

1-1-2017

## **Estrategia administrativa de Claro: resiliencia organizacional o sinergia organizacional**

Angie Catherin Polo Sánchez  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Polo Sánchez, A. C. (2017). Estrategia administrativa de Claro: resiliencia organizacional o sinergia organizacional. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1465](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1465)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

## **Estrategia administrativa de Claro: Resiliencia Organizacional o Sinergia Organizacional\***

Angie Catherin Polo Sánchez\*\*

Código: 11051070

### **Resumen**

Este artículo de reflexión hace una introducción al concepto de Resiliencia y Sinergia Organizacional, cómo estrategia empresarial para determinar en cuál de ellos se enmarca la decisión de la Compañía América Móvil para unificar bajo la marca Claro Colombia a las empresas Comcel S. A y Telmex S. A. Con base en el reconocimiento de documentos, artículos y estudios del sector de las telecomunicaciones de Colombia durante el período 2010 a 2014 el autor presenta la evolución del sector y concluye que la decisión administrativa se relaciona con el enfoque de sinergia organizacional. La cual, permitió dinamizar, innovar y modernizar el mercado de las telecomunicaciones, en el país.

**Palabras clave:** Resiliencia Organizacional, Sinergia Organizacional, Sector de las Telecomunicaciones, Claro Colombia.

### **Claro's organizational strategy: Organizational Resilience or Organizational Synergy**

#### **Abstract**

This article of reflection makes an introduction to the concept of Resilience and Organizational Synergy, as a business strategy to determine in which of them the decision of the America Movil Company is framed to unify under the Claro Colombia brand the companies Comcel S. A and Telmex SA Based on the Recognition of documents, articles and studies of the telecommunications sector of Colombia during the period 2010 to 2014 the author presents the evolution of the sector and concludes that the administrative decision is related to the approach of organizational synergy. This allowed us to stimulate, innovate and modernize the telecommunications market in the country.

---

\* Este artículo hace parte de la modalidad de grado: Producción Intelectual Relevante para optar por el título de Administrador de Empresas de la Universidad La Salle, Bogotá – Colombia.

\*\* Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad La Salle. Correo Electrónico: [angiekatherinpolosa@gmail.com](mailto:angiekatherinpolosa@gmail.com)

**Key Words:** Organizational Resilience, Organizational Synergy, Telecommunications Sector, Claro Colombia

## **Introducción**

La resiliencia, es un término empleado en diferentes disciplinas que se ha incorporado al área de administración de empresas. Con el cual, se hace referencia, como lo reconoce Patterson (Citado por Luna, 2016), Bell (2002), Hamel & Välikangas (Citado por Vega 2012), Briguglio, Cordina, Farrugia & Vella (2005), Sampedro (2009), entre otros, a la capacidad de las organizaciones para renovarse, reinventarse, adaptarse, recuperarse, ajustarse, soportar o evitar un choque, un cambio, una crisis o superar adversidades.

No obstante, otro término que ha adquirido reconocimiento en el área de la administración es la sinergia. Entendida como: “la acción coordinada de colaboración de varios entes para realizar una función” (Muñoz, 2004)

A partir de estos conceptos se generan una serie de estrategias y alternativas para ser empleadas, según la necesidad de la organización. Herramientas que se producen a partir del reconocimiento de los factores internos y externos que conforman e influyen sobre la empresa y, que hacen parte de las modernas técnicas gerenciales que contribuyen con el restablecimiento de la productividad y la capacidad empresarial.

Con este artículo, se intenta reconocer si la estrategia que empleó América Móvil, en el año 2012, para presentar la marca Claro en Colombia como la imagen comercial de las compañías Comcel S. A. y Telmex S. A., es producto de resiliencia o sinergia organizacional. Para inferir esto, es necesario presentar el estado del sector de las telecomunicaciones del país durante los años previos a la unificación y posterior a esta. Para lo cual se selecciona el período comprendido entre el año 2010 y el año 2014. Sin embargo, las conclusiones se

construirán a partir de los elementos que ofrecen las diferentes opiniones sobre el proceso de unificación y las consecuencias generadas en el sector de las telecomunicaciones.

En líneas generales, el desarrollo de este artículo será el siguiente: en la primera sesión la presentación de los términos resiliencia y sinergia organizacional. En el segundo, la contextualización del sector telecomunicaciones en Colombia durante los años 2010 a 2014. En la tercera, se registrará los elementos diferenciadores que ofrece la marca Claro Colombia y por último, se harán algunas apreciaciones a manera de conclusión para identificar con cual concepto se asocia el proceso administrativo vivido por las empresas, Comcel S. A. y Telmex S. A.

### **Debate**

Antes de presentar los diferentes aportes que hacen autores y analíticos del entorno en el que se desarrolla y se define la resiliencia y la sinergia organizacional. Es necesario, identificar que, ante la “vulnerabilidad económica” (Briguglio, Cordina, & Bugeja, 2005) a la que se enfrentan los administradores y gerentes de las organizaciones en el mundo, hay una tendencia a emplear diferentes herramientas que contribuyen con la adaptación de la empresa y con la proyección para revertir los efectos de las adversidades económicas.

Adversidades económicas, que para el año 2015, según la conclusión de la investigación que realiza, cada dos años la firma consultora Brain & Company: Herramientas Administrativas 2015, una guía para ejecutivos, son: “el crecimiento, seguido por la mejora de la rentabilidad y la superación de la complejidad” (2017). Por lo tanto y para mitigar los efectos de estas situaciones, los gerentes consultados emplearon las siguientes herramientas: Balanced Scorecard, Benchmarking, Análisis de grandes datos, Reingeniería de procesos de negocio, Programas de Gestión del Cambio, Reducción de la complejidad, Competencias básicas, Gestión de relaciones con los clientes, Segmentación de clientes, Herramientas de

Derechos de Decisión, Transformación digital, Laboratorios de Innovación Disruptiva, Encuestas de participación de los empleados, Fusiones y adquisiciones, Declaraciones de Misión y Visión, Gestión del tiempo organizacional, Outsourcing, Modelos de optimización de precios, Satisfacción y gestión de la lealtad, Planificación de contingencias y escenarios, Alianzas estratégicas, Planificación estratégica, Gestión de la cadena de suministro, Gestión de Calidad Total, Presupuestación cero. (Rigby, 2015)

Sin embargo, dentro de este dossier de herramientas de gestión gerencial no se encuentra ni la resiliencia ni la sinergia organizacional. Por consiguiente y para poder inferir la incidencia de estos dos conceptos en la unificación de las empresas Comcel S. A. y Telmex S. A. bajo la marca Claro de Colombia, se hará la presentación de los mismos.

### **Resiliencia Organizacional**

Actualmente, la palabra resiliencia se emplea en todas las disciplinas y hace alusión, como lo resalta Emilio Gutiérrez (2012) a la forma de afrontar una situación adversa. Es decir, la capacidad que tienen algunas personas de adaptarse y superar una situación negativa impuesta.

Pese a la familiaridad con la que, en la actualidad, se emplea el término resiliencia su origen está en la física cuando hace referencia a la: “Capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido”. (Real Academia Española, 2017)

No obstante, el desarrollo de este término como “una nueva concepción del ser humano” (Sáez, 2013) se dio en la década de los noventa con las conclusiones que presentó Emmy Elizabeth Werner y Ruth S. Smith en su investigación, titulada: *Vulnerable but Invincible. A Longitudinal Study of Resilient Children and Youth*. En la cual, se identificó la capacidad de un grupo de niños para superar las adversidades que le ofrecía el entorno y conseguir la transformación y la calidad en la vida al ser aceptados tal y como eran. (Jerico, 2009)

En complemento, Dagoberto Flores (2013) concluye que:

La resiliencia es la capacidad para afrontar, con un conjunto de recursos personales, cualquier adversidad interpuesta ante un propósito. Su fortaleza se construye con ocho pilares.

Afrontamiento, autonomía, autoestima, conciencia, responsabilidad, esperanza, sociabilidad inteligente y Tolerancia a la Frustración. Con uno de estos pilares que se erosione, disminuye la resiliencia y le deja paso a la anomia asiliente. La anomia asiliente es lo opuesto. (p. 2)

Aunque, existe una bibliografía bastante amplia que documenta el empleo y la evolución de la resiliencia en el área clínica y psicológica también hay diferentes documentos, artículos, ensayos y escritos que integran este concepto con la economía, la administración y la gestión de negocios.

Pero, antes de hablar de empresas resilientes o de la resiliencia organizacional se debe reconocer cuales son las características que hacen que una persona o un gerente sea resiliente. Para lo cual, se cita a Mariana Hernández (2017) quien establece que para ser resiliente se debe tener un conocimiento suficiente y necesario de sí mismo (autoestima sana). De igual forma, se debe establecer un plan de trabajo realista, realizable y consciente, tanto del entorno como de las responsabilidades individuales, que incluya una adecuada gestión emocional y un buen sentido del humor para poder transformar la adversidad en un proceso formativo e implementar un estilo de vida o de trabajo que genere el cambio. (p. 1)

Ahora, es pertinente ubicar el concepto resiliencia en la escena administrativa, económica y gerencial. Para lo cual, se cita el tema central que escogió el Foro Económico Mundial – WEF (por sus siglas en inglés) en el año 2013, en su cuadragésima tercera reunión: el *Dinamismo Resiliente*. Con el cual, los participantes y organizadores del Foro intentaron describir la realidad cambiante e inestable por la que atravesaban las economías y las empresas; así como, la imperiosa necesidad de adaptarse y superar las crisis con dinamismo pero también con resiliencia. (Robles, 2013)

En este contexto, se emplea el concepto resiliencia, como lo hace Klaus Schwab, fundador del WEF para contemplar la capacidad de “superar desafíos extremadamente adversos” (Robles, 2013) sobre la base de un liderazgo que construya organizaciones resistentes a la inestabilidad, capaces de restablecer con el dinamismo económico la prosperidad inclusiva y reconstruyendo la confianza económica; al igual que, la consolidación de la resiliencia social con base en el desarrollo sostenible. (p.1)

Adicional, es pertinente nombrar el aporte que hace el estudio de Briguglio y su grupo, en el año 2005, sobre resiliencia económica; con la cual, explican la capacidad que tienen los países, sin importar su tamaño o conformación, para superar, ajustarse y recuperarse de las adversidades económicas. (p. 6)

Como este, son muchos los análisis que incluyen el término resiliencia para contextualizar la realidad mundial y la capacidad personal para afrontarla. Sin embargo, en este orden de ideas se puede establecer que una empresa resiliente es la que tiene la capacidad de prepararse, resistir y recuperarse más rápido de situaciones adversas. Teniendo en cuenta, que no siempre son previsibles los reveses económicos pero con una intervención oportuna se puede minimizar el grado de afectación sobre la organización. (Rodin, 2014)

Entonces, se podrían nombrar también otras definiciones para complementar este concepto. Por ejemplo, Cristina Minolli (2000) considera “que en épocas de cambios constantes derivados de crisis económico-sociales y/o de la globalización de los negocios, las empresas resilientes presentan un desempeño superior a otras y obtienen aún beneficios extras provenientes de circunstancias adversas o imprevistas” (p.5)

De igual manera, argumenta que todos los elementos relacionados con la administración y dirección de la empresa son decisivos para poder implementar el proceso resiliente y el “desempeño diferencial” de la compañía. Pero, ninguna estrategia es eficaz sin la convergencia del recurso humano de la empresa. (Minolli, 2000)

Por otro lado, se puede resaltar del concepto de organizaciones resilientes que hace Michael Bell que son las organizaciones con: “capacidad para responder rápidamente a un cambio imprevisto, incluso, una caótica interrupción. Es la capacidad de rebotar con velocidad, gracia, determinación y precisión” (Bell, 2002).

