Maestría en Administración de Empresas

Proyecto Integrador Caso de Negocio

Caso de Transformación Digital en el Sector Automotriz.

Andrea Verónica ALCIVAR JIBAJA[a], Anggie Michelle LUNA PACHAR[b] bajo la dirección de Mayra Liuviana VEGA CHICA[c]

a Licenciada en Mercadotecnia. E-mail andrea.alcivar@uees.edu.ec

b Ingeniería en Ciencias Empresariales. E-mail anggie.luna@uees.edu.ec

c PhD en Administración Estratégica de Empresas. E-mail mvegach@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	El presente proyecto plantea la transformación digital de la gestión comercial de la empresa estudiada, mediante la migración a un CRM robusto como HubSpot, con el fin de mejorar la trazabilidad de prospectos, agilizar la atención del equipo comercial y centralizar la información de marketing, ventas y *callcenter* en una única plataforma. A través del análisis de alternativas y la evaluación financiera y estratégica, se demuestra que la adopción de HubSpot permitirá incrementar la eficiencia operativa, reducir el costo de adquisición de clientes (CAC), mejorar la tasa de conversión de prospectos y fortalecer la sostenibilidad comercial de la empresa.
DESCRIPCIÓN:	La empresa estudiada, concesionario autorizado de una marca reconocida de la industria automotriz en Ecuador, enfrenta desafíos críticos derivados de la falta de integración de datos entre sus áreas de marketing, *callcenter* y ventas. Esta situación afecta la trazabilidad de prospectos, incrementa los costos de adquisición y reduce la eficiencia comercial. Actualmente, la empresa opera con *CRM actual*, un CRM de desarrollo mixto que presenta limitaciones funcionales. El proyecto busca superar estos retos mediante la implementación de HubSpot, una plataforma que integra automatización, analítica avanzada e inteligencia artificial, contribuyendo así a la mejora del desempeño comercial y la toma de decisiones basada en datos.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	La falta de integración de datos y automatización en los procesos de captación y conversión de prospectos representa una oportunidad estratégica para la empresa estudiada. Mediante la implementación de un sistema de CRM robusto, la empresa podrá reducir su CAC, incrementar su

	tasa de conversión de prospectos en clientes, mejorar la experiencia del cliente mediante tiempos de respuesta más ágiles y fortalecer su competitividad frente a concesionarios que ya han adoptado soluciones digitales avanzadas. La oportunidad radica en aprovechar las tendencias de transformación digital para optimizar su rentabilidad y su posición en el mercado automotriz ecuatoriano.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Optimizar la eficiencia comercial de la empresa estudiada, a través de la centralización de datos, la automatización de los procesos de gestión de prospectos y por ende la mejora de toma de decisiones estratégicas. Con el propósito de incrementar la tasa de conversión, disminuir el costo de adquisición de clientes y consolidar la sostenibilidad operativa y financiera de la empresa
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	Tras un análisis comparativo de tres alternativas —optimización del CRM actual (CRM actual), migración a un CRM robusto (HubSpot) y desarrollo de un CRM propio—, la migración a HubSpot fue seleccionada como la opción más estratégica para la empresa estudiada. Esta alternativa destaca por su alta escalabilidad, automatización nativa, analítica integrada en tiempo real y facilidad de adopción, ofreciendo la mejor combinación entre impacto operativo, viabilidad financiera y contribución a los objetivos estratégicos de la empresa.

1. Oportunidad o problema

1. Identificar la oportunidad/problema

La empresa a analizar dentro del siguiente caso es uno de los principales concesionarios autorizados una marca reconocida de la industria automotriz, en Ecuador, con presencia estratégica en 4 provincias del país. Su operación se centra en la comercialización de vehículos livianos y comerciales, así como en la prestación de servicios de postventa, repuestos originales y mantenimiento especializado, garantizando una experiencia integral para sus clientes. El canal digital juega un rol estratégico en su modelo comercial, ya que a través de campañas segmentadas de marketing se captan prospectos que son filtrados por el callcenter antes de ser gestionados por el equipo comercial para concretar la venta del vehículo. La correcta sincronización entre marketing, callcenter y ventas es esencial para maximizar la eficiencia del funnel de conversión digital, optimizar el retorno de inversión en publicidad y asegurar el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad de la empresa en cuestión, en un mercado cada vez más competitivo y orientado hacia la inmediatez de respuesta y personalización de la experiencia del cliente.

A pesar de contar con una estructura que integra las áreas de marketing, *callcenter* y ventas en la captación y conversión de prospectos digitales, la empresa estudiada, enfrenta limitaciones que afectan su eficiencia comercial y rentabilidad. La falta de integración de datos entre estas áreas, sumada a la ausencia de herramientas de automatización y análisis predictivo, impide el seguimiento efectivo de los prospectos a lo largo del *funnel* de ventas. Como resultado, se generan inconsistencias en la trazabilidad de clientes, se incrementa el costo de adquisición (CAC) y disminuye la tasa de conversión de prospectos en ventas efectivas.

Actualmente, la empresa estudiada utiliza *CRM actual* como sistema de Customer Relationship Management (*CRM*), una plataforma de desarrollo mixto —en parte propia y en parte tercerizada— diseñada para la gestión de prospectos. Sin embargo, *CRM actual* presenta limitaciones importantes: no dispone de un módulo de visualización de datos ni de reportes estandarizados que integren de manera uniforme la información de marketing, ventas *y callcenter*. Cada área debe descargar reportes independientes, como tráfico de showroom o reportes de leads, y cruzarlos manualmente con información de facturación o con reportes internos de gestión de campañas. Adicionalmente, de cara al área comercial, *CRM actual* no proporciona alertas automáticas ni visibilidad clara a los asesores sobre los clientes que tienen en seguimiento. La identificación de prospectos que requieren gestión debe realizarse manualmente, lo que incrementa el riesgo de olvidos o demoras en el contacto comercial. Esta falta de seguimiento estructurado afecta directamente la conversión de clientes, ya que disminuye la efectividad del proceso de ventas y aumenta la posibilidad de perder oportunidades de cierre. Esta fragmentación e informalidad en los procesos de seguimiento de prospectos dificulta la medición precisa del desempeño comercial, limita la capacidad de respuesta de los equipos y afecta negativamente el retorno de inversión de las estrategias de generación de demanda digital.

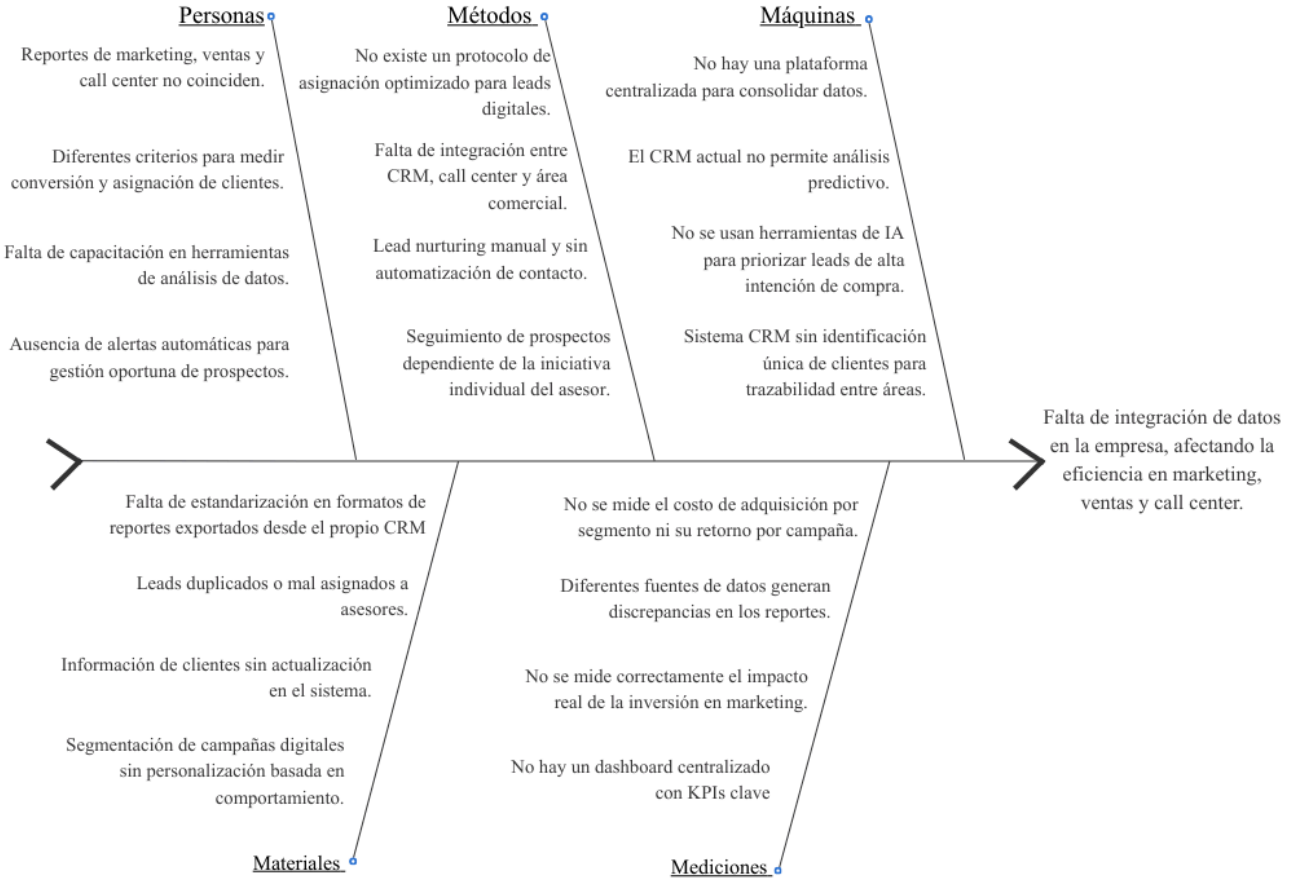
De acuerdo con *benchmarks* internacionales, concesionarios que han implementado soluciones de CRM avanzadas y estrategias de analítica predictiva logran tasas de conversión superiores al 5 % (HubSpot, 2023; Salesforce, 2022). En contraste, la empresa estudiada mantiene actualmente una tasa de conversión del 2 %, evidenciando una importante oportunidad de mejora operativa y comercial.

