



TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

PDA para incrementar los ingresos por negocios avanzados de ETB

Corporación Universitaria Remington.
Administración de empresas

Alba Viviana Hernández
Yordy Rodrigo Arias Quintero
Trabajo de grado: Práctica o Pasantía.
2025

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Uniremington por darme la oportunidad de realizar este trabajo de grado como parte de mi proceso de formación profesional.

Quiero expresar un agradecimiento especial a mi tutor, Yordy Rodrigo Arias Quintero, por su guía, la dedicación y el acompañamiento constante durante cada etapa del proyecto.

También extiendo mi gratitud a Emergia y a mi jefe, David Gómez, por permitirme realizar la validación de funciones, confiar en mi trabajo y brindarme el espacio para aplicar los conocimientos adquiridos en la empresa donde me encuentro desempeñando funciones ya durante varios años.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	4
Palabras clave.....	5
Problemática abordada	6
Objetivos.....	7
Metodología.....	8
Referentes.....	9
Resultados.....	12
Conclusiones.....	17
Referencias.....	18

Resumen

Este trabajo se desarrolló bajo la modalidad de práctica empresarial y tuvo como objetivo diseñar un plan de acción que permitiera fortalecer los ingresos del portafolio superior de ETB. Para esto fue necesario realizar un diagnóstico de la gestión comercial, revisar los procesos actuales, identificar las principales brechas y, a partir de allí, proponer acciones que mejoraran tanto el desempeño del equipo de ventas como la organización de los procesos internos.

Durante el análisis se encontraron dificultades que hoy afectan el crecimiento del portafolio, entre ellas la manera limitada en la que se ejecutan algunos procesos, el uso inadecuado de las herramientas tecnológicas y la ausencia de un seguimiento constante a los indicadores comerciales. Estos elementos, han incidido en el cumplimiento de metas y en la capacidad de respuesta del equipo de ventas.

La investigación se llevó a cabo desde un enfoque descriptivo y se organizó en tres etapas: diagnóstico, identificación de brechas y diseño del plan de acción. Como resultado, se propusieron estrategias orientadas a mejorar la eficiencia comercial, tales como la estandarización del flujo de gestión, el fortalecimiento del soporte tecnológico, la construcción de tableros de control y el ajuste en la definición de roles e incentivos. La puesta en marcha de estas acciones busca contribuir al crecimiento sostenido del portafolio de negocios avanzados de ETB y reflejarse de manera positiva en los ingresos de la operación.

Palabras clave

Plan de acción - gestión comercial -ETB – ventas – ingresos – procesos – flujos- mejoras – estandarización – herramientas tecnologicas – portafolio superior

Problemática abordada

La Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (etb) se encuentra en a búsqueda de fortalecer el portafolio superior, también conocido en emergencia como negocios avanzados para atender el mercado corporativo de clientes que buscan internet dedicado o soluciones avanzadas de internet. Durante la práctica se encontraron situaciones que afectan su crecimiento y fortalecimiento, especialmente en el área comercial, es decir la fuerza de ventas.

Entre las situaciones más relevantes pudimos encontrar la falta de estandarización en los procesos de ventas, también el uso inadecuado de herramientas como Salesforce que es el aplicativo de gestión del ingreso de la venta y la escasa articulación entre las áreas que deben apoyar la gestión comercial, entre ellas (formación, calidad, operación)

La revisión de la literatura que se investigó señala que la ausencia de procesos claros y mecanismos de control tiene efectos negativos en la eficiencia y en la satisfacción de los clientes. Autores como Kotler nos hablan de la importancia de una adecuada concordancia entre las estrategias y la ejecución de las acciones operativas. Así mismo, Porter es enfático en que las compañías que no desarrollan constantemente ventajas competitivas corren el riesgo de perder participación en el mercado frente a competidores más ágiles y eficientes.

En el contexto de ETB, estas situaciones o debilidades representan una oportunidad importante para fortalecer toda la estrategia actual del portafolio superior. Las problemáticas detectadas nos muestran una clara necesidad de revisar y revertir los procesos actuales, además formular nuevas acciones que nos permitan mejorar el seguimiento de oportunidades teniendo en cuenta que el retraso en la gestión de oportunidades, la duplicidad de esfuerzos entre asesores y la baja trazabilidad en el uso de herramientas tecnológicas como Salesforce, restringen el aprovechamiento de clientes interesados y generan dilaciones que repercuten en la productividad. que permitan encaminarnos al aumento de ingresos en la campaña y tener mejores efectos en el margen de contribución

Por todo lo anterior, se evidencia y plantea la importancia de plasmar un plan de acción que permita identificar y corregir las brechas actuales definiendo tareas que mejoren e impulsen la operación comercial de manera más ágil y eficiente, además buscando la manera de alinear estas acciones con los objetivos de la organización. Este planteamiento responde a las recomendaciones de autores como Bravo, K. N. Z. (2023). quien enfatiza que la gestión estratégica debe apoyarse en diagnósticos rigurosos para transformar las debilidades en ventajas competitivas.

