



**Diseño e implementación de una estrategia de fidelización para reducir
las cancelaciones del servicio en DIRECTV Colombia**

Universidad Santo Tomás
Facultad de Negocios Internacionales

Director: Yesid Alberto Ochoa

Dana Valentina Piñeros Solano

Bogotá D.C., Colombia

06 de abril, 2026



**Diseño e implementación de una estrategia de fidelización para reducir
las cancelaciones del servicio en DIRECTV Colombia**

Universidad Santo Tomás
Facultad de Negocios Internacionales

Director: Yesid Alberto Ochoa

Dana Valentina Piñeros Solano

Bogotá D.C., Colombia

06 de abril, 2026

Resumen

El presente plan de mejora se desarrolló en el área de mercadeo de DIRECTV Colombia, específicamente en la subárea de *Churn* Voluntario, unidad encargada de reducir las cancelaciones voluntarias del servicio de televisión por suscripción. El objetivo principal fue diseñar e implementar una estrategia de fidelización que disminuyera la tasa de cancelación de clientes, fortaleciendo su percepción del valor del servicio y reconociendo su lealtad a lo largo del tiempo.

La investigación adoptó un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo que incluyó encuestas y entrevistas, análisis de datos históricos operacionales y revisión de reportes de comportamiento del cliente. Esta metodología permitió identificar las principales variables que llevan a un cliente a tomar la decisión de cancelar su suscripción.

La investigación evidenció que la causa principal de cancelación era el desconocimiento del portafolio de beneficios incluidos en los planes contratados, lo cual generaba una percepción de precio elevado y debilitaba el vínculo del cliente con la marca. En solución, se diseñó una estrategia de fidelización estructurada en dos fases. La Fase 1, denominada Aniversario e implementada en octubre de 2025, logró reducir el *churn* voluntario en un 20,5%. La Fase 2, de carácter estratégico y tecnológico, incorporó el diseño de una plataforma de fidelización orientada a optimizar recursos y fortalecer la gestión relacional con el cliente a largo plazo.

Los resultados demuestran que una estrategia de fidelización estructurada, basada en diagnóstico previo y medición continua de indicadores, incide en la reducción de las cancelaciones voluntarias y contribuye a la sostenibilidad comercial de la organización.

Palabras clave: churn voluntario, fidelización, retención de clientes, valor percibido, marketing relacional, televisión por suscripción

Glosario

Agendas: clientes que, tras manifestar su intención de cancelar, aceptan ser contactados nuevamente para evaluar alternativas de retención.

BOP: (Base Operativa de Planta): total de clientes activos con los que cuenta la compañía

Cancelaciones inmediatas: clientes que cancelan el servicio de forma definitiva sin aceptar ningún intento de retención.

Churn voluntario: cancelación del servicio por decisión propia del cliente en un periodo determinado.

Efectividad: indicador que mide la capacidad del área de retención para convertir intenciones de cancelación en permanencias activas.

Inbound: proceso de retención que se activa cuando el cliente contacta a la empresa con intención de cancelar, permitiendo una intervención inmediata.

Intenciones: cantidad de clientes que se comunican con la empresa manifestando su deseo de cancelar el servicio.

Outbound / Winback: estrategia de contacto proactivo dirigida a clientes en riesgo de cancelación o que ya cancelaron, con el fin de recuperar su suscripción mediante ofertas personalizadas.

RX: clientes recuperados tras una cancelación inicial, principalmente a través de estrategias de winback.

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por su guía constante y por las capacidades, habilidades y oportunidades que me permitió desarrollar a lo largo de mi formación profesional y personal. Su acompañamiento ha sido fundamental no solo en la realización de este proyecto, sino durante toda mi carrera universitaria. A mi padre, por su esfuerzo y dedicación permanente, así como por haber sostenido mi proceso académico con responsabilidad y compromiso. A mi madre, por brindarme fortaleza emocional, amor y acompañamiento constante. A mis hermanas, por su apoyo, optimismo y motivación, especialmente cuando los desafíos parecían mayores.

Expreso un especial agradecimiento a la Universidad Santo Tomás y a todos los docentes de la facultad, quienes, con su exigencia académica, conocimientos, valores y vocación formadora contribuyeron de manera decisiva a mi crecimiento profesional y humano. De manera particular, agradezco a la profesora Dayana Benavidez Osorio, por su cercanía, orientación y apoyo constante; al profesor Fabio Bastidas, por su rigurosidad académica y metodología de enseñanza exigente; y al profesor Alexander Carvajal, por su orientación y valiosa contribución al desarrollo de mis competencias profesionales y humanas.

Agradezco especialmente a mi tutor de proyecto, el profesor Yesid Ochoa, por su acompañamiento académico riguroso, su exigencia formativa y por motivarme a desarrollar mayor disciplina, análisis crítico y compromiso tanto con la investigación como con mi desarrollo profesional a lo largo de la carrera. Finalmente, agradezco a DIRECTV Colombia S.A. por brindarme la oportunidad de desarrollar mi práctica profesional en el área de mercadeo, y a mi jefe directo por su orientación, acompañamiento y disposición permanente durante este proceso.

Introducción

El sector de entretenimiento y telecomunicaciones en Colombia atraviesa una transformación estructural marcada por la digitalización del consumo, la expansión de plataformas de streaming y la adopción de modelos de contenido bajo demanda que han modificado los hábitos del televidente. En este entorno, las empresas de televisión por suscripción ya no compiten por captar nuevos usuarios, sino por mantenerlos en un mercado donde cancelar un servicio es un proceso simple e inmediato. Esta dinámica convierte la retención en un factor determinante para la sostenibilidad financiera, ya que la evidencia en marketing relacional demuestra que conservar clientes existentes es más rentable que adquirir nuevos, debido a su mayor valor de vida, menores costos de atención y mayor estabilidad en la relación con la marca (Alcaide, 2015; Kotler y Keller, 2016; Reinares y Ponzoa, 2017).

El presente plan de mejora se realizó en el área de mercadeo, subárea de *Churn* Voluntario, de DIRECTV Colombia S.A., filial del grupo internacional Vrio Corp. El proyecto surgió a partir de una necesidad organizacional: reducir las cancelaciones voluntarias mediante una estrategia distinta a los descuentos tradicionales. El diagnóstico, basado en un enfoque mixto que integró encuestas a clientes, entrevistas y análisis de datos operacionales, evidenció que el problema no respondía únicamente a variables económicas, sino a una brecha entre el valor ofrecido y el valor percibido por los usuarios. El desconocimiento de beneficios incluidos en el servicio generaba una percepción de alto costo y bajo aprovechamiento, incrementando la intención de cancelación.