Con base en lo anterior, se puede determinar que para algunos autores la resiliencia organizacional es una estrategia empresarial para otros, es una habilidad. Sin embargo, todas las definiciones o conceptos apuntan a lo mismo. Como lo indica Patterson (citado por Luna, 2016) la resiliencia organizacional es la capacidad de la organización, es decir, implica la participación de todos los miembros de la empresa para ejecutar el plan de choque que revierta la situación.

No obstante, con la definición sobre resiliencia organizacional que hace Marcos & Maculay (Citado por Vega, 2012) se incluyen otros elementos que son importantes para este análisis, como la anticipación a los eventos, la adaptación y recuperación después de la crisis.

Elementos que se complementan con el concepto de Jesús Sampedro (2009), al indicar que la resiliencia organizacional va más allá del sólo hecho de resistir y mantenerse ante las adversidades, también incluye la capacidad de producir respuestas creativas que fortalezcan y sostengan a la organización en la fluctuación del mercado, actual. (p. 3)

Vale la pena citar una definición más sobre la resiliencia organizacional. Hamel & Välikangas (Citado por Vega, 2012), infieren que es “la capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a medida que las circunstancias cambian”. Es decir, como concluye Florez (2013): “No se trata de adaptarse a las nuevas realidades sino de aprender a afrontar las nuevas adversidades” (p.7)

Hasta aquí se ha hecho una presentación del término resiliencia y su adaptación en los negocios. Pero, es relevante indicar los aspectos que implica desarrollar esta capacidad al interior de una organización. Por lo tanto, la resiliencia organizacional se da en compañías



que tengan estas características, según Medina (2012), Rivera (2015), González (2016) y Luna (2016): Capacidad de aprendizaje, diversificación e innovación de productos, capacidad para crear y disolver estructuras, responsabilidad ambiental, trabajo colaborativo en ecosistemas de negocios, conformadas por recurso humano resiliente, convicción y liderazgo sobre hechos, flexibilización, adaptación y transformación del entorno.

Sin duda, estas características no solo se hacen evidentes en momentos de disrupción. Por lo tanto, la organización debe evaluar su capacidad de reacción y acción frente a los diferentes tipos de riesgos. Para documentar un poco más acerca de los tipos de riesgo se citará el estudio realizado por Robert Kaplan y Anette Mikes en el año 2012 sobre la Gestión de Riesgos: Un nuevo marco.

En el cual, se establece que hay tres categorías de riesgos: Los riesgos prevenibles, riesgos de estrategia y riesgos externos. Los primeros, hacen alusión a las situaciones internas de la organización. Son controlables y evitables por medio de la prevención activa. Es decir, acompañar los procesos y dirigirlos hacia el objetivo deseado. Los segundos, son producto de la operación y no son previsibles. Sin embargo, con un plan de contingencia se puede evitar la materialización del riesgo y sus efectos. Por último, los riesgos que exceden el área de influencia y control de la compañía. Los cuales, no pueden ser evitados pero si identificados para ser controlados y reducidos. (Kaplan & Mikes, 2012)

Por consiguiente y ante estos tipos de riesgos las organizaciones deben contemplar, como establece Medina (2012), los siguientes elementos para aplicar el análisis resiliente de la situación: Realizar un diagrama con dos círculos. Uno refleja los aspectos internos de la compañía y el otro, los elementos externos. A su vez, cada área se debe subdividir en cuatro aspectos: Financiero, Estratégico, Riesgo y Operación para contemplar los posibles escenarios en que se puede ver afectada la operación, producción, rentabilidad y trayectoria de la organización. (p.35)

Con la presentación anterior se abordó el concepto de resiliencia organizacional.

Ahora, se hará una síntesis de los elementos más relevantes de la sinergia organizacional.

### **Sinergia Organizacional**

Para comprender este fenómeno, como lo define Myriam Rodríguez (2014) es necesario reconocer que a través de la sinergia se articulan los talentos de las personas que integran un grupo, administran recursos para la consecución de fines integrados. Es decir, que los resultados, son producto de interacción y relación específica, con un manejo adecuado de la comunicación y la resolución de conflictos. Para generar la sinergia en un grupo de trabajo se debe tener conocimiento de las capacidades de cada miembro del equipo, del entorno de la organización y del objetivo que se quiere alcanzar para generar, el compromiso y la efectividad del proceso.

A partir de este concepto se puede complementar el campo de acción de la sinergia. Por ejemplo, Ansoff (Citado por Arce, 2008) va más allá del área de trabajo de un grupo y define la sinergia organizacional, como “los efectos derivados de la acción conjunta de dos o más empresas, destacando que tal efecto no se producirá si estas trabajasen de forma independiente”. (p. 143)

De igual forma, Muñoz (2004), determinan que la sinergia organizacional es la acción coordinada de colaboración de varios entes para realizar una función. Pero, que implica el previo establecimiento de pautas “para ser eficiente y efectivos en el logro de resultados”. (p. 21)

En suma, la sinergia organizacional significa el aporte que hace una organización de su estructura, capacidad y procesos, con lo cual se diferencia de la competencia, para complementar el trabajo de otra organización en la consecución de objetivos específicos. Sin embargo, este proceso también se puede dar al interior de una organización. Cuando diferentes departamentos complementan e integran sus capacidades para obtener las metas

definidas, bajo la guía de un líder que reconoce y potencializa las capacidades en cada miembro en pro de los resultados. (Rodríguez, 2011)

Por lo tanto, cuando una empresa establece un proceso de sinergia organizacional busca, como lo reconoce Arce (2008), la creación de un conjunto de ventajas competitivas sostenibles, es decir, una fortaleza, un saber hacer difícil de imitar por la competencia y que por último sea reconocido por los clientes. Es decir, la agrupación de empresas tendrá que desarrollar de forma clara las acciones estratégicas de agrupación unidas a las estrategias particulares de cada unidad estratégica de negocio. Por tanto, cualquier empresa que emprenda una reestructuración basada en sinergia organizacional deberá tener claro las ventajas sinérgicas que persigue. Es decir, las fuentes de valor que permiten a las Unidades Estratégicas de Negocio de una empresa conseguir niveles de rentabilidad superiores a los que obtendría de manera independiente o como empresas que operasen de manera aislada. (p.147)

De igual forma, establece Arce (2008) que los mecanismos básicos mediante los cuales las sinergias generan valor son:

1. Recursos/Actividades: Las actividades comunes que se comparten para conseguir economías de escala, por ejemplo, I+D/ingeniería, producción/operaciones, unificación de equipos de venta, programas de marketing y canales de distribución conjuntos.
2. Ventajas indirectas del Marketing e I+D: Aun cuando no se comparten las actividades de I+D y marketing, las empresas agrupadas pueden beneficiarse de la experiencia de sus empresas hermanas pertenecientes o no al grupo. Este conocimiento implícito y explícito sobre mercados, productos y clientes, puede ser usado en la elaboración de planes y en la toma de decisiones.
3. Empresas Similares: Los conocimientos y las capacidades tanto técnicas como de dirección pueden compartirse entre varias empresas que realizan actividades similares.

4. Imagen Compartida: Las unidades de una compañía ganan valor por el simple hecho de ser identificadas como miembros de una misma organización que goza de buena fama. (p. 147-148)

Por lo tanto, a partir de estos mecanismos se puede proponer tres acciones:

Acción 1: Compartir actividades y aprovecharse de las ventajas indirectas. Para lo cual se requiere que las empresas emprendan la evaluación de las adquisiciones, alianzas o fusiones que van a realizar para poder definir la distribución de los costos y establecer las ventajas que se persiguen.

Acción 2: Empresas similares comparten conocimientos y capacidades. Conocidas como interrelaciones intangibles, permitiendo obtener ventajas competitivas gracias a la transferencia de capacidades y conocimientos entre dos cadenas de valor distintas. Este tipo de transferencia producirá una ventaja competitiva siempre que la mejora en costos o en diferenciación que se da en la unidad receptora del conocimiento sea superior a los costos de transferirlo. De igual forma, el beneficio se dará, siempre y cuando se integren las organizaciones. De lo contrario, si se considera una alianza estratégica temporal o cooperación, se debe restringir, el traspaso de información y procesos para evitar daños posteriores.

Acción 3: El compartir la misma imagen organizacional y/o de marca. A partir de esta acción, las empresas pueden conservar la imagen de los productos o aprovechar la imagen de otras empresas para enfrentar la entrada a nuevos mercados e incluso acceder al mercado internacional. Por lo tanto, el objetivo que se pretende con esta acción es generar una cartera de productos que obtenga un rendimiento superior a las proyecciones individuales de cada una de las unidades empresariales. Sin embargo, recuerda Arce (2008) que esta acción la implementan las empresas locales y nacionales para tres fines en especial:

1. En el caso, en el que las empresas son reconocidas en el mercado y sus productos tienen trayectoria por calidad. Está garantizado el éxito sinérgico.
2. En el segundo caso, una sola empresa tiene el reconocimiento por lo tanto, se debe trabajar en mantener la imagen y la calidad de los productos, sin perder posicionamiento.
3. En el tercer caso, la empresa iniciadora de la sinergia no está posicionada pero quiere mejorar su imagen aprovechando otras ventajas de la unión. Sin embargo, en este caso hay posibilidad de generar efectos negativos.

Una empresa decide implementar un proceso de sinergia para redireccionar la estrategia mercados-clientes, adquirir tecnologías y/o mejorar actividades. Para implementar el proceso, la organización debe evaluar las actividades que conforman su producción y eliminar o modificar las que no son efectivas. Para lo cual, se hace imprescindible incorporar un “Nuevo saber hacer” y reestructurar siete áreas de la organización:

- Productos-mercados.
- Tecnologías
- Recursos humanos.
- Estructura financiera
- Relaciones con suministradores / clientes y con otros implicados
- Estructura organizacional.
- La gerencia

A su vez, el procedimiento de reestructuración conlleva, como lo contempla Arce (2008), a las siguientes etapas:

1. Creación de la plataforma para el lanzamiento del Proceso de Reestructuración.
2. Formulación de la nueva visión organizacional y Reenfoque Estratégico.
3. Evaluación de la Cartera de Unidades Estratégicas de Negocios, Actividades de Valor, Activos y Competencias.