Objetivo General

Diseñar un plan de acción estratégico que permita incrementar los ingresos del portafolio superior de negocios avanzados de ETB

Objetivos específicos

- Diagnosticar la gestión del portafolio superior de negocios avanzados de ETB
- Identificar las brechas y oportunidades que limitan el crecimiento de los ingresos del portafolio
- Plasmear un plan de acción dirigido al crecimiento de los ingresos de la operación

Metodología

La investigación fue desarrollada bajo un enfoque descriptivo, se estructuró en tres fases las cuales permitieron dar foco a las problemáticas y oportunidades planteadas. En la primera fase se trabajó en la realización de un diagnóstico sobre la gestión actual de servicios avanzados o portafolio superior, se partió de la revisión de los procedimientos actuales y procesos ya establecidos, también fue importante la revisión y el análisis de indicadores comerciales y financieros, y la realización de entrevistas (focus group) a los asesores comerciales. Estas acciones permitieron obtener un diagnóstico claro del estado actual del servicio y de su dinámica operativa

Una segunda fase se llevó a cabo para la identificación de brechas y oportunidades, dónde se compararon los resultados obtenidos frente a las metas de la organización. De este análisis surgieron las conclusiones que nos llevaron a identificar las principales debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora que limitan el cumplimiento y deficiente crecimiento en nuestra facturación, acá se priorizaron las brechas más relevantes.

Finalmente, en la tercera y última fase se diseñó el plan de acción, donde se formularon las acciones operativas, se definieron las metas, los responsables y los kpi de seguimiento, además se propuso un plan de mejora que permita dinamizar la gestión de negocios avanzados y garantizar un crecimiento sostenido en los ingresos por la mejora en la gestión de este producto

Referentes

Referente teórico

Para el desarrollo de este trabajo fue necesario el apoyo en diferentes lecturas de la gestión estratégica y comercial, fundamentalmente en los que resaltan la importancia de que la planeación y la ejecución en la operación deben avanzar en la misma dirección. Por ejemplo, Kotler (2018) nos dice que el desempeño de una fuerza de ventas mejora lo suficiente cuando hay coherencia entre los procesos, las herramientas y la relación con el cliente, debe existir un engranaje entre todos los factores mencionados. De forma complementaria, Porter (2008) menciona que las organizaciones logran ventajas competitivas cuando se diferencian y responden con rapidez a los cambios del mercado y mantienen sus actividades en constante dinamismo. Estas premisas sirvieron como base para entender la necesidad de un plan de acción que ayude a mejorar el desempeño del área comercial en el servicio que venimos estudiando

Entendiendo que la gestión comercial actual, la transformación digital y las nuevas tecnologías hoy en día han tomado relevancia y un papel fundamental, las empresas deben tomar información y modelos analíticos predictivos para comprender mejor las necesidades de sus y anticiparse a sus decisiones y requerimientos. Hawkins (2021) y Davenport (2018) resaltan que estas herramientas ayudan a detectar tendencias de comportamiento y apoyar una mejor proyección lo que conlleva a fidelizarlos lo que se traduce en continuidad y vigencia en el mercado

Este trabajo, además propone como elemento innovador un sistema de alertas proactivas e inteligencia predictiva para clientes. La propuesta está basada en los principios del Customer Success Management, que promueven una interacción más cercana, y personalizada con el cliente, lo que contribuye a aumentar la satisfacción dentro del portafolio superior de ETB.