A partir de este hallazgo, y apoyado en estudios sobre comportamiento del consumidor y programas de fidelización, se diseñó e implementó una estrategia de fidelización, estructurada en dos fases orientadas a comunicar valor, reconocer la permanencia del cliente y fortalecer el vínculo con la marca en momentos críticos del servicio.

El documento presenta, en primer lugar, la descripción organizacional y el análisis del área intervenida; posteriormente, el planteamiento del problema, sus objetivos, alcances y limitaciones; luego, el marco teórico y la metodología empleada; y, finalmente, la estrategia implementada y sus resultados medibles.

Índice

Resumen.....	3
Glosario.....	4
Agradecimientos.....	5
Introducción	6
Índice.....	7
Parte I. La Empresa.....	9
1.1 Aspectos Generales	9
1.1.1 Misión, Visión y Valores	9
1.1.2 Ubicación Geográfica	9
1.1.3 Estructura Organizativa	10
1.1.4 Unidad o Departamento de Práctica	10
1.1.4.1 Análisis DOFA	11
Parte II. Planteamiento del Plan de Mejora.....	14
2.1 Problemática Central.....	14

2.2 Importancia, Limitaciones y Alcances.....	15
2.3 Objetivos	16
2.3.1 <i>Objetivo General</i>	16
2.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	16
Parte III. Contenido del Plan de Mejora	17
3.1 Marco Teórico.....	17
3.1.1. Metodología	19
3.1.2 Propuesta de Mejora	19
3.1.3 <i>Fase 1 – Programa Aniversario: Implementación Operativa</i>	20
3.1.4 <i>Fase 2 – Diseño Estratégico y Tecnológico de la Plataforma de Fidelización</i>	21
3.2 Conclusiones	25
3.3 Referencias.....	27
3.4 Anexos	29
Parte IV. Seguimiento Práctica Profesional	41
4.1 Programación de Actividades Realizadas en la Organización.....	41
<i>Julio 2025 Ciclo 1</i>	43
<i>Agosto 2025 Ciclo 2</i>	43
<i>Sep.–Oct. 2025 Ciclo 3</i>	43
<i>Nov.–Dic. 2025 Ciclo 4</i>	43

Parte I. La Empresa

1.1 Aspectos Generales

DIRECTV Colombia S.A. es una empresa del sector de servicios de entretenimiento y telecomunicaciones, especializada en la prestación de servicios de televisión por suscripción y soluciones digitales de contenido. La compañía forma parte del grupo internacional Vrio Corp, lo que le permite operar bajo estándares globales de calidad, innovación y servicio al cliente. En el mercado colombiano, DIRECTV se ha consolidado como uno de los principales actores del sector, compitiendo en un entorno caracterizado por alta dinámica tecnológica y creciente convergencia con plataformas Over the top (OTT).

1.1.1 Misión, Visión y Valores

Misión: "Ser la mayor y más innovadora media tech de América Latina" (Vrio Corp., 2024).

Visión: "Entregar a las personas la mejor experiencia digital de entretenimiento, cuándo y dónde lo deseen, proporcionando contenido de alta calidad, tecnología y experiencias de usuario" (Vrio Corp., 2024).

Valores corporativos: liderazgo, innovación, determinación, agilidad, trabajo en equipo e integridad.

1.1.2 Ubicación Geográfica

DIRECTV Colombia S.A. tiene su sede principal en Bogotá D.C., ubicada en la Autopista Norte # 103-60, desde donde se coordinan las operaciones administrativas, estratégicas y de

soporte a nivel nacional. La compañía cuenta con presencia operativa en diferentes regiones del país, garantizando cobertura en zonas urbanas y rurales. La práctica profesional se desarrolló en esta sede bajo modalidad híbrida: dos días de trabajo remoto y tres días presenciales semanales en el área de mercadeo (*ver Anexo A*).

1.1.3 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de DIRECTV Colombia se caracteriza por un modelo funcional alineado con las directrices corporativas del grupo Vrio. La organización está liderada por el *Country Manager*/Co-Presidencia, del cual se desprenden tres áreas estratégicas: Dirección de Operaciones, *Marketing Lead Co-Producto* y Gerencia de Planeación y *Shared Services*. Me ubiqué en el área de mercadeo, bajo la supervisión directa del Jefe de Producto y Churn, lo que permitió una participación en la toma de decisiones estratégicas del área (*ver Anexo B*).

1.1.4 Unidad o Departamento de Práctica

La práctica profesional se realizó en el área de mercadeo específicamente en la subárea de *Churn* Voluntario, unidad que cumple un rol estratégico dentro de la organización al diseñar, implementar y evaluar acciones orientadas a fortalecer la relación con los clientes, mejorar la percepción de valor del servicio y contribuir al cumplimiento de los objetivos comerciales de la compañía. Entre mis principales funciones se encuentran:

- Análisis del comportamiento del consumidor y patrones de cancelación.
- Monitoreo permanente de intenciones de cancelación y agendamiento de bajas.
- Diseño de estrategias preventivas de retención enfocadas en reducir el *churn* voluntario.
- Seguimiento al consumo y efectividad de las ofertas utilizadas por los clientes.
- Asignación estratégica de cupos de ofertas e incentivos de retención.

- Coordinación con call centers especializados para la ejecución de estrategias de retención.
- Optimización de la permanencia del cliente y maximización del valor del ciclo de vida.

1.1.4.1 Análisis DOFA

El análisis DOFA permite entender el fenómeno del *churn* voluntario en DIRECTV Colombia desde la realidad del cliente, reconociendo que la cancelación del servicio no es un hecho aislado, sino el resultado de percepciones acumuladas sobre el precio, el valor recibido y la experiencia con la marca (*ver Anexo C*).

Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)

FO1. Aprovechar la capacidad analítica del equipo (F4) y la base de datos segmentada (F1) para implementar un programa de fidelización mediante alianzas con marcas líderes (O1, O2), ofreciendo beneficios escalonados por antigüedad.

FO2. Capitalizar el liderazgo en contenido deportivo exclusivo (F2) y el portafolio diferenciado (F3) dentro de una estrategia multiplataforma que combine TV satelital y OTT (O4), posicionando a DIRECTV como solución integral de entretenimiento para hogares que ya conviven con múltiples plataformas.

FO3. Desarrollar comunicaciones segmentadas a través de canales digitales autogestionados como WhatsApp (O3), apoyadas en la alianza con el call center especializado Ilumnia (F5), para educar al cliente sobre los servicios incluidos en su plan y reforzar la percepción de valor en tiempo real.

FO4. Adaptar el modelo exitoso de DIRECTV Argentina (O5) aprovechando la base de datos y la capacidad analítica del equipo (F1, F4), para implementar una estrategia de segmentación que incremente la probabilidad de éxito en la retención de clientes en riesgo.

Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

FA1. Reforzar la exclusividad del contenido deportivo (F2) como principal diferenciador frente a OTTs y operadores convergentes, mediante marketing segmentado dirigido al perfil *Live & Sports Fan*, mitigando la presión competitiva basada en precio (A1, A5).

