

TRABAJO DE GRADO

Opción Práctica Empresarial – Aval de funciones

Diseño e implementación de un modelo de control y priorización estratégica de oportunidades comerciales para distribuidores en una empresa desarrolladora de software (ContaPyme – AgroWin)

Corporación Universitaria Remington

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

Santiago Sánchez Sánchez

Tutor: Juan David Diaz

Opción de Trabajo de grado: Práctica Empresarial

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la constancia necesarias para culminar este proceso académico.

A mi familia, por su apoyo en todo momento, y la motivación que me impulsó a seguir adelante en este proceso.

A Insoft S.A.S, por permitirme desarrollar esta práctica empresarial y ofrecerme la oportunidad de aplicar mis conocimientos en un entorno real. De manera especial, agradezco a cada uno de los distribuidores que participaron en las entrevistas del componente cualitativo, por su apertura y tiempo dedicado al proyecto.

A mi tutor, Juan David Diaz, por su orientación académica y sus aportes al fortalecimiento de este trabajo de grado.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	4
1. Introducción	5
2. Objetivos	6
3. Reseña institucional	7
4. Marco conceptual	8
5. Metodología	10
6. Diagnóstico del proceso comercial	12
7. Resultados del análisis	14
7.1 Eje 1- Factores que determinan la TC real	14
7.2 Eje 2- Modelo de tres causas de anulación	16
7.3 Eje 3- Análisis de campañas y piloto	17
7.4 Validación cualitativa- Resultados de las entrevistas	19
8. Análisis financiero	24
9. Impacto en los estados financieros	25
10. Propuesta de sostenibilidad y escalabilidad	27
11. Resultados esperados	29
12. Conclusiones y recomendaciones	30
13. Referencias bibliográficas	32
Anexo A. Cálculo detallado TC real	33
Anexo B. Leads convertidos por campaña y distribuidor	34
Anexo C. Informe consolidado de entrevistas en profundidad	35

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado, desarrollado en Insoft S.A.S durante el año 2026, analiza 916 leads asignados a distribuidores para el tema de tiquetes clasificado como Compra Primera Vez en el año 2025. Del total, 315 fueron anulados (34%) y 33 se convirtieron en ventas efectivas.

Aplicando la tasa de conversión real (TC real) metodología que excluye los leads anulados por procesos interno de Insoft en general los distribuidores alcanzan el 4,1% de conversión. Los distribuidores de mayor desempeño son Diana Menjura (6,9%) y Miriam Zuluaga (6,3%).

El análisis cruzado de tres fuentes del sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés Customer Relationship Management) revela tres causas diferenciadas de anulación. La primera corresponde a la gestión deficiente del distribuidor, que representa el 57% de las anulaciones, con 177 leads sin contacto. La segunda son las campañas sin viabilidad comercial demostrada: la campaña Black Days registró 29 anulados y cero conversiones en el período. La tercera es el proceso interno de Insoft, responsable del 34% restante de las anulaciones de los leads.

El canal inbound (Canales digitales) llamada telefónica o WhatsApp produce el 45% de las conversiones totales, siendo el canal de mayor eficiencia del portafolio. De los 177 leads sin contacto, 51 pertenecen canales digitales lo que representa \$72.636.087 COP en beneficio de alta intención perdido.

El componente cualitativo del trabajo incluyó seis entrevistas en profundidad con distribuidores de perfiles contrastantes (alto, medio y bajo desempeño), organizadas en dos rondas. Los hallazgos cualitativos confirman e identifican tres sub-causas del no contacto que requieren intervenciones diferenciadas.

El modelo de control y priorización estratégica propuesto proyecta un retorno sobre la inversión (ROI) del 299%, con recuperación de la inversión en 6-8 meses. La implementación permite

reducir el tiempo de análisis del Key Account Manager (KAM) de 180 a 60 minutos por sesión y escalar el modelo a los 35 distribuidores de la red en un horizonte de nueve meses.

Palabras clave: lead management, tasa de conversión real, canal inbound, priorización estratégica, indicadores clave de desempeño, validación cualitativa.

1. INTRODUCCIÓN

El sector del software empresarial en Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido impulsado por la transformación digital de las pequeñas y medianas empresas. En este contexto, las compañías desarrolladoras de software enfrentan el reto de maximizar la conversión de oportunidades comerciales en un entorno donde los ciclos de venta son largos, los canales de distribución son múltiples y la información disponible para la toma de decisiones es fragmentada.

Insoft S.A.S, con más de 25 años de trayectoria y más de 19.000 usuarios activos en Colombia y Latinoamérica, opera a través de una red de distribuidores que reciben y gestionan oportunidades comerciales (leads) generadas por diversas campañas de marketing. El Key Account Manager (KAM) coordina esta red, pero carece de un sistema consolidado que le permita visualizar, priorizar y hacer seguimiento estratégico a todas las oportunidades simultáneamente.

Este trabajo documenta el diagnóstico, diseño e implementación de un modelo de control y priorización estratégica de oportunidades comerciales, con base en el análisis cuantitativo de 916 leads del año 2025 y la validación cualitativa mediante seis entrevistas en profundidad con distribuidores de perfiles contrastantes. La estructura del documento comprende: reseña institucional, marco conceptual, metodología de investigación mixta, resultados de cuatro ejes analíticos (tres cuantitativos y uno cualitativo), análisis financiero, impacto en estados financieros, propuesta de sostenibilidad, conclusiones y recomendaciones para Insoft S.A.S.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar, implementar y validar un modelo de control y priorización estratégica de oportunidades comerciales para distribuidores de Insoft S.A.S, mediante el análisis causal de los factores que determinan la tasa de conversión real y la pérdida de leads por campaña y distribuidor, con el fin de mejorar la eficiencia del proceso comercial y maximizar el valor de las oportunidades asignadas.

2.2 Objetivos específicos

OE1. Diagnosticar el proceso actual de gestión de leads, diferenciando causas de anulación atribuibles al distribuidor de causas sistémicas del proceso interno de Insoft S.A.S.

OE2. Analizar los factores que explican las diferencias en la TC real entre distribuidores: tiempo de contacto, tipo de campaña de origen y prácticas de gestión individual.

OE3. Determinar si las anulaciones por "no contacto" son atribuibles al distribuidor, a la calidad de la campaña o al proceso interno, mediante análisis cuantitativo de la base de datos del CRM y validación cualitativa con entrevistas en profundidad a seis distribuidores con perfiles contrastantes, organizadas en dos rondas.

OE4. Diseñar e implementar un modelo de indicadores y un tablero de control (dashboard) que utilice la TC real como indicador clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés Key Performance Indicator) principal.

OE5. Validar el modelo mediante un piloto con el distribuidor seleccionado y cuantificar el impacto en TC real, tiempos de gestión y ROI.

3. RESEÑA INSTITUCIONAL

3.1 Insoft S.A.S

Insoft S.A.S es una empresa colombiana fundada en 1996, con más de 25 años de experiencia en el desarrollo de software empresarial. Su portafolio incluye ContaPyme software de contabilidad, gestión y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para pequeñas y medianas empresas y AgroWin, solución especializada para el sector agropecuario. La compañía cuenta con más de 19.000 usuarios activos en Colombia y Latinoamérica, una comunidad virtual de más de 100.000 inscritos, y ha sido reconocida con premios regionales y nacionales como empresa líder en desarrollo tecnológico.

El modelo comercial de Insoft opera mediante una red de 35 distribuidores autorizados personas naturales y empresas que actúan como intermediarios entre la compañía y el cliente final. Los distribuidores reciben leads generados por las campañas de marketing de Insoft (canal inbound, campañas digitales, páginas web) y son responsables de gestionar el proceso comercial hasta el cierre. La red está organizada en dos carteras, cada una a cargo de un Key Account Manager (KAM).

3.2 El rol del Key Account Manager (KAM)

El Key Account Manager en Insoft gestiona, desarrolla y fideliza a los distribuidores estratégicos, actuando como nexo entre el distribuidor persona natural o empresa y la organización, para maximizar la rentabilidad mutua, anticipar necesidades y asegurar el crecimiento de la cuenta. En la práctica, el KAM asigna los leads a cada distribuidor, hace seguimiento al proceso comercial, se involucra y propone estrategias de cierre (descuentos, facilidades de pago, solución de requerimientos técnicos del cliente) y reporta indicadores de conversión a la dirección comercial.

Actualmente el KAM realiza el seguimiento consultando distribuidor por distribuidor en el CRM interno IS Sistema de Clientes, lo que implica revisar manualmente cada uno de sus 17 distribuidores. Este proceso toma aproximadamente 180 minutos por sesión de análisis, limita la frecuencia del seguimiento y reduce la capacidad de intervención oportuna. La ausencia de

una vista consolidada y priorizada es la brecha operativa central que este proyecto busca resolver.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1 Lead Management y Sales Funnel

El Lead Management es la disciplina que gestiona el ciclo de vida de las oportunidades comerciales desde su generación hasta el cierre. Kotler y Keller (2016) definen el proceso de ventas como una secuencia de etapas en las que cada lead debe recibir el estímulo correcto en el momento adecuado para avanzar hacia la conversión. El Sales Funnel (embudo de ventas) representa este proceso como un embudo donde la tasa de conversión entre etapas determina la eficiencia comercial de la organización.

En el modelo de distribución de Insoft S.A.S, la gestión de la etapa intermedia-contacto y seguimiento— recae en distribuidores externos. Sin indicadores de seguimiento consolidados, el pipeline comercial se vuelve invisible para el KAM. Parm Uldal (2022) señala que los sistemas de lead management son especialmente críticos en modelos de distribución indirecta, donde la visibilidad del pipeline depende de la integración de múltiples actores. En este contexto, el lead management en canales implica capturar, calificar, enrutar y hacer seguimiento compartido entre el distribuidor y la casa matriz.

4.2 Lead Scoring e Inbound Marketing

El Lead Scoring es la metodología que asigna una puntuación objetiva a cada lead con base en variables predictoras de conversión. Halligan y Shah (2014) documentan que modelos de scoring bien calibrados permiten reducir el tiempo de cierre hasta en un 30%, al orientar los esfuerzos comerciales hacia las oportunidades con mayor probabilidad de éxito. El modelo propuesto en este trabajo pondera cuatro variables: tiempo de primer contacto (0,35), antigüedad del lead (0,30), días sin gestión (0,25) y prioridad asignada por el IS Sistema de Clientes (0,10), ponderaciones derivadas del análisis empírico de los datos del CRM.

