios o mejoras le gustaría que su proveedor ofreciera?		
	Valores	
Respuestas	**absolutos**	**Relativo**
Más canales de televisión	80	20.8%

Mayor velocidad de internet	108	28.1%
Mejor atención al cliente	101	26.3%
Planes más económicos	95	24.7%
Total, general	**384**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia.

Figura 19
¿Qué servicios o mejoras le gustaría que su proveedor ofreciera?



Fuente: elaboración propia.

Entre las mejoras, mayor velocidad de internet es la mejora más solicitada (28.1%), seguida por mejor atención al cliente (26.3%), planes más económicos (24.7%) y más canales de televisión (20.8%). Considerando lo mencionado se pueden observar prioridades claras en cuanto a las expectativas de mejora empezando por la optimización técnica, fortalecimiento en atención, ajustes tarifarios y diversificación de contenido.

Tabla 21
Frecuencia probabilidad de cambio de proveedor de los servicios

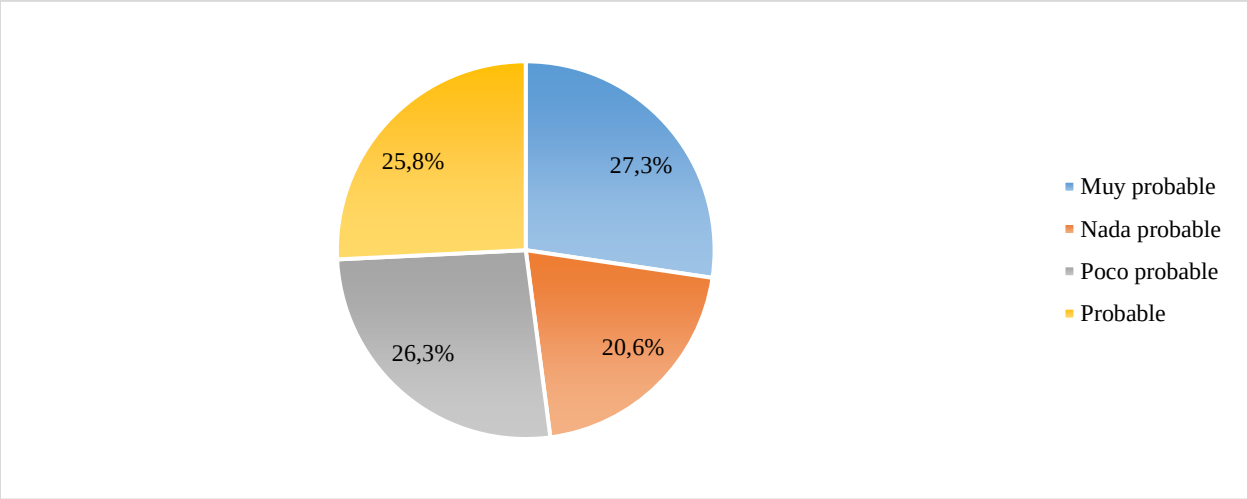
14. ¿Qué tan probable es que cambie de proveedor de telecomunicaciones en los próximos 6 meses?		
Respuestas	**Valores absolutos**	**Relativo**

Muy probable	105	27.3%
Nada probable	79	20.6%
Poco probable	101	26.3%
Probable	99	25.8%
Total, general	**384**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia.

Figura 20

¿Qué tan probable es que cambie de proveedor de telecomunicaciones en los próximos 6 meses?



Fuente: elaboración propia.

Existe potencial de que se cambien de proveedor los usuarios encuestados, con un 53.1% considerando probable (25.8%) o muy probable (27.3%) cambiar de proveedor en los próximos 6 meses. El 46.9% lo considera poco probable (26.3%) o nada probable (20.6%). Teniendo como base lo mencionado, se aprecia que existe riesgo de migración ya que hay vulnerabilidad en la retención de clientes puesto que existe fragilidad en la fidelización y satisfacción.

Tabla 22

Frecuencia medios de comunicación preferidos para recibir información

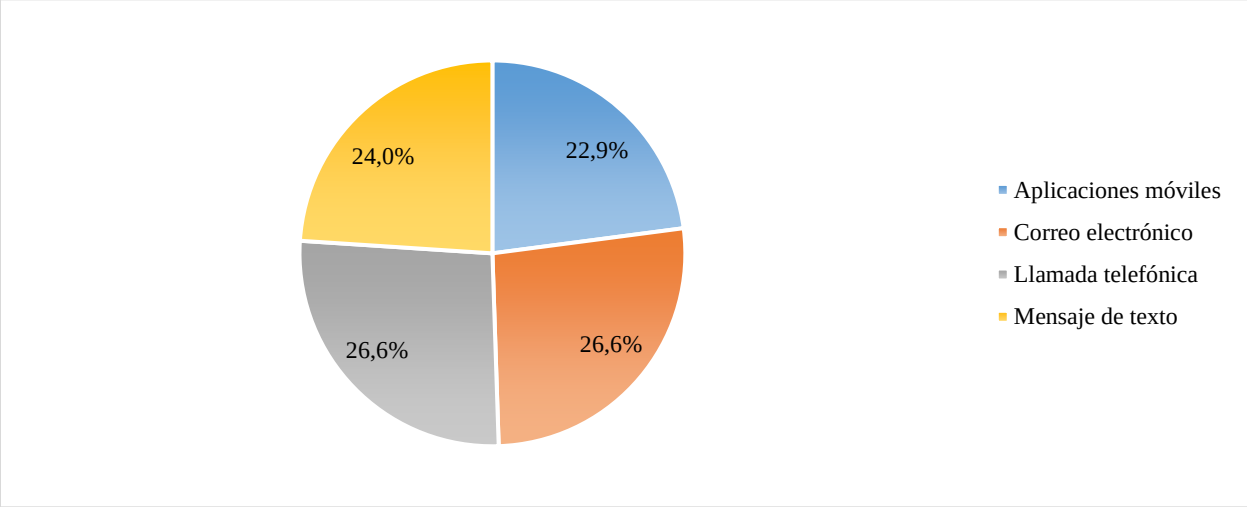
15. ¿Qué medio de comunicación prefiere para recibir información sobre su servicio o novedades (promociones, interrupciones, etc.)?

Respuestas	Valores absolutos	Relativo
Aplicaciones móviles	88	22.9%
Correo electrónico	102	26.6%
Llamada telefónica	102	26.6%
Mensaje de texto	92	24.0%
Total, general	**384**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia.

Figura 21

¿Qué medio de comunicación prefiere para recibir información sobre su servicio o novedades (promociones, interrupciones, etc.)?



Fuente: elaboración propia.

Las preferencias están distribuidas de manera bastante equitativa: correo electrónico y llamada telefónica comparten el primer lugar con 26.6% cada uno, seguidos por mensajes de texto (24%) y aplicaciones móviles (22.9%). Tras observar los resultados se aprecia que existe distribución equilibrada entre canales tradicionales y digitales, por lo que esto podría demandar estrategia omnicanal integrada.

7.3. Diagnóstico situacional del área comercial en empresas de telecomunicaciones de la ciudad de Popayán

Para realizar el diagnóstico situacional de las empresas de telecomunicaciones en la ciudad de Popayán de tomará como insumos los resultados obtenidos a parir de la revisión documental y la encuesta aplicada esto permitirá obtener una lectura de la posición de las mismas en el mercado payanes. Para esto se emplearán diferentes herramientas de diagnóstico, tales como el análisis del perfil competitivo MPC, el análisis POAM, EFE, PCI y EFI, finalmente la DOFA.

7.3.1. Análisis del perfil competitivo MPC

La implementación de la Matriz de Perfil Competitivo MPC estableció parámetros estratégicos para la evaluación y comparación de factores críticos de éxito en la industria de telecomunicaciones de Popayán. El análisis incorporó cuatro empresas líderes del sector: DobleClick, establecido en la región mediante presencia local consolidada; EMTEL, organización caracterizada por su trayectoria histórica en la ciudad; Claro y Tigo, corporaciones nacionales con participación determinante en el mercado payanés.

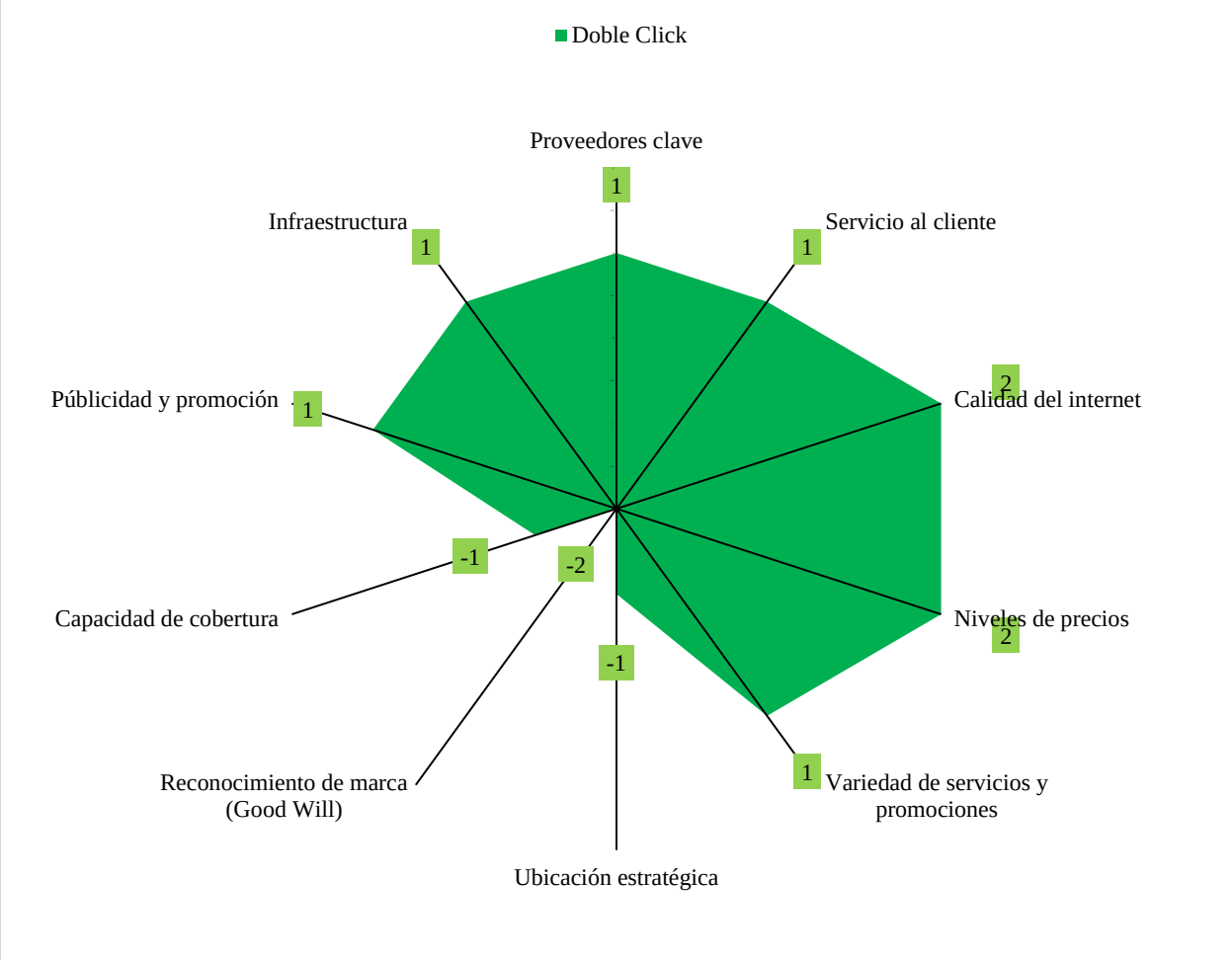
La metodología fundamentada estableció la evaluación de diez factores clave de éxito, aplicando escalas de ponderación entre 1 a 10, considerando 1 para factores irrelevantes y 10 para elementos determinantes del éxito sectorial. La clasificación asignada a las organizaciones evaluadas contempló rangos de -2 a 2, estableciendo -2 para debilidades críticas, -1 para debilidades menores, 1 para fortalezas menores y 2 para fortalezas determinantes. El análisis comparativo determinó posiciones competitivas específicas de las organizaciones en el mercado de telecomunicaciones payanés, identificando fortalezas predominantes y oportunidades de mejoramiento empresarial.

Tabla 23
Matriz del perfil competitivo

Matriz del perfil competitivo				**Doble Click**		**Claro**		**Tigo**		**EMTEL**
Factores claves del éxito		**Ponderación**	**ponderación porcentual**	**Clasificación**	**Resultado Ponderado**	**Clasificación**	**Resultado Ponderado**	**Clasificación**	**Resultado Ponderado**	**Clasificación**	**Resultado Ponderado**
1	Proveedores clave	5	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
2	Servicio al cliente	10	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12
3	Calidad del internet	10	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12	1	0.12
4	Niveles de precios	8	0.10	2	0.19	1	0.10	1	0.10	1	0.10
5	Variedad promocion	8	0.10	1	0.10	2	0.19	1	0.10	-2	-0.19
6	Ubicación estratégica	8	0.10	-1	-0.10	2	0.19	1	0.10	1	0.10
7	Reconocimiento de marca	8	0.10	-2	-0.19	2	0.19	2	0.19	2	0.19
8	Capacidad de cobertura	10	0.12	-1	-0.12	-1	-0.12	1	0.12	1	0.12
9	Publicidad y promoción	9	0.11	1	0.11	2	0.21	1	0.11	1	0.11
10	Infraestructura	8	0.10	1	0.10	2	0.19	2	0.19	1	0.10
	Total, resultado	**84**	**1**		**0.50**		**1.43**		**1.19**		**0.87**

Fuente: elaboración propia.

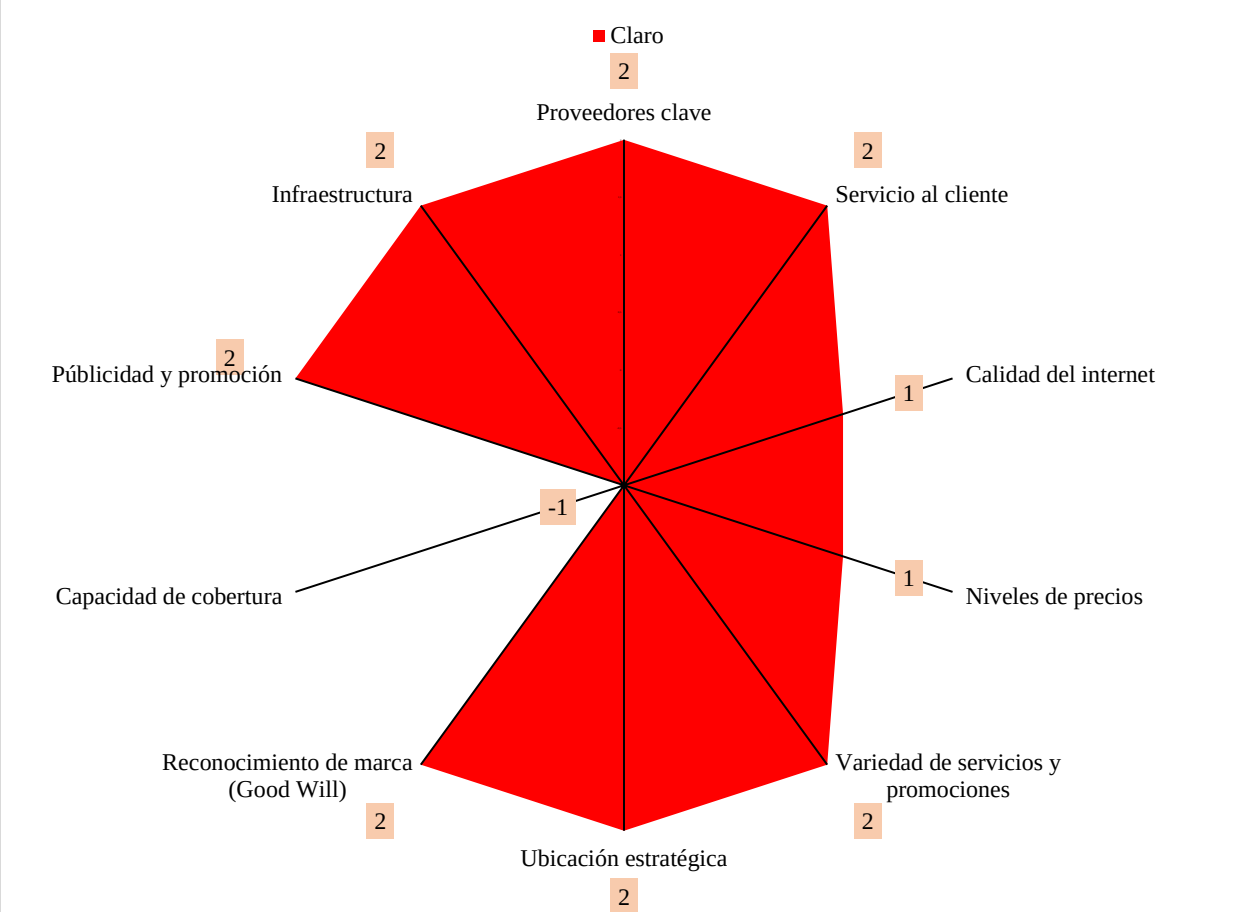
Figura 22
Radial MPC Doble Click



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la evaluación determinó fortalezas menores en calidad de internet y niveles de precios, obteniendo 0.24 y 0.19 respectivamente. Sin embargo, presentó debilidades significativas en reconocimiento de marca (-0.19) y capacidad de cobertura (-0.12). Los proveedores clave y servicio al cliente mantuvieron rendimientos moderados, mientras la infraestructura alcanzó resultados básicos esperados.

