



Transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR: estrategias para la optimización
de campañas de producto

Autores

Karol Dayanna Sierra Beltrán – ID: 808796

Valentina Marín Arrubla – ID: 1075319

Juan Camilo Hernández Lozano – ID: 671894

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

diciembre de 2025

Transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR: estrategias para la optimización
de campañas de producto

Autores

Karol Dayanna Sierra Beltrán – ID: 808796

Valentina Marín Arrubla – ID: 1075319

Juan Camilo Hernández Lozano – ID: 671894

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos

Asesor(a)

Maritza Arias Hernández

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

diciembre de 2025

Transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR: estrategias para la optimización de campañas de producto

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico a todas las personas que, de una u otra manera, han inspirado este proceso académico y profesional.

A quienes creen en la importancia de la transformación digital, en la innovación y en el progreso continuo.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional; a los docentes, por su guía; y a todas las personas que con su experiencia han contribuido a fortalecer nuestra visión y compromiso con el crecimiento personal y profesional.

Transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR: estrategias para la optimización de campañas de producto

Agradecimientos

Agradecemos a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por los espacios de formación y acompañamiento. De manera especial, agradecemos a la profesora Maritza Arias Hernández por su asesoría, paciencia y retroalimentación continua. También agradecemos al equipo de Boamar por permitir el acceso a información y compartir experiencias del proceso comercial, así como a nuestras familias y compañeros por su apoyo y motivación.

Contenido

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Lista de anexos.....	7
Lista de gráficos.....	8
Resumen.....	9
Abstract.....	11
Introducción	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 Descripción del problema	18
1.2 La pregunta de investigación	19
1.3 Objetivo general.....	19
1.3.1 Objetivos específicos	19
1.4 Justificación de la investigación	20
2. REVISIÓN LITERARIA.....	24
2.1 Gerencia comercial en el entorno digital	24
2.2 Estrategias digitales aplicadas a campañas de producto	26
2.3 Optimización de campañas mediante analítica de datos.....	28
2.4 Transformación digital y experiencia del cliente.....	29
2.5 Modelos de madurez digital en la gestión comercial.....	31
2.6 Automatización y eficiencia operativa en lo comercial.....	33
2.7 Tendencias emergentes en la transformación digital comercial	34
3. METODOLOGÍA	37
3.1 Enfoque y alcance de la investigación	37
3.2 Población y muestra.....	39
3.2.1 Definición de la población.....	39
3.2.2 Cálculo y selección de la muestra.....	41
3.2.2.1 Tipo de muestreo.....	41

Transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR: estrategias para la optimización de campañas de producto

3.2.2.2 Cálculo de la muestra.....	42
3.3 Instrumento(s).....	42
3.3.1 Estructura del instrumento	43
3.4 Descripción de procedimientos.....	44
3.5 Análisis de información	48
3.5.1 Software empleado.....	50
3.6 Consideraciones éticas	51
3.6.1 Análisis de consideraciones éticas	51
4. RESULTADOS.....	53
5. CONCLUSIONES	60
6. RECOMENDACIONES ESTRATEGICAS	62
Referencias.....	65

Transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR: estrategias para la optimización de campañas de producto

Lista de anexos

1. Anexo 1: Matriz de análisis documental

Transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR: estrategias para la optimización de campañas de producto

Lista de gráficos

1. Gráfico 1. Fuente: Elaboración propia de los autores con información proporcionada por el departamento comercial de BOAMAR.

Transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR: estrategias para la optimización de campañas de producto

Resumen

La presente monografía analiza el proceso de transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR y su influencia en la optimización de las campañas de producto, desde un enfoque cualitativo de tipo documental, analítico y reflexivo. El estudio surge ante la necesidad de fortalecer la competitividad organizacional mediante el uso estratégico de herramientas digitales, la automatización de procesos comerciales y el soporte a la toma de decisiones basadas en información estructurada.

La investigación se fundamenta en la revisión y análisis crítico de fuentes bibliográficas, documentos institucionales, marcos teóricos y estudios previos relacionados con transformación digital, gestión comercial y marketing estratégico, lo que permitió comprender el estado del arte y contextualizar la realidad de la organización. A partir de este análisis, se identifican los principales avances y desafíos asociados a la adopción de tecnologías como sistemas CRM, ERP y herramientas de comunicación digital, así como las limitaciones vinculadas a la gestión de datos, la estandarización de procesos y el desarrollo de competencias digitales.

Como resultado del ejercicio analítico y reflexivo, se proponen estrategias orientadas a la optimización de las campañas de producto, enfocadas en la integración de sistemas, el fortalecimiento de capacidades digitales del talento humano, la mejora continua de los procesos comerciales y el uso sistemático de indicadores clave de desempeño (KPIs). La monografía concluye que la transformación digital constituye un eje estratégico fundamental para mejorar la eficiencia de la gestión comercial, incrementar la efectividad de las campañas de producto y fortalecer la toma de decisiones estratégicas en BOAMAR.

Palabras clave: Transformación digital, Gerencia comercial, Optimización de campañas, Estrategias comerciales, Automatización de procesos, Análisis de datos, KPI comerciales,

Transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR: estrategias para la optimización de campañas de producto

Herramientas digitales, CRM, Marketing digital, Toma de decisiones, Competencias digitales, Gestión comercial, Innovación tecnológica.

Abstract

This monograph analyzes the process of digital transformation in the commercial management of BOAMAR and its influence on the optimization of product campaigns, from a qualitative, documentary, analytical, and reflective approach. The study arises from the need to strengthen organizational competitiveness through the strategic use of digital tools, the automation of commercial processes, and support for data-informed decision-making.

The research is based on a critical review and analysis of bibliographic sources, institutional documents, theoretical frameworks, and previous studies related to digital transformation, commercial management, and strategic marketing, which made it possible to understand the state of the art and contextualize the organizational reality. Through this analysis, the main advances and challenges associated with the adoption of technologies such as CRM systems, ERP platforms, and digital communication tools are identified, as well as limitations related to data management, process standardization, and the development of digital competencies.

As a result of the analytical and reflective exercise, a set of strategies aimed at optimizing product campaigns is proposed, focusing on system integration, strengthening digital skills among human talent, continuous improvement of commercial processes, and the systematic use of key performance indicators (KPIs). The monograph concludes that digital transformation constitutes a fundamental strategic axis for improving the efficiency of commercial management, increasing the effectiveness of product campaigns, and strengthening strategic decision-making at BOAMAR.