4. Evaluación de Adquisiciones, Completamientos, Modernizaciones, Liquidaciones y Desarrollos Nuevos que serán necesarios.

5. Implantación de las decisiones y control del desempeño.

Con base en la información anterior, ahora, se tiene una mejor conceptualización de los términos resiliencia y sinergia organizacional. Por consiguiente, a continuación se hará la presentación del sector de las telecomunicaciones previo y posterior a la unificación de Comcel S. A. y Telmex S. A.

#### **Sector de las telecomunicaciones en Colombia, 2010 a 2014**

El desarrollo de este acápite incluirá la presentación, desde el año 2010 al año 2014 de las estadísticas que reflejan tanto el estado como la evolución de los diferentes servicios que componen el sector de las comunicaciones en el país: Internet, Telefonía: Fija y Móvil, Televisión. Haciendo énfasis en el número de suscriptores y su variación porcentual, año tras año. De igual forma, se va a presentar un reporte de las Peticiones, Quejas y Reclamos interpuestas por los usuarios.

En ese orden de ideas, hablar del sector de las telecomunicaciones en Colombia es abordar el sector con mayor crecimiento, dinamismo pero también, el que ha tenido que asumir y adaptar la evolución tecnológica, las innovaciones y los desarrollos en comunicación, a un ritmo inimaginable.

Prueba de lo anterior, se encuentra en diferentes escritos presentados por entidades, organismos y medios de comunicación reconocidos a nivel nacional e internacional. Los cuales, analizan y registran los avances en comunicación e interconexión que ha vivido el país desde la década de los noventa. Por ejemplo, en el Informe trimestral TIC, presentado por la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones – CCIT y Fedesarrollo, en el año 2013, titulado: El sector TIC: la nueva locomotora de la economía colombiana. Se hace una corta introducción de esta transformación:

Los avances que han tenido las TIC en el mundo han contribuido de distintas maneras al bienestar de la sociedad. Por un lado, representan una enorme oportunidad para reducir las brechas sociales, y por otro, tienen el poder de generar externalidades positivas sobre la mayoría de los sectores productivos de la economía. Además, la evidencia ha demostrado que las transformaciones que ha tenido el sector han exacerbado los efectos anteriormente descritos. En particular, la diunificación del internet ha facilitado la democratización de la información y el conocimiento. Por lo demás, la tendencia a la convergencia de servicios de telefonía, televisión, contenidos y transmisión de datos en general, ha constituido una herramienta fundamental en ese proceso. Como resultado, la sociedad ha migrado a la era de la información en la cual la ubicuidad representa un elemento central. (Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones - Fedesarrollo, 2013, pág. 3)

Cómo este, son varios los argumentos que permiten identificar al sector de las telecomunicaciones como un engranaje, importante, del motor de crecimiento económico e industrial del país. Sector, que adicionalmente, es la principal herramienta para el desarrollo académico, cultural, social, laboral, económico, comercial, político y jurídico de la nación colombiana. Así como, la puerta para insertar al país en la escena mundial.

Sin embargo, no todo es rentabilidad y satisfacción. Año tras año, la Superintendencia de Industria y Comercio - SIC; al igual que la Comisión de Regulación de Comunicaciones - CRC, presentan en sus informes los índices de peticiones, quejas, reclamos y solicitudes – PQRS, que los usuarios, de los diferentes operadores de telecomunicaciones, reportan por las fallas e irregularidades en la prestación del servicio contratado.

Para efectos de este estudio, es necesario reconocer el panorama en telecomunicaciones que vivía el país durante los años previos a la unificación de las empresas bajo la marca comercial: Claro Colombia. Por lo tanto, a continuación se presentará el registro de las PQRS que la SIC y la CRC reportaron del operador Comcel S. A., Telmex S. A. y recientemente, Claro S. A., desde el 2010 al año 2014.

**Año 2010**

En el Boletín Trimestral de las Tecnologías de Información y Comunicación – TIC del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MinTIC, cifras cuarto trimestre de 2010 se presentó el siguiente reporte de usuarios del sector de las telecomunicaciones a diciembre de 2010.

Colombia registró un total de 4.384.181 suscriptores a Internet fijo y móvil, de los cuales 3.073.948 son suscriptores de Internet de banda ancha y 1.310.233 de banda angosta.

Colombia creció un 44.14% en las conexiones de internet de banda ancha durante el año 2010. De igual forma, un 61% de las suscripciones (2.675.548) fueron de acceso fijo y el 39% restante, de redes móviles. Las cinco empresas que tienen una mayor cantidad de suscriptores con acceso fijo dedicado a Internet son: EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P. con 632.510 suscriptores, Telmex Colombia S.A. con 591.955 suscriptores, Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP con 547.972 suscriptores, Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. ESP con 483.456 suscriptores y Empresas municipales de Cali E.I.C.E. E.S.P. con 79.570 suscriptores, las cuales representan el 88,09% del total de las conexiones dedicadas fijas.

En cuanto a la telefonía móvil, al terminar el año 2010 Colombia alcanzó un total de 44.477.653 abonados de Telefonía Móvil, con un crecimiento del 2,5% con respecto a septiembre de 2010. Esta cifra equivale a 97,74 abonados por cada 100 habitantes. De este total de abonados, Comcel S. A. cerró con un 65,80%, Telefónica Móviles Colombia S. A. con 22,49% y Colombia Móvil S. A. E.S.P. con 11,71%, restante.

En el año 2010, hubo una reducción en las líneas de servicio de telefonía pública básica conmutada de 2,61% con relación al trimestre anterior, lo cual representó 7.030.927 de líneas en servicio y una desconexión de 442.940 líneas fijas en el país.



En cuanto a la televisión nacional, se estima que la televisión pública nacional llega al 92% de la población colombiana, la televisión abierta nacional al 86% y la televisión regional al 75%. De acuerdo con los datos de la Comisión Nacional de Televisión - CNTV, se estima que la Televisión Digital Terrestre TDT pública Nacional llega al 8% de la población colombiana y la Televisión Digital Terrestre TDT privada al 25%. Los usuarios de la televisión por suscripción llegaron a un total de 3.509.800. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2011)

### **Año 2011**

Al cierre del año 2011, en el Boletín trimestral de las TIC Banda Ancha\* Vive Digital Cifras cuarto trimestre de 2011 del MinTIC se informó que Colombia alcanzó un total de 4.836.833 suscriptores a Internet de Banda Ancha Vive Digital y 1.303.438 suscriptores a las demás conexiones a internet. En referencia al trimestre anterior, el país creció un 3.9% en las suscripciones a Internet fijo y móvil. Con respecto al cierre de 2010 las suscripciones crecieron un 40.1% al pasar de 4,38 millones a 6,14. De igual forma, un 64,3% de las suscripciones fueron de acceso fijo y el 35,7% restante, de redes móviles.

Colombia para el cuarto trimestre de 2011, alcanzó un total de 3.351.538 suscriptores a Internet fijo (dedicado 99.4% y conmutado 0.6%,) de los cuales 3.044.519 son suscriptores a Internet de Banda Ancha.

Los suscriptores a Internet fijo presentaron un crecimiento del 4.1% con relación al tercer trimestre de 2011 y de un 25.3% con respecto al cuarto trimestre del año 2010. El 91.0% del total de las conexiones dedicadas fijas corresponden a cinco (5) empresas que tienen la mayor cantidad de suscriptores a este servicio. Estas empresas son: EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P. con 923.193 suscriptores, Telmex Colombia S.A. con 847.278 suscriptores, Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P con 612.332 suscriptores, Empresa de Telecomunicaciones

de Bogotá S.A. E.S.P. con 561.162 suscriptores, EDATEL S.A. E.S.P con 86.583 suscriptores y las demás empresas con 300.620 suscriptores.

A diciembre de 2011, el servicio de Internet móvil alcanzó los 2.788.733 suscriptores, esto significó un aumento del 3.8% con relación al trimestre inmediatamente anterior en donde existían 2.686.056 suscriptores a este servicio. Con relación al cuarto trimestre de 2010 la variación fue del 63.2%. De igual forma, hubo en crecimiento con el número de suscriptores de Internet fijo y móvil del 40.1% con respecto al mismo periodo del año anterior y con relación al tercer trimestre del 2011 el incremento fue del 3.9%.

En cuanto a la telefonía móvil, para el año 2011 Colombia alcanzó un total de 46.200.421 abonados en servicio de telefónica móvil, con un crecimiento del 3,87% con respecto a diciembre de 2010. Esta cifra equivale a 100,3 abonados por cada 100 habitantes. De este total de abonados, Comcel S. A. cerró con un 62,38%, Telefónica Móviles Colombia S. A. con 24,66% y Colombia Móvil S. A. E.S.P. con 12,43% y 0,54% para el operador móvil virtual Uff Móvil S.A.S. Con relación a la categoría postpago continuó con la tendencia creciente, al presentar un incremento con base al tercer trimestre de 2011, alcanzando así, un 18,34% de participación. Por su parte, los abonados en categoría prepago disminuyeron, pasando de 82.92% en el tercer trimestre de 2011 a 81.66% de participación en el cuarto trimestre de 2011.

En el año 2011, se evidenció la tendencia a reducir el servicio de telefonía pública básica conmutada. Tuvo un descenso -0,43% en el número de líneas en servicio con relación al tercer trimestre de 2011 y con respecto al mismo trimestre del año inmediatamente anterior el descenso fue de 0,83%. Lo cual representó 7.126.730 líneas en servicio en el país.

Los usuarios de la televisión por suscripción llegaron, en el año 2011 a un total de 3.871.895. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2012)

**Año 2012**

Al terminar el año 2012, según el Boletín trimestral de las TIC, Cifras cuarto trimestre de 2012 del MinTIC, el número total de suscriptores a Internet de Banda Ancha Vive Digital en Colombia fue de 6.271.038. Por su parte, los accesos a las demás conexiones a Internet alcanzaron 958.053 suscriptores. El número de suscriptores a Internet fijo y móvil conservaron su tendencia creciente, al saltar de 7.037.241 millones (3T- 2012) a 7.256.091 millones (4T-2012), lo que representó un crecimiento del 3,11%, y con relación al mismo trimestre del año inmediatamente anterior, el crecimiento fue del 18,2%. A diciembre de 2012, el acceso a Internet de Banda Ancha Vive Digital presentó un crecimiento de 6,0% con relación al tercer trimestre de 2012, alcanzando un total de 6.271.038 suscriptores. Por su parte, las demás conexiones a Internet alcanzaron 985.053 suscriptores, las cuales presentaron una disminución del -12,0% con respecto al trimestre anterior y con relación al tercer trimestre de 2011 la disminución fue de -24,4%. La suscripciones a Internet fijo representó el 62,5% y las suscripciones a Internet móvil tuvo una participación del 37,5%, de las cuales el 36,9% corresponden a suscripciones a Internet móvil 3G y el 0,6% a suscripciones a Internet móvil 4G. En lo relacionado a las demás conexiones, la composición es de un 87,0% de Internet móvil 2G, 12,2% a Internet fijo dedicado y 0,8% a Internet fijo conmutado.

