

59

Fecha de presentación: marzo, 2024
Fecha de aceptación: agosto, 2024
Fecha de publicación: septiembre, 2024

IMPACTO

EN LA RETENCIÓN DE CLIENTES EN LA TIENDA TIGO DE LA CIUDAD DE COLOMBIA

IMPACT ON CUSTOMER RETENTION IN THE TIGO STORE IN THE CITY OF COLOMBIA

Julieth Andreina Ruiz Bonilla^{1*}

E-mail: hvalbuen@uis.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1706-7271>

¹ Universidad Industrial de Santander, Colombia.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Ruiz Bonilla, J. A. (2024). Impacto en la retención de clientes en la tienda TIGO de la ciudad de Colombia. *Universidad y Sociedad*, 16(5), 533-547.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito analizar el impacto de las estrategias de retención de clientes utilizadas por la tienda Tigo de la ciudad de Cúcuta. Para alcanzar este objetivo, se hizo uso de herramientas econométricas, es decir, se estimó un modelo no lineal para estimar la incidencia de las variables explicativas sobre la probabilidad de que una persona abandone la empresa, utilizando datos de fuentes primarias de información. Cabe mencionar que, se aplicó una encuesta como fuente primaria de información; de igual manera, el tamaño de la muestra fue de 76 clientes de la tienda TIGO UNE. Entre los hallazgos, se destaca que las estrategias de retención de clientes aplicadas por Tigo son eficaces a la hora de retener los clientes de acuerdo con las variables explicativas de gasto promedio de consumo en servicios, meses que duro en la empresa anterior, modalidad de pago, precio, tiempo que lleva siendo cliente de Tigo. Finalmente, como resultado de la investigación se recomienda a la empresa la creación de mayores barreras al cambio con el ánimo de conservar los clientes actuales.

Palabras clave: Atención al cliente, Consumo, Experiencias, Fidelización, Herramientas econométricas, Marketing, Modelo no lineal, Retención de clientes.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the impact of customer retention strategies used by the Tigo store in the city of Cúcuta. To achieve this objective, econometric tools were used, that is, a non-linear model was estimated to estimate the incidence of the explanatory variables on the probability of a person leaving the company, using data from primary sources of information. It is worth mentioning that a survey was applied as a primary source of information; Likewise, the sample size was 76 customers of the TIGO UNE store. Among the findings, it stands out that the customer retention strategies applied by Tigo are effective in retaining customers according to the explanatory variables of average consumption spending on services, months spent in the previous company, payment method, price, length of time you have been a Tigo customer. Finally, as a result of the research, it is recommended that the company create greater barriers to change in order to retain current customers.

Keywords: Customer retention, Econometric tools, Nonlinear model, Customer service, Consumption, Experiences, Marketing, Loyalty.

INTRODUCCIÓN

La industria de las telecomunicaciones ha presentado un alto crecimiento a lo largo de los últimos años indicando que para el 2020 la adopción del Smartphone fue del 63 % y se espera que para el 2025 sea del 82 %. De igual forma, el Banco Mundial (2022) señala que el porcentaje de la población que usa internet ha crecido considerablemente, pasando del 2 % en el 2000 al 70 % en el 2020. Ahora bien, este crecimiento en el sector de las telecomunicaciones ha venido acompañado por la competencia existente entre las empresas que participan en el mercado; si bien existen once compañías, por su nivel de ingresos son tres las que poseen una mayor cuota del mercado.

En el caso de Colombia, el sector sigue la tendencia mundial lo cual se ve reflejado en su nivel de ingresos y cobertura en el mercado. Frente a esto, datos ofrecidos por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MINTIC, 2022) en su último Boletín trimestral de las TIC el cual afirma que para el cuarto trimestre del año 2021 los operadores que tuvieron un mayor ingreso por concepto de tráfico de voz fueron Claro (\$334.500 millones), Movistar (\$154.600 millones) y por último Tigo (\$87.600 millones). De igual manera, el proveedor con mayor número de líneas telefónicas fue Claro con 35.1 millones, Movistar con 18.8 millones y Tigo con 14.5 millones.

En este contexto de competencia entre las empresas, el cliente y la capacidad de las compañías para retenerlos, juegan un papel fundamental en crecimiento de las empresas. El cliente es el eje central de las compañías, debido a que su éxito depende de su capacidad para atraer nuevos clientes y evitar que los que ya posee se marchen a la competencia (Maldonado et al., 2020). Es por ello por lo que el funcionamiento estable de una empresa depende de manera directa de la forma en la que interactúan en el mercado, siendo importante tener un alto grado de fidelización de los clientes y a su vez en caso de no generar satisfacción en determinados clientes que dicha empresa posea la capacidad de crear fidelización. Es por este motivo que es fundamental la creación de estrategias que permitan retener y fidelizar a los clientes de la empresa para garantizar el crecimiento y éxito de esta. En el caso de Tigo, se han diseñado diversas estrategias; como la creación de promociones, descuentos, entre otros, que ha permitido tener un alto éxito en la retención de los clientes.

Para González (2023) la retención de los clientes es un aspecto de suma importancia para las empresas debido a que el coste de retener un cliente es inferior al de

adquirir uno nuevo; de igual manera, las empresas deben evitar el descrédito a mediano plazo. Para el autor, la merma de consumidores afecta la imagen de la compañía, ya que, un cliente descontento no sólo no regresará con la empresa, sino que también divulgará su mala experiencia a otros clientes, y ello, puede formar una pirámide contradictoria con consecuencias perjudiciales para el prestigio de la asociación.

Por otra parte, en relación con el marketing son varios los elementos a tener en cuenta, en primera instancia es el costo, ya que, es sabido que es más barato retener a un cliente existente que adquirir uno nuevo; y, evidentemente, eso es primordial, puesto que, los presupuestos de marketing son concretos (Rosa, 2019). Sin embargo, la retención de clientes consigue rescatar un rol significativo en la reducción de su gasto en medios, que usualmente es una de las porciones mayores del presupuesto de la ordenación de comercialización. El uso de CRM o "Gestión de Relaciones con el Cliente" para elaborar campañas similares que se administren a las clientelas que son equivalentes a sus mejores clientes, e impedir a aquellos que no lo son, ayudará a que su habilidad de medios sea más eficaz y beneficioso.

Conviene señalar que, Gómez (2011) considera que, "para que las agencias aumenten el valor percibido por parte de sus clientes es necesario que entiendan claramente y en forma detallada lo que estos identifican y asocian con creatividad" (p. 13). Por lo que, se podría decir que, la mayoría de los clientes no regresan debido a las experiencias negativas que las propias empresas forman en ellos, otra razón por la cual, se van con la competencia es porque se sienten engañados, además, de las falsas expectativas y promesas con el objetivo de generar una venta, es poco factible que vuelvan.