Keywords: Digital transformation, Commercial management, Campaign optimization, Commercial strategies, Process automation, Data analysis, Commercial KPIs, Digital tools,

Transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR: estrategias para la optimización de campañas de producto

CRM systems, Digital marketing, Decision-making, Digital skills, Sales management,

Technological innovation.

Introducción

La transformación digital se ha consolidado como uno de los procesos más determinantes en la evolución de la gestión empresarial contemporánea, particularmente en el ámbito de la gerencia comercial. El desarrollo acelerado de tecnologías emergentes entre ellas la inteligencia artificial, la analítica avanzada, la automatización y las plataformas omnicanal ha reconfigurado de manera sustancial los modelos mediante los cuales las organizaciones diseñan estrategias, interpretan el comportamiento del consumidor y ejecutan sus campañas de producto. En este escenario, la función comercial debe responder a entornos altamente competitivos, caracterizados por consumidores mejor informados, con expectativas de inmediatez, personalización y experiencias integradas entre canales físicos y digitales.

Este proceso de digitalización trasciende la incorporación de herramientas tecnológicas y demanda transformaciones profundas en la cultura organizacional, los modelos operativos y los mecanismos de toma de decisiones. La gerencia comercial ha dejado de basar sus acciones en aproximaciones intuitivas o modelos tradicionales de mercado para apoyarse en sistemas de información en tiempo real, esquemas avanzados de segmentación, automatización inteligente de procesos y capacidades predictivas orientadas a anticipar patrones de consumo. En consecuencia, la adopción de tecnologías digitales se convierte en un componente estratégico que permite incrementar la eficiencia operativa, fortalecer la competitividad y optimizar el retorno de inversión de las iniciativas comerciales.

Comprender el alcance e implicaciones de la transformación digital resulta fundamental para el diseño de estrategias de producto que respondan con pertinencia a las dinámicas del consumidor contemporáneo. Las campañas comerciales ya no se conciben como intervenciones masivas y unidireccionales, sino como procesos continuos, adaptativos y altamente

personalizados, sustentados en la analítica de datos, la gestión integral de la experiencia del cliente y la automatización orientada a la optimización de resultados.

En este contexto, la presente monografía tiene como propósito analizar de manera rigurosa cómo la transformación digital está redefiniendo la gerencia comercial y habilitando nuevas formas de optimización en las campañas de producto. Para ello, se revisan referentes teóricos relevantes, se describen tendencias tecnológicas emergentes y se analizan modelos conceptuales que explican la evolución de las prácticas comerciales en entornos digitales. El estudio se configura, así, como una base académica y metodológica para investigaciones posteriores y para el desarrollo de proyectos aplicados en organizaciones que buscan fortalecer sus procesos comerciales mediante soluciones (MarcadorDePosición1) digitales que contribuyan a su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La transformación digital ha modificado de manera sustancial la forma en que las organizaciones gestionan sus procesos comerciales y ejecutan sus campañas de producto. La incorporación de tecnologías como la analítica avanzada, la inteligencia artificial, la automatización, los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) y las plataformas omnicanal ha generado nuevas posibilidades para mejorar la eficiencia operativa, la segmentación del mercado y el retorno de inversión de las estrategias comerciales. No obstante, este proceso también ha introducido desafíos significativos que muchas organizaciones no están plenamente preparadas para afrontar, especialmente en lo relacionado con la integración estratégica de estas herramientas en la gerencia comercial.

El problema central radica en la manera en que las empresas están adaptando su gestión comercial a este nuevo entorno tecnológico y, particularmente, en cómo integran de forma sistémica las herramientas digitales para optimizar sus campañas de producto. Aunque el acceso a tecnologías avanzadas es cada vez más amplio, numerosas organizaciones no logran aplicarlas de manera coherente con sus objetivos comerciales, generando una brecha entre la inversión en capacidades digitales y el impacto real en la efectividad de las campañas.

Esta problemática se evidencia de forma concreta en BOAMAR, empresa que opera en el sector comercial de prendas de vestir, atendiendo un mercado de tipo al detal, y clasificada como una empresa de tamaño pequeña. En su realidad organizacional, BOAMAR desarrolla sus actividades comerciales en un entorno altamente competitivo, donde la visibilidad de los productos, la fidelización de clientes y la diferenciación de la oferta resultan factores críticos para su sostenibilidad. Sin embargo, la gestión de sus campañas de producto se apoya

principalmente en prácticas tradicionales, con un uso limitado y poco articulado de herramientas digitales que permitan una adecuada segmentación, automatización y análisis de resultados.

Como consecuencia, la empresa enfrenta dificultades para medir la efectividad de sus campañas, aprovechar los datos generados por la interacción con los clientes y alinear sus acciones comerciales con una estrategia de transformación digital claramente definida. Esta situación afecta la coherencia de las campañas, limita su alcance y reduce la capacidad de la organización para responder de manera ágil a las dinámicas del mercado y a las expectativas de consumidores cada vez más informados, conectados y exigentes.

Cabe resaltar que las campañas de producto constituyen un componente crítico de la gestión comercial, ya que determinan la visibilidad de la oferta, influyen directamente en la decisión de compra y representan una proporción significativa del presupuesto de mercadeo. En este contexto, la ausencia de una integración estratégica de tecnologías digitales en BOAMAR no solo impacta la eficiencia operativa, sino que también restringe el potencial de personalización, optimización y mejora continua que dichas herramientas ofrecen.

Adicionalmente, se identifica un vacío tanto en la literatura académica como en la práctica empresarial respecto a cómo articular la transformación digital con los procesos de diseño, ejecución y evaluación de campañas comerciales. La mayoría de los estudios se enfocan en aspectos tecnológicos u operativos, mientras que son limitadas las investigaciones que analizan su impacto directo en la optimización de campañas de producto desde la perspectiva de la gerencia comercial. Esta brecha teórica se refleja en dificultades prácticas para organizaciones como BOAMAR, que carecen de modelos claros que orienten la adopción efectiva de tecnologías digitales en su gestión comercial.

En consecuencia, se evidencia una brecha teórica y práctica: por un lado, la ausencia de marcos conceptuales integradores que expliquen cómo la transformación digital puede fortalecer la gerencia comercial; por otro, las limitaciones organizacionales para alinear tecnología, procesos, talento humano y toma de decisiones basada en datos. Esta situación genera inversiones digitales poco eficientes, campañas con bajo desempeño y experiencias de cliente inconsistentes.