El modelo de scoring asigna puntajes de 100, 70, 50 o 40 puntos a cada variable según los umbrales definidos por los promedios en la investigación de los leads, y aplica las ponderaciones para calcular un score final por lead. A continuación se describen las cuatro variables, sus rangos de puntaje y la justificación de cada umbral. Variable 1 Tiempo de primer

contacto (peso: 0,35). Puntaje 100: tiempo de contacto menor 0,7 día según el promedio actual de atención primer contacto de los leads efectivos. Puntaje 70: entre 1 y 3 días. Puntaje 40: mayor a 3 días. Justificación: los leads convertidos fueron contactados en promedio en 0,78 días, frente a 1,53 días del promedio general. El umbral de 0,5 día separa directamente el comportamiento de los leads que convierten del resto. Esta variable recibe el mayor peso (0,35) por ser el factor con mayor diferencia observada entre convertidos y no convertidos.

Variable 2- Antigüedad del lead (peso: 0,30). Puntaje 0: mayor a 30 días desde apertura. Puntaje 100: entre 15 y 30 días. Puntaje 40: menor a 15 días. Justificación: el promedio de cierre del portafolio es de 34,32 días (o de 23 a 27 días excluyendo atípicos, según el análisis detallado de los 33 leads convertidos). Los leads entre 15 y 29 días de apertura se aproximan al límite histórico del ciclo de cierre, lo que incrementa el riesgo de pérdida y justifica la máxima prioridad de gestión. El umbral de 15 días corresponde a la mitad del ciclo promedio ajustado y marca el inicio del seguimiento activo.

Variable 3- Días sin gestión (peso: 0,25). Puntaje 100: más de 15 días sin contacto. Puntaje 70: entre 16 y 20 días. Puntaje 40: entre 0 y 3 días. Justificación: el 56,2% de los leads anulados corresponde a la causa “no contacto”, la mayor causa de pérdida del portafolio. El umbral de 7 días se define porque los distribuidores de alto desempeño (Diana Menjura, Miriam Zuluaga) envía sus propuestas en este periodo, antes representa un cliente que solo quiere precios y después representa un venta mucho mas larga para el cierre, según los historicos.

Variable 4- Prioridad asignada por el distribuidor desde el IS Sistema de Clientes (peso: 0,10). Puntaje 100: prioridad alta (IPRIORIDAD = 1 en el CRM). Puntaje 70: prioridad media (IPRIORIDAD = 2). Puntaje 40: prioridad baja (IPRIORIDAD = 3 o sin asignar). Justificación: el campo IPRIORIDAD del CRM interno IS Sistema de Clientes captura criterios de urgencia definidos por el sistema o por el KAM al momento de la creación del tiquete. Integrar esta variable garantiza que la prioridad institucional ya registrada en el sistema tenga reflejo en el score del modelo, complementando los criterios basados en tiempos con la valoración operativa del equipo.

Fórmula del modelo: $\text{Score Lead} = (\text{T_contacto} \times 0,35) + (\text{Antigüedad} \times 0,30) + (\text{Días sin gestión} \times 0,25) + (\text{Prioridad IS} \times 0,10)$.

Clasificación: score entre 80 y 100 = prioridad Alta; entre 60 y 79 = prioridad Media; menor a 60 = prioridad Baja. El peso asignado a cada variable se definió a partir de su relación observada con la tasa de conversión en el análisis cuantitativo. En particular, el tiempo de contacto evidenció la mayor diferencia entre leads convertidos y no convertidos, seguido por la antigüedad del lead y los días sin gestión. Esta relación permitió establecer una jerarquía de importancia relativa,

traducida en ponderaciones de 0,35, 0,30, 0,25 y 0,10 respectivamente agregando un nuevo factor de renacimiento individual que permite segmentar de mejor manera gracias al indicador de prioridad.

El Inbound Marketing, según Halligan y Shah (2014), se caracteriza por atraer clientes que voluntariamente inician el contacto con la empresa. Los leads de canal inbound-llamadas telefónicas y WhatsApp— tienen intención de compra demostrada por definición. El análisis empírico de este trabajo confirma la teoría: Canales digitales produce el 45% de las conversiones con solo el 26% de los anulados. Los 51 leads inbound anulados por no contacto representan \$72.636.087 COP en beneficio de máxima prioridad perdido.

4.3 KPIs y toma de decisiones basada en datos

Kaplan y Norton (1996) establecen que los indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés Key Performance Indicator) deben ser específicos, medibles, atribuibles a un responsable y vinculados a los objetivos estratégicos. En procesos comerciales con múltiples actores, la definición del KPI correcto es especialmente relevante: una métrica mal construida puede penalizar al distribuidor por causas que no controla. La tasa de conversión real (TC real, denominada Opción B en este trabajo), que excluye los anulados por proceso interno, responde al principio de atribuidibilidad correcta y es el KPI central del proyecto.

4.4 Gestión por procesos y mejora continua (PHVA)

Harmon (2014) y Pérez Fernández de Velasco (2010) coinciden en que la gestión por procesos permite identificar, documentar y optimizar los flujos de trabajo de forma sistemática. El ciclo Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA) es el marco metodológico para la implementación: se planea el modelo de priorización, se hace la implementación en el piloto, se verifican los resultados con los KPIs definidos y se actúa ajustando el modelo para su escalabilidad al resto de distribuidores.

5. METODOLOGÍA

5.1 Nota metodológica- Tasa de conversión real (TC real)

La tasa de conversión real se calcula con la fórmula Opción B a lo largo de todo el documento. Esta fórmula garantiza la atribuibilidad correcta: los distribuidores con alta contaminación de proceso interno no son penalizados por causas ajenas a su gestión.

Tabla 1. Fórmula de tasa de conversión real (Opción B).

Concepto	Fórmula / Componentes
Tasa de conversión real (TC real)	Convertidos ÷ (Leads asignados – Anulados por proceso interno)
Anulados por proceso interno	Tiquete mal creado + Repetido + Pruebas internas + Consulta + Creado a otro tercero
Permanecen en el denominador	No contacto + Sin interés del cliente (el distribuidor sí podía gestionarlos)

5.2 Diseño metodológico e hipótesis

El proyecto adopta un enfoque mixto (cuantitativo + cualitativo) articulado en cuatro fases. La pregunta de investigación es: ¿En qué medida la implementación de un modelo de priorización estratégica, basada en criterios históricos, mejora la tasa de conversión real de los distribuidores de Insoft S.A.S?

Hipótesis de trabajo:

H1 (Confirmada): Los distribuidores con menor tiempo de contacto (T_contacto) presentan mayor TC real. Leads convertidos: 0,78 días vs. 1,53 días promedio general.

H2 (Refutada): El volumen asignado no tiene relación con la TC real. Mónica Vélez: 74 leads, TC 4,5%; Juan Palacio: 23 leads, TC 5,9%.

H3 (Confirmada): El tipo de campaña influye en la probabilidad de conversión. Canales digitales 45% de conversiones; Black Days: 0%.

Tabla 2. Fases metodológicas del proyecto.

N°	Fase	Técnicas e instrumentos	Fuentes
1	Diagnóstico	Análisis descriptivo CRM. Cruce leads × anulados × convertidos × campaña. Cálculo TC real.	Base CRM: ITIQUETE, fechas, ESTADOTIQUETE, causa anulación, KAM, ID campaña.
2	Análisis causal	Correlación T_contacto / TC real. Modelo 3 causas. Efectividad por campaña.	CRM + entrevistas en profundidad a 6 distribuidores (Ronda 1 y Ronda 2).
3	Diseño e implementación	Modelo de scoring ponderado. Dashboard diferenciado por tiempos de gestión y distribuidor.	Hallazgos fases 1 y 2.
4	Piloto y evaluación	Intervención 4 semanas. Comparación TC real antes-después.	Datos del distribuidor piloto (Jaime Parra).

5.3 Componente cualitativo- Entrevistas en profundidad

El componente cualitativo se desarrolló en dos rondas de entrevistas semiestructuradas con distribuidores de Insoft S.A.S, seleccionados con perfiles de desempeño contrastantes. El objetivo no fue describir percepciones generales, sino validar, comparar o refutar las hipótesis y el modelo de tres causas de anulación con evidencia directa de los actores del proceso.

Tabla 3. Diseño del componente cualitativo- dos rondas.

Parámetro	Ronda 1 (Feb–Abr 2025)	Ronda 2 (Mar–Abr 2025)
Muestra	3 distribuidores: alto / medio / bajo desempeño Causa A	3 distribuidores: alto diversificado / bajo-medio / Causa B
Perfiles entrevistados	Diana Menjura (6,9%) · John A. Galvis (4,8%) · Genios Solution (0%- Causa A)	Miriam Zuluaga (6,3%) · Claudia Santa (1,9%) · Ssigem SAS (0%- Causa B)
Instrumento	Entrevista semiestructurada-guía de tres bloques (Causa A, B, C)	Misma guía, ajustada por perfil diagnóstico de cada entrevistado

Objetivo diferencial	Validar hipótesis H1, H2, H3 y causas A, B, C	Confirmar distinción Ssigem (Causa B) vs. Genios (Causa A)
Duración promedio	50 minutos por sesión	50 minutos por sesión

6. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO COMERCIAL

6.1 Problemática abordada en la práctica empresarial

En Insoft S.A.S se asignaron 916 leads a distribuidores durante el año 2025 para el tema comercial Compra Primera Vez, con un ticket promedio de \$1.424.237 COP. Del total, 315 fueron anulados (34%) y solo 33 se convirtieron en ventas. La TC real sobre leads gestionables es del 4,1%.

El análisis extraído por medio de SQL de la base de datos del CRM revela tres causas diferenciadas: (A) gestión deficiente del distribuidor 177 leads (57%) anulados por no contacto, de los cuales 51 son de canales digitales representando \$72.636.087 COP en beneficio de alta intención perdido; (B) campañas sin viabilidad Black Days: 29 anulados, 0 conversiones; y (C) proceso interno de Insoft 104 leads (34%) por tiquetes mal creados, repetidos o de prueba.

La ausencia de un sistema consolidado que permita visualizar, priorizar y hacer seguimiento estratégico a los leads de los distribuidores impide la intervención oportuna del KAM. El seguimiento manual actual consume 180 minutos por sesión y dificulta identificar a tiempo cuáles leads están en riesgo de anulación por falta de contacto.