En suma, la investigación tuvo como propósito determinar el impacto de las estrategias implementadas para la retención de clientes en la tienda Tigo UNE de la ciudad de San José de Cúcuta a partir del análisis e impacto. Para el logro de tales objetivos se realizó una investigación con técnicas cuantitativas y cualitativas utilizando el modelo econométrico que permitió conocer la incidencia de los determinantes de la retención de clientes sobre cada variable descrita. Dentro del esquema de resolución el problema de investigación se plantea de la siguiente manera: ¿Cuál es el impacto en la retención de clientes en la tienda TIGO UNE de la ciudad de San José de Cúcuta? Y como objetivo analizar el impacto en la retención de clientes en la tienda TIGO UNE de la ciudad de San José de Cúcuta.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio es de tipo descriptivo ya que se trabajó a partir de realidades de hecho y su característica esencial es la de exhibir una paráfrasis correcta”, así como, lo establece Morales (2012) “este método permite consultar en distintas fuentes documentales, obtener información existente y recoger información garantizada por personas con un alto nivel experiencia en el tema a relacionarse” (p. 71), vinculado que permite comprobar las diferentes opiniones para construir una investigación que percibe y examina desde el inicio con los datos provistos. En el presente estudio se organiza la información en sistematización de variables (Tabla 1) que permiten estudiar el impacto en la retención de clientes en las tiendas Tigo de la ciudad de Cúcuta.

Tabla 1: Sistematización de variables.

| Objetivo General | VARIABLES | Dimensiones | Indicadores |
|---|--|--|--|
| Determinar el impacto en la retención de clientes en las tiendas Tigo de la ciudad de Cúcuta. | Analizar el impacto de las estrategias de retención de clientes en las tiendas de Tigo en la ciudad de Cúcuta. | Impacto Retención Estrategias Habilidades | Confianza Compradores Rentabilidad Servicio |
| | Desarrollar un plan de mercadeo para conocer la opinión de los clientes de las tiendas Tigo | Táctica Estimulación Relación Mercadeo | Ubicación Productos o servicios ofrecidos Competitividad Comunicación |
| | Evaluar la incidencia financiera de las estrategias de retención de clientes | Marketing Incidencias Costes | Objetivos Metas Ganancias Publicidad |
| | Evaluar el nivel de capacitación del talento humano en la prestación de servicios. | Gestión Producción Metas | Cultura organizacional Conocimientos técnicos Resolución de problemas Atención al cliente |

Fuente: Elaboración propia.

El método que se desarrollo es mixto, toda vez que se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas. Ahora bien, el estudio usa técnicas cualitativas debido a la fuente de los datos dado que se usó una encuesta, donde se conoce las opiniones de los sujetos objetos de estudio. Mientras que las herramientas cuantitativas hacen referencia a la utilización de la econometría para conocer la incidencia de las variables explicativas sobre la variante explicada. El uso de este método permitió conocer los determinantes de la retención de clientes y dar cumplimiento al objetivo del estudio.

Es necesario mencionar que, para la obtención de la información se utilizó un instrumento de tipo encuesta. La encuesta es una técnica utilizada para obtener información de una muestra específica, la cual sigue un conjunto de procedimientos para la obtención y análisis de los datos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los clientes. Por otra parte, para la realización del estudio, se planteó un cuestionario con una serie de preguntas cerradas donde el encuestado puede expresar su opinión, pero a su vez facilita la medición de los datos.

Dicho instrumento está estructurado y orientado, con el fin de obtener la información, logrando como resultado la identificación de recursos materiales como herramientas dispuestas a participar en el desarrollo del objetivo pautado. Finalmente se optó, por una población específica de las tiendas Tigo en el centro de Cúcuta, donde se tomó una muestra de 76 individuos que eran clientes regulares.

Se hizo uso del paquete estadístico Eviews para la obtención de las estimaciones y de los datos recopilados en la fuente primaria, es decir, de la encuesta aplicada a la tienda Tigo UNE de la ciudad de Cúcuta y que expuso como variable dependiente en primer lugar la retención de clientes y como variables independientes: el gasto promedio de consumo en servicios, meses que duro en la anterior empresa, modalidad de pago, precio, sexo y tiempo que lleva siendo cliente de Tigo y con el fin de dar respuesta a cada variable se realizaron distintas preguntas a los participantes de la encuesta.

El modelo obtenido ha sido bastante consistente; no obstante, debido a la dificultad para realizar la encuesta, la muestra es no probabilística y se aplicó a 76 clientes de la tienda Tigo Une de la ciudad de San José de Cúcuta. El modelo econométrico utilizado es no lineal y tiene como fundamento teórico las tesis de Polo & Sesé (2009) donde se examinan las variables que funcionan como barrera de cambio a otro operador y su incidencia sobre la probabilidad de que el cliente se cambie a otra empresa. Por lo anterior, la forma funcional del modelo es:

$P(\text{Retención de clientes} = 1/x) = (\text{Gasto promedio de consumo en servicios} + \text{Meses que duró en la empresa anterior} + \text{Modalidad de pago} + \text{Precio} + \text{Sexo} + \text{Tiempo que lleva siendo cliente de Tigo})$

De igual manera, el modelo econométrico queda especificado de la siguiente forma en las ecuaciones 1, 2, 3 y 4.

$$p\left(\text{Retención de clientes} = \frac{1}{x}\right) = \frac{1}{1 + e^{-z}} \quad (1)$$

Donde: $Z = \beta_0 + \beta_1 \text{Gasto promedio de consumo en servicios} + \beta_2 \text{Meses que duró en la empresa anterior} + \beta_3 \text{Modalidad de pago} + \beta_4 \text{Precio} + \beta_5 \text{Sexo} + \beta_6 \text{Tiempo que lleva siendo cliente de Tigo} + U_i$

Para obtener Z de manera lineal:

$$P_i = P\left(\text{Retención de clientes} = \frac{1}{x}\right) = \frac{1}{1 + e^{-z}} \quad (2)$$

$$P_i = \frac{e^z}{1 + e^z}$$

$$(1 - P_i) = 1 - \left(\frac{e^z}{1 + e^z}\right)$$

$$(1 - P_i) = \frac{1 + e^z - e^z}{1 + e^z} = \frac{1}{1 + e^z}$$

$$\frac{P_i}{1 - P_i} = \frac{\frac{e^z}{1 + e^z}}{\frac{1}{1 + e^z}} = \frac{(e^z * (1 + e^z))}{1 + e^z}$$

$$\frac{P_i}{1 - P_i} = e^z \quad (1)$$

(3)

Donde (1) alude a la razón de probabilidades,

$$z = \ln\left(\frac{P_i}{1 - P_i}\right) \quad (2)$$

(4)