Ante este panorama, surge la necesidad de analizar en profundidad cómo la transformación digital impacta la gerencia comercial de BOAMAR y de qué manera puede ser utilizada estratégicamente para optimizar sus campañas de producto. El abordaje de este problema permitirá proponer estrategias y lineamientos que contribuyan a mejorar la eficiencia comercial, fortalecer la competitividad de la empresa y responder de forma más efectiva a las exigencias del mercado actual.

En la actualidad, BOAMAR desarrolla su gestión comercial y la ejecución de sus campañas de producto mediante un enfoque predominantemente operativo y tradicional, con una adopción limitada de herramientas digitales orientadas al análisis de datos, la automatización de procesos y la gestión sistemática de la información comercial. Si bien la empresa utiliza algunos medios digitales para la promoción de sus productos, estos se aplican de manera aislada, sin una estrategia claramente definida ni criterios formales para la segmentación del mercado, la medición del desempeño o la optimización de resultados.

Como resultado, BOAMAR enfrenta dificultades concretas para evaluar la efectividad de sus campañas de producto, identificar con precisión el comportamiento de sus clientes y realizar ajustes oportunos en función de indicadores de desempeño. La información generada por las

actividades comerciales no se consolida en sistemas integrados, lo que limita la trazabilidad de las campañas y dificulta la toma de decisiones basada en datos confiables y en tiempo real.

Esta situación se ve reflejada en la variabilidad de los resultados comerciales de las campañas, en la dependencia de la experiencia empírica del equipo comercial y en la falta de criterios estandarizados para planificar, ejecutar y evaluar las acciones de mercadeo. En un entorno competitivo y dinámico, estas condiciones reducen la capacidad de BOAMAR para optimizar recursos, mejorar la experiencia del cliente y responder de manera ágil a las demandas del mercado.

Ante este escenario actual, se evidencia la necesidad de realizar una investigación que permita analizar el nivel de transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR, identificar las brechas existentes entre el uso actual de herramientas digitales y su potencial estratégico, y proponer lineamientos que contribuyan a la optimización de las campañas de producto. La investigación se justifica, por tanto, no solo desde una perspectiva teórica, sino como una respuesta a una problemática vigente que afecta directamente el desempeño comercial de la organización.

1.1 Descripción del problema

A pesar de los avances en transformación digital y de la disponibilidad de herramientas tecnológicas para la gestión comercial, BOAMAR presenta limitaciones específicas en la integración estratégica de tecnologías digitales en sus campañas de producto. Estas limitaciones se manifiestan en la ausencia de una estrategia digital formal para la gestión comercial, el uso fragmentado de herramientas tecnológicas y la falta de indicadores claros para evaluar el desempeño de las campañas.

En particular, la empresa enfrenta dificultades para segmentar adecuadamente su mercado, automatizar procesos comerciales y analizar de forma sistemática la información generada por sus clientes, lo que afecta la coherencia, el alcance y la efectividad de sus campañas de producto. Esta situación resulta crítica para BOAMAR, dado su tamaño organizacional y su entorno competitivo, donde la optimización de recursos y la toma de decisiones basada en datos son factores determinantes para su sostenibilidad.

En este contexto, el problema de investigación no se centra en la transformación digital de manera genérica, sino en cómo las condiciones actuales de BOAMAR limitan el aprovechamiento estratégico de las herramientas digitales en su gerencia comercial, generando brechas entre el potencial tecnológico disponible y el desempeño real de sus campañas de producto.

1.2 La pregunta de investigación

¿Cómo se analiza la transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR en relación con la optimización de sus campañas de producto?

1.3 Objetivo general

Analizar la transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR y su contribución a la optimización de las campañas de producto.

1.3.1 Objetivos específicos

- Caracterizar el nivel actual de adopción de herramientas digitales en la gerencia comercial de BOAMAR.

- Identificar las brechas existentes entre el uso actual de herramientas digitales y las necesidades de optimización de las campañas de producto en BOAMAR.
- Proponer lineamientos estratégicos de transformación digital orientados a mejorar la efectividad de las campañas de producto de BOAMAR.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica, en primer lugar, por su valor estratégico y práctico para BOAMAR, al abordar una problemática vigente relacionada con la limitada integración de la transformación digital en su gerencia comercial y en la gestión de sus campañas de producto. En un entorno empresarial caracterizado por altos niveles de competencia y por consumidores cada vez más informados, conectados y exigentes, la optimización de los procesos comerciales mediante el uso estratégico de tecnologías digitales se ha convertido en un factor determinante para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional.

Desde una perspectiva empresarial, BOAMAR evidencia debilidades asociadas a la planificación, ejecución y evaluación de sus campañas de producto. De acuerdo con información interna preliminar y reportes operativos, una proporción significativa de las campañas presenta resultados inferiores a los esperados, reflejados en bajos niveles de conversión, escasa trazabilidad y dificultades para medir el retorno de inversión (ROI). De manera referencial, se estima que entre un 30 % y un 40 % de las campañas de producto no alcanzan los objetivos comerciales definidos, situación asociada, principalmente, a la ausencia de segmentación avanzada, automatización y análisis sistemático de datos.

Asimismo, el nivel de inversión digital de BOAMAR se concentra mayoritariamente en acciones tácticas de promoción, con una asignación limitada a herramientas de gestión comercial

y analítica. De forma aproximada, menos del 20 % del presupuesto de mercadeo se destina a soluciones digitales estructuradas como CRM, automatización comercial o análisis de desempeño, lo que restringe la capacidad de la empresa para consolidar información, optimizar recursos y tomar decisiones basadas en datos. Esta situación genera una brecha entre la inversión realizada y el impacto real de las campañas de producto en los resultados comerciales.

Desde el punto de vista de los indicadores comerciales internos, BOAMAR carece de un sistema integrado de medición que permita evaluar de manera consistente variables clave como tasa de conversión, costo por cliente adquirido, recurrencia de compra y rentabilidad por campaña. La ausencia de KPIs estandarizados y consolidados incrementa la dependencia de decisiones basadas en la experiencia empírica del equipo comercial, lo que limita la capacidad de mejora continua y aumenta el riesgo de inversiones ineficientes.

