



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.



2025

# INFORME

Situación  
**Financiera**  
**de la ETB**



[www.contraloriabogota.gov.co](http://www.contraloriabogota.gov.co)

Cra. 32A No. 26A 10  
Código Postal 111321  
PBX 3358888

Situación Financiera de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá – ETB.  
2010 - 2024

*Julián Mauricio Ruiz Rodríguez*  
Contralor de Bogotá D.C.

*Javier Tomás Reyes Bustamante*  
Contralor Auxiliar

*Lina Raquel Rodríguez Meza*  
Directora Estudios Economía y Política Pública

*Gustavo Adolfo Cortés Mosquera*  
Subdirector Técnico

Equipo de Trabajo:

*José Miller Bohórquez - Profesional*

*Fernando Augusto Aguirre Gómez – Contratista*

*Bogotá, D.C., junio de 2025*



## Tabla de contenido

Lista de Gráficas .....	4
Lista de Tablas .....	5
Introducción.....	6
1. Situación de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá - ETB.....	8
1.1. Metodología .....	8
1.2. Alcance .....	8
1.3. Limitaciones.....	9
2. Evolución de las Telecomunicaciones.....	9
2.1. A Nivel Global .....	9
2.2. A Nivel Nacional .....	11
3. La ETB. Contexto Institucional y Legal.....	17
3.1. Antecedentes.....	17
3.2. La ETB Frente a las Empresas del Sector.....	20
3.2.1. Servicio de telefonía fija .....	20
3.2.2. Servicios de telefonía móvil.....	22
3.2.3. Internet fijo .....	23
3.2.4. Usuarios por Servicios en la ETB.....	25
3.3. Ingresos por tipo de servicio .....	26
3.3.1. Ingresos Acumulados por venta de servicios .....	28
3.3.2. Ingresos por venta de servicios a precios constantes, 2010 - 2024.....	29
3.4. Resultado de los Ejercicios 2010 - 2024 de la ETB .....	32
3.5. Planes Estratégicos de la ETB .....	36
3.6. Evolución del Valor de las Acciones ETB – COLCAP .....	42
4. Activos Estratégicos Clave de la ETB .....	44
5. Retos y oportunidades de la ETB.....	48
5.1. Retos a Enfrentar.....	48
5.2. Oportunidades Clave .....	49
6. Conclusiones.....	51
7. Bibliografía .....	55



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

## Lista de Gráficas

Gráfica 1. Comportamiento de la telefonía móvil en Colombia, 2010 – 2024.....	14
Gráfica 2. Comportamiento del internet fijo, 2010 – 2024 .....	15
Gráfica 3. Comportamiento del internet móvil por demanda, 2010 – 2024 .....	16
Gráfica 4. Comportamiento de la telefonía fija, 2010 – 2024 .....	17
Gráfica 5. Líneas de telefonía fija por operador, 2010 – 2024 .....	21
Gráfica 6. Abonados de telefonía móvil por operador, 2010 - 2024 .....	23
Gráfica 7. Número de accesos a internet fijo por operador, 2010 - 2024 .....	24
Gráfica 8. Número de usuarios por tipo de servicio, 2010 - 2024.....	25
Gráfica 9. Ingresos por tipo de servicio, 2010 – 2024 .....	27
Gráfica 10. Ingresos operacionales 2010 – 2024 .....	30
Gráfica 11. Costos y gastos recurrentes de la ETB, 2010 – 2024.....	33
Gráfica 12. Resultado de los ejercicios de la ETB, periodo 2010 – 2024.....	34
Gráfica 13. Valor histórico COLCAP - ETB. ....	43



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

### **Lista de Tablas**

Tabla 1. ETB – Composición accionaria .....	19
Tabla 2. ETB – Resultado de los ejercicios 2010 – 2024.....	32
Tabla 3. ETB – Indicadores financieros 2010 – 2024.....	35
Tabla 4. Programas Estratégicos - PEC 2012-2016.....	37
Tabla 5. Ingresos Programa N-PLAY 2013-2017.....	39

## Introducción

El presente informe contiene los resultados del análisis realizado por la Contraloría de Bogotá D.C., a la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB), compañía en la cual el Distrito tiene 86,36% de participación accionaria.

La ETB ha sido una de las compañías más importantes en el sector de telecomunicaciones en Colombia, con un papel protagónico en la conectividad y el desarrollo tecnológico. Durante las últimas décadas del Siglo XX y comienzos del Siglo XXI la ETB lideró el mercado de telecomunicaciones en el país, principalmente en el segmento de telefonía fija.

Sin embargo, durante los últimos años, la empresa ha tenido que afrontar grandes cambios, como el rápido avance de la telefonía móvil, el internet de alta velocidad y los servicios de televisión digital, además, la llegada de nuevos competidores ha hecho que el mercado de las telecomunicaciones sea mucho más competitivo y exigente.

Frente a este nuevo escenario de competencia, la ETB ha tenido que realizar grandes inversiones en nuevas tecnologías como fibra óptica y servicios digitales, lo que ha impactado sus finanzas. Por tal razón, es fundamental conocer la **situación financiera de la ETB** para cuantificar el efecto que estas inversiones han causado sobre las finanzas de la empresa.

En este contexto, para el desarrollo del presente informe, en el capítulo 1 se presenta la metodología, el alcance y las limitaciones que se presentaron para su elaboración. En el capítulo 2 se realiza una breve exposición de la evolución de las telecomunicaciones a nivel global y nacional. En este análisis, es necesario tener en cuenta la entrada en vigor del nuevo modelo regulatorio para los servicios

públicos domiciliarios, establecido a partir de la Constitución de 1991 y posteriormente desarrollado por la Ley 142 de 1994.

En el capítulo 3 se hace un análisis de la ETB durante el periodo 2010 – 2024. En primer lugar, se examina el número de usuarios por servicio y los ingresos que han generado durante dicho periodo. Luego, se realiza una evaluación agregada de los ingresos proveniente de la venta de servicios, tanto a precios corrientes como a precios constantes, con el fin de ver de forma más precisa el comportamiento real de estos ingresos a lo largo del tiempo. Al final, se hace el análisis financiero de la compañía para los últimos 15 años, utilizando diferentes indicadores financieros, se realiza un comparativo de la ETB frente a las empresas del sector, 2010 – 2024, por tipo de servicio, el cual se complementa con el de la evolución del valor de las acciones de la compañía frente al COLCAP.

En el capítulo 4 se resaltan algunos activos estratégicos de la ETB que pueden representar oportunidades clave para su recuperación y posicionamiento en el sector, entre los que se encuentra la red de fibra óptica hasta el hogar.

En el capítulo 5 se presentan los retos que tiene que enfrentar la ETB y las oportunidades clave para revertir la caída de sus ingresos operacionales.

Finalmente, se presentan las conclusiones del informe y la bibliografía que se utilizó para el desarrollo de los diferentes temas tratados.

## **1. Situación de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá - ETB**

### **1.1. Metodología**

El informe se fundamenta en un análisis descriptivo de información histórica correspondiente al sector telecomunicaciones en Colombia, durante el periodo comprendido entre 2010 y 2024. El estudio se centró en el comportamiento del número de usuarios por tipo de servicio, a partir de datos provenientes de fuentes oficiales como los informes trimestrales de MinTIC, reportes financieros de la ETB y documentos de la Contraloría de Bogotá D.C.

De manera específica para la ETB, se realizó un análisis detallado de la evolución de sus usuarios y de sus ingresos operacionales, tanto en términos nominales como constantes, ajustado por inflación. Este enfoque permitió determinar la tendencia real de sus ingresos a lo largo del periodo. Asimismo, se llevó a cabo un análisis financiero utilizando indicadores clave (márgenes, rentabilidad, EBITDA, entre otros), con el objeto de caracterizar la situación económica de la empresa. El procesamiento de los datos se realizó mediante hojas de cálculo y herramientas de análisis estadístico básico.

### **1.2. Alcance**

En este informe se hace un análisis descriptivo del comportamiento de los diferentes servicios del sector de las telecomunicaciones en Colombia durante para el periodo 2010 - 2024, con énfasis en la evolución del número usuarios por tipo de servicio. Particularmente, se examinará la trayectoria de la ETB, tanto en términos de usuarios como de ingresos operacionales, expresados a precios

corrientes y constantes, con el propósito de identificar la dinámica real de los ingresos durante últimos quince años.

El análisis se complementará con la evaluación financiera de la empresa por medio de indicadores financieros, lo que permita establecer el estado actual de la ETB. Finalmente, con base en los activos estratégicos de la compañía, se identificarán los principales retos y oportunidades que actualmente enfrenta.

### **1.3. Limitaciones**

No se presentaron limitaciones para la consecución de la información para la realización del informe.

## **2. Evolución de las Telecomunicaciones**

### **2.1. A Nivel Global**

La invención del telégrafo por Samuel Morse en 1837 fue el hito que marcó el inicio de las telecomunicaciones, permitiendo enviar mensajes a distancia mediante impulsos eléctricos. Posteriormente, el teléfono de Alexander Graham Bell en 1876 revolucionó la comunicación al posibilitar conversaciones en tiempo real, y su uso se expandió globalmente durante el siglo XX. Por otro lado, la radio, creada por Marconi en 1895, permitió la transmisión de información a larga distancia. Más adelante, la televisión, desarrollada en la década de 1920, agregó la transmisión de imágenes y sonido en tiempo real. El lanzamiento de los satélites artificiales en los años 50 facilitó la comunicación global instantánea transformando las telecomunicaciones (Galicia Telecom, 2023).

La era digital comenzó en la década de 1960 con la invención de los circuitos integrados y el desarrollo de la informática, sentando las bases para la creación de internet a través de la Red de Conmutación de Paquetes y ARPANET en 1969. En la década del 1970, el protocolo TCP/IP permitió la interconexión global de redes. La World Wide Web, creada en 1989 por Tim Berners-Lee, facilitó el acceso y la difusión de información en línea desde mediante navegadores y HTML. Paralelamente la telefonía móvil evolucionó desde los primeros teléfonos en los años 80 hasta los smartphones actuales, transformando la comunicación y la vida cotidiana al permitir la conexión constante y multifuncionalidad desde dispositivos portátiles. (Galicia Telecom, 2023).

En el Siglo XXI, la convergencia tecnológica ha impulsado un avance significativo en las comunicaciones. La expansión de la banda ancha, la fibra óptica y las redes inalámbricas como Wi-Fi y 4G han mejorado la velocidad y la movilidad en el acceso a la información. Las redes sociales y las aplicaciones de mensajería instantánea, como Skype y Zoom, han transformado la comunicación, facilitando interacciones globales en tiempo real mediante texto, voz y video. Además, la llegada de la tecnología 5G ha marcado un nuevo hito al ofrecer mayor velocidad, baja latencia y mejor conectividad para dispositivos IoT, revolucionando la experiencia digital en la vida diaria (Galicia Telecom, 2023).

La expansión de la infraestructura 5G también podría mejorar significativamente las redes de comunicación en áreas rurales y menos conectadas, reduciendo la brecha digital a nivel mundial. Las telecomunicaciones están cada vez más centradas en la integración de tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización y el análisis de datos para optimizar las redes y ofrecer servicios más personalizados.

## **2.2. A Nivel Nacional**

En Colombia, los primeros servicios de telecomunicaciones llegaron a finales del siglo XIX, con la creación de la Compañía del Telégrafo Eléctrico Colombiano, conformada con capital estatal e inversión privada, los primeros encargados de la construcción de la infraestructura y los segundos de fundar las primeras empresas telefónicas en varias ciudades del país, las cuales prestaban el servicio de telefonía básica local. (Escuela Nacional Sindical, 2015).

El aumento de la demanda de este servicio básico y la insuficiencia de recursos de las empresas privadas, llevó a que, con la expedición de la Ley 6ª de 1943 se nacionalizaran las telecomunicaciones en Colombia. Esta ley estableció los lineamientos para la organización de una empresa que unificara los servicios de telecomunicaciones, en donde el Estado tuviera el control y dirección, para lo cual creó la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Telecom) en 1947.

Sin embargo, bajo este modelo monopólico del Estado, los servicios continuaron presentando problemas crónicos que afectaban directamente la calidad, cobertura y continuidad de los servicios. Entre los que se destacaban la injerencia política, tarifas insuficientes para cubrir los costos operativos, subsidios elevados y gestión financiera ineficiente. Todo esto generó un círculo vicioso: las empresas, imposibilitadas de realizar mantenimientos adecuados o inversiones necesarias, ofrecían servicios deficientes que, a su vez, agravaban su crisis financiera (Tabarquino, 2010).

Con el objetivo de adaptar el sector de las comunicaciones a los nuevos desarrollos globales, se consolidó el marco jurídico general con la Ley 72 de 1989 ("Estatuto de las Telecomunicaciones") y el Decreto Ley 1900 de 1990, los cuales establecieron que estos servicios podrían prestarse directamente por el Estado o



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

indirectamente mediante concesiones, permitiendo la participación de empresas industriales y comerciales del Estado, empresas de economía mixta y operadores privados. Este modelo abrió la puerta a la libre competencia, remplazando el modelo estatal histórico y sentando las bases para la modernización del sector.

La Constitución de 1991 (Constituyente, 1991) establece un nuevo marco normativo para los Servicios Públicos Domiciliarios - SPD. La Carta Maga consagró que, para garantizar la cobertura y calidad de los SPD se debían tener en cuenta criterios como: eficiencia económica, suficiencia financiera, entre otros. También instauró lineamientos para la libertad de la actividad económica y la iniciativa privada (artículo 333), asigna al Estado la dirección general de la economía (artículo 334). En el Capítulo 5 “De la Finalidad Social del Estado y de los Servicios Públicos” artículos 365 al 370 crea el marco general para los SPD.