FA2. Construir una propuesta de valor integral que comunique de manera efectiva el portafolio completo (F3), destacando que Amazon Prime Video, Paramount+ y Skeelo están incluidos sin costo adicional. Esta comunicación busca reducir la migración por desconocimiento y fortalecer la percepción del servicio como solución completa frente a la saturación del mercado OTT (A2).

FA3. Implementar una estrategia de engagement continuo mediante la capacidad analítica del equipo (F4), para identificar clientes en riesgo entre los meses 12 y 16 de permanencia y entre los años 3 y 12 de antigüedad, activando acciones de retención proactiva que contrarresten la preferencia por modelos on-demand flexibles (A3).

FA4. Posicionar la marca como una inversión en entretenimiento familiar completo (F3) en un contexto económico adverso (A4), destacando que una suscripción DIRECTV equivale financieramente a múltiples servicios digitales dispersos, optimizando así el presupuesto del hogar.

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

DO1. Diseñar e Implementar una plataforma tecnológica de beneficios con alianzas de co-marketing (O1, O2) para resolver la comunicación deficiente de los servicios incluidos (D2,

D3), educando al cliente sobre el valor diferencial del portafolio mientras se actualizan los datos de contacto mediante registro obligatorio en la plataforma (D4).

DO2. Aprovechar la tendencia hacia canales digitales autogestionados (O3) para diseñar un sistema automatizado de comunicación multicanal WhatsApp, SMS y correo electrónico que explique de forma recurrente el valor del portafolio, reduciendo la percepción de precio elevado (D1) mediante educación continua y personalizada.

DO3. Centrar la disposición del mercado hacia experiencias personalizadas en ecosistemas multiplataforma (O4, O5) para diseñar un programa de reconocimiento por antigüedad con beneficios diferenciados según segmento de consumo: Easy Access, Fiction Upgraders y Live & Sports Fan, resolviendo la ausencia de una estructura formal de fidelización (D3).

Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

DA1. Implementar un sistema automatizado de alertas preventivas en los momentos críticos del ciclo de vida del cliente meses 11 y 12 tras el vencimiento de permanencia y entre los años 3 y 5 de antigüedad para mejorar la efectividad de retención (D5), anticipándose a ofertas competitivas agresivas (A1) y a cancelaciones motivadas por el contexto económico (A4).

DA2. Desarrollar campañas intensivas de comunicación del valor diferencial del servicio (D2, D3) que demuestren, mediante infografías y tutoriales, que DIRECTV ya incluye múltiples OTTs premium en su suscripción, reduciendo la migración por desconocimiento ante la saturación del mercado digital (A2) y la proliferación de plataformas especializadas (A5).

DA3. Priorizar los esfuerzos de retención en clientes de alto valor antigüedad superior a diez años, consumo activo de servicios incluidos y pago puntual mediante segmentación

predictiva con datos actualizados (D4, D5), diferenciándose de la competencia por valor percibido personalizado en lugar de precio genérico (A1, A4).

Parte II. Planteamiento del Plan de Mejora

2.1 Problemática Central

DIRECTV Colombia enfrenta una problemática en la retención de clientes que afecta de manera directa la sostenibilidad del negocio en el mercado nacional. Este escenario se refleja en los niveles de *churn* voluntario, los cuales durante el año 2025 alcanzaron un promedio mensual de 6.057 cancelaciones, superando de forma significativa la meta operativa establecida. Esta situación evidencia una brecha entre las estrategias actuales de retención y las expectativas reales del cliente, convirtiendo la cancelación voluntaria en uno de los principales riesgos operativos y financieros de la compañía (*ver Anexo D*).

El comportamiento del churn se concentra en momentos críticos del ciclo de vida del cliente: especialmente al finalizar la cláusula de permanencia obligatoria de 12 meses y en clientes con antigüedad entre 3 y 5 años (*ver Anexo E*). En estas etapas, los usuarios muestran mayor sensibilidad al precio, disminución del vínculo con la marca y aumento en las intenciones de cancelación, tanto en gestiones *inbound* como en procesos *outbound*. Este patrón revela debilidades internas relacionadas con la falta de reconocimiento a la antigüedad y una propuesta de valor que no logra sostener la lealtad en el largo plazo.

Desde el análisis interno, la principal debilidad es la percepción de precio elevado, la cual se intensifica cuando los clientes comparan el servicio con alternativas OTT sin considerar el valor integral del portafolio. Este efecto se ve reforzado por el bajo conocimiento de los beneficios incluidos en los planes y por fallas en la comunicación institucional con bases de datos desactualizadas (*ver Anexo F*).

2.2 Importancia, Limitaciones y Alcances

La retención de clientes se ha consolidado como uno de los principales determinantes de la rentabilidad en empresas de servicios por suscripción. En el campo del marketing relacional se ha demostrado que retener clientes existentes resulta más rentable que adquirir nuevos, debido a menores costos operativos, mayor consumo de servicios complementarios y menor sensibilidad al precio (Alcaide, 2015; Reinares y Ponzoa, 2017). En el contexto específico de DIRECTV, donde el promedio mensual de cancelaciones alcanzaba las 6.057 unidades, incluso una reducción marginal representa un impacto directo y cuantificable en los ingresos.

Desde una perspectiva competitiva, el diseño de una estrategia de fidelización adquiere especial relevancia en un mercado saturado donde el cliente valora la calidad de la relación con la marca (Barquero et al., 2007). Desde el enfoque de experiencia del cliente, el proyecto resultó relevante al abordar directamente los principales factores de insatisfacción identificados: el desconocimiento de servicios incluidos, reportado por el 67% de los encuestados; la comunicación institucional deficiente, con calificaciones promedio de 3,83 sobre 5; y la percepción de inequidad en la asignación de beneficios, donde los clientes con mayor antigüedad sienten que las promociones se orientan principalmente a nuevos usuarios.

En cuanto a las limitaciones, la encuesta se aplicó a 53 participantes seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, lo cual no permite generalizar los resultados estadísticos a la totalidad de la base de clientes; sin embargo, esta decisión responde al carácter exploratorio del estudio, cuyo propósito fue identificar patrones y percepciones, no obtener representatividad estadística, aunque esta limitación se mitiga mediante la triangulación con el reporte regional Hábitos de Consumo y Tendencias 2025, que incluyó 339 casos colombianos en un universo de 2.580 en siete países. Adicionalmente, La Fase 1 fue evaluada

durante un único mes, período que, si bien es suficiente para evidenciar mejoras concretas en los indicadores de retención, resultó limitado para medir el impacto sostenido de la estrategia a largo plazo y para implementar ajustes adicionales que habrían potenciado aún más los resultados.