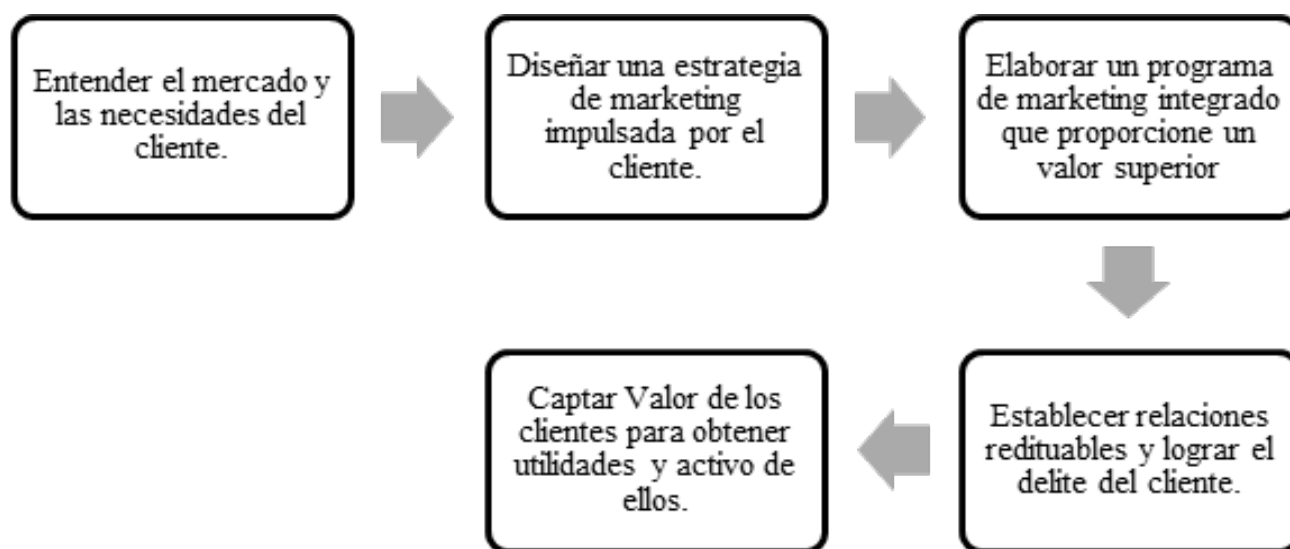
(2) hace referencia a la combinación lineal z la cual se obtiene a partir de la función de distribución logística estimada bajo el modelo de máxima verosimilitud.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los clientes son uno de los ejes principales en el desarrollo de las compañías, es por este motivo que es fundamental el desarrollo de estrategias dirigidas a la captación y retención los clientes que actualmente posee la empresa. Frente a esto, Whiteley & Hessian (1996, citado en Gómez, 2011) sugirieron cinco acciones que diferencian a una empresa que centra su atención en los clientes y una que no, las cuales son: i) Focalización definida en clientes; ii) Creación de infraestructuras que traten la información recibida del cliente. iii) Colaboración global; iv) Transformación de clientes satisfechos en clientes entusiasmados; v) Dirección en contacto permanente con el mercado.

Ahora bien, Kotler & Lane (2006) señala que una de las estrategias que tienen relevancia en la captación de clientes es el marketing relacional, el cual tiene incidencia directa sobre la retención de los clientes que posee una compañía, según afirmó Kotler & Lane (2006) el marketing, es un proceso tanto social como de gestión a través del cual individuos y grupos intercambian, ofrecen y crean productos con valor para otros. Así mismo, dicho autor (Kotler, 2010), describió un modelo de cinco pasos para entender y aplicar por parte de las diferentes compañías el proceso de marketing (Figura 1):

Fig 1. Pasos del proceso de marketing.



Fuente: Kotler (2010)

Cabe mencionar que, debido a la importancia de los clientes en las empresas, estas deben realizar estrategias de posicionamiento en el mercado y retención de clientes, por lo que existen tres elementos importantes a tener en cuenta en dichas estrategias, las cuales son: precio, exclusividad y servicio. Estos tres elementos son también relevantes en la fidelización de los clientes que actualmente posee la empresa.

Ahora bien, en el análisis de la retención de los clientes es fundamental examinar los diferentes factores que inciden en la pérdida de los clientes actuales. En este sentido, Paredes (2019) manifiesta que los principales factores que inciden en la pérdida de un cliente son: i) la relación entre el trabajador y el cliente, la cual debe ser adecuada, por lo que es necesario generar jornadas de capacitación constante al personal que se encarga de la atención al cliente; ii) es necesario que desde el área comercial correspondiente se realice el seguimiento periódico a la cartera de los clientes; es por lo anterior que es indispensable que tanto el área comercial como la de atención al cliente trabajen de manera coordinada y retener a los clientes.

En Colombia la retención de los clientes es un tema de suma importancia para las compañías del país, por tal motivo se han realizado diversas investigaciones que buscan encontrar sus determinantes y las estrategias que contribuyan a mejorar la relación empresa-cliente. Para Daza et al. (2016) la retención de los clientes depende en gran medida de la atención al cliente ya sean internos o externos, por lo que la empresa se debe comprometer con mejorar

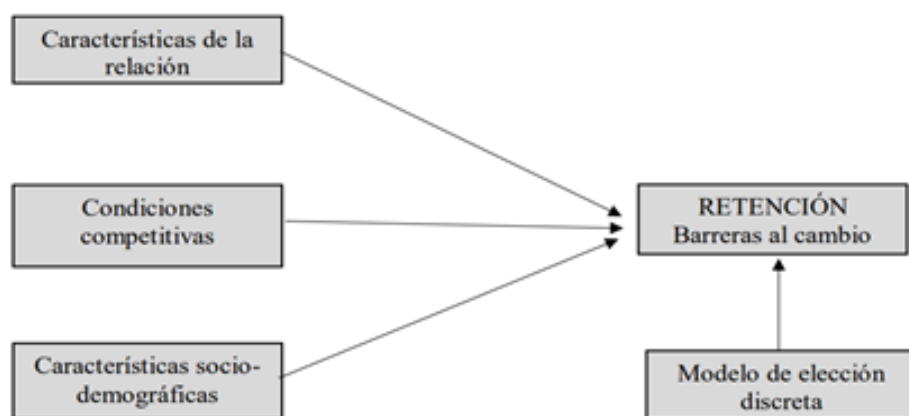
contantemente la atención a los clientes. También planteado por Díaz-Ortega & García-Mogollón (20229; Cano et al. (2024); Leal et al. (2023).

La falta de cultura de atención al cliente afecta factores como la productividad y, por lo tanto, la rentabilidad de las compañías. Ahora bien, al analizar los determinantes del abandono de los clientes, las empresas deben enfocar sus esfuerzos en los clientes que tienen poca recurrencia, es decir, que no compran de manera habitual. Es por ello por lo que se debe proponer que la compañía realice campañas de mercadeo y se desarrollen estrategias para mantener a los clientes, tales como premios y promociones (Fajardo & Mota, 2019).

De acuerdo con Galvis (2021) las empresas de servicios se enfrentan al problema del abandono constante de sus clientes, es por esto que las compañías deben generar estrategias como una encuesta que permita conocer la satisfacción de los clientes y de esta manera tomar las decisiones adecuadas. De igual manera, el servicio al cliente es fundamental en la retención de clientes, por lo que el personal de esta área debe capacitarse periódicamente para ofrecer un excelente servicio (Muñoz & Salgado, 2021).

Para Polo & Sesé (2009) las barreras al cambio que enfrenta cada individuo van a variar dependiendo de las características propias del mismo y las relaciones que existan entre este y la empresa. Sin embargo, los autores proponen un modelo que explique la retención de los clientes y que se pueda contrastar de manera empírica y teórica, condensando el análisis en tres variables claves que tienen incidencia sobre la variable explicada, tal como lo refleja la figura 2.

Fig 2. Modelo conceptual de los determinantes de la retención de clientes.



Fuente: Elaboración propia.

I- Características de la relación.

1. Profundidad: la profundidad de las relaciones entre el cliente y la empresa hace referencia a la intensidad con la que este hace uso de los servicios prestados por la compañía a lo largo del tiempo.
2. Longitud: la longitud hace referencia al tiempo o duración que tiene las relaciones entre el cliente y la empresa.
3. Amplitud: la amplitud hace referencia al número de servicios o productos que son obtenidos por parte del cliente de manera adicional, lo que incrementa las interacciones entre el proveedor del servicio y el cliente, dándole a este último un mayor conocimiento de la calidad del servicio prestado por la empresa.
4. Modalidad: las empresas de telefonía móvil ofrecen a sus clientes dos formas de pago: el prepago, el cliente paga antes de consumir el servicio; y el pospago, el cliente paga después de consumir el producto. Esta modalidad de pago tiene influencia sobre las barreras de cambio debido a los costes que se pueden generar al cambiarse a otro proveedor.