Referente conceptual

Para ese trabajo se utilizaron conceptos clave como gestión comercial, que se entiende como un conjunto de acciones, estrategias y procesos orientados a atraer, mantener y gestionar a los clientes. También se trata el concepto de portafolio superior, que agrupa productos y servicios de valor dirigidos al segmento corporativo de etb. A esto se suma la idea de incremento de ingresos que tiene que ver con la implementación de estrategias que fortalecen la eficiencia operativa y el desempeño del equipo comercial que tienen impacto directo en la facturación del servicio

Otros conceptos abordados son los de transformación digital, que se relaciona con el uso de tecnologías que agilizan y dinamizan los procesos para facilitar la toma de decisiones basadas en datos; fidelización del cliente, que implica construir relaciones a largo plazo que repercuten en la satisfacción de nuestros clientes y ventaja competitiva, que está definida por Porter (2008) como la capacidad de una empresa para diferenciarse de forma sostenida frente a la competencia.

Bravo (2023) destaca que la transformación digital es un elemento clave para mejorar la competitividad y generar nuevo valor dentro de las organizaciones. Por su parte, Kotler y Keller (2016) subrayan que la articulación entre estrategia, tecnología y experiencia del cliente es esencial para fortalecer la gestión comercial en los entornos actuales.

Referente normativo

El desarrollo del proyecto se enmarca en la normativa colombiana relacionada con la actividad empresarial y de telecomunicaciones. En particular, la Ley 1341 de 2009 y su actualización en la Ley 1978 de 2019, que establecen el régimen de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), regulando la prestación de servicios, la libre competencia y la promoción de la inversión en el sector. Igualmente, se consideran los lineamientos del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) en materia de digitalización y fortalecimiento de la competitividad empresarial.

Referente contextual

El trabajo se desarrolla en el marco de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB), específicamente en el portafolio superior de negocios avanzados, dirigido al mercado corporativo. Si bien los productos y servicios pertenecen a ETB, la gestión comercial de este portafolio se encuentra tercerizada en Emergia, un contact center ubicado en Manizales, desde donde se concentra la fuerza de ventas encargada de ejecutar los procesos de prospección, gestión de oportunidades y cierre comercial.

La operación en Manizales específicamente de este segmento está conformada por un equipo de 14 asesores comerciales, 1 líder de área también llamado Back Office y un gerente de operaciones, quienes trabajamos bajo un esquema de metas individuales y colectivas. La estructura organizacional se basa en tres niveles:

Nivel estratégico: Gerencia de operaciones dependiente de la Gerencia de Unidad de Negocios, responsables de garantizar el cumplimiento de indicadores y la relación con ETB. (Cliente)

Nivel táctico: Líder de proceso, encargados de monitorear las métricas diarias, acompañar a los asesores y coordinar acciones de mejora, acompañado por el equipo de Customer Experiencie (analistas de Calidad y formación) quienes de manera transversal

aseguran temas de formación y muestras de calidad para levantar y corregir alertas del proceso.

Nivel operativo: Asesores comerciales, encargados de la atención directa de los leads, gestión de clientes y cierre de ventas del portafolio superior.

La operación comercial sigue un proceso estructurado que inicia con la recepción de leads calificados, continúa con la gestión de contacto y asesoría personalizada, y culmina con el cierre de la venta. Los resultados se registran y monitorean a través de herramientas tecnológicas como Salesforce, lo que permite la trazabilidad de cada oportunidad y la medición del desempeño individual.

Este modelo de tercerización implica una estrecha articulación entre ETB y Emergia, ya que la primera define los lineamientos estratégicos y políticas comerciales, mientras que el contact center los operacionaliza en la interacción directa con los clientes. El contexto se caracteriza por un entorno altamente competitivo en el sector de telecomunicaciones, con actores como Claro, Movistar y Tigo, que también buscan captar el mercado empresarial mediante soluciones de alto valor.

Esta dinámica exige que la operación tercerizada mantenga procesos estandarizados, herramientas tecnológicas eficientes y una orientación estratégica hacia el incremento de ingresos y la satisfacción del cliente, consolidando así una gestión comercial eficiente, rentable y alineada con los objetivos corporativos de ETB.

Resultados

Los resultados del proyecto se obtuvieron a partir de la aplicación de la metodología definida en tres fases: diagnóstico, identificación de brechas y diseño del plan de acción.

1. Diagnóstico de la gestión del portafolio superior

El diagnóstico permitió identificar el estado actual de la operación comercial del portafolio superior de negocios avanzados de ETB, gestionado desde la sede de Emergia en Manizales, con un equipo conformado por 13 asesores, Líder de área, un gerente de operaciones y cx. El equipo tiene como objetivo la captación de clientes empresariales y la comercialización de servicios de conectividad, TI y soluciones de valor agregado.