El tiempo de vinculación en la práctica restringió la posibilidad de escalar la intervención a otros segmentos de antigüedad, incorporar más canales de comunicación y realizar iteraciones sobre el script comercial basadas en datos acumulados. Adicionalmente, la dependencia de proveedores externos para la ejecución operativa y la centralización de los canales masivos de comunicación en DIRECTV Argentina limitaron la autonomía de gestión.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Diseñar e implementar una estrategia de fidelización para reducir las intenciones de cancelación en DIRECTV Colombia, mediante el fortalecimiento de la percepción de valor del servicio y el reconocimiento de la permanencia del cliente.

2.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los factores críticos que inciden en la cancelación voluntaria del servicio en DIRECTV Colombia, a través de reportes e indicadores.
2. Implementar el programa Aniversario y evaluar su impacto en los indicadores de churn voluntario, intenciones de cancelación, agendas de retención y efectividad de retención, comparando resultados antes y después de su aplicación.
3. Diseñar la estructura estratégica y tecnológica de un sitio web de cupones y gift cards como herramienta de fidelización, incluyendo la evaluación de plataformas disponibles y la proyección financiera para su implementación.

Parte III. Contenido del Plan de Mejora

3.1 Marco Teórico

La estrategia de fidelización desarrollada se sustenta en tres ejes teóricos complementarios que permiten comprender el fenómeno del churn voluntario e intervenir sobre sus causas estructurales.

Eje 1: Marketing relacional y valor percibido del cliente

Alcaide (2015) plantea que los programas de retención más efectivos combinan el reconocimiento de la antigüedad con la comunicación proactiva del valor del servicio, generando vínculos emocionales que trascienden la dimensión económica. Kotler y Keller (2016) complementan este enfoque al definir el valor percibido como la diferencia entre los beneficios y los costos que el cliente evalúa frente a las alternativas disponibles (p. 147), lo que explica por qué comunicar adecuadamente el portafolio resulta más efectivo que reducir el precio.

Este planteamiento es directamente aplicable al caso de DIRECTV Colombia, donde el 67% de los clientes desconocía los beneficios incluidos en su plan, generando una percepción de precio elevado que aceleraba la decisión de cancelar. Reinares y Ponzoa (2004) añaden que personalizar la experiencia en los momentos críticos del ciclo de vida especialmente al vencimiento de la permanencia mínima es el mecanismo más eficaz para reducir las intenciones de cancelación, premisa que orientó directamente la segmentación de la Fase 1 del programa Aniversario.

Eje 2: Churn voluntario y valor del ciclo de vida del cliente

Kumar y Reinartz (2016) demuestran que las organizaciones que integran estrategias de retención personalizadas en los momentos de mayor riesgo de abandono incrementan significativamente el valor del ciclo de vida del cliente (CLV), dado que retener un cliente existente

resulta considerablemente menos costoso que adquirir uno nuevo. Reichheld (2003) complementa este enfoque con el Net Promoter Score (NPS), señalando que un cliente que desconoce los beneficios de su servicio difícilmente se convierte en promotor de la marca, lo que afecta tanto la retención como la adquisición orgánica a largo plazo.

Ambos autores coinciden en que la cancelación voluntaria responde a factores económicos, relacionales e informativos, siendo estos dos últimos los predominantes en el diagnóstico de DIRECTV Colombia, donde el 48% de las cancelaciones se atribuía a percepción de precio elevado y no a una incapacidad real de pago. Esta distinción fue determinante para orientar la estrategia hacia la comunicación del valor y el reconocimiento de la permanencia, en lugar de recurrir exclusivamente a descuentos.

Eje 3: Plataformas tecnológicas de fidelización y engagement del cliente

Barquero et al. (2007) demuestran que los programas de fidelización basados en beneficios escalonados y reconocimiento diferenciado por segmento generan mayor retención que los descuentos generalizados, ya que el cliente percibe mayor valor en un reconocimiento personalizado que distingue su trayectoria con la marca. Este hallazgo respaldó el diseño del sistema de puntos con aceleradores progresivos por antigüedad propuesto en la Fase 2 del presente plan.

Desde la perspectiva tecnológica, la digitalización de estos programas permite automatizar la comunicación, personalizar los beneficios en tiempo real y medir el impacto de cada intervención sobre el comportamiento del cliente. Estos tres elementos se integran en la plataforma Bonda, seleccionada como proveedor estratégico para la Fase 2, cuyo catálogo de más de 10.000 beneficios nacionales y sistema de puntos automatizado vinculado a los momentos clave del ciclo de vida responden directamente a las debilidades identificadas en el diagnóstico organizacional.

3.1.1. Metodología

El plan de mejora adoptó un enfoque metodológico mixto cuantitativo-cualitativo, con el fin de comprender de manera integral el fenómeno del *churn* voluntario en DIRECTV Colombia. El diseño fue secuencial exploratorio y se desarrolló en tres fases progresivas. La primera fase, de carácter cualitativo, consistió en entrevistas en profundidad a actores internos clave de las áreas de Mercadeo, Financiero, Operativo y comercial, con el propósito de construir un diagnóstico organizacional sobre las principales causas de cancelación.

La segunda fase cuantitativa, incluyó la aplicación de encuestas estructuradas a 53 clientes activos de DIRECTV Colombia (*ver Anexo G*), orientadas a medir el nivel de conocimiento del portafolio de beneficios, la percepción de valor del servicio y los factores asociados a la intención de cancelación. La tercera fase correspondió al análisis de información secundaria, apoyada en reportes operacionales internos y en el estudio regional Hábitos de Consumo y Tendencias 2025 (*ver Anexo H*), que incluyó 339 casos en Colombia dentro de un universo de 2.580 casos en siete países.

3.1.2 Propuesta de Mejora

La estrategia de fidelización se estructuró en dos fases complementarias orientadas a reducir el *churn* voluntario, fortalecer la percepción de valor del servicio y mejorar la efectividad del proceso de retención. Esta propuesta responde directamente a las debilidades identificadas en el análisis DOFA: el bajo conocimiento de los beneficios incluidos en los planes por parte del cliente, la alta sensibilidad al precio y el aumento sostenido de las intenciones de cancelación en momentos críticos del ciclo de vida.