II- Condiciones competitivas:

1. Precios: dado que los recursos que poseen los clientes son limitados, el precio es un factor determinante en las decisiones que esta toma.

2. Tamaño: entre las empresas de telefonía móvil existe una estrategia de red la cual consiste en hacer una discriminación entre los usuarios en función de la compañía de destino y de origen en sus comunicaciones.

Este apartado se divide en tres secciones, en la primera se realiza una contextualización de las políticas, estrategias y resultados de retención de clientes en la tienda TIGO UNE en la ciudad de San José de Cúcuta a partir de datos suministrados por la misma empresa. En la segunda sección se realiza un análisis de la encuesta aplicada y en la tercera sección se presenta los resultados obtenidos al estimar el modelo econométrico.

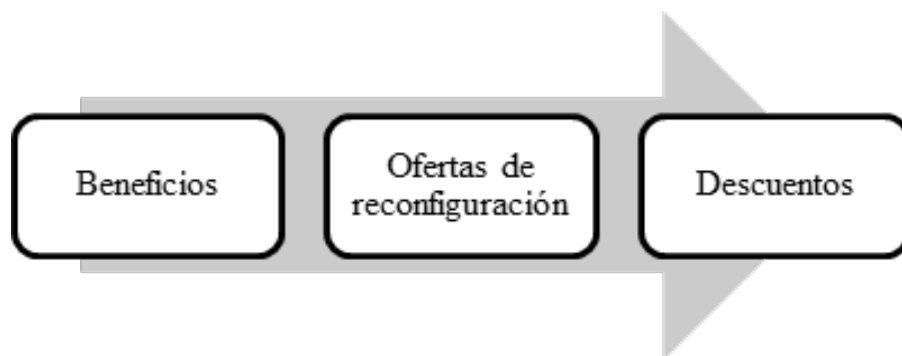
Para evitar que los clientes se cambien a otra empresa de la competencia, la empresa ha diseñado una serie de políticas y reglas que el asesor debe llevar a cabo con el fin de fidelizar o retener al cliente. Estas políticas son la base de las estrategias de retención aplicadas por la empresa, y dictan pautas generales que deben ejecutar los asesores en cada una de las tiendas TIGO UNE. Estas políticas son:

1. Contar con herramientas y argumentos que logren disuadir al cliente de su intención de retiro.
2. Establecer reglas de aplicación de los tácticos de Retención para las distintas situaciones que resultan de la combinación de factores como: motivo de intención de retiro, valor de factura, tipo de portafolio, tecnología, región, estrato socioeconómico, antecedentes de experiencia, antigüedad etc.
3. Usar las herramientas de forma que se logre un compromiso entre efectividad de retención y protección del ARPU de la compañía.
4. Monitorear la ejecución del procedimiento de retención para detectar las desviaciones frente a las políticas y reglas a fin de realimentar la operación.
5. Incluir dentro del proceso de retención la gestión de convergencia, identificando los clientes o potencial convergentes y utilizar los tácticos disponibles para este tipo de usuarios.

Por otra parte, la empresa cuenta con pautas tácticas para evitar el retiro del cliente, las cuales buscan brindarle al asesor mayores herramientas a la hora de incentivar al cliente a quedarse en la compañía. Esta guía táctica se encuentra dividida en cuatro puntos los cuales son:

Utilizar la matriz de retención como guía para el proceso. La Matriz de Retención le brinda al asesor una serie de herramientas que son de fácil acceso y comprensión y le permite ofrecer al cliente ofertas escalonadas para todos los portafolios, esto facilita la retención del cliente, pero protegiendo el ARPU del mismo, es decir, el ingreso promedio que tiene la empresa por usuario. Dichas herramientas se clasifican en ver figura 3.

Fig 3. Herramientas de retención.



Fuente: Elaboración propia.

1. Buscar el Táctico de Retención que más se ajuste a la necesidad del cliente: El asesor dispone de una gama de tácticas que buscan ajustar el portafolio del cliente según el valor de la factura actual, estas tácticas son:
 - Si el cliente paga más por su portafolio de lo que este vale en la actualidad, el asesor puede ofrecer una mejora en el portafolio manteniendo el precio que el cliente paga en su factura.

- Si el cliente paga menos por su portafolio de lo que este vale en la actualidad, el asesor debe mostrarle las características del plan actual y hacer énfasis en que el costo que actualmente paga por dicho portafolio es difícil de igualar en la misma empresa y en el mercado.
 - Si el cliente manifiesta dificultad para pagar el valor de su portafolio actual el asesor deberá mostrarle las alternativas de reconfiguración de portafolio a un menor valor, o aplicar a los descuentos disponibles.
 - Reconfiguración completando el portafolio.
 - Si el cliente manifiesta que encontró en el mercado ofertas donde el producto o el precio son mejores, el asesor puede reconfigurar el portafolio o aplicar a algún descuento disponible. (elaboración propia)
2. Niveles de atención al cliente: los niveles de atención al cliente estipulados por la empresa son dos:
 3. Contact Center:
 - Nivel 1 retención: en este primer nivel se debe identificar las razones por las que el cliente desea retirarse, es decir, si el retiro se debe a problemas con el servicio, facturación, atención o razones 36 comerciales. Si en este primer nivel, y una vez aplicadas las herramientas disponibles en el mismo, no se logra la retención del cliente se debe pasar al segundo nivel.
 - Nivel 2 retención: este nivel recibe las intenciones de abandono que no fueron retenidas en el primer nivel, y tiene a su disposición herramientas más potentes.
 - Nivel 3 retención: en este nivel se busca, haciendo uso de ofertas especiales, lograr retener al cliente cuando los niveles 1 y 2 no tuvieron éxito.
 6. Tiendas: cuando el caso se da en la tienda no se puede ejecutar la retención del cliente por medio de los niveles anteriormente mencionados, por lo tanto, el asesor debe ejecutar los niveles 1 y 2.

El paso a paso de retención de clientes con la nueva oferta comercial, el cual cuenta con cinco opciones:

- Migrar a la nueva oferta: en esta opción el asesor deberá ubicar en la matriz la oferta que mejor se adapte al precio que el cliente paga y que más se acomode a la necesidad de este, y de esta manera iniciar el ofrecimiento desde ahí.
- Añadir un producto Premium a la oferta básica: el asesor deberá preguntarle al cliente sobre sus preferencias en relación con géneros de TV y ofrecerle un plan con mayores beneficios Premium con un precio similar al que paga actualmente.
- Seleccionar la oferta más adecuada para el cliente sin utilizar descuento: si con las primeras dos opciones el asesor no tiene éxito en la retención del cliente, podrá

bajar de manera gradual la velocidad del cliente para que este pueda pagar un menor precio en la factura.

- Aplicar descuentos: esta opción debe ser la última que tome el asesor debido a que la empresa busca ubicar al cliente en la mejor tarifa sin tener que recurrir a descuentos.