La Ley 142 de 1994 (Gobierno de Colombia, 1994) desarrolla los lineamientos constitucionales para los SPD, permitiendo la liberalización del mercado y la entrada de operadores privados, cambios que buscan alcanzar mayor eficiencia en el sector. También crea las comisiones de regulación, quienes entre sus funciones tienen las de regular los monopolios en la prestación de los SPD cuando la competencia no sea posible, además de promover la competencia para que las operaciones de los monopolistas sean económicamente eficientes, no impliquen abuso de la posición dominante y presten servicios de calidad.

Bajo el nuevo modelo de los SPD, el país enfrenta un cambio de paradigma, transitando de un mercado monopólico a uno de libre competencia con la entrada no solo de nuevos operadores, sino también de nuevos servicios. Como resultado, en todo el sector servicios públicos se logran mayores niveles de calidad y cobertura, impulsando un desarrollo significativo que lo ha posicionado como uno de los de mayor crecimiento en el país.



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

Según Sánchez (F, 2025), reflejo del gran crecimiento que presentó el sector SPD durante los últimos 30 años, la economía nacional también experimentó un notable crecimiento.

*Este sector contribuye con el 7,0% del PIB nacional y genera aproximadamente 690.000 empleos, con una tasa de formalidad del 76% que supera el 44% nacional. En 2023, se posicionó como el quinto sector en atracción de inversión extranjera, alcanzando USD2.339 millones. Sin embargo, estas inversiones enfrentan grandes desafíos debido a la seguridad jurídica y financiera en el país, exacerbada por los constantes anuncios del Gobierno Nacional. Además, en 1991, el recaudo del impuesto sobre la renta de las ESP era prácticamente nulo. En contraste, en 2023, este sector representó el 6,4% del recaudo nacional, alcanzando \$3 billones. De manera similar pasa con el IVA, en 2023, se recaudaron \$6 billones por parte de este sector, lo que equivale a aproximadamente el 11% del total nacional, en 1991 su contribución era casi inexistente.*

En lo referente a las tecnologías de la información y comunicación (TIC), el sector ha experimentado los cambios más significativos durante los últimos 30 años, cambios que se deben no solo a la llegada de nuevos servicios, sino también a la entrada de nuevos operadores. El sector se ha consolidado como una de las industrias más dinámicas y de mayor crecimiento en el país.

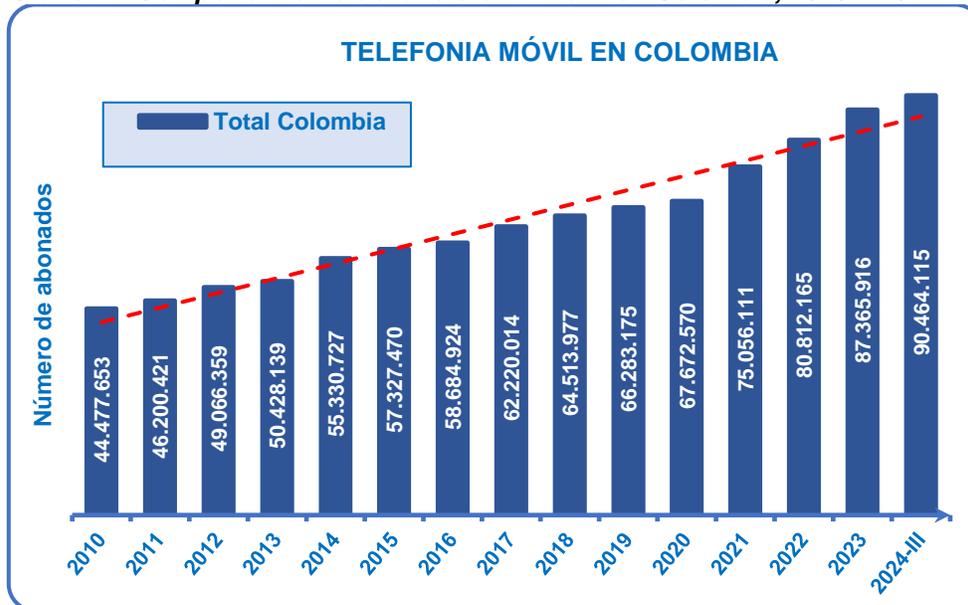
El impacto del sector TIC también ha sido significativo en el crecimiento de la economía del país durante los últimos años. De acuerdo con el DANE (2025), las TIC aportaron 3,5% al PIB nacional en 2024. El valor agregado de las industrias digitales pasó \$56,9 billones en 2023 a \$53,6 billones en 2024, el nacional correspondió a la suma \$1.700 billones. Esta contribución de las TIC no

solo es notable en términos de ingresos, sino que también refleja su importancia en el desarrollo económico y la modernización del país.

A continuación, se hace la presentación de la evolución del sector de las telecomunicaciones en Colombia durante los últimos quince años (2010 – 2024), de tal forma que se pueda observar el dinámico crecimiento que ha registrado este sector.

**Telefonía móvil:** El número de líneas de telefonía móvil en el país registró crecimiento significativo, al pasar de 44.477.653 abonados en 2010 a 90.464.115 al cierre del tercer trimestre de 2024 (ver Gráfica 1), lo que representa un incremento de 103,49% durante el periodo en estudio o 5,2% promedio anual (ver línea punteada de tendencia). Cabe resaltar que este crecimiento se aceleró a partir de 2021, impulsado por los efectos de la pandemia de Covid-19, que incrementó la demanda de herramientas digitales y promovió el uso intensivo del trabajo remoto.

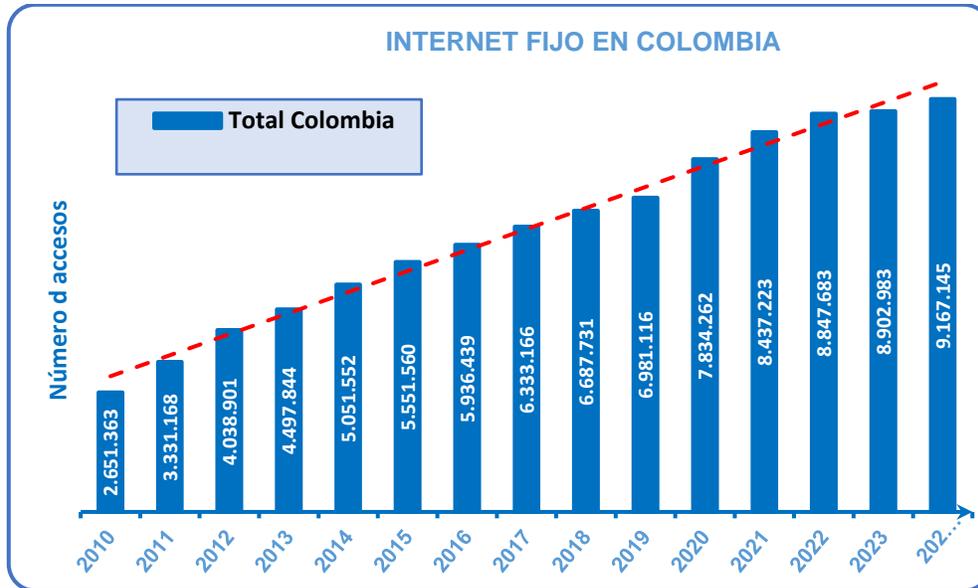
**Gráfica 1. Comportamiento de la telefonía móvil en Colombia, 2010 – 2024**



Fuente: MinTIC, informes trimestrales desde 2010 hasta el del 3er trimestre 2024. (Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, 2010 a tercer trimestre de 2024)

**Internet fijo:** Pasó de 2.651.363 accesos en 2010 a 9.167.145 en 2024, aumento que equivale a un incremento de 245,8% durante el periodo en estudio o de 9,3% promedio anual (línea punteada de tendencia). Ver gráfica 2.

**Gráfica 2. Comportamiento del internet fijo, 2010 – 2024**



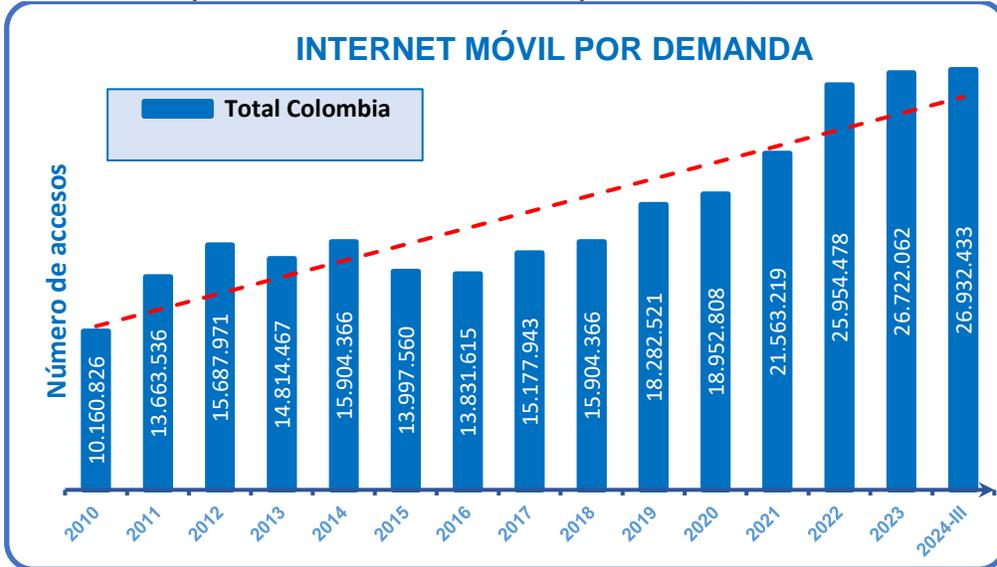
Fuente: MinTIC, informes trimestrales desde 2010 hasta el del 3er trimestre 2024.

El crecimiento del servicio de internet fijo en Colombia experimentó un mayor crecimiento en los años 2020, 2021 y 2022, impulsado por los efectos del confinamiento debido a la pandemia del Covid-19, situación que generó una mayor demanda de herramientas digitales por el uso intensivo del trabajo en casa. Además de acceder a la educación virtual y la digitalización de diversos servicios públicos y privados contribuyeron a significativamente al aumento de suscriptores.

**Internet móvil por demanda:** El internet móvil por demanda pasó de 10.160.826 accesos en 2010 a 26.932.433 de accesos a final de 2024, aumento que equivale a un incremento de 165,1% durante el periodo en estudio o de 7,21% promedio anual (ver Gráfica 3).



Gráfica 3. Comportamiento del internet móvil por demanda, 2010 – 2024



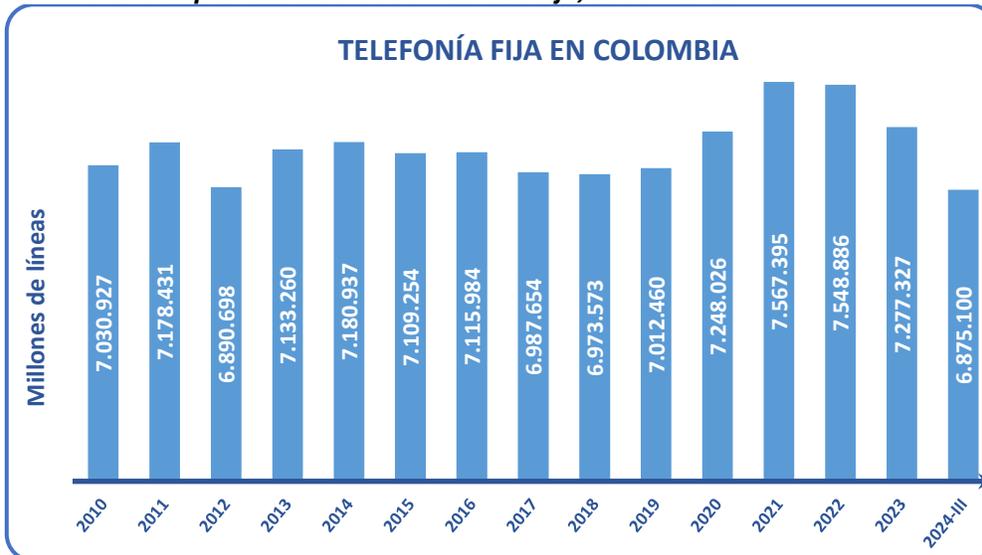
Fuente: MinTIC, informes trimestrales desde 2010 hasta el del 3er trimestre 2024.

El aumento del número de accesos al servicio de internet móvil por demanda en Colombia experimentó un mayor crecimiento en los años 2021 y 2022, especialmente en el último, un año después del mayor crecimiento que registró el internet fijo. Estos mayores crecimientos también reflejo de la mayor demanda de herramientas digitales a causa del Covid-19.

**Telefonía fija:** El número de líneas de telefonía fija disminuyó de 7.030.927 en 2010 a 6.875.100 en 2024, lo que representa una reducción del 2,2%. A pesar de esta reducción, en los años de mayor incidencia del Covid-19, 2020 y 2021, se observó un aumento considerable en el número de líneas. Sin embargo, esta tendencia se invirtió posteriormente, con una reducción significativa en los años siguientes. Ver Gráfica 4.



**Gráfica 4. Comportamiento de la telefonía fija, 2010 – 2024**



Fuente: MinTIC, informes trimestrales desde 2010 hasta el del 3er trimestre 2024. Diferentes años.

Como se ha podido observar, los nuevos servicios de telefonía celular y de internet registraron el mayor crecimiento, lo que ha posicionado al sector de las telecomunicaciones como uno de los principales impulsores de la economía del país. El servicio de telefonía fija tuvo un importante incremento en los años de la pandemia, 2020 y 2021, pero registró significativa reducción en 2023 y 2024.

