INNOVACIÓN COMERCIAL Y RENOVACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA REACTIVACIÓN DE INGRESOS EN AGENCIA DE MEDIOS

Autor: PAOLA ELIZABETH MICOLTA VILLEGA[a] y KAREM VERÓNICA PILLIZA RAMIREZ[b]
Tutor: MARÍA ELENA GODOY ZÚÑIGA[c]

a. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría graduada en la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, 2009. Esmeraldas, Ecuador
E-mail: paola.micolta@uees.edu.ec.
b. Contador Público Autorizado graduada en la Universidad de Guayaquil, 2013. Guayaquil, Ecuador.
E-mail: karem.pilliza@uees.edu.ec.
c. Dra. en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones graduada en la Universidad Politécnica de Valencia, 2021. Valencia, España.
E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Fecha: 11 de agosto de 2025

Palabras clave:
Agencia de medios, innovación, CRM, inteligencia de datos, reactivación de ingresos

Resumen:
La implementación de un sistema CRM con inteligencia de datos en Medios Public S.A. busca impulsar el crecimiento sostenido de los ingresos mediante la optimización del ciclo comercial y el seguimiento eficiente de clientes y oportunidades. La integración tecnológica mejorará la eficiencia, reducirá pérdidas y fomentará la innovación continua. Según el plan de siete etapas, la inversión inicial es de USD 18.000 y los costos anuales de USD 4.000; se proyectan ahorros de USD 15.000 e ingresos adicionales de USD 20.000, para un beneficio neto de USD 31.000. Se concluye que la estrategia es viable y sostenible.

Keywords:
Media agency, innovation, CRM, data intelligence, revenue recovery

Abstract:
The implementation of a CRM system with data intelligence at Medios Public S.A. aims to drive sustainable revenue growth by optimizing the sales cycle and efficiently tracking clients and opportunities. Technological integration will improve efficiency, reduce losses, and foster continuous innovation. According to the seven-stage plan, the initial investment is USD 18,000 and annual operating costs are USD 4,000; projected savings are USD 15,000 and additional revenues USD 20,000, for a net benefit of USD 31,000. It is concluded that the strategy is both financially viable and sustainable over time.

1. Oportunidad o problema

1.1 Identificar la oportunidad/problema

Este documento se presenta bajo un marco de confidencialidad. Con el fin de proteger la información sensible de la empresa, se utilizará la denominación Medios Public S.A. en lugar de su nombre real. Asimismo, se han omitido detalles específicos por razones de privacidad y resguardo de datos.

Medios Public S.A. es una empresa ecuatoriana constituida el 21 de septiembre de 2005. Opera bajo la marca OMD, parte del grupo internacional OMNICOM. La compañía se especializa en la asesoría y gestión de presupuestos de marketing y publicidad, actuando como intermediaria en la compra de espacios publicitarios en medios digitales como sitios web, redes sociales, plataformas de video y streaming, así como en medios ATL entre ellos televisión, radio, prensa y vía pública. Su fuente de ingresos radica principalmente en honorarios o comisiones pagadas por los clientes como retribución por los servicios de asesoría y gestión publicitaria, y, por otro lado, la percepción de comisiones, estas pueden ser regulares o por volumen que pagan los medios de comunicación (proveedores) como contraprestación por la contratación de espacios publicitarios.

Hoy en día, las agencias de medios en Ecuador han dejado de limitarse a la simple compra de espacios publicitarios para convertirse en aliados estratégicos clave tanto para marcas nacionales como internacionales. Su rol actual abarca desde el desarrollo de estrategias digitales, publicidad en línea y marketing de rendimiento, hasta la creación de contenidos locales adaptados a las audiencias, incluyendo video, redes sociales y formatos transmedia.

En este contexto, la agencia Medios Public S.A. enfrenta una clara falta de innovación en su estructura comercial, actualmente cuenta con un equipo de ventas envejecido y una dirección con limitada visión estratégica, la empresa ha perdido la capacidad de adaptarse a los nuevos formatos,

tecnologías y dinámicas del mercado, lo que ha generado un impacto negativo reflejado en la disminución progresiva de sus ingresos.

La siguiente tabla muestra la evolución negativa de los ingresos en los últimos 4 años, reflejando un decrecimiento sostenido:

Gráfico 1

Medios Public S.A.
Decrecimiento en Ingresos

Año	Millones de Dólares	Variación
2021	12,963,514	-
2022	11,939,253	-8%
2023	9,154,828	-23%
2024	8,034,545	-12%



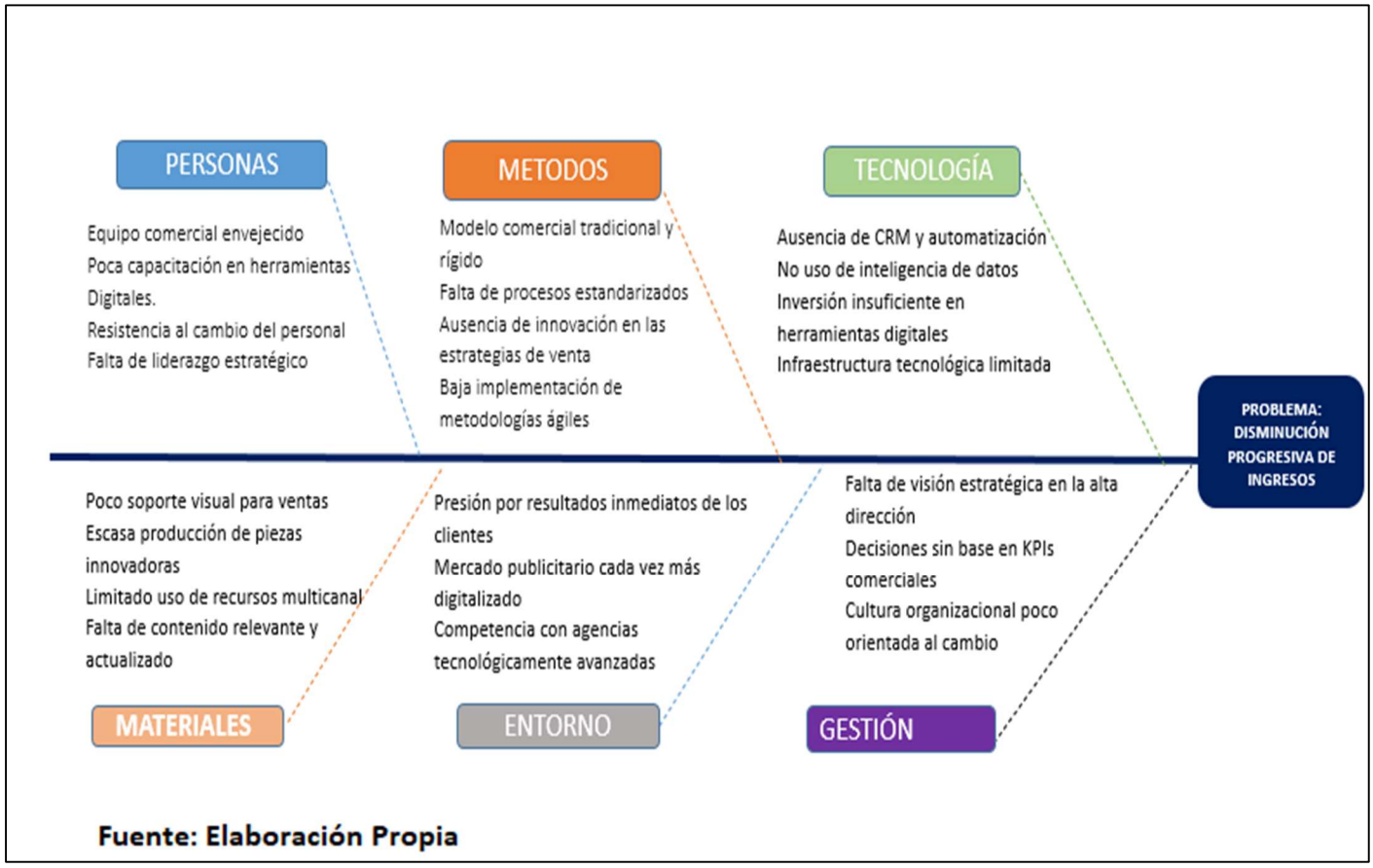
Fuente: Elaboración propia

La falta de innovación comercial trae consigo consecuencias significativas para la agencia, como la pérdida de competitividad, la desconexión con las nuevas demandas del mercado y una disminución en la eficiencia operativa. Frente a esta situación, surge la necesidad de implementar una transformación comercial estructurada que permita a la agencia adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado. Esta renovación debe centrarse en la incorporación de tecnología, el fortalecimiento de capacidades estratégicas y la modernización del equipo comercial, con el fin de revertir la tendencia decreciente de los ingresos, recuperar competitividad y mejorar la eficiencia.

A continuación, se presenta el diagrama que resume gráficamente este análisis:

Gráfico 2

Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración Propia

1.2 Formalizar la declaración de la O/P

La agencia de Medios Public S.A. presenta la oportunidad significativa para implementar un modelo comercial renovado basado en el uso de herramientas tecnológicas (como un CRM), combinado con la reestructuración y capacitación del equipo de ventas para adoptar un enfoque consultivo y orientado al cliente.

Según Buttle, F. & Maklan, S. (2019) El CRM no solo es una herramienta tecnológica, sino una estrategia para gestionar relaciones valiosas con los clientes, permitiendo personalización, retención y

análisis de datos para la toma de decisiones. El CRM permite a las organizaciones comprender mejor a sus clientes, optimizar procesos de venta y fidelizar a largo plazo, lo que se traduce en mayor rentabilidad.

Chatterjee, Rana, Tamilmani y Sharma (2021) destacan que la adopción de sistemas CRM en las pequeñas y medianas empresas impulsa la eficiencia, fidelización y toma de decisiones basadas en datos. En el caso de Medios Public S.A., estas herramientas permitirán automatizar el ciclo comercial y personalizar las propuestas con base en inteligencia de negocio.

Storbacka y Nenonen (2020) ofrecen un sustento teórico sólido y contemporáneo para argumentar que *Medios Public S.A.* no solo debe actualizar su estructura comercial, sino replantear su rol en el mercado, utilizando propuestas de valor estratégicas que impulsen una transformación sistémica en la forma de hacer publicidad en Ecuador. Vial, Gregory (2021) Transformación digital en entornos organizacionales, indicar que la transformación digital implica más que tecnología, es requiere rediseñar procesos, cultura y estructura.

Kotter, John P. (2021) Cambio organizacional acelerado y sostenido, Las organizaciones necesitan sentido de urgencia, liderazgo colectivo y cambios anclados en cultura. Tal como señalan Chatterjee et al. (2021) y Vial (2021), la transformación digital requiere no solo incorporar tecnologías como el CRM con IA, sino también rediseñar procesos, cultura y capacidades organizativas.

1.3 Identificar objetivos a partir de la O/P

Objetivo General:

A partir del objetivo general de lograr un crecimiento sostenido de los ingresos mediante una transformación comercial, tecnológica y organizacional, se establece un enfoque estratégico que permite a la empresa modernizar sus procesos, fortalecer su competitividad y adaptarse con mayor agilidad a las dinámicas y exigencias del mercado.