En cuanto a la telefonía móvil, al finalizar el año 2012, Colombia alcanzó un total 49.066.359 abonados en servicio de telefonía móvil, lo que significó un crecimiento porcentual del 0,75%, y una variación absoluta de 367.142 abonados, cifras con respecto a octubre de 2012. De acuerdo con la cifra lograda a 31 de diciembre de 2012, en el país existen 105,3 abonados en servicio de telefonía por cada 100 habitantes. Con referencia a la participación en el mercado que tienen los proveedores de telefonía móvil en el país, al finalizar el cuarto trimestre de 2012, el proveedor de telefonía móvil Comunicación Celular S.A. Comcel, presentó una participación del 61,90%, Telefónica Móviles Colombia S.A.

23,85%, Colombia Móvil S.A. 13,48%, Uff Móvil S.A.S. 0,67% y UNE EPM Telecomunicaciones S.A. 0,10%. Por otro lado, con relación a la categoría del servicio de telefonía móvil, al finalizar el año 2012, el proveedor Comunicación celular S.A. COMCEL presenta una participación en la categoría prepago del 63,13%, Telefónica Móviles Colombia S.A. 21,89%, Colombia Móvil S.A. E.S.P. 14,03%, Uff Móvil S.A.S. 0,83% y UNE EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P. 0,12%. Por su parte, en la categoría pospago Comunicación celular S.A. COMCEL presenta una participación del 56,73%, Telefónica Móviles Colombia S.A. 32,10% y Colombia Móvil S.A. E.S.P. 11,17%.

En cuanto, a las cifras del acceso fijo al internet, el año 2012 cerró con un total de 4.047.032 de suscriptores, de los cuales 3.918.266 corresponden a suscriptores de banda ancha y 128.766 a suscriptores de banda angosta. Los suscriptores a Internet de banda ancha presentaron un crecimiento absoluto de 363.347 y una variación porcentual de 10,2% con respecto al tercer trimestre de 2012 y de 874.592 suscriptores para el mismo trimestre del año 2011. Se mantuvo la tendencia creciente. Se presentó una variación porcentual de 28,7% con respecto al cuarto trimestre de 2011 y del 10,2% con relación al tercer trimestre de 2012.

Con base a la cantidad de suscriptores por operador, el año 2012 cerró con la siguiente participación: Telmex Colombia S.A. (1.161.903 suscriptores), UNE EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (1.115.750 suscriptores), Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (705.449 suscriptores), Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. E.S.P. (551.607 suscriptores) y EDATEL S.A. E.S.P. (188.222 suscriptores), y del cual representan el 92,8% del total del mercado.

En cuanto al acceso móvil a internet, el año 2012 registró las siguientes cifras: El servicio de Internet móvil al finalizar el cuarto trimestre de 2012 alcanzó 3.209.059 suscriptores, lo que representó una variación porcentual de -2,5% con relación al tercer trimestre de 2012 y con relación al cuarto trimestre de 2011 el crecimiento fue del 15,1%.

La composición en los accesos a Internet móvil por generación al terminar el año 2012, mostró un incremento 2,9 puntos porcentuales en los accesos a través de terminales de tercera generación, al pasar de 69,3% en el tercer trimestre de 2012 a 72,2% en diciembre de 2012. Por su parte, la generación móvil 2G disminuyó al pasar de 30,2% en el tercer trimestre de 2012 a un 26,7% a diciembre de 2012, y los accesos a Internet móvil de 4 generación presentaron una participación del 1,1%. Por otro lado, en cuanto a la participación de los proveedores de redes y servicios móviles que ofrecen este servicio; se encuentra distribuido de la siguiente manera al término del tercer trimestre: Telefónica Móviles Colombia S.A. (49,69%), Comunicación Celular S.A. Comcel S.A. (22,99%), Colombia Móvil S.A. E.S.P. (20,96%), UNE EPM telecomunicaciones S.A. E.S.P. (5,03%), Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. E.S.P. (1,29%) y Avantel S.A.S. (0,03%).

Por otro lado, la suscripción a Internet fijo y móvil, registró las siguientes cifras: Hubo un crecimiento del 18,2% con respecto al mismo periodo del año anterior y con relación al tercer trimestre del 2012 el incremento fue del 3,11%. Por un lado, creció en un 20% los suscriptores a Internet fijo con respecto al mismo trimestre del año anterior y crecieron 8,0% con respecto al tercer trimestre de 2012, alcanzando de esta manera 4.047.032 suscriptores. Por su parte los suscriptores a Internet móvil llegaron a 3.209.059, lo que representó un crecimiento del 15,1% con relación al tercer trimestre de 2011. Por otro lado, el número de suscriptores a Internet fijo y móvil desde el primer trimestre del 2010 al segundo trimestre de 2012 fue del 119,2%. Es decir, que el 55,77% de los suscriptores a Internet acceden mediante accesos fijos y el 44,23% lo realizan mediante accesos móviles.

Con relación a la Telefonía Pública Básica Comunitaria – TPBC, Colombia alcanzó al término del cuarto trimestre de 2012 un total de 6.290.698 suscriptores de Telefonía Pública Básica Conmutada TPBC, 114.815 suscriptores más que la cifra alcanzada al finalizar el tercer trimestre de 2012, lo que representó una variación porcentual de 1,86%. Las cinco (5)

empresas que tienen una mayor cantidad de suscriptores de telefonía Pública Básica Conmutada con corte al cuarto trimestre de 2012 son: Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. E.S.P., Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P., UNE EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P., Telmex Telecomunicaciones S.A. E.S.P. y Empresas Municipales de Cali E.I.C.E E.S.P. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2013)

Por último, a diciembre de 2012 hubo 4.310.423 de suscriptores a los servicios de televisión. (Agencia Nacional de Televisión, 2013)

### **Año 2013**

Las cifras que reporta el Ministerio de las TIC para el año 2013, según el Boletín trimestral de las TIC al cuarto trimestre del 2013 fueron las siguientes. Con relación a la conexión de banda ancha el número total de suscriptores fue de 845.542. Hubo 9.061.322 de suscriptores a Internet fijo y móvil, lo cual representa una variación absoluta de 1.945.378 suscriptores con referencia al cuarto trimestre del año anterior. Del año 2010, con 2.2 millones de suscriptores se pasó a 8.215.780 suscriptores de Banda Ancha\* en el año 2013. Lo que significa el crecimiento de nuevos suscriptores en valores absolutos es de 6.015.780.

En cuanto a la telefonía móvil, el país cerró el año 2013 con 50.295.114 abonados. Lo cual representa, 106,7 abonados en servicio por cada 100 habitantes. La variación porcentual de abonados en servicio de telefonía móvil fue de 3,41% con respecto al tercer trimestre 2013, presentando un crecimiento en valores absolutos de 1.657.105 abonados en servicio de telefonía móvil. Con respecto al cuarto trimestre de 2012, la variación porcentual fue de 2,5% y la variación absoluta de 1.228.755. La participación en el mercado de telefonía móvil en Colombia para este año se distribuía de la siguiente manera: proveedor de telefonía móvil Comunicación Celular S.A. COMCEL S.A 57,61%, seguido de Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. con una participación del 24,10%, Colombia Móvil S.A.

E.S.P. (15,19%), Virgin Mobile S.A.S. (0,88%), Uff Móvil S.A.S. (0,80%), y los demás proveedores (4) de telefonía móvil con una participación del 1,41%

La participación de abonados en servicio de telefonía móvil de acuerdo con la categoría prepago, es de 79,35% frente al 20,65% de la categoría pospago.

En cuanto a los suscriptores a internet fijo dedicado y móvil llego a los 9.061.322 suscriptores, lo que representa un incremento absoluto de 612.449 suscriptores con relación a la cifra alcanzada al trimestre inmediatamente anterior. Es decir, un índice de penetración del 19,2%, es decir, un aumento de 1,3 puntos porcentuales con relación al índice de penetración del tercer trimestre de 2013. Internet móvil por suscripción alcanzó un total de 4.563.644 suscriptores al finalizar el cuarto trimestre de 2013, lo que representa una variación porcentual de 13,0% con relación al tercer trimestre de 2013 y con relación al cuarto trimestre de 2012 el crecimiento es del 42,2%, presentando una variación absoluta de 1.354.585 suscriptores.

El año cerró con 4.497.678 suscriptores con acceso fijo a internet. Lo que representa un incremento absoluto de 598.924 suscriptores con relación a la cifra presentada en el mismo periodo del año anterior. Es decir, un índice de penetración del 9,5%, que representa un aumento de 1,1 puntos porcentuales con relación al índice de penetración del cuarto trimestre del año 2012. De este total de suscriptores, 4.330.946 corresponden a suscriptores de Banda Ancha, y 66.732 al número de suscriptores de banda angosta. Estas cifras reflejan la tendencia creciente del servicio, ya que al cierre del año 2013 hubo una variación porcentual del 2,0% con relación al tercer trimestre de 2013 y del 15,4% con referencia al mismo trimestre del año inmediatamente anterior.

Los cinco (5) proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones (PRST) que al término del cuarto trimestre de 2013 presentan el mayor número de suscriptores con acceso de Internet fijo dedicado, son: Telmex Colombia S.A. (1.428.967 suscriptores), UNE EPM

Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (1.171.015 suscriptores), Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (860.583 suscriptores), Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. E.S.P. (534.624 suscriptores) y EDATEL S.A. E.S.P. (136.700 suscriptores), y los demás PRST (364.789 suscriptores).

Con relación al acceso móvil a internet, 14.676.422 de suscriptores hacen parte de la modalidad abonados y 4.563.644 por suscripción. Lo que representa una variación porcentual de 13,0% con relación al tercer trimestre de 2013 y con relación al cuarto trimestre de 2012 el crecimiento es del 42,2%, presentando una variación absoluta de 1.354.585 suscriptores. Los tres (3) proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones (PRST) que al término del año presentan el mayor número de suscriptores a Internet móvil, son: Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (1.822.239 suscriptores), Comunicación Celular S.A. COMCEL S.A. (1.627.787 suscriptores), Colombia Móvil S.A. E.S.P (820.563 suscriptores), y los demás PRST (293.055 suscriptores).

