



TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

Estrategia y mejora en la atención del punto Tigo Buga, Valle del Cauca

Corporación Universitaria Remington.
Administración de Empresas – Modalidad Virtual

Estudiante: Jessica Paola Buitrón Suarez
Tutora: Lina María Bastidas Orrego

Tabla de Contenidos

Resumen.....	3
Palabras clave.....	3
Problemática	4
Objetivos	11
Metodología	12
Resultados.....	13
Conclusiones.....	25
Referencias.....	26

Lista de Tablas

Tabla 1. Nivel de satisfacción NPS - agosto.....	6
Tabla 2. Resultados de retención de servicio hogar - agosto.....	6
Tabla 3. Resultados retención servicio movil - agosto	7
Tabla 4. Matriz DOFA.....	9
Tabla 5. Estrategias de mejoramiento del análisis DOFA.....	13
Tabla 6. Indicador de tiempo promedio de atención	14
Tabla 7. Planificación de capacitaciones	14
Tabla 8. Tiempo promedio de atención agosto vs octubre	21
Tabla 9. Retención de servicios hogar - octubre.....	22
Tabla 10. Retención de servicios móvil - octubre	23
Tabla 11. Nivel de Satisfacción - octubre.....	24

Lista de Figuras

Figura 1. Internet móvil - proveedor por demanda	4
Figura 2. Telefonía Móvil - Suscriptores por proveedor.....	5
Figura 3. Diagrama de espina de pescado Fuente: Elaboración propia	8
Figura 4. Citación primera sesión de capacitación.....	16
Figura 5. Citación segunda sesión capacitación.....	17
Figura 6. Citación tercera sesión de capacitación	17
Figura 7. Volantes para usuarios Fuente: Punto de venta principal de Tigo en Buga – Valle del cauca	18
Figura 8. Promoción canal de citas	18
Figura 9. Formato de ejecución de plan canguro	19
Figura 10. Formato de plan canguro nuevo asesor.....	20

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal proponer estrategias de mejora en el punto de atención de Tigo ubicado en Buga, Valle del Cauca, con el fin de optimizar los indicadores de satisfacción del cliente. Basándose en un diagnóstico integral que incluye el análisis de procesos, encuestas y entrevistas, se identificaron debilidades críticas relacionadas con la atención al cliente, el manejo de recursos y la cultura organizacional, con lo cual se realizó el planteamiento de estrategias dentro de las cuales se planteó el desarrollo de capacitaciones a los equipos de trabajo, plan canguro para nuevos asesores que se enfoca en el entrenamiento en puesto de trabajo guiado por asesores con experiencia y el fomento del uso de canales para radicación de solicitudes y el uso del canal web de agendamiento de citas que posteriormente se implementaron y evaluaron los resultados, de lo cual se obtiene como resultado principal un incremento del 25.2% en el indicador de satisfacción comparado entre el mes de agosto con un resultado del 68.93% y el mes de octubre con un resultado de 86.27%.

Palabras clave

Servicio, Mejoramiento, Clientes, Satisfacción.

Problemática

Tigo es una de las principales empresas de telecomunicaciones en Colombia, operada por Millicom International Cellular S.A., una multinacional con presencia en América Latina y África. En Colombia, Tigo se consolidó tras la fusión de las operaciones de Millicom y UNE EPM Telecomunicaciones en 2014 (Portafolio, 2014), lo que permitió combinar capacidades en el sector móvil y fijo, convirtiéndose en un actor clave en el mercado.

Tigo ofrece una amplia gama de servicios que incluyen telefonía móvil, servicios de internet de banda ancha, televisión por suscripción, telefonía fija y soluciones tecnológicas para empresas. Su infraestructura tecnológica robusta le permite llegar a áreas urbanas y rurales, contribuyendo significativamente a la conectividad del país.

La compañía se enfoca en la innovación, la sostenibilidad y la experiencia del cliente, destacándose por estrategias como la digitalización de procesos y la mejora continua de sus servicios. Además, tiene un fuerte compromiso social reflejado en iniciativas que buscan cerrar la brecha digital en comunidades vulnerables y apoyar el desarrollo tecnológico del país.

Al finalizar el año 2023, la empresa tuvo ingresos que alcanzaron los 5,46 billones de pesos (Díaz, 2024); sin embargo, es importante precisar que, aun cuando se han obtenido resultados satisfactorios a nivel nacional en la empresa, de acuerdo con los datos publicados por el Ministerio de las TIC (ColombiaTIC, 2024), se evidencia que existe oportunidades de crecimiento para este tipo de empresas a través de la captación de nuevos clientes, teniendo en cuenta que Tigo, en cuanto a internet móvil solo tiene un 20,28% de la demanda, y en lo relacionado con telefonía móvil tiene tan solo el 19,21% de los suscriptores totales, con corte a junio de 2024, información que se muestra en las gráficas a continuación.

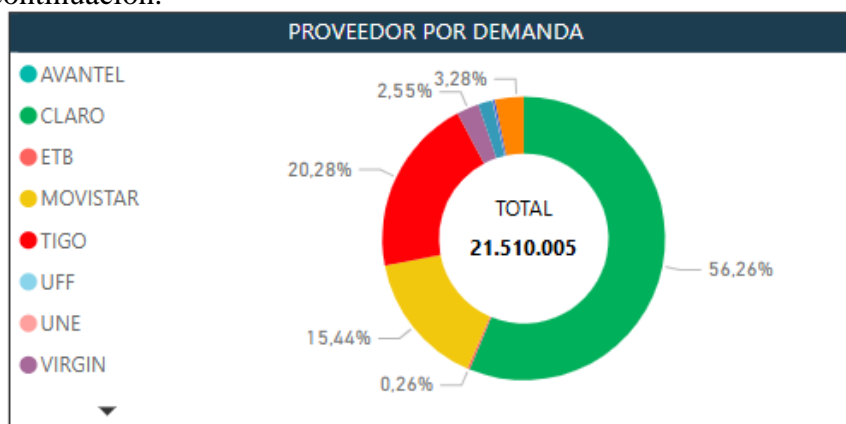


Figura 1. Internet móvil - proveedor por demanda

Fuente: (ColombiaTIC, 2024)