Tabla 4. Hallazgos diagnósticos y preguntas de investigación.

#	Hallazgo diagnóstico	Pregunta de investigación
1	Variabilidad en TC real (0%-7,7%) sin explicación documentada.	¿Qué factores determinan la TC real por distribuidor?
2	57% de anulaciones por no contacto; 51 de canales digitales -Black Days: 0 conversiones.	¿El no contacto es falla del distribuidor, de la campaña, o del proceso interno?
3	El KAM tarda 180 min/sesión. No existe modelo de priorización ni alerta de riesgo.	¿La implementación del modelo mejora la TC real y reduce el tiempo de análisis?

6.2 Diagnóstico integral del proceso comercial

Tabla 5. Indicadores clave del proceso comercial- año 2025.

Indicador	Valor	Observación
-----------	-------	-------------

Total leads asignados	916	Año 2025 - Compra Primera Vez
Tasa de anulación total	34% - 315 anulados	Meta: < = 30%
TC real portafolio (Opción B)	4,1%	Sobre leads gestionables
Anulaciones por no contacto	177 leads - 57%	Causa A - Gestión del distribuidor
No contacto canales digitales	51 de los 177 - 29%	Mayor costo de oportunidad del sistema (\$72,6M COP)
No contacto otras campañas	126 de los 177- 71%	Leads fríos - prioridad secundaria
Anulaciones por proceso interno	104 leads - 34%	Causa C - Tiquete mal creado, repetido, pruebas
Canales digitales - participación en conversiones	15 de 33 - 45%	26% de anulados - mayor ROI del portafolio
Black Days - conversiones / anulados	0 conv. / 29 anulados	Causa B - Campaña sin viabilidad demostrada
T_contacto promedio - todos los leads	1,53 días	0,78 días en leads convertidos - H1 confirmada
Landing 011071 - ratio conv./anulados	0,50 (7 conv. / 14 anu.)	Campaña más eficiente del portafolio

7. RESULTADOS DEL ANÁLISIS

7.1 Eje 1- Factores que determinan la tasa de conversión real

Este eje responde al objetivo específico OE2: analizar los factores que explican las diferencias en la TC real entre distribuidores.

Tabla 6. Perfil integral de distribuidores- TC real (Opción B).

Distribuidor	Asig.	Conv.	Proc.int.	Resp.dist.	TC real	Campaña principal
Diana Menjura	62	5	4	58	6,9%	Canal, Pág., Otras
Miriam Zuluaga	70	5	7	63	6,3%	Canal, Landing, Cont.
Servicios C&A	92	5	6	86	4,7%	Canal, Landing
Mónica Vélez	74	3	7	67	4,5%	Canal, Otras
Jorge E. Salazar	27	3	0	27	7,4%	Canal, Landing
John A. Galvis	42	3	0	42	4,8%	Canal, Pág. Cont.
Lina M. Rodríguez	39	2	1	38	5,3%	Canal, Otras
Janer Zabaleta	19	1	4	15	6,7%	Canal, Otras
Orlando Berdugo	16	1	3	13	7,7%	Canal
Juan Palacio	23	1	6	17	5,9%	Canal, Otras
Claudia Santa	61	1	7	54	1,9%	Canal, Otras
Pi Colombia SAS	36	1	5	31	3,2%	Canal, Landing
M&D Consultores	6	1	0	6	16,7%	Landing
Ssigem SAS	80	0	6	74	0,0%	Black Days
Grupo T Digital	36	0	3	33	0,0%	Black Days
Genios Solution	30	0	4	26	0,0%	Canal
TOTAL	713	33	63	647	5,1%	

*No se registran el total de los 35 distribuidores debido a que corresponde asignación según zona y disponibilidad, data corresponde a distribuidores que recibieron leads durante el periodo 2025, Jaime Parra no se incluye dado que su gestión inicia en el 2026

*TC real = Conv. ÷ Resp.dist. | Proc.int. = anulados por proceso interno no atribuibles al distribuidor.

Hallazgos principales del Eje 1:

- H1 confirmada: el tiempo de contacto influye en la conversión. Diana Menjura (6,9%) y Jorge Salazar (7,4%) atienden sus leads por debajo de 1 día en promedio.
- H2 refutada: el volumen asignado no determina la TC real. El factor diferenciador es la práctica de gestión individual y el tipo de campaña recibida.
- La TC real corregida cambia el ranking: Juan Palacio mejora de 4,3% bruto a 5,9% real (+1,6 pp). Parte de su bajo desempeño aparente era responsabilidad del proceso interno de Insoft.
- Miriam Zuluaga convierte en tres tipos de campaña distintos: caso de buenas prácticas para la validación cualitativa.
- Genios Solution SAS: 57% de sus anulados son de canales digitales y tiene TC real 0%. Caso crítico de gestión que requiere intervención prioritaria del KAM.
- Ssigem SAS: TC real 0% pero solo 5% de sus anulados son canales digitales- su problema es la composición de campañas recibidas (74% son Black Days), no la gestión del distribuidor.

7.1.1 Análisis de tiempos de gestión de tickets de compra primera vez cerrados con éxito (venta efectiva)

Con el propósito de evaluar la eficiencia en la atención y cierre de casos de soporte técnico, se analizaron datos históricos correspondientes a tickets registrados en el sistema de gestión en el año 2025. Para cada registro se calcularon tres tipos de promedio de tiempo: apertura a cierre, atendido a cierre y solución a cierre. Adicionalmente, se aplicó un criterio de ajuste metodológico: cuando la fecha de solucionado coincide con la fecha de cierre, el tiempo de solución a cierre no representa la realidad del tiempo de gestión (entre 0 y pocos minutos), lo que distorsiona el promedio de dicha métrica. En estos casos se sustituyó ese valor por el tiempo de atendido a cierre, obteniendo así un promedio más representativo de la operación real.

Conjunto de datos - 33 registros

En este conjunto se identificaron dos casos atípicos (registros #4 y #29) con tiempos de apertura a cierre de 102 y 107 días respectivamente (casos que se extendieron dado el sector al que se comercializaba), valores que elevan artificialmente el promedio general en aproximadamente 5 días. Incluyendo estos casos, los promedios simples fueron: apertura a cierre, 29 días 12 horas 6 minutos; atendido a cierre, 28 días 17 horas 28 minutos; y promedio ajustado, 27 días 17 horas 11 minutos. Al excluir los registros atípicos, los promedios se reducen a: apertura a cierre, 24 días 15 horas 4 minutos; atendido a cierre, 24 días 2 horas 11 minutos; y promedio ajustado, 23 días 1 hora 45 minutos, cifra que refleja con mayor fidelidad el comportamiento habitual del proceso.

En cuanto al tiempo entre solución y cierre formal, de los 31 registros restantes solo 5 presentan una diferencia real entre ambas fechas. El promedio de este subgrupo es de 15 días 2 horas 20 minutos, aunque está influenciado por dos casos con demoras de 29 y 40 días. Lo que evidencia que la demora en el cierre formal no es un comportamiento generalizado sino puntual, susceptible de intervención mediante controles de seguimiento y culturización en el manejo del CRM.

Las diferencias en los tiempos están asociadas a la complejidad de los casos, al volumen de atención simultánea o a variaciones en los protocolos de atención aplicados en cada período por los distribuidores. En ambos conjuntos se observa un patrón recurrente: la mayoría de los tickets se cierran de forma inmediata una vez solucionados, lo que sugiere que el proceso de cierre no representa un cuello de botella estructural, sino que los tiempos de gestión están determinados principalmente por la fase de atención y cierre del caso.

Estos hallazgos complementan el análisis de tiempos presentado en el Eje 1 (T_contacto promedio: 0,78 días para leads convertidos vs. 1,53 días para el promedio general) y refuerzan la validez de los criterios definidos en el modelo de scoring: el ciclo real de cierre exitoso se encuentra entre 23 y 27 días para el grueso del portafolio, lo que justifica establecer la antigüedad del lead como variable de alta prioridad a partir de los 15 días de apertura.

7.2 Eje 2- Modelo de tres causas de anulación

Este eje responde al objetivo específico OE3: determinar si las anulaciones por "no contacto" son atribuibles al distribuidor, a la calidad de la campaña o al proceso interno.

Tabla 7. Modelo de tres causas- evidencia y acciones correctivas.

Causa	N / %	Evidencia empírica	Responsable y acción
A- Gestión del distribuidor	177 / 57%	177 leads sin contacto. 51 son canales digitales = \$72.636.087 COP. Genios Solution: 57% de sus anulados son canal. Jorge Salazar: 100% no contacto.	Distribuidor. Modelo de priorización. Acuerdo de nivel de servicio canal < 4 horas. Alertas automáticas en dashboard.
B- Calidad de campaña	29 / 9%	Black Days: 29 anulados, 0 conversiones en 2025. Ssigem: 74% de sus anulados son Black Days. Su TC real 0% no refleja capacidad de gestión.	Insoft. Revisar criterios de asignación de Black Days. Validar lead antes de enviarlo al distribuidor.
C- Proceso interno Insoft	104 / 34%	Tiquete mal creado (45), repetido (29), pruebas (16), consulta (8), otro tercero (6). Juan Palacio: 6 de 15 anulados son proceso interno.	Insoft / CRM. Validación automatizada antes de asignación. Adoptar TC real como KPI oficial.

Tabla 8. Desagregación de los 177 "no contacto" por origen de campaña.

Origen del lead	Leads no contacto	% del total NC	Implicación
Canales Digitales (llamada/WhatsApp)	51	29%	Máxima prioridad- cliente inició contacto
Otras campañas	126	71%	Leads fríos- prioridad secundaria
TOTAL	177	100%	

7.3 Eje 3- Análisis de campañas y selección del distribuidor piloto

Este eje responde a los objetivos específicos OE4 y OE5: diseñar e implementar el modelo de indicadores y validarlo mediante un piloto con el distribuidor seleccionado.

Tabla 9. Efectividad de campañas- año 2025.

Campaña	Conv.	Anu.	Ratio conv./anu.	Veredicto	Prioridad piloto
Canales digitales (llamada/WhatsApp)	15	78	0,19	La más efectiva	Prioridad 1
011071 - Landing contador	7	14	0,50	Mayor eficiencia relativa	Prioridad 2
Pág. Principal Contáctenos	3	44	0,07	Baja eficiencia	Prioridad 3
Black Days	0	29	0,00	Sin conversiones-revisar	No incluir
Pruebas internas (401063)	0	9	0,00	Eliminar-anulación 100%	Eliminar

Tabla 10. Evaluación de candidatos para el distribuidor piloto.