Por último, la TPBC cerró al año 2013 con 7.141.461 líneas en servicio. 388.097 líneas en servicio más que la cifra alcanzada al finalizar el tercer trimestre de 2013, lo que representa una variación porcentual de 5,89%. Estas líneas, representan un índice de penetración del 15,2%, lo que representa un aumento de 0,9 puntos porcentuales con relación al índice de penetración del tercer trimestre del año 2013. La participación de los operadores del mercado con mayor cantidad de líneas en servicio de Telefonía Pública Básica Conmutada son: UNE EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (1.615.363), Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. E.S.P. (1.529.879), Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (1.476.253), Telmex Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (1.184.880), EDATEL S.A. E.P.S. (213.766) y los demás PRST (1.121.320). (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2014)



En cuanto a los suscriptores de televisión, la ANTV reportó para el año 2013, 4,667.894 (Agencia Nacional de Televisión - ANTV, 2014)

#### **Año 2014**

Para este año, según el Boletín trimestral de las TIC al cuarto trimestre del año 2014 emitido por el MinTIC, hubo 10.617.215 conexiones a Internet de banda ancha, cifra sustentada por un incremento absoluto de nuevas conexiones a Internet durante el año 2014, las cuales alcanzaron 1.555.727 conexiones, teniendo como periodo de referencia el cuarto trimestre del año 2013. El índice de penetración del servicio aumentó 0,9 puntos porcentuales con relación al trimestre inmediatamente anterior, y con referencia al cuarto trimestre del año 2013 aumentó 3,4 puntos porcentuales. Es decir, que la variación porcentual del número de conexiones a Internet banda ancha presentó un incremento del 4,3% con relación al tercer trimestre de 2014, y un crecimiento del 20,4% con referencia al año inmediatamente anterior.

En cuanto a los suscriptores a internet fijo dedicado y móvil, el año cerró con 10.617.215 suscriptores, cifra compuesta por accesos a Internet fijos y móviles, lo que representa un incremento absoluto de 521.250 suscriptores con relación a la cifra alcanzada en el trimestre inmediatamente anterior. El índice de penetración alcanzado fue del 22,3%, lo que representa un aumento de 1,1 puntos porcentuales con relación al índice de penetración del tercer trimestre de 2014. La cifra alcanzada refleja una variación del 5,2% con relación al tercer trimestre de 2014 y del 17,2% con referencia al cuarto trimestre de 2013, alcanzando un total de 10.617.215 suscriptores. Por otro lado, el número total de conexiones a Internet está compuesto principalmente por suscriptores que cuentan con accesos móviles a Internet (5.565.663), mientras que los accesos fijos a Internet alcanzaron los 5.051.552 suscriptores. Es decir, una variación porcentual del 2,4% para los suscriptores a Internet fijo dedicado y del 7,8% para los suscriptores a Internet móvil, respecto al tercer trimestre de 2014.

Por otro lado, con relación al acceso fijo a internet, a diciembre de 2014 se logró un total de 5.051.552 suscriptores, lo que representa un incremento absoluto de 119.507 suscriptores con relación a la cifra presentada en el trimestre inmediatamente anterior, y de 553.708 nuevos suscriptores con referencia al cuarto trimestre de 2013. Lo que representa un índice de penetración del 10,6%, es decir, un aumento de 1,1 puntos porcentuales con relación al índice de penetración del cuarto trimestre del año 2013. La variación porcentual del 2,4% con relación al tercer trimestre de 2014 y del 12,3% con referencia al mismo trimestre del año inmediatamente anterior, alcanzando un total de 5.051.552 suscriptores. El número total de suscriptores a Internet fijo dedicado a diciembre de 2014 es de 5.051.552, cifra compuesta principalmente por suscriptores de banda ancha 5.936.169, mientras los suscriptores de Internet de banda angosta han disminuido, alcanzando 115.383 suscriptores.

Los cinco (5) proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones (PRST) que presentan el mayor número de suscriptores con acceso de Internet fijo dedicado son: Telmex Colombia S.A. (1.683.785 suscriptores), UNE EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (1.257.008 suscriptores), Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (963.060 suscriptores), Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. E.S.P. (563.362 suscriptores) y Edatel S.A. E.S.P (153.326 suscriptores), y los demás PRST (431.011 suscriptores).

Por su parte, en las cifras de acceso móvil a internet del año 2014, el número total de suscriptores es de 5.565.663 y el de abonados es de 21.412.556. En cuanto al total de suscriptores hubo una variación absoluta de 401,743 suscriptores y una variación porcentual de 7,8% con relación al tercer trimestre de 2014 y variación absoluta de 1.002.019 suscriptores y una variación porcentual del 22,0% con relación al cuarto trimestre de 2013.

Los cuatro (4) proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones (PRST) que tienen el mayor número de suscriptores a Internet móvil son: Comunicación Celular S.A. COMCEL S.A. (2.282.133 suscriptores), Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P.

(1.948.718 suscriptores), Colombia Móvil S.A. E.S.P (996.671 suscriptores), UNE EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (270.937 suscriptores), y los demás PRST (67.204 suscriptores).

Con relación al servicio de Internet móvil por demanda al terminar el 2014 se alcanzó un total de 21.412.556 abonados, lo que representa una variación absoluta de 1.808.671 abonados y una variación porcentual de 9,2% con relación al tercer trimestre de 2014 y variación absoluta de 6.736.134 suscriptores y una variación porcentual del 45,9% con relación al cuarto trimestre de 2013. Los tres (3) proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones (PRST) que presentan el mayor número de abonados a Internet móvil son: Comunicación Celular S.A. COMCEL S.A. (16.379.809 abonados), Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (2.703.210 abonados), Colombia Móvil S.A. E.S.P (1.474.721 abonados), y los demás PRST (854.816 abonados).

Con relación a la telefonía móvil, el país reportó el número absoluto de abonados en servicio de telefonía móvil en Colombia alcanzó un total de 55.330.727, presentando un aumento de 3,7 puntos porcentuales en el índice de penetración con relación al trimestre anterior, el cual se ubicó en el 116,1% al finalizar el año. La variación porcentual de abonados fue de 3,26% respecto al tercer trimestre 2014, presentando un crecimiento en valores absolutos de 1.747.063 abonados en servicio de telefonía móvil. La variación porcentual es del 9,72% y la variación absoluta de 4.902.588. La participación en el mercado de telefónica móvil que tienen los proveedores de redes y servicios móviles en Colombia, se encuentra distribuida de la siguiente manera: Comunicación Celular S.A. COMCEL S.A (53,81%), seguido de Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. con una participación del 23,21%, Colombia Móvil S.A. E.S.P. (16,54%), Virgin Mobile S.A.S. (3,60%), Uff Móvil S.A.S. (0,96%), y los demás proveedores (4) de telefonía móvil con una participación del 1,88%.

Por último, el reporte de la TPBC a diciembre de 2014 registró 7.180.937 líneas representado un crecimiento absoluto de 47.677 nuevas líneas y un incremento porcentual de 0,67% con referencia al cuarto trimestre de 2013 y con referencia al trimestre anterior se presentó una variación del -0,23%. Lo cual significa un índice de penetración nacional de 15,1%. Ventas que estuvieron a cargo de cinco (5) proveedores de redes y servicios: UNE EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (1.529.811), Telmex Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (1.526.040), Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (1.441.320), Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. E.S.P. (1.424.924), Empresas Municipales de Cali E.I.C.E. E.S.P. (318.699) y los demás PRST (940.143). (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones , 2015)

En cuanto a los suscriptores de televisión, el año 2014 cerró con 4.897.426 nuevos usuarios. (Grupo Planeación - Agencia Nacional de Televisión, 2016)

Posterior a estas cifras, es necesario comentar que así como se incrementó el acceso a los servicios del sector de telecomunicaciones en el país, también, se hizo evidente la baja calidad en el soporte de los servicios ofertados y el descontento de los usuarios por el mal servicio al cliente que los operadores prestaban. Reclamos que los usuarios presentaban ante la Superintendencia de Industria y Comercio - SIC. La cual, año tras año presenta, en informes trimestrales, el seguimiento a las denuncias interpuestas por los colombianos.

Sin embargo, existe un elemento que hace difícil tanto la solución como la gestión de los entes de control, porque quienes hacen el reporte de las PQRS son los mismos operadores. Esto compromete la honestidad, transparencia y diligencia de los operadores con sus usuarios y con las autoridades nacionales. Dentro de las quejas más frecuentes están: la facturación indebida, la deficiencia en la calidad y prestación del servicio, el cobro indebido de servicios complementarios, negación de llamadas de fijo a celular o trunking, entre otras. (Sistema de Información Único del Sector de las Telecomunicaciones, 2010)

### **Reporte de PQRS del operador Comcel S. A., Telmex S. A. y Claro**

A continuación se presenta las cifras que la Superintendencia de Industria y Comercio reporta año tras año sobre las PQRS que los usuarios hacen de los operadores objeto del presente estudio. De igual forma, los datos que se citarán corresponden a los informes emitidos durante los años 2010 al 2014 por ser el período previo y posterior a la unificación de las empresas.

Para el año 2010, la SIC reportó el siguiente informe de PQRS de los operadores de telefonía móvil: Colombia Móvil S.A. ESP. (TIGO) tubo 1.226 PQR, Comunicación Celular S.A. Comcel S.A. (actual Claro) 12.011 quejas y Telefónica Móviles Colombia S.A. (Movistar) reportó 2.275 PQRS; para un total de 17.015 peticiones, quejas y reclamos. Lo que representó un aumento de 1.503 quejas respecto del trimestre inmediatamente anterior, es decir, un crecimiento del 9,69 %. (Superintendencia de Industria y Comercio - SIC, 2011)

En el año 2011, las empresas de telefonía móvil reportaron en total 22.592 peticiones de los usuarios. Lo cual representó un incremento de 3.653 quejas respecto del trimestre anterior. Las quejas por operador fueron: Comcel recibió 13.230 reclamos; Movistar, 3.124; Tigo, 1.684 y UFF! Móvil, 4.547 quejas. (Tecnología - El Espectador, 2012)

En cuanto al reporte del año 2012, previo a la unificación de las empresas Comcel S. A. y Telmex S. A., según el informe de peticiones, quejas y reclamos de la SIC, con corte al primer trimestre de 2012, Comcel acumuló un total de 15.053 quejas, Telefónica 2.671, Tigo 2.133, Uff Móvil 226 y UNE EPM 5. Para un total de 20.088. De acuerdo con el informe, mientras que Telefónica, Uff Móvil y UNE EPM Telecomunicaciones lograron una reducción en el número de quejas y peticiones entre el último trimestre del año anterior y el primero de 2012, Comcel y Tigo mostraron un aumento. (Colprensa, 2012)

Para el año 2013, la SIC registró que el sector de la telefonía móvil recibió un total de 3.464.693 quejas con una tendencia creciente del 93% del primer al cuarto trimestre. Comcel

S.A. reportó 96,7% de participación en las quejas, seguido de Colombia Móvil S.A. E.S.P. con un 1.75%, Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. con un 1,26%, Avantel S.A.S. un 0,27%, Uff Móvil S.A.S un 0.03%, Virgin Mobile Colombia S.A.S. con 0,02%, y Almacenes Éxito Inversiones S.A.S un 0,01% de participación. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2014)

Por último, para el año 2014 la SIC informó que las quejas reportadas para el año 2014 fueron 4.491.437, reportándose en promedio 12.305 peticiones diarios en el sector de telefonía móvil. Comcel S.A. reportó 97,69% de participación en las quejas, seguido de Colombia Móvil S.A. E.S.P. con un 1.26%, Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. con un 0,77%, Avantel S.A.S. un 0,22%, Virgin Mobile Colombia S.A.S. con 0,03%, Uff Móvil S.A.S un 0.02 y Almacenes Éxito Inversiones S.A.S un 0,01% de participación. (Superintendencia de Industria y Comercio , 2015)

A partir de estos reportes se puede concluir que durante el período 2010 a 2014, el sector de las comunicaciones se caracterizaba por un deficiente servicio al cliente y un alto grado de insatisfacción por parte de los usuarios (Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones - Fedesarrollo, 2013). A pesar de las diferentes medidas implementadas por los operadores para mejorar la infraestructura y el soporte técnico en el servicio, se observa que persiste la demora en la atención de las PQRS de los usuarios y las infracciones a la normatividad de protección al cliente y las prácticas de libre competencia.