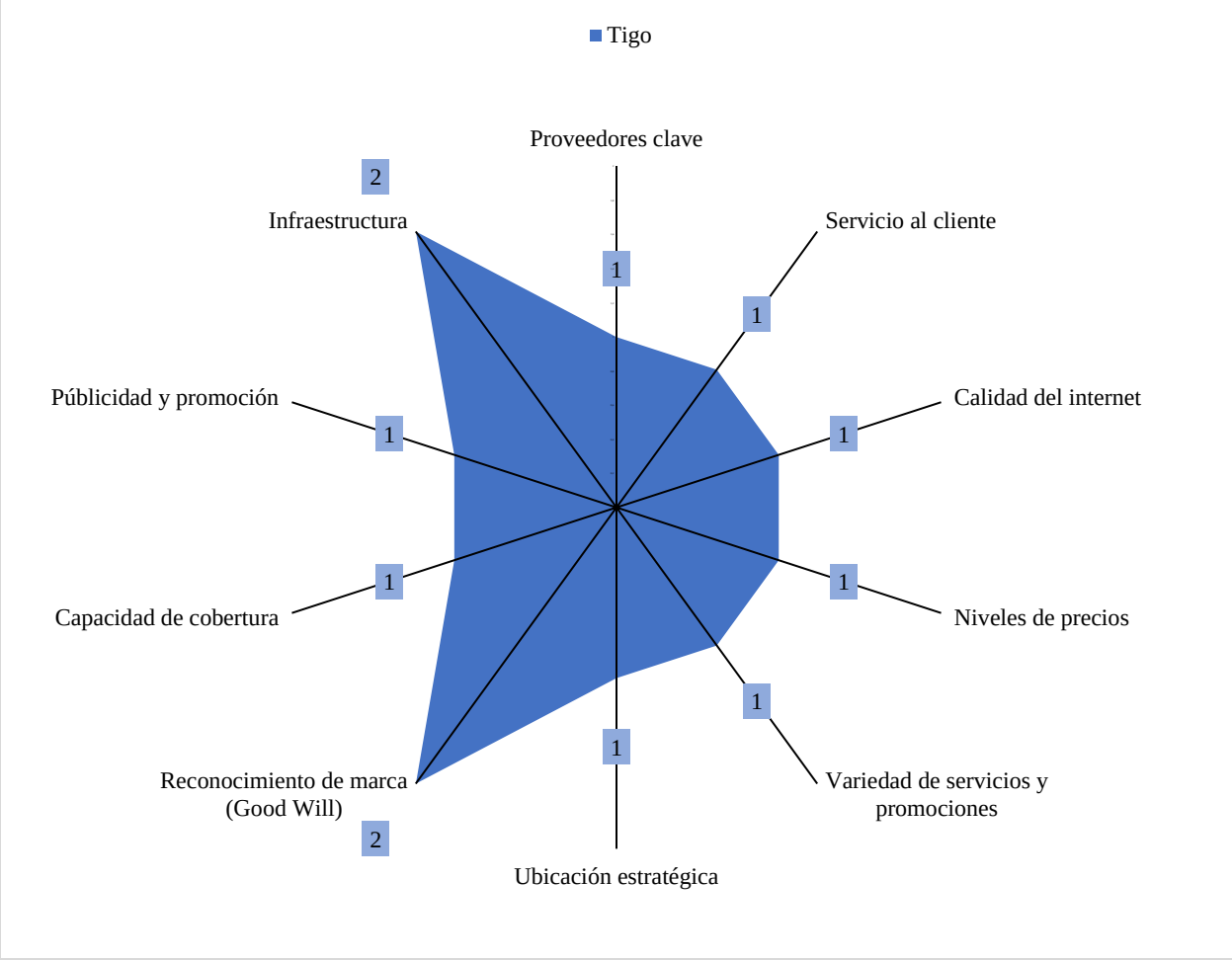
Figura 23
Radial MPC Claro



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la MPC realizada la organización destacó positivamente en servicio al cliente (0.24), publicidad (0.21) y ubicación estratégica (0.19). La infraestructura y variedad de servicios lograron puntuaciones sobresalientes. No obstante, manifestó deficiencias en capacidad de cobertura (-0.12), requiriendo mejoras sustanciales en calidad de internet (0.12).

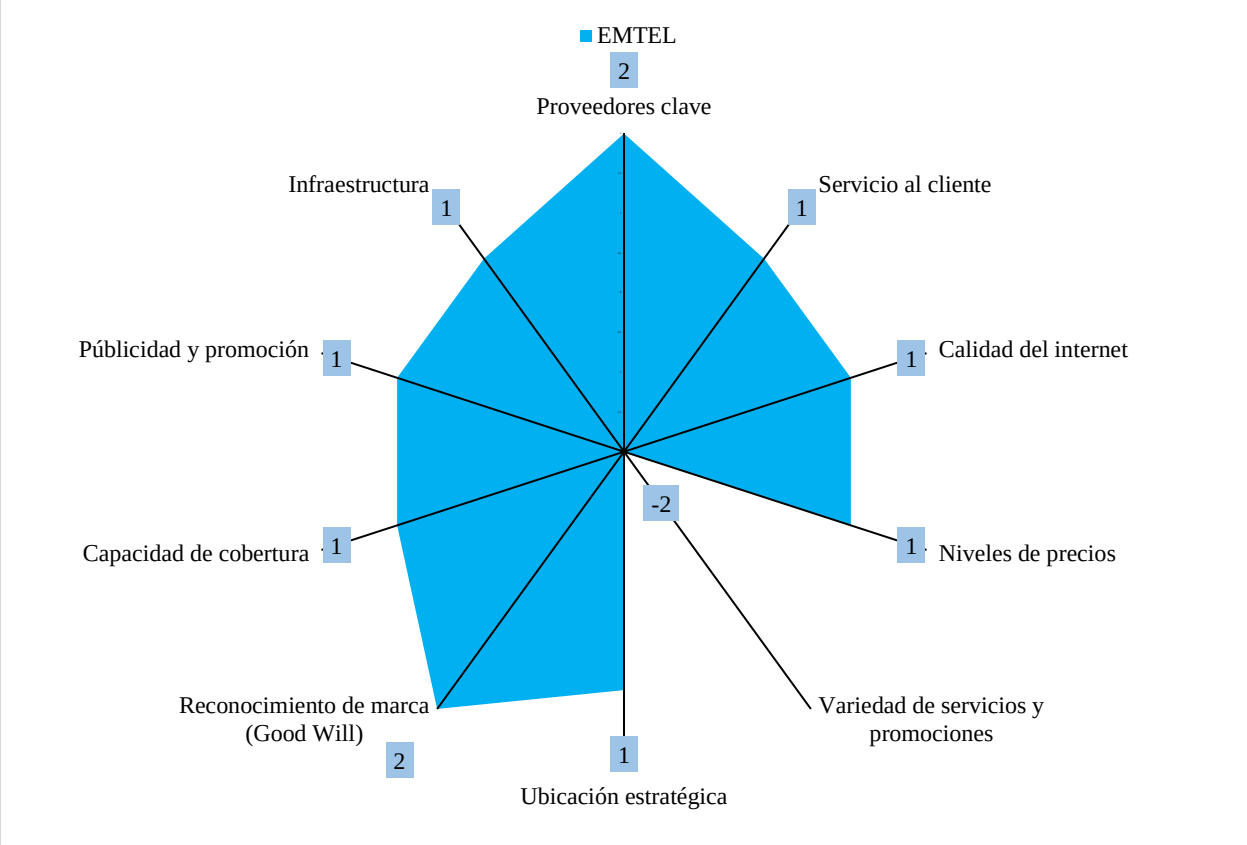
Figura 24
Radial MPC Tigo



Fuente: elaboración propia.

Tras realizar el análisis se evidenciaron fortalezas relevantes en reconocimiento de marca e infraestructura (0.19 cada uno). Los resultados mostraron consistencia en factores operativos, manteniendo clasificaciones positivas moderadas (0.10-0.12) en aspectos fundamentales. La organización no registró debilidades críticas significativas.

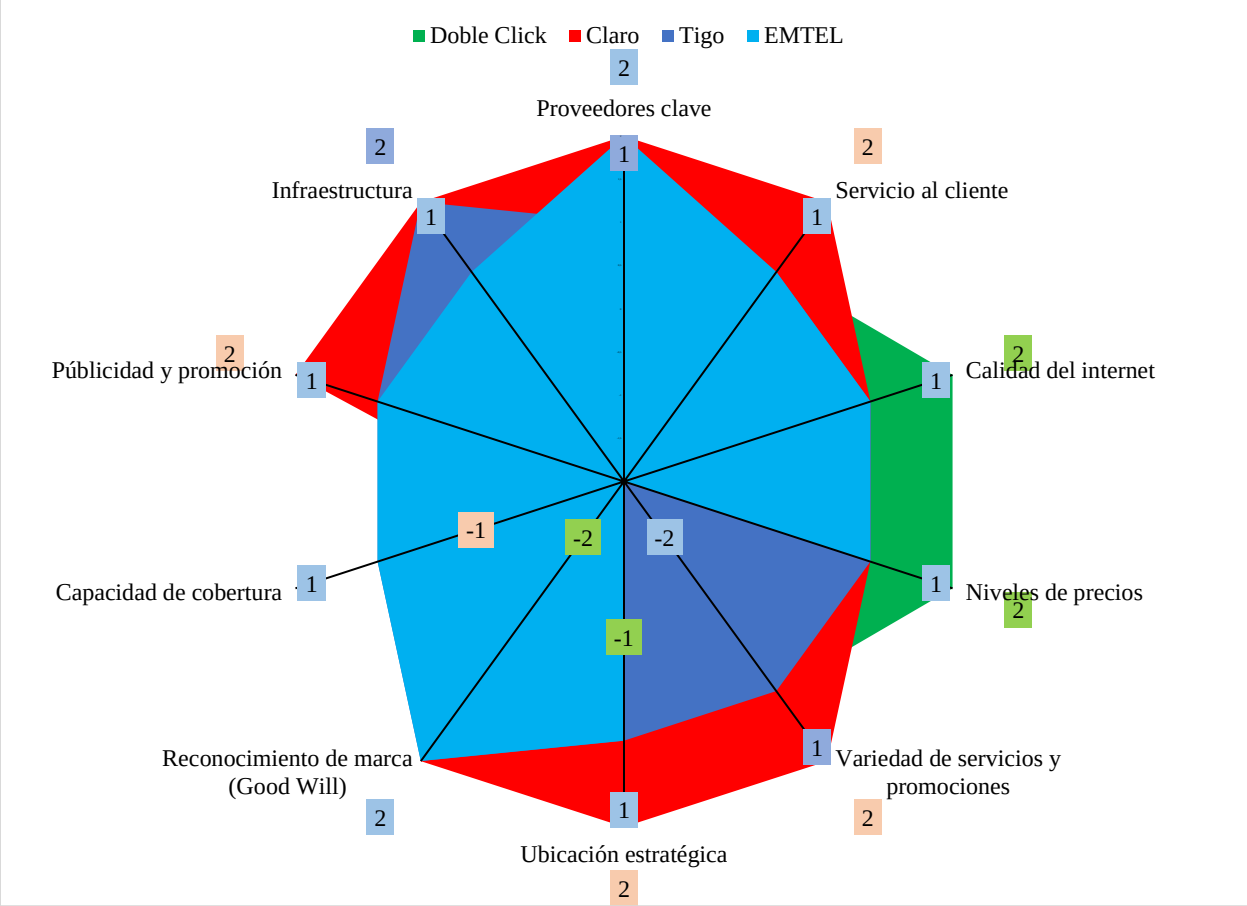
Figura 25
Radial MPC EMTEL



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, la empresa sobresalió en proveedores clave y reconocimiento de marca (0.12 y 0.19 respectivamente). La evaluación identificó debilidad crítica en variedad de servicios (-0.19). Los demás factores mantuvieron rendimientos estables, destacando capacidad de cobertura y servicio al cliente con valoraciones positivas moderadas.

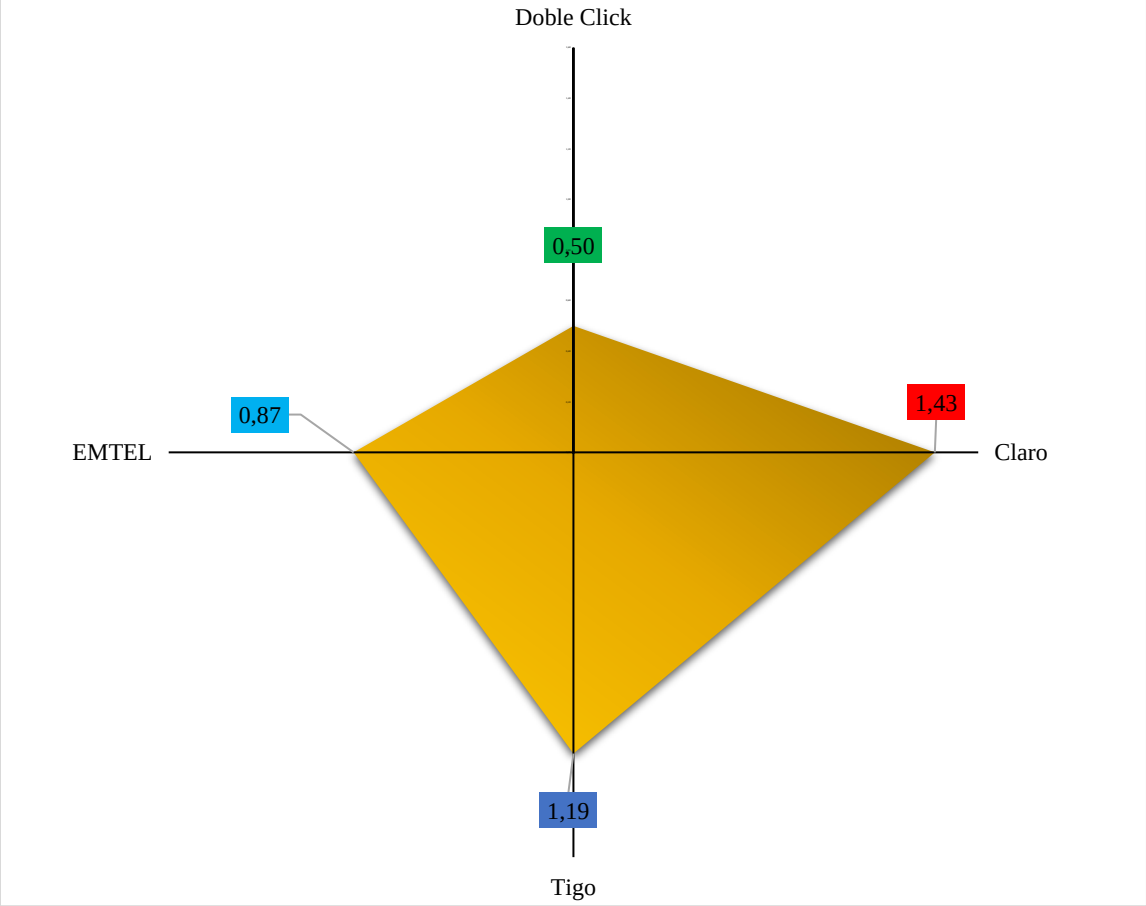
Figura 26
Radial comparativo MPC empresas de telecomunicaciones



Fuente: elaboración propia.

Tras realizar el análisis comparativo se determinaron que los factores sobresalientes distribuidos entre las organizaciones evaluadas: DobleClick sobresalió en calidad de internet (0.24) y niveles de precios (0.19); Claro destacó en servicio al cliente (0.24) y publicidad (0.21); Tigo y EMTEL obtuvieron resultados superiores en reconocimiento de marca (0.19). Los factores críticos negativos identificados incluyeron: capacidad de cobertura para DobleClick y Claro (-0.12), reconocimiento de marca en DobleClick (-0.19), y variedad de servicios en EMTEL (-0.19), estableciendo oportunidades de mejoramiento sectorial.

Figura 27
Liderazgo en el mercado comparativa MPC



Fuente: elaboración propia.

El análisis matricial MPC consolidó el liderazgo de Claro (1.43) fundamentado en fortalezas determinantes: servicio al cliente, infraestructura y posicionamiento comercial. Tigo alcanzó segunda posición (1.19) mediante sólido reconocimiento de marca e infraestructura robusta. EMTEL (0.87) y DobleClick (0.50) presentaron brechas frente a competidores nacionales, pese a fortalezas específicas en calidad de servicio y precios competitivos.