3.1.3 Fase 1 – Programa Aniversario: Implementación Operativa

La Fase 1, denominada Aniversario, fue liderada por mí con el respaldo de mi jefe directo y adaptada del modelo implementado exitosamente por DIRECTV Argentina. El objetivo central fue demostrar que la comunicación efectiva del valor del servicio y el reconocimiento formal de la permanencia del cliente generan un impacto mayor en la retención que las estrategias tradicionales sustentadas exclusivamente en descuentos económicos. Para su ejecución, se construyó una base de datos de clientes elegibles con criterios de segmentación rigurosos: estar activo en modalidad pospago, ser persona natural, contar con un paquete premium activo, no registrar saldo en mora y presentar una antigüedad de entre 10 y 16 meses denominada ventana aniversario. Los beneficios personalizados asignados a este segmento fueron Paramount+ por seis meses y WIN Sports por cuatro meses. *(ver Anexo I).*

En el marco de la implementación, diseñé de manera integral los scripts comerciales utilizados por el call center de retención Ilumnia para las llamadas telefónicas, así como los mensajes enviados por SMS y correo electrónico. Adicionalmente, elaboré instructivos detallados de activación de servicios con el fin de reducir fricciones en la experiencia del cliente durante el proceso de activación de los beneficios. Asimismo, se realizó un seguimiento continuo a la implementación, con ajustes progresivos basados en los resultados obtenidos semanalmente. La ejecución se coordinó de manera transversal con las áreas de Churn y Producto, garantizando coherencia en los mensajes y alineación con los objetivos estratégicos de la compañía. Adicionalmente, se establecieron grupos de control para medir el impacto de la estrategia, cuya ejecución se llevó a cabo a través del *call center* Ilumnia y otros canales operativos, lo que permitió comparar resultados, validar la efectividad de las acciones implementadas y fortalecer la toma de decisiones basada en datos. *(ver Anexo J).*

Los resultados obtenidos al cierre de octubre de 2025 evidenciaron mejoras significativas en los principales indicadores del proceso de retención: el churn voluntario se redujo de 5.381 cancelaciones registradas en septiembre a 4.275 en octubre, equivalente a una disminución del 20,5%; las intenciones de cancelación descendieron de 16.430 a 15.080, alcanzando uno de los niveles más bajos del año; las agendas de retención se redujeron de 4.776 a 3.547, lo que disminuyó la presión operativa sobre el call center; y la efectividad del proceso de retención se estabilizó en un 70,9%, reflejando una mejora directa en la calidad de la argumentación comercial utilizada por los agentes (*ver Anexo K*).

3.1.4 Fase 2 – Diseño Estratégico y Tecnológico de la Plataforma de Fidelización

La Fase 2 fue planeada para consolidar y escalar los resultados obtenidos en la Fase 1, incorporando una plataforma tecnológica de fidelización que permitiera automatizar, personalizar y medir las intervenciones de retención a lo largo del ciclo de vida del cliente. El proceso de evaluación y búsqueda de proveedores fue liderado por mí, realizando un análisis comparativo multicriterio entre tres opciones: Bonda, RewardX y LoyalQuo, considerando variables como costo-beneficio, usabilidad, amplitud del catálogo de beneficios, capacidad de integración con los sistemas internos de DIRECTV Colombia y escalabilidad operativa (*ver Anexo L*).

Con base en los resultados del análisis, se seleccionó a Bonda como proveedor estratégico, dado que ofrecía el esquema más completo y alineado con los objetivos del programa: una plataforma de cupones con más de 10.000 beneficios nacionales, incluyendo alianzas con marcas de alto reconocimiento en Colombia (*ver Anexo M*). Conduje personalmente tres rondas de negociación con el equipo comercial de Bonda, logrando reducir el costo inicial de COP 16.028.967 con IVA para 50.000 clientes a COP 11.305.000 con IVA para 100.000 clientes

mensuales, lo que representó un ahorro del 29,5% frente a la propuesta original. Como beneficio adicional negociado, se obtuvo el acceso gratuito a la plataforma de cupones para los colaboradores de DIRECTV Colombia y una plataforma de apuestas para el mundial.

Estructura de la Plataforma Bonda

La plataforma Bonda se estructuró en torno a tres componentes principales que operan de manera integrada para fortalecer la relación del cliente con la marca a lo largo de su ciclo de vida:

- Cupones: ofertas dinámicas personalizadas en servicios adicionales y contenido premium, canjeables en establecimientos aliados a nivel nacional.
- Sistema de puntos: mecanismo progresivo que incentiva la interacción continua del cliente con la plataforma y premia su permanencia con el servicio. La equivalencia establecida es de 3 puntos por cada peso de facturación.
- Gift cards: tarjetas de regalo virtuales canjeables en el catálogo de marcas aliadas, entregadas de forma digital e inmediata al cliente.

La asignación de puntos se diseñó a través de cuatro momentos estratégicos del ciclo de vida del cliente, activados de manera automática según el comportamiento y la antigüedad registrada en el sistema:

- ***Facturación (física y por correo electrónico):*** puntos asignados automáticamente con cada ciclo de facturación al día.
- ***Recaudo:*** bonificación adicional para clientes que realizan el cambio de medio de pago de efectivo a tarjeta débito o crédito, incentivando la fidelidad financiera.

- ***Morosidad – Pronto pago:*** puntos adicionales para clientes que realizan el pago hasta tres días antes de la fecha límite, promoviendo el comportamiento de pago oportuno.
- ***Retención – Aniversario del cliente:*** puntos especiales activados en la fecha de aniversario del cliente con el servicio, reconociendo formalmente su permanencia y lealtad.

El programa incorporó además un sistema de acelerador de puntos diferenciado por antigüedad, diseñado para reconocer de manera progresiva a los clientes con mayor tiempo de permanencia con la marca. (*ver Anexo N*).

Presentación Ejecutiva y Aprobación del Programa

Una vez estructurada la propuesta técnica y financiera, Presenté los avances del programa ante la jefatura del área de mercadeo en reuniones de seguimiento periódicas, en las cuales se evaluaron los resultados de la Fase 1, la propuesta de implementación de la Fase 2 y las proyecciones operativas y financieras del programa. Estas reuniones permitieron validar los criterios de segmentación, ajustar los parámetros del sistema de puntos y alinear la estrategia con los objetivos comerciales de la compañía para el periodo 2026.

En el marco de estas sesiones, se definió también la estrategia de comunicación mediante la cual se daría a conocer el programa a los clientes. Para ello, se planteó un esquema multicanal que articulaba las redes sociales propias de DIRECTV Colombia cuya gestión se encontraba en proceso de descentralización hacia el mercado local para inicios de 2026, la automatización de mensajes de WhatsApp con notificaciones personalizadas sobre los beneficios disponibles, el envío de correos electrónicos segmentados según el perfil y la antigüedad del cliente, y la pauta en el canal 100 de la plataforma, espacio destinado exclusivamente a la comunicación de

promociones y novedades del servicio. Esta estrategia de comunicación integrada buscaba garantizar que el cliente conociera y activara sus beneficios de manera oportuna, cerrando la brecha entre el valor ofrecido y el valor percibido que había sido identificada como la causa principal del churn voluntario.