En este contexto, el objetivo de la empresa estudiada es incrementar su eficiencia comercial, mejorar la conversión de prospectos a clientes y optimizar el retorno de inversión en marketing digital, a través de la integración de datos y la automatización de procesos críticos. La literatura sobre gestión de datos y decisiones estratégicas indica que integrar bases de datos y usar herramientas de análisis predictivo mejora la eficiencia comercial (Davenport & Harris, 2017). En este sentido, la adopción de un modelo de *Business Intelligence* que permita la sincronización de datos entre áreas claves podría optimizar la asignación y la conversión de prospectos en clientes. Estudios recientes han demostrado que la implementación de estrategias basadas en análisis de datos mejora en un 20% la efectividad de las inversiones en publicidad digital y en un 30% la tasa de conversión en ventas (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

2. Formalizar la declaración de la O/P

Figura 1

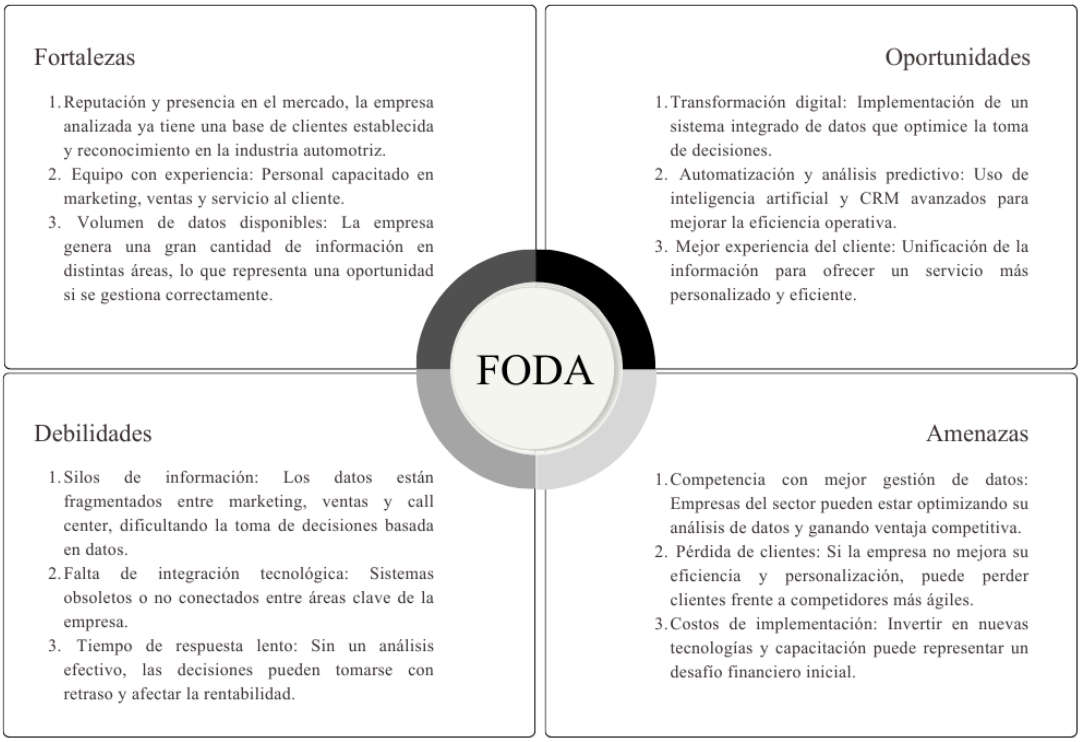
Diagrama de Ishikawa para identificar el problema


Personas
Reportes de marketing, ventas y call center no coinciden.
Diferentes criterios para medir conversión y asignación de clientes.
Falta de capacitación en herramientas de análisis de datos.
Ausencia de alertas automáticas para gestión oportuna de prospectos.
Métodos
No existe un protocolo de asignación optimizado para leads digitales.
Falta de integración entre CRM, call center y área comercial.
Lead nurturing manual y sin automatización de contacto.
Seguimiento de prospectos dependiente de la iniciativa individual del asesor.
Máquinas
No hay una plataforma centralizada para consolidar datos.
El CRM actual no permite análisis predictivo.
No se usan herramientas de IA para priorizar leads de alta intención de compra.
Sistema CRM sin identificación única de clientes para trazabilidad entre áreas.
Falta de integración de datos en la empresa, afectando la eficiencia en marketing, ventas y call center.
Falta de estandarización en formatos de reportes exportados desde el propio CRM
Leads duplicados o mal asignados a asesores.
Información de clientes sin actualización en el sistema.
Segmentación de campañas digitales sin personalización basada en comportamiento.
Materiales
No se mide el costo de adquisición por segmento ni su retorno por campaña.
Diferentes fuentes de datos generan discrepancias en los reportes.
No se mide correctamente el impacto real de la inversión en marketing.
No hay un dashboard centralizado con KPIs clave
Mediciones

La falta de integración de datos en la empresa estudiada genera inconsistencias entre marketing, ventas y el *callcenter*, lo cual tiene un impacto en la conversión de prospectos y la eficiencia operativa. Las principales causas incluyen descoordinación entre áreas, ausencia de un sistema centralizado, procesos manuales de asignación y segmentación deficiente en campañas digitales. Esto incrementa el costo por adquisición y reduce el retorno de inversión en publicidad. Se recomienda implementar una plataforma unificada, automatizar la asignación de prospectos con IA y establecer *dashboards* con *KPIs* clave para optimizar la inversión en marketing y mejorar la conversión de ventas.

Figura 2

Matriz FODA



El análisis conjunto del diagrama de Ishikawa y la matriz FODA evidencia que el principal desafío de la empresa estudiada radica en la falta de integración de datos entre marketing, ventas y *callcenter*. Esta situación impacta la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la conversión de prospectos en ventas. El análisis FODA identifica la desconexión en la comunicación como una debilidad, mientras el diagrama de Ishikawa indica causas específicas como reportes inconsistentes, segmentación deficiente y asignación ineficiente de prospectos. Esta desconexión disminuye la precisión en la medición del desempeño y limita la efectividad comercial.

Un hallazgo relevante del diagrama de Ishikawa es la relación directa entre esta falta de integración y el elevado CAC. La ausencia de procesos optimizados de segmentación y asignación incrementa la inversión en publicidad digital sin garantizar un retorno eficiente. Esta ineficiencia, señalada también en el FODA como una amenaza frente a competidores

más avanzados tecnológicamente, impide alcanzar la meta de conversión del 20% establecida para el canal digital.

El FODA destaca la oportunidad de incorporar tecnologías avanzadas como CRM, inteligencia artificial y analítica de datos. Sin embargo, la operación actual de la empresa estudiada sigue siendo manual y lenta, lo que la coloca en desventaja frente a concesionarios que ya integran estas soluciones. En el diagrama Ishikawa se vinculan estas carencias con la escasa priorización de prospectos y la ausencia de seguimiento automatizado. Esta problemática no es exclusiva de la empresa estudiada; puesto que marcas globales como Toyota y BMW han enfrentado retos similares y los superaron mediante plataformas integradas. Toyota, con SAP *Business Intelligence*, logró reducir en 35% su tiempo de respuesta y mejorar en 25% su conversión de prospectos. BMW, por su parte, utiliza Salesforce con inteligencia artificial (Einstein AI) para personalizar el recorrido del cliente, optimizando fidelización y venta cruzada. A nivel regional, casos como Derco en Chile y Auteco *Mobility* en Colombia confirman la efectividad de estas estrategias. Derco integró Salesforce y *Tableau*, reduciendo en 40% su tiempo de respuesta y aumentando en 25% su tasa de conversión. Auteco, con Active *Campaign* y *PowerBI*, implementó alertas inteligentes para priorizar prospectos según comportamiento digital, mejorando la asignación de asesores y la experiencia del cliente.

Estas experiencias demuestran que, incluso en contextos latinoamericanos, la transformación digital es viable y genera resultados tangibles. Al comparar con la empresa estudiada, se evidencia una brecha significativa en madurez digital. Mientras Derco y Auteco operan con seguimiento automatizado y respuestas inmediatas, la empresa estudiada continúa con reportes aislados y seguimiento manual, lo que afecta su competitividad. Cerrar esta brecha permitiría a la empresa estudiada, optimizar recursos, mejorar su rentabilidad y ofrecer una experiencia personalizada al cliente, alineada con los estándares del sector. De no hacerlo, corre el riesgo de perder participación en un mercado donde la inmediatez, la eficiencia y la personalización definen las decisiones de compra.

3. Identificar objetivos a partir de la O/P

Para abordar este problema, se han identificado cuatro objetivos estratégicos que contribuirán a la sostenibilidad del negocio, mejorando su capacidad de respuesta y optimizando el uso de recursos tecnológicos y humanos.

En función de la problemática detectada, se establecen los siguientes objetivos estratégicos para la empresa estudiada. Primero, incrementar en un 20 % la eficiencia en la toma de decisiones comerciales mediante el uso de información integrada de marketing, ventas y call center, con una meta de implementación total para el tercer trimestre de 2025. Segundo, aumentar la tasa de conversión de prospectos a clientes del 2 % actual al 5 % en un plazo máximo de nueve meses. Tercero, reducir en un 30 % el tiempo promedio de respuesta a los prospectos dentro de un periodo de seis meses. Finalmente, capacitar al 40 % del

personal estratégico en analítica de datos y toma de decisiones basadas en información, con un plazo máximo de doce meses.

Estos objetivos están diseñados bajo el enfoque SMART, asegurando su puntualidad, medición, viabilidad, relevancia estratégica y un horizonte temporal claramente definido, en línea con la necesidad de fortalecer la eficiencia operativa, comercial y organizacional de la empresa estudiada. Además de los beneficios operativos, esta transformación permitirá a la empresa estudiada, adoptar un enfoque centrado en el cliente, una estrategia clave en empresas líderes. De acuerdo con Kumar & Reinartz (2016), una estrategia que se centra en el cliente es imperativa para maximizar el ciclo de vida de este y mejorar la rentabilidad a largo plazo. Empresas como Amazon y Tesla han demostrado que, al integrar datos de múltiples puntos de contacto, pueden anticiparse a las necesidades del consumidor, personalizar ofertas y mejorar la experiencia de servicio. En el caso de la empresa estudiada, la centralización de datos permitiría no solo mejorar la segmentación, sino también identificar oportunidades de venta de servicios postventa y fidelización. Este enfoque permitiría pasar de una estrategia transaccional a una relacional, lo cual se traduce en mayores márgenes operativos y menor rotación de clientes (Lemon & Verhoef, 2016).

Estos aportes reducirán costos operativos, aumentarán la productividad de ventas con estrategias precisas, mejorarán la experiencia del cliente con respuestas rápidas y personalizadas, y fortalecerán la competitividad del concesionario frente a empresas con tecnologías avanzadas en gestión de datos.