7.3.2. Análisis POAM

Para el análisis general del contexto externo de las empresas de telecomunicaciones de Popayán fue necesario el uso de la matriz POAM cuyas siglas significan “perfil de oportunidades y amenazas del medio” Castañeda (2014) menciona que es el método que permite al analista del mercado identificar, caracterizar y valorar las amenazas, oportunidades del entorno en el que opera una empresa.

Tabla 24
Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM

Factor	**Oportunidad**	**Amenaza**	**Impacto**
Económicos	Proyección de crecimiento del sector (3.2%-3.9%)	Costos elevados en infraestructura y mantenimiento	Alto
	Crecimiento económico de Popayán que aumenta la demanda de servicios	Fluctuaciones en el tipo de cambio que encarecen equipos	Alto
	Acceso a créditos para la expansión de infraestructura	Incremento en los costos de energía para operar redes	Medio
	Variaciones en el poder adquisitivo de los usuarios		Medio
Tecnológicos	Implementación de tecnología 5G	Rápida obsolescencia de equipos e infraestructura	Alto
	Crecimiento del Internet de las Cosas (IoT)	Competencia de tecnologías emergentes (p. ej., Starlink)	Alto
	Avances en la tecnología de fibra óptica		Medio
	Desarrollo de tecnologías de internet satelital		Medio
Políticos	Plan nacional de conectividad digital	Políticas de regulación del espectro radioeléctrico restrictivas	Medio

Factor	Oportunidad	Amenaza	Impacto
	Iniciativas gubernamentales para ampliar cobertura en zonas rurales	Inestabilidad política que afecta la inversión en infraestructura	Medio
	Políticas de fomento a la competencia en el sector		Alto
Sociales	Crecimiento en demanda de datos y video digital	Resistencia de comunidades a la instalación de antenas	Medio
	Cambios demográficos: población joven y tecnológicamente activa		Medio
	Mayor conciencia sobre la importancia de la conectividad	Creciente preocupación por la privacidad y seguridad de datos	Medio
Geográficos		Brechas tecnológicas en zonas rurales	Medio
Ecológicos	Iniciativas de reciclaje de dispositivos electrónicos	Impacto de eventos climáticos extremos en la infraestructura	Bajo
	Regulaciones ambientales que incentivan soluciones eficientes	Presión para reducir la huella de carbono en las operaciones	Bajo
Legales	Ley 1978 de 2019 (Ley de Modernización del Sector TIC)	Normas técnicas complejas para la instalación de infraestructura	Medio
	Leyes que promueven la libre competencia y la calidad del servicio	Sanciones por incumplimiento de normativas de atención al cliente	Medio
	Regulaciones sobre la protección de datos personales (Ley 1581 de 2012)		Medio

Fuente: elaboración propia. Información tomada del diagnóstico documental realizado.

El análisis POAM realizado del sector de telecomunicaciones en Popayán expone el entorno con oportunidades, pero también con amenazas considerables. En el ámbito económico,

que presenta impacto alto se identifica favorable la proyección de crecimiento sectorial y del mercado local de Popayán, aunque contrarrestada por presiones en costos de infraestructura y fluctuaciones cambiarias que afectan la importación de equipos. El factor tecnológico es crucial, con la implementación del 5G e IoT, por lo que son categorizadas como oportunidades de alto impacto, aunque enfrentan retos como obsolescencia tecnológica y la emergente competencia de servicios satelitales referenciando a la empresa Starlink la cual ofrece servicio de internet en cualquier parte del mundo. El marco político-legal, de impacto medio el cual es favorable con la Ley 1978 de 2019 y el plan nacional de conectividad digital, aunque las regulaciones técnicas y del espectro radioeléctrico imponen restricciones operativas.

En el aspecto social, se evidencia que la población joven tecnológicamente activa y la demanda de los servicios digitales, aunque también persisten las preocupaciones sobre privacidad y resistencia comunitaria a infraestructuras. Los factores geográficos y ecológicos, aunque de menor impacto, se deben de considerar en la planeación estratégica especialmente en la reducción de las brechas rurales y la adaptación a regulaciones ambientales. Al analizar el entorno externo mediante la POAM hay oportunidades las cuales deben de aprovecharse, siempre y cuando, que se gestionen adecuadamente los desafíos catalogados como “amenazas” tecnológicos y regulatorios, para esto se debe aprovechar el impulso de la transformación digital y las políticas de fomento sectorial.

7.3.3. Análisis del factor externo EFE

Partiendo del análisis POAM se construyó la matriz EFE, la cual se emplea para evaluar los factores externos a la organización, los cuales pueden ser influenciados por él entorno. Tales factores se dividen en socioculturales, medioambientales, tecnológicos y políticos, los cuales impactan en todas las operaciones de una organización (Santos, 2023). Es decir, es una

herramienta para determinar la posición de una empresa respecto de los factores externos, igualmente es preciso tener en cuenta que la EFE califica como amenaza mayor la letra número 1, con amenaza menor la letra número 2, como oportunidad menor el número 3 y finalmente la oportunidad mayor con la letra número 4.

Tabla 25
Análisis del factor externo EFE

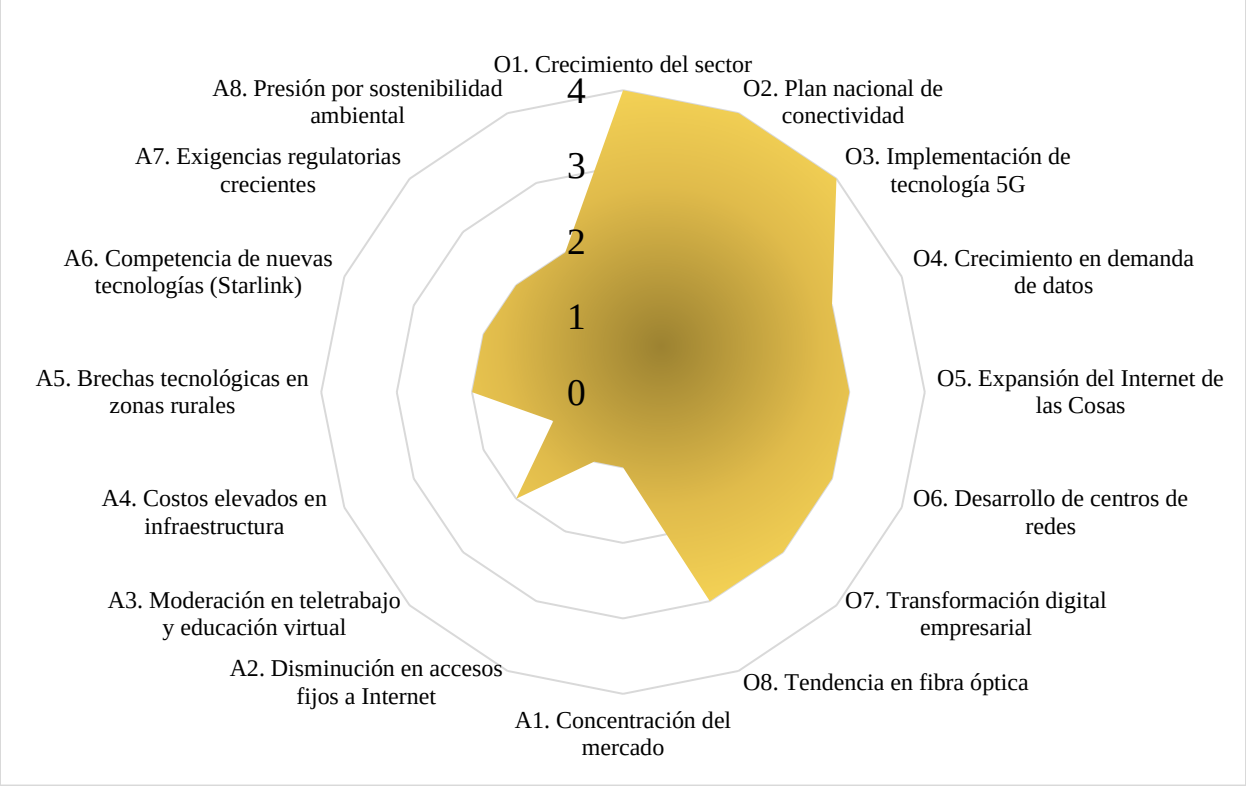
Oportunidades	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
O1. Proyección de crecimiento del sector entre 3.2% y 3.9%	0.09	4	0.36
O2. Plan nacional de conectividad digital (meta 85% territorio)	0.08	4	0.32
O3. Implementación de tecnología 5G con inversión de 28 billones	0.08	4	0.32
O4. Crecimiento en demanda de datos y video digital	0.07	3	0.21
O5. Expansión del Internet de las Cosas (IoT)	0.06	3	0.18
O6. Desarrollo de centros de redes de alta capacidad	0.05	3	0.15
O7. Transformación digital empresarial (SDN y SDWAN)	0.05	3	0.15
O8. Tendencia hacia servicios de fibra óptica	0.04	3	0.12
Amenazas			
A1. Alta concentración del mercado (94% en 3 operadores)	0.09	1	0.09
A2. Disminución en accesos fijos a Internet	0.08	1	0.08
A3. Moderación en teletrabajo y educación virtual	0.07	2	0.14

Oportunidades	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
A4. Costos elevados en infraestructura y mantenimiento	0.07	1	0.07
A5. Brechas tecnológicas en zonas rurales	0.06	2	0.12
A6. Competencia de nuevas tecnologías (Starlink)	0.05	2	0.10
A7. Exigencias regulatorias crecientes	0.04	2	0.08
A8. Presión por sostenibilidad ambiental	0.02	2	0.04
Total	**1.00**		**2.53**

Fuente: elaboración propia.

Tras llevar a cabo la calificación del factor externo se puede apreciar que la puntuación ponderada total de 2.53 esto indica que las empresas de telecomunicaciones de la ciudad de Popayán se encuentran con oportunidades por encima del promedio a las oportunidades y amenazas en su entorno. Las oportunidades más importantes serían en tecnología 5G y expansión digital contrarrestan parcialmente las amenazas mayores las cuales son la concentración de mercado y costos infraestructurales.

Figura 28
Radial del factor externo EFE



Fuente: elaboración propia, información tomada del diagnóstico situacional hecho a partir de la revisión documental.

En la matriz radial se puede apreciar que el sector de las telecomunicaciones presenta oportunidades significativas tanto a nivel nacional como local. A nivel país, el crecimiento económico previsto del sector entre el 3,2 y el 3,9%, impulsado por el Plan Nacional de Conectividad Digital para cubrir el 85% del territorio, tiene particular relevancia para Popayán, donde la penetración de servicios digitales aún presenta oportunidades de expansión. La tendencia a la expansión de la red 5G, con inversiones estimadas de 28 billones de pesos, promete transformar el panorama digital en la ciudad, beneficiando especialmente a los sectores educativos y empresariales locales El aumento exponencial en la demanda de datos y video digital, junto con la expansión de Internet de las Cosas, crea condiciones favorables para la

innovación en el mercado payanés, donde existe una creciente población universitaria y emprendedora.

Por otro lado, las amenazas identificadas afectan de manera particular al mercado de Popayán. La estructura oligopólica del mercado nacional, donde el 94% está controlado por tres operadores principales, se refleja aún más marcadamente en la ciudad, limitando las opciones para los usuarios locales. La disminución en los accesos fijos a Internet, sumada a los elevados costos en infraestructura y mantenimiento, representa un desafío especialmente significativo en Popayán, donde la topografía y distribución urbana requieren inversiones adicionales. Las brechas tecnológicas son particularmente evidentes en las zonas periurbanas y rurales del municipio, mientras que la llegada de competidores como Starlink podría impactar significativamente el mercado local. Además, las presiones regulatorias y las exigencias de sostenibilidad ambiental presentan retos específicos para las operaciones en la región.

7.3.4. Análisis PCI

Para evaluar el aspecto interno del área comercial de las empresas de telecomunicaciones de Popayán, en primera instancia se tomó como insumo la revisión documental realizada y los resultados del cuestionario, con lo cual se pudo emplear la matriz PCI para determinar los elementos internos clave del departamento comercial. De acuerdo con Posada (2015), el análisis PCI permite evaluar la situación interna de las empresas a partir de las fortalezas y debilidades existentes; la herramienta se conoce como el perfil de la capacidad interna de la organización. Para este estudio, se evaluaron específicamente los componentes que impactan la gestión comercial: la capacidad directiva en la toma de decisiones comerciales, la capacidad tecnológica para el soporte de ventas y servicio al cliente, la capacidad competitiva en términos de estrategias de mercadeo y ventas, la capacidad financiera para inversión en iniciativas comerciales, y la

capacidad del talento humano en el equipo de ventas y atención al cliente.

Tabla 26
Matriz PCI

Capacidad	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Capacidad Directiva			
Planeación estratégica tecnológica		X	Medio
Velocidad de respuesta a cambios		X	Alto
Comunicación y control gerencial		X	Medio
Orientación empresarial	X		Alto
Habilidad para atraer personal calificado		X	Medio
Capacidad Tecnológica			
Infraestructura de red existente	X		Alto
Capacidad de innovación		X	Medio
Nivel tecnológico actual		X	Medio
Efectividad en mantenimiento		X	Medio
Adaptabilidad a nuevas tecnologías		X	Alto
Capacidad Competitiva			
Participación en el mercado local	X		Alto
Calidad del servicio		X	Medio
Lealtad de los clientes		X	Bajo
Portafolio de servicios		X	Bajo
Precios competitivos	X		Medio
Capacidad Financiera			
Capacidad de inversión		X	Alto
Rentabilidad		X	Medio
Liquidez		X	Alto
Acceso a capital		X	Bajo
Estabilidad de costos		X	Alto
Capacidad de Talento Humano			
Experiencia técnica	X		Alto
Estabilidad laboral		X	Medio

Capacidad	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Rotación de personal		X	Alto
Capacitación del personal		X	Medio
Motivación		X	Bajo

Fuente: elaboración propia de los autores.

El PCI realizado de las empresas de telecomunicaciones en Popayán muestra el panorama mixto de fortalezas y debilidades. En cuanto a la capacidad de dirección, la orientación empresarial es fuerte y la planeación estratégica es moderada, con la excepción de la rápida respuesta.

En cuanto a la capacidad tecnológica es fortaleza alta dada la infraestructura de red existente en las organizaciones, pero este punto tiene debilidades críticas en la innovación y adaptabilidad a las nuevas tecnologías emergentes, lo cual resulta negativo para el crecimiento del sector. En el ámbito competitivo, hay alta participación en el mercado local dada la existencia de diferentes organizaciones como Claro, Tigo, Movistar, EMTEL, DobleClick, Colombia Internet entre otras lo cual ha creado debilidades relacionadas con precios y la diversificación del portafolio de servicios.

Respecto a la dimensión financiera es un área de preocupación con debilidades en capacidad de inversión y liquidez, lo cual podría limitar la capacidad de crecimiento y actualización tecnológica de las empresas en la ciudad de Popayán. En cuanto al talento humano, existen fortalezas en la experiencia técnica del personal, aunque se identifican oportunidades de mejora en capacitación y retención ya que, estos fueron debilidades importantes evaluadas por los usuarios en el cuestionario realizado, por lo que se caracteriza este punto como un aspecto importante para tener en cuenta.

Contando con el análisis hecho se aprecia que las empresas del sector de

telecomunicaciones de Popayán tienen fortalezas en aspectos de infraestructura y del mercado local, pero cuentan con retos importantes en la adaptabilidad tecnológica y capacidad financiera aspectos que son internos pero que limitan considerablemente el aprovechamiento de las oportunidades del entorno externo, lo cual es crítico para poder mantener la competitividad en un sector en rápida evolución y que es tan competitivo en la ciudad.

7.3.5. Análisis del factor interno EFI

Partiendo del diagnóstico PCI realizado en el anterior punto, se utiliza para el diagnóstico de la situación interna la matriz EFI. Santos (2023) explica que la matriz EFI se desarrolla al entrar en la fase, y se usa para evaluar de forma objetiva y cuantitativa la "eficacia de un proceso o sistema formal en una organización". En otras palabras, esta herramienta permite a una empresa identificar dónde se están desperdiciando los recursos y centrarse en los puntos de referencia.