Objetivos Específicos

Objetivo 1.- Optimizar el ciclo comercial. Implica rediseñar y modernizar todo el proceso de ventas y generación de ingresos para adaptarse a la realidad del mercado actual.

Indicador.- Duración promedio del ciclo comercial.

Objetivo 2.- Fortalecer las competencias del equipo comercial, se basa en mejorar de manera estructurada las habilidades, conocimientos y actitudes del equipo de ventas.

Indicador.- % del equipo capacitado en herramientas y técnicas de venta digital.

Objetivo 3.- Fomentar una cultura de innovación continua, se refiere a construir un entorno organizacional en que la creatividad, la mejora constante y la generación de nuevas ideas sean parte del comportamiento diario del equipo.

Indicador.- Número de iniciativas de innovación generadas internamente.

1.4 Establecer prioridades en los objetivos

Gráfico 3

Objetivo	Importancia (1 - 5)	Urgencia (1 - 5)	Puntuación Total (Importancia x Urgencia)
Optimizar el ciclo comercial	5	4	20
Fortalecer las competencias del equipo comercial	4	5	20
Fomentar una cultura de innovación continua	4	3	12

Fuente: Elaboración Propia

A fin de implementar la transformación comercial de manera efectiva y sostenible, se establece un orden de prioridad de los objetivos, en función de su impacto esperado y su factibilidad de implementación:

Partiendo del objetivo general de lograr un crecimiento sostenido de los ingresos mediante una transformación comercial, tecnológica y organizacional, se establecen como objetivos específicos: optimizar el ciclo comercial a través de la implementación de un sistema CRM e inteligencia comercial que permita automatizar procesos, mejorar la gestión de clientes y facilitar la toma de decisiones estratégicas; fortalecer las competencias del equipo comercial mediante programas de capacitación en innovación, tecnologías emergentes y tendencias publicitarias que impulsen un enfoque moderno y orientado al cliente; fomentar una cultura de innovación continua mediante espacios colaborativos y metodologías ágiles que promuevan la mejora constante y la generación de valor interno.

1.5 Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o Indicadores para comparar las opciones:

Indicadores de seguimiento:

Gráfico 4

Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Frecuencia de Medición
Optimizar el ciclo comercial	Duración promedio del ciclo comercial	Días desde el brief hasta orden de compra	Reducir 30% en 6 meses	Mensual
Fortalecer las competencias del equipo comercial	% del equipo capacitado en herramientas y técnicas de venta digital	Porcentaje (%)	100% del equipo capacitado en 4 meses	Bimestral
Fomentar una cultura de innovación continua	Número de iniciativas de innovación generadas internamente	Total acumulado	Al menos 1 nueva iniciativa por trimestre	Trimestral

Fuente: Elaboración Propia

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

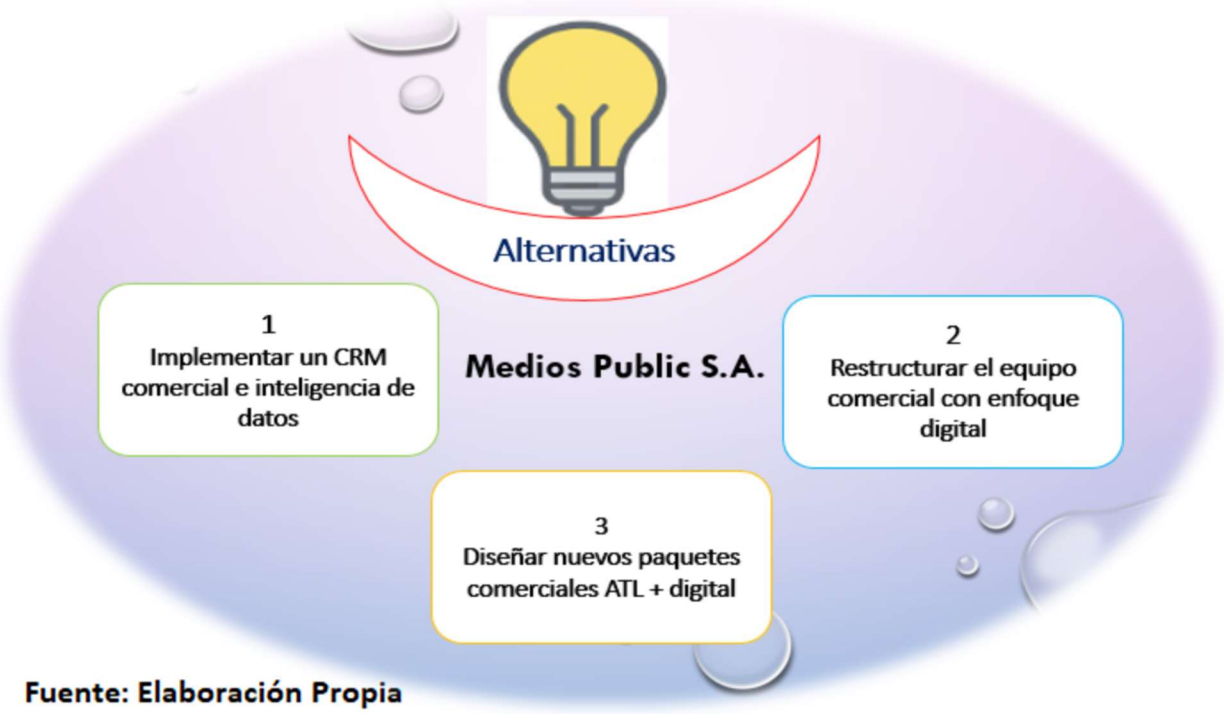
El cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente trabajo ha implicado la identificación de diversas soluciones orientadas a mejorar la situación actual de la agencia Medios Public S.A., la cual atraviesa un proceso de transformación comercial y organizacional ante la disminución progresiva de sus ingresos seguida de la pérdida de competitividad.

A través de un proceso colaborativo que integró a las principales áreas de la empresa y mediante el desarrollo de sesiones de lluvia de ideas, se logró explorar múltiples alternativas de solución. Posteriormente, dichas opciones fueron analizadas y filtradas con base en criterios de viabilidad, impacto estratégico y alineación con los objetivos institucionales.

Como resultado de este análisis, se definieron las alternativas más viables para contribuir a la renovación estructural de la agencia y potenciar su capacidad de adaptación frente a las nuevas dinámicas del mercado publicitario. Estas alternativas se detallan a continuación:

Gráfico 5

Visualización de las alternativas



Fuente: Elaboración Propia

2.1 Explorar alternativas

Alternativa 1: Implementar de un CRM comercial e inteligencia de datos

La alternativa de implementar un CRM comercial e inteligencia de datos consiste en introducir herramientas tecnológicas que permitan modernizar y estructurar la gestión del área comercial de *Medios Public S.A.*, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, el control del pipeline y la toma de decisiones basada en datos. Esta solución tecnológica incluye dos componentes clave: por un lado, un sistema CRM (Customer Relationship Management), que facilita el registro, seguimiento y análisis de clientes,

oportunidades, cotizaciones y forecast de ingresos; y por otro, herramientas de inteligencia de negocios (BI) que permiten procesar y visualizar datos históricos y actuales para detectar patrones de comportamiento, segmentar clientes y predecir resultados comerciales.

Tal como señala Kotler (2021), la implementación de un CRM permite automatizar tareas, reducir pérdidas por desorganización, y brindar trazabilidad a cada etapa del ciclo comercial. Asimismo, al integrarse con otras áreas como planificación de medios, tráfico y facturación, contribuye a agilizar procesos y evitar reprocesos. Por su parte, el uso de inteligencia de datos proporciona una ventaja estratégica al convertir la información comercial en conocimiento útil para la toma de decisiones, permitiendo identificar oportunidades de crecimiento, optimizar campañas y fortalecer el enfoque consultivo con los clientes. Esta alternativa es especialmente relevante para *Medios Public S.A.* debido a su situación actual de rezago tecnológico y su necesidad de adoptar un enfoque comercial moderno y orientado a resultados.

Alternativa 2: Restructurar el equipo comercial con enfoque digital

La alternativa de reestructurar el equipo comercial con enfoque digital consiste en rediseñar la composición, funciones y capacidades del equipo de ventas de *Medios Public S.A.* con el objetivo de adaptarlo a las nuevas exigencias del entorno publicitario actual, caracterizado por la digitalización, la automatización y la necesidad de soluciones integradas y orientadas a resultados. Esta propuesta surge ante la evidente obsolescencia del modelo comercial tradicional de la agencia, basado en estructuras rígidas y un equipo envejecido, con limitaciones para gestionar campañas digitales, interpretar métricas de performance o interactuar eficazmente con plataformas tecnológicas.

Reestructurar el equipo implica incorporar nuevos perfiles profesionales especializados en marketing digital, programática, redes sociales, analítica comercial y herramientas de automatización (como CRM o DMP). Al mismo tiempo, contempla procesos de reentrenamiento y actualización del talento

existente, promoviendo una mentalidad ágil, orientada al cliente y basada en datos. Este cambio no solo responde a la necesidad de modernizar capacidades operativas, sino también a transformar la cultura comercial interna para que el equipo actúe como un verdadero socio estratégico del cliente, generando propuestas de valor integradas y medibles. Según Surianto, S. & Badaruddin, B. (2024), la transformación digital exitosa en las organizaciones depende, en gran medida, de la reconversión del capital humano**,** no basta con incorporar tecnología, lo fundamental es desarrollar competencias clave como la adaptabilidad, la alfabetización digital y la orientación a resultados.

Alternativa 3: Diseñar nuevos paquetes comerciales ATL + Digital

La alternativa de diseñar nuevos paquetes comerciales ATL + Digital consiste en crear propuestas integradas que combinen medios tradicionales (Above The Line: televisión, radio, prensa, vía pública) con canales digitales (redes sociales, programática, plataformas de streaming, influencers, entre otros), con el objetivo de ofrecer soluciones publicitarias más completas, medibles y alineadas a las nuevas conductas de consumo de medios. Esta alternativa responde a la necesidad urgente de *Medios Public S.A.* de actualizar su oferta comercial, la cual se ha mantenido centrada históricamente en medios tradicionales, perdiendo competitividad frente a agencias con propuestas más flexibles, multicanal y basadas en resultados.

El diseño de estos nuevos paquetes requiere segmentar audiencias, analizar los objetivos del cliente y combinar formatos que generen sinergia entre exposición masiva (ATL) y personalización digital, permitiendo una cobertura amplia con capacidad de medición y optimización en tiempo real. Además, implica establecer modelos comerciales dinámicos que integren métricas de desempeño, ROI y pricing flexible. Según Albadri, H. A. (2023), la convergencia entre medios tradicionales y digitales facilita narrativas transmedia más eficaces y coherentes, incrementa el valor percibido por el cliente y fortalece el posicionamiento de la agencia como socio estratégico de comunicación.