### 3. La ETB. Contexto Institucional y Legal

#### 3.1. Antecedentes

La ETB fue fundada el 28 de agosto de 1884 y durante más de un siglo ha sido un actor clave en la provisión del servicio de telefonía fija en el Distrito Capital. Sin embargo, ante los grandes cambios que se han presentado en el sector de las telecomunicaciones durante las últimas dos décadas del siglo XX y lo que va del siglo XXI, la ETB se vio obligada a adaptarse no solo a las nuevas tecnologías y a la creciente competencia, sino también a la nueva normatividad regulatoria de los servicios públicos. La transición de un modelo basado en

telefonía fija a uno que incluye servicios digitales y de fibra óptica ha sido un proceso complejo en aras de su sostenibilidad.

La Empresa de Teléfonos de Bogotá modificó su nombre en 1992, pasando a llamarse Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá, con el objeto de diversificar sus actividades y adaptarse a las nuevas demandas del sector (Bogotá, Acuerdo 1 de 1992, 1992). Este cambio reflejó la intención de la empresa de modernizarse y ampliar sus servicios más allá de la telefonía fija tradicional, adaptándose a las transformaciones del sector telecomunicaciones en esa época.

Desde 1992 la ETB ha incursionado en grandes proyectos con el propósito de continuar liderando el sector telecomunicaciones, entre los que se encuentran:

- **Incursión en telefonía celular:** En 1992 la ETB incursionó en la telefonía celular mediante la creación de Comcel S. A, con una participación inicial del 57,85%. Posteriormente, vendió parte de acciones a la compañía BCE Telecom International INC de Canadá, reduciendo su participación a 31,61%, la cual vendió en 2002 a América Móvil (Bogotá, El pleito Claro ETB y la necesidad de una política soberana de las telecomunicaciones, 2015).
- **Creación de Colombia Móvil (OLA):** A finales de 2003 ETB y EPM crearon la compañía OLA, con una participación del 50% cada una. En 2006, vendieron la mayoría de su participación a Millicom, quien asumió la operación bajo la marca TIGO (El Tiempo, 2006).
- **Operador Móvil Virtual (OMV):** En 2011, ETB ingresó al mercado como Operador Móvil Virtual (OMV) utilizando la infraestructura de TIGO. Sin embargo, en 2014, ETB canceló la prestación de sus servicios móviles,

obligando a sus usuarios a migrar a otros operadores (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2018).

- **Adquisición de INGELCOM (2012):** En 2012, ETB adquirió INGELCOM con el objeto de obtener la licencia y concesión para ofrecer servicio de televisión por suscripción a través de IPTV (ETB, 2012).
- **Servicios 4G:** En junio de 2013, al consorcio ETB - TIGO le fue adjudicado una banda AWS para servicios 4G. En noviembre del mismo año, ETB vendió su participación en TIGO a UNE (filial de EPM) (Telesemana, 2013).

Hoy la ETB es una empresa de servicios públicos de capital mixto, y constituida como sociedad comercial por acciones, con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal, que ejerce sus actividades dentro del marco del derecho privado (Ley 1341 de 2009, artículo 55). La ETB tiene como accionista mayoritario al Distrito Capital con 86,36% acciones y otras entidades públicas con 2,04%, en tanto que accionistas privados ostentan el 11,60% (ETB, 2025).

**Tabla 1. ETB – Composición accionaria**

<b>Accionistas</b>	<b>Número de acciones</b>	<b>Participación</b>
Distrito Capital	3.066.154.179	86,357078%
Universidad Distrital FJC	71.011.068	2,000000%
Municipio de Villavicencio	757.660	0,021339%
Gobernación del Meta	615.312	0,017330%
Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá.	1.373	0,000039%
Fondos de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones	1.373	0,000039%
Instituto de Desarrollo Urbano de Bogotá	1.373	0,000039%
Lotería de Bogotá	1.373	0,000039%
Capital privado	412.009.701	11,6041%
<b>Total, acciones en circulación</b>	<b>3.550.553.412</b>	<b>100,0000%</b>

Fuente: ETB. REPORTE INTEGRADO 2024, Gobernanza ETB, Relación con los accionistas e inversionistas.

En cuanto a la estructura corporativa, la ETB se rige por las normas aplicables a las sociedades por acciones en Colombia. Cuenta con: la Junta Directiva encargada de la dirección y representación de la empresa. El presidente tiene entre sus roles, ejecutar decisiones de la Junta, presentar informes de gestión y asistir a sesiones de la Junta sin voto. El revisor fiscal está encargado de vigilar la gestión financiera y el cumplimiento legal, con voz en sesiones de la Junta. El secretario general, encargado de garantizar el registro de actas y la comunicación de decisiones a los órganos competentes.

En lo referente al marco regulatorio, por ser una empresa de servicios públicos domiciliarios, la ETB opera bajo el régimen instituido por la Ley 142 de 1994, con obligaciones de calidad y cobertura. Conforme con la Ley 1341 de 2009 (Ley TIC), la ETB es una empresa dedicada principalmente a la prestación y organización de servicios de telecomunicaciones, así como a la creación, la generación, la implantación y explotación comercial de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) dentro del territorio nacional y en el exterior. Esta ley también establece que la Comisión de Regulación de Comunicaciones -CRC- supervisa la competencia, inversión y acceso a infraestructura. Además, la empresa se encuentra bajo la supervisión de la Superintendencia de Servicios Públicos, ante la cual debe reportar indicadores de gestión y cumplir con obligaciones de calidad. (Comunicaciones, 2018)

### **3.2. La ETB Frente a las Empresas del Sector**

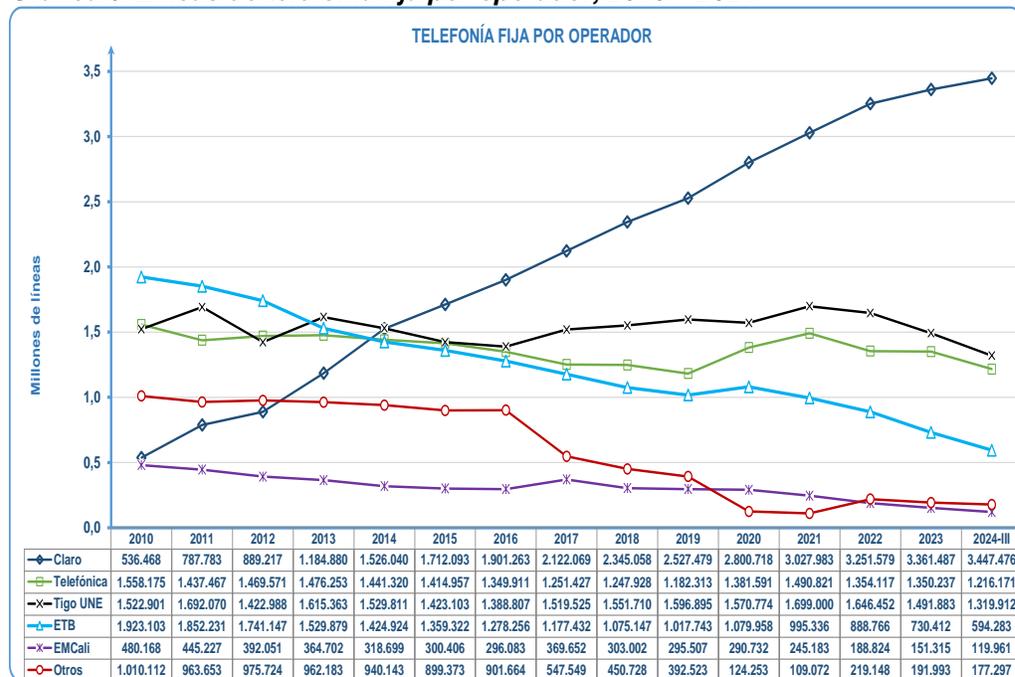
A continuación, se hace el análisis comparativo entre los servicios que prestan los diferentes operadores en Colombia.

#### **3.2.1. Servicio de telefonía fija**



En el 2010 la ETB era la empresa líder del mercado de telefonía fija en el país, con 1.923.103 líneas. Sin embargo, este número de líneas se ha reducido significativamente, llegando a solo 594.683 en 2024, lo que ha relegado a la empresa al 4° lugar en el mercado. Ver Gráfica 5.

**Gráfica 5. Líneas de telefonía fija por operador, 2010 – 2024**



Fuente: MinTIC, informes trimestrales del 2010 al III trimestre de 2024.

Nota: En la Gráfica 5, las diferentes líneas muestran el comportamiento del número de líneas de telefonía fija por operador.

Por otro lado, Claro Colombia, que en 2010 era uno de los operadores con menor número de líneas en telefonía fija, con 536.468, sin embargo, ha experimentado un gran crecimiento y en 2024 ya alcanzaba 3.447.476 líneas, convirtiéndose en mayor operador de telefonía fija en el país. Telefónica y Tigo-UNE han reducido sus líneas, especialmente en los últimos tres años. Otros operadores y EMCali han perdido considerable número de líneas en el mismo periodo. Ver Gráfica 5.



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

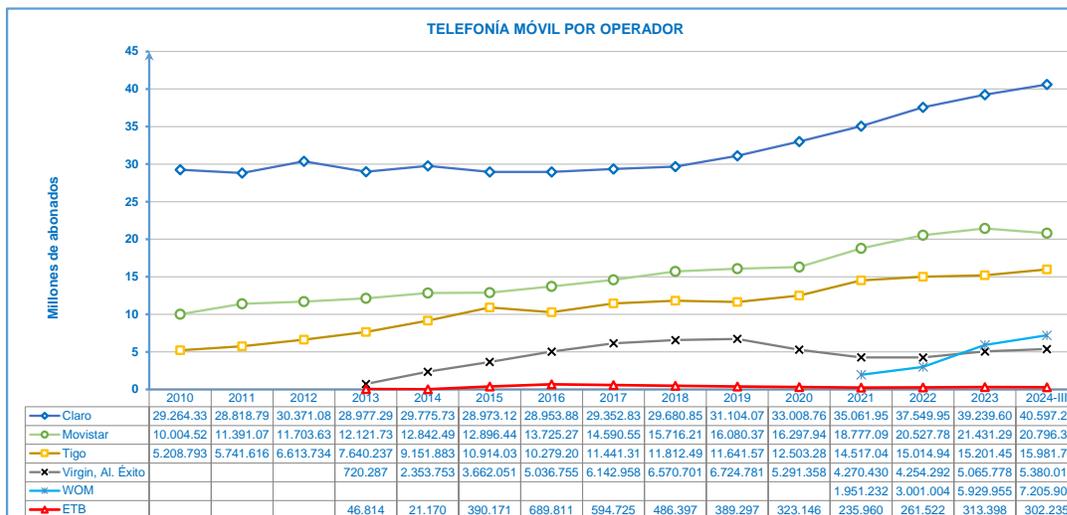
Si se tiene en cuenta que, entre 2010 y 2024 el total de número de líneas de telefonía fija en el país solamente se redujo 2,2%, se puede inferir que, más que una disminución significativa en la cantidad total de usuarios, lo que sucedió fue una migración de clientes desde los diferentes operadores hacia Claro. En este periodo, Claro consolidó su posición como líder del mercado de telefonía fija, alcanzando una participación cercana al 47%, mientras que los demás operadores vieron reducida su cuota de mercado, siendo la ETB la más afectada.

### **3.2.2. Servicios de telefonía móvil**

Claro es el operador que lidera ampliamente el mercado de telefonía móvil en Colombia, experimentando un crecimiento significativo de 29.264.330 abonados en 2010 pasó a 40.597.250 en 2024. Movistar ocupa el segundo lugar y ha logrado duplicar sus abonados, llegando al final del periodo a 20.796.388, seguido de cerca por Tigo. WOM, operador que ingresó al mercado del país en 2021, ha conseguido notable participación en corto periodo, alcanzando 7.205.907 abonados en 2024, a pesar de enfrentar problemas financieros en este último año. Virgin y Almacenes Éxito, que iniciaron operaciones en 2013, terminaron el 2024 con 5.380.010 abonados, superado ampliamente a la ETB, quien también empezó operaciones en el 2013. Ver gráfico 6.



**Gráfica 6. Abonados de telefonía móvil por operador, 2010 – 2024**



Fuente: MinTIC, informes trimestrales del 2010 al III trimestre de 2024.

Nota: En la Gráfica 6, las diferentes líneas muestran el comportamiento del número de abonados a telefonía móvil por operador.

En conclusión, todos los operadores de telefonía móvil han logrado un importante incremento en el número de abonados durante los últimos quince años, excepto la ETB, quien no ha podido alcanzar una participación significativa en este segmento del mercado de las telecomunicaciones.