No obstante, también han sido numerosas y cuantiosas las multas que los diferentes operadores han tenido que cancelar por “conductas que frenan la competencia” (Competencia, 2013) y como resultado del seguimiento que la Superintendencia de Industria y Comercio - SIC hace a las denuncias de los usuarios. Por ejemplo, La SIC, a finales de 2011 inició una investigación por denuncias de usuarios del operador Comcel S. A. (actual Claro), quienes argumentaron la imposibilidad de hacer uso del derecho a la portabilidad

numérica, norma autorizada por la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC). De igual forma, por la venta de equipos móviles con bandas cerradas y por el reporte alterado de la portabilidad numérica. Con lo cual, en el año 2013, el operador Claro fue multado con 87.750 millones de pesos. (Competencia, 2013)

Cómo este, han existido otras multas. Por ejemplo, para el mes de agosto de 2013 La SIC reportó el siguiente informe de multas de los proveedores de servicios de telecomunicaciones: Movistar lideraba la lista, seguido por Claro y Tigo. Sin embargo, los 13 proveedores de servicio de telecomunicaciones, tenían en total 218 multas, por valor de \$9.150 millones. Movistar con 74 multas, debió pagar en sanciones \$3.496 millones, Claro con 53 multas por \$2.590 millones; y por último, Tigo, con 14 por valor de \$502 millones.

En resumidas cuentas, las multas que la SIC impuso en 2011 fueron de \$27.000 millones, en 2012 más de \$21.000 millones y a agosto del 2013 iban más de 9.000 millones en sanción. (Tecnología, 2013)

Por último, el 29 de marzo de 2017, la Delegatura para la Protección del Consumidor de la Superintendencia de Industria y Comercio, mediante Resoluciones No. 7862, 7863 y 7867 de 2017 confirmó en segunda instancia las sanciones impuestas a Comcel S.A. (Claro), Colombia Móvil S.A. E.S.P. (Tigo) y Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP. (Movistar) por un valor total de nueve mil doscientos veintiún millones cuatrocientos sesenta mil seiscientos veinticinco pesos (\$9.221.460.625.00) por amarrar el beneficio de obtener entre 6 y 12 cuotas gratis en el valor de la venta del equipo celular, a la suscripción bajo condiciones de planes de telefonía móvil, que en ciertos eventos darían lugar a la pérdida de los beneficios (cuotas gratis). (Superintendencia de Industria y Comercio, 2017)

Ante este panorama, es necesario, por último presentar la radiografía de las empresas Comcel S. A. y Telmex S.A en Colombia para inferir si la unificación de estas organizaciones obedece a una estrategia de resiliencia o sinergia organizacional. Para lo cual se consultará la

información reportada en la página oficial de las empresas y en los diferentes informes emitidos por la compañía y por los medios de comunicación reconocidos a nivel nacional e internacional, para dar a conocer los resultados de la gestión y operación comercial al cierre de cada año, seleccionado para el estudio.

### **Comcel S. A.**

Para presentar la trayectoria de la empresa Comcel S. A. en el país se tendrá en cuenta la información registrada en los artículos de la Revista Dinero, Semana, El Espectador y los informes especiales de universidades del país, agremiaciones y asociaciones del país.

Para comenzar, es necesario hacer referencia que en el año 1992, la empresa Comunicación Celular S. A. – Comcel S. A. inicia su actividad en el país. Cuatro años después de la subdivisión del territorio nacional en cuatro zonas para la prestación del servicio de telefonía celular, Comcel S. A. es el primer operador de telefonía móvil que interconecta al país. Durante los años 1998 a 2004, luego de múltiples adquisiciones empresariales, inversiones en infraestructura y del desarrollo de una estrategia comercial agresiva (llevar la representación de la empresa a cualquier lugar del país) Comcel se convirtió en el primer operador. En el año 2012, aparte de ser reconocido como el operador con mayor cobertura y con el mayor número de abonados, también era el operador con el mayor número de PQRS, según la SIC. Situación que le generó el pago de numerosas y cuantiosas multas y la implementación de mecanismos que mejoraran el servicio al cliente.

Sin embargo y pese a la trayectoria de 18 años en el país y de obtener numerosos reconocimientos como el de ser la marca de mayor recordación entre los colombianos, (Araujo, 2012) por decisión de la organización América Móvil, la marca Claro Colombia reemplaza, comercialmente a la compañía Comcel S. A. Es importante resaltar que los servicios móviles siguen bajo la administración y realización de Comcel S. A.



Para el año 2011, previo a la unificación, Comcel S. A. generaba 4,600 empleos directos, 40.000 empleos indirectos, pagaba 7.1 billones de pesos en impuestos, generaba 1.3 billones de pesos en concesiones de licencias y pagaba 1.5 billones de pesos en contraprestación por uso del espectro. Contaba con 47.7 millones de suscriptores. En cuanto a la cobertura, Comcel reportó, en el 2010, que abarca el 99% del territorio nacional llegando a más de 1,112 municipios, gracias a la adecuación en infraestructura tecnológica. (Empresas - Dinero, 2012), (Colprensa, 2012), (Aldana, s. f.)

### **Telmex S. A.**

Por su parte, la empresa Teléfonos de México, mejor conocida como Telmex es una compañía de telecomunicaciones de origen mexicano que opera en gran parte del continente americano. La empresa ofrece una variada gama de servicios relacionados con las telecomunicaciones, como telefonía fija y móvil, televisión por cable bajo suscripción y la transmisión de datos, entre otros. (Editor, 2015)

En el 2004 Telmex compró la totalidad de acciones de AT&T Latin America con lo cual obtiene presencia en Colombia, Argentina, Brasil, Perú, Chile y Uruguay. Sin embargo, Telmex Colombia se dio a conocer como una prestadora de servicios de valor agregado al sector corporativo desde comienzos de la década del 2000. Posteriormente, empezó un proceso de adquisiciones de compañías de cable, lo que representó inversiones por cerca de US\$700 millones en Colombia para dar paso a Telmex Hogar en torno a los servicios de televisión, principalmente. (Telecomunicaciones, 2009)

En el informe de resultados de 2008, Telmex reportó un incremento en los costos y gastos del 57,5% con respecto al mismo periodo de 2007; debido, en gran parte por la incorporación de las compañías de televisión paga y por la contratación de personal para atender nuevos segmentos. Frente a este panorama se da la absorción de Telmex Hogar por parte de Telmex de Colombia en el año 2009 y posteriormente, para el año 2010, la

Compañía Comcel S. A. adquiere el 93,26% de las acciones de Telmex Colombia, en una operación valorada en 820,75 millones de dólares (1,57 billones de pesos de ese momento). Adquisición, según comunicado emitido por la compañía: “a la tendencia mundial de hacer convergencias en telecomunicaciones para mantener y aumentar la competitividad de la compañía, con el claro propósito de ofrecer mayores y mejores servicios y beneficios a sus usuarios”. (Finanzas, 2010)

Sin embargo, nuevamente quedó establecido que la operación de las empresas y la prestación de los servicios quedaría como hasta el momento se venía prestando: Comcel con telefonía móvil y Telmex con soluciones fijas.

### **Unificación**

El 26 de junio de 2012, la empresa mexicana América Móvil emitió un comunicado en donde informaba que las empresas Comcel S. A y Telmex S. A. trabajarían bajo una única marca comercial, Claro Colombia, pero que “las dos empresas continuarían operando de manera independiente, como lo han venido haciendo durante estos años”. (Empresas, 2012)

Como resultado de esta movida empresarial, se presentaron diferentes análisis. Algunos, consideraban que los principales beneficiarios serían los usuarios quienes disfrutarían de una mayor cobertura de servicios y una oferta convergente de productos. En donde se haría énfasis en mejorar la atención al cliente, en la prestación de más y mejores servicios y en el establecimiento de tarifas cada vez más económicas.

Otros, opinaban que esta integración obedecía a la tendencia mundial de ofrecer los servicios móviles y fijos de las empresas de forma unificada mediante la fórmula de cuádruple play. Frente a esta tendencia, manifiesta Carlos García Moreno, director financiero de América Móvil (Citado por Telecomunicaciones, 2010) que las empresas de telecomunicaciones en el mundo comienzan a contemplar la integración de sus servicios fijos y móviles, como una respuesta a la caída de los ingresos que tuvieron el año pasado (2009) y

a la saturación del mercado que experimentan. Inicialmente, estas fusiones son una fórmula para recortar costos y sacar mejor provecho a sus plataformas. “El mundo se está moviendo en esa dirección. Para mantener el avance en nuestra competitividad a mediano y largo plazo, esta es parte de la esencia que buscamos al comenzar una operación integrada”, reportó García. (Telecomunicaciones, 2010)

Con base en lo anterior, a principios del año 2017, la compañía de comunicaciones Claro anunció que tenía Recuperado de Colombia el servicio Multiplay, el cual permite empaquetar todos los servicios de comunicaciones que ofrece la empresa a sus usuarios a través de un solo contrato y una sola factura.