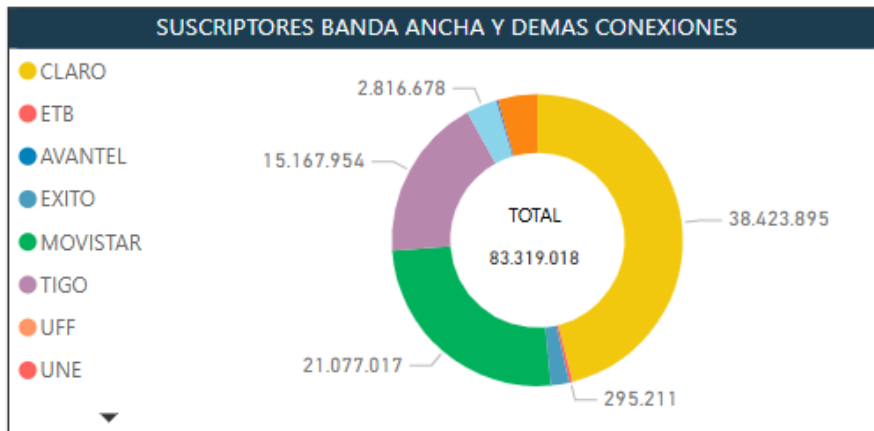


Figura 2. Telefonía Móvil - Suscriptores por proveedor

Fuente: (ColombiaTIC, 2024)

Con la finalidad de profundizar en las condiciones de funcionamiento de la empresa enfoque, es decir el punto de venta principal de Tigo en Buga – Valle del Cauca, se realiza una revisión de las problemáticas presentadas en torno a la satisfacción de los usuarios; para ello, se realizó un análisis de causa y efecto planteado en el diagrama de espina de pescado presentado en la figura 3 y posteriormente se realizó un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas plasmados en la matriz DOFA de la tabla 4.

Con lo cual se identifica la brecha que existe en los indicadores de satisfacción que se están presentando hoy en día con respecto a los que se desean obtener, teniendo resultados del nivel promedio de satisfacción NPS, el cual es resultado de la evaluación de percepción de los clientes, en donde se definen como promotores aquellos que se encuentran satisfechos con la atención, detractores aquellos que se muestran insatisfechos y neutros aquellos que no se ubican ni satisfechos ni insatisfechos. De este indicador se tienen resultados menores al 70% como se puede observar en la tabla 1. el cual es calculado con la encuesta de percepción a los usuarios en donde posterior a su atención responden una encuesta sencilla de percepción de la atención en donde las opciones de respuesta son: muy satisfecho, satisfecho, neutral, insatisfecho, muy insatisfecho. La empresa busca una meta de un NPS superior al 85%, si esta meta está por debajo podría generar traumas a nivel compañía, a pesar de cumplir otros indicadores como pueden ser el de tipo comercial. El nivel de insatisfacción en los clientes es una de las causas para que la compañía desee corregir e implementar planes que permitan cumplir con estos estándares, esto genera consecuencias muy graves ante los entes que auditan los procesos y respaldan al cliente, estos malos indicadores pueden conllevar multas o sanciones de parte de la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio), además del nivel de satisfacción de los usuarios como la métrica de meta, se evalúan los resultados de los indicadores de retención de servicios para el mes de agosto, tanto de servicios hogar que pueden evidenciarse en la tabla 2, en donde se observa una efectividad promedio del 69,4% y para la retención de servicios móviles como se presenta en la tabla 3, el porcentaje de

efectividad promedio es del 80,2%, con ello se evidencia y confirma lo plasmado en la tabla 4 de la matriz DOFA relacionado a la necesidad de fortalecer las competencias de los colaboradores, de modo que se puedan mejorar los resultados de estos indicadores, que de manera indirecta impactan en los resultados de satisfacción de los usuarios.

Tabla 1. Nivel de satisfacción NPS - agosto

NIVEL DE SATISFACCIÓN AGOSTO					
AGENTE	PROMOTORES	DETRACTORES	NEUTROS	TOTAL ENCUESTAS	NPS
AGENTE 1	4	3	1	8	50%
AGENTE 2	7	1	2	10	70%
AGENTE 3	4	1	0	5	80%
AGENTE 4	3	2	0	5	60%
AGENTE 5	4	3	0	7	57%
AGENTE 6	6	2	1	9	67%
AGENTE 7	10	3	0	13	77%
AGENTE 8	7	3	1	11	64%
AGENTE 9	8	1	0	9	89%
AGENTE 10	13	4	1	18	72%
AGENTE 11	5	1	2	8	63%
TOTAL	71	24	8	103	68,93%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del punto de venta principal de Tigo en Buga

Tabla 2. Resultados de retención de servicio hogar - agosto

RETENCIÓN SERVICIO HOGAR AGOSTO				
AGENTE	LÍNEAS ATENDIDAS	RETENCIÓN EXITOSA	RETIROS	% EFECTIVIDAD
AGENTE 1	66	55	11	83%
AGENTE 2	68	40	28	59%
AGENTE 3	70	60	10	86%
AGENTE 4	65	50	15	77%
AGENTE 5	72	45	27	63%
AGENTE 6	60	35	25	58%
AGENTE 7	69	55	14	80%
AGENTE 8	64	42	22	66%
AGENTE 9	73	50	23	68%
AGENTE 10	63	40	23	63%

AGENTE 11	71	42	29	59%
TOTAL	741	514	227	69,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del punto de venta principal de Tigo en Buga

Tabla 3. Resultados retención servicio movil - agosto

RETENCIÓN SERVICIO MÓVIL AGOSTO				
AGENTE	LÍNEAS ATENDIDAS	RETENCIÓN EXITOSA	RETIROS	% EFECTIVIDAD
AGENTE 1	18	16	2	89%
AGENTE 2	20	16	4	80%
AGENTE 3	19	15	4	79%
AGENTE 4	19	16	3	84%
AGENTE 5	19	14	5	74%
AGENTE 6	17	13	4	76%
AGENTE 7	19	15	4	79%
AGENTE 8	20	16	4	80%
AGENTE 9	16	14	2	88%
AGENTE 10	17	13	4	76%
AGENTE 11	18	14	4	78%
TOTAL	202	162	40	80,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del punto de venta principal de Tigo en Buga