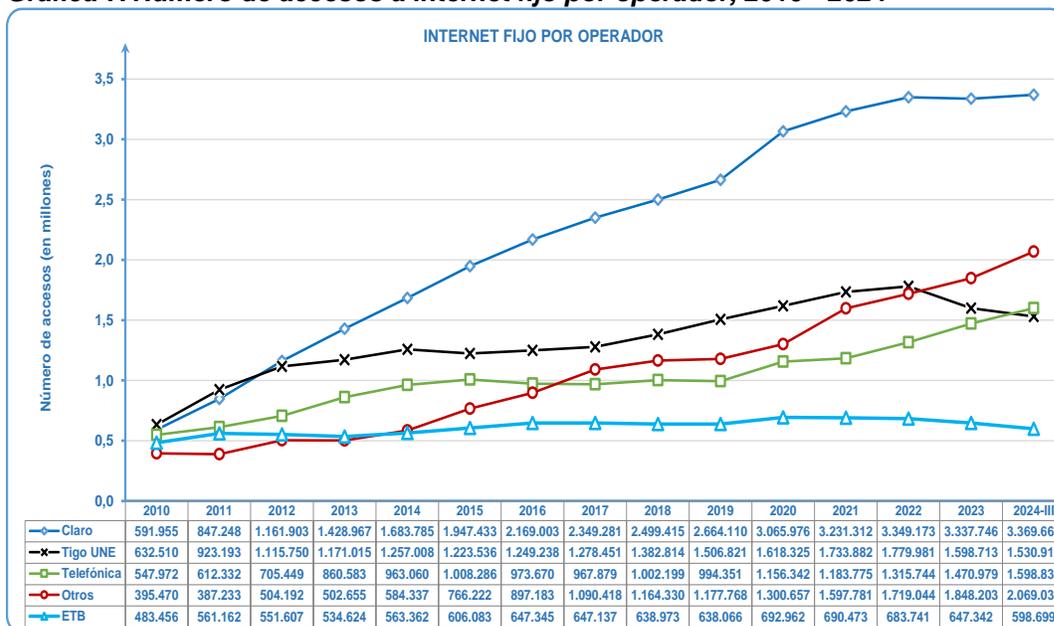
### 3.2.3. Internet fijo

En 2010, todos los operadores de internet fijo iniciaron con similar número de accesos, alrededor de medio millón cada operador (ver Gráfica 7). Sin embargo, entre 2010 y 2024, Claro con un crecimiento del 469,3% se convirtió rápida y ampliamente en el líder en la prestación de este servicio, terminando el 2024 con 3.369.661 accesos. Los operadores “Otros” también registraron un notable dinamismo y terminaron el periodo en el segundo lugar. Tigo-UNE también registró crecimiento significativo la mayor parte del periodo, aunque en los últimos años experimentó sensible reducción. Por otro lado, Telefónica, después de mantener un nivel estable hasta el 2019, muestra un importante crecimiento



durante los cinco años siguientes. La ETB es el operador con menor participación en el mercado y prácticamente mantiene estable el número de accesos, pero pierde participación en los últimos años.

**Gráfica 7. Número de accesos a internet fijo por operador, 2010 - 2024**



Fuente: MinTIC, informes trimestrales del 2010 al III trimestre de 2024.

Nota: En la Gráfica 7, las diferentes líneas muestran el comportamiento del número de accesos a internet fijo por operador.

Como se puede ver, la mayoría de los operadores de internet fijo han registrado gran crecimiento en el número de accesos a sus redes durante los últimos quince años, superando más de tres veces sus cifras iniciales, excepto la ETB quien registró un modesto aumento de 23,8% en el mismo periodo.

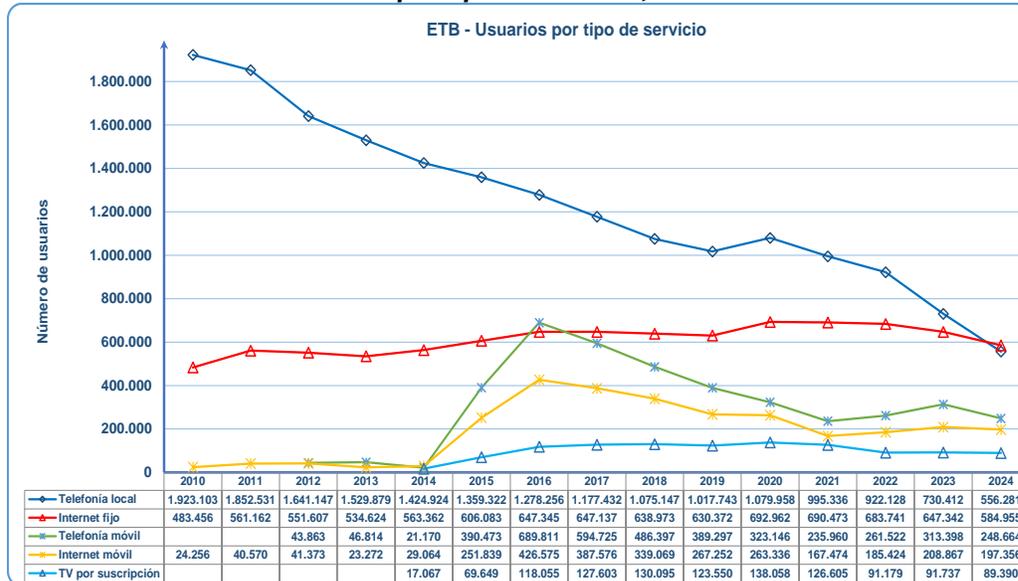
El comparativo entre los diferentes servicios permite ver que, Claro, Movistar y Tigo, cada vez más dominan el mercado de las telecomunicaciones, con amplia superioridad del primero. De otra parte, la ETB no pudo mantener el liderazgo que ejercía en 2010, lo que la ha llevado a una pérdida significativa de su clientela, especialmente en telefonía fija. Además, sus intentos por incursionar

en nuevos servicios no han sido exitosos, debido a que estos no han generado suficientes recursos para compensar la reducción de los ingresos de telefonía fija.

### 3.2.4. Usuarios por Servicios en la ETB

En 2010, la ETB tenía 1.923.103 usuarios en telefonía fija, pero durante los últimos quince años redujo considerablemente ese nivel, llegando solamente a 556.281 líneas en 2024, lo que equivale a una reducción del 71,1%. Ver gráfica 8.

**Gráfica 8. Número de usuarios por tipo de servicio, 2010 - 2024**



Fuente: MinTIC, informes trimestrales desde 2010 hasta el del 3er trimestre 2024. ETB.

Nota: En la Gráfica 8, las diferentes líneas muestran el comportamiento del número de usuarios por tipo de servicio, entre 2010 y 2024.

El servicio de Internet fijo ocupaba el segundo lugar en el 2010 con 483.456 usuarios, en el 2024 logró incrementarlo 21,0%, pasando así liderar este segmento de las telecomunicaciones. La telefonía móvil, que inicia en 2012 con bajo nivel, registra notable crecimiento en 2015 y 2016, aunque, de allí en adelante reduce significativamente el número de usuarios. Internet móvil, después de cinco años de mínima participación, en 2015 y 2016 registra importante crecimiento, pero en los siguientes años reduce significativa su participación. La

TV por suscripción, aumenta considerablemente el número de usuarios en 2015 y 2016, nivel que mantiene hasta 2021, pero en 2022 lo reduce considerablemente. Ver gráfica 8.

El análisis de la evolución de la base de usuarios de los diferentes servicios de telecomunicaciones que presta la ETB, entre 2010 y 2024, revela una tendencia sostenida a la baja en el número de usuarios de telefonía fija, históricamente el servicio insignia de la empresa. Esta disminución, lejos de ser compensada por el crecimiento en otros servicios, refleja las dificultades que ha enfrentado la entidad al nuevo entorno competitivo y para lograr una participación significativa en el mercado.

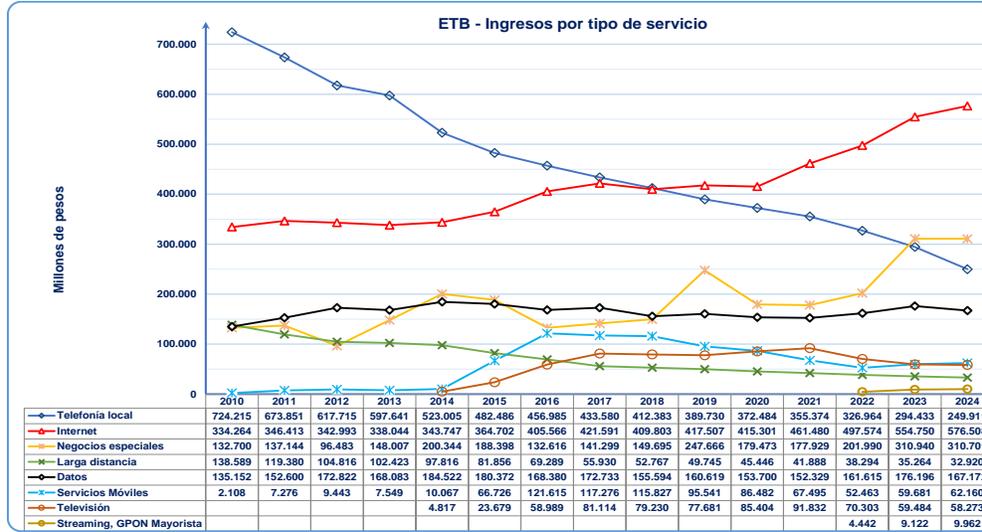
### ***3.3. Ingresos por tipo de servicio***

El servicio de telefonía local históricamente fue el soporte financiero de la ETB. En 2010 generaba \$724.215 millones, 49,4% de sus ingresos operacionales, sin embargo, durante los últimos quince años, estos recursos se han reducido de manera significativa hasta llegar solamente a \$249.911 millones en el 2024, equivalente a una contracción de 65,5%. El servicio de larga distancia en 2010 generaba \$138.589 millones y en 2024 alcanzó solamente \$32.920 millones. Ver Gráfica 9.



Gráfica 9. Ingresos por tipo de servicio, 2010 – 2024

Cifras en millones de pesos



Fuente: MinTIC, informes trimestrales desde 2010 hasta el del 3er trimestre 2024 y SIVICOF.

Nota: En la Gráfica 9, las líneas muestran el comportamiento de los ingresos por tipo de servicio, de 2010 al 2024.

El Internet era el segundo servicio generador de ingresos en 2010, con \$334.264 millones, en 2024 pasó a \$576.508 millones, pasando a ocupar de lejos el primer lugar. Negocios especiales<sup>1</sup> en 2010 aportaban \$132.700 millones, en 2024 pasan a ocupar al segundo lugar con \$310.701. Datos, de \$135.132 millones en 2010, en 2024 pasó a \$167.172 millones. Servicios Móviles iniciaron el 2010 con mínimo nivel, pero en 2015 y 2016 registran gran crecimiento, el cual mantienen hasta el 2018 cuando empiezan a decrecer para terminar en \$120.433 millones en 2024. El servicio de Televisión, que se empieza a prestar en 2014, logra gran crecimiento hasta 2017 y se estabiliza hasta el 2021, a partir de allí empieza a decaer y termina en \$58.273 millones en 2024. Los servicios Streaming y GPON Mayoristas, surgen en 2023 con bajo nivel de ingresos.

<sup>1</sup> Los "Negocios Especiales" de la ETB corresponden a una categoría diversificada de soluciones tecnológicas avanzadas y servicios digitales dirigidos tanto al sector empresarial (B2B) como al gobierno.

El análisis de los ingresos de la ETB, por tipo de servicio entre 2010 y 2024 revela tendencia continua a la baja de los generados por la telefonía fija. Con la prestación de nuevos servicios, la empresa no ha podido compensar la gran reducción de los generados por telefonía básica.

A continuación, se realiza el análisis agregado de los ingresos de la ETB por venta de servicios, para el periodo 2010 – 2024.

### ***3.3.1. Ingresos Acumulados por venta de servicios***

Los ingresos provenientes de la venta de sus bienes y/o servicios constituyen la principal fuente y soporte de toda actividad económica, por cuanto representan el flujo de recursos generado por cada actividad. De ahí que su valoración sea fundamental para establecer la situación financiera de una empresa, pues permite determinar su capacidad para cubrir costos, generar utilidades y financiar su crecimiento. Además, son el reflejo de la eficiencia operativa y de la competitividad de la empresa y sirven como base para calcular indicadores claves como márgenes de utilidad y rentabilidad. Por ello, su correcta medición no solo impacta la gestión interna, sino también la confianza de inversionistas, acreedores, empleados y demás stakeholders, quienes dependen de esta métrica para evaluar la sostenibilidad del negocio.

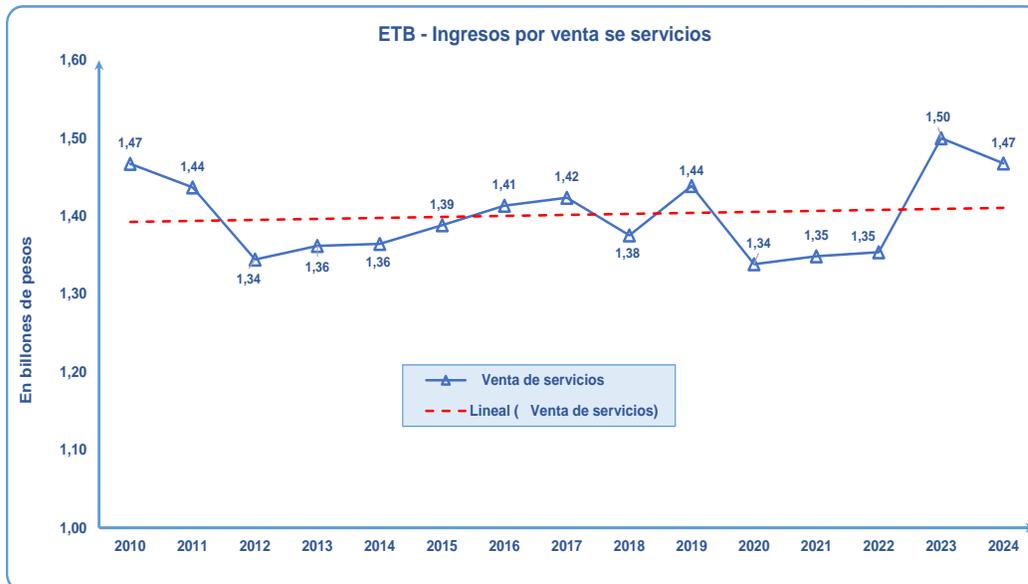
Como se muestra en la Gráfica 10, los ingresos de la ETB por venta de servicios sufrieron una marcada reducción en 2011 y 2012, pero, entre 2013 y 2019 paulatinamente logra su recuperación. En el 2020, la empresa volvió a enfrentar una fuerte caída de sus ingresos, bajo nivel que se mantuvo hasta 2022. Sin embargo, en 2023 presentan una recuperación importante, aunque en 2024 vuelven a disminuir ligeramente. Al finalizar el periodo en análisis, los ingresos por venta de servicios de la ETB retornaron a niveles similares a los registrados al



inicio del periodo, con un leve crecimiento de solo 0,04% entre 2010 y 2024, reflejado en la línea punteada de tendencia lineal.