Distribuidor	Leads	Resp.	Conv.	TC real	Veredicto
Jaime Parra	60	58	2	3,3%	CANDIDATO PRINCIPAL 0 anulados por proceso interno denominador limpio 2 conversiones previas como línea base. 0% de anulados por no contacto, inicia en enero 2026 como distribuidor.
Claudia Alexandra Santa	61	54	1	1,9%	CANDIDATO ALTERNATIVO 50% de anulados son no contacto. TC real 1,9% con margen de mejora real.
Ssigem SAS	80	75	0	0,0%	DESCARTADO 74% de anulados son Black Days (Causa B). El modelo no puede intervenir en la causa raíz de sus anulaciones.
Miriam Zuluaga	70	63	4	6,3%	CASO DE BUENAS PRÁCTICAS TC real 6,3% con conversiones en 3 tipos de campaña. Estudio cualitativo, no piloto.

Tabla 11. Estructura del piloto - 4 semanas con Jaime Parra.

Fase	Duración	Actividad	Entregable
1- Línea base	Semanas 1-2	Documentar TC real actual (5,1%), T_contacto por campaña, distribución de anulados por causa.	Informe KPIs pre-intervención.
2- Intervención	Semanas 2-3	Implementar dashboard y modelo de scoring. Capacitación 1 hora:	Dashboard activo.

		Acuerdo de Nivel de Servicio Canal < 4h, Landing < 24h.	
3- Seguimiento	Semanas 3-5	Verificar Acuerdo de Nivel de Servicio semanal. KAM interviene en leads con score > 80 puntos. Registro T_contacto.	Acompañamiento semanal de seguimiento.
4 Evaluación	Semana 6	Comparar TC real antes vs. después. Calcular ROI preliminar. Entrevista de cierre.	Informe de resultados del piloto en el documento final.

7.4 Eje 4- Validación cualitativa: resultados de las entrevistas en profundidad

Este eje responde al objetivo específico OE3: determinar si las anulaciones por "no contacto" son atribuibles al distribuidor, a la calidad de la campaña o al proceso interno, mediante validación cualitativa con entrevistas a distribuidores con perfiles contrastantes.

7.4.1 Perfiles de los seis distribuidores entrevistados

Tabla 12. Perfiles de los seis distribuidores entrevistados- Ronda 1 + Ronda 2.

Entrevistado	TC real	Perfil diagnóstico TG	Rol en el estudio
Diana Menjura (R1)	6,9%	Alto desempeño- buenas prácticas	Validación H1. Referente para capacitación Tabla 15.
John A. Galvis (R1)	4,8%	Desempeño medio- candidato piloto	Distribuidor OE5. Causa A intervenible (76% NC).
Genios Solution SAS- Gustavo Morales (R1)	0,0%	Bajo desempeño- Causa A Principal	Contraste: 57% NC Canales digitales urgencia ALTA Tabla 15.
Miriam Zuluaga (R2)	6,3%	Alto desempeño diversificado	Referente buenas prácticas. Conversiones en 3 campañas.
Claudia Alexandra Santa (R2)	1,9%	Bajo-medio- Causas A + C combinadas	Candidata alternativa piloto. NC parcialmente por Causa C.
Ssigem SAS (R2)	0,0%	Bajo desempeño- Causa B Principal	DESCARTADO del piloto. Valida distinción Ssigem vs. Genios.

7.4.2 Hallazgos consolidados de las dos rondas

Tabla 13. Hallazgos cualitativos consolidados- Ronda 1 + Ronda 2.

Categoría	Hallazgo	Confirmación	H / Causa
Tiempo de contacto de canales digitales	Los distribuidores de alto desempeño contactan leads de canales en menos de medio día de forma sistemática. Diana: <12h. Miriam: <2h. Genios: 3–7+ días. T_contacto convertidos: 0,78 días vs. 1,53 días promedio CRM.	6/6 entrevistados	Confirma H1
No contacto- sub-causas	El NC agrupa tres sub-causas distintas: (i) ausencia total de protocolo (Genios Solution), (ii) sobrecarga operativa sin herramientas de priorización (Galvis, Claudia Santa)	5/6 entrevistados	Matiza Causa A
Priorización de leads	Los mejores distribuidores tienen criterios claros: tipo de campaña, sector, tamaño de empresa, urgencia. Los de bajo desempeño actúan de forma intuitiva o aleatoria.	Diana y Miriam sistemáticos; Galvis parcial; Genios y Ssigem sin criterio formal	Valida Causa A
Black Days - unanimidad	Los seis entrevistados identificaron Black Days como fuente de leads de baja intención de compra de forma espontánea e independiente. Unanimidad máxima en muestra de contraste.	6/6 espontáneo	Confirma H3 y Causa B
Distinción Ssigem vs. Genios	Dos distribuidores con TC real 0% por causas opuestas. Genios: 57% NC Canales digitales (Causa A- gestión). Ssigem: 73,3% Black Days (Causa B- campaña). Ssigem revisa el IS a diario; Genios puede tardar semanas.	R2- hallazgo diferenciador clave	Confirma precisión diagnóstica del modelo de 3 causas
Canales digitales- prioridad estratégica	Los distribuidores de alto desempeño identifican espontáneamente los leads de llamada y WhatsApp (Canales digitales) como los más urgentes y de mayor intención. Los de bajo desempeño los tratan igual que los demás.	Diana y Miriam: protocolo claro. Genios: 57% NC Canales digitales	Confirma H1 y Causa A

Problemas CRM IS (Causa C)	Leads duplicados, datos incompletos, clientes activos como prospectos. Genera reproceso, desconfianza y desincentiva la gestión activa-efecto multiplicador sobre Causa A.	5/6 reportan problemas. Genios y Ssigem: reduce motivación de gestión.	Confirma Causa C + efecto multiplicador
Buenas prácticas no formalizadas	Diana Menjura y Miriam Zuluaga desarrollaron independientemente sistemas propios: para los seguimientos, protocolo de 6 intentos, Acuerdo de Nivel de Servicio implícito diferenciado.	Dos distribuidores de mayor TC, soluciones propias de acuerdo a zona, sin comunicación entre sí.	Sustenta Recomendación MEDIA Tabla 15 (elevar a ALTA)

7.4.3 Análisis de los hallazgos más relevantes

La velocidad de respuesta como predictor de conversión (H1). Los datos del CRM muestran que los 33 leads que convirtieron fueron contactados en promedio en 0,78 días, frente a 1,53 días del promedio general. Las entrevistas explican el mecanismo: cuando una persona llama o escribe por WhatsApp, está en el momento de mayor probabilidad de compra. Cada hora de demora reduce esa probabilidad. Diana Menjura lo describe como regla no negociable: leads de canales digitales el mismo día antes de las 5 pm; si entra en la tarde, al día siguiente en la mañana. Miriam Zuluaga va más lejos: máximo dos horas. Ninguna recibió esta instrucción de Insoft puntualmente en los casos efectivos; la desarrollaron empíricamente. El dashboard propuesto formaliza este hallazgo con un Acuerdo de Nivel de Servicio oficial de máximo 0,7 días para el canal inbound.

Black Days- validación unánime de la Causa B. Los seis distribuidores entrevistados, con niveles de desempeño distintos, describieron espontáneamente la campaña Black Days como fuente de leads de baja intención de compra. Este nivel de percepción es una muestra de contraste y la validación cualitativa más robusta posible. El caso de Ssigem SAS añade una dimensión particular y con patrón identificado: cuando un distribuidor recibe una proporción crítica de Black Days (74% de sus anulados), su TC real cae a cero independientemente de la calidad de su gestión comercial. La solución no es individual sino estructural: Insoft debe

revisar los criterios de asignación de esta campaña antes de su próxima activación y así mismo difundir los tipos de prioridad que se asigna a un lead de acuerdo a la campaña en de marketing en ejecución.

Las tres sub-causas del no contacto requieren intervenciones distintas. El análisis cuantitativo agrupa los 177 leads sin contacto bajo una sola etiqueta (Causa A). Las entrevistas revelan que esta categoría cubre al menos tres sub-causas estructuralmente distintas. La primera es la ausencia total de protocolo y rutina (Genios Solution: no revisa el IS semanas enteras). La segunda es la sobrecarga operativa sin herramientas de priorización (Galvis y Claudia Santa: leads acumulados en semanas difíciles de soporte o renovaciones). La tercera son los leads estructuralmente no gestionables sin canal de reporte (Claudia Santa: leads fuera de zona o de clientes activos que identifica como inviables, pero no puede devolver formalmente). Cada sub-causa requiere una intervención diferente, lo que pule el diseño del modelo.

El hallazgo diferenciador más valioso: Ssigem vs. Genios Solution. Ambas empresas tienen TC real 0%. Aplicar el mismo modelo a las dos sería un error diagnóstico. Genios Solution no revisa el IS con regularidad, no diferencia campañas y tiene 57% de sus anulados en canales digitales, leads de máxima intención sin ningún contacto. La intervención correcta es el modelo de priorización con alertas. Ssigem SAS, en cambio, revisa el IS casi todos los días constantemente y contacta los prospectos de canales digitales con rapidez; su problema son los 22 leads de Black Days (73,3% de sus anulados). La intervención correcta es revisar qué campañas recibe, no implementarle un modelo de priorización. Este hallazgo valida la tasa de conversión real y la diferencia a medir de solo leads verdaderamente efectivos.

Buenas prácticas replicables: el log personal y el protocolo de seis intentos. Diana Menjura y Miriam Zuluaga desarrollaron de forma completamente independiente las mismas prácticas de gestión: un sistema de registro en nuestro sistema de gestión comercial con un acuerdo de nivel de Servicio diferenciado por campaña y brindando retroalimentación inmediata en el momento de no contar con disponibilidad por el total de las gestiones pendientes y un protocolo de 6 intentos antes de cerrar un lead sin respuesta. El hecho de que hayan llegado a soluciones similares y sigan las instrucciones brindadas sin comunicarse entre sí es la evidencia más sólida de que estas prácticas constituyen el modelo correcto de gestión. Este punto también resalta

algunas inconformidades de los distribuidores al registrar información en el sistema, no se percibe como un CRM para la gestión comercial si no más para la gestión de soporte, hallazgo con el cual se brinda recomendación a la empresa.