Tabla 27
Evaluación del factor interno EFI

Fortalezas	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación ponderada**
F1. Base de clientes consolidada	0.08	4	0.32
F2. Cobertura establecida	0.07	4	0.28
F3. Canales de atención al cliente	0.06	3	0.18
F4. Infraestructura técnica instalada	0.06	3	0.18
F5. Reconocimiento de marca	0.05	3	0.15
F6. Servicios integrados	0.05	3	0.15
F7. Estabilidad en los servicios	0.04	3	0.12
F8. Presencia multicanal	0.04	3	0.12

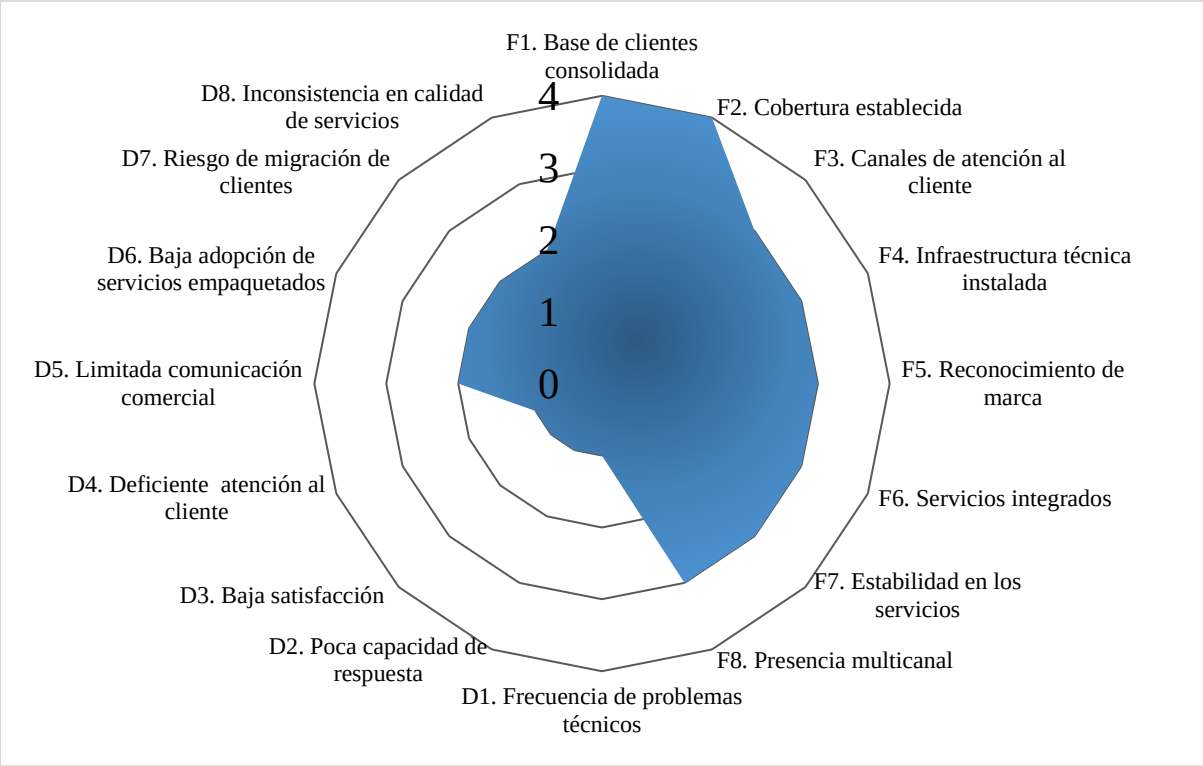
Fortalezas	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación ponderada**
Debilidades			
D1. Frecuencia de problemas técnicos	0.09	1	0.09
D2. Poca capacidad de respuesta atención usuarios y soluciones técnicas	0.09	1	0.09
D3. Baja satisfacción	0.08	1	0.08
D4. Deficiente atención al cliente	0.08	1	0.08
D5. Limitada comunicación comercial	0.07	2	0.14
D6. Baja adopción de servicios empaquetados	0.06	2	0.12
D7. Riesgo de migración de clientes	0.04	2	0.08
D8. Inconsistencia en calidad de servicios	0.04	2	0.08
TOTAL	**1.00**		**2.26**

Fuente: elaboración propia.

Basándose en la calificación derivada de la evaluación de los factores internos de las empresas de telecomunicaciones de la ciudad de Popayán, la puntuación ponderada total de 2.26 revela que actualmente están en una posición interna débil, más baja que el promedio de 2.5. Las debilidades importantes están en las áreas técnicas y de servicio al cliente las cuales superan los impactos de las fortalezas, por lo que es vital introducir cambios internos lo más pronto posible para mejorar la percepción de la calidad de los servicios.

Figura 29

Radial del factor interno EFI



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información obtenida en la matriz radial se puede apreciar en ella que las empresas de telecomunicaciones en Popayán evidencian fortalezas importantes, entre las mayores están la base de clientes consolidada con alta permanencia superior a tres años, demostrando lealtad y estabilidad en el mercado. La cobertura establecida en servicios fijos y móviles constituye otro activo fundamental, respaldado por una infraestructura técnica instalada que permite la prestación de servicios diversos. La capacidad de ofrecer servicios integrados y el reconocimiento de marca en el mercado local proporcionan ventajas competitivas sustanciales, permitiendo mantener una posición establecida en el sector.

Por otro lado, se logra apreciar que las deficiencias que recibieron la calificación mayor se concentran en aspectos operativos y de servicio, donde la alta frecuencia de problemas técnicos y los tiempos de respuesta lentos ante fallas emergen como debilidades críticas,

afectando directamente la experiencia del usuario. La baja satisfacción en la relación precio-calidad, combinada con deficiencias en la atención al cliente, constituyen vulnerabilidades estructurales que impactan negativamente la retención de usuarios. Estas debilidades se agudizan por una limitada proactividad en comunicación comercial y baja adopción de servicios empaquetados, exponiendo a las empresas a riesgos significativos de pérdida de clientes ante competidores más eficientes.

7.3.6. Análisis DOFA

Para formular las estrategias fue necesario hacer uso del instrumento de evaluación estratégica denominado como matriz DOFA, la cual según Baeburn (2024) es una herramienta de análisis estratégico que se nutre principalmente de los resultados obtenidos del diagnóstico externo y del análisis interno todo con la finalidad de cruzar los factores y formular estrategias claras que permitan contrarrestar las debilidades existentes, mientras se mitigan las amenazas del entorno, aprovechando las oportunidades y haciendo uso de las fortalezas. En ese contexto, se tomaron los factores calificados en la matriz EFE y EFI, para construir la siguiente DOFA y formular las estrategias por cada uno de los cuadrantes.

Tabla 28
Matriz DOFA

DOFA	**Empresas de telecomunicaciones**	**De la ciudad de Popayán**
	Fortalezas	**Debilidades**
	F1. Base de clientes consolidada	D1. Frecuencia de problemas técnicos
	F2. Cobertura establecida	D2. Poca capacidad de respuesta
	F3. Canales de atención al cliente	D3. Baja satisfacción
	F4. Infraestructura técnica instalada	D4. Deficiente atención al cliente
	F5. Reconocimiento de marca	D5. Limitada comunicación comercial
	F6. Servicios integrados	D6. Baja adopción de servicios empaquetados
	F7. Estabilidad en los servicios	D7. Riesgo de migración de clientes
	F8. Presencia multicanal	D8. Inconsistencia en calidad de servicios
Oportunidades	**Estrategia FO**	**Estrategia FA**
O1. Crecimiento del sector	Estrategia de fidelización: F1:O4: F6:O3	Estrategia de servicio: F1:A1: F5:A6
O2. Plan nacional de conectividad	Estrategia de ventas: F4:O7: F5:O2	Estrategia de lealtad: F2:A4: F6:A3
O3. Implementación de tecnología 5G	Estrategia de segmentación: F8:O5: F7:O6	Alianzas estratégicas: F8:F3: A5:A2
O4. Crecimiento en demanda de datos		
O5. Expansión del Internet de las Cosas		
O6. Desarrollo de centros de redes		

DOFA	Empresas de telecomunicaciones	De la ciudad de Popayán
	Fortalezas	**Debilidades**
O7. Transformación digital empresarial O8. Tendencia en fibra óptica		
Amenazas	**Estrategia DO**	**Estrategia DA**
A1. Concentración del mercado	Estrategia de CMR: D4:D5: O4:O7	Estrategia de contingencia: D1:D8: A4:A5
A2. Disminución en accesos fijos a Internet	Estrategia de respuesta: D1:D2: O3:O6	Estrategia de retención: D7:D4: A1:A6
A3. Moderación en teletrabajo y educación virtual	Estrategia de optimización: D6: D3: O2:O8	Estrategia de Feedback: D3:D5: A3:A7
A4. Costos elevados en infraestructura		
A5. Brechas tecnológicas en zonas rurales		
A6. Competencia de nuevas tecnologías (Starlink)		
A7. Exigencias regulatorias crecientes		
A8. Presión por sostenibilidad ambiental		

Fuente: elaboración propia.

Análisis complenetario DOFA fuerza de ventas y canales

Tras abordar la matriz DOFA está enfoca tanto sus estrategias como también el análisis de los factores externos e internos de las empresas de telecomunicaciones de la ciudad de Popayán, a continuación se destacan elementos claves relacionados con la fuerza de ventas y los canales de ventas:

Fuerza de Ventas:

a) Fortalezas identificadas:

- Equipo comercial con conocimiento del mercado local
- Capacidad de ofrecer servicios integrados (F6)
- Aprovechamiento del reconocimiento de marca (F5)

b) Oportunidades de mejora:

- Necesidad de capacitación en nuevos servicios y tecnologías (O3, O5)
- Desarrollo de habilidades para venta consultiva
- Mejora en el manejo de objeciones relacionadas con problemas técnicos (D1)

Canales de Ventas:

a) Estructura actual:

- Presencia multicanal establecida (F8)
- Diversificación de puntos de contacto con el cliente (F3)
- Cobertura geográfica definida (F2)

b) Áreas de desarrollo:

- Integración entre canales físicos y digitales.
- Optimización de la experiencia del cliente en cada punto de contacto
- Fortalecimiento de canales digitales para aprovechar la transformación digital (O7)

Por lo que las estrategias DOFA palnteadas reconocen aquellos factores que influyen tanto en las ventas como en los canales, buscando a través de esta la mejora de los conocimientos técnicos en cuanto a los nuevos servicios, habilidades de las herramientas digitales, además, que se unificará la experiencia del cliente para reducir mala percepción con la calidad en los servicios.

8. Factores que afectan la percepción de servicio de los clientes de las empresas del sector telecomunicaciones de la ciudad de Popayán.

Para comprender mejor los resultados de los factores determinantes en la percepción del servicio de las empresas de telecomunicaciones de la ciudad de Popayán, se hizo imperativo tomar la información obtenida en la revisión bibliográfica del panorama en general en el país, esto con el ánimo de fortalecer y robustecer los análisis hechos a partir del cuestionario. Considerando lo anterior, a continuación, se exponen los factores que tienen en cuenta los usuarios a la hora de percibir el servicio.

8.1.1. Factores que afectan la percepción en el servicio.

- **Calidad técnica y continuidad del servicio:** el factor crítico identificado radicó en la frecuencia de problemas técnicos, comprobando que 48.7% de usuarios reciben interrupciones frecuentes o constantes. La situación empeoró por tiempos de respuesta inadecuados, confirmando que 55.2% consideraron la atención a fallas técnicas lenta o muy lenta. La constancia de problemas técnicos resultó siendo la principal fuente de insatisfacción (29.7% de usuarios), impactando directamente la percepción general.
- **Relación precio-calidad:** la insatisfacción marcada por la relación precio-calidad determinó que 45.7% consideraron injusto el precio respecto al servicio recibido. El descontento manifestado posicionó los "altos precios" en segunda causa principal de insatisfacción (25.8%). La percepción de valor inadecuado resultó influenciada por interrupciones frecuentes y calidad inconsistente.
- **Calidad de atención al cliente:** la atención al cliente es otro factor crítico, posicionándose tercera causa principal de insatisfacción (24.2%). Los usuarios interactuando con servicio al cliente, 56.2% calificaron regular o malo, demostrando deficiencias importantes en

capacidad de respuesta y resolución.

- **Comunicación y transparencia:** la comunicación con clientes evidenció fragmentación en preferencias de canales, distribuyéndose equitativamente entre correo electrónico, llamadas telefónicas, mensajes de texto y aplicaciones móviles. La claridad ausente en ofertas y promociones, sumada a la proactividad baja en comunicación comercial, estableció necesidades de mejora en estrategias comunicativas.
- **Expectativas y necesidades del cliente:** Henao (2019) ue para dar un buen servicio en telecomunicaciones lo mas importante es entender que quieren y necesitan los clientes. Las empresas tienen que dejar de pensar solo en vender productos y empezar a preocuparse mas por dar buenos servicios conociendo mejor a sus clientes. El autor explica que las compañias deben gastar recursos en saber que esperan los usuarios y que piensan de los servicios que les dan esto incluye tanto la parte tecnica como las emociones y experiencias que hacen que el cliente este contento.
- **Dimensiones del servicio:** el modelo SERVQUAL expuesto por Henao (2019) identifica cinco dimensiones La primera es la tangibilidad que son todas esas cosas que podemos ver y tocar como las oficinas los equipos o como se ven vestidos los empleados. La segunda es que tan confiable es la empresa o sea si cumple lo que promete cuando dice que va a hacer algo. La tercera es que tan rapido responden y ayudan cuando uno necesita algo. La cuarta es la seguridad que significa que los empleados sepan bien su trabajo y traten bien a la gente. Y la ultima es la empatia que es cuando te dan un trato mas personal y no te hacen sentir como un numero mas.
- **Gestión de quejas y reclamos:** la CRC (2023) que esto es super importante porque mas de la mitad de la gente puso al menos una queja o reclamo en solo 6 meses. Esto nos dice que

cuando alguien se queja es un momento clave para las empresas porque si manejan bien la situacion si son rapidos y eficientes y dejan contento al cliente pueden convertir algo malo en algo bueno y hacer que ese cliente les quede fiel por mucho tiempo. Henao (2019) cuando un cliente no esta contento tiene dos caminos - puede quejarse y decir que esta mal o simplemente irse sin decir nada y cambiarse a otra empresa. Por eso es tan importante que las empresas sepan manejar bien estas situaciones porque cada queja es como una oportunidad para mejorar el servicio que dan.

- **Canales de atención:** la CRC (2023) a tecnologia sigue avanzando los usuarios todavia prefieren los metodos tradicionales para contactar a las empresas de telecomunicaciones especialmente llamar por telefono o ir personalmente a una oficina. Esto indica que aunque las compañias estan moviendo todo hacia lo digital y automatico no pueden dejar de lado ese contacto humano que la gente tanto valora cuando necesita resolver algun problema. Las empresas necesitan encontrar un balance entre la innovacion digital y la atencion personalizada asegurandose que sin importar como el cliente decida contactarlos ya sea por medios tradicionales o digitales siempre reciba un servicio consistente y de calidad que se ajuste a sus necesidades y preferencia.
- **Adaptabilidad del servicio:** Chávez y Diago (2020) Vieron que los usuarios pueden acostumbrarse a un servicio dependiendo de cosas como que tan buena es la calidad tecnica cuanto cuesta y que caracteristicas tiene. Es como cuando alguien se aguanta una señal de internet no tan buena porque el precio es mas economico o acepta menos canales de television porque el servicio tiene otras ventajas que le interesan mas. Pero los autores dicen que las empresas no pueden usar esto como excusa para dar un mal servicio. De hecho la CRC (2023) dice que aunque la gente pueda aguantar algunas fallas por un tiempo

hay un limite para su paciencia y si las empresas no mantienen al menos un nivel minimo de calidad van a terminar perdiendo a sus clientes.

- **Segmentación de usuarios:** la CRC (2024) hay diferentes tipos de usuarios cuando hablamos de tecnologia y servicios. En un extremo estan los que rechazan todo lo que sea tecnologico y prefieren hacer las cosas a la antigua, mientras que en el otro estan los que aman la tecnologia y quieren usar todo lo digital del mismo modo dice que las empresas entiendan bien estos diferentes grupos para darle a cada uno lo que necesita - algunos van a querer atencion mas personalizada y tradicional mientras otros prefieren todo automatico y digital. Si las empresas logran entender bien que quiere cada tipo de cliente pueden ajustar mejor sus servicios la forma de comunicarse y los canales que usan para atenderlos y asi mantener contentos a todos sus usuarios sin importar si son mas o menos tecnologicos.
- **Aspectos técnicos específicos:** la CRC (2024) cuando se habla de la parte tecnica de los servicios cada cosa tiene sus propios puntos importantes que la gente se fija para decir si el servicio es bueno o malo. Los celulares lo que mas le importa a la gente es que haya buena señal en todas partes que la red este disponible cuando la necesitan y que cuando hablan se escuche bien claro sin cortes ni ruidos cuando se trata del internet del celular la gente se fija sobre todo en que haya buena cobertura que la señal sea lo suficientemente buena para hacer videollamadas o llamadas por WhatsApp sin problemas y que el internet no se este cayendo a cada rato. Por eso las empresas tienen que asegurarse primero que todo que la parte tecnica funcione bien porque si esto falla nada mas importa - pueden tener el mejor servicio al cliente del mundo pero si las llamadas se cortan o el internet no sirve los usuarios van a estar insatisfechos.
- **Personalización del servicio:** Henao (2019) las empresas deben ir mas alla de

simplemente tener diferentes planes y opciones - tienen que entender realmente que necesita cada cliente y como usar esa informacion para darle un mejor servicio así que necesitan encontrar un punto medio entre usar tecnologia para ser mas eficientes y mantener ese toque humano que hace que los clientes se sientan comprendidos y valorados.