4. Establecer prioridades en sus objetivos

Para garantizar una ejecución estratégica ordenada y eficiente, los objetivos se priorizan de la siguiente manera:

- En primer lugar, se establece como prioridad la integración centralizada de la información comercial mediante un CRM avanzado, dado que constituye la base para mejorar la trazabilidad, el análisis de prospectos y la toma de decisiones.
- En segundo lugar, se prioriza la reducción de los tiempos de respuesta a prospectos, con el enfoque de mejorar la experiencia del cliente/prospecto y aumentar la efectividad de los contactos comerciales.
- Posteriormente, se plantea el incremento de la tasa de conversión de prospectos a clientes, aprovechando la mejora en los procesos de seguimiento y análisis de datos previamente fortalecidos.
- Finalmente, se prioriza la capacitación del personal en analítica de datos, asegurando la adopción de una cultura organizacional orientada a la toma de decisiones basada en información.

De esta forma, la empresa estudiada, podrá ejecutar sus objetivos de manera progresiva y estratégica, asegurando un impacto positivo en su eficiencia comercial, experiencia del cliente y cultura organizacional.

5. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

Tabla 1

Objetivos e indicadores del proyecto

Objetivo SMART	**Indicador Estratégico**	**Indicador Financiero**
Incrementar la eficiencia en la toma de decisiones comerciales mediante la integración centralizada de información en un CRM avanzado para el tercer trimestre de 2025.	Tiempo promedio de generación de reportes	ROI estimado a 1 año
Incrementar la tasa de conversión de prospectos a clientes mediante el uso de segmentación optimizada y analítica predictiva en 9 meses.	Tasa de conversión de prospectos a clientes	Costo de adquisición del cliente (Costo por conversión / cliente nuevo)
Mejorar la experiencia del cliente reduciendo los tiempos de respuesta mediante la automatización del seguimiento de prospectos en un plazo de 6 meses.	Tiempo de respuesta a prospectos	Costo de atención por cliente
Fortalecer la cultura organizacional orientada a decisiones basadas en datos, capacitando al 40% del personal en analítica en un plazo de 12 meses.	Porcentaje de colaboradores capacitados en analítica de datos	Costo de capacitación por colaborador / Mejora en eficiencia del área (KPI post-capacitación)

Para evaluar la efectividad de la solución propuesta en la empresa estudiada, se han definido indicadores clave de desempeño asociados a cada objetivo estratégico. Estos KPIs permitirán medir el impacto tangible de las iniciativas en términos de eficiencia operativa, mejora en la experiencia del cliente y optimización de los recursos financieros y tecnológicos. Asimismo, estos indicadores facilitarán la toma de decisiones basada en métricas objetivas y trazables:

1. **Tiempo promedio de generación de reportes:** reducción del 50 % respecto a la línea base actual de 8 horas.
2. **Tasa de conversión de prospectos a clientes:** incremento del 2 % al 4 % en un plazo máximo de 9 meses.

3. **Tiempo promedio de respuesta a prospectos:** disminución del 66 % respecto al promedio actual de 15 minutos.
4. **Porcentaje de colaboradores capacitados en analítica de datos:** alcanzar al 40 % del personal estratégico en un plazo de 12 meses.
5. **ROI anual asociado a la integración de datos:** incremento de al menos un 15 % posterior a la implementación del nuevo CRM.
6. **Reducción del costo de adquisición de clientes (CAC):** disminución superior al 50 % en el periodo establecido.
7. **Reducción del costo de atención por cliente:** disminución del 44 % respecto al valor base actual.

Estos KPIs constituyen una guía clara para monitorear la implementación de la estrategia propuesta, asegurando que los esfuerzos de transformación digital en la empresa estudiada, se traduzcan en mejoras tangibles en eficiencia, productividad y rentabilidad.

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

A continuación, se detallan los objetivos de la empresa que busca mantener la sostenibilidad del negocio a través de la propuesta presentada:

- Mejorar la trazabilidad del prospecto desde su origen digital hasta su conversión final.
- Optimizar los tiempos de respuesta del equipo comercial mediante herramientas automatizadas.
- Elevar la conversión de prospectos a clientes mediante personalización y seguimiento estratégico.

Para la generación y evaluación de las alternativas estratégicas, se utilizó una combinación de *brainstorming* estructurado con los líderes de área (comercial, marketing y tecnología), complementado con un proceso de *benchmarking* competitivo. Se analizaron soluciones adoptadas por concesionarios similares en la región y por empresas del sector automotriz con alto desempeño digital. Se identificaron tres alternativas posibles, evaluadas por su factibilidad técnica, estrategia e impacto en la eficiencia operativa.

Alternativa 1; optimización del CRM actual (*CRM actual*). Se propone fortalecer *CRM actual* mediante integraciones tecnológicas enfocadas en visualización de datos a través de *Power BI, Looker Studio* o *Tableau*. Esta alternativa permite mejorar la gestión y análisis de datos con bajo costo y sin interrumpir operaciones. Su principal limitación es la dependencia de la capacidad de integración del sistema actual y su escalabilidad limitada. Alternativa 2; migración a un CRM robusto. Consiste en adoptar una plataforma como HubSpot (prioritaria frente a Salesforce) que ofrezca integración nativa, automatización avanzada e inteligencia artificial para personalizar experiencias. Ofrece alta trazabilidad y análisis predictivo, pero requiere una inversión significativa y capacitación al equipo. Alternativa 3; desarrollo de un

nuevo CRM *in-house*. Plantea crear un sistema totalmente personalizado, permitiendo un control total sobre funciones y datos, pero implica altos costos, mayor tiempo de implementación y un riesgo tecnológico elevado.

Para priorizar las opciones, se utilizó una matriz de evaluación ponderada con base en seis criterios clave: inversión requerida, impacto esperado, escalabilidad, facilidad de implementación, tiempo de adopción y alineación estratégica. A cada criterio se le asignó un peso según su relevancia para la empresa estudiada, y se calificó cada alternativa en una escala del 1 al 5.

Tabla 2

Matriz de evaluación ponderada

Criterio	Peso	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Inversión requerida	20%	4	3	1
Impacto esperado	25%	3	5	4
Escalabilidad	15%	3	5	4
Facilidad de implementación	15%	4	3	1
Tiempo de adopción	10%	4	3	1
Alineación estratégica	15%	3	5	4

Si bien las tres alternativas ofrecen beneficios específicos, la evaluación comparativa muestra que la migración hacia un CRM robusto (como Salesforce o HubSpot) es la opción más sostenible y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa estudiada. Esta alternativa no solo obtiene el mayor puntaje total en la matriz de priorización, sino que también garantiza escalabilidad futura, mayor trazabilidad de prospectos y acceso a analítica predictiva. Esta opción será analizada en profundidad en los siguientes capítulos, donde se evaluará su viabilidad financiera, los riesgos asociados a su implementación y su impacto organizacional esperado. Si bien la migración a HubSpot obtuvo el mayor puntaje en la evaluación ponderada, este resultado no se explica únicamente por la sumatoria de criterios, sino por el peso estratégico de características específicas. La automatización nativa fue un factor decisivo, ya que permite reducir drásticamente los tiempos operativos y mejorar la experiencia del cliente.

Así mismo, la presencia de analítica integrada en tiempo real refuerza la capacidad de tomar decisiones informadas de forma ágil. Finalmente, la curva de adopción moderada, respaldada por una interfaz intuitiva, garantiza una transición operativa menos riesgosa, asegurando la sostenibilidad del cambio. Estos elementos, en conjunto, justifican la elección de HubSpot como la opción más estratégica para la empresa estudiada.

En línea con los objetivos estratégicos definidos al inicio del proyecto, la alternativa seleccionada —migrar a HubSpot— contribuye de manera directa a su cumplimiento. En primer lugar, mejora la trazabilidad o seguimiento del *funnel* comercial mediante *dashboards* nativos que consolidan todas las interacciones de los prospectos en tiempo real. Además, reduce el tiempo de respuesta a prospectos a menos de tres minutos gracias a flujos automáticos de asignación y seguimiento, superando ampliamente la meta SMART planteada de cinco minutos. Al centralizar todos los datos comerciales y de marketing en una única plataforma, se optimiza la toma de decisiones basada en datos, abordando así el objetivo de consolidar un sistema de información unificado. Estos beneficios no solo impactan los KPIs operativos y financieros, sino que también fortalecen la sostenibilidad estratégica de la empresa estudiada, en el mercado automotriz.

2. Analizar y valorar las alternativas

Alternativa 1: Optimización del CRM actual (CRM actual) mediante integraciones tecnológicas

La primera alternativa evaluada consiste en optimizar el CRM actual de la empresa estudiada, CRM actual, mediante la integración de herramientas tecnológicas que permitan fortalecer su funcionalidad sin reemplazar la infraestructura existente.

Esta propuesta busca mejorar la trazabilidad de prospectos, automatizar procesos clave, elevar la eficiencia operativa y apoyar la toma de decisiones basada en datos, sin interrumpir las operaciones actuales ni incurrir en una transformación tecnológica completa.

Entre sus principales ventajas están el bajo costo de implementación, el aprovechamiento de la infraestructura existente y la posibilidad de aplicar mejoras sin interrumpir las operaciones actuales. Sin embargo, presenta limitaciones técnicas importantes, como la dependencia de la arquitectura del CRM actual y una escalabilidad limitada frente a escenarios de crecimiento. Las integraciones propuestas que se alinean a las necesidades del negocio y permisos otorgados por la marca fabricante, son las siguientes:

- ***Active Campaign*:** automatización de flujos de *nurturing* y *remarketing*.
- ***PowerBI*:** visualización de KPIs operativos y comerciales en tiempo real.

La implementación de esta alternativa se estima en un rango de $54,000 a $94,000 anuales, considerando los costos de integración, licencias de herramientas complementarias y soporte técnico. Requiere la participación activa del equipo de tecnología interno o

proveedores externos para realizar las integraciones de las herramientas, así también como la capacitación del equipo comercial para adaptarse a los nuevos flujos automatizados. En cuanto a escalabilidad, esta opción presenta limitaciones a mediano plazo, ya que depende de la arquitectura del CRM in-house, el cual no fue diseñado con funcionalidades avanzadas de IA o automatización compleja. No obstante, ofrece una alta adaptación operativa, ya que respeta el sistema actual, minimiza la disrupción y permite mejoras progresivas sin modificar drásticamente los procesos vigentes.

Alternativa 2: Migración a un CRM robusto HubSpot

Esta opción contempla la adopción de una plataforma CRM de clase mundial con integración nativa a múltiples herramientas de automatización, analítica avanzada e inteligencia artificial. Estas soluciones permiten una trazabilidad completa del customer journey, priorización inteligente de prospectos, personalización de experiencias y generación de insights predictivos.

Para esta alternativa, se eligió la plataforma HubSpot que ofrece un enfoque modular y escalable que permite integrar todas las etapas del *customer journey*, desde la generación de prospectos hasta la postventa, con automatización nativa, analítica en tiempo real e integración con herramientas clave como *GoogleAds*, *MetaAds*, *WhatsAppBusiness*, y plataformas de *Business Intelligence*. A diferencia del sistema actual (*CRM actual*), HubSpot facilita la personalización de flujos, segmentación automatizada, asignación inteligente de prospectos y visualización de KPIs, todo dentro de una interfaz intuitiva y basada en la nube.