**Gráfica 10. Ingresos operacionales 2010 – 2024**

Cifras en billones de pesos



Fuente: SIVICOF, formato CBN 110: ETB. Estado de resultados, desde 2010 hasta 2024.

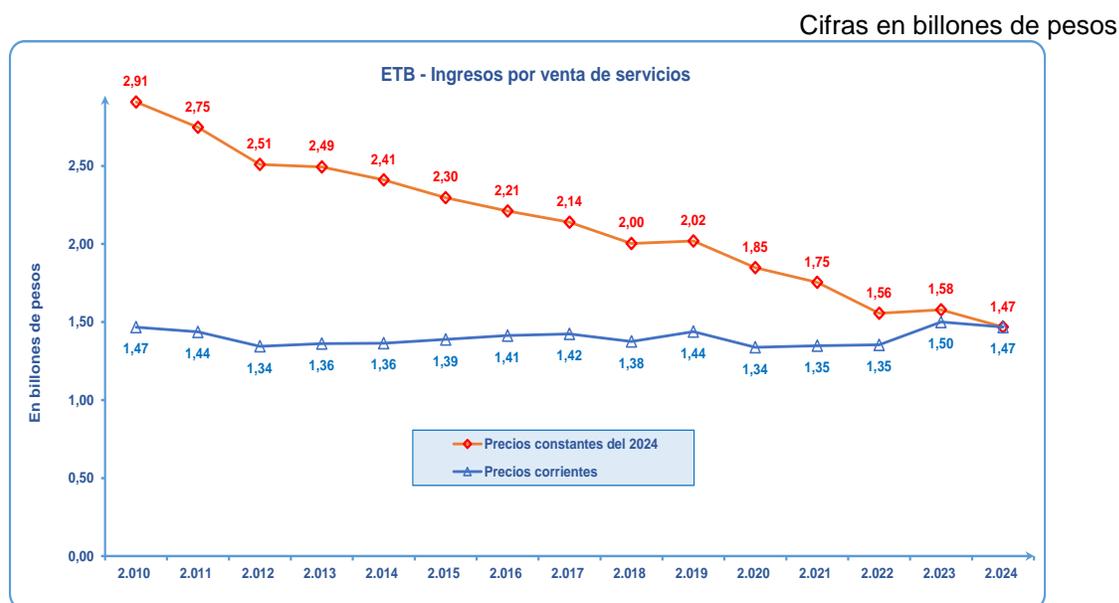
Nota: En la Gráfica 10, la línea continua muestra el comportamiento del total de ingresos por venta de servicios, de 2010 a 2024 y la línea punteada la tendencia lineal de dichos ingresos.

El leve incremento de los ingresos de la ETB por venta de servicios, entre 2010 – 2024, refleja una inmovilidad de recursos preocupante para la empresa, especialmente si se tiene en cuenta que la inflación durante ese mismo periodo fue del 98,3%. Si el comportamiento de los ingresos de la empresa se hace ajustado a precios constantes, se puede evaluar la evolución real de estos ingresos descontando el efecto de la inflación y así obtener una visión más clara del desempeño financiero de la compañía en términos reales.

### **3.3.2. Ingresos por venta de servicios a precios constantes, 2010 - 2024.**

El análisis de los ingresos de la ETB por tipo de servicio a precios corrientes refleja que, entre 2010 y 2024, prácticamente se mantienen al mismo nivel (ver gráfica 11, línea color azul de triángulos). Sin embargo, si se hace el análisis a precios constantes, la reducción real de estos ingresos es del 49,6% durante el mismo periodo (ver línea color rojo de rombos).

**Gráfica 10. Ingresos operacionales 2010 – 2024**



Fuente: Elaboración propia con base en información reportada en SIVICOF, formato CBN 110 Estado de resultados ETB.  
Nota: En la Gráfica 11, las dos líneas muestran la evolución del total de los ingresos de la ETB por venta de servicios entre 2010 y 2024. La línea de triángulos (azul) en precios nominales y la línea de rombos (roja) en precios constantes.

La reducción real del 49,6% de los ingresos de la ETB por venta de servicios durante los últimos quince años es un indicador preocupante de su situación financiera. En 2010, los ingresos fueron de \$1,47 billones. Sin embargo, en 2024, aunque nominalmente se registraron ingresos de \$1,47 billones, esta cifra debería haber alcanzado \$2,90 billones para compensar el efecto acumulado de la inflación durante este periodo. Esto significa que, aunque los ingresos parecen haberse mantenido estables en términos nominales, en términos reales prácticamente se redujeron a la mitad.



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

Un ejemplo ilustrativo de la pérdida del poder adquisitivo del dinero a lo largo del tiempo se puede ver con el Salario Mínimo Legal Mensual (SMLM), que de forma similar aplica para todo tipo de salarios o de ingresos en Colombia. Recordando que el SMLM en Colombia en 2010 era de \$515.000, en los primeros días del 2025 un asalariado cavila sobre el valor que le empezarán a pagar cada mes. Pero, antes, supone que el SMLM no ha variado desde el 2010, pese a que la inflación de los últimos quince años es de 98,34%. Frente a tal situación, hace cálculos a precios constantes y nota que el salario que recibía en el 2010, expresado a precios de 2025 es equivalente a \$1.021.451, y no \$515.000, por lo que sus ingresos han perdido poder adquisitivo en casi un 50%. Pero, volviendo a la realidad, ve que el SMLM que empieza a regir a partir de enero de 2025 es de \$1.300.000. Así las cosas, en 2025, con \$1.021.451 de 2010, expresados a precios de inicio de 2025 podrá comprar la misma cantidad de productos que en 2010 compraba con \$515.000 y con el excedente (\$278,549) podrá comprar el 27,27% más de bienes y servicios, porcentaje que corresponde al incremento por productividad (incremento real).

Así como el SMLM en Colombia aumentó un 27,27% en términos reales entre 2010 y finales de 2024, todas las actividades económicas deben crecer por encima del nivel de inflación. Esto, es fundamental para que, a nivel empresarial, se logre lo que en el ámbito financiero se conoce como **generación de valor agregado**. En cambio, si los ingresos de una empresa crecen por debajo de la inflación, se está perdiendo valor.

A continuación, se realiza un análisis de los resultados financieros de la ETB entre 2010 y 2024, con énfasis en el comportamiento de sus costos, gastos y utilidades. El objetivo principal es entender cómo ha sido su evolución a lo largo del tiempo, de tal forma que permita evaluar la salud financiera y operativa de la empresa.

### 3.4. Resultado de los Ejercicios 2010 - 2024 de la ETB

Pese a que los ingresos por venta de servicios de la ETB se mantuvieron prácticamente estables entre 2010 y 2024, otro tipo de ingresos, como los costos y gastos, registraron diferentes niveles de variabilidad a lo largo del periodo, lo que generó fluctuaciones en los resultados financieros. Ver tabla 2.

**Tabla 2. ETB – Resultado de los ejercicios 2010 – 2024.**

Cifras en millones de pesos

Ingresos Totales	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos Operacionales	1.601.233	1.567.253	1.546.186	1.514.293	1.518.090	1.856.550	1.547.263	1.615.894	1.664.981	1.730.653	1.501.740	.608.677	1.601.159	1.744.713	1.804.599
Venta de Servicios	1.467.027	1.436.664	1.344.160	1.361.747	1.364.318	1.388.219	1.413.440	1.423.524	1.375.299	1.438.489	1.338.288	1.348.327	1.353.645	1.499.869	1.467.607
Otros Ingresos	134.206	130.590	202.027	152.546	153.772	468.331	133.823	192.370	289.682	292.165	163.451	260.350	247.514	244.844	336.993
Costo de Ventas y Operación	934.605	945.967	962.307	938.404	939.836	1.199.436	1.321.666	1.260.586	1.260.167	.168.157	.067.100	1.025.984	1.018.967	1.176.258	1.194.108
Gastos Operacionales	604.020	440.096	535.972	521.175	705.211	693.652	480.283	484.874	363.124	440.796	474.244	413.504	527.560	613.731	693.027
Ganancia (Pérdida) Operacional	62.608	181.190	47.907	54.714	(126.956)	(36.538)	(254.686)	(129.566)	41.690	121.700	(39.604)	169.189	54.633	(45.276)	(82.535)
Otros Ingresos No Operacionales	76.470	133.449	284.985	127.121	588.363										
Otros Gastos No Oper. Incluidos Impuestos.	17.360	99.467	70.062	12.717	90.875										
Ganancia (Pérdida) del Ejercicio	121.718	215.172	262.830	169.118	370.531	(36.538)	(254.686)	(129.566)	41.690	121.700	(39.604)	169.189	54.633	(45.276)	(82.535)

Fuente: información reportada en SIVICOF, formato CBN 110. ETB. Estado de resultados 2010-2024. Informes de Gestión y Financiero ETB de varios años.

Los ingresos operacionales de la ETB se incrementaron 12,7% entre 2010 y 2024, impulsados principalmente por el crecimiento de 151,1% de “Otros ingresos”, lo que permitió romper con la rigidez de los ingresos por venta de servicios. Al interior de Otros ingresos se destaca que, en 2024, la venta de cobre generó \$155.637,7 millones. En 2022, la ETB recuperó \$68.149,6 millones por devolución del impuesto a la riqueza pagado en 2015, 2016 y 2017 y \$14.045,0 millones por la venta a Colombia Móvil de derechos sobre uso y explotación del espectro radioeléctrico 4G LTE. Así mismo, en 2018 y 2019 se recuperaron \$56.377,7 millones cada año por demandas ganadas a la DIAN relacionadas con el impuesto al patrimonio del año gravable 2011.

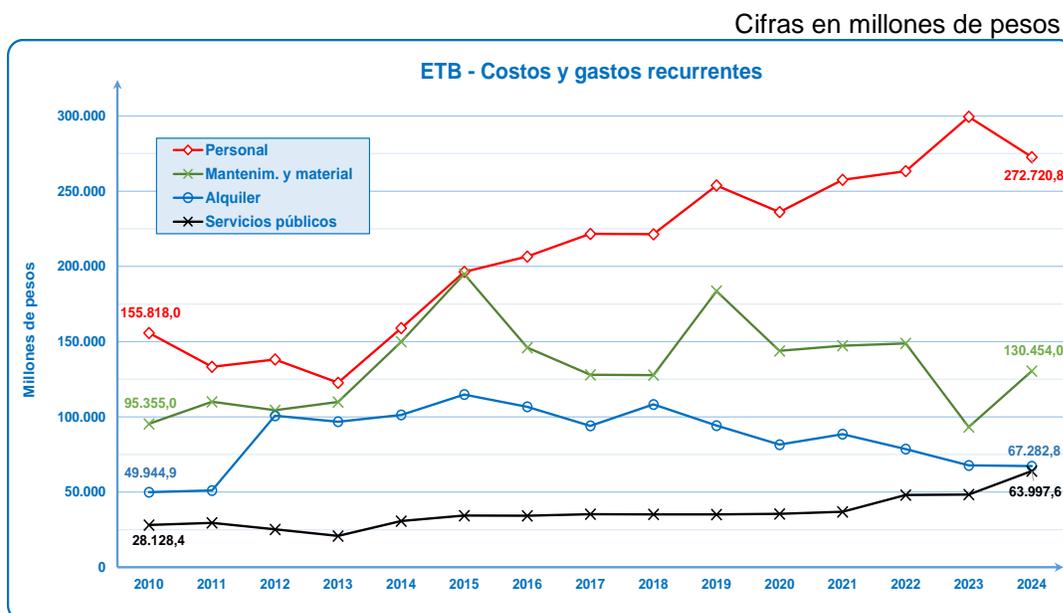


CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

De otra parte, el Costo de ventas, el ítem de mayor peso en la estructura de costos, registró un crecimiento acumulado de 27,8% entre 2010 y 2024, y los Gastos operacionales aumentaron 14,7% durante el mismo periodo.

Algunos de los factores que más incidieron en el crecimiento de los costos de la ETB son: Personal, el componente de mayor peso, de \$155.818 millones en 2010 pasa a \$272.720,8 millones en 2024, equivalente a un crecimiento del 75%, siendo el mayor aumento en 2014 y 2015. Entre 2010 y 2024, en Mantenimiento y materiales se aumentan 36,8%; Alquiler 34,7% y Servicios públicos 127,5%.

**Gráfica 11. Costos y gastos recurrentes de la ETB, 2010 – 2024**



Fuente: Información reportada en SIVICOF, formato CBN 0906. ETB Estados Financieros 2010 - 2024.