8.1.2. Implicaciones y Riesgos

Mas de la mitad de los usuarios (53.1%) estan pensando en cambiarse a otra empresa pronto. Esto muestra que el mercado esta muy inestable lo que es un riesgo grande para las empresas actuales pero tambien una oportunidad para nuevas empresas o las que si estan arreglando los problemas que la gente se queja. Es curioso porque aunque el 54.9% de los usuarios llevan mas de 3 años con su empresa esto no es porque esten contentos sino porque sienten que no tienen otras opciones - de hecho muchos dicen estar insatisfechos con el servicio.

Los resultados muestran que hay problemas urgentes con la calidad del servicio y que las empresas no estan logrando mantener contentos a sus clientes. Con tanta gente pensando en cambiarse de empresa el mercado esta muy inestable y necesita que se arreglen rapido los problemas que encontraron. Las empresas que mejoren su infraestructura tecnica y su servicio al cliente van a ser las que mas exito tengan y las que mas clientes puedan atraer y mantener.

Henao explico en 2019 que cuando las empresas no entienden bien que es lo que quieren sus clientes terminan dando un servicio que no es lo que la gente necesita. Este problema no solo hace que la gente este descontenta ahora sino que hace que las empresas sean menos competitivas a largo plazo sobre todo cuando no logran cambiar su forma de pensar de solo vender productos a dar un buen servicio pensando en el cliente. La CRC tambien encontro en 2023 que hay un problema serio con las quejas porque la mitad de los usuarios pusieron alguna queja o reclamo. Tener que manejar tantas quejas no solo le cuesta mucho dinero a las empresas

sino que tambien daña su reputacion y si no manejan bien estas quejas la gente termina con una mala imagen de la empresa y es menos probable que sigan siendo clientes fieles.

En cuanto a los canales de atencion, Chavez y Diago advirtieron en 2020 que hay un riesgo cuando las empresas se apresuran demasiado a digitalizar todo sin pensar que muchos clientes todavia prefieren los metodos tradicionales. Encontraron que aunque la gente puede adaptarse a diferentes tipos de servicio hay un limite - cuando las cosas se ponen muy malas simplemente se van a otra empresa. En la misma linea la CRC mostro en 2024 que cuando las empresas no entienden que tienen diferentes tipos de clientes y tratan de darles el mismo servicio a todos terminan sin dejar contento a nadie. Esto es especialmente importante porque hay usuarios que estan muy comodos con la tecnologia y otros que apenas la estan empezando a usar.

Por el lado tecnico Henao (2019) que cuando hay problemas con la infraestructura o la calidad tecnica esto afecta directamente lo que los clientes piensan del servicio. Aunque otros aspectos buenos del servicio pueden compensar un poco estos problemas cuando las fallas tecnicas siguen pasando una y otra vez los clientes pierden la confianza y terminan buscando otras opciones. La CRC (2023) que cuando las empresas no son claras al comunicarse con sus clientes especialmente sobre sus ofertas y promociones esto genera desconfianza y daña la relacion a largo plazo sin contar que pueden meterse en problemas legales.

Al final Henao (2019) que cuando juntas todos estos problemas las empresas van perdiendo poco a poco su posicion en el mercado sobre todo porque en este negocio dar un buen servicio es clave para mantener a los clientes y seguir creciendo.

9. Estrategias de mercadeo y ventas para las empresas de telecomunicaciones de la ciudad de Popayán.

Partiendo de las estrategias de mercadeo y ventas formuladas en la matriz DOFA, en este punto se hace la propuesta de las estrategias para las organizaciones pertenecientes al sector de comunicaciones de la ciudad. Cabe destacar que estas estrategias son estandarizadas sin tener en cuenta las características propias de cada empresa en particular, ni tampoco la segmentación especifica, ni tampoco cada tipo de cliente, puesto que el ejercicio demandaría un plan estratégico de marketing para cada empresa. Considerando lo anterior se proponen los siguientes lineamientos estratégicos, donde se trazan los objetivos, las estrategias de mercadeo y ventas formulados a partir del análisis DOFA, y las tácticas necesarias para cumplir dichos objetivos.

9.1. Objetivos de mercado y ventas

Partiendo de las estrategias DOFA es imperativo, formular objetivos que sean claros, medibles, concisos y que direccionen las acciones de las empresas de telecomunicaciones de la ciudad de Popayán, para efectos de este estudio se usó la metodología SMART. Martins. 2024 explica que “es el acrónimo del inglés a través del cual se explican las características básicas de los objetivos SMART que deben ser específicos, medibles, alcanzables, reales y de duración limitada” (párr.1). En línea con lo citado, teniendo en cuenta el marco teórico se plantean los siguientes objetivos:

- Incrementar la tasa de retención de clientes del 75% al 90% mediante la implementación del programa de lealtad digital y migración a los servicios 5G para el Q4 de 2025.
- Aumentar la penetración de mercado en un 25% a través de la expansión de red de fibra óptica en zonas urbanas prioritarias y digitalización de canales de venta

para el Q2 de 2026.

- Desarrollar y lanzar 3 nuevos paquetes de servicios IoT personalizados por segmento (hogar, empresarial y gobierno) alcanzando una base de 10,000 dispositivos conectados para el Q4 de 2026.
- Alcanzar un NPS (Net Promoter Score) de 45 puntos mediante la implementación del modelo de servicio omnicanal a través la automatización de procesos de atención para el Q2 de 2027.
- Reducir la tasa de cancelación de los servicios en un 30% a través de programas de valor agregado y mejoras en la experiencia del cliente para el Q3 de 2027.
- Establecer alianzas con 5 proveedores tecnológicos clave para expandir la cobertura en zonas rurales, alcanzando un 40% de penetración para el Q4 de 2027.
- Implementar un sistema CRM integrado que reduzca el tiempo de respuesta al cliente en un 60% y aumente la satisfacción del cliente al 85% para el Q1 de 2028.
- Disminuir el tiempo medio de resolución de incidencias técnicas de 48 a 12 horas mediante la implementación de sistemas predictivos para el Q2 de 2028.
- Lograr una tasa de adopción del 70% en servicios empaquetados a través de la optimización de la infraestructura de red y mejora en la calidad del servicio para el Q3 de 2028.
- Reducir los incidentes técnicos en un 75% mediante la implementación de un sistema de mantenimiento preventivo y modernización de infraestructura crítica para el Q3 de 2025.

- Disminuir la migración de clientes a la competencia en un 40% a través de programas de fidelización personalizados y mejoras en el servicio al cliente para el Q1 de 2026.
- Alcanzar un índice de satisfacción del cliente (CSAT) del 85% mediante la implementación de un sistema de retroalimentación continua y mejora de procesos para el Q4 de 2026.

La línea de tiempo para la formulación de los objetivos con respecto a las empresas de telecomunicaciones de Popayán se estructuró de manera jerárquica y progresiva. Se determinó que el proceso comenzaría en 2025 y consistiría en la implementación del mantenimiento preventivo y los programas de lealtad digital que se apoyarían en el lanzamiento del despliegue 5G. La elección de los sistemas de menor complejidad para los primeros años de implementación se basó en la necesidad de establecer una base tecnológica que permitiera la planificación a largo plazo de iniciativas más complejas. La estructuración de la distribución de los objetivos se realizó en función de las dependencias técnicas y operativas, lo que garantiza que cada fase genere los cimientos necesarios para el futuro de la implementación.

Para el periodo 2026-2028, los objetivos de complejidad se concertaron en el incremento desde programas de lealtad e infraestructura para la expansión, pasando por servicios IoT e iniciativas modelo omnicanal, hasta los sistemas de CRM integrado y la optimización de servicio. Las secuencias de tiempo se elaboraron tomando en consideración los periodos de adopción, los requerimientos en inversión, la capacidad de absorción del mercado y la necesidad de incrementar la preparación de la organización de forma acumulativa. Además, se tuvo en cuenta la importancia de equilibrar la orientación de metas hacia el cliente y la infraestructura, de modo que cada año incluyera tanto metas sobre el servicio como meta tecnológica.

9.2. Estrategias de mercadeo y ventas

9.2.1. Estrategia de Fidelización (F1:O4, F6:O3)

Aprovecha la base de clientes consolidada y servicios integrados para satisfacer la creciente demanda de datos y la implementación de tecnología 5G, ofreciendo paquetes premium y beneficios exclusivos que fortalezcan la lealtad del cliente.

9.2.2. Estrategia de Ventas (F4:O7, F5:O2)

Utiliza la infraestructura técnica instalada y el reconocimiento de marca para impulsar la transformación digital empresarial y aprovechar el plan nacional de conectividad, expandiendo la cobertura y servicios.

9.2.3. Estrategia de Segmentación (F8:O5, F7:O6)

Emplea la presencia multicanal y estabilidad en servicios para capitalizar la expansión del IoT y desarrollo de centros de redes, creando ofertas especializadas por segmento de mercado.

9.2.4. Estrategia de Servicio (F1:A1, F5:A6)

Potencia la base de clientes consolidada y reconocimiento de marca para contrarrestar la concentración del mercado y la competencia de nuevas tecnologías, mejorando la experiencia del cliente.

9.2.5. Estrategia de Lealtad (F2:A4, F6:A3)

Aprovecha la cobertura establecida y servicios integrados para mitigar el impacto de costos elevados en infraestructura y la moderación en teletrabajo, fortaleciendo la propuesta de valor.

9.2.6. Alianzas Estratégicas (F8:F3, A5:A2)

Combina la presencia multicanal y canales de atención para abordar las brechas

tecnológicas rurales y la disminución en accesos fijos, mediante partnerships estratégicos.

9.2.7. Estrategia de CRM (D4:D5, O4:O7)

Aborda la deficiente atención y limitada comunicación comercial mediante sistemas integrados que aprovechen el crecimiento en demanda de datos y transformación digital empresarial.

9.2.8. Estrategia de Respuesta (D1:D2, O3:O6)

Mejora la frecuencia de problemas técnicos y capacidad de respuesta aprovechando la implementación de 5G y desarrollo de centros de redes para optimizar servicios.

9.2.9. Estrategia de Optimización (D6:D3, O2:O8)

Incrementa la adopción de servicios empaquetados y satisfacción mediante el plan nacional de conectividad y tendencias en fibra óptica, mejorando la calidad del servicio.

9.2.10. Estrategia de Contingencia (D1:D8, A4:A5)

Minimiza problemas técnicos e inconsistencias en calidad mediante planes preventivos que aborden los costos elevados en infraestructura y brechas tecnológicas rurales.

9.2.11. Estrategia de Retención (D7:D4, A1:A6)

Reduce el riesgo de migración y mejora la atención al cliente para contrarrestar la concentración del mercado y competencia de nuevas tecnologías.

9.2.12. Estrategia de Feedback (D3:D5, A3:A7)

Mejora la satisfacción y comunicación comercial para adaptarse a la moderación en teletrabajo y cumplir con exigencias regulatorias mediante retroalimentación continua.

9.3. Tácticas comerciales para las empresas de telecomunicaciones de Popayán

Las tácticas formuladas para las empresas de telecomunicaciones de Popayán se

estructuran en seis dimensiones clave el producto, precios, distribución, promociones, fidelización y gestión comercial las cuales se diseñaron considerando la base tecnológica actual y las proyecciones de evolución del sector hacia servicios 5G e IoT. La articulación con las estrategias DOFA está en acciones de ampliación del portafolio y la mejora de infraestructura, que apoyan las estrategias de fidelización y ventas, mientras que el programa de beneficios premium y la optimización de procesos respaldan las estrategias de lealtad y servicio. Las tácticas de expansión de cobertura y campañas digitales integradas soportan las estrategias de respuesta y optimización, y el programa de lealtad digital junto con los sistemas automatizados refuerzan las estrategias de contingencia y feedback. Así, cada táctica se alinea con objetivos SMART específicos estableciendo la ruta hacia su consecución entre el periodo 2025-2028.

Tabla 29

Tácticas empleadas en las estrategias de mercadeo y ventas

Categoría	Aspecto	Detalle	Tácticas
Producto	Servicios para comercializar	Internet, telefonía fija y móvil, televisión por cable, servicios empresariales, conectividad.	- Desarrollo de servicios basados en 5G e IoT.
	Características del servicio	Estabilidad y velocidad, soporte técnico 24/7, planes personalizados.	- Optimización de red con fibra óptica y actualización de equipos. - Renovación de aplicaciones móviles y plataformas de autogestión.
Precios	Política actual	Competitividad con equilibrio entre calidad y accesibilidad.	- Programa de recompensas para clientes premium.
	Margen de beneficio	Estabilidad mediante optimización de costos y economías de escala.	- Seguimiento continuo de precios y ajustes dinámicos de tarifas.

Categoría	Aspecto	Detalle	Tácticas
Distribución	Canales actuales	Modelo mixto: puntos físicos, canales digitales y alianzas estratégicas.	- Apertura de nuevos puntos de atención en zonas rurales y municipios aledaños.
	Expansión de canales	Presencia en zonas rurales y alianzas locales.	- Desarrollo de canales digitales para ampliar el alcance.
Promociones	Medios actuales	Medios tradicionales, digitales y BTL; publicidad regional con enfoque local y presencia digital.	- Campañas digitales integradas con contenido personalizado por segmento.
	Redes sociales	Publicidad activa en redes sociales para aumentar visibilidad.	- Incrementar el engagement a través de estrategias de contenido relevantes para cada segmento.
Fidelización	Interacción con clientes	Sistema omnicanal de atención, seguimiento personalizado.	- Implementación de un programa de lealtad digital con puntos y beneficios exclusivos.
Gestión Comercial	Objetivos comerciales	Cumplimiento de metas de ventas, retención de clientes, satisfacción del usuario.	- Definición de KPIs específicos por servicio y segmento. - Automatización de procesos para gestión y atención al cliente. - Capacitación continua del personal en tecnologías y habilidades de servicio. - Análisis de datos para mejora continua.

Fuente: elaboración propia.

10. Planes de acción

Tabla 30
Plan de acción retención de clientes

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
Incrementar la tasa de retención de clientes del 75% al 90% mediante la implementación del programa de lealtad digital y migración a servicios 5G	1	Diseñar programa de lealtad digital con sistema de puntos y beneficios escalonados	Jefe de Marketing Digital	01/01/25 - 28/02/25	$ 100,000,000	(Clientes activos al final del período / Total clientes al inicio) × 100	-Documentos del programa -Matriz de benefios
	2	Desarrollar plataforma tecnológica para gestión del programa de lealtad	Director de TI	01/03/25 - 31/05/25	$ 200,000,000		-Registro de pruebas -Manual de usuario
	3	Crear plan de migración a 5G por segmentos de clientes	Director Técnico	01/04/25 - 30/06/25	$ 150,000,000		-Plan de mitifación -Análisis de segmento
	4	Implementar campaña de comunicación sobre beneficios 5G	Gerente de Comunicaciones	01/07/25 - 31/08/25	$ 150,000,000		-Material publicitario pago -Metricas de alcance

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
para el Q4 de 2025.	5	Ejecutar plan piloto del programa de lealtad	Gerente Comercial	01/09/25 - 30/09/25	$ 100,000,000		-Informe de resultados -Encuestas de satisfacción
	6	Lanzar programa completo y monitorear resultados	Gerente de Operaciones	01/10/25 - 31/12/25	$ 150,000,000		-Dashboard KIPS -Reportes de desempeño

Fuente: elaboración propia.

Tabla 31

Plan de acción penetración del mercado

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
Aumentar la penetración de mercado en un 25% a través de la expansión de	1	Realizar estudio de zonas prioritarias para expansión	Gerente de Planificación	01/01/26 - 31/01/26	$ 50,000,000	(Nuevos clientes en zonas expandidas / Total clientes	-Informe de estudio de mercado -Mapeo dezonas
	2	Diseñar plan de implementación de fibra óptica	Director de Infraestructura	01/02/26 - 28/02/26	$ 100,000,000		-Planos de red -Especificaciones de cronograma

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
red de fibra óptica en zonas urbanas prioritarias y digitalización de canales de venta para el Q2 de 2026.	3	Desarrollar plataforma de ventas digital	Director de TI	01/02/26 - 31/03/26	$ 150,000,000	potenciales en zonas objetivo) × 100	-Plataforma funcional -Documentación técnica
	4	Ejecutar obras de expansión de red	Gerente de Proyectos	01/03/26 - 31/05/26	$ 800,000,000		-Reportes de avance de obra -Obras termiandas
	5	Capacitar equipo comercial en nuevos canales digitales	Jefe de Capacitación	01/04/26 - 30/04/26	$ 50,000,000		-Registros de asistencia -Evaluaciones de competencia
	6	Lanzar campaña de comercialización en nuevas zonas	Gerente Comercial	01/05/26 - 30/06/26	$ 50,000,000		-Material publicitario -Informes de ventas -Metricas de conversión

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32
Plan de acción lanzamiento de nuevos productos

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
Desarrollar y lanzar 3 nuevos paquetes de servicios IoT personalizados por segmento alcanzando una base de 10,000 dispositivos conectados para el Q4 de 2026.	1	Realizar investigación de mercado por segmento	Jefe de Investigación de Mercados	01/07/26 - 31/08/26	$ 50,000,000	(Dispositivos IoT conectados / Meta de 10,000 dispositivos) × 100	-Informe de investigación -Segmentación de clientes
	2	Diseñar paquetes de servicios IoT específicos	Gerente de Producto	01/09/26 - 30/09/26	$ 100,000,000		-Documentos de los servicios -Fichas técnicas
	3	Desarrollar plataforma de gestión IoT	Director de TI	01/09/26 - 31/10/26	$ 200,000,000		-Plataformas -Pruebas de integración -Métricas de desempeño
	4	Realizar pruebas piloto con clientes seleccionados	Gerente de Innovación	01/11/26 - 15/11/26	$ 50,000,000		-Registros de asistencia -Documentación

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
	5	Capacitar personal técnico y comercial	Jefe de Capacitación	15/11/26 - 30/11/26	$ 50,000,000		-Panel de ventas -Material de capacitación
	6	Lanzar paquetes al mercado y monitorear adopción	Gerente Comercial	01/12/26 - 31/12/26	$ 300,000,000		-Panes de venta -Dashboard con KIPS -Documentos de análisis de métricas

Fuente: elaboración propia.