Según un artículo publicado por HubSpot en el 2023, varias empresas del sector automotriz han adoptado esta plataforma como solución para mejorar la eficiencia en sus procesos de CRM. Tal es el caso de Suzuki Sudáfrica, que, al implementar HubSpot con apoyo de agencias especializadas, logró incrementar sus ventas en un 21 %, aumentar su cuota de mercado del 1.53 % al 2.17 % y multiplicar por más de doce veces el tráfico a su sitio web (HubSpot, 2023a). Asimismo, CarProUSA.com, una plataforma que conecta compradores con concesionarios integró HubSpot para modernizar su infraestructura tecnológica, optimizando la experiencia del cliente y sus operaciones internas (HubSpot, 2023).

De igual manera, Airstream, con el acompañamiento de Element Three, implementó campañas digitales dentro de HubSpot, logrando un aumento del 78 % en generación de prospectos y una reducción del 44 % en el costo por prospectos (HubSpot, 2023c). Por su parte, Cars.com consolidó sus sistemas fragmentados en una única instancia de HubSpot, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo un 20 % las tareas manuales en sus equipos (Mole Street, 2023). Finalmente, la *startup* Driverama estableció desde su origen una infraestructura escalable basada en HubSpot, permitiéndole desarrollar una estrategia CRM robusta en apenas cinco meses (CF Agency, 2023). Estos casos evidencian la aplicabilidad de HubSpot en el sector automotriz y su impacto positivo en términos de conversión, automatización y experiencia del cliente.

La inversión estimada para esta alternativa se sitúa entre $100,000 y $120,000 durante el primer año, incluyendo licencias, *setup*, consultoría e integraciones. Los requerimientos principales incluyen la contratación de un *partner* certificado para garantizar una implementación adecuada, la reconfiguración de flujos comerciales y un plan estructurado de capacitación para asegurar la adopción del nuevo sistema.

HubSpot presenta alta escalabilidad, tanto a nivel de módulos como de número de usuarios, y permite evolucionar hacia una gestión integral del ciclo de vida del cliente con automatización nativa, reportes en tiempo real e integración directa con canales digitales. Su nivel de adaptación es medio-alto, ya que, aunque implica una curva de aprendizaje, su interfaz intuitiva y experiencia de usuario simplifican la transición operativa.

Alternativa 3: Desarrollo de un CRM propio desde cero

Esta alternativa contempla el diseño y desarrollo desde cero de un sistema CRM propio, totalmente personalizado a los procesos internos de la empresa estudiada. A diferencia de las otras opciones, esta propuesta busca construir una solución tecnológica a medida, que contemple módulos de generación y seguimiento de prospectos, automatización comercial, analítica en tiempo real, integración con plataformas digitales y un entorno visual adaptado a las necesidades específicas del negocio.

Este desarrollo requeriría la contratación de un equipo de desarrollo externo o la conformación de uno interno especializado, así como una inversión considerable en análisis funcional, arquitectura tecnológica, pruebas, implementación e iteraciones de mejora.

La implementación de soluciones CRM personalizadas ha demostrado ser efectiva en el sector automotriz. Un ejemplo destacado es Kia Auto, distribuidor regional de vehículos Kia en Estonia, Letonia y Lituania, que colaboró con Modera para desarrollar un sistema CRM a medida. Esta plataforma permitió centralizar la gestión de datos de productos, estandarizar procesos y mejorar la eficiencia en la gestión de campañas. Como resultado, Kia Auto experimentó un aumento significativo en el volumen y la conversión de prospectos en línea, una aceleración en el lanzamiento de campañas (cinco veces más rápido) y una mejora en la experiencia del cliente. Otro caso relevante es el de Tekion Corp, fundada por el ex-CIO de Tesla, Jay Vijayan, quien desarrolló la plataforma *Automotive Retail Cloud* (ARC).

Esta solución integral ha sido adoptada por marcas globales como General Motors, Nissan-Renault-Mitsubishi, BMW y Exor, dando apertura a sus concesionarios a mejorar la eficiencia operativa y ofrecer una experiencia de usuario superior. La inversión en diseño centrado en el usuario contribuyó al rápido crecimiento de Tekion, elevando su valoración de $1,000 millones en 2020 a $3,500 millones en 2021. Estos casos evidencian que el desarrollo e implementación de soluciones CRM personalizadas pueden generar mejoras significativas en eficiencia operativa, conversión de clientes y experiencia del usuario en el sector automotriz.

Análisis comparativo de las alternativas a implementar

Una vez analizadas de forma individual las tres alternativas estratégicas, se procede a realizar el análisis comparativo de cada una en función de los indicadores clave definidos previamente; considerando tanto criterios cuantitativos como cualitativos. La comparación por indicadores permitirá identificar cuál de las opciones ofrece una mayor contribución a la sostenibilidad del negocio, maximizando el retorno sobre la inversión y fortaleciendo la capacidad operativa y comercial de la empresa estudiada.

El desarrollo de un CRM propio implica una inversión inicial de aproximadamente $200,000, con retornos proyectados a partir del segundo año. Esta alternativa requiere un equipo técnico especializado, ya sea interno o contratado externamente, capaz de diseñar, desarrollar, probar y mantener una solución tecnológica desde cero. Su principal ventaja es la adaptabilidad total a los procesos comerciales y administrativos de la empresa estudiada, permitiendo construir flujos, reportes y funcionalidades a medida. Sin embargo, su nivel de escalabilidad es incierto y dependerá directamente del diseño inicial y de la capacidad técnica de evolución del sistema. La implementación es más compleja, extensa en tiempo (mínimo 12 meses), y requiere un fuerte acompañamiento estratégico para asegurar que el sistema responda a las necesidades reales del negocio.

Indicador: Tiempo de generación de reportes

Uno de los indicadores clave para evaluar el impacto de la solución tecnológica es el tiempo promedio de generación de reportes, el cual refleja el grado de automatización, integración y disponibilidad de la información en la plataforma. Actualmente, con el sistema CRM actual, los reportes se elaboran de manera manual a partir de múltiples fuentes no sincronizadas, lo que representa una línea base de aproximadamente 4 horas por reporte consolidado.

En la Alternativa 1 (Optimización de CRM actual), se estima una reducción a 2 horas, debido a la integración de herramientas como *PowerBI*, *Google Analytics* y *Segment*, que permiten automatizar parcialmente la captura y visualización de datos. Sin embargo, al no tratarse de una solución nativa sino integrada externamente, la dependencia de múltiples plataformas continúa requiriendo validaciones cruzadas y cierta intervención manual (Microsoft, 2023).

En la Alternativa 2 (HubSpot), el tiempo se proyecta en 1 hora o menos, ya que la plataforma incluye dashboards personalizables, actualizaciones automáticas en tiempo real y una interfaz de analítica integrada. Estas funcionalidades permiten consultar reportes

directamente desde el sistema, sin necesidad de consolidación externa ni exportaciones manuales (HubSpot, 2023).

Finalmente, en la Alternativa 3 (CRM propio), el tiempo se estima entre 3 horas, ya que aunque puede diseñarse un módulo eficiente desde cero, existe una alta probabilidad de que los reportes requieran ajustes y pruebas durante los primeros meses, especialmente si el diseño no prioriza desde el inicio una arquitectura orientada a visualización dinámica (UXReactor, 2023). Por tanto, se justifica esta diferenciación en función de las capacidades técnicas declaradas, el nivel de integración nativa, y el grado de madurez de cada solución en cuanto a visualización de indicadores estratégicos.

Tabla 3

Indicadores tiempo de generación de reportes por alternativa.

Indicador estratégico	Línea base actual	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Tiempo promedio de generación de reportes	4 horas	2 horas	1 hora	3 horas

Indicador: Tasa de conversión de prospectos a clientes

En este indicador, aplicado a las tres alternativas analizadas, se evalúa el porcentaje de prospectos digitales que se convierten en clientes efectivos. Para ello, se ha considerado como base la tasa de conversión actual del canal digital y se proyecta el impacto estimado de cada solución en función de variables como: grado de automatización, existencia de motores de prospectos *scoring*, personalización de flujos de seguimiento, y capacidad de análisis del comportamiento del usuario dentro del *funnel* comercial.

Tabla 4

Indicadores tasa de conversión de prospectos a clientes por alternativa.

Indicador estratégico	Línea base actual	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Tiempo promedio de generación de reportes	2% de conversión de prospectos versus lo facturado	Proyección del 4% de conversión de prospectos versus lo facturado	Proyección del 5% de conversión de prospectos versus lo facturado	Proyección del 5% de conversión de prospectos versus lo facturado

Justificación técnica		La integración de herramientas como *ActiveCampaign* y *Segment* permite crear flujos automatizados y segmentar prospectos, pero la ausencia de *scoring* nativo limita alcance.	HubSpot cuenta con prospectos *scoring*, *workflows* personalizados y analítica de comportamiento nativa, lo que permite priorizar y convertir prospectos de forma más efectiva.	Se puede alcanzar si se desarrollan módulos avanzados de automatización, *scoring* y segmentación desde la fase inicial; alto riesgo si no se implementan correctamente.

Indicador: Tiempo de respuesta a prospectos

En este indicador, utilizado para las tres alternativas evaluadas, se estima el tiempo promedio que tarda el equipo comercial en responder a un prospecto digital desde que se genera el prospecto. Para establecer la proyección en cada caso, se han considerado variables como: grado de automatización del proceso de asignación, integración con canales como WhatsApp y correo, capacidad del sistema para generar alertas o tareas, y el uso de herramientas de seguimiento automatizado.

Tabla 5

Indicadores de tiempo de respuesta por alternativa

Indicador estratégico	Línea base actual	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Tiempo proyectado	15 minutos	5 minutos	3 minutos	5–8 minutos
Justificación técnica		Respuesta automatizada vía WhatsApp y alertas mediante herramientas como ManyChat o Twilio. Requiere buena sincronización entre sistemas externos.	Flujos automáticos nativos, integraciones directas con WhatsApp Business, asignación inteligente y respuestas inmediatas desde formularios o *chatbots*.	Requiere desarrollar desde cero la lógica de asignación, alertas y respuestas. El resultado dependerá del diseño inicial y del tiempo de estabilización.

Contactar a los prospectos en los primeros cinco minutos es crucial para la conversión, según múltiples estudios. Actualmente, en la empresa estudiada, este tiempo se encuentra en un promedio de 15 minutos, debido a la asignación manual de prospectos y la falta de alertas automáticas.