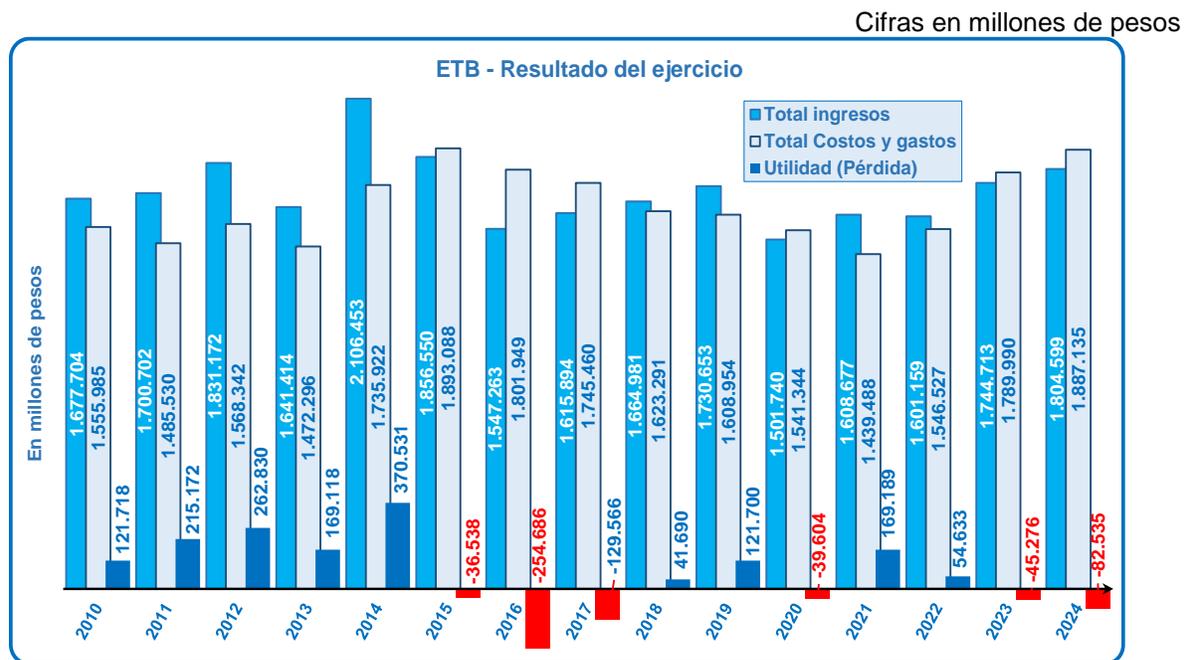
Nota: En la Gráfica 12, las diferentes líneas muestran el comportamiento de los costos y gastos recurrentes (Personal, Mantenimiento y materiales, Alquiler y Servicios públicos), de 2010 a 2024.

El elevado crecimiento de los componentes de la estructura de costos, especialmente los de Personal, indica que su aumento no responde a la necesidad de ajustes que debe hacer la empresa frente a la rigidez de sus ingresos.



El mayor crecimiento de los costos y gastos frente a la inmovilidad de los ingresos ha generado cada vez más mayor presión financiera sobre la empresa, mermando su capacidad para generar utilidades sostenibles. Como se observa en la tabla 2 y en la Gráfica 10, hasta 2014 la empresa registró resultados positivos con utilidades crecientes; sin embargo, en seis de los diez años posteriores (2015 – 2024) se reportaron pérdidas, y en los cuatro años restantes las utilidades fueron marginales y volátiles, lo cual refleja un deterioro estructural de la rentabilidad de la empresa.

**Gráfica 12. Resultado de los ejercicios de la ETB, periodo 2010 – 2024.**



Fuente: Información reportada en Sivicof, formato CBN 0906. ETB Estados Financieros 2010 - 2024.

Nota: En la Gráfica 13, las diferentes columnas muestran el comportamiento de los ingresos, los costos y las utilidades (pérdidas) entre los años 2010 al 2024.

El análisis de los resultados de la ETB entre 2010 y 2024 revela que la empresa ha encontrado dificultades para ajustar sus costos en consonancia con la caída real de sus ingresos. Esta falta de ajuste ha llevado a que, las pérdidas

registradas podrían haber sido aún más severas, de no ser por el grupo Otros ingresos que las han mitigado parcialmente.

A continuación, se examinan algunos indicadores financieros de la ETB para complementar la evaluación de sus resultados durante los últimos 15 años.

La razón corriente, que mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, mostró niveles superiores a 1 en los primeros años, liquidez que se fue deteriorando progresivamente, terminando los últimos años con niveles inferiores a 1, lo que en teoría indicaría dificultades para cumplir con sus compromisos financieros. Sin embargo, si se tiene en cuenta que este tipo de empresas operan con ciclos cortos de facturación y cobro, su flujo de caja real no se ve tan afectado como podría sugerir la razón corriente.

**Tabla 3. ETB – Indicadores financieros 2010 – 2024.**

Indicadores financieros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Razón corriente	1,43	1,53	1,75	1,84	2,26	1,20	0,95	1,22	1,48	1,26	1,21	0,82	0,76	0,79	0,73
Nivel de endeudamiento en %	46,10	48,22	46,21	36,29	32,62	53,48	53,73	54,87	52,20	47,70	46,53	44,06	47,73	47,01	49,92
Margen operacional en %	3,91	11,56	3,10	3,60	-8,36	-1,97	-16,46	-8,02	2,50	7,0%	-2,64	10,52	3,41	-2,60	-4,57
Margen neto %	7,60	13,73	17,00	11,17	24,41	-1,97	-16,46	-8,02	2,50	7,03	-2,64	10,52	3,41	-2,60	-4,57
Margen EBITDA %	43,78	52,65	47,13	45,17	40,68	29,03	30,07	37,23	39,92	30,85	33,17	32,88	36,36	22,80	27,30
Rentabilidad del patrimonio %	4,63	8,38	9,63	5,46	10,80	-1,60	-12,75	-6,98	2,20	6,02	-2,00	7,87	2,48	-2,10	-3,97
Rentabilidad de los activos %	2,50	4,34	5,18	3,48	7,28	-0,75	-5,90	-3,15	1,05	3,15	-1,07	4,40	1,30	-1,11	-1,99

Fuente: Elaboración propia con base en información de SIVICOF, formato CBN 110. ETB. Estado de resultados, 2010-2024.

El nivel de endeudamiento, aunque entre 2010 y 2014 se logró una reducción significativa, este indicador superó el 50% en los cuatro años siguientes (2015 – 2018). Posteriormente, se observó un descenso hasta 2023, pero volvió a incrementarse en 2024.

El EBITDA, indicador que mide la rentabilidad operativa de una empresa antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, muestra un



comportamiento fluctuante durante los últimos quince años. Entre 2010 y 2013 mantuvo niveles cercanos al 47%, pero descendió a promedios del 30% en 2015 y 2016, afectado por las inversiones que realizó la empresa en infraestructura. No obstante, logró una recuperación parcial en los siguientes años, en los dos últimos volvió a caer, ubicándose alrededor del 25%, evidenciando las dificultades de la empresa para sostener su desempeño operativo en un entorno de alta competencia y cambios tecnológicos acelerados.

La evolución del EBITDA anticipa el deterioro de los indicadores de rentabilidad de la ETB, toda vez que, al igual que los márgenes operacional y neto, las rentabilidades del patrimonio y la del activo total mostraron cifras positivas entre 2010 y 2014, pero una clara reducción en los años siguientes, llegando incluso a valores negativos en seis de los últimos diez años. Ver tabla 3.

En conclusión, los diferentes indicadores financieros señalan que los resultados de la ETB fueron positivos hasta el 2014; sin embargo, a partir de ese año empezó a evidenciarse un deterioro significativo a nivel general. Este declive coincide con la ejecución uno de los planes con que la empresa buscaba posicionarse a la vanguardia de las telecomunicaciones en Colombia, el Plan Estratégico Corporativo 2012 – 2016, y planes subsiguientes.

### ***3.5. Planes Estratégicos de la ETB***

Para enfrentar los retos que continuamente le imponía el mercado de las telecomunicaciones, en el 2011 la ETB definió el Plan Estratégico Corporativo – PEC 2012 - 2016, plan que tenía como propósito transformar la empresa y convertirla en un operador convergente y competitivo mediante dos grandes metas:



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

- **Transformación hacia una empresa convergente:** El objetivo era convertirse en un operador convergente y competitivo, capaz de adaptarse a las tendencias en telecomunicaciones y cumplir con las expectativas del cliente.
- **Meta Grande y Ambiciosa (MEGA):** Proyectar a la ETB como una corporación de negocios con más de \$2,5 billones de ingresos, un margen EBITDA superior al 45% y con el 30% de sus ingresos fuera de Bogotá para el año 2022.

**Tabla 4. Programas Estratégicos - PEC 2012-2016**

Programas	Objeto
Servicios N-Play FTTH	Desarrollar e implementar una solución integral de servicios que satisfagan las necesidades del mercado y permita generar valor para la ETB. La oferta "N-Play" plantea inicialmente ofrecer el servicio de televisión interactiva, voz IP e internet de alta velocidad a través del despliegue de fibra óptica al hogar.
Excelencia en el servicio	Desarrollar en ETB procesos, acciones y comportamientos que sumen a la satisfacción, a la experiencia de servicio y a la confianza de nuestros clientes.
WiFi	Fortalecer y hacer competitiva la oferta de Banda Ancha fija complementándola con un acceso WiFi en zonas emblemáticas de alta afluencia de público, logrando potencializar la marca ETB en Bogotá.
Gestión Estratégica del Cliente	Garantizar la calidad, disponibilidad, administración y análisis de los datos para que dicha información pueda ser utilizada en la toma de decisiones y en el conocimiento profundo del cliente.
Potencialización de Regionales	Mejorar la competitividad de ETB a nivel nacional, mediante despliegue y modernización de infraestructura, evolución del portafolio de servicios y fortalecer la fuerza de ventas, buscando generar ingresos adicionales a la compañía.
Servicios Móviles (MVNO y LTE)	Desarrollar e implementar la operación móvil en ETB mediante las nuevas tecnologías móviles de cuarta generación; para integrar los servicios de movilidad al portafolio de servicios ETB (empaquetamiento de servicios móviles y fijos).

Fuente: ETB. Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2012-2016.

La estructura del PEC 2012 – 2016 se soportaba en seis programas estratégicos a desplegar entre 2012 y 2016, programas que le permitirían a la empresa asegurar el desarrollo y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

[www.contraloriabogota.gov.co](http://www.contraloriabogota.gov.co)

Cra. 32A No. 26A 10  
Código Postal 111321  
PBX 3358888

En el PEC 2012 – 2016, inicialmente se proyectaron inversiones por \$1 billón, a financiar mediante emisión de bonos por \$530.000 millones y el resto con recursos propios. El objetivo del PEC era posicionar a la ETB como líder en servicios convergentes de alta velocidad, televisión e internet. Sin embargo, en varios informes de auditoría de la Contraloría de Bogotá D.C (Contraloría de Bogotá D.C. , 2016) se observa que, los programas sufrieron retrasos, así como deficiencias en la planeación. Entre los informes de auditoría se encuentran:

### **Auditoría de Regularidad, PAD 2016:**

#### **“1.2.1. Plan Estratégico Corporativo**

*La ETB, dio cumplimiento al objetivo general y objetivos específicos planteados en cada uno de los Programas Estratégicos a diciembre 31 de 2015, sin embargo, con relación al cumplimiento de sus indicadores todavía se evidencia un bajo desempeño en especial:*

*El Programa N-Play, estimaba conectar para el año 2015 un total de 609.535 hogares, pero tan solo logró 111.166 usuarios, lo que representa una efectividad de 9.21% entre los hogares contables y hogares realmente conectados, concluyendo que dicha estrategia debe ser fortalecida con políticas comerciales que permitan posicionar los nuevos productos. Igualmente, el comportamiento del indicador “Agendamiento Programados vrs Agendamientos efectivo” presentó una tasa promedio mensual de instalaciones efectivas durante el año 2015 de 52,67%, la cual es considerada baja, lo que requerirá un mayor esfuerzo por parte de la empresa con el fin de cumplir las metas establecidas.*

*En el Programa Servicios Móviles, en el presupuesto OPEX se evidencio que este gasto relacionado con la logística administrativa del programa superó el valor de la ejecución de la inversión (CAPEX) en un 66,91%, su asignación fue de \$164.248 millones y su ejecución de \$137.684 millones observándose que el 22,95% corresponde a gastos en honorarios y servicios.*

*Los ingresos generados por los productos móviles fueron de \$45.390 millones, representando un ingreso frente a la inversión de 14,83%, reflejando la carencia de una estrategia*

agresiva a nivel comercial para capturar nuevos clientes que generen mayores ingresos.” (D.C., Informe de Auditoría de Regularidad. Periodo Auditado 2020, 2020).

### **Auditoría de Desempeño ETB, 2017:**

*“El proyecto FTTH, vigencias 2013-2014 estableció 15 metas, de las cuales 7 alcanzaron cumplimiento del 46,66%, y las restantes 8 fueron incumplidas...”*

*Es claro, que el incumplimiento obedeció, principalmente, a retrasos en la puesta de operación de los sistemas de información y al no alcanzar el nivel de ventas de sus productos en la operación comercial. (Contraloría de Bogotá D.C., 2017, p. 22).*

Con respecto a los ingresos que se esperaba percibir con la implementación del programa N-Play, en el informe de auditoría se observa:

*Los ingresos del programa N-Play para las vigencias 2013 a 2016, no cumplen con lo planeado y al comparar con las proyecciones efectuadas para el programa reportan lo siguiente:*

**Tabla 5. Ingresos Programa N-PLAY 2013-2017.**

Miles de millones			
<b>Año</b>	<b>Ingresos proyectados</b>	<b>Ingresos reales</b>	<b>% cumplimiento</b>
2013	88	-	0
2014	418	6	1,43
2015	674	68	10,08
2016	894	182	20,35
2017*	1.025	131	12,78

*\* Ingresos reales a junio de 2017, la proyección considera año completo.*

*Fuente: Información ETB - Respuesta requerimiento 210300-ETB-21 de 20/09/2017*

*De lo anterior, se concluye que, como consecuencia del no cumplimiento de las expectativas optimistas frente al despliegue de la fibra óptica, ocasionó que los ingresos esperados por la empresa fueran inferiores a los reales, conllevando a que se presente un desequilibrio en los ingresos del programa desde su inicio”. (D.C., Informe de Auditoría de Desempeño. Periodo auditado 2016-2019 PAD 2020, 2017).*

Las deficiencias en la planeación, el incumplimiento de metas y los retrasos en los distintos programas del PEC 2012 – 2016 no solo generaron sobrecostos, sino que también elevaron el valor de la inversión final del programa estratégico a \$2,3 billones (Contraloría de Bogotá D.C., 2016). De otra parte, los ingresos reales de la ETB estuvieron lejos de alcanzar el nivel de los ingresos presupuestados.