Posteriormente, el *business case* fue presentado formalmente ante el área de Finanzas de DIRECTV Colombia, con el respaldo de la jefatura directa, quien asumió la vocería oficial ante el equipo financiero. La presentación incluyó las proyecciones de rentabilidad esperada, el análisis de costo-beneficio por segmento de cliente y el impacto proyectado sobre los indicadores de retención. Las proyecciones financieras del programa estimaran ingresos de COP 4.085.880.847, un margen de COP 2.042.940.423 y una reducción de las intenciones de cancelación del 8% al 7,5% mensual. Con base en estos resultados y en la solidez del análisis presentado, el programa fue aprobado por el Country Manager de DIRECTV Colombia para su implementación en el mercado nacional en el primer trimestre de 2026, convirtiéndose en el primer programa de fidelización tecnológica de esta magnitud dentro del grupo Vrio en la región (*ver Anexo O*).

3.2 Conclusiones

El presente plan de mejora permitió responder de manera efectiva a la problemática central de DIRECTV Colombia: reducir las cancelaciones voluntarias del servicio a partir de una estrategia fundamentada en diagnóstico, datos y comprensión del comportamiento del consumidor. El proceso investigativo confirmó que el churn voluntario no obedecía principalmente a razones económicas, sino a una brecha estructural entre el valor real del portafolio y el valor percibido por el cliente; brecha originada, en gran medida, por una comunicación institucional deficiente y por la ausencia de mecanismos formales de reconocimiento a la permanencia.

La implementación de la Fase 1 Programa Aniversario validó esta hipótesis con resultados concretos: una reducción del 20,5% en el churn voluntario durante octubre de 2025, acompañada de una mejora simultánea en las intenciones de cancelación, las agendas de retención y la efectividad del call center. Estos indicadores demuestran que comunicar el valor del servicio en los momentos críticos del ciclo de vida del cliente genera un impacto directo y cuantificable en la lealtad, sin depender exclusivamente de descuentos o incentivos económicos.

El diseño de la Fase 2, sustentado en un análisis comparativo de plataformas tecnológicas y en proyecciones financieras validadas por el área de Finanzas, consolida la estrategia como un modelo escalable y replicable dentro del grupo Vrio. El proyecto demuestra que la retención sostenible exige más que reaccionar ante la intención de cancelar: requiere construir, de manera continua y diferenciada, una relación de valor con el cliente que lo haga percibir su suscripción como una decisión racional y emocionalmente justificada.

Para garantizar la mejora continua del programa, se recomienda a la organización implementar grupos de control en futuras mediciones, comparando el comportamiento de clientes

expuestos a la estrategia de fidelización frente a quienes no la reciben, lo que permitirá aislar el efecto real de la intervención, identificar segmentos de mayor respuesta y realizar ajustes basados en evidencia. Este enfoque experimental fortalecerá la solidez metodológica del programa y posicionará a DIRECTV Colombia como referente en gestión relacional de clientes dentro del sector de telecomunicaciones en la región.

En un contexto de alta competencia en el sector de telecomunicaciones, este proyecto demuestra que la gestión estratégica del valor percibido y el reconocimiento de la relación con el cliente constituyen factores determinantes para la sostenibilidad del negocio. Asimismo, el modelo propuesto presenta un alto potencial de escalabilidad y replicabilidad en mercados con dinámicas similares en América Latina, lo que posiciona la estrategia no solo como una solución operativa puntual, sino como un enfoque integral de gestión relacional aplicable a nivel regional.

3.3 Referencias

Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes* (2.^a ed.). ESIC Editorial.

<https://www.esic.edu/editorial/producto/fidelizacion-de-clientes>

Barquero, J. D., Rodríguez de Llauder, C., Barquero, M., y Huertas, F. (2007). *Marketing de clientes: ¿quién se ha llevado a mi cliente?* (2.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

<https://www.marcialpons.es/libros/marketing-de-clientes/9788448156145/>

Bonda. (2025). *Plataforma de fidelización DIRECTV Loyalty* [Software].

<https://clubdirecttv.demo.bonda.com/cupones>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>

Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.

<https://www.marcialpons.es/libros/direccion-de-marketing/9786073237000/>

Kumar, V., y Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*,

80(6), 36–68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12),

46–54. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Reinares, P., y Ponzoa, J. M. (2017). *Marketing relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente* (2.^a ed.). Pearson Educación.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=180857>

Vrio Corp. (2024). *Memoria corporativa y valores institucionales* [Documento interno]. Vrio Corp.

Vrio Corp. (2025). *Hábitos de consumo y tendencias 2025* [Estudio regional interno, N = 2.580]. Vrio Corp.

3.4 Anexos

Anexo A.

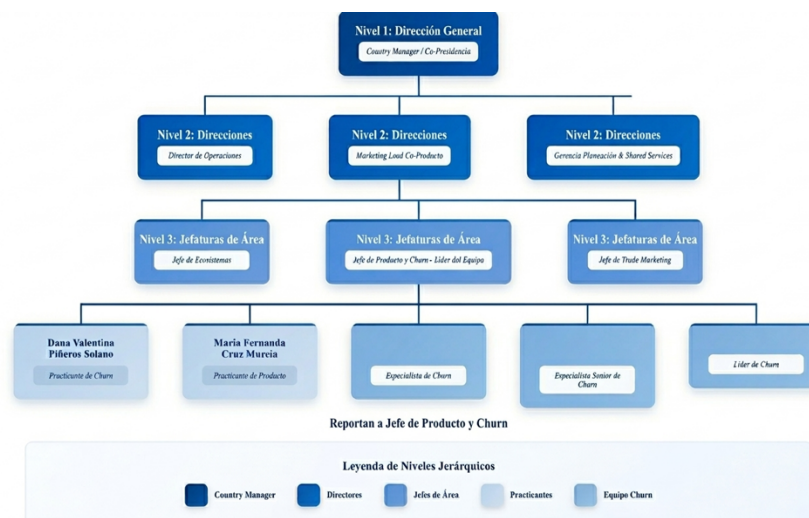
Ubicación geográfica – sede principal DIRECTV Colombia, Bogotá D.C.



Google. (2025). *Autopista Norte n.º 103-60, Bogotá D. C., Colombia* [Captura de pantalla de Google Maps].