En este contexto, la investigación permitirá a BOAMAR contar con un análisis estructurado de su nivel actual de madurez digital en la gerencia comercial, facilitando la identificación de brechas entre las prácticas actuales y las mejores prácticas en transformación digital. De esta manera, el estudio aportará insumos concretos para la toma de decisiones estratégicas, tales como:

- Definir qué herramientas digitales generan mayor impacto en la efectividad de las campañas.
- Identificar brechas entre los procesos comerciales actuales y las mejores prácticas digitales.
- Orientar la asignación eficiente del presupuesto comercial y de mercadeo.
- Priorización de inversiones tecnológicas
- Definición de criterios claros para la evaluación de las campañas de producto.

Asimismo, la investigación contribuye a resolver problemas internos específicos de BOAMAR, tales como la baja trazabilidad de las campañas de producto, la dificultad para medir su retorno de inversión (ROI), la dependencia de decisiones basadas en la experiencia empírica y la ausencia de indicadores integrados que permitan evaluar el desempeño comercial. Estos factores incrementan el riesgo de inversiones ineficientes y de campañas con resultados inconsistentes, situación que la literatura ha identificado como recurrente en organizaciones con bajos niveles de madurez digital (Westerman et al., MIT Sloan).

Desde el enfoque de gestión del riesgo, el estudio permitirá a BOAMAR reducir riesgos estratégicos y operativos, entre ellos:

- Riesgo de pérdida de competitividad frente a empresas con mayor adopción digital.
- Riesgo de ineficiencia comercial por falta de segmentación y personalización.
- Riesgo de decisiones comerciales basadas en información incompleta o no integrada.

A nivel externo, diversos estudios de consultoras reconocidas como McKinsey, Deloitte y Gartner evidencian que las organizaciones con estrategias digitales integradas en su gestión comercial pueden mejorar su eficiencia entre un 20 % y un 30 %, así como incrementar el ROI de sus campañas de marketing en rangos superiores al 15 %, especialmente cuando incorporan analítica avanzada y sistemas CRM. No obstante, en el contexto colombiano y latinoamericano, estas prácticas aún presentan un bajo nivel de adopción en pequeñas y medianas empresas, lo que refuerza la pertinencia de la investigación.

Desde el punto de vista académico, la investigación se apoya en referentes teóricos sólidos como:

- Porter, con su enfoque de ventaja competitiva y cadena de valor, para analizar cómo la digitalización fortalece la gestión comercial.
- Kotler, desde el marketing estratégico y el marketing digital orientado al cliente.
- Verhoef et al., en la conceptualización de la transformación digital y su impacto en la experiencia del cliente.
- Westerman et al. (MIT Sloan), mediante los modelos de madurez y liderazgo digitales.
- Aportes de firmas como Gartner, McKinsey y Deloitte, ampliamente reconocidas en el análisis de modelos de transformación digital, customer journey y gestión comercial basada en datos.

Adicionalmente, la investigación incorpora modelos conceptuales relevantes como:

- Modelos de madurez digital, para evaluar el estado actual de BOAMAR.
- Modelos de gestión comercial digital, orientados a la eficiencia y la toma de decisiones basada en datos.
- Modelos de customer journey, para analizar la coherencia de las campañas de producto a lo largo de los puntos de contacto con el cliente.
- Modelos de integración CRM–KPIs, fundamentales para medir desempeño, ROI y efectividad comercial.

En síntesis, esta investigación se justifica porque genera valor directo para BOAMAR, contribuye a la reducción de riesgos, apoya la toma de decisiones estratégicas y aporta conocimiento aplicado en un campo donde aún existen brechas teóricas y prácticas, especialmente en el contexto de empresas de tamaño similar en Colombia.

2. REVISIÓN LITERARIA

La transformación digital (TD) constituye un proceso clave en la reconfiguración de las operaciones empresariales a nivel global. La literatura académica ha demostrado que la TD no se limita a la adopción de herramientas tecnológicas, sino que representa un fenómeno más complejo, que implica cambios en los modelos de negocio, en los procesos operativos y, especialmente, en la forma en que las organizaciones se relacionan con sus consumidores (Nwabekee et al., 2024).

2.1 Gerencia comercial en el entorno digital

La gerencia comercial ha experimentado una transformación sustancial como consecuencia del avance tecnológico y la disponibilidad creciente de datos en tiempo real. Tradicionalmente, la gestión comercial se apoyaba en la intuición, la experiencia de los equipos y reportes periódicos; sin embargo, hoy se orienta hacia un enfoque basado en datos, donde la información es el principal insumo para la planificación estratégica, la segmentación, el pronóstico de ventas y la medición del rendimiento. Según Kotler, Keller y Chernev (2021), esta evolución exige que los líderes comerciales desarrollen nuevas competencias relacionadas con el análisis de datos, la comprensión de herramientas digitales y la adopción de modelos de gestión más ágiles. Según Kotler et al. (2021).

En este nuevo contexto, los equipos comerciales trabajan con plataformas como sistemas CRM, tableros de visualización de datos, software de automatización comercial y herramientas de trazabilidad del cliente. Estas tecnologías permiten registrar cada interacción, analizar comportamientos, identificar patrones de compra y evaluar la efectividad de las acciones comerciales. Davenport y Harris (2017) destacan que las organizaciones que integran analítica

avanzada en sus procesos comerciales logran mayor precisión en la segmentación, reducen la incertidumbre y aumentan la efectividad de sus campañas.

La digitalización también ha redefinido el papel del gerente comercial, quien ahora actúa como un estratega capaz de conectar los procesos comerciales con las capacidades tecnológicas de la organización. Se espera que este rol integre información proveniente de múltiples fuentes como canales digitales, redes sociales, comercio electrónico, puntos de venta físicos y plataformas de atención para garantizar una visión holística del cliente. Esta integración se vuelve esencial en un entorno omnicanal, donde los consumidores transitan entre lo físico y lo digital de manera fluida. Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) afirman que el consumidor actual espera experiencias coherentes, rápidas y personalizadas, por lo que la gerencia comercial debe asegurar que los diferentes puntos de contacto mantengan una comunicación alineada y continua.

Además, el comportamiento del consumidor se ha vuelto más dinámico y exigente. El acceso inmediato a información, la comparación de precios en línea y las interacciones digitales han elevado las expectativas de servicio. Lemon y Verhoef (2016) sostienen que los clientes ya no evalúan únicamente el producto, sino la experiencia completa, lo que obliga a los gerentes comerciales a diseñar estrategias centradas en el cliente y apoyadas en información relevante y actualizada.