Con la ejecución del PEC 2012 – 2016, la ETB asignó una gran cantidad de recursos para la adquisición de nuevas redes de fibra óptica, televisión digital y teléfonos móviles, además de otros proyectos. No obstante, los nuevos productos no lograron alcanzar las metas comerciales en términos de clientes, ingresos ni utilidades. Frente a esta situación, la empresa se vio obligada a acudir a mayor endeudamiento, a la venta de su inversión en Colombia Móvil y a utilizar su liquidez acumulada, situación que refleja caída de los indicadores financieros a partir de 2015.

Con el objetivo de estabilizar y mejorar sus indicadores financieros de los últimos años, la ETB diseña el Plan Estratégico 2016 – 2019, tras un periodo previo de grandes inversiones que afectaron su equilibrio financiero. La estrategia denominada VAS (Ventas, Austeridad y Servicio), se apoyaba en las fortalezas tecnológicas de la ETB, su base de clientes y el desarrollo de nuevos productos como fibra óptica, televisión digital interactiva y telefonía móvil de última generación.

Entre 2016 y 2019, la ETB enfocó sus esfuerzos en aumentar las ventas y mejorar la experiencia del cliente mediante la reingeniería de procesos, la reorganización de puntos de atención y la implementación de modelos operativos orientados a la excelencia en el servicio. También se adoptaron medidas de austeridad para controlar costos y mejorar la rentabilidad.

### **Auditoría de Regularidad, PAD 2020:**

El propósito de la compañía en 2019, se centró en fortalecer y desarrollar la línea de productos y servicios digitales, lograr mayor penetración a través de soluciones integrales, y al mismo tiempo, mantener su competitividad en los servicios tradicionales de voz, Internet y Datos.

En el periodo 2015 a 2019, se hace visible el desplazamiento de los servicios tradicionales a nuevos productos, con contenido tecnológico, es así que, la telefonía local pasó del 13% al 11%; larga distancia del 6% al 3%; Y servicio de internet del 25% al 28%, mientras los negocios especiales pasaron del 35% al 27% y datos del 25% al 27%, líneas de negocio que han venido repuntando y sosteniendo el nivel de ingresos de la compañía, sin mantener la misma dinámica y propensión de crecimiento de los años anteriores.

Esta situación demuestra la dificultad de operar en un mercado altamente competido, con tres (3) operadores posicionados, que controlan el mercado de telefonía móvil, con gran experiencia a nivel mundial y con economías de escala, como son las compañías de telecomunicaciones Claro, Movistar y Tigo. (D.C., Informe de Auditoría de Regularidad. Periodo Auditado 2020, 2020).

### **Auditoría de Desempeño, PAD 2020, período auditado 2016-2019:**

Dentro de la evaluación del Plan Estratégico Corporativo de la ETB entre 2016-2019, se observa deficiencias en la planeación ocasionadas por desarticulación entre el PEC 2012-2016 y el nuevo plan denominado VAS y VES diseñado este último para los años 2017-2019...

Se percibe negligencia en la entrega de información de la planeación estratégica y sus resultados entre 2016-2019, no existe coherencia entre los proyectos que venían del PEC que terminó en 2016, que tenga amplia relación con el Plan del VAS y VES, situación que permite que la contratación no esté asociada a planes programas y proyectos, que los mismos sean suscritos y ejecutados sin ningún

seguimiento y control por lo cual se evidencia que hace falta una planeación estratégica que permita la medición de resultados. (Contraloría de Bogotá D.C., 2020).

Con la implementación del Plan Estratégico 2016 – 2019, se consigue un ligero mejoramiento de los diferentes indicadores financieros de la ETB hasta el 2019, tal como se muestra en la tabla 3, sin embargo, no se alcanzan las metas comerciales en términos de clientes, ingresos ni utilidades.

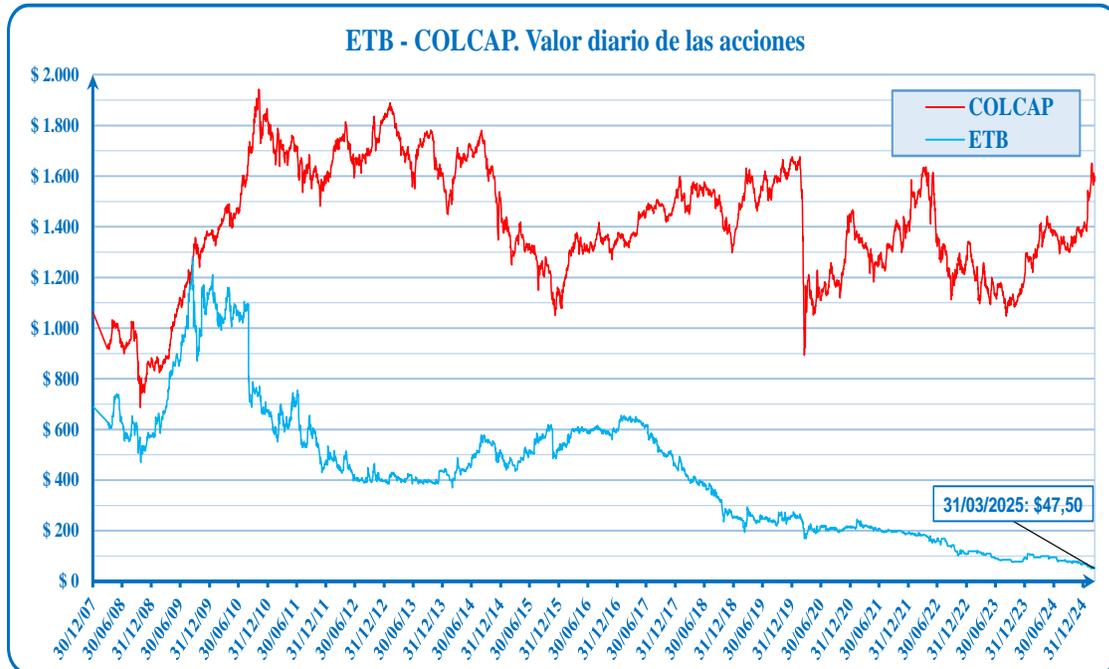
Nuevamente, con el propósito de alcanzar las metas comerciales relacionadas con la captación y retención de clientes que permitan incrementar sus ingresos y mejorar la rentabilidad, la ETB formuló el Plan Estratégico 2020 – 2030. Este plan de largo plazo refleja la apuesta de la empresa por adaptarse a un mercado de telecomunicaciones dinámico y altamente competitivo, con un enfoque en la innovación tecnológica, la eficiencia operativa y la mejora continua en la experiencia y retención del cliente. Sin embargo, pese a este esfuerzo estratégico, los resultados financieros de los últimos años muestran que la empresa no ha logrado revertir la caída en su participación de mercado ni mejorar su rentabilidad, lo que refleja fallas tanto en ejecución del plan como en la capacidad de adaptación a un mercado altamente competitivo y dinámico. (Contraloría de Bogotá D.C. Dirección Sector Servicios Públicos , 2020)

### ***3.6. Evolución del Valor de las Acciones ETB – COLCAP***

La cotización de una acción es uno de los indicadores clave para evaluar el valor de una empresa, toda vez que refleja la percepción del mercado sobre su desempeño y perspectivas futuras. Este enfoque permite evaluar el valor percibido por los inversionistas sobre la empresa, lo que puede ofrecer una perspectiva adicional sobre su desempeño financiero y su capacidad para generar valor.

COLCAP (índice de las 20 acciones más líquidas y transadas en Colombia) alcanzó su cotización más alta en 2010, de allí en adelante registra alta volatilidad con leve tendencia a la baja. Ver Gráfica 14.

**Gráfica 13. Valor histórico COLCAP - ETB.**



Fuente: Elaboración propia con base en información diaria descargada de la página Web de la Bolsa de Valores de Colombia.

Nota: En la Gráfica 14, las dos líneas muestran el comportamiento diario del valor de las acciones de ETB y de COLCAP.

Por su parte, el valor de la acción de ETB logró precios máximos en el 2009, por encima de \$1.200 por acción, sin embargo, a mediados de 2010 su valor se desploma más del 50% y continúa a la baja hasta el 2013, cuando se recupera hasta finales de 2016, de allí en adelante registra continua reducción, hasta llegar a \$47,50 al final de marzo de 2025. Ver Gráfica 14. Durante la vigencia 2024 la acción se redujo un 25% y 32% en el primer trimestre de 2025. Esta continua tendencia a la baja del precio de la acción refleja no solo problemas internos, sino también una percepción negativa del mercado sobre la dificultad que tiene la

empresa para competir eficazmente frente a operadores como Claro, Movistar y Tigo. El análisis de este comportamiento permite entender cómo las decisiones pasadas han influido en la percepción del valor de la empresa.

Si se tiene en cuenta que la ETB actualmente tiene 3.550.553.412 acciones en circulación, a finales de marzo de 2025 el valor de la compañía no alcanza a \$200.000 millones. Bajo ese mismo referente, entre 2009 y 2010 el valor de ETB estuvo por encima de \$4,00 billones. Lo anterior, sin tener en cuenta las pérdidas acumuladas en los últimos diez años, así como el valor del dinero en el tiempo.

El comportamiento de la cotización de las acciones de la ETB durante el periodo analizado muestra que el valor de la compañía se ha reducido significativamente en los últimos quince años. Esta reducción confirma lo señalado previamente: tanto la reducción real de los ingresos operacionales como el deterioro de los indicadores financieros evidencian un deterioro sostenido de los resultados de la empresa.

#### **4. Activos Estratégicos Clave de la ETB**

Pese a las dificultades que se presentaron en la implementación de los diferentes planes estratégicos, se debe tener en cuenta que esos planes proveyeron a la ETB de importantes activos que pueden representar oportunidades clave para su recuperación y posicionamiento en el sector. Uno de los más significativos activos es su amplia red de fibra óptica, especialmente la que tiene en la ciudad de Bogotá, la cual le brinda a ETB una ventaja comparativa significativa frente a los demás operadores.

La creciente demanda de internet de alta velocidad con conexiones más estables se convierte en una gran oportunidad para que la ETB pueda consolidar su posición en el mercado. Con la amplia red de fibra óptica que la empresa tiene desplegada en el centro del país, puede ofrecer, especialmente a las empresas, servicios que requieren soluciones tecnológicas especializadas como los de educación, de medicina, servicios financieros, entre otros.

Aprovechando esta ventaja competitiva, la ETB ha logrado avances significativos en el despliegue y cobertura de fibra óptica hasta el hogar (FTTH). En diciembre de 2024 en Bogotá alcanzó una cobertura del 94% de su base de clientes en Bogotá conectada a fibra óptica FTTH, lo que representa un incremento notable en comparación con años anteriores (ETB, 2024, p. 125). Para lograr este nivel de cobertura, la empresa desplegó 2,200 kilómetros de fibra óptica en los últimos años, con una inversión significativa en infraestructura tecnológica (ETB. 2024, p. 146). En cuanto a velocidad de navegación, esta se incrementó en un 68%, pasando de una velocidad promedio de 243 Mbps al cierre de 2023 a más de 400 Mbps al cierre de 2024. Además, la ETB se consolidó con el mejor resultado en latencia, alcanzando 6,29 ms, según cifras de Speedtest (ETB, 2024, p. 125).

Para aprovechar estos activos estratégicos, son claves las colaboraciones estratégicas que la ETB ha afianzado, y las que pueda consolidar, con el propósito de fortalecer su posición en el mercado y aprovechar su infraestructura de fibra óptica:

En 2020, la ETB, en colaboración con la compañía ZTE, realizó pruebas de tecnología 5G en Bogotá, alcanzando velocidades de descarga de hasta 1,22 Gbps utilizando su red de fibra óptica (Telecompaper, 2020). En 2023, la ETB

fortaleció su infraestructura móvil mediante la selección de JSC Ingenium y sistemas de soporte empresarial (BSS), implementando soluciones nativas en la nube que le permiten preparar su red para la operación de servicios avanzados basados en 5G (JSC Ingenium, 2022).

En febrero de 2022 la ETB concretó el acuerdo estratégico Colombia Móvil S.A., subsidiaria del Grupo Tigo, que permite prestar el servicio de telefonía móvil como operador móvil virtual (OMV) utilizando la infraestructura de la red de Tigo. Este cambio implicó una mejora en cobertura, el acceso a redes de datos, y la competitividad de sus planes de minutos y datos, fortaleciendo su oferta de mercado móvil (Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), 2022).

La ETB estableció una alianza con DirecTV para ofrecer servicios integrados de telecomunicaciones, incluidos televisión satelital e internet (Prensario Internacional, 2021). Este paquete de servicios se ofrece en las 24 ciudades donde ETB es proveedor de internet de banda ancha, permitiendo a los clientes acceder de forma integrada al servicio de TV satelital.

En 2021, la ETB firmó un acuerdo con Ufinet para establecer una red neutral de fibra óptica en Bogotá, con el objetivo de posicionar a la ciudad como la más conectada con FTTH en América Latina, alcanzando un potencial de más de 2,5 millones de hogares. Esta alianza permitiría a la empresa ampliar su cobertura, optimizar el uso de su infraestructura y fortalecer su presencia nacional mediante sinergias operativas. Sin embargo, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) objetó la operación mediante la Resolución 59371 del 17 de septiembre de 2021, señalando que la alianza podría generar restricciones a la competencia en el sector. El recurso de reposición presentado por la ETB y Ufinet fue rechazado en diciembre del mismo año, y hacia octubre de 2024 la SIC aún mantenía su

oposición a la integración, lo que llevó a la ETB a anunciar que buscaría revertir la decisión (Superintendencia de Industria y Comercio, 2021).