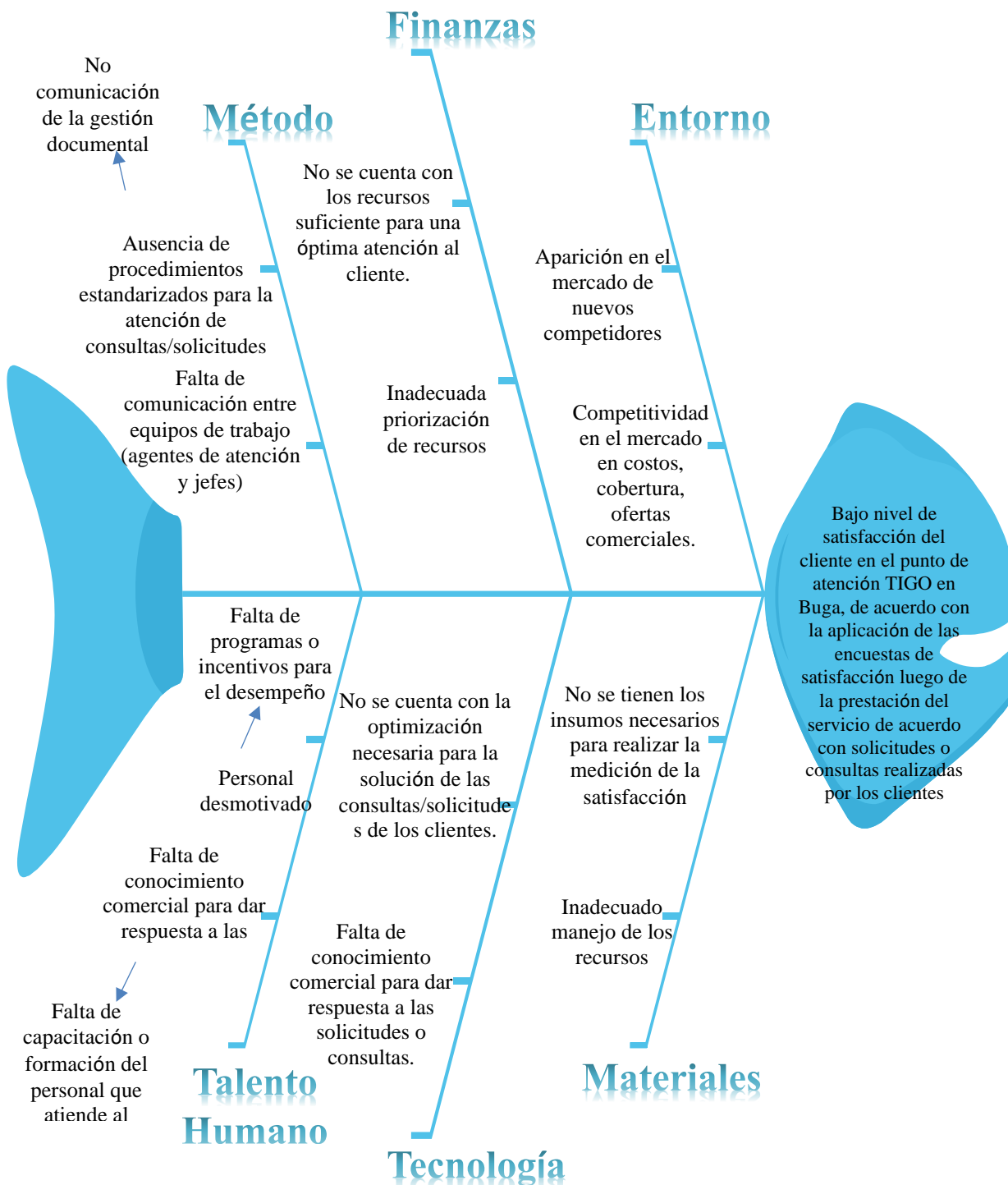


Figura 3. Diagrama de espina de pescado
Fuente: Elaboración propia

Con los resultados del diagrama Ishikawa se puede concluir que las debilidades en la percepción de satisfacción por parte de los usuarios son resultados de la falta de implementación de programas de capacitación al personal que mejore las habilidades de estos para la atención y solución de necesidades de los clientes, además, la percepción de satisfacción también se ve afectada por la fluidez de los canales de atención y herramientas dispuestas para ello.

Tabla 4. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ser el operador con mayor participación en el mercado para la unidad de hogar en la ciudad de Buga. • Tener la mayor cobertura de redes para servicios de hogar en la ciudad de Buga. • En el 30% de los barrios es el único operador que presta servicios de hogar. • Ofrece diversos canales de atención (telefónica y web) • Ofrece servicio al cliente para empresas a través del portal corporativo. • Único operador con implementación de redes 700 en la zona. • Centros de servicio de recaudo en capitales, regiones y municipios con más de 20 aliados. • Personal directo de Tigo atendiendo los Centros de Experiencia (CDE) en promedio el 50% de la planta. • Personal calificado en el área de servicio al cliente y amplia experiencia en la labor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de sistemas de información eficientes que dificultan la gestión del negocio y la ágil atención del cliente. • Poca experiencia de algunos asesores en atención y servicio al cliente en el punto. • Bajo sentido de pertenencia y compromiso de asesores nuevos debido a la alta rotación de personal. • La oferta en ocasiones no es competente con respecto al otro operador fuerte (CLARO). • Cultura del servicio no dirigida al cliente, solo enfocada a las ventas. • Falta de por lo menos un centro de experiencia al cliente (CDE) en la ciudad de Buga. • Fallas en la cobertura y señal de red móvil en zonas rurales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo económico acelerado para las telecomunicaciones en Colombia. • Demanda creciente, específicamente en estratos 1, 2 y 3 debido al teletrabajo y estudio de manera virtual. • Aumento de capacidad instalada. • Capacidad de adaptación de nuevas tecnologías. • El operador Claro, que es el principal competidor, no cuenta con oficina de atención principal en la ciudad de Buga. • Traslado del servicio al cliente por parte de la competencia a los distribuidores de venta, quienes no son personal directo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores precios en equipos para clientes antiguos. • Cambio en la estructura de servicio al cliente de otros operadores. • Rápida respuesta de soportes técnicos en la competencia. • Estrategias comerciales de la competencia. • Instalación de ventas de servicios nuevos en el mismo día de la contratación con otros operadores.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Pioneros en la implementación de redes 700 y 5G para servicios móviles. • Primer operador en la ciudad en tener servicio con internet banda ancha de 200 y 300 megas. | |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información plasmada en la matriz DOFA, se resaltan los siguientes factores clave en el análisis:

- **Debilidades:**
Se evidencia una falencia interna en cuanto a sistemas de información eficientes, además, se expresa la limitada experiencia de algunos asesores y la ausencia de estrategias de formación de estos que va alineado a niveles bajos de sentido de pertenencia y alta rotación del personal lo cual afecta la continuidad del servicio de atención afectando directamente la satisfacción de los usuarios.
- **Oportunidades:**
Uno de los competidores más fuertes del sector no cuenta con sedes en la ciudad lo cual sumado a la implementación de planes de mayor capacidad, permite captar más cliente aumentando la participación de la empresa en el mercado.
- **Fortalezas:**
La empresa cuenta con una sólida ventaja competitiva que radica en la cobertura que ofrece, ya que cuenta con mayor cobertura que la competencia destacando que hay sectores en los cuales la única cobertura es la que ofrece Tigo. Además, la implementación de redes de mayor capacidad consolida la ventaja de cobertura.
- **Amenazas:**
La principal amenaza para la empresa se ve representada por la posibilidad de que los competidores fuertes incursionen en ampliar cobertura y aumentar la presencia en la ciudad de Buga tomando mayor participación en el mercado.

Por ello, de acuerdo con lo planteado por (Abarca Sánchez, Barreto Rivera, Barreto Jara, & Díaz Ugarte, 2022) que plantean la importancia de la retención de clientes, con un enfoque en la mejora de satisfacción de clientes para cumplir el objetivo de fidelizar como también lo planteado por (Riccio, Astudillo, & Vega, 2019) que hacen énfasis en como el cliente cambia la percepción de calidad de acuerdo con el nivel de satisfacción, teniendo en cuenta el resultado del diagnóstico y el planteamiento de los autores, se destaca la importancia de la evaluación de resultados e implementación de estrategias que permitan mejorar los resultados de satisfacción de los usuarios, permitiendo así no solo mejorar la satisfacción sino, mejorar los resultados financieros del punto de venta.

Objetivos

Objetivo General

Implementar estrategias de atención al cliente en el punto de venta principal de TIGO en Buga -Valle del Cauca, que permita mejorar los resultados de los indicadores de satisfacción de los usuarios.

Objetivos Específicos

- Plantear estrategias que permitan impactar de manera positiva en los indicadores de satisfacción de los usuarios.
- Implementar acciones relacionadas con las estrategias planteadas en el objetivo anterior, las cuales están orientadas a mejorar los resultados de los indicadores de satisfacción de los usuarios.
- Medir los resultados y determinar la efectividad de las acciones propuestas y su impacto en el nivel de servicio al cliente, a través de la medición de los indicadores y el comparativo entre los resultados obtenidos en agosto y octubre.

Metodología

Para llevar a cabo el informe en punto de atención en el punto de venta principal de Tigo en Buga, se plantean 3 etapas para la ejecución, donde la primera etapa corresponde al análisis de la problemática para el planteamiento de estrategias, la segunda etapa de la metodología corresponde a la implementación de estrategias para la mejora de resultados del punto de venta principal de Tigo en Buga, finalmente, la tercera etapa de la metodología corresponde a la evaluación de resultados.

- *Etapa 1: Planteamiento de estrategias*

A partir de los resultados de la matriz DOFA se plantean estrategias para mejorar los resultados de satisfacción de los usuarios.

- *Etapa 2: Implementación de estrategias*

Se planifican las sesiones de capacitación para los equipos de trabajo durante el mes de septiembre

Se establecen indicadores nuevos para la posterior evaluación y comparación de resultados.

Se llevan a cabo actividades de divulgación de canales digitales para atención de los usuarios, que les permita la radicación de solicitudes y agendamiento de citas para atención.

- *Etapa 3: Evaluación de resultados*

Se evalúan los resultados de los indicadores, en donde se evalúan los resultados del mes de agosto de los indicadores de tiempo promedio de atención (el cual corresponde a un nuevo indicador), porcentaje de efectividad de retención de servicios y nivel de satisfacción de los usuarios, los cuales se calculan a partir de los datos obtenidos del punto de venta principal de Tigo en Buga, se calculan los indicadores y se realiza comparación de los resultados para evaluar el incremento que se tenga en los resultados, para determinar el incremento se considera la siguiente forma de calculo para la variación porcentual: $[(\text{resultado octubre}/\text{resultado agosto}) - 1]*100$.

Resultados.

Planteamiento de Estrategias

A partir de los resultados del diagnóstico y del análisis de la matriz DOFA presentada en la tabla 1, se plantean estrategias encaminadas a impactar en los resultados de satisfacción las cuales tienen un enfoque hacia el desarrollo de competencias del personal y mejora de canales de acceso para los usuarios del punto de venta.