2.2 Limitar Alternativas

A continuación, se presenta la limitación de cada alternativa para la implementación en Medios Public S.A., de acuerdo a la siguiente tabla:

Límites de Alternativas

Gráfico 6

Alternativa	Alineación con Objetivos	Aspectos a Considerar	Resultados Esperados
1. Implementar un CRM comercial e inteligencia de datos	Permite automatizar procesos, hacer seguimiento de oportunidades y reducir tiempos de gestión. Introducir el uso sistemático de datos y tecnología como base para la toma de decisiones y mejora continua.	1. Inversión tecnológica y capacitación del equipo, integración de otros sistemas tráfico, planificación, facturación. 2. Posible resistencia del equipo a su uso si no se lidera bien el cambio	1. Reducción del tiempo del ciclo comercial en al menos 30%. 2. Forecast comercial más preciso y proactivo. 3. Mayor eficiencia operativa y control comercial
2. Reestructurar el equipo comercial con enfoque digital	Permite actualizar perfiles, habilidades y metodologías comerciales. Promover una transformación en el mindset del equipo hacia lo digital, ágil y centrado en el cliente	1. Requiere gestión de cambio organizacional. 2. Posible resistencia de equipos con visión tradicionalormación, atracción de talento y redefinición de perfiles	1.Incorporación de perfiles digitales especializados. 2.Mejora en el nivel de competencias del 100% del equipo. 3. Mayor capacidad para vender soluciones digitales y consultivas
3. Diseñar nuevos paquetes comerciales ATL + Digital	Ofrecer soluciones integradas que responden a las nuevas necesidades del mercado y aceleran la toma de decisiones de compra. Incentiva el desarrollo de propuestas más creativas, transmedia y orientadas a resultados.	1. Requiere rediseñar procesos de planificación y cotización. 2. Es necesario realizar análisis de audiencias y tendencias de consumo. 3. Depende de capacidades en medios digitales y alianzas externas	1. Incremento en la competitividad de las propuestas comerciales. 2. Creación de portafolios combinados adaptados a cada cliente. 3. Mayor cierre de campañas integradas (con componente digital)

Fuente: Elaboración Propia

2.3 Formalizar alternativas

Para formalizar las alternativas propuestas para Medios Public S.A., es necesario realizar una evaluación detallada de cada una de ellas. Este proceso implica analizar su viabilidad, coherencia con los objetivos estratégicos establecidos, impacto esperado y recursos requeridos para su implementación. Solo a través de una revisión estructurada y objetiva se podrá determinar cuáles alternativas representan soluciones sostenibles y efectivas frente a la problemática identificada.

Gráfico 7

Alternativa	Indicador	Plazo de Implementación	Duración de la alternativa
1. Implementar un CRM comercial e inteligencia de datos	% de oportunidades gestionadas en CRM y % de adopción del sistema por el equipo	2 meses (Selección del software, configuración inicial y capacitaciones)	6 a 8 meses (para estabilización operativa e integración total con procesos comerciales)
2. Reestructurar el equipo comercial con enfoque digital	% del equipo capacitado en herramientas y % de nuevos perfiles contratados	3 meses (Rediseño organizacional, reclutamiento y plan de formación)	9 a 12 meses (para asimilación cultural, fortalecimiento de competencias y evaluación de impacto)
3. Diseñar nuevos paquetes comerciales ATL + Digital	Nº de paquetes comerciales lanzados y % de propuestas con componente digita	1.5 meses (Diseño, validación y aprobación de modelos de propuesta)	6 meses (para maduración de la oferta y medición de resultados comerciales)

Fuente: Elaboración Propia

3. Analizar y valorar las alternativas

En el marco del presente caso de negocio, se han identificado tres alternativas estratégicas orientadas a contrarrestar la disminución progresiva de los ingresos de Medios Public S.A. en un entorno publicitario cada vez más dinámico y digitalizado. Las alternativas consideradas son: la implementación de un CRM comercial e inteligencia de datos, la reestructuración del equipo comercial con enfoque digital y el diseño de nuevos paquetes comerciales que integren medios ATL y digitales. Estas alternativas han sido seleccionadas por su alineación con las necesidades actuales de transformación comercial, tecnológica y organizacional. La presente sección desarrolla el análisis y valoración de dichas alternativas en función de su viabilidad estratégica, operativa y financiera, con el propósito de determinar su capacidad para generar valor sostenible, mejorar la eficiencia comercial y recuperar la posición competitiva de la agencia en el mercado.

3.1 Análisis de las alternativas

Alternativa 1: Implementar un CRM comercial e inteligencia de datos

Esta alternativa plantea la implementación de una plataforma de gestión de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés) que incorpore herramientas de inteligencia comercial, con el objetivo de optimizar la gestión de clientes, automatizar procesos operativos y obtener información estratégica para la toma de decisiones. Su aplicación impactaría principalmente en las áreas comercial y de atención al cliente, al facilitar un seguimiento más eficiente de prospectos, mejorar la tasa de conversión de ventas y permitir una comunicación más personalizada y oportuna.

Esta solución responde de forma directa a la necesidad de profesionalizar y agilizar los procesos comerciales, actualmente caracterizados por su manualidad, dispersión de información y baja trazabilidad. No obstante, es importante considerar que toda alternativa estratégica conlleva tanto beneficios como desafíos. A continuación, detallamos, las ventajas y desventajas de su implementación:

Gráfico 8

Ventajas	Desventajas
✅ Automatiza procesos comerciales.	⚠️ Requiere inversión inicial significativa.
✅ Facilita la toma de decisiones con base en datos.	⚠️ Posible resistencia al cambio del personal.
✅ Mejora el seguimiento y fidelización de clientes.	⚠️ Curva de aprendizaje tecnológica inicial.

Fuente: Elaboración Propia

En este caso, los beneficios asociados al uso de tecnología avanzada deben ser evaluados frente a posibles limitaciones como los costos de implementación, la curva de aprendizaje del personal y la necesidad de una adecuada gestión del cambio para asegurar su adopción efectiva.

Desde una perspectiva organizacional, esta alternativa promueve una cultura basada en el uso de datos, fomenta la colaboración entre áreas y facilita la trazabilidad de resultados comerciales. Si bien implica una inversión inicial significativa en tecnología y capacitación, su sostenibilidad en el mediano y largo plazo puede generar una ventaja competitiva duradera, al consolidar una base de clientes más leal, rentable y gestionada de manera estratégica.

Alternativa 2: Reestructurar el equipo comercial con enfoque digital

Esta alternativa propone una renovación estratégica del equipo comercial, enfocándose en la incorporación de perfiles con competencias digitales y habilidades en liderazgo, marketing digital y ventas consultivas. Se busca generar una cultura comercial moderna, más proactiva y alineada con las nuevas dinámicas del consumidor.

La transformación implica rediseñar los procesos de ventas, fortalecer la presencia digital de la organización y adoptar un modelo de gestión basado en el uso de datos y tecnología para la toma de

decisiones comerciales. Además, se busca consolidar equipos ágiles, con mentalidad colaborativa e innovadora, capaces de adaptarse rápidamente a las exigencias del entorno competitivo actual.

A continuación, detallamos las ventajas y desventajas de su implementación:

Gráfico 9

Ventajas	Desventajas
✅ Renueva el enfoque comercial hacia lo digital.	⚠️ Requiere inversión inicial significativa.
✅ Mejora la productividad y adaptación organizacional.	⚠️ Puede generar rotación de personal tradicional.
✅ Permite incorporar perfiles jóvenes con habilidades digitales.	⚠️ Impacto a mediano plazo.

Fuente: Elaboración Propia

En síntesis, esta alternativa representa una oportunidad para fortalecer la capacidad comercial de la organización, mejorar su adaptabilidad al cambio y posicionarse con mayor solidez en un mercado cada vez más digital y exigente. Aunque su ejecución requiere una planificación cuidadosa, los beneficios estratégicos que ofrece pueden marcar un punto de inflexión en el crecimiento sostenido de los ingresos.

Alternativa 3: Diseñar nuevos paquetes comerciales ATL + Digital

Esta alternativa propone el rediseño de la oferta de servicios, creando nuevos paquetes comerciales que integren estrategias ATL (Above The Line) tradicionales con herramientas digitales. El objetivo es ofrecer soluciones más atractivas para el mercado actual, combinando el alcance masivo de los medios tradicionales con la segmentación, medición e interacción que permiten las plataformas digitales.

Su implementación busca fortalecer la propuesta de valor sin necesidad de modificar la estructura organizacional existente, lo que permite una ejecución más ágil y de menor complejidad operativa. Esta

estrategia está orientada a lograr un impacto directo en la captación de nuevos clientes, la retención de los actuales y la diferenciación frente a la competencia.

A continuación, detallamos las ventajas y desventajas de su implementación.

Gráfico 10

Ventajas	Desventajas
✅ Ofrece soluciones comerciales actualizadas al mercado.	⚠️ No corrige problemas estructurales del área comercial.
✅ Mejora la propuesta de valor con enfoque ATL y digital.	⚠️ Impacto limitado si no se apoya en herramientas digitales.
✅ Menor inversión comparada con otras alternativas.	⚠️ Riesgo de replicar errores anteriores en nuevos paquetes.

Fuente: Elaboración Propia

Como conclusión, esta alternativa representa una vía efectiva para actualizar la oferta comercial de la empresa, adaptándola a las nuevas exigencias del mercado sin recurrir a transformaciones internas profundas. Su enfoque combinado permite maximizar el alcance y la personalización, lo que podría traducirse en una mejora significativa de los resultados comerciales en el corto y mediano plazo.

3.2 Valoración de las alternativas

A continuación, se presentan las valoraciones financieras correspondientes a cada una de las alternativas analizadas, considerando variables clave como: inversión inicial requerida, costos operativos anuales, ingresos y ahorros estimados, así como los riesgos asociados. Estos valores son de carácter referencial y se han determinado con base en parámetros y estándares del mercado. El propósito de esta evaluación es proporcionar una visión comparativa que facilite la toma de decisiones estratégicas fundamentadas.

Alternativa 1: Implementar un CRM comercial e inteligencia de datos

La implementación de un CRM con inteligencia de datos representa una inversión tecnológica estratégica. Aunque implica un gasto inicial moderado-alto, se espera que permita optimizar procesos de ventas, reducir pérdidas por seguimiento deficiente y aumentar la fidelización. Los beneficios financieros incluyen ahorro por eficiencia y generación de nuevas oportunidades comerciales gracias a un mejor conocimiento del cliente.

Gráfico 11

Variable	Detalle	Valor Estimado (USD)
Costo de inversión inicial	Licencia CRM, implementación, soporte	$18,000.00
Costos continuos anuales	Soporte, mantenimiento, actualización	$4,000.00
Ahorros estimados anuales	Optimización comercial y retención	$15,000.00
Ingresos estimados	Nuevas oportunidades de venta cruzada	$20,000.00
Riesgos	Falta de adopción, errores en datos	$0.00

Fuente: Elaboración Propia

Alternativa 2: Reestructurar el equipo comercial con enfoque digital

Esta alternativa implica una transformación en el capital humano, mediante la incorporación de perfiles digitales y formación continua. Si bien los costos iniciales y anuales son elevados, se proyecta un aumento en la productividad, mayor efectividad en cierres de ventas y una cultura organizacional alineada al entorno digital. El retorno financiero se generará por incremento de ingresos y eficiencia en gestión comercial.

Gráfico 12

Variable	Detalle	Valor Estimado (USD)
Costo de inversión inicial	Selección, formación y contratación	$22,000.00
Costos continuos anuales	Capacitación y bonos por desempeño	$6,000.00
Ahorros estimados anuales	Mejora en productividad	$18,000.00
Ingresos estimados	Cierre de nuevos clientes	$23,000.00
Riesgos	Rotación de personal, adaptación cultural	$0.00

Fuente: Elaboración Propia

Alternativa 3: Diseñar nuevos paquetes comerciales ATL + Digital

El diseño de nuevos paquetes comerciales combinando estrategias ATL y digitales implica una menor inversión inicial, enfocándose en reformular la propuesta de valor al cliente. Aunque no aborda cambios estructurales, puede generar ingresos rápidos si se comunica correctamente. Financiera y operativamente es una opción de impacto directo en ventas, pero su sostenibilidad dependerá de campañas bien dirigidas.