Tabla 33
Plan de acción omnicanal

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
Alcanzar un NPS (*Net Promoter Score*) de 45	1	Desarrollar arquitectura del modelo omnicanal	Director de TI	01/01/27 - 31/01/27	$ 120,000,000	NPS = % Promotores - % Detractores	-Documentoo arquitectura -Diagrama de flujos -Especificaciones

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
puntos mediante la implementación del modelo de servicio omnicanal y automatización de procesos de atención para el Q2 de 2027.	2	Implementar sistema de integración de canales	Gerente de Operaciones	01/02/27 - 28/02/27	$ 150,000,000		-Informes de integración -Pruebas de conectividad
	3	Desarrollar chatbots y sistemas automatizados	Jefe de Desarrollo	01/03/27 - 31/03/27	$ 200,000,000		-Sistemas implementados -Scripts de automatización
	4	Capacitar personal en nuevo modelo de atención	Jefe de Capacitación	01/04/27 - 30/04/27	$ 80,000,000		-Registros de capacitación -Evaluaciones de competencias
	5	Realizar prueba piloto del sistema	Gerente de Servicio al Cliente	01/05/27 - 15/05/27	$ 50,000,000		-Informes de gestión -Metricas de satisfacción

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
	6	Lanzar sistema completo y monitorear NPS	Director de Experiencia Cliente	16/05/27 - 30/06/27	$ 80,000,000		-Dashboard de NPS -Encuestas de satisfacción -Informes de desempeño

Fuente: elaboración propia.

Tabla 34

Plan de acción reducción tasa de cancelación

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
Reducir la tasa de cancelación de servicios en un 30% a través de	1	Análisis de causas de cancelación de planes de internet, televisión y celular	Analista de Datos	01/07/27 - 31/07/27	$ 70,000,000	(1 - [Número de cancelaciones período actual / Número de cancelaciones	-Informes de causas de cancelación
	2	Diseñar programa de valor agregado en los servicios de telecomunicaciones	Gerente de Producto	01/08/27 - 15/08/27	$ 80,000,000		-Diagramas de valor -Documento
	3	Implementar mejoras en experiencia en la experiencia del cliente	Director de Experiencia	16/08/27 - 31/08/27	$ 100,000,000		-Documento de análisis de mejoras

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
programas de valor agregado y mejoras en la experiencia del cliente para el Q3 de 2027.	4	Desarrollar sistema de alertas tempranas en el estado del cliente	Jefe de TI	01/09/27 - 15/09/27	$ 50,000,000	período anterior]) × 100	-Programa con sistema de alertas
	5	Capacitar equipo en retención y atención al cliente	Jefe de Capacitación	16/09/27 - 30/09/27	$ 70,000,000		-Registros de capacitación -Evaluaciones de competencias
	6	Implementar programa y monitorear las metricas de cancelación y experiencia del cliente	Gerente de Retención	01/10/27 - 31/10/27	$ 50,000,000		-Programa diseñado -Sistema de monitoreo -Metricas de seguimiento

Fuente: elaboración propia.

Tabla 35

Plan de acción alianzas estratégicas

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
Establecer alianzas con	1	Identificar y evaluar proveedores	Gerente de Compras	01/10/27 - 31/10/27	$ 150,000,000	(Número de usuarios	-Matriz de evaluación de proveedrores

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
proveedores tecnológicos clave para expandir la cobertura en zonas rurales, alcanzando un 40% de penetración para el Q4 de 2027.	2	Desarrollar propuestas de alianza	Director de Estrategia	01/11/27 - 15/11/27	$ 120,000,000	en zonas rurales / Total de población objetivo en zonas rurales) × 100	-Documento con propuestas -Análisis de viabilidad
	3	Negociar términos y condiciones	Gerente Legal	16/11/27 - 30/11/27	$ 100,000,000		-Borradores de contratos -Actas de reunion -Documentos de términos
	4	Elaborar plan de implementación conjunto	Director de Operaciones	01/12/27 - 15/12/27	$ 150,000,000		-Plan de implementación documentado -Cronograma de trabajo
	5	Realizar pruebas técnicas de integración	Director Técnico	16/12/27 - 23/12/27	$ 150,000,000		-Informes de pruebas técnicas -Resultados de las pruebas
	6	Lanzar operaciones conjuntas	Gerente de Proyectos	24/12/27 - 31/12/27	$ 250,000,000		-Contratos firmados -Actas de inicio de operaciones

Fuente: elaboración propia.

Tabla 36

Plan de acción sistema CRM

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
Implementar un sistema CRM integrado que reduzca el tiempo de respuesta al cliente en un 60% y aumente la satisfacción del cliente al 85% para el Q1 de 2028.	1	Seleccionar plataforma CRM adecuada	Director de TI	01/01/28 - 15/01/28	$ 100,000,000	(1 - [Tiempo promedio de respuesta actual / Tiempo promedio de respuesta anterior]) × 100	-Matriz de evaluación plataforma -Informes técnicos comparativos
	2	Migrar base de datos de clientes	Jefe de Base de Datos	16/01/28 - 31/01/28	$ 90,000,000		-Registros de migración -Informes de integridad
	3	Configurar flujos de trabajo y automatizaciones	Gerente de Operaciones	01/02/28 - 15/02/28	$ 120,000,000		-Diagramas de flujo -Docuemtnación -Pruebas de validación
	4	Capacitar personal en nuevo sistema	Jefe de Capacitación	16/02/28 - 29/02/28	$ 80,000,000		-Registros de asistencia

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
	5	Realizar prueba piloto del sistema	Gerente de Servicio al Cliente	01/03/28 - 15/03/28	$ 60,000,000		-Informes de prueba piloto -Métricas de rendimiento
	6	Implementar sistema completo y monitorear KPIs	Director de Experiencia Cliente	16/03/28 - 31/03/28	$ 130,000,000		-Dashboard de KIPS -Reportes de tiempo de respuesta -Reportes de satisfacción

Fuente: elaboración propia.

Tabla 37

Plan de acción resolución de incidencias

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
Disminuir el tiempo medio de resolución	1	Desarrollar modelo predictivo de incidencias	Jefe de Analytics	01/04/28 - 15/04/28	$ 120,000,000	(Tiempo promedio de	-Documento del modelo -Bases de datos -Informes

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
de incidencias técnicas de 48 a 12 horas mediante la implementación de sistemas predictivos para el Q2 de 2028.	2	Implementar sensores y sistemas de monitoreo	Director Técnico	16/04/28 - 30/04/28	$ 160,000,000	resolución anterior - Tiempo promedio de resolución actual) / Tiempo promedio de resolución anterior × 100	-Registro de sensores instalados -Pruebas de conectividad -Documentación de monitoreo
	3	Crear protocolos de respuesta automática	Gerente de Operaciones	01/05/28 - 15/05/28	$ 120,000,000		-Manuales de protocolos -Diagramas de flujo -Protocolos de automatización
	4	Capacitar equipo técnico en nuevo sistema	Jefe de Soporte Técnico	16/05/28 - 31/05/28	$ 100,000,000		-Resgistros de capacitación -Evaluación de capcitación
	5	Realizar pruebas de respuesta y ajustes	Gerente de Calidad	01/06/28 - 15/06/28	$ 90,000,000		-Informes de prueba -Registros de ajustes -Métricas de desempeño

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
	6	Implementar sistema completo y monitorear tiempos	Director de Operaciones	16/06/28 - 30/06/28	$ 160,000,000		-Sistema de monitoreo -Panel de tiempos de resolución -Metricas de eficiencia

Fuente: elaboración propia.

Tabla 38

Plan de acción de adopción servicios empaquetados

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
Lograr una tasa de adopción del 70% en servicios empaquetados a través de la	1	Analizar patrones de uso de servicios actuales	Analista de Datos	01/07/28 - 15/07/28	$ 90,000,000	(Número de clientes con servicios empaquetados / Total de clientes) × 100	-Informes de datos -Metricas de uso -Segmentación de clientes
	2	Diseñar paquetes optimizados de servicios	Gerente de Producto	16/07/28 - 31/07/28	$ 110,000,000		-Documentación de paquetes -Análisis de rentabilidad

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
optimización de infraestructura de red y mejora en calidad del servicio para el Q3 de 2028.	3	Implementar mejoras en infraestructura de red	Director de Infraestructura	01/08/28 - 15/08/28	$ 150,000,000		-Informes técnicos de mejora -Pruebas de rendimiento
	4	Desarrollar campaña de migración a paquetes	Gerente de Marketing	16/08/28 - 31/08/28	$ 120,000,000		-Material de campaña -Plan de comunicación
	5	Capacitar equipo comercial en nuevos paquetes	Jefe de Ventas	01/09/28 - 15/09/28	$ 120,000,000		-Registros de capacitación -Evaluaciones de conocimiento
	6	Lanzar campaña y monitorear adopción	Director Comercial	16/09/28 - 30/09/28	$ 200,000,000		-Reportes de adopción -Metricas de conversión

Fuente: elaboración propia.

Tabla 39

Plan de acción reducción de incidentes

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
Reducir los incidentes técnicos en un 75% mediante la implementación de un sistema de mantenimiento preventivo y modernización de	1	Realizar auditoría de infraestructura crítica	Director Técnico	01/07/25 - 15/07/25	$ 130,000,000	(1 - [Número de incidentes período actual / Número de incidentes período anterior]) × 100	-Informes de aufitroria -Inventario de infraestructura
	2	Diseñar plan de mantenimiento preventivo	Gerente de Mantenimiento	16/07/25 - 31/07/25	$ 110,000,000		-Plan documentado -Cronograma de intervensión
	3	Implementar sistema de monitoreo en tiempo real	Jefe de Operaciones	01/08/25 - 15/08/25	$ 180,000,000		-Sistema implementado -Registros de monitoreo -Informe
	4	Modernizar equipos críticos identificados	Director de Infraestructura	16/08/25 - 31/08/25	$ 250,000,000		-Registros de asistencia -Evaluaciones técnicas -Manuales operativos

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
infraestructura crítica para el Q3 de 2025.	5	Capacitar personal en nuevos protocolos	Jefe de Capacitación Técnica	01/09/25 - 15/09/25	$ 120,000,000		-Registro de asistencia -Evaluación técnica -Manual operativo
	6	Implementar sistema completo y medir resultados	Gerente de Operaciones	16/09/25 - 30/09/25	$ 190,000,000		-Dashboard gráfico de incidentes -Informes comparativos

Fuente: elaboración propia.

Tabla 40

Plan de acción disminución migración de clientes

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
Disminuir la migración de clientes a la competencia en un 40% a través de	1	Analizar causas de migración de clientes	Analista de Marketing	01/01/26 - 15/01/26	$ 80,000,000	(1 - [Tasa de deserción actual / Tasa de deserción	-Informe de análisis -Encuesta de salida
	2	Diseñar programas de fidelización por segmento	Gerente de Fidelización	16/01/26 - 31/01/26	$ 120,000,000		-Documentación de programas -Matrices de beneficios

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
programas de fidelización personalizados y mejoras en el servicio al cliente para el Q1 de 2026.	3	Implementar mejoras en servicio al cliente	Director de Servicio	01/02/26 - 15/02/26	$ 100,000,000	anterior]) × 100	-Documentación de protocolos -Metricas de servicio
	4	Desarrollar sistema de alertas de deserción	Jefe de TI	16/02/26 - 28/02/26	$ 80,000,000		-Sistema de alertas -Registros de predicción
	5	Capacitar personal en retención de clientes	Jefe de Capacitación	01/03/26 - 15/03/26	$ 70,000,000		-Registros de capacitación -Evluación de desempeño
	6	Lanzar programas y monitorear resultados	Gerente Comercial	16/03/26 - 31/03/26	$ 70,000,000		-Panel de retención -Informes de efectividad

Fuente: elaboración propia.

Tabla 41

Plan de acción aumento de satisfacción del cliente

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
Alcanzar un índice de satisfacción del cliente (CSAT) del 85% mediante la implementación de un sistema de retroalimentación continua y mejora de	1	Implementar sistema de encuestas automáticas	Jefe de Experiencia Cliente	01/10/26 - 15/10/26	$ 80,000,000	(Número de clientes satisfechos / Número total de clientes encuestados) × 100	-Sistema de encuestas -Base de datos de respuestas
	2	Desarrollar dashboard de satisfacción en tiempo real	Director de TI	16/10/26 - 31/10/26	$ 100,000,000		-Dashboard funcional - Reportes automatizados
	3	Establecer procesos de mejora continua	Gerente de Calidad	01/11/26 - 15/11/26	$ 70,000,000		-Documentación de procesos -Registros de mejoras

Objetivo	Act.	Acciones para desarrollar	Responsable	Fecha	Costo	Indicador	Verificación
procesos para el Q4 de 2026.	4	Crear comité de mejora de experiencia cliente	Director de Operaciones	16/11/26 - 30/11/26	$ 60,000,000		-Actas de constitución -Minutas de reuniones -Planes de acción
	5	Capacitar personal en nuevos procesos	Jefe de Capacitación	01/12/26 - 15/12/26	$ 80,000,000		-Registros de capacitación -Evaluación de desempeño
	6	Implementar sistema completo y monitorear CSAT	Director de Experiencia Cliente	16/12/26 - 31/12/26	$ 60,000,000		-Reportes de CSAT -Análisis comparativo -Metricas de satisfacción del cliente

Fuente: elaboración propia.

11. Conclusiones

Se determinó mediante el análisis situacional que el sector de telecomunicaciones en Popayán presentó un entorno competitivo liderado por Claro (1.43) y Tigo (1.19), superando significativamente a operadores locales EMTEL (0.87) y DobleClick (0.50). El diagnóstico POAM estableció oportunidades prioritarias en el crecimiento sectorial (3.2%-3.9%) y la implementación de tecnología 5G con inversión proyectada de 28 billones. La evaluación PCI identificó fortalezas determinantes en infraestructura de red existente y participación en mercado local, mientras evidenció debilidades críticas en capacidad de innovación (valoración -2) y adaptabilidad tecnológica. El análisis DOFA consolidó 12 estrategias fundamentales, distribuidas equitativamente entre enfoques FO, FA, DO y DA, estableciendo bases para transformación comercial durante 2025-2028.

Se identificó mediante la matriz MPC que los factores críticos impactando la percepción del servicio incluyeron: servicio al cliente (ponderación 0.12), calidad del internet (0.12) y capacidad de cobertura (0.12), representando 36% del peso evaluativo total. La evaluación determinó brechas significativas en satisfacción del cliente entre operadores nacionales y locales, donde Claro alcanzó valoraciones superiores en servicio (0.24) y variedad de servicios (0.19). El análisis EFE estableció amenazas determinantes en concentración del mercado (94% en 3 operadores) y costos elevados en infraestructura, impactando directamente la capacidad de respuesta y calidad del servicio en operadores locales.

Finalmente se construyeron planes estratégicos específicos con inversión total proyectada de $7,920,000,000 para el período 2025-2028. Las estrategias formuladas establecieron metas cuantificables: incremento en retención de clientes (75% a 90%), aumento en penetración de mercado (25%), implementación de servicios IoT (10,000 dispositivos), mejora en NPS (45

puntos) y reducción en tiempo de resolución de incidencias (48 a 12 horas). Los planes de acción detallaron 72 actividades específicas distribuidas en 12 objetivos estratégicos, asignando responsables y cronogramas trimestrales. Las tácticas abarcaron seis dimensiones clave: producto, precios, distribución, promociones, fidelización y gestión comercial, estableciendo indicadores medibles para seguimiento y control.

12. Recomendaciones

Se recomienda instaurar programas perennes de actualización tecnológica y modernización infraestructural, priorizando áreas medulares identificadas mediante diagnóstico organizacional. La implementación de planes preventivos reducirá incidencias operativas, mientras los mecanismos de monitoreo anticiparán fallos potenciales. La capacitación permanente del equipo técnico constituirá el pilar fundamental para la optimización del servicio y consolidación de estándares competitivos regionales.