De igual forma, cuando ingresó la marca Claro al mercado colombiano, se reconoció que la misma, asumía el liderazgo del mercado nacional de las telecomunicaciones con una organización que facturaba 11 billones de pesos (aproximadamente), superada solo por Ecopetrol. Facturación generada por los 33,7 millones de clientes de voz y 560.000 de Internet móvil que tenía al año 2011, Comcel; y por los 670.000 abonados a telefonía fija, los 850.000 a Internet y el 1,8 millones de suscriptores a televisión, de Telmex. (Empresas, 2012)

Por otro lado, Cristian Lizcano (citado por la Redacción de El País, 2012), creía que la integración, más que responder a una defensa de los tratados de libre comercio, correspondía a la tendencia mundial, natural y lógica de los grupos empresariales, que pretenden encontrar sinergias entre sus propios negocios para optimizar sus servicios y productos, además de elevar su competitividad. Teniendo en cuenta que la apuesta de Claro es realizar la integración como una estrategia empresarial de consolidación de marca, por un lado, y fortalecerse tecnológicamente para optimizar los servicios en el segmento de datos, por otro. Esta explicación se ajusta más al motivo que originó la unificación. (Redacción de El País, 2012)

Por su parte, Ricardo Gaitán (citado por la Redacción de El País, 2012) consideraba que el objetivo de la unificación era consolidar una estrategia más global de sus negocios de telecomunicaciones porque cuando se habla de marcas es más fácil ganar reconocimiento y posicionar una sola, en este caso Claro, que mantener a todas las que harían parte de un conglomerado en los diferentes países en los que opera, anota. Claro es una marca internacional, mientras que Comcel es más local, sostiene Gaitán (Redacción de El País, 2012).

Adicional, Juan Carlos Archila, ex presidente de Claro Colombia (citado por la Redacción de El País, 2012), argumentó que gracias a la unificación, Claro ofrecerá en Colombia un portafolio de soluciones de telecomunicaciones empaquetado y convergente para personas, hogares y empresas, a través de una cobertura basada en una infraestructura combinada de las redes fija y móvil. (Redacción de El País, 2012)

Con la anterior información es posible, ahora, intentar concluir si la estrategia que empleó América Móvil, en el año 2012, para presentar la marca Claro en Colombia es producto de resiliencia o sinergia organizacional.

### **Cambios generados con la unificación**

Posterior a la presentación de la compañía Claro Colombia se implementó la unificación de las redes de telecomunicaciones y las plataformas tecnológicas. La intención de la organización era superar los 40 millones de usuarios para lo cual, ofrecieron paquetes familiares conocidos como triple play, en los cuales estaban incluidos todos los servicios, en una sola factura.

Adicional, anunciaron un portal de música, mejores opciones de precio en roaming internacional, la inclusión de nuevos modelos de teléfonos móviles, ampliar la velocidad de la banda ancha de entre 50 y 100 megas y diseñar un Market place (tienda) en el televisor para publicitar y vender productos, aprovechando la convergencia de las tecnologías. De

igual manera, ofrecen a los clientes mayor cobertura en atención por medio de 86 centros de Comcel y 150 de Telmex, además de los 145.000 puntos de servicio y recarga de minutos al aire de Comcel, en el país. (Empresas, 2012)

Vale la pena citar el comentario de Mónica Parada (2012) sobre la unificación de las marcas, las cuales aclararon que no se trata de una fusión de las compañías, sino del diseño de portafolios comerciales con servicios convergentes bajo una figura de presidencia identificable. (Empresas, 2012)

En el año 2015, Claro registró un incremento sustancial de los usuarios de datos. El país llegó a 29 millones de usuarios y la empresa tuvo una participación del 50 al 60%. De igual forma, en cuanto a infraestructura en telecomunicaciones, Claro inició operaciones con el cable submarino para dar mayor servicio a los usuarios de voz y datos del país; así como, el soporte que ofrece por medio del satélite Star One C4 para dar mayor cobertura en la televisión satelital del país. A su vez, la compañía lleva operando dos años bajo las redes 4G con excelentes resultados y planes de ampliación. (Guzmán, 2015)

Un elemento adicional, que implementa la empresa Claro Colombia para intentar disminuir el número de PQRS es la apertura de nuevos Centros de Atención y Ventas en el país. Por ejemplo, en el año 2015, la compañía contaba con una plataforma de servicio al cliente Claro, conformada por 137 Centros de Atención y Ventas (CAV) a nivel nacional, así como, 15.000 puntos de atención en la red de Distribuidores.

En cuanto a los Centros de Atención y Ventas Claro del País, existen en la Zona Centro: 47 CAV: En Bogotá 33, Tunja, Chía, Soacha, Cajicá, Duitama, Espinal, Facatativá, Fusagasugá, Girardot, Madrid, Mosquera, Sogamoso y Zipaquirá. En la Regional Oriente: 15 CAV, en el Suroccidente: 36 CAV, en el Noroccidente: 19 CAV y en la Zona Costa: 20 CAV. (Clavijo, 2015)

Sin embargo, cuatro años después de la integración de las empresas, el mercado de voz continua siendo liderado por Claro Colombia, seguido de Movistar y en tercer lugar la empresa Tigo-UNE. De igual forma, el mercado de datos tiene la misma participación, con la diferencia que no ha sido reconocida esta posición de dominio por parte de la Comisión de Regulación de Comunicaciones y sin ella, los otros operadores consideran que falta regulación en el mercado. (Telecomunicaciones, 2016)

En la siguiente sección se construirán las conclusiones.

### **Conclusiones**

A partir de la información presentada sobre el concepto de resiliencia y de sinergia organizacional, así como, del estado y la evolución del operador Comcel S. A., Telmex S. A. y del sector de las telecomunicaciones en el país, durante el período comprendido entre el año 2010 y el 2014, se puede concluir, la decisión administrativa América Móvil, en el año 2012, para presentar la marca Claro en Colombia como representante comercialmente de las compañías, anteriormente, mencionadas se relaciona con el enfoque de sinergia organizacional. Con la cual, se dinamizó, se innovó y modernizó el mercado de las telecomunicaciones en el país.

Lo anterior, se sustenta con la consecución de los objetivos definidos por la organización para consolidar la unificación de las dos empresas. Es decir, la reducción en los recursos operativos, ofrecer, a través de un mismo canal de ventas el portafolio de productos y servicios de la compañía unificada, diseñar nuevos productos y acceder a nuevos segmentos, posicionar una sola marca, potencializar la negociación con los proveedores, ampliar el poder financiero de la organización, mejorar el área de servicio al cliente para disminuir las sanciones económicas y mejorar la imagen de la compañía. De igual forma, consolidar y equiparar el grado de satisfacción del usuario con el servicio recibido frente al valor cancelado, entre otros.

En otras palabras, la empresa diseñó una sinergia de ventas, una sinergia operativa, de inversión y de dirección para posicionar la marca Claro Colombia y ampliar tanto el número de usuarios como la cobertura de los servicios ofertados.

Por otro lado, es evidente con la exposición del estado y evolución del sector de las telecomunicaciones que se presentó, que el país se insertó en el desarrollo socioeconómico y comercial mundial de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC. Lo cual, se comprueba por medio de la infraestructura con que cuenta el país para interconectarse y las alternativas para acceder a los servicios que conforman las telecomunicaciones: televisión, telefonía y datos móviles y fijos.

A pesar de ser el reporte mensual, trimestral y anual de las PQRS un eslabón suelto en la cadena de servicios que ofrece la empresa Claro Colombia, no era considerada como un factor de riesgo para continuar con la operación y rentabilidad de la compañía. Por lo tanto, no existió, previo a la unificación de las compañías el factor de riesgo que obligará a la empresa a prepararse para superar y revertir el obstáculo en aras de reinventar la empresa y no parar la operación. Por este motivo es que se concluye que la estrategia administrativa de la organización América Móvil del año 2012 no hace parte del enfoque resiliente organizacional.

A partir de la investigación que se realizó para presentar este artículo se puede inferir que Colombia ha desarrollado de forma paralela a la evolución del sector de las telecomunicaciones un marco normativo, suficiente y necesario, para velar por el respeto de los derechos de los usuarios de las TIC y regular el mercado nacional. Sin embargo, es primordial contar con el compromiso de los diferentes operadores para hacer un reporte real de las necesidades, inquietudes, peticiones, quejas y reclamos de los usuarios para poder garantizar la calidad en los servicios contratados y la solución oportuna, de los mismos.

No obstante y a pesar de la inversión y reorganización del área de servicio al cliente que ha implementado la empresa Claro Colombia, para el año 2014, las cifras reportadas en PQRS no habían disminuido de forma sustancial ni se podía comprobar que las medidas implementadas eran una solución al problema. Por lo tanto, sigue existiendo una baja calidad en el servicio al cliente que ofrece la compañía.

Otro elemento que surge de este análisis es que pese a la desaparición comercial de las empresas Comcel S. A. y Telmex S. A. por la representación de Claro Colombia no hubo afectación en el posicionamiento y recordación de la nueva marca por parte de los usuarios.

De igual forma, se puede concluir que las consecuencias en el sector de las telecomunicaciones por la unificación de las empresas Comcel S. A. y Telmex S. A. fueron: incentivar la competencia entre los operadores para diversificar y especializar el mercado y generar la oferta de mejores servicios en beneficio de los usuarios.

Con lo cual, se reconoce que el mercado de las telecomunicaciones en el país es muy competitivo, dinámico, regulado y vigilado. En el cual, se ofrece una variedad significativa de servicios y posibilidades de acceso que amplían la oferta y el crecimiento del sector y del país.

El tema desarrollado en este artículo es pertinente para el ejercicio de la administración de empresas porque permite reconocer las estrategias y las herramientas que diseñan los diferentes gerentes que dirigen las organizaciones de éxito del país. De igual forma, con el proceso de investigación para contextualizar el tema se adquieren conocimientos para generar debate y comprender los elementos administrativos, necesarios, para crear consciencia de la forma como se puede construir y dirigir una organización para transformar el país.

Infortunadamente, es necesario comentar que no existió, de parte de los funcionarios de la Compañía Claro Colombia ni la más mínima colaboración para la realización del artículo ni el interés suficiente para compartir la documentación para aportar al desarrollo del mismo.