Gráfico 13

Variable	Detalle	Valor Estimado (USD)
Costo de inversión inicial	Diseño y desarrollo de campañas	$12,000.00
Costos continuos anuales	Gestión de medios y publicidad	$3,000.00
Ahorros estimados anuales	Reducción de campañas ineficientes	$10,000.00
Ingresos estimados	Captación de nuevos clientes	$18,000.00
Riesgos	Poca diferenciación en el mercado	$0.00

Fuente: Elaboración Propia

Costos de Inversión de Alternativas

Gráfico 14

Alternativas	Costo Inicial (USD)	Costo Anual (USD)	Ahorro Estimado Anual (USD)	Tiempo Estimado de Retorno
Implementar un CRM comercial e inteligencia de datos	$18,000.00	$4,000.00	$15,000.00	2 años
Reestructurar el equipo comercial con enfoque digital	$22,000.00	$6,000.00	$18,000.00	2.5 años
Diseñar nuevos paquetes comerciales ATL + Digital	$12,000.00	$3,000.00	$10,000.00	1.5 años

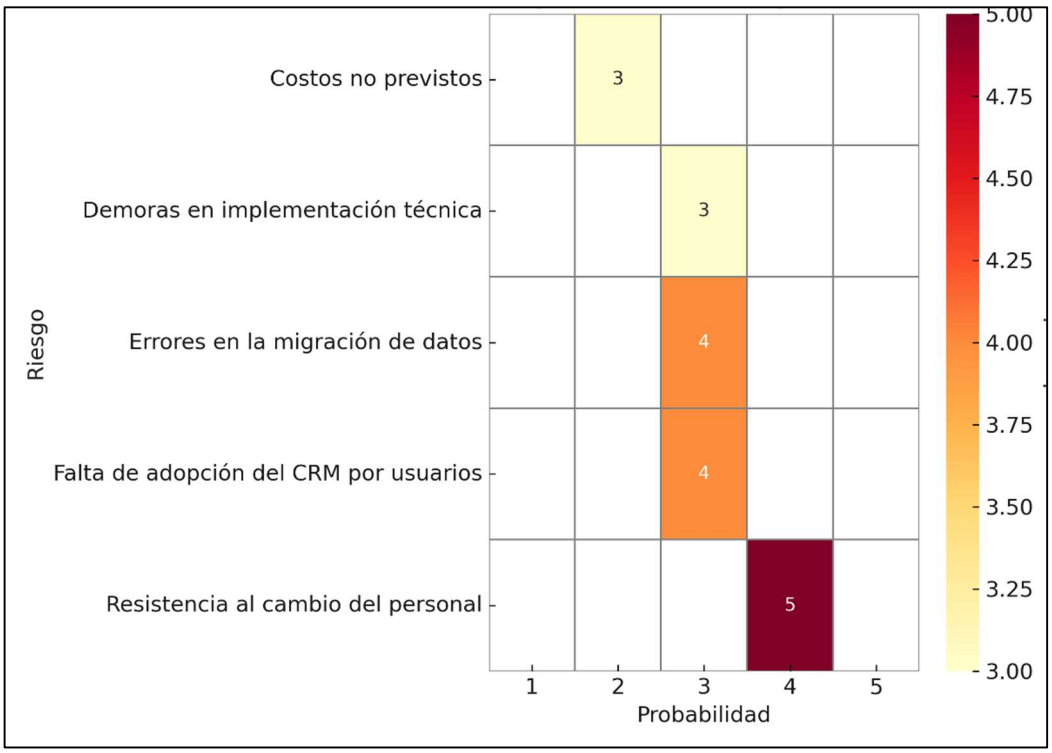
Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el gráfico 14, la Alternativa 3 presenta el menor costo inicial y anual, junto con el tiempo estimado de retorno más corto (1.5 años). Sin embargo, su impacto estructural y sostenibilidad son menores frente a la Alternativa 1, que si bien requiere una inversión inicial de $18.000, ofrece un ahorro anual de $15.000 y mayor capacidad de transformación organizacional a través del uso de datos. Por su parte, la Alternativa 2 implica mayores costos iniciales y operativos, con un retorno más prolongado (2.5 años), aunque puede potenciar significativamente el talento humano. Desde una perspectiva costo-beneficio, la Alternativa 1 se perfila como la opción más equilibrada y con mejor retorno estratégico.

4. Evaluación de riesgos de la alternativa seleccionada

Con base en el análisis comparativo de costos, beneficios y viabilidad operativa, se ha seleccionado como alternativa prioritaria la implementación de un CRM comercial con inteligencia de datos. Esta solución tecnológica permitiría fortalecer las capacidades de gestión, seguimiento y conversión de clientes para Medios Public S.A., en un contexto de alta competitividad digital. No obstante, como todo proyecto de transformación, esta opción conlleva riesgos que deben ser gestionados proactivamente.

Gráfico 15. Mapa de calor del impacto de los riesgos:



Fuente: Elaboración Propia

Tabla: Resumen de los riesgos de la alternativa

Gráfico 16

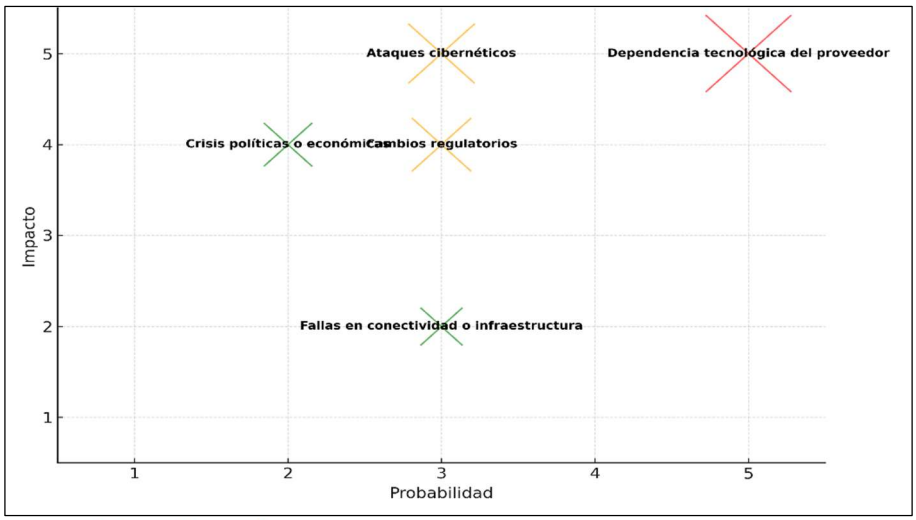
Riesgo	Probabilidad (1 a 5)	Impacto (1 a 5)	Riesgo Inherente	Clasificación
Resistencia al cambio del personal	4	5	20	Alto
Errores en la migración de datos	3	4	12	Medio
Demoras en implementación técnica	3	3	9	Medio
Falta de adopción del CRM por usuarios	4	4	16	Alto
Costos no previstos	2	3	6	Bajo

Fuente: Elaboración Propia

El riesgo más significativo identificado es la resistencia al cambio del personal, dado que la implementación de un CRM exige una modificación en los hábitos de trabajo. Para mitigarlo, se recomienda desarrollar un programa de gestión del cambio que incluya capacitación técnica, sesiones de sensibilización y acompañamiento durante los primeros meses de adopción.
Los errores en la migración de datos pueden minimizarse aplicando buenas prácticas de respaldo, pruebas previas y la asesoría de proveedores especializados. Las demoras técnicas se pueden reducir mediante una planificación detallada con cronogramas realistas y contratos con cláusulas de cumplimiento. En cuanto a la falta de adopción por parte de los usuarios, se sugiere involucrar a los equipos desde la fase de diseño para fomentar apropiación. Finalmente, se aconseja incluir un fondo del 10% adicional sobre la inversión inicial para atender costos no previstos y garantizar sostenibilidad financiera.

Diagrama con eje X (Probabilidad) y eje Y (Impacto).

Gráfico 17 Riesgos Externos



Fuente: Elaboración Propia

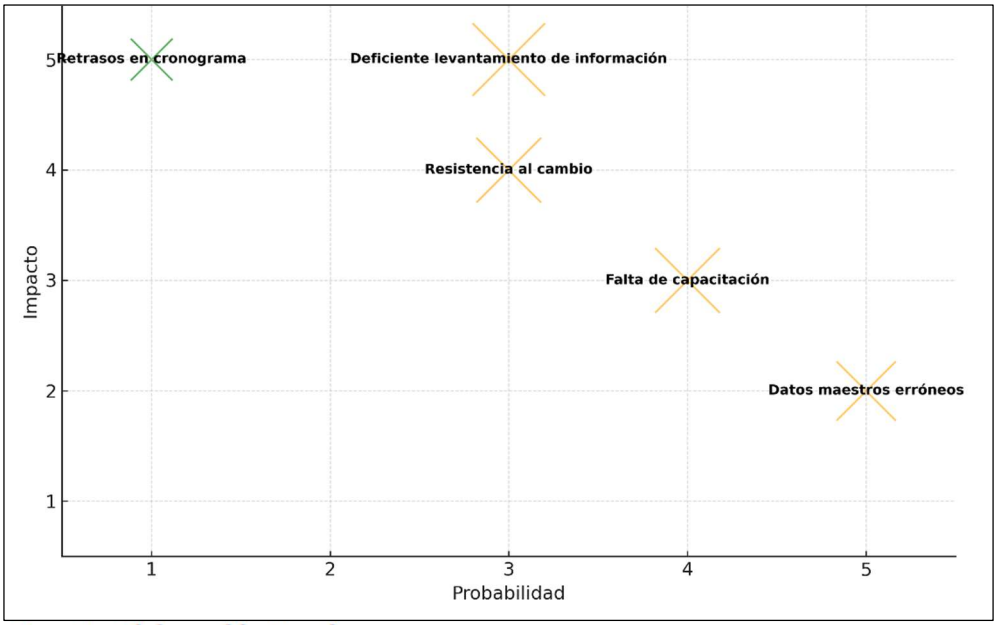
El gráfico evidencia los principales riesgos externos que enfrenta Medios Public S.A. en el marco de la implementación del CRM con inteligencia de datos.
El riesgo con mayor criticidad es la dependencia tecnológica del proveedor, que se sitúa en el cuadrante superior derecho con un impacto y una probabilidad máxima (5x5 = 25).
Este riesgo es crucial, ya que una interrupción en el soporte del proveedor podría paralizar toda la operación digital.

Le sigue el riesgo de ataques cibernéticos, con un impacto severo (5) y una probabilidad media (3), indicando alta exposición a brechas de seguridad en un entorno cada vez más digital.
Los cambios regulatorios y las crisis económicas o políticas también están presentes con niveles moderados de riesgo (12 y 8 respectivamente), dado el entorno normativo y macroeconómico cambiante del país.
Por último, las fallas en la conectividad o infraestructura se ubican en una zona de riesgo bajo (6), pero siguen siendo relevantes en territorios con infraestructura tecnológica limitada.