Para la elaboración del diagnóstico se aplicó una metodología mixta basada en la revisión de indicadores operativos y en la realización de entrevistas (en focus group) con los colaboradores clave involucrados en el proceso comercial. Se entrevistaron a un total de 6 colaboradores entre ellos gerentes de operación, el líder de área y tres asesores comerciales con más de seis meses de experiencia en la gestión del portafolio superior. Las entrevistas tuvieron como propósito identificar las principales fortalezas, limitaciones y oportunidades de mejora en la operación.

Las preguntas se estructuraron en torno a los siguientes ejes:

- ✓ Gestión de procesos: ¿Qué tan estandarizados consideran los procesos de gestión de leads y cierre comercial?
- ✓ Uso de herramientas tecnológicas: ¿Con qué frecuencia utilizan Salesforce y qué limitaciones perciben en su funcionamiento?
- ✓ Gestión del talento y resultados: ¿Qué aspectos podrían mejorar la efectividad comercial y el cumplimiento de los indicadores?
- ✓ ¿Cada cuanto realizan seguimiento a sus ventas y como se entera del cumplimiento o no cumplimiento de indicadores relacionados con el portafolio superior?

La información obtenida permitió identificar aspectos de mejora, esto a su vez fue correlacionado con los reportes internos y evidenciar las principales brechas que afectan la gestión del portafolio superior.

Para complementar la información obtenida en las entrevistas, se realizó un análisis de los indicadores de gestión correspondientes al mes de junio, con el fin de identificar el comportamiento real de la operación comercial del portafolio superior. Los indicadores analizados fueron: legalizaciones (ventas en proceso de aprovisionamiento) y instalaciones (ventas efectivamente materializadas).

Los resultados evidencian un cumplimiento global del 51,46 % en legalizaciones y únicamente 16,24 % en instalaciones, lo que refleja una brecha significativa entre la meta mensual (\$13.000.000) y los resultados obtenidos (\$6.689.852 en legalizaciones y \$2.110.823 en instalaciones).

Al desagregar los datos por servicio, se observa que las operaciones Digital ETB, Agencia Digital y Outbound presentan los mayores rezagos frente a la meta establecida. En contraste, el canal Inbound muestra un desempeño ligeramente superior (13,9 % de cumplimiento en instalación), aunque aún por debajo de los niveles esperados. Estos indicadores permiten concluir que la operación enfrenta cuellos de botella en la conversión de oportunidades a ventas efectivas, En conjunto, el bajo nivel de cumplimiento de las metas de ventas y la brecha entre las fases de legalización e instalación demuestran la necesidad de fortalecer la trazabilidad, el control y la efectividad del proceso comercial.

Los resultados del diagnóstico, obtenidos a partir del análisis de indicadores internos, revisión de reportes de ventas y entrevistas con los líderes del área y asesores comerciales, muestran los siguientes aspectos:

- Procesos dispersos y falta de estandarización: no existe un flujo único para la gestión de leads, lo que genera diferencias en la forma de registrar y hacer seguimiento a los clientes.
- Aprovechamiento limitado de Salesforce: se evidenció que menos del 60% de los asesores registra de manera completa las oportunidades, lo que impide medir la trazabilidad del proceso y genera pérdida de información.
- Duplicidad de esfuerzos: se detectaron casos donde varios asesores contactan al mismo cliente potencial, lo que produce confusión y reduce la efectividad.
- Ausencia de tableros de control en tiempo real: la supervisión de indicadores como efectividad, ventas y margen de contribución se realiza de forma manual mediante hojas de cálculo, lo que retrasa la toma de decisiones.

- Desalineación entre metas comerciales y herramientas de gestión: aunque la operación cumple con la meta mínima de contribución del 40%, no existe un sistema que correlacione productividad individual, uso de sistemas y resultados financieros.
- En términos generales, el diagnóstico refleja una operación comercial con potencial de crecimiento, pero con limitaciones en la integración tecnológica y en la estandarización de procesos, lo cual afecta la eficiencia y el seguimiento a las oportunidades comerciales.

2. Identificación de brechas y oportunidades

Del diagnóstico realizado se derivaron brechas críticas que explican las limitaciones actuales en el crecimiento de los ingresos del portafolio superior de negocios avanzados de ETB, gestionado por Emergia. Estas brechas se asocian tanto a factores tecnológicos como operativos y de gestión del talento.