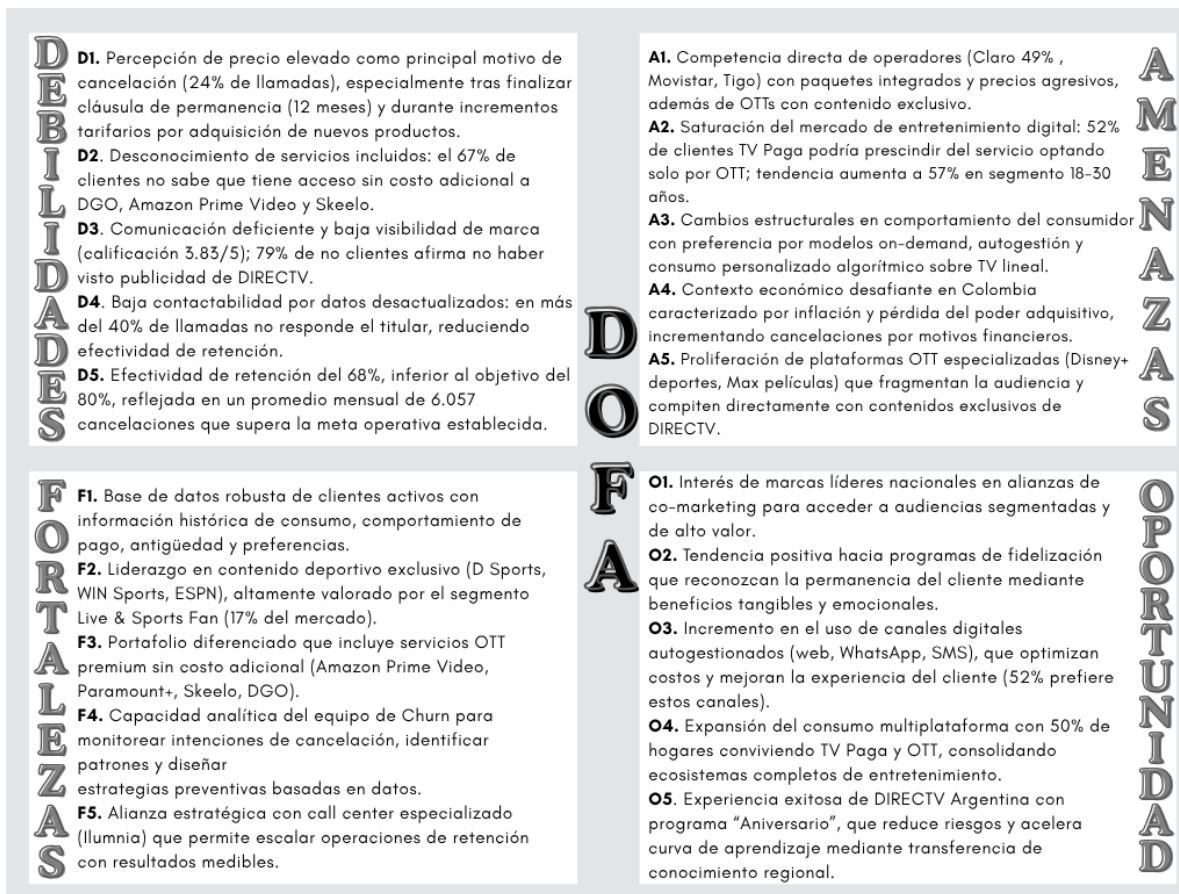
Anexo B.

Organigrama de DIRECTV Colombia S.A. – estructura organizativa.



Piñeros Solano, D. V. (2025). *Organigrama de DIRECTV Colombia S. A. – estructura organizativa y ubicación de la practicante* [Figura de elaboración propia]. DIRECTV Colombia.

Matriz DOFA – análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas



Piñeros Solano, D. V. (2025). *Matriz DOFA del área de Churn Voluntario* [Figura de elaboración propia]. DIRECTV Colombia.

Indicadores históricos 2025 – comportamiento mensual del churn, intenciones, efectividad y agendas (enero–septiembre).

[illegible]



DIRECTV Colombia. (2025). *Indicadores de gestión – comportamiento mensual del churn, intenciones, efectividad y agendas (enero–septiembre 2025)* [Base de datos interna]. DIRECTV Colombia S. A.

Anexo E.

Análisis de antigüedad (Tenure-Churn Total) – distribución del churn por tiempo de permanencia del cliente.

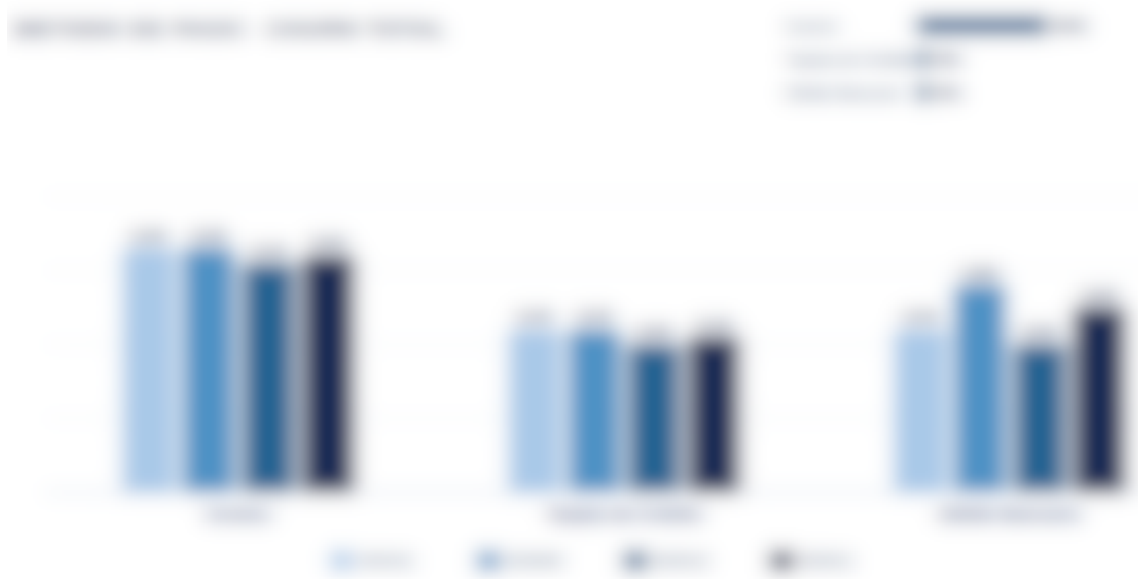


DIRECTV Colombia. (2025). *Análisis de antigüedad Tenure-Churn Total – distribución del churn por tiempo de permanencia del cliente* [Reporte interno]. DIRECTV Colombia S. A.

Anexo F.

Distribución de motivos de baja – análisis de causas de cancelación: costos, competencia y otros.





DIRECTV Colombia. (2025). *Distribución de motivos de baja – análisis de causas de cancelación* [Reporte interno]. DIRECTV Colombia S. A.

Anexo G.

Encuesta de percepción aplicada a clientes activos DIRECTV Colombia.





Piñeros Solano, D. V. (2025). *Encuesta de percepción y satisfacción aplicada a clientes activos DIRECTV Colombia* [Instrumento de elaboración propia]. Universidad Santo Tomás.