Aunado a las políticas y estrategias de retención de clientes, en la figura 4 se puede observar el proceso que se debe llevar a cabo por el personal de la empresa. Para iniciar, en el conocimiento del cliente se modela lo que se conoce del cliente partiendo de variables claves de su relación con la empresa, tales como el comportamiento de pago, información de contacto, y su interacción con la compañía, el valor que posee para la empresa, su experiencia en el servicio.

En el análisis de riesgo de abandono se debe definir las variables tanto internas como externas que puedan incrementar la probabilidad de que el cliente deje de consumir los servicios ofrecidos, y a partir de estas se diseña los niveles de riesgo de abandono que sirva para la elaboración de planes y toma de decisiones.

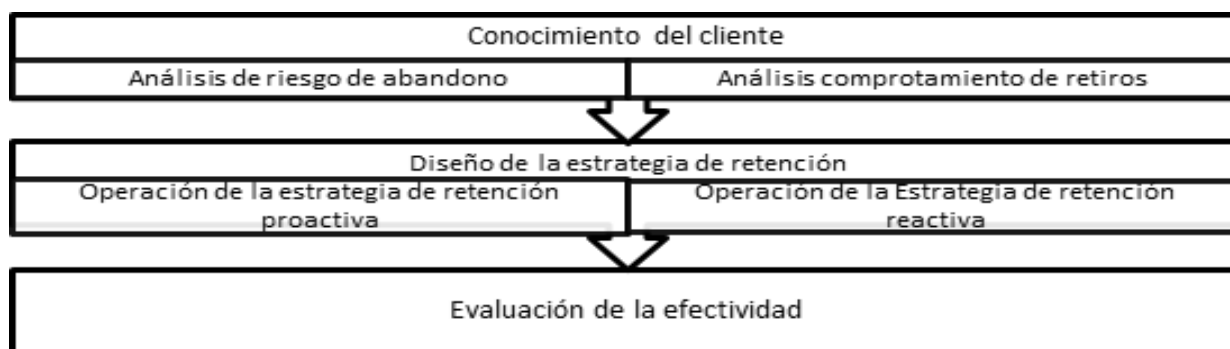
Se realiza un monitoreo y análisis de comportamiento de retiros, causales de churn, las regiones más impactadas, las líneas de servicios más afectadas y los segmentos más sensibles; esto con el fin de definir el plan de acción y fortalecer las estrategias reactivas de retención al cliente. De igual manera, en el diseño de las estrategias de retención se define los lineamientos de retención de clientes, diseños tácticos y parametrización de estos según los canales de retención establecidos, se definen metas, plan de trabajo para la retención proactiva y reactiva.

La operación de la estrategia de retención proactiva se ejecutan las estrategias establecidas para la retención proactiva del cliente; esta, enfocada en las variables definidas según el modelo de riesgo de abandono ya sea por servicio, oferta y cartera. La Operación de la estrategia de retención reactiva busca ejecutar la estrategia establecida para la retención reactiva de clientes, buscando impactar las intenciones de retiro mediante las tácticas definidas en las estrategias. Por último, la evaluación de efectividad es la realización de seguimiento a la estrategia de retención, tanto proactiva como reactiva, identificando oportunidades de mejoramiento, y asegurando el cumplimiento del plan de trabajo establecido y de metas definidas (ver figura 4).

Es importante cuantificar qué porcentaje de tiempo y esfuerzo se administra a la adquisición de los clientes frente a la retención de los existentes. Estas tácticas son fundamentales para la sostenibilidad de la empresa y se debe

considerar diligentemente cuándo es el momento adecuado, garantizando la continuidad y el éxito a largo plazo del negocio. En esta fase, es donde emprende todo ya que, es donde se debe relatar la situación interna y externa de acuerdo con lo que perciben los clientes; en el caso de la situación actual externa, esta contiene factores que resultan incontrolables pero que afectan de algún modo el desarrollo habitual, como lo son los datos económicos, sociales, tecnológicos, culturales, políticos, entre otros. De acuerdo con ello, se hace necesaria la descripción de gustos e intereses del mercado de las telecomunicaciones, identificar qué tan importantes son los competidores y analizar los proveedores en concordancia con un análisis detallado de todo lo que tenga que ver con los competidores.

Fig 4. Proceso para la retención de clientes

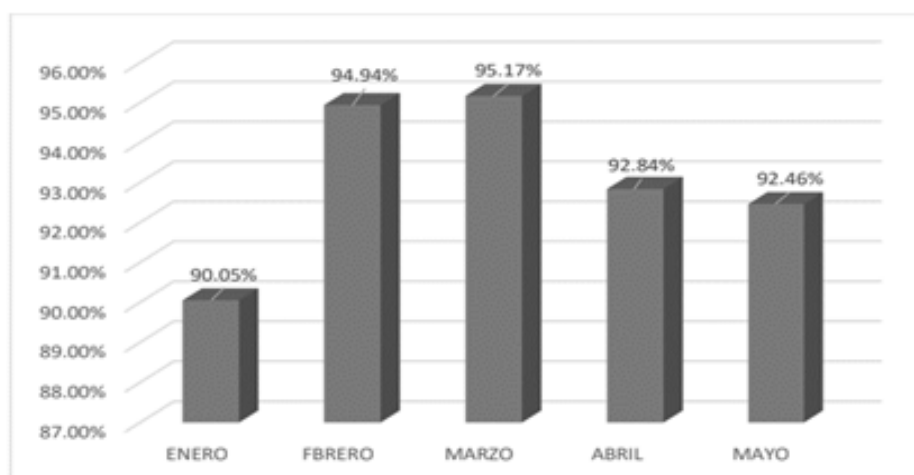


Fuente: Elaboración propia.

Para iniciar, en la figura 5 se observa los resultados de las estrategias aplicadas para la retención de clientes, donde se puede apreciar que en general estas estrategias tienen un porcentaje de efectividad superior al 90 %, esto en los primeros cinco meses del año 2022. Ahora, en relación con la encuesta aplicada se tiene que la población objeto de estudio está conformada por un 55 % de hombres y un 45 % de mujeres.

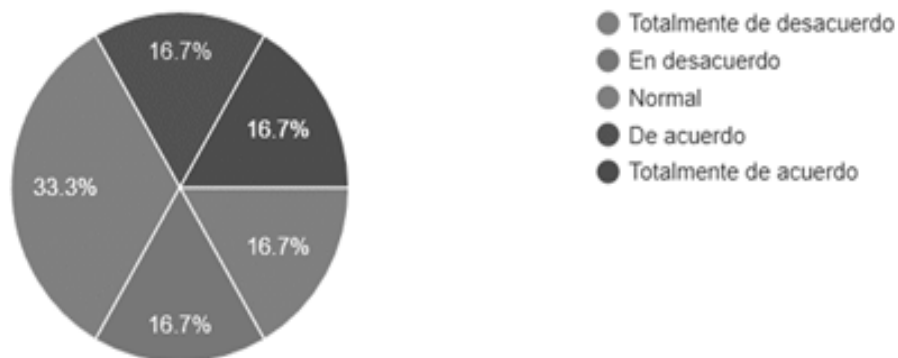
Es así como se hizo necesario evaluar la confianza de los clientes para con la empresa de telefonía Tigo, ya que eso sería un indicio de su nivel de conciencia en relación a la calidad de los servicios prestados y la satisfacción del cliente, respecto a ello, en la figura 6, se observa que el 33,3 % de los participantes señalan que su confianza es "Normal" lo que podría equivaler a un nivel medio de satisfacción, mientras que el 16,6 % señalan que están en total acuerdo con las directrices y estrategias de la compañía para la generación de confianza en sus clientes.