La Causa C (proceso interno Insoft: 104 anulados, 34%) no solo genera un impacto cuantitativo directo. Las entrevistas revelan un efecto multiplicador sobre la Causa A: los distribuidores que reciben leads duplicados o clientes activos como prospectos reducen su motivación para gestionar rápidamente. Genios Solution lo expresó: "llamo con menos convicción porque nunca sé si el lead es realmente efectivo". Ssigem SAS lo confirma: "entro al sistema con una actitud más de cumplir que de vender". La validación automática antes de la asignación en el CRM no es solo una mejora operativa; también es una intervención sobre la motivación de los distribuidores más críticos.

7.4.4 Contraste de comportamiento entre los seis distribuidores

Tabla 14. Contraste de comportamiento- seis distribuidores.

Dimensión	Diana 6,9%	Miriam 6,3%	Galvis 4,8%	Claudia 1,9%	Genios 0,0%	Ssigem 0,0%
T. contacto Canales digitales	<12h (mismo día)	<2h (regla interna)	24h según disponibilidad	Variable / 24–72h	3–7+ días o sin contacto	Rápido con canales; problema. en Black Days
Criterio priorización	Sistemático: Canales-sector-tamaño	Sistemático: Canales-Campaña Cont.- otros	Parcial: intuición y canal visible	Identificación canales digitales urgente, sin rutina fija	Sin criterio. Por disponibilidad.	Sin diferenciación de campañas
Seguimiento propio	Sí. 6 intentos documentados. Cierra en IS.	Sí. Excel propio con historial de cada lead.	No. Depende del tiempo disponible.	Notas en IS sin estructura.	No. Leads sin gestionar por semanas.	Depende exclusivamente del IS.
Causa dominante anulaciones	NC leve + leads fríos gestionados	NC leve + leads bien gestionados	76% NC (Causa A)	NC + leads fuera perfil	57% NC Canales digitales (Causa A)	73,3% Black Days (Causa B)



UNIREMINGTON®
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

www.uniremington.edu.co

				(Causa A+C)		
--	--	--	--	----------------	--	--

8. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis cuantifica tres componentes: el costo de oportunidad de los leads perdidos, el ahorro en tiempo del KAM y el retorno sobre la inversión (ROI). Ticket promedio de venta: \$1.424.237 COP. Margen bruto estimado del sector software en Colombia: 35% (referencia conservadora).

8.1 Costo de oportunidad de los leads no contactados

Tabla 15. Costo de oportunidad por tipo de lead no contactado.

Segmento	Leads NC	Beneficio potencial COP	Margen bruto est. COP
Canales digitales máxima prioridad	51	\$72.636.087	\$25.422.630
Otras campañas	126	\$179.453.862	\$62.808.852
TOTAL, No Contacto	177	\$252.089.949	\$88.231.482

8.2 Ahorro en tiempo del KAM

Costo hora del KAM: $\$2.500.000 \div 160 \text{ horas/mes} = \15.625 COP/hora . El modelo reduce el análisis de 180 a 60 minutos por sesión (4 sesiones/mes \times 2 KAMs = 16 horas ahorradas/mes). Ahorro mensual: \$250.000 COP. Ahorro anual: \$3.000.000 COP.

8.3 Retorno del proyecto.

Tabla 16. Proyección del modelo de priorización en retorno de inversión para la empresa.

Componente	Escenario conservador	Escenario optimista
Mejora en TC real (portafolio)	5,1% \rightarrow 8,0%	5,1% \rightarrow 10,0%
Conversiones adicionales / año	6 ventas	12 ventas
Beneficio adicional COP	\$8.545.422	\$17.090.844
Margen bruto adicional COP	\$2.990.898	\$5.981.795
Ahorro tiempo KAM / año COP	\$3.000.000	\$4.000.000

Beneficio total anual estimado COP	\$5.990.898	\$8.981.795
Período de recuperación	8,0 meses	< 6 meses

9. IMPACTO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

El modelo de control y priorización estratégica de oportunidades comerciales tiene un impacto directo y cuantificable sobre los estados financieros de Insoft S.A.S, específicamente sobre el estado de resultados, a través de tres mecanismos principales.

9.1 Impacto en ingresos operacionales

Con una TC real actual del 5,1% sobre 647 leads gestionables, el portafolio de distribuidores genera 33 conversiones en el período analizado. La implementación del modelo proyecta incrementar la TC real al 8,0% en el escenario conservador, lo que equivale a aproximadamente 4 conversiones adicionales anuales sobre el mismo volumen de leads.

El beneficio adicional proyectado oscila entre \$8.545.422 COP (escenario conservador) y \$17.090.844 COP (escenario optimista), calculado sobre el ticket promedio de \$1.424.237 COP. Con un margen bruto del 35%, la utilidad bruta adicional proyectada oscila entre \$2.990.898 y \$5.981.795 COP anuales.

9.2 Impacto en costos operativos

La reducción en tiempo de análisis del KAM de 180 a 60 minutos por sesión representa un ahorro anual de \$3.000.000 COP con los dos KAMs del equipo. Este ahorro se refleja como reducción del costo indirecto de la operación comercial en la línea de gastos de administración.

La identificación temprana de campañas sin viabilidad (Black Days: 0 conversiones en todo el período) permite redistribuir el presupuesto de marketing hacia canales con mayor eficiencia comprobada: la campaña 011071 (ratio conversión/anulación: 0,50) y los canales digitales (45% de conversiones totales). Este hallazgo, respaldado adicionalmente los seis entrevistados en las sesiones cualitativas, refuerza la base para la decisión de reasignación presupuestal en campañas como recomendación del hallazgo generado mediante la investigación.

9.3 Proyección del impacto en el estado de resultados

Tabla 17. Impacto proyectado en el estado de resultados- escenario conservador.

Línea del estado de resultados	Impacto proyectado anual COP
(+) Incremento en ingresos operacionales	\$8.545.422
(-) Costo de ventas adicional (margen 65% de costo)	\$5.554.524
(=) Utilidad bruta adicional proyectada	\$2.990.898
(+) Reducción en gastos de administración (ahorro KAM)	\$3.000.000
(=) Impacto neto en utilidad operacional proyectada	\$5.990.898
(=) Beneficio neto año 1	\$5.990.898

9.4 Indicadores de rentabilidad del modelo

El modelo establece según la data de conversiones en un período de 6-9 meses en implementación con todos los distribuidores que manejen leads. La relación beneficio-costos es de 4:1 en el escenario conservador, validando la pertinencia económica del proyecto y que se podría derivar como parte de las funciones del KAM a cargo en la actualidad lo que no representa una inversión como tal en el proyecto si no una destinación del tiempo en la ejecución de labores a realizar por parte del KAM.

Al escalar el modelo a los 35 distribuidores de la red siguiendo el plan de tres fases propuesto, el impacto en los estados financieros se multiplica proporcionalmente. En el escenario conservador de escalabilidad total, Insoft podría proyectar un ingreso adicional de \$17.090.844 COP anuales con un margen bruto adicional de \$5.981.795 COP, representando un impacto significativo en la rentabilidad operacional de la compañía.

10. PROPUESTA DE SOSTENIBILIDAD Y ESCALABILIDAD

10.1 Mantenimiento post-piloto

El modelo es sostenible sin recursos adicionales porque se construye sobre el proceso que el KAM ya realiza: descargar el reporte del CRM e interpretarlo. El dashboard automatiza la interpretación. El KAM actualiza el archivo una vez a la semana con el reporte del IS Sistema de Clientes (15 minutos), y el modelo recalcula automáticamente los scores, el ranking de distribuidores y las alertas de leads en riesgo.

10.2 Plan de escalabilidad a los 35 distribuidores

Tipo de estudio

El componente de escalabilidad responde a un diseño explicativo, orientado a validar si la implementación del modelo de priorización estratégica produce un efecto causal sobre la tasa de conversión real (TC real) de los distribuidores. El estudio se articula sobre el resultado del piloto (comparación antes–después con Jaime Parra) y la subsecuente generalización controlada a grupos de distribuidores con perfiles similares. El diseño explicativo permite establecer no solo que existen diferencias en TC real entre distribuidores, sino por qué existen y qué intervención las reduce, lo que lo diferencia de un diseño meramente descriptivo.

Población y muestra

La **población de referencia** es el conjunto de los 35 distribuidores autorizados de la red de Insoft S.A.S., que recibieron leads en el período 2025.

La **muestra de validación del piloto** es de $n = 1$ distribuidor (Jaime Parra) seleccionado por cumplir los criterios de inclusión definidos a continuación. Para la fase de expansión (Fase 2), la muestra se ampliará a un primer grupo de 8 a 10 distribuidores de la cartera del KAM, priorizados según los mismos criterios y los resultados del piloto. La Fase 3 abarca la totalidad de los 35 distribuidores de ambas carteras.

Criterios de selección del distribuidor piloto

La selección del distribuidor piloto se realizó mediante cuatro criterios de inclusión aplicados secuencialmente sobre los datos del CRM:

Criterio 1- Denominador limpio (ausencia de contaminación por proceso interno): el distribuidor seleccionado debe tener cero anulados clasificados como proceso interno de Insoft (Causa C), de modo que la TC real sea atribuible exclusivamente a su gestión. Este criterio garantiza que cualquier mejora observada en el piloto sea interpretable como efecto del modelo, y no como ruido estadístico.

Criterio 2- Causa de anulación intervenible: la causa de anulación del distribuidor debe corresponder a la Causa A (no contacto) preferiblemente, que es directamente modificable por el modelo de priorización y las alertas del dashboard. Distribuidores con Causa B dominante (calidad de campaña) no son candidatos, pues la intervención correcta sobre su TC real es de composición de campañas, no de modelo de gestión.

Criterio 3- Línea base establecida con al menos una conversión: el distribuidor debe contar con al menos una conversión previa, que sirva como línea base cuantificable para la comparación antes–después. Distribuidores con TC real 0% por Causa A (como Genios Solution SAS) son candidatos a intervención prioritaria del KAM, pero no a un piloto formal de validación del modelo por carecer de línea base de conversión.

Criterio 4- Volumen de leads suficiente para detectar cambios: el distribuidor debe tener un volumen de leads asignados que permita observar variaciones estadísticamente interpretables en la TC real dentro del período de piloto (4 semanas). Se estableció un mínimo de 30 leads en el período de análisis.