En síntesis, la gerencia comercial digital se configura como un sistema estratégico donde los datos, la tecnología y la experiencia del cliente se integran para generar valor. Este enfoque no solo mejora la toma de decisiones, sino que también incrementa la competitividad, fortalece la fidelización y optimiza los recursos comerciales de manera sostenible.

2.2 Estrategias digitales aplicadas a campañas de producto

Las campañas de producto en los entornos digitales han evolucionado hacia modelos altamente orientados por datos, donde la segmentación, la personalización y la automatización se convierten en los pilares fundamentales del diseño estratégico. A diferencia de las campañas tradicionales, que operaban bajo esquemas masivos y poco flexibles, las campañas digitales permiten identificar audiencias específicas, comprender sus necesidades y adaptar los mensajes de manera dinámica. Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) sostienen que esta capacidad de ajuste continuo se basa en la integración de múltiples tecnologías que procesan información en tiempo real y permiten evaluar la efectividad de cada acción.

La segmentación avanzada es uno de los elementos centrales de las campañas modernas. Gracias a los datos provenientes del comportamiento de navegación, historiales de compra y patrones de interacción, las organizaciones pueden agrupar a los consumidores según intereses, hábitos o etapas del customer journey. Wedel y Kamakura (2013) explican que la microsegmentación mejora la precisión comunicativa, incrementa la relevancia percibida por el usuario y favorece tasas de conversión más altas.

Otro componente clave es la personalización. Las plataformas digitales permiten adaptar el contenido como anuncios, correos electrónicos, recomendaciones o anuncios dinámicos en función de preferencias individuales. Según Kumar et al. (2019), la personalización aumenta la probabilidad de compra al ofrecer mensajes percibidos como útiles, oportunos y coherentes con las expectativas del consumidor. En este sentido, las organizaciones pueden ajustar variables como tono, formato, frecuencia, oferta o creatividad de acuerdo con el comportamiento previo del usuario.

La automatización de flujos de comunicación también desempeña un papel decisivo. Herramientas de automatización de marketing permiten crear secuencias de mensajes que se activan según acciones específicas del usuario, como visitar una página, abandonar un carrito o descargar un recurso. Järvinen y Taiminen (2016) destacan que estos sistemas reducen tiempos operativos, mejoran la eficiencia y aseguran la continuidad del contacto con el cliente en momentos críticos del proceso de decisión.

Además, las campañas actuales utilizan tácticas como el marketing de contenidos, el remarketing y la publicidad programática. El marketing de contenidos aporta valor a través de información relevante que educa, inspira o motiva al consumidor antes de la compra. Por su parte, el remarketing permite impactar nuevamente a usuarios que ya han mostrado interés, incrementando la recordación y fortaleciendo la intención de conversión. La publicidad programática, sustentada en algoritmos de compra automática de espacios publicitarios, facilita la optimización del presupuesto mediante la puja en tiempo real y la segmentación precisa (Russell, 2018).

Finalmente, la analítica predictiva se incorpora como una herramienta esencial para anticipar comportamientos futuros y optimizar decisiones estratégicas. Las empresas pueden prever cuáles usuarios tienen mayor probabilidad de realizar una compra, qué productos podrían interesarles o qué tipo de contenido produce mejores resultados. Davenport (2018) señala que este uso avanzado de los datos permite ajustar las campañas antes de que ocurran desviaciones significativas en los resultados.

En conjunto, estas capacidades tecnológicas permiten que las campañas de producto en entornos digitales sean más eficientes, medibles y relevantes para el consumidor, generando una ventaja competitiva significativa para las empresas que logran articularlas de manera estratégica.

2.3 Optimización de campañas mediante analítica de datos

La analítica de datos se ha consolidado como uno de los pilares estratégicos de la gestión comercial contemporánea, especialmente en entornos digitales donde las organizaciones recopilan grandes volúmenes de información provenientes de múltiples puntos de contacto. Davenport y Harris (2017) afirman que el uso sistemático de datos permite descubrir patrones ocultos, anticipar comportamientos del consumidor y tomar decisiones fundamentadas en evidencia, lo que incrementa la efectividad de las acciones comerciales y reduce la incertidumbre asociada al mercado.

En las campañas de producto, la analítica se convierte en una herramienta esencial para comprender el desempeño de cada acción en tiempo real. Una de sus aplicaciones más relevantes es el desarrollo de modelos de atribución, los cuales permiten identificar qué canales o interacciones contribuyen con mayor peso a la conversión final. Esta información facilita la redistribución eficiente de los presupuestos y optimiza la mezcla de medios digitales. Según Wilson (2020), los modelos de atribución bien construidos permiten mejorar la capacidad de pronóstico y aumentan la rentabilidad del gasto publicitario.

Otra herramienta ampliamente utilizada es el análisis de métricas de conversión, que proporciona información detallada sobre el comportamiento de los usuarios en diferentes etapas del embudo comercial. Indicadores como el costo por adquisición (CPA), tasa de clics (CTR), tasa de conversión y valor del ciclo de vida del cliente (CLV) permiten evaluar el impacto de cada pieza creativa, palabra clave o segmento de audiencia. La analítica también incorpora técnicas como el análisis de cohortes, que facilita la observación de grupos de usuarios a lo largo del tiempo para identificar tendencias, variaciones en la retención y respuesta a las diferentes campañas (McKinsey & Company, 2021).

Asimismo, las organizaciones se apoyan en dashboards automatizados que integran datos de distintas fuentes como redes sociales, CRM, plataformas de anuncios, analítica web, entre otros y permiten visualizar los indicadores de rendimiento de forma clara y oportuna. Estos tableros ayudan a los equipos comerciales a reaccionar con rapidez ante fluctuaciones del mercado, ajustar estrategias sobre la marcha y priorizar iniciativas de mayor impacto. Marr (2018) señala que las empresas que adoptan una cultura de analítica continua no solo toman mejores decisiones, sino que también desarrollan capacidades organizacionales más resilientes y adaptativas.