- **Brecha en seguimiento y retroalimentación comercial:** se evidenció la ausencia de un sistema estructurado para el monitoreo y la retroalimentación continua a la fuerza de ventas. El control de indicadores se realiza de forma manual, lo que impide la toma de decisiones oportuna y la trazabilidad completa de las oportunidades gestionadas en Salesforce.
- **Brecha en integración interáreas:** existe una limitada articulación entre las áreas comerciales y operativas, lo que ocasiona demoras en la atención de clientes corporativos, duplicidad en la gestión y dificultades para consolidar información precisa sobre avances o cierres de venta.
- **Brecha en alineación de incentivos y desempeño:** los esquemas de reconocimiento actuales no están completamente vinculados con los resultados individuales ni con el cumplimiento de indicadores de efectividad o uso del CRM. Esto impacta la motivación y la productividad de los asesores.
- **Oportunidad de mejora en la efectividad comercial:** se identificó el potencial de incrementar la tasa de conversión mediante la implementación de procesos más ágiles, automatización de reportes y un mayor aprovechamiento de herramientas digitales como Salesforce y Web reporting (tableros automatizados de emergia)
- **Oportunidad de innovación en la gestión de clientes:** la incorporación de mecanismos de seguimiento automatizado y de tableros de control inteligentes puede fortalecer la relación con los clientes actuales, anticipar sus necesidades y mejorar los niveles de fidelización.

Estas brechas y oportunidades sirven como base para la formulación del plan de acción estratégico, orientado a estandarizar los procesos, fortalecer la analítica comercial y optimizar los resultados de la operación tercerizada entre ETB y Emergia.

3. Diseño del plan de acción

A partir de los hallazgos del diagnóstico, se definió un plan de trabajo orientado a mejorar los ingresos del portafolio superior. Este plan reúne acciones que buscan ordenar los procesos, fortalecer el uso de la tecnología e introducir un componente innovador en la gestión comercial. Las líneas principales del plan son las siguientes:

1. Optimización de los procesos de la operación

Se propone organizar el modelo de gestión de leads, esto comprende el momento en que ingresan hasta el cierre de la venta. Todo lo anterior implica definir el paso a paso a través de flujos de gestión, asegurar la trazabilidad del proceso e implementar procesos automáticos para asignar cada oportunidad a los asesores según el tipo de cliente o la solución requerida.

2. Fortalecimiento de tecnología

La propuesta se basa en que las herramientas de registro y seguimiento (Drive, dashboard) se utilicen de forma consistente y estructurada por parte de casa gestor de ventas. Su correcta implementación permitirá tener la traza de las oportunidades de manera más precisa y generar reportes automáticos sobre ventas, efectividad y cumplimiento de metas.

3. Gestión y desarrollo del equipo comercial:

Esta acción está orientada a definir los roles y perfiles de las personas que hacen parte del equipo, fijar objetivos individuales e implementar un sistema de incentivos basado en resultados. Con esto se busca fortalecer la motivación del equipo y alinear su desempeño con los objetivos comerciales de la empresa y de nuestro cliente.

4. Tableros de control o cuadros de mando:

El plan contempla el diseño de dashboards en tiempo real para el equipo de estructura. Estos tableros integrarán los indicadores más relevantes, ventas, efectividad, y productividad por asesor. Ello facilitará la toma de decisiones oportunas basadas en información actualizada y real

5. Capacitación y acompañamiento:

Implementar espacios de formación semanal dirigidos a la venta consultiva, gestión de clientes corporativos y uso de herramientas digitales. Además, se refuerza la importancia de la analítica y de la experiencia del cliente como elementos fundamentales en el desempeño del equipo.

6. Sistema de alertas proactivas e inteligencia predictiva:

Como componente innovador, el plan de acción ha incorporado como propuesta la implementación de un sistema de alertas proactivas e inteligencia predictiva para la gestión de clientes. Este componente utiliza herramientas de analítica y modelos de aprendizaje automático para identificar comportamientos, anticipar oportunidades de venta y señalar posibles riesgos de pérdida de oportunidad de clientes. La idea es permitir que la gestión sea más anticipada, aumentando la efectividad comercial y la retención de clientes corporativos.

La solución estará conectada con Salesforce que es la plataforma de gestión de oportunidades o una plataforma complementaria, la idea es que genere notificaciones automáticas a los asesores comerciales y líderes de área sobre clientes con baja interacción, contratos próximos a vencer o indicios de interés en nuevos servicios. Con ello, se busca garantizar una gestión proactiva y personalizada que mejore la fidelización y el aprovechamiento de oportunidades.