Jaime Parra cumple 3 de los 4 criterios: 50% de sus anulados son no contacto- Causa A directamente fácil de intervenir según hipótesis planteadas y hallagoz- (Criterio 2), 2 conversiones previas como línea base (Criterio 3) y 84 leads en el período analizado (Criterio

4). Claudia Alexandra Santa se establece como candidata alternativa en caso de que el piloto con Parra no pueda ejecutarse en el cronograma definido.

Fase pilo y fases de implementación después de piloto

Fase - Piloto (semanas 1–6): Implementación del modelo con Jaime Parra. Establecimiento de la línea base de KPIs (TC real: 4,8%, anulados NC: 50%, T_contacto promedio). Implementación del dashboard, configuración de alertas Acuerdo de Nivel de Servicio (Canales digitales < 4h, Landing < 24h) y socialización de 1 hora. Comparación antes-después al cierre de la semana 6. Ajuste de parámetros del modelo según resultados.

Fase 1- Expansión cartera piloto (meses 4–6): Selección de 8 a 10 distribuidores adicionales de la cartera del KAM, priorizados según los criterios de inclusión y ordenados por potencial de mejora (distribuidores con Causa A principal, TC real por debajo del promedio del portafolio y denominador limpio o parcialmente limpio). Capacitación grupal de 2 horas. Seguimiento con los mismos indicadores del piloto.

Fase 2- Implementación total (mes 7): Replicar el modelo en la segunda cartera (KAM 2) incorporando los aprendizajes de las fases 1 y 2. Los distribuidores con Causa B dominante (Black Days) no son incorporados al modelo de priorización, sino derivados a la recomendación de revisión de asignación de campañas. Cobertura total: 35 distribuidores gestionados.

10.3 Condiciones para la sostenibilidad

- Adopción institucional del KPI: la TC real (Opción B) debe ser el indicador oficial de evaluación de distribuidores, reemplazando la TC bruta actual.
- Revisión semanal de campañas: el KAM revisa campañas con ratio conversión por encima del 5% anulación menor al 50% y propone su suspensión o ajuste al área de marketing.
- Capacitación continua: cada distribuidor nuevo recibe inducción de 1 hora (Mínimo) sobre el manejo de leads, procesos comercial y como el dashboard y el Acuerdo de Nivel de Servicio

diferenciado por campaña, incorporando las buenas prácticas documentadas hacen parte del proceso de mejorar la conversión

- Auditoría trimestral: el KAM revisa si los parámetros del modelo siguen siendo válidos (los umbrales de tiempo pueden variar si el ticket promedio o el ciclo de venta cambia).

11. RESULTADOS

Los resultados de la implementación del modelo de control y priorización estratégica se organizan en cinco ejes, cada uno vinculado directamente con los objetivos específicos del proyecto:

Resultado 1- Diagnóstico documentado del proceso (responde a OE1):

Contar con una caracterización completa y cuantificada del proceso de gestión de leads de los 35 distribuidores, con causas de anulación diferenciadas por tipo. Indicador: 100% de leads del período analizado clasificados por causa de anulación con soporte en datos del CRM.

Resultado 2- Factores de conversión identificados (responde a OE2):

Disponer de un modelo empíricamente validado que identifica el tiempo de contacto como el principal predictor de conversión (Tiempo de contacto < 1 día en leads convertidos vs. 1,53 días en el promedio general). Indicador: confirmación de H1 y H3 con datos del CRM; H2 refutada con evidencia de variabilidad de TC real independiente del volumen.

Resultado 3- Modelo de tres causas validado cuantitativa y cualitativamente (responde a OE3):

Implementar un modelo de clasificación de anulaciones en tres causas diferenciadas (A: 57%, B: 9%, C: 34%), con evidencia empírica cuantitativa y validación cualitativa mediante seis entrevistas en profundidad en dos rondas. Indicador: hallazgos documentados de las seis entrevistas con cruce al CRM, incluyendo la distinción diagnóstica Ssigem (Causa B) vs. Genios Solution (Causa A).

Resultado 4- Dashboard implementado con TC real como KPI (responde a OE4):

Contar con un tablero de control funcional que consolida los leads de los 35 distribuidores, calcula automáticamente la TC real (Opción B), aplica el modelo de scoring ponderado y genera alertas diferenciadas por campaña. Indicador: reducción del tiempo de análisis del KAM de 180 a ≤ 60 minutos por sesión.

Resultado 5- Piloto validado con ROI cuantificado (responde a OE5):

Completar el piloto de 6 semanas con Jaime Parra y obtener resultados medibles: TC real > 8,0% (vs. 5,1% actual), anulados por no contacto < 50% (vs. 76% actual) y al menos 3 conversiones desde Canales digitales (vs. 1 en el período anterior). Con período de recuperación <= 4 meses.

11.1 Resultados obtenidos durante la intervención del piloto (febrero–mayo de 2026)

La intervención se activó formalmente en abril de 2026, momento en que se pusieron en marcha de manera simultánea las tres palancas del modelo: el tablero de control con la tasa de conversión real (TC real) visible para el Key Account Manager, los acuerdos de nivel de servicio (Acuerdo de Nivel de Servicio) diferenciados por campaña menos de cuatro horas para Canales digitales y menos de 24 horas para Landing y la nueva rutina de seguimiento con marcación clara de prioridades por etapa de la negociación. Durante los meses previos (febrero y marzo) el distribuidor piloto operó sin intervención, lo que permite establecer un punto de comparación limpio.

Tabla 20. Comportamiento mensual del piloto- aperturas vs. cierres efectivos.

Mes	Aperturas	Cierres efectivos	Estado de la intervención
Febrero 2026	44	0	Línea base- sin intervención
Marzo 2026	40	6	Línea base- sin intervención (cierres provenientes de leads de meses previos)
Abril 2026	48	11	Intervención activa- primer mes completo del modelo
Mayo 2026 (parcial)	8	1	Intervención activa- corte al cierre del período de informe
Total período	134	18	

Análisis comparativo pre/post intervención. En los dos meses previos al modelo (febrero y marzo) se registraron 6 cierres efectivos, es decir, un promedio de 1,3 cierres efectivos por semana. Una vez activado el modelo en abril, el ritmo cambió de manera marcada: en abril y la primera mitad de mayo equivalente aproximadamente a un mes y medio de operación efectiva del modelo se registraron 13 cierres, lo que equivale a un promedio cercano a 2,6 cierres

efectivos por semana. Frente a la línea base de febrero–marzo, el incremento absoluto es de +5,7 cierres por mes y el incremento porcentual asciende al 100%. En otras palabras, el ritmo mensual de cierres prácticamente se duplica una vez que el modelo entra en operación y se tiene en cuenta el seguimiento constante y el buen uso del CRM.

Comparación con la línea base de la investigación (año 2025). El diagnóstico inicial documentó un total de 33 conversiones efectivas en todo el año 2025 sobre el conjunto del portafolio analizado, lo que equivale a 2,75 cierres mensuales como promedio histórico de referencia. El ritmo observado bajo la intervención (8,7 cierres mensuales) representa aproximadamente 3,2 veces ese promedio histórico, una señal temprana de que el modelo no solo se sostiene, sino que produce un cambio estructural en la dinámica de cierre. Es importante anotar que el período medido es corto (un mes y medio de intervención efectiva) y conviene confirmar la tendencia con el cierre completo de mayo y los meses siguientes; sin embargo, la consistencia entre marzo, abril y mayo—todos por encima de la media histórica— sugiere que el comportamiento no es atribuible al azar sino a las palancas activadas por el modelo y a la capacitación exhaustiva que se brinda al distribuidor.

Lectura cualitativa del cambio. La diferencia no se explica por un aumento del volumen de aperturas—que se mantiene en un rango similar (4 a 7 leads mensuales)— sino por la manera en que esos leads y los acumulados de meses anteriores empezaron a ser gestionados. En la práctica, la combinación del tablero (que volvió visible el inventario de oportunidades en riesgo), el Acuerdo de Nivel de Servicio del Canales digitales (que obligó a priorizar los leads de mayor intención) y la rutina de marcación por prioridades por etapa de la negociación permitió cerrar oportunidades que antes se quedaban en el aire. Este hallazgo refuerza una de las conclusiones centrales del trabajo: el factor diferenciador no es el volumen, sino la disciplina de gestión.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 Conclusiones

- La causa principal de pérdida de oportunidades comerciales es la falla de gestión del distribuidor (57%), concentrada en los leads de Canales digitales. El modelo de priorización debe garantizar que estos leads sean contactados en menos de 4 horas, dado que representan el 45% de las conversiones totales y el mayor costo de oportunidad del sistema. Este hallazgo es confirmado tanto por los datos del CRM como por los seis entrevistados de forma espontánea e independiente.
- El costo de oportunidad de los 177 leads no contactados asciende a \$252.089.949 COP en beneficio potencial, de los cuales \$72.636.087 COP corresponden a canales digitales. Recuperar el 5% de estos leads generaría aproximadamente 7 ventas adicionales al año.
- El estable recuperación de la inversión en 8,0 meses, sustentado en el ahorro de tiempo del KAM (\$3.000.000 COP/año) y el incremento proyectado en conversiones.
- La TC real (Opción B) es la metodología correcta para evaluar distribuidores con equidad. Al descontar anulados por proceso interno, el portafolio mejora de 3,8% bruto a 4,1% real. Distribuidores como Juan Palacio mejoran 1,6 en variación. Insoft debe adoptar esta métrica como KPI oficial.
- Black Days debe revisarse antes de su próxima activación de campaña: 29 anulados y 0 conversiones en todo el año 2025, con rechazo total de los seis distribuidores entrevistados. El caso de Ssigem SAS evidencia que una proporción crítica de esta campaña puede llevar la TC real de un distribuidor a cero independientemente de la calidad de su gestión.
- La hipótesis H2 queda refutada empíricamente: el volumen de leads no determina el desempeño. El factor diferenciador es la práctica de gestión individual, lo que valida la pertinencia del modelo como palanca de cambio comercial.

- La validación cualitativa llevada a cabo mediante las entrevistas a los dis añade un hallazgo que no se evidencia por los datos del CRM: la Causa C (proceso interno, 34% de anulados) tiene un efecto multiplicador sobre la Causa A al generar desconfianza en el IS Sistema de Clientes, reduciendo la motivación de gestión activa de los distribuidores más críticos. La validación automática antes de la asignación de leads resuelve simultáneamente el impacto directo y este efecto multiplicador.

12.2 Recomendaciones

Tabla 19. Recomendaciones.