La integración de analítica avanzada, que incluye modelos predictivos y algoritmos de machine learning, eleva aún más la precisión de las campañas de producto. Estas técnicas permiten estimar la probabilidad de compra, identificar segmentos con mayor potencial de conversión y determinar qué tipo de contenido genera mejores resultados en cada audiencia. Las organizaciones que implementan estos enfoques logran optimizar sus inversiones publicitarias, mejorar el retorno del gasto comercial (ROAS) y fortalecer la relación con sus clientes mediante experiencias más ajustadas a sus comportamientos y preferencias.

En conjunto, la analítica de datos no solo potencia el rendimiento de las campañas de producto, sino que transforma la gerencia comercial en un proceso altamente estratégico, medible y orientado al valor.

2.4 Transformación digital y experiencia del cliente

La experiencia del cliente se ha convertido en uno de los elementos más determinantes dentro de la gerencia comercial digital, ya que influye directamente en la percepción de la marca, la intención de compra y la fidelización. Lemon y Verhoef (2016) explican que los consumidores

interactúan con las organizaciones a través de múltiples puntos de contacto antes, durante y después de la compra, lo que conforma un recorrido no lineal, dinámico y altamente influido por las expectativas personales. En este contexto, la capacidad de gestionar de manera integral cada etapa del customer journey es fundamental para garantizar una interacción satisfactoria y coherente.

Las estrategias digitales permiten identificar, mapear y analizar el camino del cliente con mayor precisión, ofreciendo información detallada sobre sus motivaciones, comportamientos y fricciones a lo largo del proceso de compra. Gracias a herramientas de analítica avanzada, las organizaciones pueden personalizar mensajes, ajustar ofertas y anticipar necesidades, lo que contribuye a elevar la percepción de valor y a mejorar la experiencia global. Según Meyer y Schwager (2007), la gestión efectiva de estos puntos de contacto permite que las marcas definan experiencias memorables que inciden en la lealtad y en el rendimiento comercial.

En este entorno, los recursos tecnológicos juegan un papel esencial. Los chatbots y asistentes virtuales permiten mantener conversaciones inmediatas, resolver inquietudes y ofrecer soporte 24/7, reduciendo tiempos de respuesta y mejorando la satisfacción. Los motores de recomendación, basados en algoritmos que analizan patrones de navegación y compra, permiten ofrecer productos relevantes y aumentar las oportunidades de venta cruzada y upselling. Por su parte, las pasarelas de pago omnicanal facilitan transacciones fluidas, seguras y consistentes entre canales físicos y digitales, eliminando fricciones asociadas al proceso de compra.

La omnicanalidad se convierte en un elemento estratégico, al integrar todos los puntos de contacto de manera coherente. Gallino y Moreno (2019) señalan que los consumidores esperan transiciones sin interrupciones entre dispositivos, plataformas y tiendas físicas. Las

organizaciones que logran ofrecer experiencias integradas y sin fisuras fortalecen la confianza del consumidor y aumentan la probabilidad de conversión y recompra.

Finalmente, la capacidad de evaluar continuamente la experiencia mediante indicadores como el Net Promoter Score (NPS), Customer Lifetime Value (CLV) o Customer Effort Score (CES) permite a las empresas ajustar sus estrategias y priorizar mejoras en tiempo real. Estas herramientas convierten la experiencia del cliente en un componente medible y gestionable, permitiendo su integración directa en la planeación comercial y en la optimización de las campañas de producto.

En suma, la experiencia del cliente en entornos digitales no solo implica la interacción funcional con un producto o servicio, sino una construcción integral de valor a partir de personalización, rapidez, coherencia y acompañamiento inteligente a lo largo de todo el recorrido del consumidor

2.5 Modelos de madurez digital en la gestión comercial

La madurez digital se refiere al grado en que una organización ha integrado de manera coherente y estratégica las tecnologías digitales en sus procesos, estructura organizacional, cultura, liderazgo y toma de decisiones, con el fin de generar valor sostenible “Westerman et al., 2014”. A diferencia de la simple adopción tecnológica, la madurez digital implica una alineación entre tecnología, estrategia y capacidades organizacionales. A continuación se especifican algunos de los más importantes:

- Modelo de Madurez Digital – MIT Sloan (Westerman et al. 2014): El modelo propuesto por Westerman plantea que la madurez digital se construye a partir de dos dimensiones clave: capacidades digitales y capacidades de liderazgo, cuya interacción determina el

nivel de madurez organizacional. Las dimensiones definidas son las capacidades digitales (uso de tecnologías para mejorar procesos, experiencia del cliente y modelos de negocio), capacidades de liderazgo (visión, gobernanza, alineación estratégica) y los respectivos niveles se caracterizan como principiante digital, fashionista digital, conservador y maestro digitales.

- Modelo de Madurez Digital en Marketing y Ventas – Kotler et al.: Desde el enfoque del marketing estratégico, Kotler et al. (2017) proponen que la madurez digital en marketing se expresa a través de la integración de datos, canales, automatización y enfoque centrado en el cliente. Entre las dimensiones relevantes están la integración omnicanal, el uso de datos y analítica, la automatización de campañas y la orientación al cliente

Para el análisis de la gerencia comercial de BOAMAR, esta investigación adopta un enfoque integrador de los modelos de madurez digital revisados, seleccionando dimensiones pertinentes al contexto de una empresa comercial de tamaño pequeño. Dentro de las dimensiones seleccionadas se encuentran el uso de herramientas digitales en la gestión comercial, la Integración de la información y los sistemas (CRM, bases de datos), la automatización de procesos comerciales, el uso de indicadores y analítica para la toma de decisiones y la orientación al cliente y coherencia del customer journey.

Estas dimensiones permitirán analizar el nivel de madurez digital de BOAMAR desde una perspectiva cualitativa, identificando brechas entre el estado actual y las mejores prácticas teóricas, sin pretender una medición cuantitativa estricta; en síntesis, los modelos de madurez digital revisados proporcionan un marco conceptual que orienta el análisis de la transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR.

Estos modelos permiten comprender el nivel de integración tecnológica, la alineación estratégica y el uso de datos en la gestión de campañas de producto, sirviendo como base para identificar brechas y proponer lineamientos estratégicos acordes con el contexto organizacional de la empresa.

2.6 Automatización y eficiencia operativa en lo comercial

La automatización se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de la gestión comercial en entornos digitales, al permitir que múltiples procesos rutinarios sean ejecutados por sistemas inteligentes, reduciendo tiempos operativos y mejorando la precisión en la gestión de clientes. Buttle y Maklan (2019) explican que la automatización dentro del CRM y las plataformas comerciales facilita que actividades como la clasificación de prospectos (lead scoring), el envío de comunicaciones personalizadas y la administración de oportunidades de venta sean procesadas mediante algoritmos que priorizan la eficiencia y la relevancia de las interacciones.