En la tabla 2 se presentan las estrategias de mejoramiento identificadas y planteadas para el punto de venta principal de Tigo en Buga – Valle del Cauca

Tabla 5. Estrategias de mejoramiento del análisis DOFA

MATRIZ DOFA CRUZADA “Plan de mejoramiento en punto de venta TIGO-Buga”	
FO: FORTALEZAS-OPORTUNIDADES (máx.-máx.)	FA: FORTALEZAS-AMENAZAS (máx.-min.)
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar desde las atenciones presenciales la cultura de uso a través de los canales digitales de comunicación que maneja la compañía para mejorar los tiempos de atención y así tener mayor eficiencia y eficacia en la percepción del nivel de satisfacción. • Destinar las redes de infraestructura implementadas en la mayoría del territorio de Buga para llegar e incrementar la presencia de la compañía en los estratos 1,2 y 3 y así tener una mayor captación y crecimiento de clientes. • Priorizar el servicio que se presta al cliente en oficina, dentro de los tiempos de atención establecido y dar solución de manera óptima a través de los sistemas proporcionados por la compañía de manera efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizar los recursos de la compañía en generar confianza en el cliente y actualizar su sistema de creencias respecto al tema tecnológico y el servicio que se viene prestando desde hace más de 20 años en la ciudad de Buga. • Utilizar la experiencia de funcionarios, para que se tramite de manera correcta una solución que cumpla con las expectativas de los clientes.
DO: DEBILIDADES-OPORTUNIDADES (min. - máx.)	DA: DEBILIDADES-AMENAZAS (min. - min.)
<ul style="list-style-type: none"> • Anticiparse al cambio de las tendencias del mercado, utilizando las tecnologías de la información y las comunicaciones para innovar en sistemas de información que permitan una mayor eficiencia en la respuesta rápida a solicitudes. • Retomar la inducción y brindar charlas al personal nuevo, para fortalecer el acompañamiento, la eficiencia y eficacia de la curva de aprendizaje, generando mejores niveles de compromiso y fortaleciendo las competencias desde el apoyo de los asesores antiguos. • Utilizar los recursos tecnológicos y asegurar una respuesta oportuna a los requerimientos de 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a través del conocimiento de los funcionarios especializados y con mayor experiencia del sistema y los procesos de reclamaciones, peticiones y quejas a los asesores nuevos. • Reducir los niveles de incertidumbre del personal tercerizado, definiendo las necesidades de personal reales y enfocando su vinculación a los resultados de su desempeño y gestión a mediano plazo con el fin de reducir la alta rotación. • Mejorar los planes de retención, porcentajes de descuento y contar con equipos más económicos para los clientes antiguos sin necesidad de vincular servicios nuevos y adicionales.

información de los clientes tanto internos como externos desde el área de gestión documental, prestando el servicio con el objetivo principal del cumplir con el nivel de satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar la venta e instalación de los servicios nuevos en el mismo día para mejorar la efectividad del cierre de venta a través de la utilización del personal técnico disponible por visitas incumplidas.
---	--

Fuente: Elaboración propia

Con lo expuesto anteriormente, se proponen estrategias a implementar, para que se mejore el indicador de nivel de satisfacción, que busca satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes que visitan a diario el punto CDE Tigo Buga:

- Incluir un indicador de cumplimiento dentro de la gestión de cada asesor que permita medir el tiempo promedio de atención que se tiene para cada una de las transacciones y el número de transacciones que se atienden por mes, buscando que este tiempo no sea superior a 20 minutos por transacción para agilizar el tiempo de espera y mejorar la percepción del cliente.

Para ello, se plantea el siguiente indicador:

Tabla 6. Indicador de tiempo promedio de atención

NOMBRE INDICADOR	Tiempo promedio de atención de asesores en CDE
NUMERADOR	Sumatoria de tiempo total atención de los usuarios
DENOMINADOR	Total de usuarios
FORMA DE CÁLCULO	Dividir el tiempo total de atención entre el total de usuarios atendidos
UNIDAD DE MEDIDA	Minutos
META	20 minutos
PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	Mensual

Fuente: Elaboración propia

- Realizar capacitaciones para todos los asesores donde se aborden los temas presentados en la tabla 4.

Tabla 7. Planificación de capacitaciones

SESIÓN	EQUIPOS CITADOS	TEMAS
01	Comercial Hogares	Oferta Central Nacional
02	Comercial Hogares Servicio Tiendas Suscripción móvil Transacción móvil	Oferta Central Nacional Prevención del Fraude Proceso de Retenidas Retención Incremento de Tarifas
03	Comercial Hogares	Campaña Hogares

	Suscripción móvil	Campaña Mviles
--	-------------------	----------------

Fuente: Elaboración propia

donde se fortalecerán conceptos comerciales, procesos y sistemas para lograr una mejor orientación y solución al cliente durante las transacciones.

- Incentivar al cliente a la utilización de medios digitales para la radicación de peticiones, quejas y reclamos a través de la divulgación de boletines, volantes y voz a voz en el transcurso de la jornada en tienda, buscando reducir el número de personas que visitan el punto a diario.
- Promover el agendamiento de citas presenciales a través de la página web, donde se establece una hora para reducir los tiempos de espera de los clientes y mejorar la percepción de la atención recibida. Esta promoción se realizará a través de la repartición de volantes con el procedimiento a realizar.
- Implementar durante los primeros 20 días de trabajo un “plan canguro” que podemos definir como un programa para la inducción y capacitación de los funcionarios nuevos en el punto CDE Tigo Buga, donde el asesor nuevo será apadrinado por un asesor antiguo con todo el conocimiento profesional y experticia para manejar el servicio y las situaciones diarias con el cliente. Este asesor estará encargado de brindar capacitación y apoyo al personal recién contratado durante las atenciones reales y se llevará a cabo un seguimiento con el diligenciamiento de un formato que será firmado por el asesor nuevo, el asesor antiguo y el supervisor y/o administrador.
- Realizar continuamente retroalimentación y seguimiento a los procesos de calidad que ejecutan los asesores y a las atenciones brindadas por parte del administrador y/o supervisor.

Implementación de Estrategias

- **Capacitaciones**

Se llevó a cabo el plan de capacitaciones semanales iniciando en el mes de septiembre con los temas definidos previamente lo que ha permitido dar una mejor asesoría al cliente y respuestas mucho más eficaces y acertadas. En las figuras 4, 5 y 6 se puede observar las citaciones realizadas para la realización de las capacitaciones con los equipos correspondientes.



Figura 4. Citación primera sesión de capacitación

Fuente: Tablero informativo Punto de Venta principal de Tigo en Buga – Valle del Cauca

Entrenamiento en Sala

Fecha: 09/09/2024

Hora: 7:00 AM a 8:00 AM duración de 01:00 horas.