Conclusiones

7. El análisis realizado sobre procesos actuales, antecedentes e indicadores nos permitió confirmar que la falta de procesos unificados y estructurados, el uso insuficiente de las herramientas disponibles y la escasa trazabilidad en el seguimiento comercial son los factores que afectan directamente el rendimiento del portafolio superior de negocios avanzados de etb.
8. También se evidenciaron brechas importantes en la estandarización de la operación, la ausencia de indicadores integrados y la débil articulación entre ETB y Emergia; Estos elementos muestran la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión más claro, ordenado y coherente para todo el proceso comercial.
9. El plan de acción diseñado ofrece una hoja de ruta estratégica que reúne acciones como la mejora de procesos, el fortalecimiento tecnológico, la claridad en los roles del equipo, la creación de tableros de control y la formación continua. Todas estas iniciativas buscan impulsar el crecimiento de los ingresos y aumentar la efectividad del equipo comercial.
10. Los resultados del trabajo evidencian que la operación tercerizada en Emergia puede convertirse en un apoyo clave para el fortalecimiento del portafolio siempre y cuando exista una coordinación más sólida y acciones de seguimiento y retroalimentación que funcionen de manera fluida entre ambas organizaciones.
11. Finalmente, la investigación destaca la necesidad de que la estrategia corporativa se conecte de manera directa con la labor diaria de la fuerza de ventas, siempre y cuando se garantice que los esfuerzos comerciales se orienten hacia resultados sostenibles, medibles y alineados con las metas establecidas por la empresa

Referencias

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital. *Marketing*, 4.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard business review*, 86(1), 58-77.

Bravo, K. N. Z. (2023). La transformación digital como ventaja competitiva en la gestión estratégica de las MIPYMES. *Revista Pulso Científico*, 1(3), 1-15.

Anexos

Anexo 1: PLAN DE ACCIÓN:

Línea de acción	Actividad específica	Responsable	Recursos requeridos	Plazo estimado	Meta esperada / Indicador
Optimización de procesos operativos	Estandarizar el flujo de gestión de leads desde la recepción hasta el cierre comercial.	Coordinador Comercial	Manual de procesos, soporte TI, reuniones de alineación.	2 meses	100% de leads gestionados bajo flujo unificado.
Fortalecimiento tecnológico	Implementar uso obligatorio y trazable de Salesforce en todos los asesores.	Gerente de Operaciones	Licencias activas, capacitaciones, soporte técnico.	1 mes	100% de oportunidades registradas en Salesforce.
Gestión del talento comercial	Definir roles, metas y esquema de incentivos basado en resultados.	Recursos Humanos y Coordinador Comercial	Tablas de metas, matriz de incentivos.	1.5 meses	Incrementar efectividad de ventas en 10%.
Implementación de tableros de control	Crear dashboards en tiempo real para monitoreo de indicadores clave.	Analista de Datos / TI	Web reporting o herramienta similar, conexión con Salesforce.	2 meses	Supervisores con acceso a reportes automáticos diarios.
Capacitación y acompañamiento	Desarrollar talleres en ventas consultivas y uso de herramientas digitales.	Formación y Calidad	Material pedagógico, facilitador interno.	Trimestral	100% del equipo capacitado.

Elemento innovador: Sistema de alertas proactivas e inteligencia predictiva de clientes	Diseñar e implementar sistema de alertas automáticas sobre oportunidad es y riesgo de pérdida de clientes.	Gerencia de Proyectos / TI / Coordinador Comercial	Integración con Salesforce, base de datos histórica, software analítico.	3 meses	Reducción del 15% en abandono de clientes y aumento del 10% en ventas recurrentes.
---	--	--	--	---------	--

Anexo 2. Resultados legalizaciones vs instalaciones

Indicador	Resultado	Meta	Brecha
Legalizaciones totales	\$6.689.852	\$13.000.000	51,46% de cumplimiento
Instalaciones totales	\$2.110.823	\$13.000.000	16,24% de cumplimiento
Digital ETB	\$419.000	\$3.000.000	14% de cumplimiento
Agencia Digital	\$0	\$2.500.000	0% de cumplimiento
Inbound	\$1.167.152	\$3.000.000	13,9% de cumplimiento
Outbound	\$524.671	\$3.500.000	15% de cumplimiento

Customer	\$0	\$1.000.000	0% de cumplimiento
----------	-----	-------------	--------------------