Además, la ETB ha realizado diversos convenios con entidades públicas y privadas para ampliar la prestación de servicios a través de sus redes FTTH. Lo anterior, con el fin de fortalecer la infraestructura y los servicios que ofrece en Bogotá y otras regiones del país ha suscrito con diferentes entidades del Distrito Capital y otras instituciones públicas convenios interadministrativos que permiten la cofinanciación y el apoyo mutuo en proyectos de infraestructura y prestación de servicios, como el Convenio de cooperación con el Instituto de Desarrollo Urbano (IDU), orientado a coordinar la instalación y mantenimiento de infraestructura de telecomunicaciones en obras públicas, optimizando así el despliegue de fibra óptica en la ciudad (IDU, 2016).

De igual forma, la creciente digitalización y las políticas públicas gubernamentales orientadas a cerrar la brecha digital representan otra gran oportunidad. La ETB, al ser una empresa con capital público mayoritario, puede desempeñar un papel clave como aliado estratégico del gobierno en proyectos de conectividad social y expansión de redes, particularmente en sectores desatendidos o de difícil acceso.

En este contexto, si la ETB logra alinear su visión con estos activos estratégicos y oportunidades, enfocándose en la innovación comercial, la mejora del servicio al cliente y el aprovechamiento pleno de su infraestructura podría recuperar parte de la clientela perdida de los diferentes servicios. La clave está en aprovechar su experiencia y fortaleza técnica para delinear una visión de largo plazo que le permita competir en un entorno cada vez más dinámico y tecnológico.

## 5. Retos y oportunidades de la ETB

Ante la progresiva pérdida de clientela en los diferentes servicios que la ETB ofrece en el sector de las telecomunicaciones, la empresa debe afrontar grandes retos con el propósito de recuperar participación en el mercado, entre los que se encuentran:

### 5.1. Retos a Enfrentar

**Recuperar la rentabilidad de la empresa:** La reducción de clientes ha generado una significativa reducción de sus ingresos y de igual forma de sus resultados financieros, lo que requiere de un control estricto de costos y una mejora en la eficiencia operativa.

**Reducir el endeudamiento y fortalecer la estructura financiera:** Pese a los menores niveles de endeudamiento que la empresa presenta en los últimos años, este continúa siendo alto y afecta la capacidad de inversión y maniobra financiera.

**Adaptarse a la fuerte competencia y a los cambios tecnológicos:** El mercado de las telecomunicaciones es altamente dinámico y con fuerte presión de la competencia, lo que requiere de innovación para mantener y atraer clientes.

**Mejorar la percepción y satisfacción del cliente:** Mantener y fortalecer la relación con sus clientes (fidelización) y reconquistar los perdidos, es una de las acciones fundamentales que debe seguir la empresa para revertir la reducción de sus ingresos.

## **5.2. Oportunidades Clave**

**Aprovechar la amplia red de fibra óptica:** La red de fibra óptica es el principal activo que tiene la ETB para ofrecer servicios de alta velocidad y calidad. Aprovechando esta ventaja competitiva, la empresa debe redefinir la estrategia comercial para posicionarse nuevamente en el mercado.

**Aprovechar su carácter público:** Como empresa con mayoría de participación pública, la ETB puede acceder con mayor facilidad a programas gubernamentales de conectividad, educación digital, así como de cierre de brechas tecnológicas.

**Migración total de cobre a fibra óptica:** Con la transición total de la tecnología de cobre a la de fibra óptica, la empresa puede ofrecer mejores servicios, reducir costos de mantenimiento y atraer nuevos clientes.

**Expansión y diversificación de servicios digitales:** Incorporar servicios como televisión por streaming, soluciones empresariales, internet de las cosas (IoT) y servicios en la nube puede potencializar las fuentes de ingresos de la compañía.

**Fortalecimiento de alianzas estratégicas:** Formar acuerdos y/o alianzas con proveedores tecnológicos, gobiernos locales y empresas para proyectos de infraestructura digital y Smart cities.

**Optimización del flujo de caja y gestión financiera:** Revisar y ajustar la estructura de costos y gastos para mejorar márgenes de venta y rentabilidad. Además, aprovechar líneas de crédito para mantener la liquidez y financiar inversiones estratégicas.

En este contexto, si la ETB logra alinear su visión estratégica con estos activos y oportunidades, enfocándose en la innovación comercial, la mejora del servicio al cliente y el aprovechamiento pleno de su infraestructura podría revertir la continua caída de sus ingresos operacionales.

En consonancia con este enfoque, la nueva administración de la ETB ha anunciado recientemente un cambio estratégico, pasando de ser una empresa de telecomunicaciones (Telco) a una compañía de tecnología digital (Techco). Según el presidente de ETB, Diego Molano Vega, esta transformación es la única alternativa viable para garantizar la continuidad y sostenibilidad de la empresa. Este cambio implica potenciar la oferta de servicios tecnológicos digitales, como soluciones para gobierno digital (GovTech), educación (EdTech) y salud (HealthTech), aprovechando la infraestructura en fibra óptica que cubre el 80% de la ciudad. Además, la nueva estrategia busca acelerar la innovación, mejorar la experiencia al cliente y adoptar tecnologías emergentes como inteligencia artificial e internet de las cosas, con un enfoque en la agilidad operativa y la cultura organizacional (Bogotá.gov.co, 2025; Impacto TIC, 2025).

## 6. Conclusiones

El nuevo entorno de las telecomunicaciones en Colombia: Los avances tecnológicos que se presentaron a nivel global durante las últimas décadas del siglo XX, como el internet y la telefonía móvil, generaron profundos cambios tanto en las sociedades como en las economías de todo el mundo. Como respuesta a este nuevo entorno global, en Colombia se expidió una serie de normas con las que se buscó que las empresas del país pasaran de ser monopolios estatales a operadores públicos y/o privados competitivos (Ley 142 de 1994 y Ley 1341 de 2009). Este nuevo entorno se constituyó en un gran reto para los monopolios vigentes, entre ellos la ETB, quienes tuvieron que empezar a operar en un mercado de alta competencia.

La transición de un modelo de telefonía fija al nuevo modelo digital: En 1992 la ETB cambió su nombre con la intención de modernizarse y ampliar sus servicios más allá de la telefonía fija tradicional. Desde ese entonces, irrumpió en grandes proyectos como la incursión en telefonía celular con la creación de Comcel en 1992, con una participación del 58%; la creación de OLA junto con EPM, en 2003; el ingreso como OMV en 2011 utilizando la red de TIGO; la adquisición de Ingelcom en 2012 con el objeto ofrecer el servicio de televisión por suscripción; la creación del consorcio ETB – TIGO en 2013 para prestar servicios con 4G. Sin embargo, la ETB no supo aprovechar estas oportunidades que le habrían permitido continuar liderando el mercado de las telecomunicaciones en Colombia.

Crecimiento del sector y aumento de la competencia: Durante los últimos quince años la aparición de nuevos servicios y la entrada de nuevos operadores ha impulsado significativamente el crecimiento del sector, lo que ha significado un gran reto para la ETB. Del total de líneas de telefonía fija del país, en 2010 la ETB



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

tenía el 27,41%, en 2024 solamente 8,6%; en internet fijo, en 2010 tenía el 18,2% de accesos, en 2024 solamente 6,5%. Con respecto a los servicios móviles de telefonía e internet, la ETB empezó a prestar estos servicios en 2013 y 2014, respectivamente, pero en 2024 solo ha logrado alcanzar 0,33% y 0,2% del mercado, respectivamente. El sector de las telecomunicaciones en el país cada vez más se ve dominado por Claro, operador que ampliamente domina el mercado de los diferentes servicios. Movistar y Tigo, le siguen de lejos y mucho más allá la ETB.

Debilitamiento del negocio tradicional de telefonía fija: Durante los últimos quince años la ETB registró una pérdida continua de clientes en telefonía fija. En 2010, este servicio aportaba el 49,4% de sus ingresos operacionales, en 2024 solamente el 17,0%. De forma similar, el servicio de larga distancia en 2010 generaba 9,5% de estos ingresos y en 2024 solo 2,2%. La reducción de ingresos por los servicios tradicionales parcialmente ha sido mitigada por la prestación de nuevos servicios. Durante el mismo periodo, del total de los ingresos operacionales de la ETB, internet pasó de aportar 22,8% a 39,3%; Negocios especiales de 9,0% a 21,2%; Datos de 9,2% a 11,4% y Servicios móviles de 0,1% a 4,2%. El servicio de televisión, que se empezó a prestar en 2014, hoy aporta el 4,0%. Otra serie de negocios como Streaming y GPON Mayoristas irrumpen en 2022 y en 2024 aportaban el 0,7%. Sin embargo, el crecimiento de los ingresos por nuevos servicios solamente ha podido contrarrestar parcialmente la caída de los ingresos de los servicios tradicionales.

Estancamiento de ingresos en términos nominales y caída real significativa: Entre los años 2010 y 2024, los ingresos nominales de la ETB se mantuvieron prácticamente estancados, sin embargo, en términos reales registran una caída del 49,6%. Esta pérdida en el valor en términos reales de \$1,44 billones

evidencian un deterioro sostenido en el desempeño financiero de la compañía. Los ingresos generados por los nuevos servicios han sido insuficientes para revertir la tendencia negativa de los últimos años.

Los resultados de la ETB y sus indicadores financieros: El estancamiento de los ingresos operacionales de la ETB, a precios corrientes, repercute significativamente en los resultados de la empresa, teniendo en cuenta que, el Costo de ventas registró un crecimiento de 27,8% entre 2010 y 2024 y los Gastos operacionales de 14,7% durante el mismo periodo, crecimiento que es impulsado por el aumento de los gastos de personal (75%), Mantenimiento y materiales se aumentan 36,8%, Alquiler 34,7% y Servicios públicos 127,5%. Lo que en su conjunto significa en menor utilidad.

Hasta 2014 la empresa registró resultados positivos; sin embargo, en seis de los diez años posteriores (2015 – 2024) se reportaron pérdidas, y en los cuatro años restantes las utilidades fueron marginales y volátiles, lo cual refleja un deterioro estructural de la rentabilidad de la empresa. Los diferentes indicadores financieros, tales como los de rentabilidad, márgenes de ventas y EBITDA, señalan que los resultados de la ETB fueron positivos hasta el 2014; sin embargo, a partir de ese año empezó a evidenciarse un deterioro significativo a nivel general.

Ventaja competitiva desaprovechada en infraestructura FTTH: Entre 2012 y 2016, la ETB invirtió \$2,3 billones en infraestructura, especialmente implementando una amplia red de fibra óptica. Esta inversión le permitió contar con una de las redes más robustas y avanzadas, particularmente en Bogotá. Sin embargo, esta ventaja competitiva no ha sido debidamente explotada desde el



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

punto de vista comercial y estratégico, lo que ha limitado su impacto en la recuperación de participación de mercado y generación de ingresos.

Oportunidades latentes para revertir la tendencia: A pesar del panorama complejo, la ETB aún tiene activos valiosos que pueden ser aprovechados en busca de su recuperación. La red de fibra óptica es el principal activo que tiene la ETB para ofrecer servicios de alta velocidad y calidad, esta clase de activos estratégicos le representan una gran oportunidad para posicionarse como operador relevante en el mercado. Además de lo anterior, la empresa puede fortalecer o emprender alianzas estratégicas con diferentes actores. No obstante, esto dependerá de la capacidad de la empresa para alinear su estrategia comercial con las demandas actuales del mercado y mejorar su eficiencia operativa.

Expansión y diversificación de servicios digitales: Aprovechando la amplia red de fibra óptica que en la actualidad tiene desplegada, especialmente en la ciudad de Bogotá, la ETB puede incorporar servicios como televisión por streaming, soluciones empresariales, internet de las cosas (IoT) y servicios en la nube puede potencializar las fuentes de ingresos de la compañía.

## 7. Bibliografía

Bogotá, (1992). *Acuerdo 1 de 1992*.

Bogotá, (2015). *El pleito Claro ETB y la necesidad de una política soberana de las telecomunicaciones*. Bogotá D.C.

Bogotá.gov.co, 2 marzo 2025. "*De telco a techco: Los secretos de ETB para transformarse*", Impacto TIC, 26 marzo 2025.

Comunicaciones, C. d. (2018). *Resolución 00005535*. Bogotá D.C.

Constituyente, A. N. (1991). *Colombia*. Bogotá D.C.

Contraloría de Bogotá D.C. . (2016). *Pronunciamento sobre la baja ejecución del Plan Estratégico Institucional PEI 2012-2016*. PAD2016, página 10.

Contraloría de Bogotá D.C. Dirección Sector Servicios Públicos . (2020). *Informe de Auditoría de Desempeño. Periodo auditado 2016-2019*. PAD 2020.

D.C., C. d. (2017). *Informe de Auditoría de Desempeño. Periodo auditado 2016-2019 PAD 2020*. página 24.

D.C., C. d. (2020). *Informe de Auditoría de Regularidad. Periodo Auditado 2020*.

Escuela Nacional Sindical. (2015).

F, A. (2025). *El impacto del sector SPD en la Economía Colombiana*. Revista Bogotá Económica de la Contraloría de Bogotá D.C.

Galicia Telecom. (2023). *Historia de las Telecomunicaciones : del telégrafo a lo digital*. Recuperado de [https://www.galiciatelecom.com/blog/historia de las telecomunicaciones](https://www.galiciatelecom.com/blog/historia-de-las-telecomunicaciones).

Gobierno de Colombia. (1994). *Exposición de Motivos de la Ley 142 de 1994*. [https://www.scripd.com/document/348561583/Exposición de motivos ley42 de 1994](https://www.scripd.com/document/348561583/Exposici3n-de-motivos-ley42-de-1994).

Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2010 a tercer trimestre de 2024). *Informes Trimestrales*.

República, B. d. (s.f.). *Informe Económico Anual* . [https://www.banrep.gov.co/estadisticas informe económico 2023](https://www.banrep.gov.co/estadisticas-informe-economico-2023).

Tabarquino. (2010).