En resumen, los riesgos externos más críticos se relacionan con la dependencia tecnológica y la ciberseguridad, los cuales deben ser abordados con contratos robustos y protocolos de protección digital. La vigilancia regulatoria y el monitoreo del entorno político y económico también resultan esenciales para garantizar la sostenibilidad del proyecto CRM ante posibles factores exógenos.

Diagrama con eje X (Probabilidad) y eje Y (Impacto).

Gráfico 18 Riesgos Internos



Fuente: Elaboración Propia

El análisis de riesgos internos revela que el más preocupante es el deficiente levantamiento de información, con una criticidad alta (15). Este riesgo podría comprometer la calidad de los datos migrados al nuevo sistema y afectar la toma de decisiones comerciales.

También destacan la resistencia al cambio y la falta de capacitación, con riesgos inherentes de 12, lo que muestra la necesidad urgente de gestionar el cambio organizacional y reforzar el aprendizaje digital en el equipo comercial.

Por otro lado, los riesgos como datos maestros erróneos (10) y retrasos en el cronograma (5) se posicionan como de impacto bajo a medio, pero no deben subestimarse, ya que pueden afectar la continuidad y confiabilidad del proceso de implementación si no se abordan oportunamente.

Como conclusión, los riesgos internos evidencian la necesidad urgente de preparar al equipo humano para la transformación digital. La resistencia al cambio y la falta de capacitación deben ser gestionadas desde una cultura organizacional abierta, mientras que los riesgos operativos como errores en datos o retrasos requieren procesos controlados y liderazgo técnico eficiente.

Escalas para medir el impacto Matriz de Riesgo

Gráfico 19

Escala de Impacto	Valor	Escala de Probabilidad	Valor	Niveles de Riesgo	Rango
Insignificante	1	Muy improbable	1	Bajo	1 – 6
Menor	2	Poco probable	2	Medio	7 – 12
Moderada	3	Posible	3	Alto	13 – 25
Importante	4	Probable	4		
Catastrófica	5	Muy probable	5		

Fuente: Elaboración Propia

La matriz de escalas utilizada para medir el impacto de los riesgos considera dos dimensiones fundamentales: la gravedad del impacto y la probabilidad de ocurrencia.
El impacto va desde insignificante (1) hasta catastrófico (5), y la probabilidad desde muy improbable (1) hasta muy probable (5).

Los niveles de riesgo resultantes se agrupan en tres categorías:

Riesgo Bajo: de 1 a 6 (pueden ser tolerados con control mínimo)

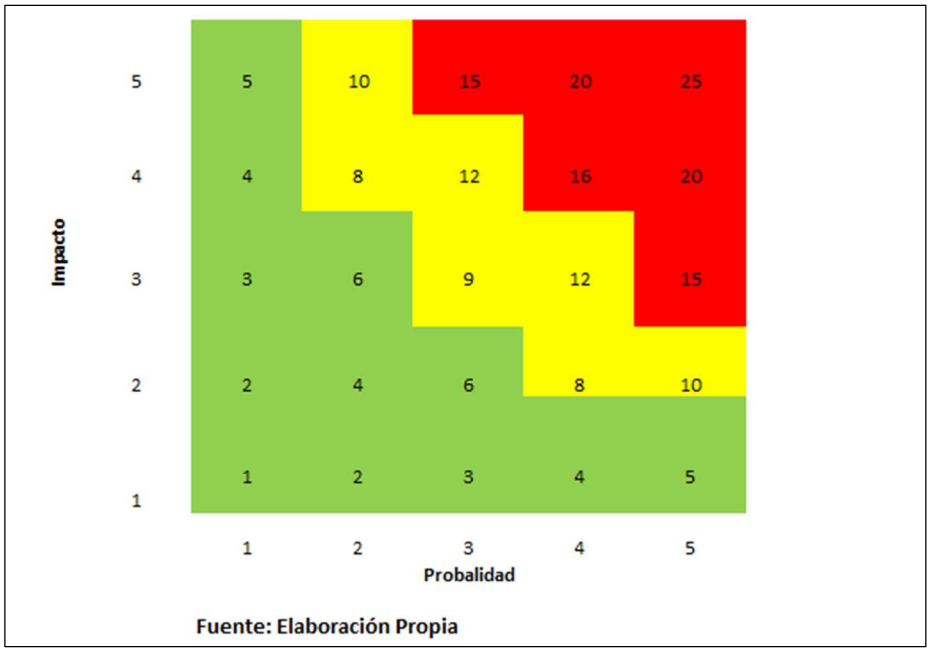
Riesgo Medio: de 7 a 12 (requieren medidas de mitigación específicas)

Riesgo Alto: de 13 a 25 (deben ser tratados con prioridad)

Este enfoque permite clasificar adecuadamente los eventos de riesgo en función de su criticidad, facilitando una toma de decisiones más estructurada y basada en evidencia.

Matriz de Impacto de Riesgos

Gráfico 20



Fuente: Elaboración Propia

Verde claro: Riesgo bajo (1–6)

Amarillo: Riesgo medio (7–12)

Rojo: Riesgo alto (13–25)

La matriz presentada permite calcular el nivel inherente de cada riesgo identificado, multiplicando la probabilidad de ocurrencia por el nivel de impacto esperado. Las celdas más bajas (1 a 6) representan

riesgos bajos, generalmente aceptables con monitoreo ocasional. Los valores intermedios (7 a 12) se consideran riesgos medios, que deben ser mitigados con medidas operativas.

Finalmente, los valores más altos (13 a 25) indican riesgos críticos, cuya atención debe ser prioritaria dentro de la estrategia de implementación.

Matriz de Impacto de Riesgos Externos Identificados

Gráfico 21

Tipo de Riesgo	Eventos de Riesgo	Impacto (I)	Probabilidad (P)	Impacto de Riesgo (I × P)
Externo	Cambios regulatorios	4	3	12
Externo	Ataques cibernéticos	5	3	15
Externo	Dependencia tecnológica del proveedor	5	5	25
Externo	Fallas en conectividad o infraestructura	2	3	6
Externo	Crisis políticas o económicas	4	2	8

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados evidencian que el riesgo externo más crítico es la dependencia tecnológica del proveedor, con un nivel de 25, ubicándose en la categoría de riesgo alto. Este riesgo puede comprometer la operatividad del sistema si no se cuenta con un soporte técnico confiable y con cláusulas contractuales de continuidad operativa.

El riesgo de ataques cibernéticos también destaca con un valor de 15, evidenciando la necesidad de robustecer las políticas de ciberseguridad ante la transformación digital de los servicios comerciales.

Por su parte, los cambios regulatorios (12) representan un riesgo medio que puede afectar la conformidad legal del sistema implementado, mientras que las crisis económicas o políticas (8) y las fallas

de conectividad (6) requieren atención preventiva para evitar efectos colaterales en la implementación del CRM.

Matriz de impacto de riesgos internos identificados

Gráfico 22

Tipo de Riesgo	Eventos de Riesgo	Impacto (I)	Probabilidad (P)	Impacto de Riesgo (I × P)
Interno	Resistencia al cambio	4	3	12
Interno	Falta de capacitación	3	4	12
Interno	Deficiente levantamiento de información	5	3	15
Interno	Datos maestros desactualizados o erróneos	2	5	10
Interno	Retrasos en cronograma interno	5	1	5

Fuente: Elaboración Propia

Los riesgos internos se relacionan con factores organizacionales que podrían afectar la implementación de las soluciones estratégicas planteadas. El evento con mayor nivel de riesgo es el deficiente levantamiento de información, con un valor de 15, el cual representa un riesgo alto por la posibilidad de afectar la calidad de los datos y la toma de decisiones comerciales basadas en ellos.

Asimismo, tanto la resistencia al cambio como la falta de capacitación presentan niveles de 12, lo que los ubica como riesgos medios importantes, especialmente en un contexto de transformación digital y adopción de nuevas herramientas como el CRM.

Los datos maestros erróneos (10) pueden derivar en duplicidades o fallas en los procesos automatizados, mientras que los retrasos en el cronograma (5) deben ser monitoreados para evitar desalineaciones con los hitos del proyecto.

Matriz de Riesgos Externos Identificados

Gráfico 23

ID	Riesgo Externo	Causa Potencial	Efecto del Riesgo	P	I	Nivel	Mitigación propuesta	Responsable de mitigación
RE1	Cambios regulatorios	Reformas legales o exigencias técnicas del mercado	Incompatibilidad del sistema con nuevas normas legales	3	4	12	Seguimiento legal periódico y actualización del sistema	Gerencia Legal / Comercial
RE2	Ataques cibernéticos	Deficiencias en protección informática o falta de protocolos	Pérdida de Datos confidenciales o alteración de información crítica	3	5	15	Implementar firewall, backup cifrado y capacitación en seguridad	Departamento de TI / Seguridad
RE3	Dependencia tecnológica del proveedor	Centralización del soporte o falta de alternativas	Paralización del sistema ante fallas del proveedor	5	5	25	Cláusulas contractuales de soporte y plan de contigencia	Área de Compras / Dirección de TI
RE4	Fallas en conectividad o infraestructura	Baja calidad de red o limitaciones técnicas del entorno	Interrupciones en el acceso al CRM y afectación a la operación diaria	3	2	6	Uso de módulos offline y respaldo de conectividad alterna	Área de Tecnología / Proveedores
RE5	Crisis políticas o económicas	Aumentos impositivos o restricciones de importación	Incremento en los costos operativos o demoras en la adquisición	2	4	8	Planificación anticipada y diversificación de proveedores	Finanzas / Gerencia General

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados revelan que el riesgo con mayor prioridad de mitigación es la dependencia tecnológica del proveedor (RE3), con un nivel de riesgo de 25. Esto indica la necesidad de establecer cláusulas de continuidad operativa y alternativas técnicas ante cualquier interrupción de servicio.

Asimismo, los ataques cibernéticos (RE2) representan un riesgo elevado que debe ser gestionado con políticas de ciberseguridad avanzadas y personal capacitado.
El riesgo por cambios regulatorios (RE1) también debe mantenerse bajo vigilancia, debido a la volatilidad de normas que afectan la operación publicitaria y digital.

Por otro lado, riesgos como fallas en la conectividad (RE4) o crisis económicas (RE5) se consideran de nivel bajo a medio, pero no deben ser ignorados, ya que podrían escalar ante condiciones adversas del entorno.