En la Alternativa 1 (CRM actual optimizado), se estima una reducción a 5 minutos, ya que herramientas como ManyChat o Twilio permitirían activar respuestas automatizadas por

WhatsApp, y plataformas como *ActiveCampaign* podrían generar notificaciones internas. Sin embargo, la efectividad dependerá de la correcta sincronización de las integraciones y del uso disciplinado por parte del equipo comercial (*ActiveCampaign*, 2023).

En la Alternativa 2 (HubSpot), el tiempo proyectado se reduce a 3 minutos o menos, ya que la plataforma permite configurar flujos automatizados con respuestas inmediatas, asignaciones inteligentes por criterios (zona, carga, perfil del asesor) y alertas en tiempo real. Además, cuenta con integraciones nativas con WhatsApp Business, correo, y formularios web, lo que facilita una reacción prácticamente instantánea (HubSpot, 2023).

En la Alternativa 3 (CRM propio), se proyecta un tiempo de respuesta de 5 a 8 minutos, dependiendo del diseño funcional del sistema. Si bien se puede desarrollar un módulo eficiente de asignación automatizada, su efectividad estará sujeta a la calidad de las integraciones y al tiempo que tome alcanzar estabilidad operativa en la plataforma (UXReactor, 2023).

Indicador: Porcentaje de colaboradores capacitados en *data analytics*

Este indicador permite estimar el grado de automatización alcanzable en los procesos de gestión de prospectos, asignación de prospectos, seguimiento comercial y generación de tareas. Para proyectar el nivel de automatización en cada alternativa se ha considerado: la existencia de herramientas nativas para la automatización, la necesidad o no de desarrollos adicionales, el nivel de integración entre módulos, el tiempo de capacitación requerido para el equipo y la curva de adopción tecnológica.

Tabla 6

Indicadores de capacitación en data analytics por alternativa.

Alternativa	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
% Estimado	60 %	80-90%	50–80 %
Tiempo de capacitación	2 semanas	1 semana	3–4 semanas
Curva de aprendizaje	Media	Baja-media	Media-alta
Justificación técnica	Automatización parcial mediante herramientas externas. Requiere configuración técnica y coordinación entre múltiples plataformas.	Automatización total nativa: asignación, seguimiento, alertas, correos y tareas integradas desde un solo entorno.	El nivel depende del diseño técnico del sistema y del enfoque modular. Riesgo de errores en fases iniciales.

El porcentaje de automatización de procesos mide la capacidad del sistema para ejecutar de forma autónoma tareas clave del proceso comercial, como la asignación de prospectos, envío de correos o respuestas automáticas, generación de alertas, activación de flujos de seguimiento y actualización de estatus en el CRM. Actualmente, en la empresa estudiada, la automatización es nula (0 %), ya que todo el proceso se gestiona manualmente desde el ingreso de los prospectos hasta su contacto por parte de un asesor.

En la Alternativa 1 (CRM actual optimizado), se estima un nivel de automatización de hasta 60 %, condicionado a la correcta configuración de las herramientas externas (ManyChat, Twilio, ActiveCampaign). No obstante, esta opción requiere integrar y mantener múltiples plataformas, lo cual incrementa la complejidad operativa. El tiempo de capacitación inicial sería de aproximadamente 2 semanas, y la curva de aprendizaje se considera media, ya que cada herramienta tiene su propio entorno y lógica de operación (ActiveCampaign, 2023).

En la Alternativa 2 (HubSpot), se estima alcanzar un 100 % de automatización en los flujos clave, gracias a sus módulos nativos de *workflows*, prospectos *scoring*, tareas automatizadas y asignación inteligente. Además, permite personalizar cada etapa del *funnel* según comportamiento del usuario, integrando WhatsApp Business, Meta Ads y correo sin necesidad de desarrollo adicional. La capacitación puede completarse en 1 semana, y la curva de aprendizaje es baja-media, dado su enfoque visual e intuitivo (HubSpot, 2023).

En la Alternativa 3 (CRM propio), el porcentaje de automatización se estima entre 50 % y 80 %, dependiendo de los módulos que se prioricen en la fase de desarrollo. Si bien la adaptabilidad es total, cada lógica debe ser creada desde cero, lo que implica un mayor tiempo de implementación, al menos 3 a 4 semanas de capacitación, y una curva de aprendizaje media-alta, especialmente en los primeros meses post lanzamiento (UXReactor, 2023).

Indicador: ROI

Este indicador financiero evalúa el retorno sobre la inversión (ROI) proyectado a un año, considerando los beneficios esperados frente a los costos de implementación de cada alternativa. Para su estimación, se han considerado variables como: reducción del CAC, mejora en la tasa de conversión, ahorros operativos por automatización, ingresos potenciales adicionales y la inversión total inicial. Para la primera alternativa, la optimización del CRM actual mediante integraciones tecnológicas, se proyecta un beneficio neto total de $92,500, con una inversión proporcionalmente menor en comparación con las otras opciones. La base de cálculo considera los siguientes elementos:

- Mejora en eficiencia operativa (automatización y reducción de tiempos de atención): $25,000
- Mejora parcial en la conversión de prospectos: $30,000
- Ahorros en tareas operativas (reportes y gestión manual): $15,000

- Reducción parcial del CAC (de $285 a $200 con 300 nuevos clientes): $22,500
- Total, estimado de beneficios netos: $92,500

La segunda alternativa contempla la implementación de un CRM robusto como HubSpot, con una inversión estimada de $165,000. Esta propuesta incluye una mayor automatización, capacidades avanzadas de trazabilidad y reportería en tiempo real, lo cual se traduce en un impacto significativo en eficiencia comercial y experiencia del cliente.

Con base en el CAC proyectado de $130 posterior a la implementación de HubSpot, y considerando una inversión estimada de $165,000 en el primer año, se estima que el proyecto alcanzará su punto de equilibrio al captar aproximadamente 1,270 clientes nuevos a través del canal digital. Con una tasa de conversión mejorada del 5 %, esto equivale a la gestión de unos 25,400 prospectos, cifra alcanzable en un horizonte de 11 a 12 meses bajo los flujos automatizados planteados. Este punto de equilibrio valida la rentabilidad operativa del proyecto aún en un escenario base, permitiendo recuperar la inversión inicial sin necesidad de ajustes presupuestarios extraordinarios.

- Mejora total en conversión (del 2 % al 5 %): $80,000
- Reducción del CAC de $285 a $130 (150 nuevos prospectos): $23,250
- Ahorro operativo por automatización total: $30,000
- Eficiencia interna gracias a la reportería en tiempo real: $15,000
- Beneficio intangible por trazabilidad y mejora en satisfacción: $16,750
- Total, estimado de beneficios netos: $165,000

Para fortalecer la evaluación financiera, se incorporó un análisis de sensibilidad que contempla tres escenarios de desempeño (pesimista, base y optimista). Este enfoque permite identificar el rango de posibles beneficios financieros derivados de la implementación de HubSpot, considerando variaciones en la tasa de conversión y la reducción del CAC. Incluir esta simulación mejora la robustez del análisis y permite anticipar el impacto ante condiciones menos favorables, brindando así mayor sustento a la decisión estratégica.

Tabla 7

Indicadores de retorno en la inversión por alternativa de Hubspot.

Escenario	Mejora en conversión	Reducción del CAC	Beneficio neto estimado
🔴 Pesimista	Del 2 % al 3 %	De $285 a $200	$105,000
🟡 Base	Del 2 % al 5 %	De $285 a $130	$165,000

🟢 Optimista	Del 2 % al 6 %	De $285 a $110	$195,000

Tabla 8

Escenarios de ROI y tiempo de recuperación.

Escenario	ROI estimado	Tiempo de recuperación	Adopción esperada
🔴 Pesimista	8 %	14–15 meses	40 %
🟡 Base	15 %	11–12 meses	60 %
🟢 Optimista	23 %	9–10 meses	80 %

Dado que la implementación de HubSpot implica una inversión significativa y depende de múltiples variables operativas, se desarrolló un análisis de sensibilidad que evalúa el comportamiento del retorno sobre la inversión (ROI) bajo tres escenarios: pesimista, base y optimista. Este ejercicio permite anticipar el impacto que tendría la variación de factores críticos, como la tasa de adopción del sistema por parte del equipo comercial y la reducción efectiva del CAC.

En el escenario pesimista, se asume una adopción limitada del 40 % y una reducción parcial del CAC de solo un 20 %. Bajo estas condiciones, el ROI estimado sería del 8 %, reflejando beneficios modestos, pero aún positivos, lo cual valida la viabilidad mínima del proyecto.

En el escenario base de los indicadores SMART del proyecto, se proyecta un ROI del 15 % con una adopción del 60 % y una mejora significativa del CAC en un 55 %. Este escenario representa la línea esperada de retorno para el primer año. Finalmente, en el escenario optimista, se estima que el 80 % del equipo adopta el sistema con una reducción del CAC del 75 %, lo que podría elevar el ROI al 23 %. Este resultado proyecta un impacto transformacional en términos de eficiencia comercial y rentabilidad operativa. Esta modelación permite visualizar la solidez financiera del proyecto incluso en contextos menos favorables, y justifica la inversión como una apuesta estratégica respaldada por análisis de riesgos y planes de mitigación. Incluso en el escenario pesimista, la empresa estudiada, logra ROI positivo, algo que supera el promedio del sector automotriz regional, donde proyectos CRM alcanzan break-even en 16–18 meses según McKinsey (2022).

La tercera alternativa propone el desarrollo progresivo de una solución CRM propia, con una inversión proyectada de $150,000. Sin embargo, los beneficios contemplados son estimaciones para el segundo año de implementación, dado que en el primer año no se prevé un retorno completo. La estimación considera:

- Ahorros futuros en licencias y plataformas externas: $70,000
- Mejora potencial en la conversión con un sistema maduro: $40,000
- Automatización progresiva con reducción de carga operativa: $25,000
- Menor dependencia tecnológica externa: $15,000
- Total, estimado de beneficios netos (año 2): $150,000

Esta opción presenta una proyección a mediano plazo, con beneficios acumulativos a partir del segundo año. No obstante, implica un riesgo técnico y operativo más alto, ya que el desarrollo, implementación y maduración del sistema requieren recursos y capacidades internas especializadas.

Indicador: CAC (Costo de Adquisición por cliente)

Este indicador financiero permite estimar cuánto le cuesta a la empresa convertir a un prospecto en cliente. Para su cálculo se considera el total de inversión en marketing digital (pauta + herramientas) dividido para el número de nuevos clientes generados por dicho canal. En este caso, el CAC se proyecta para cada alternativa en función de la eficiencia de los flujos de conversión, la automatización del seguimiento y la personalización del *funnel* comercial.

Tabla 9

Indicadores de costo de adquisición por cliente, por alternativa.