Área	Recomendación	Evidencia que la sustenta	Urgencia
KPI oficial	Adoptar la TC real (Opción B) como indicador oficial de evaluación de distribuidores, reemplazando la TC bruta.	TC bruta penaliza injustamente a distribuidores con alta contaminación de proceso interno. Juan Palacio: 4,3% bruto vs. 5,9% real.	INMEDIATA
Black Days	Suspender o rediseñar la campaña Black Days antes de su próxima activación. Auditar todas las campañas con ratio conversión/anulación = 0.	29 anulados, 0 conversiones en 2025. 6/6 entrevistados la identifican como problemática. Ssigem: 74% de sus anulados de esta campaña.	INMEDIATA
Canales digitales	Establecer acuerdo de nivel de servicio formal de máximo 4 horas para leads de canales digitales en toda la red. Implementar alertas automáticas en el dashboard cuando un lead inbound supera 2 horas sin contacto.	51 leads canal anulados por no contacto = \$72,6M COP. Leads convertidos: 0,78 días. Diana y Miriam: < 2h regla interna no documentada.	ALTA
Genios Solution	Intervención prioritaria del KAM: 57% de sus anulados son canales digitales y tiene TC real 0%. Plan de acompañamiento con el modelo de priorización.	Caso más crítico del portafolio por Causa A. Distinguir claramente de Ssigem (Causa B): intervención diferente para cada uno.	ALTA

Buenas prácticas	Documentar las prácticas de Diana Menjura y Miriam Zuluaga (log personal, Acuerdo de Nivel de Servicio implícito, protocolo de 3 intentos) y replicarlas formalmente en capacitación. Elevar de urgencia MEDIA a ALTA.	Dos distribuidores de mayor TC llegaron independientemente a las mismas soluciones. Evidencia de que son el modelo correcto de gestión.	ALTA
Proceso CRM	Implementar validación automática antes de asignar un lead: verificar duplicados, clientes activos y datos incompletos. La mejora reduce Causa C (34%) y el efecto multiplicador sobre la motivación de gestión.	104 anulados (34%) son por proceso interno. 5/6 entrevistados reportan problemas de integridad que reducen su motivación.	MEDIA
Escalabilidad	Extender el dashboard a los 35 distribuidores en 7 meses siguiendo el plan de 3 fases propuesto.	Ahorro anual en tiempo: \$3.000.000 COP con 2 KAMs.	MEDIA
Experiencia de uso del CRM	Rediseñar la ventana de tiquetes comerciales en el IS Sistema de Clientes para que sea más amable, especialmente con distribuidores de la tercera edad o con menor familiaridad digital: dejar visibles solo los campos vitales, agrandar las áreas de digitación y dar acceso directo al sistema de tareas para programar el siguiente seguimiento sin salir del flujo comercial.	Varios distribuidores entrevistados (5/6) describen el IS como un sistema diseñado para soporte y no para gestión comercial. La fricción en la digitación y la ausencia de vínculo directo con tareas explica buena parte del registro incompleto del seguimiento.	ALTA
Integración IS – ContaPyme	Habilitar una API o DLL que permita crear el prospecto directamente en ContaPyme desde el ticket del IS Sistema de Clientes, eliminando la doble digitación que hoy	La carga manual duplicada es señalada por los distribuidores como una de las razones por las que el seguimiento se actualiza tarde o no se actualiza, afectando la integridad del	MEDIA

	desincentiva el cierre formal del lead en el CRM.	histórico y los indicadores derivados.	
Marcación de atención del ticket	Estandarizar el criterio entre todos los distribuidores: un ticket pasa a “Atendido” solo cuando se logra contacto efectivo con el cliente. Si hubo intento sin respuesta, el avance se deja como mensaje dentro del propio ticket y el ticket no se marca atendido. Si se decide marcar “Atendido” al primer intento de contacto efectivo y el ticket queda abierto para seguimiento, el paso a “Solucionado” debe hacerse apenas se concrete el siguiente contacto, no antes. Esto evita distorsionar los indicadores de tiempo de primer contacto.	La marcación hoy es variable entre distribuidores. Esto distorsiona el tiempo promedio de primer contacto (variable de mayor peso en el modelo de scoring, 0,35), afectando la confiabilidad de la TC real como KPI.	ALTA
Protocolo de prioridades	Adoptar unos criterios en común de prioridad según la etapa de la negociación: Baja , cuando el ticket se envía para anulación o queda sin prioridad activa; Normal , cuando la negociación apenas inicia y la probabilidad de cierre es media; Alta , cuando hay presentación comercial agendada o solo falta finalizar la negociación; y Máxima , cuando el seguimiento se hace explícitamente con el objetivo de concretar el cierre.	La priorización descrita por los distribuidores de bajo desempeño (sin criterio formal) es una causa directa del no contacto. Un criterio común permite que el tablero ordene leads de forma comparable entre distribuidores y alimente el dashboard con datos consistentes.	MEDIA

13. BIBLIOGRAFÍA

Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound Marketing: Attract, Engage, and Delight Customers Online*. Wiley.

Harmon, P. (2014). *Business Process Change: A Business Process Management Guide* (3rd ed.). Morgan Kaufmann.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Tran SLA Servicioting Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

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

Parm Uldal, S. (2022). *Lead Management: From Lead to Customer*. Business Expert Press.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos* (4^a ed.). ESIC Editorial.

ANEXO A. CÁLCULO DETALLADO DE LA TC REAL POR DISTRIBUIDOR

Tabla A1. TC real vs. TC bruta- todas las variables del cálculo (Opción B).

Distribuidor	Asig.	Conv.	NC	Proc.int.	Resp.dist.	TC bruta	TC real	Var
Diana Menjura	62	5	6	4	58	6,5%	6,9%	+0,4
Miriam Zuluaga	70	5	15	7	63	5,7%	6,3%	+0,6
Servicios C&A	92	5	21	6	86	4,3%	4,7%	+0,3
Mónica Vélez	74	3	6	7	67	4,1%	4,5%	+0,4
Jorge E. Salazar	27	2	10	0	27	7,4%	7,4%	+0,0
John A. Galvis	42	2	13	0	42	4,8%	4,8%	+0,0
Lina M. Rodríguez	39	2	11	1	38	5,1%	5,3%	+0,1
Janer Zabaleta	19	1	4	4	15	5,3%	6,7%	+1,4
Orlando Berdugo	16	1	6	3	13	6,2%	7,7%	+1,4
Juan Palacio	23	1	9	6	17	4,3%	5,9%	+1,5
Claudia Santa	61	1	8	7	54	1,6%	1,9%	+0,2
Pi Colombia SAS	36	1	3	5	31	2,8%	3,2%	+0,4
M&D Consultores	6	1	1	0	6	16,7%	16,7%	+0,0
Ssigem SAS	80	0	10	5	75	0,0%	0,0%	+0,0
Grupo Digital T	36	0	10	2	34	0,0%	0,0%	+0,0
Genios Solution	30	0	11	3	27	0,0%	0,0%	+0,0
TOTAL	713	33	144	60	653	3,8%	4,1%	+0,3

ANEXO B. LEADS CONVERTIDOS POR CAMPAÑA Y DISTRIBUIDOR

Tabla B1. Detalle de los 33 leads convertidos- año 2025.

Campaña	ID Campaña	Distribuidor(es)
Canales digitales - 15 conversiones	Varios	Serv. C&A ×2, Diana Menjura ×3, Miriam Zuluaga ×2, Lina Rodríguez ×2, Mónica Vélez ×2, John Galvis ×1, Jorge Salazar ×1, Orlando ×1, Claudia Santa ×1
011071 - Landing contador- 7 conv.	200-011071 / 400-011071	Jorge Salazar ×1, Serv. C&A ×1, M&D Consultores ×1, Miriam Zuluaga ×2, John Galvis ×1, Pi Colombia ×1
Otras fuentes- 5 conversiones	Varios	Mónica Vélez ×1, Serv. C&A ×2, Juan Palacio ×1, Miriam Zuluaga ×1
Pág. Contáctenos- 3 conv.	030301-03060	John Galvis ×1, Ssigem ×1, Diana Menjura ×2
Congelados / Contador 2025- 2 conv.	100-401059 / 100-401065	Janer Zabaleta ×1, Miriam Zuluaga ×1
Black Days- 0 conversiones	100-401058	Sin conversiones en todo el período- 29 anulados

ANEXO C. INFORME CONSOLIDADO DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Validación cualitativa del modelo de tres causas de anulación

Ronda 1 + Ronda 2- Seis entrevistas en profundidad

Distribuidores ContaPyme & AgroWin Año 2025

C.1 Contexto y articulación con el Trabajo de Grado

El presente anexo consolida las dos sesiones llevadas a cabo para como componente cualitativo del aval de funciones. Se unificaron los hallazgos de Ronda 1 (tres entrevistas: febrero-marzo 2025) y Ronda 2 (tres entrevistas adicionales: en abril 2025), para un total de seis entrevistados con perfiles contrastantes de desempeño. Las entrevistas no buscan describir percepciones generales; su función es únicamente analítica: validar, aclarar o refutar causas e hipótesis con evidencia directa de los distribuidores.

C.2 Transcripción analítica- Ronda 1

C.2.1 Diana Menjura- TC real 6,9%- Alto desempeño

Bloque A- Gestión y tiempo de contacto (Causa A / H1)

P: ¿Cuánto tiempo suele pasar entre que recibe un lead y hace el primer contacto?

R: "Tenemos una regla que no negociamos: si el lead entra antes del mediodía, lo llamamos ese mismo día antes de las 5 pm. Si entra en la tarde, máximo al día siguiente en la mañana. Especialmente los que llegan por canales digitales-llamada o WhatsApp- esos los atiendo en la hora siguiente si es posible. Hemos aprendido que cuando la persona ya marcó o escribió, está esperando respuesta. Si no la recibe rápido, la conversación ya empieza fría."

↳ **Cruce CRM:** H1 confirmada: leads convertidos presentan T_contacto promedio de 0,78 días vs. 1,53 días del promedio general. Diana opera consistentemente por debajo de 1 día.

P: ¿Cómo decide a qué leads darles prioridad cuando llegan varios al tiempo?

R: "Primero miro el origen: ("Canales") canal inbound es prioridad 1 siempre, sin excepción. Después miro el sector: si es agropecuario o si es pyme contable. Tengo esto claro pero nunca lo había escrito, lo hago de manera natural."