Matriz:

- Comercial Hogares
- Servicio Tiendas
- Suscripción Móvil
- Transacción Móvil

Temas:

- Oferta central nacional noviembre
- Prevención del fraude
- Proceso de retenidas
- Retención incremento de tarifas
- [Otros] Refuerzo

Ciudades: Guadalajara de Buga.

Regionales: Sur.

Observaciones:

Tienda: *ocn *fraude *retenidas *retención Incremento de Tarifas *ingreso a Revistas.

Figura 5. Citación segunda sesión capacitación

Fuente: Tablero informativo Punto de Venta principal de Tigo en Buga – Valle del Cauca

Entrenamiento en Sala

Fecha: 16/09/2024

Hora: 7:00 AM a 8:00 AM duración de 01:00 horas.

Matriz:

- Comercial Hogares
- Suscripción Móvil

Temas:

- Campaña Navidad Hogares
- Campaña Navidad Móvil

Ciudades: Guadalajara de Buga.

Regionales: Sur.

Observaciones:

Campaña Tablet Hogar y Móvil Tienda Buga . .

Figura 6. Citación tercera sesión de capacitación

Fuente: Tablero informativo Punto de Venta principal de Tigo en Buga – Valle del Cauca

A través de estas capacitaciones se logra el afianzamiento de diferentes conceptos de tipo comercial y de servicio evidenciamos una mejora considerable en los indicadores de retención tanto en el sector de hogar como en el de móvil

- **Promoción de canales para radicación de solicitudes y agendamiento de citas**

A través de volantes y carteles se realiza campaña diaria para incentivar al cliente al uso de medios digitales para consulta y efectuar sus transacciones, en la figura 7 se pueden observar los volantes dirigidos a los usuarios con el fin de divulgar los canales para solicitudes



Figura 7. Volantes para usuarios

Fuente: Punto de venta principal de Tigo en Buga – Valle del cauca

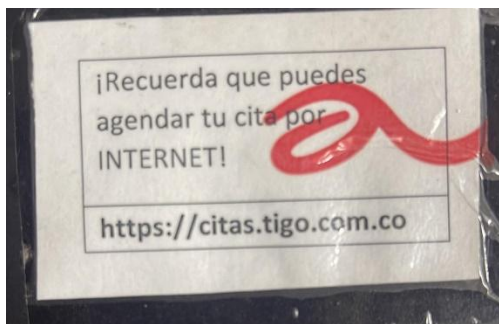


Figura 8. Promoción canal de citas

Fuente: Punto de venta principal de Tigo en Buga – Valle del cauca

Una posible causa del incremento en el número de visitas al punto es la promoción para el agendamiento de citas web a través del enlace: <https://citas.tigo.com.co> donde permite al cliente seleccionar la hora de su cita en tienda y por ende reducir el tiempo de espera en sala. La divulgación de este procedimiento se realiza a través de los volantes entregados en tienda como se observa en la figura 8.

- **Plan Canguro**

Se implementa el plan “canguro” para asesores nuevos, se está realizando acompañamiento y capacitación por parte de asesores antiguos y seguimiento a través del formato presentado en la figura 9, en el mes de octubre por parte del administrador y/o coordinador.

#G2M
ENTRENAMIENTO

CANGURO FVD-CU DÍA 2

Lista de tareas que debe realizar el asesor el día del Canguro

la columna llamada **Realizado**, se documenta así:

SI: Tarea realizada

NO: Tarea NO realizada

MOMENTOS	PROTOCOLO DÍA CANGURO FVD-CU	RESPONSABLE	REALIZADO
1	¿Al llegar a ruta fui recibido por el Supervisor/tutor, encargado del canguro?	Supervisor	
2	El supervisor/tutor me explicó de manera detallada ¿Cuáles son los horarios y recomendaciones que debo tener en cuenta durante la salida a ruta?	Supervisor	
3	¿El supervisor/tutor me explicó de manera general los KPIs del cargo y el modelo de comisiones vigente de cara al canal?	Supervisor	
4	¿El supervisor/tutor me explicó la oferta foco del mes?	Supervisor	
5	¿El supervisor/tutor explica los procedimientos de activación del servicio en los sistemas de información?	Supervisor	
6	Marque en el espacio en blanco con un SI/NO cuáles plataformas usó con el supervisor/asesor tutor: Tigo Docs _____ Tigo Trainers _____ AAMS _____ Siebel Mobile _____ Vueltra _____ Otro _____	Supervisor/asesor tutor	
7	El supervisor me explica el Desafío Mac Somos Tigo (en qué consisten las 3 pruebas, tips con ejemplos de cómo superarlas)	Supervisor	
8	El supervisor me explica MTD	Supervisor	
9	Con el apoyo de mi asesor tutor, realizo las 3 pruebas de conecta, comprende y cierra en la calle, logrando una venta o referido	Supervisor/asesor tutor	
CALIFICACIÓN ASESOR TUTOR			Califique de 1 a 5, siendo 5 la calificación más alta
10	¿El asesor tutor muestra dominio de los temas comerciales, resolviendo satisfactoriamente tus inquietudes?	Asesor tutor	
11	¿El asesor tutor presenta explica en forma clara, ordenada y el lenguaje utilizado es fácil de entender?	Asesor tutor	
12	¿El acompañamiento recibido, te ayudará a desempeñarte mejor en tu labor?	Asesor tutor	

Firma Asesor


Firma Asesor Tutor

Firma del Supervisor

Figura 9. Formato de ejecución de plan canguro

Fuente: Punto de venta principal de Tigo en Buga – Valle del cauca

De acuerdo con lo establecido para el funcionamiento del plan canguro, se aplica esta estrategia con los 2 nuevos asesores contratados, posterior al acompañamiento con los asesores de experiencia se diligencian los formatos de evaluación del plan canguro como se observa en la figura 10



CANGURO TIENDAS DÍA 6

Lista de tareas que debe realizar el asesor el día del Canguro

En la columna llamada Realizado, se documenta así:

SI: Tarea realizada
NO: Tarea NO realizada

MOMENTOS	PROTOCOLO DÍA CANGURO TIENDAS	RESPONSABLE	REALIZADO
1	Se notifica al canguro, tienda y hora asignada para presentarse con nombre la persona que lo recibe (Admón. y/o coordinador)	Entrenador	
2	Canguro se presenta a la hora y tienda asignada con (Admón. y/o coordinador)	Asesor	✓
3	Bienvenida al canguro y lo presenta en preturno	Admón. y/o coordinador	✓
4	* Explica áreas comunes de la tienda * KPIs y modelos de comisiones * Políticas y pisos comisiones * Maletas de turnos e identificar e interactuar la zona de experiencia, autogestión, caja. * Explica AMS	Admón. y/o coordinador	✓
5	Asignación del tutor que lo acompañará	Admón. y/o coordinador	✓
6	Explicación Ingreso a Digiturno	Tutor	✓
7	Revisar accesos a CRM, EPOS, Digiturno	Asesor/Tutor	✓
8	Realizar acompañamiento durante una asesoría de venta (validar la aplicación del MAC)	Asesor/Tutor	✓
9	Explicar los roles que se llenen en la Tienda (Orientador, autogestor, líder de zona...)	Tutor	✓
10	Interactuar con los representantes de las diferentes marcas para conocer el funcionamiento y características de cada uno	Vendor	✓
11	Verificar el diligenciamiento de los formularios en Tigo Docs (Móvil y Hogar)	Asesor/Tutor	✓
12	Realizar acompañamiento al orientador en la asignación de turnos	Orientador	✓
13	Realizar acompañamiento al autogestor	Autogestión	✓








Figura 10. Formato de plan canguro nuevo asesor

Fuente: Punto de venta principal de Tigo en Buga – Valle del cauca

Medición de Resultados

Después de implementadas las acciones de mejora propuestas y de realizar su respectivo seguimiento se presentan los resultados del seguimiento para la medición de este indicador en el mes de octubre de 2024 y el comparativo con respecto a la medición realizada en el mes de agosto de 2024, en donde se puede observar el impacto de las acciones tomadas, principalmente las orientadas en la capacitación del personal en la mejora de los resultados de los indicadores.

- **Indicador de tiempo promedio de atención**

Se incluyó un indicador de cumplimiento dentro de la gestión de los asesores que permitiera medir el tiempo de atención promedio por asesor tal como se definió en la tabla 6.

En la tabla 8 se puede observar la comparación de resultados de tiempos promedio de atención en donde se obtuvo un resultado de 30 minutos para el mes de agosto con un total de 1763 clientes atendidos, mientras que para el mes de octubre con un total de 2554 clientes atendidos que corresponde a un aumento del 44,9% en el total de clientes atendidos, se obtuvo un tiempo promedio de atención de 25,3 minutos, logrando una reducción de 4,7 minutos en el promedio de atención, sin embargo aún no se cumple la meta de 20 minutos en promedio de atención por cliente.

Tabla 8. Tiempo promedio de atención agosto vs octubre

COMPARACIÓN TIEMPOS ATENCIÓN TURNOS AGOSTO Y OCTUBRE 2024				
AGENTE	AGOSTO 2024.		OCTUBRE 2024.	
	TURNOS ATENDIDOS	TIEMPO EN ATENCIÓN (min)	TURNOS ATENDIDOS	TIEMPO EN ATENCIÓN (min)
AGENTE 1	125	30,2	167	25,4
AGENTE 2	204	23,7	227	20,9
AGENTE 3	198	37,6	212	34,4
AGENTE 4	213	26,7	270	21,4
AGENTE 5	197	27,9	310	21,4
AGENTE 6	96	32,6	158	26,9
AGENTE 7	143	33,8	165	31,4
AGENTE 8	34	34,7	66	30,3
AGENTE 9	154	29,2	197	27,7
AGENTE 10	201	27,8	208	20
AGENTE 11	198	25,6	135	21,1
AGENTE 12			283	19,2
AGENTE 13			156	28,7
TOTAL	1763	30,0	2554	25,3

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del punto de venta principal de Tigo en Buga

- **Indicadores de retención de servicios**

En cuanto a los resultados de retención de servicios, los cuales son medidos con la comparación de retenciones exitosas versus las solicitudes atendidas con intención de retiro, en la tabla 2 presentada en la problemática, se puede observar que para el mes de agosto con un total de 741 solicitudes, se logra una retención exitosa de 514 que corresponde a un 69.4% de efectividad en la retención de servicios hogar, mientras que para el mes de octubre, como se muestra en la tabla 9 de 1052 solicitudes de retiro de servicios, se logra retener un total de para un resultado de 84.4% de efectividad en la retención de servicios hogar, lo cual corresponde a un aumento del 22.2% en la efectividad de retención de servicios hogar.

Tabla 9. Retención de servicios hogar - octubre

RETENCIÓN SERVICIO HOGAR OCTUBRE				
AGENTE	LÍNEAS ATENDIDAS	RETENCIÓN EXITOSA	RETIROS	% EFECTIVIDAD
AGENTE 1	108	92	16	85%
AGENTE 2	128	104	24	81%
AGENTE 3	112	98	14	88%
AGENTE 4	109	76	33	70%
AGENTE 5	116	106	10	91%
AGENTE 6	64	57	7	89%
AGENTE 7	80	69	11	86%
AGENTE 8	36	21	15	58%
AGENTE 9	69	66	3	96%
AGENTE 10	70	60	10	86%
AGENTE 11	52	44	8	85%
AGENTE 12	68	59	9	87%
AGENTE 13	40	40	0	100%
TOTAL	1052	892	160	84,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del punto de venta principal de Tigo en Buga

En lo que respecta a la retención de servicio móvil, aunque las solicitudes son menores en comparación con el servicio hogar, en la tabla 3 presentada en la problemática, se observa que para el mes de agosto se tiene un total de 202 solicitudes, de las cuales se retienen 162 teniendo un resultado de 80.2% de efectividad en retención de servicios, mientras que para el mes de octubre como se observa en la tabla 10, se recibe un total de 159 solicitudes de las cuales se retienen 145 para un resultado del 91.2% de

efectividad de retención que en comparación con los resultados de octubre se tiene un aumento del 13.7% en la efectividad de retención de servicios móviles.