Es importante que las corporaciones reestructuren los protocolos de atención mediante la instauración de procedimientos estandarizados para respuesta y monitoreo. Los programas formativos integrales deberán enfatizar competencias comunicacionales y metodologías resolutivas eficaces, estableciendo mecanismos de retroalimentación proactivos para atender imperativos y expectativas del mercado objetivo.

Al mismo tiempo, resulta imperativo estructurar metodologías progresivas de expansión territorial, contemplando zonas prioritarias carentes de conectividad óptima. El establecimiento de alianzas corporativas con entidades territoriales catalizará la penetración en mercados emergentes, incorporando soluciones técnicas adaptadas a particularidades geográficas zonales, garantizando conectividad ininterrumpida.

Es importante tener en cuenta el fortalecimiento innovador en productos y servicios mediante adaptaciones específicas para segmentos mercantiles definidos. Los procesos investigativos generarán oportunidades transformadoras en portafolios vigentes, incorporando elementos diferenciadores que maximicen el valor agregado en ofertas comerciales actuales.

Asimismo, resulta imperativo robustecer programas de lealtad mediante beneficios singulares y proposiciones valorativas especializadas por segmento mercantil. Las metodologías

de identificación prematura de insatisfacciones y deserción potencial requerirán estrategias vinculantes proactivas, consolidando relaciones perdurables con la base mercantil establecida.

13. Bibliografía

Abarca Sánchez, Y., Barreto Rivera, U., Barreto Jara, O., y Díaz Ugarte, J. L. (2022). Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Perú. Revista Venezolana de Gerencia, 27(98), 729-743. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890655

Alarcaón, I., y Gonzales, C. (2023). Plan de mejoramiento basado en Lean Manufacturing-Kaizen en una fábrica de plásticos para la reducción de scrap en las áreas de producción. [Trabajo de maestría]. Universidad Politécnica Salesiana. Disponible en: https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/24079

Alonso, M. (19 de febrero 2024). Qué son los objetivos generales y específicos y cómo redactarlos. Página web Asana. Disponible en: https://asana.com/es/resources/general-and-specific-objetives

Ascencio Laguna, J. A., Bustos Rosales, A., Balbuena Cruz, J. A., Zamora Domínguez, A. R., & Frías Martínez, C. U. (2020). Big Data e Internet de las Cosas para los sistemas inteligentes del transporte: Características y áreas de oportunidad (Publicación Técnica No. 626). Instituto Mexicano del Transporte. https://imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt626.pdf

Ballesteros Ríos, J. V. (2024, 3 de junio). Importancia del departamento comercial en una empresa. Blog de TeamSystem Software Delsol. Disponible en: https://www.sdelsol.com/blog/pymes/departamento-comercial/?srsltid=AfmBOooXN-nB10fQcGQW4NeXZgZXg7rM6q--MsZs3GK9BkLzw0e2EOcZ

Baquero, G., Ugeño, G., y Fabara, X. (2023). Inversión presupuestaria en los planes de marketing: Una revisión analítica. Caso: empresas de telecomunicaciones en el Ecuador.

[Monografía de investigación]. Universidad, Ciencia y Tecnología. Disponible en: https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/24401/1/AA-ESPEL-CAI-0701.pdf

Beltrón, C. (2022). Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo Ecuador. Revista Sinergia. Vol.13. No.3. Pp. 65-72. Disponible en: https://www.redalyc.org/journal/5885/588572826006/html/

Benjumea, A., y Moncada, L. (2021). Plan de mejoramiento para el área comercial de la empresa Fusiopulpas ubicada en la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali. [Trabajo de grado]. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Santiago de Cali, Colombia. Disponible en: https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1691/PLAN_MEJORAMIENTO_PARA_%C3%81REA%20COMERCIAL_MPRESA_FUSIOPULPAS_UBICADA_COMUNA_17_CIUDAD_SANTIAGO_CALI.pdf?sequence=1

Bernal, C. y Romero, A. (2022). Plan de mejoramiento en el área comercial con el fin de aumentar las ventas de Agroajos DR. [Trabajo de grado]. Universidad Piloto de Colombia. Disponible en: http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/12318/PM%20-%20Paula%20Camila%20Bernal%20M%20-%20Daniel%20Arnaldo%20Romero%20G%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Berry, L. (2002). Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. Journal of Relationship Marketing. Vol. 1. No.1. Pp. 59-77. Available in: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J366v01n01_05

Boletín Oficial del Estado. (2022, 29 de junio). Legislación consolidada, hablemos un poco sobre

la Ley 11/2022, de 28 de junio, General de Telecomunicaciones. Página web BOE. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-10757

Bolívar, Y. (19 septiembre 2023). ¿Cuáles son los indicadores de gestión que no puedes ignorar? Blog de Zendesk. Disponible en: https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/

Camacho Solís, I. J. (2015). Las normas de responsabilidad social. Su dimensión en el ámbito laboral de las empresas. Revista latinoamericana de derecho social. Vol.1. No. 20. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702015000100003

Cámara de Comercio Colombo Americana. (2023, 27 de septiembre). La industria de las telecomunicaciones en Colombia: entre el crecimiento, la competitividad y la innovación. AMCHAM Colombia página web. Disponible en: https://amchamcolombia.co/noticias-afiliados/la-industria-de-las-telecomunicaciones-en-colombia-entre-el-crecimiento-la-competitividad-y-la-innovacion/

Camejo, J. (2021). Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos? Página web Gestiopolis. Disponible en: https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/

Cantillo Guerrero, E. (2023). Factores claves en la gestión de mercadeo que inciden en la competitividad del sector de comunicaciones de la ciudad de Barranquilla, Colombia. Revista EAN, (75). Disponible en: https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/776

Cardozo, M. (12 de septiembre 2019). ¿Qué son los indicadores de gestión? Página web Adquasys. Disponible en: https://adequasys.com/es/que-son-los-indicadores-de-

gestion/#:~:text=Los%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%2C%20tambi%C3%A9n,sus%20metas%20de%20manera%20efectiva.

Casabuenas, J. (2019, 11 de diembre). Neutralidad en el internet. [Documento online]. Universidad Javeriana. Disponible en: https://gobernanzadeinternet.co/apc-aa-files/1c0ec76a20bd91fdc9938d30b87da6c0/neutralidad-julian-casasbuenas.pdf

Castañeda Ramírez, J. A. (2014). Diagnóstico Estratégico. [Trabajo de grado]. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Disponible en: https://repositorio.konradlorenz.edu.co/handle/001/4139

Castro Pereira, O. (2021, 3 de agosto). Qué son los objetivos empresariales y cuál es su importancia. Blog de Action Project. Disponible en: https://www.actionproject.es/blog/objetivos-empresariales-y-su-importancia

Cirion. (2023). El panorama de la estructura digital en Colombia. Página web Cirion disponible en: https://press.ciriontechnologies.com/2023/05/09/panorama-infraestructura-digital-colombia/

Colombia TIC. (2016). Servicio de Telecomunicaciones Municipio de Popayán. Colombia TIC Estadísticas. Disponible en: https://colombiatic.mintic.gov.co/estadisticas/stats.php?&pres=content&jer=3&cod=19001&id=91#TTC

CRC. (2023). Data Flash 2023-023 - Quejas de Servicios de Telecomunicaciones. Página web Comisión de Regulación de Comunicaciones. Disponible en: https://postdata.gov.co/dataflash/data-flash-2023-023-quejas-de-servicios-de-telecomunicaciones

CRC. (2023). Medición de percepción de calidad de los servicios de telecomunicaciones en

Colombia reporte 2022. [Documento en línea]. Comisión de Regulación de Comunicaciones. Disponible en: https://www.crcom.gov.co/es/noticias/comunicado-prensa/crc-publica-resultados-medicion-percepcion-calidad-servicios

CRC. (2023, 22 de diciembre). Usuarios de servicios de telecomunicaciones presentaron 3,1 millones de quejas durante primer semestre de 2023. Página web Comisión de Regulación de Comunicaciones. Disponible en: https://www.crcom.gov.co/es/noticias/comunicado-prensa/usuarios-servicios-telecomunicaciones-presentaron-31-millones-quejas

CRC. (2024). Medición de percepción de calidad de los servicios de telecomunicaciones en Colombia reporte 2023. [Documento en línea]. Comisión de Regulación de Comunicaciones. Disponible en: https://www.postdata.gov.co/story/medicion-de-percepcion-de-calidad-de-los-servicios-de-telecomunicaciones-2023

Da Silva, D. (2024, 23 de febrero). Funciones del departamento comercial: conoce y optimiza a tu equipo. Blog de Zendesk. Disponible en: https://www.zendesk.es/blog/funciones-departamento-comercial/

Diago, A., & Chávez, D. (2020). El “mal servicio” también vende: Breve acercamiento a empresas en Popayán. ORBIS, Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas, 16(Especial RED REOALCEI), 5-19. Disponible en: https://revistaorbis.com/pdf/52/art1.pdf

Egan, J. (2008). Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing. Editorial Ilustrada. Available in: https://books.google.com.co/books/about/Relationship_Marketing.html?id=q8fmemRao_EC&redir_esc=y

Elder, H. (14 abril 2021). ¿Cuáles son los recursos de una empresa? Página web BBVA. Disponible en: https://www.bbva.mx/empresas/educacion-financiera/recursos-de-una-empresa.html#:~:text=Los%20recursos%20de%20una%20empresa%20son%20todos%20los%20elementos%20necesarios,de%20computadora%2C%20dinero%20o%20personas.

Er, S. (30 junio 2017). Por qué necesitas una buena Estrategia Comercial en tu empresa. Blog ManagementPro. Disponible en: https://blog.mproerp.com/por-que-necesitas-una-buena-estrategia-comercial-en-tu-empresa/

Filizzola, F. (2020, mayo 9). Convergencia tecnológica. Página web LinkedIn. Disponible en: https://www.linkedin.com/pulse/convergencia-tecnol%C3%B3gica-federico-filizzola/

Fitriani, E. (2022). Análisis DOFA en la empresa Recissbar para aumentar su competitividad. [Artículo]. Instituto Tecnológico Metropolitano. Disponible en: https://repositorio.itm.edu.co/handle/20.500.12622/6535

Gaitán, M. A. (2024, 17 de mayo). Día del internet: tendencias y perspectivas para el sector de las telecomunicaciones en Colombia 2024. IT sitio página web. Disponible en: https://www.itsitio.com/co/conectividad-networking/dia-del-internet-tendencias-y-perspectivas-para-el-sector-de-las-telecomunicaciones-en-colombia-2024/

Giraldo, E. (2020). Plan de mejora en la gestión administrativa para promover la eficiencia operativa en la Marina de Guerra del Perú sede Piura-2019. [Trabajo de maestría]. Universidad César Vallejo. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44788

Gonzales, W. & Ojeda, E. (2019). Percepción de la Calidad en el Servicio de la Oficina Tigo-Une, de Cartago en el Segundo Semestre del Año 2018. [Trabajo de grado]. Universidad

de Valle. Disponible en: https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/7a6db694-1dbf-4550-9f7d-1e25074995f5/content

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. Journal of Management decision. Vol. 32. No.2. Pp.4-20. Available in: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1320164694702756

Gummesson, E. (2017). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. Journal of Services Marketing. Vol. 31. No. 1. Pp. 16-19. Available in: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-11-2016-0398/full/html

Hammonf, M. (13 de julio 2022). La importancia del servicio al cliente para tu negocio, Blog de Hubspot España. Disponible en: https://blog.hubspot.es/service/importancia-servicio-cliente

Harrington, J. (1991). Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. McGraw-Hill. Available in: https://books.google.com/books/about/Business_Process_Improvement_The_Breakth.html?id=cf4xJJabZbsC

Henao Colorado, C. H. (2021). Calidad de servicio y valor percibido como antecedentes de la satisfacción de los clientes de las empresas de telecomunicaciones en Colombia. Revista Visión Empresa. 65(3). Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422020000300010&script=sci_arttext

Henao Colorado, L. C. (2020). Calidad de servicio y valor percibido como antecedentes de la satisfacción de los clientes de las empresas de telecomunicaciones en Colombia.

Contaduría y administración, 65(3), 00010. Disponible en: https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2318

Herrera Ruiz, S. E. (2017). El diseño de la investigación cualitativa. Curso Taller "Herramientas para la elaboración de protocolos de investigación e inducción para la elaboración de manuscritos científicos de calidad". [Documento web]. Universidad San Carlos, Guatemala. Disponible en: https://digi.usac.edu.gt/sitios/capacitaciones2017/xela2017/presentaciones/MetodosPlanRegionalSandra.pdf

Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., & Schlesinger, L. (2008). Putting the service-profit chain to work. Harvard business review. Vol. 72. No. 2. Pp. 164-174. Available in: https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work

Huertas, M. (26 de abril 2019). La importancia del mejoramiento continuo para las empresas. Página web LinkedIn. Disponible en: https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-mejoramiento-continuo-para-las-empresas-huertas

INDEC. (2001). ¿Qué es el censo? Página web Direcciones Provinciales de Estadística. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/micro_sitios/webcenso/que_es/caracteristicas.asp#:~:text=Implica%20un%20conjunto%20de%20operaciones,de%20un%20pa%C3%ADs)%20en%20un

Jaramillo, J. Patiño, D. (2020). Plan de mejoramiento para el área comercial de la empresa "Systemcoc" en el año 2020. [Trabajo de grado]. Universidad Libre de Pereira. Disponible en: https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/22972/MD0121.pdf?sequence

=1

Jiménez, A. y Serrato, A. (2018). Plan de mejoramiento en el área comercial para la empresa equipos cortes y sellos. [Trabajo de grado]. Universidad Libre de Pereira. Disponible en: https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/20353/PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO%20EN%20EL%20AREA%20COMERCIAL.pdf?sequence=1

Kaspersky, L. L. (2021, 10 de septiembre). ¿Qué es la Internet de las cosas? Definición y explicación. Página web Latam Kaspersky. Disponible en: https://latam.kaspersky.com/resource-center/definitions/what-is-iot?srsltid=AfmBOopanfIpDRtk-h19CV93vbgcx8ZGwOr48qNLNZg7Nan0cfBXsh4v

Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). Principles of marketing. Pearson Education. Available in: https://www.pearson.com/nl/en_NL/higher-education/subject-catalogue/marketing/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong-18th-edition.html

La Nota Económica. (2024, 21 de marzo). Nuevas oportunidades de crecimiento para Colombia en sector Telecomunicaciones. La Nota Económica página web. Disponible en: https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/nuevas-oportunidades-de-crecimiento-para-colombia-en-sector-telecomunicaciones/

Lemes, L. (10 de febrero 2023). Operadores en Colombia: 8 millones de cambios y Wom suma 3 millones de usuarios. Página web El Tiempo. Disponible en: https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/8-millones-de-cambios-de-operador-en-2022-wom-tiene-3-millones-de-usuarios-740931

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of marketing. Vol. 80. No. 6. Pp. 69-96. Available in: https://psycnet.apa.org/record/2016-60650-004

León Patiño, G. E. (2023). Informe de prácticas profesionales: General Motors Colmotores S.A. [Informe de prácticas profesionales, Universidad Santo Tomás]. Universidad Santo Tomás, Facultad de Negocios Internacionales. Disponible en: https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/52119/2023gabrielaleon.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Londoño Alvares, J. M. (2017). Área comercial y competitividad de la empresa sevenminds. [Trabajo de grado]. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. Disponible en: https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/457/AREA%20COMERCIAL%20Y%20COMPETITIVIDAD%20DE%20LA%20EMPRESA%20SEVENMINDS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

López, A. (4 de mayo 2022). ¿Qué es una estrategia empresarial? Blog de Rockcontent. Disponible en: https://rockcontent.com/es/blog/estrategia-empresarial/

López, P., & Roldán Fachellí, S. (2017). Metodología de la investigación social cuantitativa. 1nd. Editorial UAB. Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsoccua_cap2-4a2017.pdf

Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 26(94), 548-567. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444

Martínez Alonso, M. J. (2021). Estrategia de comunicación de marketing en Claro Colombia, para estratos 5 y 6 en Bogotá. [Trabajo de grado]. Universidad Santo Tomás. Disponible en: https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/35595/2021josemartinez.pdf?sequ

ence=1&isAllowed=y

Martinez Gomez, L. M. (2023). Análisis DOFA y planeación estratégica para el fortalecimiento de olímpicos sport Ltda. En el distrito especial de Barrancabermeja.[Trabajo de grado]. Unidades Tecnológicas de Santander. Disponible en: http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/13702

Martins, J. (1 de febrero de 2024). Qué son los objetivos SMART con ejemplos y plantilla. Asana. Recuperado de https://asana.com/es/resources/smart-goals

Martins, J. (2024, 2 de marzo). Cómo usar los factores críticos de éxito (CSF) para apoyar tu plan estratégico. Página web Asana. Disponible en: https://asana.com/es/resources/critical-success-factors

Máximum, L. (3 de noviembre 2023). Importancia de tener Objetivos y alcance de metas claras en una organización: Un Enfoque Administrativo. Página web Linkedin. Disponible en: https://es.linkedin.com/pulse/importancia-de-tener-objetivos-y-alcance-iazvc

Medallia Gómez, S. (2022, 29 de marzo). Experiencia digital 101: Todo lo que necesita saber sobre la personalización de la experiencia del cliente. Página web de Medallia Gómez. Disponible en: https://www.medallia.com/latam/experience-101/digital-experience/

Mejía Acevedo, D. (2022). Plan de mejora para el área comercial en la compañía Coca Cola FEMSA. [Trabajo de grado]. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. Medellín, Colombia. Disponible en: https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/5074/8.PLAN%20MEJORA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Méndez, C. (27 de octubre 2021). Método (de investigación) descriptivo. Página web ASPASIA formación para el futuro. Disponible en: https://grupoaspasia.com/es/glosario/metodo-

de-investigacion-descriptivo/

Méndez-Ortiz, E., Rincón-Castiblanco, E., Parra-Ramírez, S., & Lombana-Riaño, R. (2024). Determinantes del desempeño innovador empresarial en el subsector de telecomunicaciones en Colombia, periodo 2018-2019. Innovar, 34(93), e104342. Disponible en: https://doi.org/10.15446/innovar.v34n93.104342

Mesa Pulgarín, M. I. (2022). Fidelización de clientes: proceso esencial para el crecimiento empresarial del sector textil. [Trabajo de grado]. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. Disponible en: https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/4095/3.FIDELIZACION%20CLIENTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

MINTIC. (2024, 15 de agosto). Sector de telecomunicaciones destaca el trabajo del Ministerio TIC para conectar y transformar digitalmente el país. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia página web. Disponible en: https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/384198:Sector-de-telecomunicaciones-destaca-el-trabajo-del-Ministerio-TIC-para-conectar-y-transformar-digitalmente-el-pais

Moreira, N. & Naranjo, C. (2015). Plan de marketing estratégico y atención al cliente para la panadería y pastelería D' MELANY de la ciudad de Santo Domingo 2014. [Trabajo de grado]. Universidad de los Andes Santo Domingo. Disponible en: https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1146

Moreno Cardenas, E. Y. (2019). Calidad del servicio de internet y satisfacción del cliente. Industrial Data, 22(2). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Disponible en: https://doi.org/10.15381/idata.v22i2.17392

Moreno, I. (19 agosto 2015). Diferencias de Estrategias, Técnicas, Actividades y dinámica. Página web Prezi. Disponible en: https://prezi.com/79jz_cgmpuw7/diferencias-de-estrategias-tecnicas-actividades-y-dinamica/#:~:text=Es%20un%20sistema%20planificado%2C%20una,t%C3%A9cnicas%20para%20alcanzar%20objetivos%20previstos.