Matriz de Riesgos Internos Identificados

Gráfico 24

ID	Riesgo Interno	Causa Potencial	Efecto del Riesgo	P	I	Nivel	Mitigación Propuesta	Responsable de Mitigación
RI1	Resistencia al cambio por parte del equipo operativo	Cultura Organizacional conservadora o temor a perder el empleo	Falta de adopción del sistema, baja eficiencia en control de activos	3	4	12	Talleres de sensibilización, comunicación clara de beneficios del sistema	Gerencia General / Comunicaciones
RI2	Falta de capacitación del personal en el nuevo sistema	Ausencia de información técnica o resistencia al aprendizaje	Uso incorrecto del sistema, errores en registro y desactualización de activos	4	3	12	Plan de capacitación estructurado, sesiones practicas y soporte inicial	Departamento de RR.HH. / TI
RI3	Deficiente levantamiento inicial del inventario de Activos	Falta de experiencia procesos manuales o supervisión deficiente	Datos incorrectos o incompletos, afectando todo el sistema de gestión	3	5	15	Doble verificación, uso de checklists y auditorias cruzadas	Área de Activos Fijos / Auditoria
RI4	Datos maestros desactualizados o erróneos	Migración incompleta errores en la conversión de formatos	Pérdida de registros de activos, datos duplicados o corruptos	5	2	10	Respaldos, pruebas de migración, control de calidad y validacion post migración	Departamento de TI
RI5	Retrasos en cronograma interno	Retrasos por aprobación de hitos o asignación de recursos internos	Reprocesos, retrabajo, pérdida de tiempo en la operación diaria	1	5	5	Gestión de proyecto formal; seguimiento semanal; uso de herramientas	Departamento de TI / Producción

Fuente: Elaboración Propia

Los riesgos internos identificados en el proceso de transformación comercial de Medios Public S.A. reflejan aspectos estructurales y culturales que pueden afectar significativamente el éxito del proyecto. El riesgo con mayor impacto identificado es el deficiente levantamiento del inventario de activos (RI3), con un nivel de 15, lo que lo clasifica como riesgo alto. Este riesgo compromete directamente la calidad de los datos sobre los que se apoyan las decisiones comerciales, especialmente en la implementación del sistema CRM y la segmentación de clientes.

En segundo orden se encuentran la resistencia al cambio (RI1) y la falta de capacitación del personal (RI2), ambos con un nivel de riesgo de 12. Estos elementos tienen una influencia crítica en la adopción tecnológica, ya que una cultura organizacional poco receptiva al cambio, combinada con una deficiente preparación del equipo, podría ralentizar la implementación y limitar el aprovechamiento de las nuevas herramientas digitales.

El riesgo asociado a datos maestros desactualizados o erróneos (RI4) también es relevante, con un nivel medio (10), pues afecta la calidad de los registros en los procesos comerciales automatizados. Por su parte, los retrasos en el cronograma (RI5) se mantienen en un nivel bajo (5), aunque podrían escalar si no se gestiona adecuadamente el cumplimiento de hitos y la asignación de recursos internos.

En conjunto, estos riesgos internos requieren una planificación estratégica sólida, con mecanismos de control, capacitación y sensibilización, garantizando así una adecuada transición hacia una operación comercial más digital y eficiente.

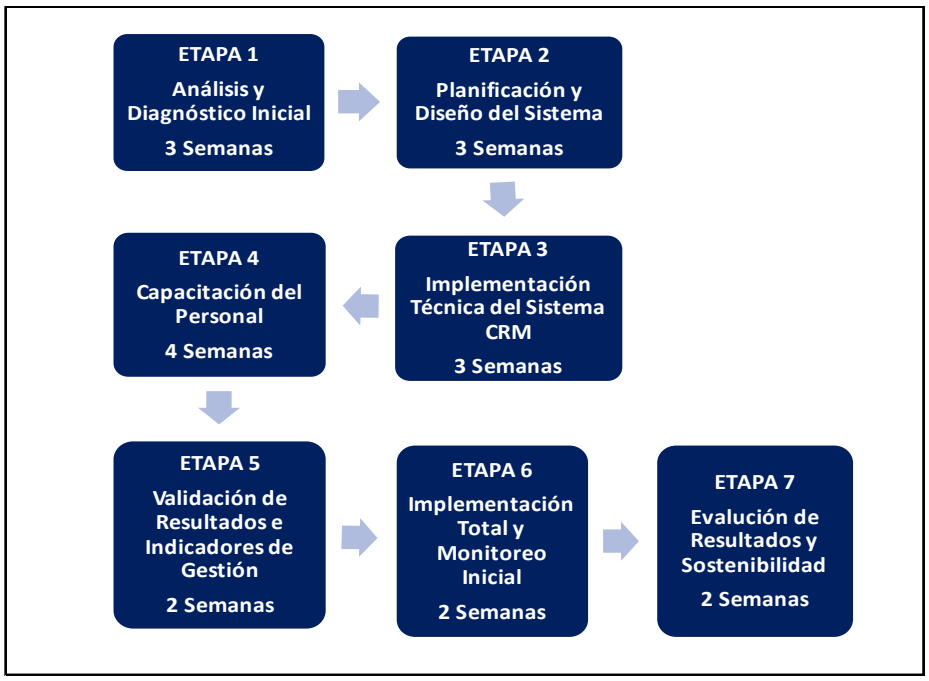
5. Plan de Implementación

5.1 Etapas de Implementación

Como resultado del análisis realizado por la compañía Medios Public S.A., la implementación de un sistema CRM con inteligencia de datos ha sido la alternativa seleccionada para impulsar la innovación comercial y promover una renovación estratégica orientada a la reactivación sostenida de los ingresos. Esta iniciativa busca transformar la gestión de clientes, optimizar los procesos comerciales y fortalecer la capacidad analítica de la empresa en un entorno digital altamente competitivo. El proceso se desarrollará en etapas secuenciales, permitiendo una transformación progresiva, ordenada y sostenible, que combine tecnología e innovación con un cambio cultural en la fuerza comercial. A continuación, se detallan las etapas que guiarán el proceso de implementación, desde la fase de preparación inicial hasta la consolidación y mejora continua, como sigue:

Gráfico 25

Etapas de Implementación del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia

Etapa 1: Análisis y Diagnóstico Inicial

La primera etapa es crucial para establecer una comprensión profunda del estado actual del proceso comercial en Medios Public S.A., a través de este diagnóstico, se identificarán con precisión las debilidades operativas, las oportunidades de mejora y los vacíos tecnológicos existentes. Esta etapa permite sustentar con evidencia las decisiones posteriores y garantiza que el sistema CRM responda a las necesidades reales del negocio. El éxito de la implementación técnica y funcional dependerá en gran parte de la calidad del análisis realizado en esta fase.

Gráfico 26

Análisis y Diagnóstico Inicial

Elementos	Descripción
Hito definido	Finalización del diagnóstico comercial, técnico y de datos del estado actual del proceso de ventas.
Beneficio esperado	Contar con un diagnóstico integral que permita identificar debilidades, oportunidades de mejora y necesidades reales del área comercial.
Responsable	Gerencia Comercial, Inteligencia Comercial, Dirección General (Apoyo: TI y Recursos Humanos).
Actividades	Revisión documental y procesos actuales. - Entrevistas con personal de ventas y supervisión. - Análisis de base de datos y flujo comercial. - Evaluación de canales digitales. - Identificación de brechas y requerimientos.
Entregables	Informe de diagnóstico comercial. - Matriz de brechas y oportunidades de mejora. - Registro de entrevistas y fichas técnicas. - Informe de análisis de la base de datos.

Fuente: Elaboración Propia

Etapa 2: Planificación y Diseño del Sistema

En esta etapa se define la arquitectura funcional del sistema CRM, estableciendo con claridad sus módulos, funcionalidades, indicadores clave y las condiciones técnicas de integración. Una planificación adecuada permite alinear las expectativas del negocio con las capacidades del sistema, anticipar riesgos de implementación y garantizar la escalabilidad futura. Este diseño se convierte en el documento rector para el desarrollo técnico, de modo que cada componente implementado responda a una necesidad validada previamente.

Gráfico 27

Planificación y Diseño del Sistema

Elementos	Descripción
Hito definido	Definición del modelo funcional del CRM y plan de integración con los sistemas actuales.
Beneficio esperado	Contar con un diseño del sistema CRM alineado a las necesidades operativas, con indicadores definidos y estructura validada.
Responsable	TI, Gerencia Comercial, Proveedor del CRM, Comité de Proyecto.
Actividades	Talleres para definir el alcance funcional. - Diseño técnico y modular del sistema. - Establecimiento de roles y permisos. - Definición de KPIs. - Planificación de integración con otros sistemas.
Entregables	Documento de diseño funcional. - Estructura modular del CRM. - Lista de roles y usuarios. - Plan de integración tecnológica. - Aprobación del Comité de Proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

Etapa 3: Implementación Técnica del Sistema CRM

Durante esta fase se ejecuta la configuración técnica del sistema CRM en base al diseño aprobado. Este momento representa el paso de la planificación a la acción concreta, por lo que requiere altos estándares técnicos y control de calidad. La correcta instalación, integración de bases de datos y habilitación de módulos funcionales garantiza que el sistema esté listo para usarse, evitando errores de compatibilidad o fallas operativas. Esta etapa es determinante para lograr un entorno estable que permita la capacitación y el despliegue posterior.

Gráfico 28

Implementación Técnica del Sistema CRM

Elementos	Descripción
Hito definido	Configuración y puesta en marcha técnica del sistema CRM con las funcionalidades y estructuras previamente definidas.
Beneficio esperado	Contar con el sistema CRM listo para operar con la base de datos integrada, módulos activos y usuarios configurados.
Responsable	Departamento de TI, Proveedor de CRM, Comité de Proyecto.
Actividades	Instalación del sistema. - Configuración de módulos según diseño. - Migración y prueba de base de datos. - Creación de usuarios. - Configuración de dashboards y alertas.
Entregables	Sistema CRM funcional instalado. - Informe técnico de migración. - Registro de pruebas. - Manual técnico de configuración.

Fuente: Elaboración Propia

Etapa 4: Capacitación del Personal

La etapa de capacitación del personal tiene como objetivo asegurar la correcta adopción del nuevo sistema CRM con enfoque en inteligencia de datos. Esta fase no solo implica enseñar el uso técnico de la herramienta, sino también fomentar un cambio de mentalidad en el equipo comercial y administrativo. La resistencia al cambio es un riesgo común en procesos de transformación digital, por lo que esta etapa actúa como un puente entre la tecnología y las personas. Una formación efectiva permite reducir errores, mejorar la productividad, fortalecer la autonomía de los usuarios y consolidar el nuevo modelo comercial basado en datos. La capacitación debe ser diseñada en función de los diferentes perfiles de usuarios y acompañada por sesiones prácticas para garantizar una experiencia de aprendizaje efectiva y aplicable al entorno real de la empresa.

Gráfico 29

Capacitación del Personal

Elementos	Descripción
Hito definido	Ejecución del plan de formación para usuarios finales del sistema CRM, incluyendo sesiones teóricas y prácticas.
Beneficio esperado	Contar con personal capacitado, capaz de operar el sistema con autonomía y eficiencia, reduciendo la curva de aprendizaje.
Responsable	Departamento de Recursos Humanos, Área de Tecnología de la Información (TI), Proveedor del CRM.
Actividades	Elaboración de cronograma de capacitación por roles. - Diseño de manuales de usuario y materiales didácticos. - Ejecución de talleres por áreas funcionales. - Simulaciones en ambiente de prueba del sistema. - Evaluación de conocimientos adquiridos.
Entregables	Plan de formación aprobado. - Manuales y tutoriales entregados. - Listado de participantes capacitados. - Evaluaciones y retroalimentación. - Registro de asistencia y resultados de pruebas.

Fuente: Elaboración Propia

Etapa 5: Validación de Resultados e Indicadores de Gestión

Esta etapa permite verificar si la implementación del sistema CRM ha alcanzado los resultados esperados en términos de eficiencia, control y generación de valor para Medios Public S.A. Se realiza mediante la evaluación de los indicadores definidos previamente, contrastando los valores actuales con los objetivos proyectados. Además, se recogen percepciones cualitativas de los usuarios sobre la experiencia de uso y funcionalidad del sistema. Este proceso es clave para medir la efectividad de la inversión realizada, identificar áreas de mejora y retroalimentar a la dirección sobre el cumplimiento de metas estratégicas. La validación asegura que el nuevo modelo comercial esté funcionando de forma integral antes de su consolidación definitiva.