## Referencias

- 3- El modelo estructura-procesos. (2004). En A. Cornejo, *Complejidad y Caos. Guía para la administración del Siglo XXI* (págs. 21-33). México: Ediciones castillo s.a. de c.v.
- Agencia Nacional de Televisión - ANTV. (2014). *Informe del sector de la televisión en Colombia 2013*. Bogotá, D. C.: ANTV.
- Agencia Nacional de Televisión. (2013). *Información Operadores Suscripción 2012*. Bogotá, D. C.: ANTV.
- Aldana, S. (s. f.). *EL AVANCE DE LA TELEFONÍA MÓVIL EN COLOMBIA: Boletín No 5° FCE UNAL - Área de Mercadeo Corporativo*. Obtenido de FCE UNAL Web Site: <http://fce.unal.edu.co/boletines/uamf/art4.pdf>
- Araujo, M. (22 de junio de 2012). La marca Comcel es la más valiosa en Colombia, según la firma Millward Brown. *La República*. Recuperado de [http://www.larepublica.co/empresas/la-marca-comcel-es-la-m%C3%A1s-valiosa-en-colombia-seg%C3%BAAn-la-firma-millward-brown\\_13514](http://www.larepublica.co/empresas/la-marca-comcel-es-la-m%C3%A1s-valiosa-en-colombia-seg%C3%BAAn-la-firma-millward-brown_13514).
- Arce, L. (2008). Sinergia estratégica: “Una necesidad para la supervivencia de las Empresas. *Perspectivas*, 141-160.
- Bell, M. (2002). The Five Principles of Organizational Resilience. *Gartner*, <http://home.trg-inc.com/sites/default/files/The%20Five%20Principles%20of%20Organizational%20Resilience.pdf>.
- Brain&Company. (2017). *Management Tools & Trends 2015: Brain&Company*. Obtenido de Brain&Company Web Site: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-change-management-programs.aspx>
- Briguglio, L., Cordina, G., & Bugeja, S. &. (2005). *Conceptualización y medición de la resiliencia económica*. Isla de Gozo, Malta: Secretaría del Commonwealth, Universidad de Malta.
- Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones - Fedesarrollo. (2013). *Coyuntura TIC. La calidad de la telefonía móvil en Colombia*. Bogotá, D. C.: CCIT.
- Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones - Fedesarrollo. (2013). *Informe Trimestral TIC. El sector TIC: la nueva locomotora de la economía colombiana*. Bogotá, D. C.: Formas Finales Ltda.
- Clavijo, M. (19 de Junio de 2015). *Claro fortalece estrategia de servicio y consolida la más amplia red de atención y servicio del país: Radio Santa Fe*. Obtenido de Radio Santa Fe Web Site: <http://www.radiosantafe.com/2015/06/19/claro-fortalece-estrategia-de-servicio-y-consolida-la-mas-amplia-red-de-atencion-y-servicio-del-pais/>
- Colprensa. (22 de Mayo de 2012). Comcel y Movistar renuevan sus marcas en medio de una crisis en el servicio. *El País.com*. Recuperado de <http://m.elpais.com.co/economia/comcel-y-movistar-renuevan-sus-marcas-en-medio-de-una-crisis-en-el-servicio.html>.
- Competencia. (2013). La super sanción para Claro. *Semana*, Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/la-super-sancion-claro/356769-3>.
- Editor. (17 de Abril de 2015). *Historia de Telmex*. Obtenido de Conocimientos Web.net Web Site: <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1785.html>
- Empresas - Dinero. (2012). Así nació, creció y murió Comcel. *Dinero*, Consultado en <http://www.dinero.com/negocios/articulo/asi-nacio-crecio-murio-comcel/154085>.
- Empresas. (29 de Junio de 2012). Claro deberá explicar a la Superindustria la unificación de las marcas Comcel y Telmex. *La República*. Recuperado de [http://www.larepublica.co/empresas/claro-deber%C3%A1-explicar-la-superindustria-la-unificaci%C3%B3n-de-las-marcas-comcel-y-telmex\\_14101](http://www.larepublica.co/empresas/claro-deber%C3%A1-explicar-la-superindustria-la-unificaci%C3%B3n-de-las-marcas-comcel-y-telmex_14101).

- Empresas. (2012). Es oficial: Telmex y Comcel, ahora bajo la marca Claro. *Portafolio*, Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/oficial-telmex-comcel-marca-claro-97438>.
- Empresas. (2012). Integración de Comcel-Telmex tendrá 37 millones de clientes. *Portafolio*, Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/integracion-comcel-telmex-tendra-37-millones-clientes-113242>.
- Finanzas. (2010). Comcel compra Telmex. *Portafolio*, Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/comcel-compra-telmex-121616>.
- Flores, D. (2013). Hacia un mayor dinamismo global resiliente. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 1-23.
- González, O. (2016). 6 características de las empresas que triunfarán en el futuro. *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/6-caracteristicas-de-las-empresas-que-triunfaran-en-el-futuro-por-oliverio-gonzalez/225100>
- Grupo Planeación - Agencia Nacional de Televisión. (2016). *Informe Anual del Sector 2015*. Bogotá, D. C.: ANTV.
- Gutiérrez, E. (Febrero de 2012). Resiliencia para no resilientes. Miscelánea Empresarial FO-ME-01-12. Recuperado de <http://www.aeball.net/upfiles/circulars/fitxers/A437353.pdf>
- Guzmán, J. (5 de Septiembre de 2015). Claro sumó un millón de clientes nuevos y crece 50% en consumo de datos. *La República*, Recuperado de [http://www.larepublica.co/claro-sum%C3%B3-un-mill%C3%B3n-de-clientes-nuevos-y-crece-50-en-consumo-de-datos\\_297006](http://www.larepublica.co/claro-sum%C3%B3-un-mill%C3%B3n-de-clientes-nuevos-y-crece-50-en-consumo-de-datos_297006).
- Hernández, M. (2017). ¿Cómo saber si eres resiliente o resistente? *Agenda Global*, Recuperado de <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/02/como-saber-si-eres-resiliente-o-resistente>.
- Jerico, P. (12 de Septiembre de 2009). *Resilientes: Pilar Jerico*. Obtenido de Pilar Jerico Web Site: <http://www.pilarjerico.com/tag/emmy-werner>
- Kaplan, R. y Mikes, A. (2012). Gestión de riesgos: un nuevo marco. *Harvard Business Review*, Recuperado de <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>.
- Luna, X. (2016). Resiliencia Organizacional como estrategia en el mundo empresarial. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/resiliencia-organizacional-estrategia-mundo-empresarial/>
- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, 29-39.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2015). *Boletín Trimestral de las TIC cifras cuarto trimestre de 2014*. Bogotá, D. C.: MinTic.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2011). *Boletín Trimestral de las TIC. Cifras cuarto trimestre de 2010*. Bogotá, D. C.: MinTic.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2012). *Boletín Trimestral de las TIC. Banda Ancha\* Vive Digital Cifras cuarto trimestre 2011*. Bogotá, D. C.: CRC.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2013). *Boletín trimestral de las TIC Cifras cuarto trimestre de 2012*. Bogotá, D. C.: MinTic.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2014). *Boletín trimestral de las TIC Cifras Cuarto Trimestre de 2013*. Bogotá, D. C.: MinTic.
- Minolli, B. (2000). Empresas resilientes: Algunas ideas para construirlas. MBA - UCEMA. Recuperado de: [http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/Investigacion/Resiliencia/Empresas\\_Resilientes.pdf](http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf)

- Muñoz, F. y. (2004). Sinergia. En M. López, *Enciclopedia de Paz y Conflictos: L-Z* (págs. 1053-1054). Granada: Universidad de Granada.
- Real Academia Española. (2017). *Resiliencia: Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española Web Site: <http://dle.rae.es/?id=WA5onlw>
- Redacción de El País. (2012). La llegada de Claro reacomodó las telecomunicaciones en Colombia. *ElPaís.com.co*, <http://www.elpais.com.co/economia/la-llegada-de-claro-reacomodo-las-telecomunicaciones-en-colombia.html>.
- Rigby, D. (2015). *Management Tools 2015*. Boston: Brain&Company. Obtenido de Brain&Company Web.
- Rivera, G. (2015). Las 5 características de una empresa resiliente. *Obtenido de Merca20 Web*. Recuperado de <https://www.merca20.com/las-5-caracteristicas-de-una-empresa-resiliente/>
- Robles, J. (2013). Davos: el valor de la resiliencia . *La Jornada/Aguascalientes*, Recuperado de <http://www.lja.mx/2013/01/davos-el-valor-de-la-resiliencia-jose-robles-aguilar/>.
- Rodin, J. (2014). Cosechando el dividendo de la resiliencia. *Agenda Global*, Recuperado de <https://www.weforum.org/es/agenda/2014/01/cosechando-el-dividendo-de-la-resiliencia/>.
- Rodríguez, D. (2011). V- Poder y Liderazgo. En D. Rodríguez, *Gestión Organizacional, Quinta edición* (págs. 113-135). Chile: Ediciones UC.
- Rodríguez, M. (2014). *Empoderamiento en el trabajo en equipo empresarial*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Sáez, S. (18 de Febrero de 2013). *Resiliencia: Mi espacio resiliente*. Obtenido de Mi espacio resiliente Web Site: <https://miespacioresiliente.wordpress.com/2013/02/18/emmy-werner/>
- Sampedro, J. (2009). Ingenio Estratégico. Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis. *Global Leadership Consulting*. Recuperado de: [http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo\\_Ingenio%20Estrategico\\_Jesus%20Sampedro.pdf](http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampedro.pdf)
- Sistema de Información Único del Sector de las Telecomunicaciones. (9 de Octubre de 2010). *Reporte PQRS: SIUST*. Obtenido de Sistema de Información Único del Sector de las Telecomunicaciones Web Site: [http://www.siuist.gov.co/siuist/doc\\_xml/TablaCharts.jsp?con=/estaticos/342\\_2.xml](http://www.siuist.gov.co/siuist/doc_xml/TablaCharts.jsp?con=/estaticos/342_2.xml)
- Superintendencia de Industria y Comercio . (2015). *Informe de peticiones, quejas y recursos telefonía móvil período 2014*. Bogotá, D. C.: SIC.
- Superintendencia de Industria y Comercio - SIC. (2011). *Sanciones impuestas por la SIC a empresas de telefonía móvil se incrementaron en un 51,06%*. Bogotá, D. C.: SIC.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2014). *Informe de peticiones, quejas y recursos telefonía móvil período 2013*. Bogotá, D. C.: SIC.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (29 de Marzo de 2017). *Sanciones Operadores Telefonía Móvil - SIC*. Obtenido de Superintendencia de Industria y Comercio Web Site: <http://www.sic.gov.co/noticias/sic-sanciona-a-claro-tigo-movistar-por-amarrar-beneficios-en-la-venta-de-celulares>
- Tecnología - El Espectador. (30 de Enero de 2012). Reclamos en telefonía móvil siguen aumentando. *El Espectador* , págs. Recuperado de <http://www.elespectador.com/tecnologia/reclamos-telefonía-movil-siguen-aumentando-articulo-323835>.
- Tecnología. (2 de Agosto de 2013). Movistar lidera top de multas por quejas. *El Universal*, págs. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/tecnologia/movistar-lidera-top-de-multas-por-quejas-129099>.

- Telecomunicaciones. (2009). La fusión de Telmex. *Dinero*, Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/la-fusion-telmex/76124>.
- Telecomunicaciones. (2010). Cuatro servicios en uno. *Dinero*, Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/cuatro-servicios-uno/90596>.
- Telecomunicaciones. (2016). Así va la batalla por los usuarios de internet móvil en Colombia. *Semana*, Recuperado de <http://www.semana.com/tecnologia/articulo/claro-movistar-y-tigoune-se-disputan-la-conquista-por-internet-movil/476688>.
- Vega, R. (2012). Organizaciones Resilientes: una mirada hacia su conformación (Tesis de Pregrado). Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, D. C., Colombia