Fig 5. Resultados de las estrategias de retención de clientes.



Fuente: Elaboración propia con base al instrumento utilizado.

Fig 6. Confianza en la empresa de telefonía Tigo Cúcuta por parte de la muestra respecto a los servicios de la empresa.

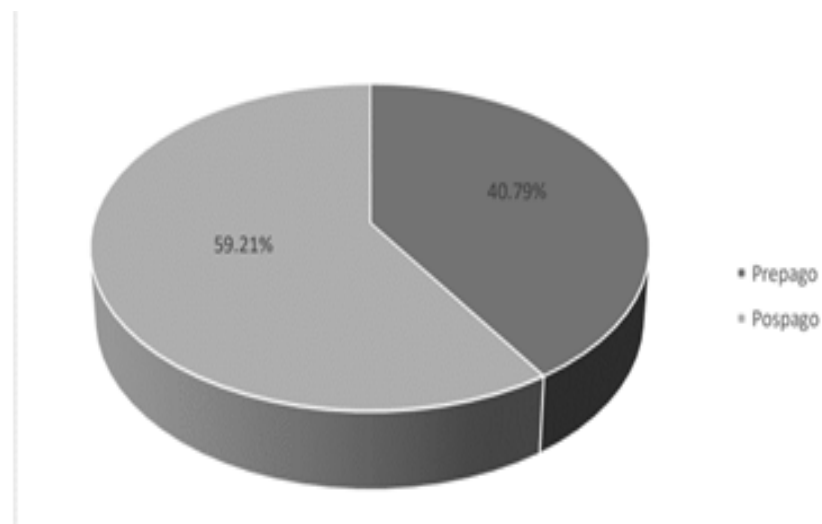


Fuente: Elaboración propia con base al instrumento utilizado.

La confianza que genera en el cliente el estar vinculado a una empresa de servicios radica en ese nivel de seguridad que la compañía le puede otorgar, es por ello que se hizo evidente al preguntar por las promociones otorgadas a los clientes y su cumplimiento, su nivel de satisfacción media y alta rodea el 66,6 % de la muestra, lo que refleja que las técnicas usadas por la empresa con el fin de retener a los clientes dando una muestra de su importancia para la compañía a través de estrategias efectivas fomentan en el consumidor su interés en persistir en su lazo con la empresa.

Ahora bien, en la figura 7 se puede observar que el mayor porcentaje de clientes toman productos cuyo método de pago es pospago. Esto se debe a los beneficios que ofrece a la compañía a los clientes que pertenecen a este plan de pago, entre los que se encuentra: Datos, Vos ilimitada, Mensajes de texto ilimitados, entre otros beneficios Premium.

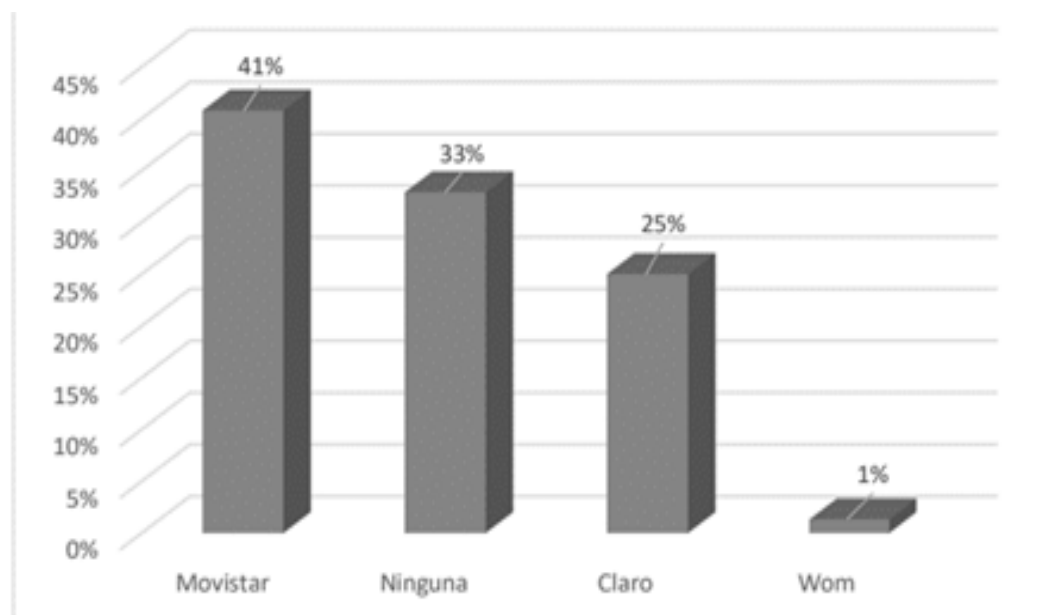
Fig 7. Tipo del plan que posee el cliente.



Fuente: Elaboración propia con base al instrumento utilizado.

Por otra parte, se encontró que el 66 % de los clientes previo a pertenecer a Tigo estaban vinculados a otra empresa de telefonía móvil. Es necesario señalar que, pese a existir en el mercado alrededor de ocho empresas, de los resultados de la encuesta se puede deducir que Movistar, Claro y Wom son los principales competidores de Tigo Une en la ciudad de Cúcuta. Frente a esto, la figura 8 muestra que el mayor porcentaje de clientes (41 %) pertenecieron a Movistar antes de ser cliente de Tigo. De igual manera, su permanencia con la empresa anterior fue en su mayoría en un periodo menor a seis meses (34 %).

Fig 8. Empresa a la que pertenecía el cliente antes de vincularse a Tigo UNE.



Fuente: Elaboración propia con base al instrumento utilizado.

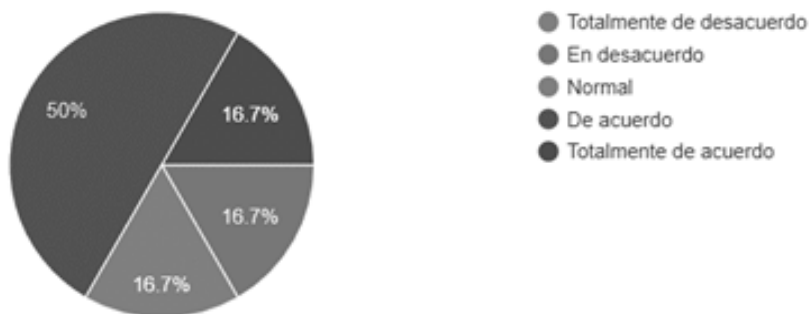
Son diversos los motivos por los cuales un cliente decide abandonar a la empresa en la que se encuentra vinculado y buscar en el mercado otro operador que satisfaga sus necesidades y deseos. Ahora bien, los factores que incidieron en que los encuestados hicieran su transición a Tigo UNE, siendo la principal razón el precio de los productos; como se puede observar el 45 % de los encuestados expresan que los precios de los productos de Tigo UNE incidieron considerablemente en su decisión de pasarse a la compañía. Bien es sabido que en la teoría microeconómica la curva de la demanda se ve afectada directamente por el precio; por lo que cuando el precio de un producto o servicio es elevado los consumidores pierden el interés y buscan en la competencia una compañía que ofrezca igual calidad a un menor precio.