Gráfico 30

Validación de Resultados e Indicadores de Gestión

Elementos	Descripción
Hito definido	Evaluación del cumplimiento de los indicadores clave definidos para el sistema CRM, con validación cuantitativa y cualitativa de los resultados.
Beneficio esperado	Confirmar la alineación del sistema con los objetivos comerciales, asegurar el retorno de la inversión y consolidar la confianza de los usuarios.
Responsable	Dirección de Operaciones, Gerencia General, Unidad de Control de Gestión.
Actividades	Revisión de reportes generados por el sistema. - Comparación de KPIs pre y post implementación. - Encuestas de satisfacción al usuario. - Análisis de eficiencia operativa. - Elaboración de informe de validación.
Entregables	Reporte de KPIs con resultados comparativos. - Informe de validación del sistema CRM. - Retroalimentación de usuarios. - Informe de lecciones aprendidas.

Fuente: Elaboración Propia

Etapa 6: Ajustes Finales y Acompañamiento Post-Implementación

Una vez que el sistema CRM ha sido validado, se procede a una fase de ajustes y acompañamiento técnico para corregir posibles inconsistencias operativas, perfeccionar funcionalidades y reforzar el soporte a los usuarios. Esta etapa permite estabilizar la herramienta tecnológica, fortalecer el nivel de confianza del equipo comercial y asegurar que los procesos automatizados se ejecuten conforme a lo planificado. El acompañamiento post-implementación es un factor clave para la sostenibilidad del proyecto, ya que responde a dudas, mejora la experiencia del usuario e impulsa una adopción continua. Las mejoras implementadas en esta fase nacen directamente de la retroalimentación recibida en el proceso de validación.

Gráfico 31

Ajustes Finales y Acompañamiento Post-Implementación

Elementos	Descripción
Hito definido	Corrección de errores detectados tras la validación y ejecución del plan de acompañamiento técnico a usuarios.
Beneficio esperado	Optimización del uso del CRM, fortalecimiento de la experiencia del usuario y consolidación del sistema como herramienta estratégica.
Responsable	Área de Tecnología, Consultor Externo, Soporte del proveedor del CRM.
Actividades	Identificación de errores o fallos reportados. - Desarrollo de mejoras funcionales. - Generación de respuestas a requerimientos operativos. - Acompañamiento en línea o presencial. - Evaluación del soporte técnico brindado.
Entregables	Registro de incidencias y soluciones aplicadas. - Informe de mejoras realizadas. - Bitácora de soporte post-implementación. - Evaluación del acompañamiento.

Fuente: Elaboración Propia

Etapa 7: Evaluación de Resultados y Sostenibilidad

Como destaca Matarazzo et al. (2021), la sostenibilidad tecnológica requiere una cultura de aprendizaje continuo. Esta etapa representa el cierre formal del proceso de implementación y el inicio de la gestión continua del sistema CRM en Medios Public S.A. En este punto, se evalúa el cumplimiento de los objetivos generales del proyecto, tanto a nivel operativo como estratégico. Además, se definen mecanismos de seguimiento, mantenimiento, y mejora continua para asegurar que el sistema siga generando valor a largo plazo. Esta evaluación no solo se basa en indicadores de desempeño, sino también en criterios cualitativos como la apropiación del cambio, satisfacción de usuarios y percepción de impacto organizacional. Su correcta ejecución marca la transición hacia una cultura de gestión comercial basada en datos.

Gráfico 32

Evaluación de Resultados y Sostenibilidad

Elementos	Descripción
Hito definido	Cierre del proyecto con evaluación de resultados finales e implementación de un plan de sostenibilidad del sistema CRM.
Beneficio esperado	Disponer de un sistema CRM funcional, aceptado por los usuarios y con mecanismos establecidos para su actualización, mejora continua y soporte futuro.
Responsable	Gerencia General, Dirección de Tecnología, Auditoría Interna.
Actividades	Evaluación del cumplimiento del proyecto vs. objetivos iniciales. - Análisis de impacto comercial y financiero. - Establecimiento de responsables de continuidad. - Definición del plan de mantenimiento. - Cierre administrativo y presentación de resultados.
Entregables	Informe de cierre del proyecto. - Plan de sostenibilidad y soporte técnico. - Indicadores de impacto final. - Acta de cierre y entrega formal.

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Costos de Implementación

La implementación del sistema CRM con inteligencia de datos representa una inversión estratégica para Medios Public S.A., cuyo objetivo es optimizar la gestión comercial, mejorar el relacionamiento con los clientes y fortalecer la toma de decisiones basadas en información. Cada etapa del proyecto implica recursos técnicos, humanos y financieros que deben ser considerados para garantizar la viabilidad del plan. A continuación, se presenta una estimación referencial de los costos asociados a cada fase de la implementación, considerando tanto inversiones iniciales como recursos operativos.

Gráfico 33

Tabla de costos de Implementación por etapa

Etapa	Actividad Principal	Costo Estimado (USD)	Observaciones
Etapa 1. Análisis y Diagnóstico Inicial	Evaluación de procesos y sistemas existentes	2,500	Consultoría, entrevistas, análisis de datos y documentación del proceso actual.
Etapa 2. Planificación y Diseño del Sistema	Diseño funcional y planificación técnica del sistema CRM	3,200	Diseño funcional, definición de KPIs, validación técnica y aprobación interna.
Etapa 3. Implementación Técnica del Sistema CRM	Instalación, configuración y desarrollo de funcionalidades	7,500	Instalación, configuración, migración de datos y pruebas técnicas.
Etapa 4. Capacitación del Personal	Formación de usuarios en funcionalidades del sistema Sesiones de inducción al sistema CRM para el personal	1,800	Manuales, talleres, pruebas de usuario y logística de capacitación.
Etapa 5. Validación de Resultados e Indicadores de Gestión	Evaluación inicial del desempeño del CRM	1,000	Evaluación de KPIs, encuestas y análisis de cumplimiento de objetivos.
Etapa 6. Ajustes Finales y Acompañamiento Post-Implementación	Soporte técnico y mejoras post-implementación	1,500	Soporte técnico, resolución de incidencias y ajustes funcionales.
Etapa 7. Evaluación de Resultados y Sostenibilidad	Medición de resultados y planificación de continuidad operativa	1,000	Informe de cierre, plan de sostenibilidad y presentación de resultados.

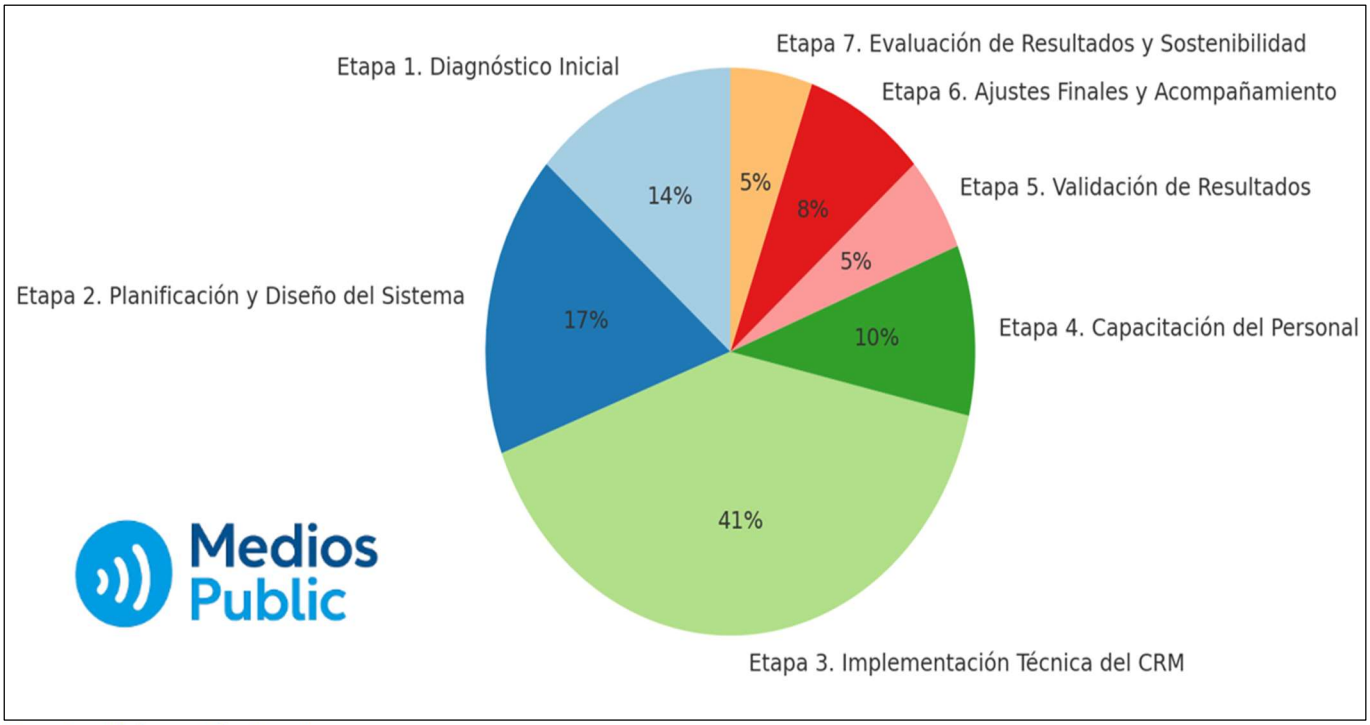
Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Ponderación Financiera por Etapas

La mayor proporción del presupuesto se concentra en la etapa de implementación técnica del sistema CRM (Etapa 3), con un 41 % del total. Este resultado es coherente con el nivel de complejidad técnica que requiere esta fase, incluyendo configuración del sistema, migración de datos y pruebas funcionales. Le siguen las etapas de diseño funcional (Etapa 2) y diagnóstico inicial (Etapa 1), que en conjunto representan otro 31 % de la inversión, debido al trabajo consultivo y estratégico que sienta las bases del sistema. Las etapas finales, aunque con menor carga económica, aportan alto valor operativo al asegurar el cierre adecuado del proyecto, su sostenibilidad y la adopción efectiva por parte del equipo. Esta ponderación refleja una asignación equilibrada entre desarrollo tecnológico, gestión del cambio y continuidad operativa.

Gráfico 34

Distribución del Presupuesto por Etapa del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia

5.3 Programa de Implementación de las Etapas.

El programa de implementación del sistema CRM en Medios Public S.A. se ha estructurado en siete etapas fundamentales. Cada una contempla actividades específicas, responsables designados, tiempos estimados y entregables concretos. Esta planificación busca asegurar una ejecución ordenada, eficiente y adaptada a las capacidades internas de la empresa. La siguiente tabla resume el cronograma operativo por etapa.