Moreno, J. (3 de abril 2023). Qué es la atención al cliente, elementos clave e importancia. Blog de HubSpot España. Disponible en: https://blog.hubspot.es/service/que-es-atencion-al-cliente

Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. Journal of service research. Vol. 9. Vol. 2. Pp. 95-112. Available in: https://www.venkyshankar.com/download/Neslin-et-al.-JSR-2006.pdf

Nolasco-Mamani, M. A., Espinoza Vidaurre, S. M., & Choque-Salcedo, R. E. (2023). Innovación y transformación digital en la empresa. ACVENISPROH Académico. https://doi.org/10.47606/ACVEN/ACLIB0039

Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. Revista Pakamuros, 8(4), 31-44. Disponible en: https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147

Orellana, P. y López, J. (1 enero 2020). Área comercial. Página Economipedia. Disponible en: https://economipedia.com/definiciones/area-comercial.html

Ortiz, N., González, N., Molina, B., Soler, F., & Camarero, A. (2020). Estrategia del Océano Azul para el sector portuario (sincromodalidad y digitalización). Entre Ciencia e Ingeniería, 14(27). Disponible en: https://doi.org/10.31908/19098367.0006

Oyoyola, L. Gonzáles, L., y Castillo, K. (2022). Diagnóstico situacional de las personas con vulnerabilidad (comorbilidades) ante COVID-19 en Tabasco, México. Revista Salud en Tabasco. Vol.28. No.3. Pp. 97- 104. Disponible en: https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/ssaludtabasco/97_1.pdf

Padilla López, N., & Sotomayor, T. (2021). La importancia del área comercial en una empresa. Página web Linkedin. Disponible en: https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-%C3%A1rea-comercial-en-una-empresa-ainad-empresarial/

Padilla, N. y Sotomayor, T. (30 de junio 2021). La importancia del área comercial en una empresa. Página web Linkedin. Disponible en: https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-%C3%A1rea-comercial-en-una-empresa-ainad-empresarial

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of retailing. Vol. 64. No. 1. Pp. 12-40. Available in: https://psycnet.apa.org/record/1989-10632-001

Pelaez Huamanchumo, L. E. (2023). Estrategia de marketing digital y su relación con la experiencia del cliente en una empresa de telecomunicaciones, Trujillo, 2023 [Tesis de pregrado]. Universidad Privada del Norte. Disponible en: https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/35063

Pérez, J., y Múnera, F. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001: 2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria. [Trabajo Doctoral]. Universidad Nacional de Colombia-Sede Medellín. Disponible en: https://books.google.com.co/books/about/Reflexiones_para_implementar_un_sistema.html?id=-9q8MV_4pXcC&redir_esc=y

Pinzón Gil, A. (2020). La competitividad de las empresas de seguridad en Colombia bajo el

análisis de las cinco fuerzas de Porter [Ensayo académico, Especialización en Administración de Seguridad]. Universidad Externado de Colombia Repository. http://hdl.handle.net/10654/37015

Polindara, L. (20 de agosto 2021). Qué es SPSS y cómo utilizarlo. Página web QuestionPro. Disponible en: https://www.questionpro.com/es/que-es-spss.html#:~:text=SPSS%20es%20un%20software%20popular,texto%20entre%20otros%20formatos%20m%C3%A1s.

Pursell, S. (18 de abril 2024). Estrategia empresarial: qué es, tipos, implementación y ejemplos. Blog de Hubspot España. Disponible en: https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-empresarial#como

PWC. (2024). Perspectivas del panorama global de las telecomunicaciones 2023-2027. PCW Research web site. Disponible en: https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/perspectivas-panorama-global-telecomunicaciones.html

Raeburn, A. (1 de julio de 2024). Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos). Asana. Recuperado de https://asana.com/es/resources/swot-analysis

Ramírez Ramírez, D., Valencia Herrera, M. J., Castaño González, J. C., & Baracaldo Ortiz, M. P. (2023). Estrategia de marketing digital Entrepieles [Trabajo de grado]. Universidad del Rosario. Disponible en: https://doi.org/10.48713/10336_42064

Ramroop, T. (15 de julio 2022). Definición de servicio de atención al cliente y habilidades que exige, en 2021 y en adelante. Blog de Zendesk. Disponible en: https://www.zendesk.es/blog/customer-service-skills/

Rodrigues, N. (2023, 21 de junio). Cómo elaborar un plan de mejora en 7 pasos. HubSpot. Disponible en: https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-

mejora#:~:text=Un%20plan%20de%20mejora%20es,y%20promover%20una%20continua%20evoluci%C3%B3n.

Rojas, J. (2024, 18 de marzo). Retención del cliente: qué es y 30 estrategias efectivas. Blog de HubSpot. Disponible en: https://blog.hubspot.es/service/estrategias-retencion-clientes

Salazar, K., y Cabrera, M. P. (2016). Diagnóstico de la cultura de calidad de servicio en la Universidad Nacional de Chimborazo. Industrial data. Vol. 19. No. 1. Pp. 13-20. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/816/81649428003.pdf

Saldarriaga Salazar, M. E., Guzmán González, M. F., & Concha Cerón, E. A. (2019). Innovación empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia. Revista Venezolana de Gerencia, 2, 151-166. Disponible en: https://www.redalyc.org/journal/290/29063446008/html/

Salgado, D., y Awad, G. (2022). Metodología para el análisis estratégico cuantitativo en proyectos a partir del análisis de riesgos. Estudios Gerenciales, 38(165). Disponible en: https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.5198

Santander, U. (2022, 23 de mayo). Qué son los objetivos empresariales y cómo definirlos de forma correcta. Banco Santander Academia Abierta. Disponible en: https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/objetivos-empresariales.html

Santos, D. (2023, 27 de enero). Qué es una matriz EFE, cómo se realiza y ejemplos. Blog de Husbpot España. Disponible en: https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efe#:~:text=La%20matriz%20EFE%20es%20una,a%20una%20empresa%20u%20organizaci%C3%B3n.

Santos, D. (2023, 28 de enero). Matriz EFI: qué es, para qué sirve, cómo se crea y ejemplos. Blog de Huspot España. Disponible en: https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-

efi#:~:text=La%20matriz%20EFI%20sirve%20para,medidas%20para%20mejorar%20los%20resultados.

Semana. (22 de marzo 2024). Claro enfrenta millonaria sanción de la SIC: deberán responder por mal servicio en Amazonas. Página web Revista Semana. Disponible en: https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/claro-enfrenta-millonaria-sancion-de-la-sic-deberan-responder-por-mal-servicio-en-amazonas/202428/

Serna Gómez, H. (2015). Diagnóstico Estratégico. Primera edición. Fondo Editorial Cátedra María Cano. Fundación Universitaria María Cano. Recuperado de https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf

SIC. (2021, 13 de septiembre). Esto es lo que debe saber para hacer reclamaciones ante operadores de telefonía móvil o fija. Página Superintendencia de Industria y Comercio. Disponible en: https://www.sic.gov.co/noticias/esto-es-lo-que-debe-saber-para-hacer-reclamaciones-ante-operadores-de-telefon%C3%ADa-m%C3%B3vil-o-fija

SIC. (2022). Protección del Consumidor, telecomunicaciones. Página Superintendencia de Industria y Comercio. Disponible en: https://www.sic.gov.co/telecomunicaciones

Slydle, L. (2022, 20 junio). ¿Qué es Balanced Scorecard y cuál es su importancia? Ve ejemplos. Blog de Sydle. Disponible en: https://www.sydle.com/es/blog/balanced-scorecard-629a519600627f09d729acf4

Solano Puse, A. R. (2021). Estrategias comerciales y su impacto en la rentabilidad de la empresa Grupo BZ comunicaciones y distribuciones E.I.R.L. Chiclayo – 2020 [Tesis de pregrado]. Universidad Señor de Sipán. Disponible en: https://hdl.handle.net/20.500.12802/9187

Soto Legua, K. M. (2021). Estrategia administrativa para mejorar el proceso de atención al

cliente de servicios de telefonía en la tienda franquicia Macga Movistar Chiclayo 2019 [Tesis de maestría, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS. https://hdl.handle.net/20.500.12802/8222

Suárez-Amaya, W., Díaz-Barrios, J., & Pereira Burgos, M. (2021). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. Hallazgos, 18(35), 259-286. Disponible en: https://doi.org/10.15332/2422409X.5768

Torres, D. (2024, 26 de julio). Las 7 funciones clave del departamento de venta. Blog de HubSpot España. Disponible en: https://blog.hubspot.es/sales/funciones-departamento-ventas

Trejos, O.M. (2007). "Students' expectations of teachers: the case of students at a Mexican university English department". Revista MEXTESOL. Vol. 32. No.4. Pp. 57-64. Disponible en: https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad3/encuesta.html

Triana Perdomo, R. T. (2020). Estado del arte de las telecomunicaciones en Colombia en tiempos de pandemia COVID-19 [Artículo de especialización]. Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en: https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/f85eaf05-2561-4e5d-aa89-91e5a17dca3b/content

Velazco, C. (2 de junio 2021). Departamento comercial en una empresa: concepto y funciones. Página web CMR México. Disponible en: https://crm365.com.mx/departamento-comercial-en-una-empresa-concepto/#:~:text=El%20departamento%20comercial%20consiste%20en,estrategias%20y%20objetivos%20bien%20definidos.

Vergara, F. (2021). Gestión administrativa financiera y su incidencia en el control

presupuestario técnico y sanitario del hospital general Quevedo periodo 2020, plan de mejoramiento. [Trabajo de maestría]. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Disponible en: https://repositorio.uteq.edu.ec/items/b303ed65-aaa7-4ff3-a2c5-604a3a8ded69

Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics, and management strategies. Journal of retailing. Vol. 85. 1. Pp. 31-41. Available in: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435908000845

Villalobos, B. F. (25 de septiembre 2020). Evaluaciones Customer Relationship Unidad 1 2 3. Página web Scribd. Disponible en: https://www.scribd.com/document/477518149/Evaluaciones-Customer-Relationship-Unidad-1-2-3

Villate, G. E., Saldaña, M., & Logreira, D. (2019). Obstáculos que presenta el comercio en exterior en Colombia. [Trabajo de grado]. Universidad Libre. Disponible en: https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15968/OBSTACULOS%20QUE%20PRESENTA%20EL%20COMERCIO%20ELECTRONICO%20EN%20COLOMBIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zaga, D. (2023, 11 de agosto). La industria de las telecomunicaciones en Colombia: entre el crecimiento, la competitividad y la innovación. Deloitte página web. Disponible en: https://www2.deloitte.com/co/es/pages/finance/articles/industria-telecomunicaciones-en-colombia.html

Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2017). Services marketing: Integrating customer focus across the firm. McGraw-Hill Education. Available in:

https://www.mheducation.com/highered/product/services-marketing-integrating-customer-focus-across-firm-zeithaml-bitner/M9780078112102.html

ZTZ Reclamos. (2023, 6 diciembre). Cuáles son, actualmente, los 2 reclamos más “comunes” en servicios de telecomunicaciones. Página web Linkedin. Disponible en: https://www.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1les-son-actualmente-los-2-reclamos-m%C3%A1s-comunes-en-servicios-nutye/

Zuluaga Ramos, D. C. (2023, 15 diciembre). Como Adaptarse a las Necesidades Cambiantes del Cliente. Soluciones y Servicios de IT. Link Solution. Disponible en: https://www.linksolution.es/como-adaptarse-a-las-necesidades-cambiantes-del-cliente/

14. Anexos

Cuestionario para Usuarios de Empresas de Telecomunicaciones en Popayán

Parte 1: Información General del Usuario
1. ¿Qué tipo de servicios de telecomunicaciones utiliza actualmente?
(Marque todos los que apliquen)
o Telefonía fija
o Telefonía celular
o Televisión por cable/satélite
o Internet
2. ¿Cuánto tiempo lleva usando los servicios de telecomunicaciones en su hogar o negocio?
o Menos de 1 año
o 1-3 años
o Más de 3 años
3. ¿Cuál es su proveedor principal de servicios de telecomunicaciones?
o Claro
o Movistar
o Tigo
o EMTEL
o Cable Cauca
o Dobleclick
o Otro: _____
Parte 2: Diagnóstico Situacional y Percepción del Servicio
4. ¿Cómo calificaría su satisfacción general con los servicios de telecomunicaciones que recibe?
o Muy satisfecho
o Satisfecho
o Insatisfecho
o Muy insatisfecho
5. ¿Ha tenido contacto con el área comercial o de atención al cliente de su proveedor en los últimos 6 meses?
o Sí
o No
5.1. (Si su respuesta fue afirmativa, ¿cómo calificaría el servicio recibido?)
o Excelente
o Bueno
o Regular
o Malo
6. ¿Ha recibido ofertas o promociones de su proveedor en los últimos 6 meses y le parecieron claras?
o Sí
o No
o No aplicable
7. ¿Considera que el precio que paga por los servicios es justo en relación con la calidad recibida?

o Sí
o No
o No estoy seguro
Parte 3: Calidad del Servicio y Problemas Técnicos
8. ¿Con qué frecuencia experimenta interrupciones o problemas técnicos en los servicios de telecomunicaciones?
o Nunca
o Ocasionalmente
o Frecuentemente
o Constantemente
9. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio de internet (velocidad y estabilidad) y televisión (señal y variedad de canales)?
o Excelente
o Buena
o Regular
o Mala
o No aplicable
10. ¿Cómo ha sido su experiencia con la calidad de las llamadas y la señal de telefonía celular?
o Excelente
o Buena
o Regular
o Mala
o No aplicable
Parte 4: Atención al Cliente y Expectativas
11. ¿Cómo evalúa el tiempo de respuesta y solución a problemas o fallas técnicas por parte de su proveedor?
o Muy rápido
o Rápido
o Lento
o Muy lento
12. ¿Cuál es su principal fuente de insatisfacción con los servicios de telecomunicaciones que recibe?
o Altos precios
o Problemas técnicos frecuentes
o Mala atención al cliente
o Falta de opciones de paquetes
o Otro: _____
13. ¿Qué servicios o mejoras le gustaría que su proveedor ofreciera?
o Mayor velocidad de internet
o Más canales de televisión
o Planes más económicos
o Mejor atención al cliente
o Otros: _____
14. ¿Qué tan probable es que cambie de proveedor de telecomunicaciones en los próximos 6 meses?

o Muy probable
o Probable
o Poco probable
o Nada probable

15. ¿Qué medio de comunicación prefiere para recibir información sobre su servicio o novedades (promociones, interrupciones, etc.)?

o Correo electrónico
o Mensaje de texto
o Llamada telefónica
o Aplicaciones móviles
o Otro: _____