Alternativa	CAC actual	CAC proyectado	Justificación técnica
Alternativa 1	$285	$200	Mejora por uso de *nurturing* y *remarketing*, pero sin integración nativa entre captación y conversión.
Alternativa 2	$285	$130	Flujo digital completo integrado: pauta → CRM → asignación → contacto → cierre. Automatización + prospectos *scoring* optimizan el presupuesto.
Alternativa 3	$285	$150	Proyección ideal si se alcanza madurez técnica con flujos integrados. Eficiencia demorada por curva de desarrollo e implementación progresiva.

Actualmente, el CAC de la empresa estudiada, se encuentra en $285, considerando una inversión mensual de $9,000 en pauta digital y un promedio de 30 clientes nuevos mensuales. En la Alternativa 1 (CRM actual optimizado), se proyecta una reducción del CAC hasta $200, debido a la incorporación de herramientas de automatización y nurturing que permiten aprovechar mejor el presupuesto digital sin cambiar el sistema base. Sin embargo, la eficiencia de esta alternativa está limitada por la falta de integración nativa entre canales y CRM, lo cual puede frenar el seguimiento óptimo de prospectos.

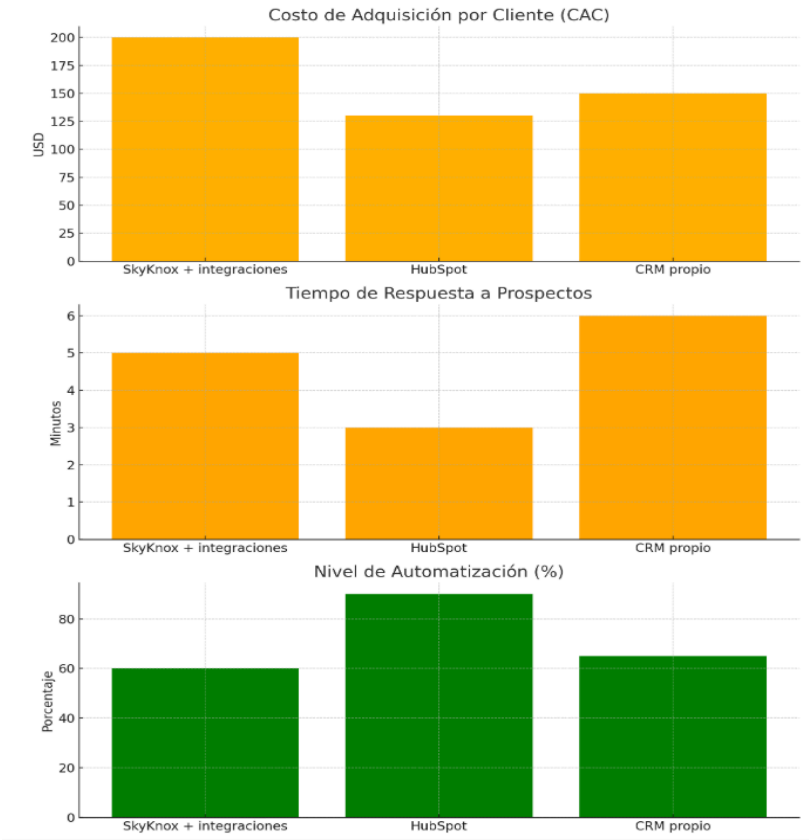
En la Alternativa 2 (HubSpot), se estima un CAC de $130, ya que la plataforma permite capturar, calificar y nutrir los prospectos desde el primer punto de contacto digital, automatizando la asignación y permitiendo respuestas inmediatas. Esta reducción es consistente con benchmarks del sector para plataformas con flujos integrados (HubSpot, 2023).

En la Alternativa 3 (CRM propio), se proyecta un CAC de $150, pero condicionado a que el sistema se desarrolle con funcionalidades equivalentes a las de HubSpot. Esto implica un mayor tiempo para alcanzar esa eficiencia, con resultados visibles recién después del primer año de madurez tecnológica.

A continuación, se encuentra la visualización comparativa de los tres indicadores clave de desempeño (CAC, tiempo de respuesta y automatización), que sintetizan los beneficios operativos para cada alternativa evaluada.

Figura 3

Gráficos de costo de adquisición por cliente



Indicador: Costo de Atención por Cliente

Este indicador estima cuánto cuesta atender a cada prospecto o cliente durante el proceso comercial, considerando tiempo-hombre, herramientas utilizadas, canales involucrados y nivel de automatización. Se proyecta en función del grado de eficiencia operativa y de digitalización que permite cada alternativa.

Tabla 10

Indicadores de costo de atención por cliente, por alternativa.

Alternativa	Costo actual	Costo proyectado	Justificación técnica
Alt. 1	$9	$6	Automatización parcial del seguimiento y notificaciones, reducción de duplicidad de tareas.
Alt. 2	$9	$4	Automatización completa: seguimiento, alertas, contacto omnicanal, carga automática de datos. Menor tiempo-hombre por cliente.
Alt. 3	$9	$5-$6	Si se desarrollan flujos automatizados y se logra estabilizar la plataforma, se proyecta equiparar el rendimiento de HubSpot en el segundo año operativo.

Actualmente, el costo estimado por atención individual es de $9 por cliente, considerando tiempos manuales de respuesta, múltiples canales no sincronizados y tareas duplicadas. En la Alternativa 1 (CRM actual optimizado), se proyecta una reducción a $6, gracias a la implementación de respuestas automáticas, seguimiento semiautomatizado y dashboards que mejoran la productividad del equipo comercial.

En la Alternativa 2 (HubSpot), el costo baja a $4, debido a la automatización completa del flujo de atención, integración directa con WhatsApp y correo, y reducción de tiempos operativos. El sistema permite resolver múltiples contactos con menos recursos, sin comprometer la calidad de atención.

En la Alternativa 3 (CRM propio), se proyecta un costo de atención entre $5 y $6, pero sólo si se alcanzan niveles de eficiencia equivalentes, lo cual puede tomar entre 12 y 18 meses, considerando tiempos de estabilización técnica.

Con base en los beneficios netos estimados, se proyecta el periodo en el cual cada alternativa recuperaría la inversión inicial requerida. Este análisis permite visualizar con claridad el horizonte de rentabilidad esperada según el nivel de automatización, eficiencia y resultados comerciales alcanzables:

Tabla 11

Comparativa de costos por alternativa.

Alternativa	Costo Total Estimado (USD)	Tiempo de Recuperación (*Break-even*)	Comentario Clave
Alternativa 1	54.000 – 94.000	12 meses	Rápida implementación, bajo costo inicial, pero retorno limitado por escalabilidad
Alternativa 2	100.000 – 120.000	12 a 14 meses	Retorno más sólido, mejoras sustanciales en CAC y tasa de conversión
Alternativa 3	150.000 – 200.000	20 a 24 meses	Mayor control y personalización, pero alto riesgo y recuperación más lenta

En el caso de HubSpot, el análisis de sensibilidad estima que incluso en un escenario conservador, el ROI es positivo desde el primer año, con retornos crecientes a medida que mejora la adopción y madurez del sistema. Por el contrario, el desarrollo de un CRM propio, aunque atractivo a largo plazo, solo presenta recuperación efectiva en un horizonte de dos años, condicionado al éxito de la implementación técnica. **Análisis de Desventajas y Ventajas**

Tabla 12

Alternativa 1: Optimización del CRM actual (CRM actual)

Ventajas	Desventajas
● Alta adaptación operativa pues no requiere cambios disruptivos, ni reentrenamiento intensivo del personal. ● Inversión inicial moderada puede ejecutarse con recursos disponibles, sin comprometer la liquidez. ● Implementación rápida, permite mejoras visibles en un plazo de 3 a 5 meses. ● Uso de herramientas como *PowerBI* que mejoran los flujos sin sustituir el sistema base. ● Riesgo bajo de adopción, no hay fricción cultural fuerte en el cambio.	● Escalabilidad limitada, *CRM actual* no fue diseñado para soportar crecimiento o automatización compleja. ● Dependencia técnica del equipo de TI interno para mantener integraciones múltiples y su operatividad. ● Falta de visión unificada del cliente, la información sigue dispersa entre sistemas. ● No incluye analítica predictiva ni IA nativa, lo que limita la capacidad de evolución del sistema.

Tabla 13

Alternativa 2: Migración a HubSpot.

Ventajas	Desventajas
● Automatización nativa y total, desde captación hasta conversión, incluyendo lead *scoring* y *workflows*. ● Plataforma integral y escalable, con módulos de ventas, marketing y servicio al cliente. Mejora sustancial en KPIs clave: CAC, tiempo de respuesta, tasa de conversión, automatización.	● Inversión inicial y licenciamiento anual superior a CRM actual optimizado. ● Requiere restructuración de procesos actuales para aprovechar al máximo su utilidad. ● Cambio organizacional moderado, el equipo comercial debe migrar completamente a un entorno diferente.

● Curva de aprendizaje baja-media, gracias a su interfaz intuitiva y HubSpot *Academy*. ● Trazabilidad completa y reportes en tiempo real, accesibles para todo el equipo comercial.	● Dependencia del proveedor en el largo plazo (aunque con soporte global y estable).

Tabla 14

Alternativa 3: Desarrollo de un CRM propio

Ventajas	Desventajas
● Adaptabilidad a los procesos internos de la empresa estudiada. ● Control completo sobre funcionalidades, módulos y evolución del sistema. ● Potencial para crear una ventaja competitiva sostenible, si se logra una solución robusta. ● Ahorros futuros en licencias y dependencias tecnológicas externas. ● Identidad tecnológica propia, alineada con la cultura y visión de la empresa.	● Mayor inversión inicial $200.000 sin retorno durante el primer año. ● Alto riesgo tecnológico: errores en arquitectura, fallas en desarrollo, tiempos extendidos. ● Curva de aprendizaje alta, ya que el equipo debe adaptarse a un sistema nuevo y en evolución. ● Capacitación, soporte y documentación deben desarrollarse desde cero. ● Dependencia del proveedor/ desarrollador inicial.

Implementar HubSpot no es solo una mejora tecnológica, es una transformación profunda en la forma en que la empresa estudiada, se conecta con sus clientes. Cada minuto que se demora en responder a un prospecto representa una oportunidad perdida. Con esta solución, el tiempo de respuesta baja de 15 a tan solo 3 minutos, multiplicando las probabilidades de conversión en los primeros cinco minutos críticos. Además, por cada dólar invertido, se estima un retorno de $1,37 en el primer año, con beneficios tangibles que incluyen automatización total, reducción del CAC en más del 50 % y un incremento proyectado del 150 % en la tasa de conversión. En un mercado donde la inmediatez es clave, esta decisión no solo mejora indicadores, sino que redefine el estándar de atención y posicionaría a La empresa estudiada, como un referente digital en el sector automotriz ecuatoriano.