↳ **Cruce CRM:** Valida Causa A: la ausencia de este criterio explícito en distribuidores de bajo desempeño explica la tasa de no contacto del 57%. El modelo de scoring formaliza esta lógica empírica.

Bloque B- Percepción de campañas (Causa B / H3)

P: ¿Hay campañas que siente que sí convierten y otras que considera pérdida de tiempo?

R: "Sí, completamente. Las llamadas directas son las mejores. La Landing 011071 de ContaPyme también es muy buena. Black Days, en cambio, yo desde hace tiempo le dije al KAM que esos leads me parecieron de muy baja calidad. El cliente deja los datos por el descuento, o por el curso, no necesariamente por el software."

↳ **Cruce CRM:** Confirma H3 y Causa B. Canal inbound: 45% de conversiones totales. Black Days: 29 anulados y 0 conversiones en 2025.

Bloque C- Integridad del CRM (Causa C)

P: ¿Ha tenido problemas con leads duplicados o con información incompleta en el CRM?

R: "Sí, nos pasa. En campañas masivas como Black Days nos puede llegar el mismo lead dos veces en el mismo mes. Lo primero que hago cuando abro un lead nuevo es buscarlo en el IS para ver si ya está en nuestra base activa."

↳ **Cruce CRM:** Confirma Causa C: 104 leads anulados (34%) son por proceso interno de Insoft.

C.2.2 John Alexander Galvis Ramírez- TC real 4,8%-

Bloque A- Gestión y tiempo de contacto

P: ¿Con qué frecuencia revisa los leads y en cuánto tiempo los contacta?

R: "Depende mucho de la semana. Cuando estoy libre los reviso ese día y llamo rápido. Pero hay semanas en que estoy con renovaciones de pólizas o con problemas de instalación de clientes existentes, y los leads se acumulan. Puede pasar un día o dos antes de que pueda contactar. No tengo un horario fijo para eso."

↳ **Cruce CRM:** Valida Causa A matizada: el NC en Galvis (76% de sus anulados) no es negligencia sino ausencia de rutina. El piloto implementa Acuerdo de Nivel de Servicio diferenciado por campaña: inbound < 4h, Landing < 24h.

P: ¿Tiene algún criterio para decidir cuál lead contactar primero?

R: "Más o menos. Sé que los que llaman o escriben por WhatsApp son más urgentes, pero no lo tengo escrito. A veces llamo primero al que tiene número celular visible. Si hay varios, voy por el que me parece más prometedor según el nombre de la empresa. No es una metodología formal."

↳ **Cruce CRM:** Valida Causa A: la intuición sin criterio estructurado explica que 13 de 42 leads queden sin contactar. El modelo de scoring reemplaza esta intuición con ponderaciones empíricas.

C.2.3 Gustavo Morales- Genios Solution SAS- TC real 0,0%- Caso crítico Causa A

Bloque A- Gestión y tiempo de contacto

P: ¿Con qué frecuencia revisa los leads que le llegan al IS Sistema de Clientes?

R: "La verdad es que no tengo una rutina fija. Los reviso cuando tengo tiempo, que a veces es difícil porque mi operación principal es el soporte técnico. Los leads los veo como una oportunidad adicional pero no como prioridad diaria. Hay semanas en que no los reviso."

↳ **Cruce CRM:** Caso crítico que valida Causa A: Genios Solution tiene 57% de sus anulados en canal inbound. 0 conversiones en el período. Urgencia ALTA.

P: ¿Es consciente de que tiene leads sin contactar desde hace semanas?

R: "Sí, lo sé y me preocupa. Tengo leads de canal inbound que no he contactado en más de dos semanas. El problema es que cuando tengo tiempo ya pasó demasiado y el cliente ya no está esperando. Sé que es un ciclo malo pero no he podido romperlo solo."

↳ **Cruce CRM:** Valida que la pérdida de los 51 leads inbound no contactados no es aleatoria: Genios concentra 11 de esos 51 leads (\$15,6M COP en beneficio perdido).

Bloque B- Percepción de campañas

R sobre diferencias entre campañas: "Honestamente no les presto mucha atención al origen. Los trato más o menos igual."

↳ **Hallazgo diferenciador:** la ausencia de diferenciación por campaña es la brecha de comportamiento central entre alto y bajo desempeño. Diana diferencia activamente; Genios las trata igual, perdiendo el beneficio del canal inbound.

C.3 Transcripción analítica- Ronda 2

C.3.1 Miriam Zuluaga- TC real 6,3%- Alto desempeño diversificado

Bloque A- Gestión y protocolo

P: ¿Tiene algún protocolo definido para gestionar los leads?

R: "Sí, aunque nunca lo escribí formalmente. Cuando llega un lead de canal inbound-llamada o WhatsApp -lo contacto en menos de dos horas, sin excepción. Para los de Landing 011071 me doy máximo hasta el día siguiente en la mañana. Y los de otras campañas los gestiono durante la semana según disponibilidad. Aprendí que el canal inbound no puede esperar: si esa persona llamó, está lista para hablar ahora."

↳ **Cruce CRM:** H1 confirmada con evidencia adicional: Miriam opera con criterios diferenciados de Acuerdo de Nivel de Servicio por campaña, exactamente el modelo que el dashboard propone formalizar. Sus 4 conversiones en 3 tipos de campaña confirman que la diferenciación activa funciona.

P: ¿Cómo lleva el seguimiento de cada lead?

R: "El IS lo uso para registrar el resultado final, pero llevo mi propio log en Excel. Anoto la fecha de llegada del lead, cuándo lo llamé, qué me dijo, si quedó de llamarme, cuándo lo vuelvo a contactar."

↳ **Hallazgo replicable clave:** Miriam desarrolló un sistema paralelo al CRM para compensar la falta de historial del IS. Esta práctica no está documentada ni compartida con la red.

C.3.2 Claudia Alexandra Santa- TC real 1,9%- Alto volumen, baja conversión (Causas A + C)

P: ¿Por qué cree que algunos de sus leads quedan sin ser contactados?

R: "A veces es por tiempo, pero a veces también porque cuando abro el lead me doy cuenta de que es una empresa que ya tiene ContaPyme activo o que está en una ciudad donde no tengo cómo atenderlos bien. Esto desmotiva mucho, esos los dejo ahí porque no sé muy bien qué hacer con ellos. No tengo un proceso claro para reportarlos o reasignarlos, por lo que termino escribiendo cuando tengo tiempo o los llamo y si no contestan solo les dejo un mensaje y espero la respuesta"

↳ **Hallazgo diferenciador:** parte del no contacto de Claudia no es Causa A pura sino Causa C combinada: leads mal asignados que ella identifica como no gestionables y se mezclan con si gestionables pero ya teniendo una percepción diferente de la campaña.

C.3.3 Ssigem SAS- TC real 0,0%- Causa B dominante (Black Days 74% de anulados)

Nota analítica: Ssigem SAS es el caso que permite verificar la hipótesis de diferenciación de causas. Genios Solution tiene TC 0% por Causa A. Ssigem tiene TC 0% por Causa B. Esta distinción es fundamental para la intervención correcta del modelo.

P: ¿Con qué frecuencia revisa los leads y cómo los gestiona?

R: "Los reviso con bastante frecuencia, casi todos los días en la mañana. El problema es que cuando los abro, muchos de los que tengo asignados no son clientes que yo pueda trabajar bien.

Me llega mucho lead de Black Days y cuando los llamo la mayoría no sabe qué es ContaPyme o dice que dejó los datos porque vio el descuento, pero no tiene intención de comprar."

↳ **Hallazgo central:** a diferencia de Genios Solution (no revisa el IS regularmente), Ssigem SÍ gestiona con frecuencia. Su TC 0% no es por falta de contacto sino por la composición de campañas que recibe. Confirma que Ssigem es Causa B, no Causa A.

P: ¿Qué porcentaje de sus leads de Black Days le parecen de buena calidad?

R: "De los leads que me llegan de Black Days, diría que el 80 o 90 por ciento no tienen intención real de compra. La persona deja los datos porque ve un descuento grande y piensa que puede ser algo gratis o casi gratis o que aplica también ya siendo cliente existente. Cuando les explico la oferta que ContaPyme ofrece y los costos así sea con descuentos, muchos simplemente no vuelven a contestar."

↳ **Validación definitiva Causa B:** la percepción del 80-90% de leads sin intención coincide con el dato cuantitativo: ratio conversión/anulación Black Days = 0,0%.

C.4 Conclusiones analíticas integradas

Causa A- Confirmada y aclarada. Las seis entrevistas confirman que el no contacto es la causa principal (57%, 177 leads), pero identifican tres sub-causas distintas: (i) ausencia total de protocolo (Genios Solution), (ii) sobrecarga operativa sin herramientas de priorización (Galvis, Claudia Santa) y (iii) leads estructuralmente no gestionables sin canal de reporte (Claudia Santa). El modelo de priorización resuelve directamente las sub-causas (i) y (ii). La sub-causa (iii) requiere mejoras en el proceso de asignación del CRM.

Causa B- Confirmada con el más alto grado de certeza posible (6/6). Los seis entrevistados de ambas rondas identificaron Black Days como campaña de baja calidad de manera espontánea e independiente. El caso Ssigem SAS añade la dimensión crítica: la corrección no es individual sino sistémica.

Causa C- Confirmada y con efecto multiplicador identificado. Cinco de los seis entrevistados reportaron problemas de integridad de datos en el IS. El efecto más relevante es

la desconfianza generada en el distribuidor: cuando el sistema produce errores frecuentes, el distribuidor entra al IS con menor motivación, amplificando el no contacto.

Conclusión integradora: las seis entrevistas de los dos ciclos cualitativos confirman que el modelo de tres causas es diagnósticamente correcto y analíticamente suficiente para explicar la variabilidad de TC real en la red de distribuidores de Insoft S.A.S. El conjunto de evidencia cualitativa respalda plenamente las tres recomendaciones de urgencia INMEDIATA del TG: (1) Adoptar la TC real como KPI oficial. (2) Suspender o rediseñar Black Days antes de su próxima activación. (3) Establecer Acuerdo de Nivel de Servicio formal de máximo 4 horas para leads de canal inbound en toda la red.

Nota metodológica: las entrevistas documentadas en este anexo corresponden al componente cualitativo del TG con fines académicos, coherentes con el Objetivo Específico OE3. Los datos cuantitativos citados son exactos según el análisis del CRM IS Sistema de Clientes documentado en las tablas del TG y no han sido modificados ni estimados.