Además, la automatización no solo optimiza tareas, sino que redefine la productividad del equipo comercial. A través de motores de reglas, inteligencia artificial y flujos automatizados, las empresas pueden asegurar que cada cliente reciba la información adecuada en el momento oportuno, sin depender exclusivamente de la intervención humana. De acuerdo con Woodcock, Green y Starkey (2020), este tipo de herramientas contribuye a reducir errores operativos, mejorar la velocidad de respuesta y sostener un nivel de servicio más consistente a gran escala.

Otra ventaja clave es la capacidad de integrar datos provenientes de diferentes puntos de contacto. La automatización permite unificar información del sitio web, redes sociales, tiendas físicas, chats y sistemas transaccionales para fortalecer la trazabilidad del cliente. Según Stone y

Woodcock (2019), esta integración favorece la toma de decisiones basada en datos, ya que los equipos comerciales pueden visualizar de manera automática el historial completo del cliente y anticipar sus necesidades con mayor precisión.

También se destacan los beneficios en gestión de agendas y seguimiento comercial.

Herramientas como chatbots, asistentes de IA y sistemas de scheduling automatizado permiten calendarizar citas, enviar recordatorios y levantar información preliminar sin necesidad de que un asesor intervenga en cada interacción. Esto incrementa el tiempo disponible del equipo humano para actividades estratégicas como negociaciones complejas, cierre de ventas y diseño de propuestas de valor.

En conjunto, la automatización comercial representa una ventaja competitiva al permitir una ejecución más rápida, coherente y rentable de los procesos, garantizando que las acciones comerciales estén alineadas con el comportamiento real del consumidor. Las organizaciones que adoptan estas tecnologías logran operar con equipos más livianos, obtener mayor visibilidad de sus pipelines de ventas y mejorar el retorno de la inversión en campañas y acciones comerciales.

2.7 Tendencias emergentes en la transformación digital comercial

Las tendencias tecnológicas actuales están modificando de manera acelerada la forma en que las organizaciones diseñan, ejecutan y optimizan sus estrategias comerciales. Entre estas tendencias destacan la inteligencia artificial generativa, los sistemas de analítica predictiva, el comercio conversacional y los entornos inmersivos, todos ellos orientados a mejorar la precisión, velocidad y personalización de la gestión comercial.

La inteligencia artificial generativa constituye una de las innovaciones más disruptivas del entorno empresarial. Más allá de automatizar tareas, esta tecnología permite crear contenido

publicitario, mensajes personalizados, segmentaciones dinámicas y recomendaciones ajustadas al contexto del usuario en cuestión de segundos. De acuerdo con McKinsey Global Institute (2023), la IA generativa no solo acelera los procesos creativos, sino que también incrementa la efectividad comercial al adaptar automáticamente las campañas según su desempeño en tiempo real y en función del comportamiento del consumidor. Esto implica que las empresas pueden desplegar estrategias altamente personalizadas y ajustarlas continuamente sin requerir intervención manual constante.

Por su parte, los sistemas predictivos se están consolidando como herramientas esenciales para anticipar tendencias de compra, identificar oportunidades de venta y calcular la probabilidad de conversión de cada cliente. Según Gartner (2023), los modelos predictivos permiten a las organizaciones planificar inventarios, diseñar ofertas personalizadas y optimizar presupuestos comerciales mediante el análisis de grandes volúmenes de datos históricos y comportamentales. En este sentido, la gerencia comercial adquiere un rol más estratégico al basar sus decisiones en proyecciones cuantitativas, reduciendo la incertidumbre y fortaleciendo la eficiencia operativa.

Otra tendencia en expansión es el comercio conversacional, que combina chatbots, asistentes virtuales y plataformas de mensajería para crear canales de interacción directa con el consumidor. Estos sistemas permiten resolver dudas, recomendar productos según la compra de cada transacción, gestionar pagos y acompañar el proceso de compra en tiempo real. De acuerdo con Oracle (2022), el comercio conversacional ha incrementado significativamente las tasas de conversión al ofrecer experiencias más inmediatas, personalizadas y accesibles en canales como WhatsApp, Instagram o sitios web con asistentes automatizados.

Finalmente, los entornos inmersivos como la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR) amplían las posibilidades de interacción entre consumidores y productos. Estas tecnologías

permiten probar artículos de manera virtual, explorar catálogos en 3D y vivir experiencias más sensoriales que fortalecen la intención de compra. Según Deloitte (2022), los entornos inmersivos mejoran la confianza del cliente en su decisión, especialmente en sectores como moda, belleza, decoración y turismo, donde la visualización previa del producto resulta determinante.

En conjunto, estas tendencias emergentes están redefiniendo la gerencia comercial al crear ecosistemas más inteligentes, automatizados y centrados en el consumidor. Las organizaciones que integran estas tecnologías logran mejorar su capacidad competitiva, acelerar sus ciclos comerciales y generar experiencias de mayor valor para el cliente.

3. METODOLOGÍA

De acuerdo con la naturaleza de una monografía de especialización, la metodología adoptada corresponde a un enfoque cualitativo, de tipo documental, analítico y reflexivo. La investigación se fundamenta en una revisión sistemática de fuentes secundarias, tales como artículos científicos, libros académicos, informes técnicos de consultoras especializadas (McKinsey, Deloitte, Gartner), y documentos institucionales relacionados con transformación digital y gestión comercial.

El análisis documental permitirá:

- Identificar modelos teóricos y conceptuales sobre transformación digital, gerencia comercial y campañas de producto.
- Analizar marcos de madurez digital y su aplicabilidad al contexto de BOAMAR.
- Contrastar la situación actual de la empresa con las mejores prácticas reportadas en la literatura.
- Formular lineamientos estratégicos aplicables al caso de estudio.

Este enfoque metodológico es pertinente, ya que permite profundizar críticamente en el fenómeno estudiado, generar reflexión académica y construir propuestas fundamentadas, sin recurrir a la recolección de datos primarios, lo cual es coherente con los objetivos y alcances de una monografía.