Tabla 15

Comparativa de situación actual vs. propuesta presentada.

Indicador	Situación actual	Proyección con HubSpot
Tasa de conversión	2 %	5 %
Tiempo de respuesta	15 minutos	3 minutos
Costo de adquisición (CAC)	$285	$130
Costo de atención por cliente	$9	$4
Tiempo de generación de reportes	4 horas	<1 hora

3. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

La migración al CRM HubSpot representa una transformación digital estratégica para la empresa estudiada. Esta acción está orientada a mejorar el seguimiento del *customer journey*, automatizar procesos comerciales y generar insights predictivos. No obstante, este tipo de implementación tecnológica implica riesgos inherentes que deben ser gestionados de forma proactiva.

Los riesgos identificados en la implementación de HubSpot guardan una conexión directa con las amenazas y debilidades establecidas en el análisis FODA. La resistencia al cambio por parte del equipo comercial, por ejemplo, se relaciona con la debilidad de escasa capacitación tecnológica identificada en el diagnóstico. Asimismo, la posible pérdida de datos durante la migración refleja la vulnerabilidad actual asociada a la fragmentación de la información en sistemas no integrados. Reconocer esta alineación fortalece la gestión de riesgos, al permitir diseñar estrategias de mitigación más específicas y realistas para el contexto de la empresa estudiada.

El análisis de riesgos presentado se construyó con base en la metodología propuesta por el PMBOK, la norma ISO 31000 y el modelo académico de gestión de riesgos desarrollado por Rudas (2017). Los riesgos fueron clasificados por su probabilidad e impacto,

organizados en categorías temáticas (tecnológicos, humanos, organizacionales y financieros), y se formularon planes de mitigación específicos junto con sus criterios de seguimiento.

En caso de que la implementación de HubSpot no genere los resultados proyectados dentro de los primeros seis meses, se ha establecido un plan de contingencia que contempla el uso de CRM actual como sistema auxiliar en funciones operativas críticas previamente definidas, como respaldo temporal. Esta decisión responde a criterios de continuidad operativa y eficiencia financiera, ya que CRM actual no representa un costo adicional por estar ya implementado y familiar al equipo. La evaluación del desempeño de HubSpot se realizará a través de un tablero de control con métricas específicas: tasa de adopción activa superior al 60 %, al menos el 70 % de funcionalidades clave utilizadas correctamente (como asignación automática, workflows y reportes), y progresos trimestrales en KPIs como la reducción del CAC y el aumento de la tasa de conversión.

En caso de que los riesgos identificados se materialicen, se han definido acciones reactivas específicas. Ante una resistencia prolongada al cambio, se implementará un programa de coaching individual y redefinición de incentivos comerciales. Si se presenta una curva de aprendizaje mayor a la prevista, se intensificarán las capacitaciones personalizadas y se ajustarán temporalmente los objetivos de desempeño. En caso de pérdida o inconsistencia de datos, se activará el plan de recuperación de respaldo y una auditoría de integridad de información. Finalmente, frente a un sobrecosto por contratación de módulos adicionales, se realizará una revisión contractual semestral para renegociar o ajustar las licencias adquiridas. Estas medidas permitirán mitigar impactos negativos y garantizar la continuidad del proyecto.

Tabla 16

Evaluación de riesgos por alternativa.

Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo	Semáforo
Resistencia al cambio por parte del equipo comercial y marketing	Humano	Alta	Alta	Crítico	🔴 Alto
Curva de aprendizaje que reduzca la productividad inicial	Humano/Operativo	Media	Alta	Crítico	🔴 Alto
Pérdida o inconsistencia de datos al migrar desde CRM actual	Tecnológico	Baja	Alta	Crítico	🔴 Alto
Incompatibilidad con sistemas locales o desarrollos internos	Tecnológico	Media	Media	Moderado	🟡 Medio

Expectativas poco realistas sobre resultados inmediatos	Organizacional	Alta	Media	Moderado	🟡 Medio
Costo de suscripción y riesgo de contratar módulos innecesarios	Financiero	Media	Media	Moderado	🟡 Medio
Retrasos en la implementación por falta de gobernanza operativa	Organizacional	Media	Media	Moderado	🟡 Medio
Dependencia de soporte externo al ser una plataforma SaaS	Tecnológico	Baja	Media	Bajo	🟢 Bajo

El incumplimiento sostenido de estos indicadores activará una revisión técnica con el partner de implementación, liderada por el área de Tecnología en coordinación con Comercial y Marketing. Para prevenir desviaciones tempranas, se realizará un seguimiento semanal durante los primeros dos meses y luego mensual, complementado con focus groups internos para identificar barreras operativas, percepciones del equipo y oportunidades de mejora. Esta estrategia permite tomar decisiones fundamentadas, sin depender exclusivamente del criterio subjetivo de aceptación o rechazo, garantizando así una transición controlada, escalonada y centrada en la sostenibilidad del cambio.

Además de los riesgos técnicos y financieros, es fundamental considerar la viabilidad organizacional del cambio propuesto. La cultura organizacional de la empresa estudiada, caracterizada por su orientación a resultados comerciales y su dinamismo operativo, favorece la adopción de soluciones tecnológicas que optimicen la eficiencia en tiempo real. La estructura jerárquica actual, con gerentes regionales de ventas altamente involucrados en el desempeño de sus equipos, facilita la ejecución de iniciativas de cambio si estos líderes son incorporados como agentes multiplicadores. Adicionalmente, el uso frecuente de canales digitales y reportes de seguimiento por parte del equipo comercial demuestra un terreno fértil para transitar hacia un modelo más automatizado y centrado en el dato, siempre que se acompañe de una gestión del cambio bien articulada y capacitación progresiva.

Los riesgos identificados en la implementación de HubSpot, si bien incluyen factores críticos como la resistencia al cambio y la pérdida de datos durante la migración, han sido evaluados bajo estándares internacionales (PMBOK e ISO 31000) y cuentan con planes de mitigación realistas y específicos. La mayoría de los riesgos se ubican en niveles medio a bajo, y aquellos considerados críticos han sido abordados con estrategias de capacitación, respaldo de información y gobernanza operativa. En este sentido, se concluye que los riesgos asociados al proyecto son manejables y no comprometen su viabilidad. Por el contrario, su adecuada gestión valida la sostenibilidad y factibilidad de la transformación digital propuesta

para la empresa estudiada. Los riesgos críticos se concentran en la dimensión humana, pero son altamente gestionables con acompañamiento y coaching, lo cual convierte el riesgo en una oportunidad de fortalecimiento cultural para la empresa estudiada.

4. Plan de Implementación

A partir de la alternativa seleccionada —migración a un CRM robusto (HubSpot)— para incrementar la eficiencia comercial de la empresa estudiada, se ha definido un plan de implementación estructurado en cinco fases principales. Estas fases contemplan desde la planificación inicial hasta el lanzamiento oficial de la plataforma, garantizando una ejecución ordenada y efectiva.

Fase 1: Planificación y contratación del *partner* de implementación.

Definición del alcance del proyecto, selección del *partner* certificado de HubSpot, firma de contrato y configuración inicial de ambientes de prueba.

Tabla 17

Planificación y contratación del partner de implementación.

Resultado	Plazo	Responsable
Partner contratado, alcance definido, ambiente de pruebas creado	1 mes	Líder de CRM

Fase 2: Integración de sistemas y migración de datos

Integración de HubSpot con plataformas existentes (Meta Ads, Google Ads, WhatsApp Business) y migración de datos de CRM actual a HubSpot con pruebas de calidad.

Tabla 18

Integración de sistemas y migración de datos

Resultado	Plazo	Responsable
Integraciones activas, datos migrados y validados	2 meses	*Partner* de Implementación + Equipo de Tecnología de la empresa estudiada,

Fase 3: Con ción de automatizaciones y dashboards analíticos.

Diseño de workflows automáticos de asignación y *nurturing* de prospectos, además de la creación de dashboards de KPIs críticos como CAC, tasa de conversión y tiempo de respuesta.

Tabla 19

Configuración de automatizaciones y dashboards analíticos

Resultado	Plazo	Responsable
Workflows operativos y dashboards personalizados implementados	1 mes	Partner de Implementación

Fase 4: Capacitación y sensibilización del equipo comercial y marketing

Entrenamiento intensivo para todos los usuarios en el uso de HubSpot, interpretación de datos y adopción de flujos automatizados.

Tabla 20

Capacitación y sensibilización del equipo comercial y marketing

Resultado	Plazo final	Responsable
90% del equipo comercial y marketing capacitado	1 mes	Recursos Humanos + Gerente de Marketing + Líder de CRM

Fase 5: Lanzamiento oficial (Go-Live) y monitoreo de adopción

Despliegue en producción de HubSpot como CRM oficial de la empresa estudiada. Seguimiento de KPIs críticos de adopción, tasa de uso activo y reducción del CAC.

Tabla 21

Lanzamiento oficial (Go-Live) y monitoreo de adopción

Resultado	Plazo final	Responsable
Plataforma activa, métricas de adopción monitoreadas y ajustes realizados	2 meses	Líder de CRM – Gerencia Comrcial – Gerencia Marketing