El 61 % de los encuestados manifestaron tener más de seis meses siendo clientes de Tigo UNE. Asimismo, el 45 % afirmó tener un gasto promedio mensual que oscila entre \$30.000 y \$ 50.000, mientras que el 20 % entre \$50.000 y \$80.000, el 30 % gasta en promedio entre \$80.000 y \$110.000, y por último el 5 % tiene un gasto superior a los \$110.000 mensuales.

Aunado a lo anteriormente mencionado, se encontró que el 84 % de los encuestados encontraron los precios de Tigo UNE inferiores a la hora de compararlos con los de la competencia; esto, sumado a la calidad del servicio, contribuye a la permanencia del cliente. Muestra de esto es que el 51 % de los clientes manifestaron no tener deseos de hacer cambio de operador de telefonía móvil, el 29 % se encuentra indeciso y tan solo el 20 % tiene planes de dejar de ser clientes de Tigo UNE. Cabe resaltar que el 73 % de los encuestados que indicaron sus deseos de cambiarse de compañía aseguraron que sería a Claro y el 27 % a Movistar. Entre las razones por las que realiza el cambio se encuentra: por la calidad de los servicios prestados (49 %), por precios más atractivos (27 %), por las promociones (19 %) y por la sugerencia de un amigo o familiar (5 %).

Ahora bien, una vez analizadas las premisas relacionadas a las características propias de los servicios otorgados por Tigo Cúcuta, se hace necesario evidenciar la percepción de los clientes frente a la calidad de los productos ofertados, lo que se vio de manera tajante a favor de la compañía ya que el 66,7 % (figura 9) de la población muestra señalaron que se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo con la calidad de los productos que la tienda Tigo Cúcuta ofrece, lo que evidentemente favorece la satisfacción generada (figura 9) y lo que desemboca necesariamente en la retención del cliente y las recomendaciones a oídas y atracción a otros.

Fig 9. Percepción de la calidad del servicio en las tiendas Tigo Cúcuta



Fuente: Elaboración propia con base al instrumento utilizado.

trumento utilizado.

Es así como se logra identificar que un cliente satisfecho es la mejor estrategia de negocio, y, por ende, conviene invertir en mejorar el servicio al cliente, ya que la rentabilidad es mayor, generando ingresos más altos, de igual manera un cliente satisfecho superará al precio y al producto como el principal diferenciador entre los competidores ya que una experiencia positiva con una empresa significa que serán más leales, logrando una óptima retención de clientes.

El análisis sobre el impacto de las estrategias de retención es notorio, en el caso de las tiendas Tigo de Cúcuta, en donde las acciones encuestadas están en un nivel básico, señalando que, el servicio es muy normal corriendo riesgo de deserción de la clientela, sabiendo la importancia de retener a la clientela la cual va más allá del hecho de que la cantidad de potenciales clientes acabará estancándose y la retención será obligatoria. Confirmándose la teoría que, retener es más barato que adquirir nuevos clientes, es importante el plan de marketing con ocasión, además, a la creciente competencia. Sin embargo, es loable el plan estratégico que ha manejado la tienda Tigo Cúcuta pues el nivel de satisfacción del cliente es del 50 % (figura 10) entre quienes están de acuerdo y quienes están totalmente de acuerdo, y se hace necesario la generación de mejores acciones que permitan que dichas cifras se incrementen.

Fig 10. Satisfacción clientes Tigo Cúcuta



Fuente: Elaboración propia con base al instrumento utilizado.

Bajo esa óptica es claro que la satisfacción de un cliente se basa en la calidad del servicio prestado y el precio de este, pero un aspecto de gran relevancia es el que alude a la comunicación generada entre empresa y cliente y el servicio que se presta por parte de quienes brindan asesoría e información a los consumidores y clientes. Con la entrada en vigor de distintos canales de comunicación la actualización y modernización como estrategia de Tigo Cúcuta puede ser evidenciado con más del 80 % de la población muestra que usa canales y medios electrónicos para generar comunicación con la empresa, esto es a través de la página web, de WhatsApp, mensajería de texto y correo electrónico. Y frente a la capacitación de su personal de atención y en general de todos los equipos partes de la tienda Tigo Cúcuta 100% de la muestra señala que si se le brinda capacitación para el manejo de la información.

Ahora bien, el análisis sobre el impacto de las estrategias de retención es notorio, en el caso de las tiendas Tigo de Cúcuta, en donde las acciones encuestadas están en un nivel básico, señalando que, el servicio es muy normal corriendo riesgo de deserción de los clientes, sabiendo la importancia de retener a la clientela la cual va más allá del hecho de que la cantidad de potenciales clientes acabará estancándose y la retención será obligatoria. Confirmándose la teoría que, retener es más barata que adquirir nuevos clientes.

De acuerdo con el modelo econométrico especificado, a continuación, se expone los resultados de la estimación de la regresión logística. Ahora, en la tabla 4 presenta los resultados obtenidos de la regresión del modelo donde al realizar la prueba de Wald se puede afirmar que, con un nivel de confianza del 95 % el modelo estimado para conocer los factores que inciden en la probabilidad de que un cliente abandone la empresa Tigo Une tiene significancia estadística, lo que indica que los coeficientes en sus conjuntos son pertinentes para explicar el fenómeno en el 95 % de los casos. Asimismo, en lo relacionado con la significancia individual, la tabla 4 muestra que con un nivel de significancia del 95 % los coeficientes Gasto promedio de consumo en servicios, Meses que duró en la empresa anterior, Precio, Tiempo que lleva siendo cliente de Tigo, y el Sexo no pasan el umbral de confianza; mientras que la Modalidad de pago y el intercepto tienen significancia individual a partir de la evidencia empírica, es decir, esta variable afectan por sí misma el 47 % comportamiento de la retención de clientes. En otras palabras, un cambio en la variable Modalidad de pago afecta la probabilidad de que un cliente decida abandonar la empresa o quedarse.

Tabla 4. Resultados de la regresión lineal.

Resultados de la regresión lineal

Variable dependiente: Retención de clientes

Método Binario Logístico (Newton-Raphson / Marquardt steps)

Observaciones incluidas: 75

Convergencia lograda después de cinco iteraciones

Coficiente de covarianza computada utilizando el método Hessiano

| Variable | Coficiente | Error estandar | Estadístico Z | Probabilidad |
|---|------------|-----------------------|---------------|--------------|
| Gasto promedio de consumo en servicios | 1.16E-05 | 1.60E-05 | 0.727345 | 0.4670 |
| Meses que duró en la empresa anterior | 0.038347 | 0.025902 | 1.480.457 | 0.1388 |
| Modalidad de pago | 1.577.280 | 0.771447 | 2.044.573 | 0.0409 |
| PRECIO | 1.241.027 | 1.168.016 | 1.062.509 | 0.2880 |
| Tiempo que lleva siendo cliente de Tigo | -0.003348 | 0.030520 | -0.109684 | 0.9127 |
| SEXO | -0.739735 | 0.660372 | -1.120.180 | 0.2626 |
| C | -4.729.432 | 1.785.014 | -2.649.521 | 0.0081 |
| McFadden R-squared | 0.119583 | Mean dependent var | | 0.200000 |
| S.D. dependent var | 0.402694 | S.E. of regression | | 0.388984 |
| Akaike info criterion | 1.067.792 | Sum squared resid | | 1.028.898 |
| Schwarz criterion | 1.284.091 | Log likelihood | | -3.304.220 |
| Hannan-Quinn criter. | 1.154.158 | Deviance | | 6.608.440 |
| Restr. deviance | 7.506.036 | Restr. log likelihood | | -3.753.018 |
| LR statistic | 8.975.961 | Avg. log likelihood | | -0.440563 |
| Prob(LR statistic) | 0.174935 | | | |

Fuente: Elaboración propia con base al instrumento utilizado.