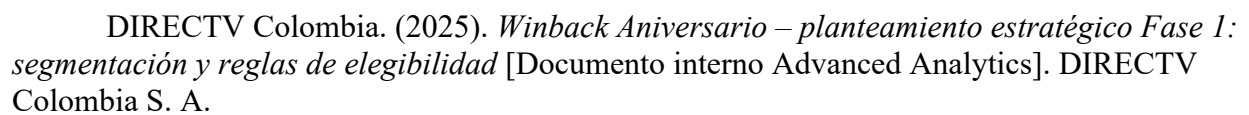
Anexo H.

Reporte Hábitos de Consumo y Tendencias 2025 – estudio regional Vrio Corp. (2.580 casos, siete países).



Vrio Corp. (2025). *Hábitos de consumo y tendencias 2025* [Estudio regional interno, N = 2.580]. Vrio Corp.

Planteamiento estratégico Fase 1 – Plan Aniversario: objetivo, segmentación y reglas de elegibilidad.



Anexo J.

Script comercial Programa Aniversario – guía de llamada para el call center de retención Ilumnia.



Piñeros Solano, D. V. (2025). *Script de llamada Winback Aniversario – guía para agentes del call center Ilumnia* [Documento de elaboración propia]. DIRECTV Colombia S. A.

Anexo K.
Resultados Fase 1 – evolución de indicadores de churn, intenciones, efectividad y agendas (enero–Diciembre2025).



DIRECTV Colombia. (2025). *Indicadores de gestión 2025 – evolución mensual enero–diciembre* [Reporte interno]. DIRECTV Colombia S. A.

Anexo L.
Estructura Fase 2 – esquema de redención de cupones, sistema de puntos y marcas aliadas.



Piñeros Solano, D. V. (2025). *Estructura del programa de puntos Fase 2 – acciones que reduzcan costos o generen ingresos* [Figura de elaboración propia]. DIRECTV Colombia S. A.

Anexo M.
Evaluación comparativa de proveedores – análisis multicriterio: LoyalQuo, Bonda y Rewardix.



Piñeros Solano, D. V. (2025). *Análisis comparativo multicriterio de proveedores: LoyalQuo, Bonda y Rewardix* [Figura de elaboración propia]. DIRECTV Colombia S. A.

Anexo N.

Plataforma Demo Bonda – DIRECTV Loyalty



Bonda. (2025). *DIRECTV Loyalty – plataforma demo de fidelización* [Captura de pantalla].

Anexo O.
Proyección financiera 2025-2026 – Beneficios con Plan de Fidelización



Piñeros Solano, D. V. (2025). *Proyección financiera 2025-2026 – beneficios con plan de fidelización* [Figura de elaboración propia]. DIRECTV Colombia S. A.

Parte IV. Seguimiento Práctica Profesional

4.1 Programación de Actividades Realizadas en la Organización

Las actividades que desarrollé durante la práctica profesional en DIRECTV Colombia se organizaron en cuatro ciclos progresivos entre julio y diciembre de 2025. Durante el primer ciclo, correspondiente a julio, se realizó la fase de inmersión y diagnóstico mediante entrevistas con actores clave de las áreas de Marketing, Finanzas, Comercial y operativa lo que permitió

comprender el flujo operativo de cancelaciones e identificar las principales debilidades del modelo de retención vigente.

En el segundo ciclo, durante agosto, se ejecutó la fase de investigación y análisis a través de la aplicación de una encuesta a 53 clientes activos y el estudio del reporte regional Hábitos de Consumo y Tendencias 2025, cuyos hallazgos validaron que el 67% de los clientes desconocía los beneficios incluidos en su plan y que el precio era el principal motivo de cancelación.

El tercer ciclo, desarrollado entre septiembre y octubre, comprendió el diseño e implementación de la Fase 1 del programa Aniversario, incluyendo la elaboración de scripts comerciales, la capacitación del call center Ilumnia y el seguimiento diario de indicadores, obteniendo una reducción del 20,5% en el churn voluntario al cierre de octubre de 2025.

Finalmente, el cuarto ciclo, entre noviembre y diciembre, estuvo orientado al diseño estratégico de la Fase 2, mediante la evaluación comparativa de tres proveedores de plataformas de fidelización, tres rondas de negociación con Bonda y la estructuración del business case presentado al área de Finanzas, con proyecciones de implementación para el primer trimestre de 2026.

A continuación, se presenta el resumen cronológico de las actividades desarrolladas durante los cuatro ciclos de la práctica profesional, con sus respectivos logros y dificultades encontradas entre julio y diciembre de 2025.

Tabla 1
Resumen de actividades, logros y dificultades por ciclo de práctica profesional, DIRECTV Colombia (julio–diciembre 2025)

Mes / Ciclo	Fase	Actividades realizadas	Logros	Dificultades
Julio 2025 <i>Ciclo 1</i>	Inmersión y diagnóstico	Entrevistas con stakeholders de Marketing, finanzas, operación y comercial. Análisis de estructura organizativa. Revisión de reportes históricos de churn.	Comprensión del flujo operativo de cancelaciones. Identificación de áreas clave. Establecimiento de relaciones con equipos internos.	Curva de aprendizaje sobre terminología técnica del sector. Complejidad de la estructura organizacional.
Agosto 2025 <i>Ciclo 2</i>	Investigación y análisis	Diseño y aplicación de encuesta a 53 clientes. Análisis de reportes regionales (2.580 casos, 339 en Colombia). Análisis DOFA. Identificación de momentos críticos del ciclo de vida.	Validación del desconocimiento de beneficios (67%). Precio como principal motivo de baja (48%). Detección de períodos críticos: meses 11-12 y años 3-5.	Limitaciones en el tamaño de la muestra. Dificultad para contactar clientes con bases de datos desactualizadas.
Sep.–Oct. 2025 <i>Ciclo 3</i>	Implementación Fase 1	Desarrollo del script Aniversario. Capacitación del call center Ilumnia. Coordinación con Marketing, Producto y Finanzas. Seguimiento diario de indicadores y ajustes.	Reducción del 20,5% en churn. Intenciones en mínimo del año (15.080). Efectividad: 70,9%. Agendas reducidas de 4.776 a 3.547.	Factores externos (estacionalidad) dificultan atribución directa. Ajustes en scripts tras primeras pruebas.
Nov.–Dic. 2025 <i>Ciclo 4</i>	Diseño Fase 2 y negociación	Evaluación comparativa: Bonda, RewardX, LoyalQuo. Tres rondas de negociación con Bonda. Estructuración del business case con proyecciones 2026	Ahorro del 29,5% vs. primera propuesta. Beneficio adicional: plataforma de cupones para colaboradores sin costo. Business case aprobado conceptualmente.	Presión por cierre presupuestal de fin de año. Múltiples rondas de negociación. Incertidumbre sobre proyección de base de clientes 2026.

Nota. Elaboración propia con base en el seguimiento de actividades de la práctica profesional en DIRECTV Colombia S. A. (2025).