Gráfico 35

Etapa 1: Análisis y Diagnóstico Inicial

Actividad	Descripción	Responsable	Duración Estimada	Entregables
1.1	Revisión documental y procesos comerciales	Gerencia Comercial / Consultor CRM	3 días	Informe de situación actual
1.2	Levantamiento de datos de ventas y clientes	Área de Inteligencia Comercial	4 días	Base de datos preliminar
1.3	Entrevistas con equipo de ventas y supervisión	Coordinador del Proyecto	3 días	Matriz de necesidades funcionales
1.4	Identificación de brechas y oportunidades	Consultor externo / Dirección	2 días	Lista de hallazgos y diagnóstico preliminar
1.5	Informe final de diagnóstico	Consultor CRM / Gerencia General	2 días	Informe validado de diagnóstico comercial

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 36

Etapa 2: Planificación y Diseño del Sistema

Actividad	Descripción	Responsable	Duración Estimada	Entregables
2.1	Definición de funcionalidades del sistema	Comité de Proyecto / Comercial	3 días	Lista priorizada de requerimientos
2.2	Diseño de flujos y módulos funcionales	Área de TI / Consultor CRM	5 días	Documento técnico de diseño funcional
2.3	Definición de roles, permisos y usuarios	Recursos Humanos / TI	3 días	Matriz de usuarios y accesos
2.4	Validación del diseño funcional con gerencia	Gerencia General / Dirección Comercial	2 días	Acta de aprobación del diseño
2.5	Elaboración del plan de integración tecnológica	Área de TI	2 días	Plan de integración validado

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 37

Etapa 3: Implementación Técnica del Sistema CRM

Actividad	Descripción	Responsable	Duración Estimada	Entregables
3.1	Instalación del sistema CRM	Proveedor del sistema / TI	3 días	Plataforma instalada
3.2	Configuración de módulos y dashboards	Área de TI / Consultor externo	4 días	Sistema configurado según requerimientos
3.3	Migración y validación de base de datos	TI / Inteligencia Comercial	4 días	Base migrada y validada
3.4	Pruebas funcionales y de conectividad	TI / Comité de Proyecto	3 días	Registro de pruebas y control de errores
3.5	Creación de usuarios y habilitación de accesos	TI / RR.HH.	2 días	Accesos operativos y usuarios habilitados

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 38

Etapa 4: Capacitación Personal

Actividad	Descripción	Responsable	Duración Estimada	Entregables
4.1	Diseño del plan de capacitación por perfiles	Recursos Humanos / TI	2 días	Plan de formación aprobado
4.2	Elaboración de manuales y tutoriales	Proveedor del CRM / Área de TI	3 días	Manual de usuario, materiales impresos y digitales
4.3	Ejecución de talleres presenciales o virtuales	RR.HH. / Proveedor	4 días	Listado de participantes capacitados
4.4	Simulaciones prácticas en entorno de prueba	Área de TI / Supervisores	2 días	Resultados de pruebas funcionales
4.5	Evaluación del aprendizaje y retroalimentación	Coordinador de Proyecto / RR.HH.	1 día	Reporte de evaluación y recomendaciones de refuerzo

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 39

Etapa 5: Validación de Resultados e Indicadores de Gestión

Actividad	Descripción	Responsable	Duración Estimada	Entregables
5.1	Revisión de reportes del sistema CRM	Gerencia Comercial / TI	2 días	Reporte de indicadores generados automáticamente
5.2	Comparación de KPIs pre y post implementación	Unidad de Control de Gestión	2 días	Informe de desempeño comparativo
5.3	Encuestas de satisfacción a usuarios clave	RR.HH. / Coordinador de Proyecto	2 días	Resultados cuantitativos y cualitativos
5.4	Análisis de eficiencia operativa	Gerencia General / Finanzas	2 días	Documento de análisis de impacto
5.5	Elaboración del informe de validación de resultados	Coordinador del Proyecto / Dirección	2 días	Informe final con resultados validados y conclusiones

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 40

Etapa 6: Ajustes Finales y Acompañamiento Post-Implementación

Actividad	Descripción	Responsable	Duración Estimada	Entregables
6.1	Registro y análisis de incidencias reportadas	Área de TI / Soporte del proveedor	2 días	Bitácora de incidencias
6.2	Ajustes funcionales al sistema según retroalimentación	Proveedor CRM / Área de Tecnología	3 días	Informe de ajustes implementados
6.3	Revisión de requerimientos adicionales no contemplados	Comité de Proyecto	2 días	Listado de mejoras y sugerencias
6.4	Acompañamiento técnico a usuarios clave	Proveedor / Coordinador de Proyecto	3 días	Registro de soporte y asistencia
6.5	Evaluación del soporte post-implementación	Dirección General / Auditoría	2 días	Informe de evaluación del acompañamiento técnico

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 41

Etapa 7: Evaluación de Resultados Sostenibilidad

Actividad	Descripción	Responsable	Duración Estimada	Entregables
7.1	Evaluación de cumplimiento de objetivos y KPIs	Dirección General / Unidad de Gestión	2 días	Informe de cumplimiento de metas estratégicas
7.2	Análisis de beneficios tangibles e intangibles obtenidos	Área Comercial / Control de Gestión	2 días	Documento de análisis de impacto y retorno esperado
7.3	Planificación del soporte continuo y mejoras futuras	Tecnología de la Información / Proveedor	2 días	Plan de sostenibilidad operativa y técnica
7.4	Presentación del informe de cierre a la alta dirección	Coordinador de Proyecto / Gerencia	1 día	Acta de cierre y lecciones aprendidas
7.5	Recomendaciones para monitoreo periódico del sistema	Dirección / Auditoría Interna	1 día	Informe de recomendaciones y modelo de seguimiento

Fuente: Elaboración Propia

5.4 Cronograma de Ejecución del Proyecto

El cronograma de implementación del sistema CRM para Medios Public S.A. se ha estructurado sobre la base de siete etapas definidas en el plan de trabajo. Cada una contempla un conjunto de actividades secuenciales que aseguran una transición ordenada desde el diagnóstico inicial hasta la evaluación de sostenibilidad del sistema. Este cronograma considera fechas estimadas, responsables y una duración realista de cada fase, facilitando la planificación y gestión del tiempo a lo largo del proyecto.

Gráfico 42

Diagrama de Gantt – Programa de Implementación

Etapa	Actividad Principal	Fecha Inicio	Fecha Fin	2-sep	9-sep	16-sep	23-sep	30-sep	7-oct	14-oct	21-oct	28-oct	4-nov	11-nov	18-nov	25-nov	2-dic	9-dic	16-dic	23-dic	30-dic	6-ene	Duración
1	Diagnóstico	02/09/2025	22/09/2025																				3 Semanas
2	Diseño del Sistema	23/09/2025	13/10/2025																				3 Semanas
3	Implementación Técnica	14/10/2025	10/11/2025																				4 Semanas
4	Capacitación del Personal	11/11/2025	24/11/2025																				2 Semanas
5	Validación de Resultados	25/11/2025	08/12/2025																				2 Semanas
6	Ajustes de Compañamiento	09/12/2025	22/12/2025																				2 Semanas
7	Evaluación y Sostenible	23/12/2025	05/01/2026																				2 Semanas

Fuente: Elaboración Propia

Análisis del Cronograma de Implementación

El cronograma de implementación contempla una duración estimada de 18 semanas, iniciando el 2 de septiembre de 2025. Las etapas han sido distribuidas de manera secuencial para garantizar una ejecución ordenada, considerando tiempos realistas según la complejidad y recursos disponibles en Medios Public S.A. La etapa de mayor duración es la implementación técnica del sistema (Etapa 3), seguida por las fases de diseño y diagnóstico inicial. Este esquema permite gestionar eficientemente la disponibilidad del equipo, el soporte del proveedor y los procesos de validación antes del cierre del proyecto.

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

La implementación de un sistema CRM con inteligencia de datos constituye una solución estratégica para Medios Public S.A. al responder directamente a las brechas detectadas en la gestión comercial tradicional y en la limitada capacidad de análisis de información; el análisis de alternativas evidenció que la combinación de digitalización comercial, reestructuración organizacional y diseño de nuevos paquetes publicitarios mejora tanto la eficiencia interna como la propuesta de valor al cliente. La integración de CRM y analítica fortalece la relación con el cliente y la eficiencia estratégica. La alternativa seleccionada, centrada en el CRM comercial, equilibra inversión y retorno al generar beneficios tangibles (incremento de ingresos y ahorros operativos) e impactos intangibles (mejor imagen, mayor retención y decisiones informadas). Además, el análisis de riesgos internos y externos permitió establecer un enfoque de mitigación anticipado que refuerza la sostenibilidad de la solución y minimiza retrasos o fallas en la ejecución.

En resumen, el plan de implementación cumple criterios técnicos, operativos y financieros, posibilitando una ejecución progresiva alineada con la capacidad interna y orientada a la generación de valor en el corto y mediano plazo.

6.2 Recomendaciones

Es fundamental iniciar la implementación con una sólida campaña interna de comunicación y sensibilización que involucre activamente al equipo comercial y a las áreas clave para asegurar la apropiación de la solución. En paralelo, debe establecerse un sistema de monitoreo y control de indicadores comerciales y de adopción tecnológica que permita realizar ajustes oportunos durante la ejecución y evite desviaciones que comprometan plazos y objetivos. Asimismo, resulta indispensable garantizar una capacitación estructurada por roles, respaldada con materiales prácticos y un soporte técnico accesible durante el primer trimestre posterior a la puesta en marcha. Esto facilitará la adopción efectiva de la herramienta e integrará su uso en las operaciones diarias. La evaluación periódica del CRM debe incorporarse a los informes de gestión comercial para promover su uso activo y estratégico por parte de los líderes de ventas.

Finalmente, al concluir el primer año de operación, se recomienda evaluar la incorporación de módulos adicionales de automatización o analítica avanzada, considerando los resultados alcanzados y las necesidades emergentes del negocio. De este modo, la solución evolucionará con el mercado, fortalecerá la competitividad y contribuirá al cumplimiento de los objetivos estratégicos, impulsando un crecimiento sostenido de los ingresos, entendido como un incremento estable y progresivo de ventas y rentabilidad en el tiempo.

Referencias Bibliográficas

Albadri, H. A. (2023). *The Convergence of Traditional Media to the Digital Communicative Environment: Reality and Gap.* http://dx.doi.org/10.18576/isl/120408.

Buttle, F., & Maklan, S. (2019). Customer Relationship Management: Concepts and Technologies (4th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781351016551.

Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Sharma, A. (2021). The next generation of innovation research in information systems: A review, synthesis and research agenda. Technological Forecasting and Social Change, 167, 120721. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120721

Kotler, P. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley. https://www.wiley.com/en-us/Marketing%2B5.0%3A%2BTechnology%2Bfor%2BHumanity-p-9781119668510

Kotter, J. P. (2021). Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times. Wiley. https://books.google.com/books/about/Change.html?id=_hUsEAAAQBAJ

Storbacka, K., & Nenonen, S. (2020). Shaping markets: A neoinstitutional theory of market innovation. Cambridge University Press. https://www.cambridge.org/9781108485922

Surianto, S. & Badaruddin, B. (2024). *Human Resource Management Strategies to Increase Adaptability in the Digital Age*. https://doi.org/10.37476/presed.v2i1.56

Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 30(2), 101606. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101606

Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. J., & Lockett, N. (2020). *CRM and innovation: Effects of customer relationship management technology on performance in service firms*. Journal of Business Research, 110, 403–412. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.063

Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). *Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective*. Journal of Business Research, 123, 642–656. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033