En relación con los efectos marginales de los resultados obtenidos se tiene que, la tabla 5 muestra que la probabilidad promedio autónoma de que un cliente decida dejar de ser cliente de Tigo UNE es de -66 %; no obstante, un aumento en el gasto promedio de consumo en servicios genera un incremento en la probabilidad de 0,00016 %. De igual manera, un incremento en una unidad en los meses que duró en la empresa anterior produce un incremento en la probabilidad de 0,5 %, un incremento en una unidad en la modalidad de pago incrementa la probabilidad en 22 %. De igual forma, un incremento en una unidad en el precio produce un aumento en la probabilidad de 17 %, un aumento en una unidad en el tiempo que lleva siendo cliente de Tigo produce una disminución en la probabilidad en 0,0471 %. Por último, cuando el cliente es hombre la probabilidad disminuye un 10 %.

Tabla 5. Resultados de los efectos marginales del modelo econométrico.

| Efectos Marginales | | |
|---|-----------|----------------|
| Variable | Media | Error estandar |
| Gasto promedio de consumo en servicios | 0,0000016 | 0,000001 |
| Meses que duró en la empresa anterior | 0,005398 | 0,002683 |
| Modalidad de pago | 0,222041 | 0,110362 |
| PRECIO | 0,174705 | 0,086834 |
| Tiempo que lleva siendo cliente de Tigo | -0,000471 | 0,000234 |
| SEXO | -0,104136 | 0,051759 |
| C | -0,665785 | 0,330916 |

Fuente: Elaboración propia con base al instrumento utilizado.

CONCLUSIONES

Según los resultados obtenidos se puede afirmar que la significancia individual y conjunta de los modelos econométricos permite deducir que la especificación planteada es una buena aproximación para explicar la probabilidad de que un cliente sea retenido en la empresa o no.

Asimismo, la variable que tiene mayor incidencia en la probabilidad de que un cliente decida cambiarse a otro operador de servicio móvil es la modalidad de pago, es decir si es prepago o pospago, esto se debe a que el servicio pospago esto se debe a algunos inconvenientes de cobertura, la capacidad del gigabyte y la cobertura rural relacionado con este tipo de planes. De igual manera, otra variable que tiene una fuerte incidencia en la decisión de un cliente de abandonar la empresa es el precio, esto se debe a que al existir varias empresas en el mercado el cliente tiene diferentes opciones para elegir y por lo tanto si el precio no es competitivo este decidirá trasladarse a otro operador. Es necesario mencionar que, el hecho de que un cliente sea hombre disminuye la probabilidad de que se traslade a otra empresa; este hallazgo indica que los esfuerzos y estrategias de retención de clientes deben enfocarse en gran medida en las mujeres, dado que son las que más tienden a abandonar la empresa. Por último, el modelo econométrico y el análisis descriptivo mostraron, en general, que las estrategias de retención

de clientes aplicadas por Tigo son eficaces a la hora de retener los clientes; sin embargo, se hace necesario tomar acciones dirigidas a mejorar la calidad de los planes sin alterar el precio de manera que deje de ser atractivos para el cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial (2022). *Suscripciones a telefonía fija*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.MLT.MAIN>
- Cano, C. A. G., Mogollón, J. M. G., & Castillo, V. S. (2024). Turismo médico estético en Colombia: oportunidad para el desarrollo económico del país. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 4, 1011-1011. <https://doi.org/10.56294/saludcyt20241011>
- Daza, M., Daza, M., & Pérez, A. (2016). *Servicio al cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de Valledupar (Colombia)*. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1715>
- Díaz-Ortega, N. I., & García-Mogollón, J. M. (2022). Sistema Dupont: factores influyentes de la rentabilidad en empresas del sector manufacturero. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(S5), 291-300. <https://doi.org/10.33975/riug.vol34nS5.1123>

- Fajardo, D., & Motta, A. (2019). *Modelo de abandono de clientes en una empresa de créditos en línea*. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/43996>
- Galvis, D. (2021). *Estrategias Para La Retención De Clientes Basada En La Evaluación De La Calidad Del Servicio Al Cliente Prestado Por La Empresa De Vigilancia Y Seguridad Privada Global Security Ltda Entre Los Años 2015 Al 2019*. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9933>
- Gómez Ramírez, C. (2011). Retención de clientes en agencias de eventos. *Palabra Clave*, 14 (2), 325-342. <https://revistas.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/download/1987/2538?inline=1>
- González, C. D. (2023). *La retención del cliente*. Publicaciones del día Grandes Pymes. <https://www.grandespymes.com.ar/2023/03/23/la-retencion-del-cliente-2/>
- Kotler, P. & Lane, K. (2006). *Dirección de marketing. México: Pearson Educación.*
- Kotler, P. (2010). *Negocios y emprendimiento*. <http://www.negociosyemprendimiento.org/2010/03/los-10-principios-del-nuevomarketing.html>
- Leal, I. L., Jaimes, R. M. G., & García, M. M. (2023). Model of marketing to counteract the economic crisis in sector of footwear articles in Cúcuta, Colombia. *Universidad y Sociedad*, 15(S3), 120-131. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4218/4119>
- Maldonado, M., Estrada, I., & Sarracino, K. (2020). *Retención y atracción de clientes en empresas de servicios profesionales a través del diseño del Customer Journey Map como herramienta de Design Thinking en la mejora de la experiencia de consumo*. <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/07/experiencia-consumo.pdf>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC). (2022). Boletín trimestral de las TIC. https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articulos209445_archivo_pdf.pdf
- Morales, F. (2012). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. (En línea) UCIPFG. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Practica_independiente/UNIDAD1/Tipos%20de%20investigaci%C3%B3n.docx
- Muñoz, C., & Salgado, P. (2021). *Análisis del proceso comercial en el mercado asegurador enfocado a plantear estrategias que optimicen la adquisición y retención de clientes*. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/58265/Analisis%20del%20proceso%20comercial%20en%20el%20mercado%20asegurador%20enfocado%20a%20plantear%20estrategias%20que%20optimicen%20la%20adquisicion%20y%20retencion%20de%20clientes.pdf?sequence=1>
- Paredes, D. (2019). *Fidelización y retención del cliente como estrategia de marketing para mejorar el nivel de satisfacción e incrementar el rendimiento de las cuentas, caso Plusvalia.com*. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/16452>
- Polo, Y., & Sesé, J. (2009). *Retención de los clientes. Un estudio empírico de sus determinantes*. https://www.esic.edu/documentos/revistas/reim/100917_105843_E.pdf
- Rosa, V. (2019). *Marketing relacional enfocado a la fidelización de los clientes del restaurante Mar Criollo, Lima, 2019*. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/3252?show=full>