Cronograma de Implementación

Tabla 22

Diagrama de Gantt. Cronograma de Implementación

Fases	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Fase 1: Planificación																									
Contratación del partner	Gerencias (General, Comercial, Marketing)																								
Identificación de necesidades y alcance funcional del nuevo CRM.	Líder CRM + Marketing + Comercial																								
Elaboración del RFP (Request for Proposal) para seleccionar al partner de implementación.	Líder CRM																								
Revisión y firma del contrato con el partner certificado HubSpot.	Líder CRM + Marketing + Comercial																								
Levantamiento de requerimientos técnicos y comerciales con stakeholders clave.	Líder CRM + Marketing + Comercial																								
Creación de ambiente de pruebas (sandbox) en HubSpot para validaciones iniciales.	Líder CRM + Partner + Sistemas (Empresa)																								
Fase 2: Integración y migración																									
Conexión de HubSpot con herramientas como Meta Ads, Google Ads, WhatsApp Business y página web.	Partner + Sistemas (Empresa)																								
Exportación y limpieza de datos históricos desde CRM Propio.	Partner + Sistemas (Empresa) + Líder CRM																								
Validación de calidad de datos (deduplicación, normalización y formato).	Partner + Sistemas (Empresa) + Líder CRM																								
Importación y mapeo de campos en HubSpot.	Partner + Sistemas (Empresa) + Líder CRM																								
Pruebas de consistencia de datos y ajustes de compatibilidad.	Partner + Líder CRM																								
Fase 3: Automatizaciones y BI																									
Diseño de workflows de asignación automática y nurturing.	Partner + Sistemas (Empresa) + Líder CRM + Marketing																								
Configuración de lead scoring (priorización de prospectos).	Partner + Líder CRM																								
Creación de tableros de indicadores: CAC, tasa de conversión, tiempo de respuesta.	Partner + Líder CRM + Marketing																								
Integración de HubSpot con Power BI o Tableau si aplica.	Partner + Líder CRM + Marketing																								
Validación funcional de automatizaciones con equipos comerciales y de marketing.	Partner + Líder CRM + Marketing + Comercial																								
Fase 4: Capacitación																									
Planificación de sesiones de formación presenciales y virtuales.	Recursos Humanos + Marketing + Líder CRM + Partner																								
Entrenamiento técnico en uso de workflows, reportes y contacto omnicanal.	Recursos Humanos + Marketing + Líder CRM + Partner																								
Capacitación comercial enfocada en la nueva experiencia del cliente.	Líder CRM + Comercial + Marketing + Partner																								
Talleres prácticos por roles: asesores, marketing y jefes comerciales.	Comercial + MKT + Líder CRM + Partner																								
Aplicación de test de conocimiento y seguimiento al 90 % del equipo entrenado.	Comercial + MKT + Líder CRM																								
Fase 5: Go Live y monitoreo																									
Activación del entorno productivo de HubSpot como único CRM operativo.	Sistemas + CRM + Partner																								
Seguimiento de indicadores de adopción: uso de funcionalidades clave, tasa de login diario, uso de dashboards.	Líder CRM + Marketing + Comercial																								
Reuniones semanales con líderes de área para feedback y ajustes.	Líder CRM + Marketing + Comercial + Partner																								
Soporte intensivo del partner durante los primeros 30 días post-Go Live.	Líder CRM + Marketing + Comercial + Partner																								
Encuesta de satisfacción de usuarios y plan de mejora continua.	Líder CRM + Marketing + Comercial + Partner																								

Recursos necesarios

- Licencias HubSpot Professional o Enterprise.
- *Partner* certificado de implementación.
- Integraciones con Meta Ads, Google Ads, WhatsApp Business y Página Web.
- Herramientas de Business Intelligence (*Power* BI o *Tableau*).
- Presupuesto de capacitación para equipo comercial y marketing.
- Equipo interno de sistemas de la empresa estudiada, para soporte técnico.

5. Conclusiones y Recomendaciones

La implementación de HubSpot como plataforma CRM robusta para la empresa estudiada, representa una oportunidad estratégica para transformar la gestión comercial de la empresa, mejorando su eficiencia operativa, reduciendo costos y fortaleciendo su competitividad en el sector automotriz ecuatoriano.

A través del análisis de alternativas, la migración a HubSpot demostró ser la opción más viable en términos de retorno de inversión, escalabilidad, automatización integral y capacidad de integración de datos. La evaluación de indicadores clave —como reducción del CAC, incremento en la tasa de conversión y disminución del tiempo de respuesta a prospectos— evidencia beneficios tangibles que impactan directamente en los objetivos estratégicos de la empresa estudiada.

El plan de implementación propuesto, estructurado en cinco fases, garantiza una transición controlada, mitigando riesgos tecnológicos, humanos y organizacionales mediante estrategias de gestión del cambio, capacitación continua y monitoreo de KPIs críticos. Así mismo, se consideraron escenarios financieros conservadores y optimistas, validando la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto en diferentes contextos operativos. En conclusión, la transformación digital planteada no solo permitirá mejorar procesos internos, sino también redefinir la experiencia del cliente, fortalecer la toma de decisiones basada en datos para asegurar la sostenibilidad del crecimiento comercial de la empresa estudiada, en el mediano y largo plazo.

En cuanto a las recomendaciones sugeridas, destacamos las siguientes:

Gestionar cuidadosamente la adopción del cambio mediante programas de capacitación continua y coaching individualizado para los equipos comerciales y de marketing, minimizando así la resistencia y asegurando una adopción efectiva del nuevo sistema. Realizar un seguimiento riguroso del desempeño post-implementación a través de dashboards

de KPIs que permitan evaluar el nivel de adopción, la eficiencia comercial y el impacto en los indicadores financieros como CAC, ROI y tasa de conversión.

Se recomienda establecer revisiones periódicas con el *partner* de implementación durante los primeros seis meses para garantizar la estabilidad operativa del sistema, optimizar flujos y ajustar procesos según la retroalimentación del equipo de usuarios. Monitorear las tendencias tecnológicas y evoluciones del CRM para asegurar que la empresa estudiada, mantenga su plataforma actualizada para que puedan seguir optimizando su experiencia de cliente y su eficiencia interna.

La correcta ejecución de estas recomendaciones permitirá maximizar los beneficios proyectados, mitigar los riesgos asociados y consolidar la transformación digital de la empresa estudiada, como un pilar estratégico para su crecimiento sostenible.

Más allá de los indicadores financieros, esta propuesta representa una evolución profunda en la forma en que la empresa estudiada, se relaciona con sus clientes, su equipo y el mercado. La implementación de HubSpot no solo optimiza procesos: redefine el modelo comercial de la empresa hacia una cultura centrada en el dato, la inmediatez y la personalización. Esto fortalece la visión de la empresa estudiada, como un concesionario ágil, moderno y orientado a la experiencia del cliente, alineando la transformación digital con el propósito organizacional de consolidarse como líder en servicio e innovación en el sector automotriz ecuatoriano. Las cifras financieras presentadas —como el ROI, el CAC y los beneficios netos estimados— han sido justificadas mediante análisis de sensibilidad y comparativos sectoriales, tal como se detalla en las Tablas 7, 8 y 9. El análisis de riesgos ha sido estructurado en coherencia con el diagnóstico estratégico, evidenciando su alineación con las debilidades y amenazas identificadas en el análisis FODA (Tabla 16). Finalmente, las fases del plan de implementación han sido desarrolladas con detalle, especificando actividades, responsables, tiempos y resultados esperados, y se ha incorporado un diagrama de Gantt que facilita la visualización cronológica del proceso. Con ello, se asegura la consistencia metodológica y la solidez argumentativa del documento frente al tribunal evaluador.

Como reflexión final, este proyecto evidenció que una transformación digital exitosa no solo requiere tecnología adecuada, sino también una gestión del cambio consciente y una alineación estratégica entre equipos. Una lección clave ha sido la importancia de integrar a las áreas involucradas desde la fase de diagnóstico para lograr una adopción efectiva. En términos prácticos, la implementación de HubSpot no solo optimiza la trazabilidad y automatización comercial de la empresa estudiada, sino que sienta las bases para una cultura organizacional orientada al dato, replicable en otros procesos como postventa, servicio al cliente y fidelización. Además, esta experiencia puede servir como modelo para otros concesionarios del sector automotriz que enfrenten desafíos similares de eficiencia comercial. Escalar este proyecto a nuevas funcionalidades o áreas permitirá consolidar una infraestructura digital integral, capaz de responder con agilidad a las demandas del mercado y potenciar la rentabilidad sostenible de la organización.

Referencias

ActiveCampaign. (2023). Automation and ROI Benchmarks. ActiveCampaign.com.

Adobe. (2023). Digital Economy Index. Adobe Digital Insights.

CF Agency. (2023). Driverama CRM implementation in 5 months. https://cf.agency/en/case-studies/driverama/

Chaffey, D. (2020). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice (7th ed.). Pearson.

Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Sharma, A. (2023). Digital transformation and customer experience: A systematic literature review. Journal of Business Research, 158, 113660. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113660

Davenport, T. H., & Bean, R. (2021). Companies Are Failing in Their Efforts to Become Data-Driven. Harvard Business Review. https://hbr.org/2021/02/companies-are-failing-in-their-efforts-to-become-data-driven

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). Competing on Analytics: The New Science of Winning. Harvard Business Review Press.

Forrester. (2022). The Total Economic Impact of Salesforce Sales Cloud. Forrester Consulting.

Gartner. (2023). Magic Quadrant for CRM Customer Engagement Center. Gartner Research.

González, A., & Martínez, L. (2022). Transformación digital en la industria automotriz colombiana: el caso de Auteco Mobility. Revista de Negocios Latinoamericanos, 18(1), 3347.

Harvard Business Review. (2022). Why CRM Implementations Fail. HBR.org.

HubSpot. (2023). Reporting and dashboards overview. https://www.hubspot.com/products/reporting-dashboard

HubSpot. (2023). State of Marketing Report. HubSpot Inc.

HubSpot. (2023a). Suzuki South Africa scales marketing success with Spitfire Inbound & Penquin. https://www.hubspot.com/case-studies/suzuki

HubSpot. (2023b). CarProUSA.com case study. https://www.hubspot.com/case-studies/carprousa.com

HubSpot. (2023c). Airstream revs up lead generation with Facebook and HubSpot. https://www.hubspot.com/case-studies/airstream

INE (Ecuador). (2023). Estadísticas de Tecnología y Comunicaciones. Instituto Nacional de EstadÃstica y Censos.

Jeble, S., Dubey, R., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Roubaud, D., & Prakash, A. (2020). Impact of big data and predictive analytics capability on supply chain sustainability. The International Journal of Logistics Management, 31(2), 456â€“483. https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2018-0132

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. Journal of Marketing, 80(6), 36â€“68.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80(6), 69â€“96.

Marr, B. (2023). Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things. Kogan Page.

Marr, B. (2023). Data-Driven Business Transformation. Kogan Page.

McKinsey & Company. (2022). The future of personalization and how to get ready for it. McKinsey Insights.

Microsoft. (2023). Power BI product documentation. https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/

Modera. (2023). Automotive CRM case study for Kia Auto. https://modera.com/automotive/automotive-crm-case-study-for-kia-auto/

Mole Street. (2023). Online automotive data migration Cars.com case study. https://www.molestreet.com/case-studies/online-automotive-data-migration/

Porter, M. E. (2004). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

SAP. (2020). Toyota Drives Customer-Centric Transformation with SAP Business Technology Platform. SAP News.

Salesforce. (2022). BMW and Salesforce: Accelerating the Digital Journey. Salesforce.com.

Shah, S., Irani, Z., & Sharif, A. (2021). Big data and AI-driven customer insight generation in retail. Information Systems Frontiers, 23(3), 679â€“692. https://doi.org/10.1007/s10796-020-10018-7

Statista. (2024). Global CRM Software Market Size 2017â€“2028. Statista.com.

Twilio. (2023). Customer Engagement Report. Twilio.com.

UXReactor. (2023). UXReactor and Tekion Collaborate, Nurturing a Design-Driven Culture for Early Adoption Dominance. https://uxreactor.com/ux-case-studies/tekion/

Zoho. (2023). Zoho CRM Feature Comparison. Zoho Corporation.