Tabla 10. Retención de servicios móvil - octubre

RETENCIÓN SERVICIO MÓVIL OCTUBRE				
AGENTE	LÍNEAS ATENDIDAS	RETENCIÓN EXITOSA	RETIROS	% EFECTIVIDAD
AGENTE 1	14	14	0	100%
AGENTE 2	18	17	1	94%
AGENTE 3	12	11	1	92%
AGENTE 4	16	14	2	88%
AGENTE 5	12	11	1	92%
AGENTE 6	11	10	1	91%
AGENTE 7	9	7	2	78%
AGENTE 8	9	7	2	78%
AGENTE 9	15	13	2	87%
AGENTE 10	11	11	0	100%
AGENTE 11	12	11	1	92%
AGENTE 12	11	11	0	100%
AGENTE 13	9	8	1	89%
TOTAL	159	145	14	91,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del punto de venta principal de Tigo en Buga

- **Indicador de Nivel de satisfacción (NPS)**

Finalmente, se realiza la revisión de los resultados de niveles de satisfacción, los cuales son producto de las respuestas de encuestas de satisfacción en donde se clasifican como promotores los usuarios que responden que se encuentran muy satisfechos o satisfechos y como detractores aquellos que responden insatisfechos o muy insatisfechos a la encuesta de satisfacción, de acuerdo con esto, se calcula el Nivel promedio de Satisfacción NPS, en la tabla 1 presentada en la problemática, se pudo observar que para el mes de agosto con un total de 103 encuestas realizadas, 71 clientes se clasifican como promotores, 24 como detractores y 8 como neutros obteniendo un resultado de NPS del 68.93% comparado con los resultados del mes de octubre presentados en la tabla 11 en donde se realizan un total de 204 encuestas con 176 promotores, 22 detractores y 6 neutros para un resultado de NPS del 86.27% que corresponde a un incremento del 25.2% en el nivel de satisfacción evaluado.

Tabla 11. Nivel de Satisfacción - octubre

NIVEL DE SATISFACCIÓN OCTUBRE					
AGENTE	PROMOTORES	DETRACTORES	NEUTROS	TOTAL ENCUESTAS	NPS
AGENTE 1	16	2	0	18	89%
AGENTE 2	7	2	2	11	64%
AGENTE 3	11	1	0	12	92%
AGENTE 4	12	2	0	14	86%
AGENTE 5	15	3	0	18	83%
AGENTE 6	17	1	0	18	94%
AGENTE 7	16	2	0	18	89%
AGENTE 8	13	3	1	17	76%
AGENTE 9	12	0	1	13	92%
AGENTE 10	14	0	0	14	100%
AGENTE 11	14	1	0	15	93%
AGENTE 12	14	2	1	17	82%
AGENTE 13	15	3	1	19	79%
TOTAL	176	22	6	204	86,27%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del punto de venta principal de Tigo en Buga

Conclusiones.

El desarrollo de este trabajo ha permitido profundizar en el funcionamiento de una empresa de servicios de más de 30 años de presencia en el mercado que se mantiene relevante en el mercado y tiene gran participación de la cuota de mercado como líder de este sector.

Uno de los hallazgos clave en el desarrollo corresponde a la influencia de la gestión del talento humano en los resultados de indicadores críticos, destacando la receptividad del personal y la respuesta positiva frente a los planteamientos de implementación de mejoras principalmente la implementación de capacitaciones, pues se pudo observar el impacto positivo de estas en los resultados de los indicadores, mejorando los tiempos de atención, mejorando el nivel de retención de servicios y también impactando de manera positiva en el nivel de satisfacción de los usuarios logrando alcanzar resultados del 86.27% en el indicador de nivel promedio de satisfacción.

El desarrollo del trabajo también ha permitido interiorizar el concepto de mejora continua aplicable desde empresas pequeñas hasta grandes y la importancia de establecer indicadores acordes con los objetivos de las organizaciones que permitan evaluar los resultados y tomar acciones pertinentes que permitan disminuir las brechas identificadas.

Finalmente, se destaca del desarrollo del trabajo el proceso de identificación de oportunidades de mejora y la implementación de estas ya que en este proceso se amplía el panorama en cuanto al entendimiento del funcionamiento de la empresa, además, permite la apropiación de conceptos y la implementación de propuestas de mejora afianza los conocimientos teóricos.

Referencias

- Abarca Sánchez ,Y., Barreto Rivera, U., Barreto Jara, O., y Díaz Ugarte, J. L. (2022). Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 729-743. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.22>
- ColombiaTIC. (1 de octubre de 2024). *Indicadores internet movil*. Obtenido de ColombiaTIC- <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue-47272.html>
- ColombiaTIC. (1 de octubre de 2024). *Indicadores telefonia movil*. Obtenido de <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue-47274.html>
- Riccio, M., Astudillo, B., & Vega, M. (2019). Análisis de percepción de la calidad del servicio al cliente en una agencia de telecomunicaciones. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 6(3), 130-147. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7520676>.
- Tigo. (2021). *Informe de Gestión y Sostenibilidad consolidado UNE EPM Telecomunicaciones S.A.*
- Tigo. (2022). *Conócenos, somos Tigo Colombia*. Obtenido de Tigo: <https://www.tigo.com.co/conocenos/quien-es-tigo>
- Tigo. (2022). *Política de diversidad y equidad de género*. Obtenido de Políticas Tigo: <https://www.tigo.com.co/legal-y-regulatorio/politicas-tigo#politicas-tigo-politica-de-diversidad-y-equidad-de-genero>
- Tigo. (2022). *Política de Sostenibilidad*. Obtenido de Políticas Tigo: <https://www.tigo.com.co/legal-y-regulatorio/politicas-tigo#politicas-tigo-politica-de-sostenibilidad>
- Portafolio, R. (2014, 15 agosto). *Quedó oficializada la fusión de UNE, EPM y Tigo*. *Portafolio.co*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/quedo-oficializada-fusion-une-epm-tigo-60708>
- Díaz, L. L. (2024, 27 marzo). *Ingresos de Tigo alcanzaron los 5,46 billones de pesos en 2023*. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/ingresos-de-tigo-alcanzaron-los-5-46-billones-de-pesos-en-2023-3328521>