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, dado que busca analizar, interpretar y comprender de manera crítica la influencia de la transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR y su contribución a la optimización de las campañas de producto. Este

enfoque permite examinar el fenómeno desde una perspectiva interpretativa, centrándose en el análisis de modelos, marcos conceptuales y buenas prácticas documentadas en la literatura académica y profesional, sin recurrir a la medición estadística ni a la recolección de datos primarios.

El estudio se desarrolla bajo un enfoque documental, sustentado en la revisión sistemática y analítica de fuentes secundarias, tales como artículos científicos indexados, libros especializados, informes de consultoras reconocidas (McKinsey, Deloitte, Gartner), y documentos institucionales relacionados con transformación digital, gestión comercial y marketing estratégico. Este enfoque es coherente con la naturaleza de una monografía de especialización, cuyo propósito es profundizar teórica y conceptualmente en una problemática específica y generar reflexión académica aplicada.

En cuanto a su alcance, la investigación es de tipo analítico - descriptivo con proyección propositiva. En una primera fase, se realiza una descripción y caracterización del fenómeno de la transformación digital en la gerencia comercial, a partir de modelos teóricos y estudios previos, con el fin de contextualizar el tema y establecer referentes conceptuales sólidos.

Posteriormente, se desarrolla un análisis crítico de la situación de BOAMAR como estudio de caso, contrastando sus condiciones actuales con los modelos de madurez digital, gestión comercial digital, customer journey e integración CRM-KPIs identificados en la literatura. Este análisis permite identificar brechas, limitaciones y oportunidades de mejora en la gestión de las campañas de producto.

Finalmente, el alcance de la investigación incluye una proyección propositiva, orientada a la formulación de lineamientos estratégicos y recomendaciones para BOAMAR, fundamentadas en los hallazgos del análisis documental. Dichas propuestas no implican la implementación ni la

validación empírica de soluciones, sino que se enfocan en orientar la toma de decisiones estratégicas y la planificación futura de la transformación digital en la gerencia comercial de la empresa.

En consecuencia, la investigación no pretende medir causalidades ni generalizar resultados a otras organizaciones, sino ofrecer un análisis profundo y contextualizado que contribuya al fortalecimiento de la gestión comercial de BOAMAR y sirva como referente académico para estudios similares en organizaciones de características comparables.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Definición de la población

La población de la presente investigación está constituida por el conjunto de fuentes documentales secundarias relacionadas con la transformación digital, la gerencia comercial y la optimización de campañas de producto. Estas fuentes incluyen:

- Artículos científicos publicados en revistas académicas indexadas.
- Libros especializados en estrategia, marketing y transformación digital.
- Informes técnicos y estudios sectoriales elaborados por consultoras reconocidas a nivel internacional, tales como McKinsey, Deloitte, Gartner y MIT Sloan.
- Documentos institucionales y marcos conceptuales relacionados con modelos de madurez digital, gestión comercial digital, customer journey e integración de CRM con indicadores de desempeño (KPIs).
- Estadísticas y reportes de organismos nacionales e internacionales relacionados con adopción digital, marketing y competitividad empresarial, con énfasis en el contexto colombiano y global.

Esta población documental constituye el universo teórico y conceptual que sustenta el análisis del fenómeno estudiado y permite contextualizar el caso de BOAMAR dentro de las tendencias actuales de la transformación digital.

La muestra corresponde a una selección intencional y no probabilística de fuentes documentales, definida con base en criterios de pertinencia, actualidad y relevancia académica para los objetivos de la investigación. En particular, se consideran como parte de la muestra:

- Artículos científicos publicados en los últimos 5 a 7 años, que aborden la transformación digital desde la perspectiva de la gestión comercial, el marketing digital y la experiencia del cliente.
- Libros y capítulos de libro de autores de referencia como Porter, Kotler, Verhoef y Westerman, por su aporte teórico al análisis estratégico y a los modelos de transformación digital.
- Informes recientes de consultoras especializadas (McKinsey, Deloitte, Gartner) que presenten datos sobre adopción digital, ROI, eficiencia comercial y tendencias en campañas de producto.
- Documentos y modelos conceptuales que permitan evaluar niveles de madurez digital, gestión del customer journey y la integración entre CRM y KPIs comerciales.

La selección de esta muestra documental permite realizar un análisis profundo y crítico, garantizando la calidad, validez y actualidad de la información utilizada. Asimismo, esta estrategia de muestreo es coherente con el enfoque documental y el alcance analítico de la investigación, sin pretender generalizar resultados ni realizar inferencias estadísticas.

3.2.2 Cálculo y selección de la muestra

3.2.2.1 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado en la presente investigación es no probabilístico, de carácter intencional o por juicio. Este tipo de muestreo se fundamenta en la selección deliberada de fuentes documentales que, por su pertinencia, actualidad y relevancia teórica, aportan información significativa para el análisis de la transformación digital en la gerencia comercial y la optimización de campañas de producto en el contexto del estudio de caso BOAMAR.

La selección de las fuentes no responde a criterios de representatividad estadística, sino a su valor conceptual y analítico, lo cual es coherente con el enfoque cualitativo y documental de la investigación. En este sentido, se priorizan documentos que:

- Aborden modelos de transformación digital, madurez digital y gestión comercial digital.
- Presenten evidencia empírica o análisis sobre el impacto de la digitalización en la eficiencia comercial, el ROI de campañas y la experiencia del cliente.
- Provenzan de autores y entidades de reconocido rigor académico y profesional, tales como Porter, Kotler, Verhoef, Westerman (MIT Sloan), así como consultoras especializadas como McKinsey, Deloitte y Gartner.
- Correspondan a publicaciones recientes (últimos 5 a 7 años), garantizando la actualidad de la información.

Este tipo de muestreo resulta adecuado para una monografía, ya que permite profundizar de manera crítica y reflexiva en el fenómeno estudiado, construir un marco analítico sólido y formular lineamientos estratégicos fundamentados, sin pretender generalizar los resultados a una población estadística más amplia.

3.2.2.2 Cálculo de la muestra

En la presente investigación no se realiza un cálculo estadístico de la muestra, dado que no se trabaja con una población de sujetos ni con datos cuantificables, sino con fuentes documentales secundarias, lo cual es coherente con el enfoque cualitativo y el diseño metodológico de tipo monográfico.

La determinación de la muestra documental se efectuó mediante un criterio de suficiencia teórica y saturación conceptual, seleccionando un conjunto de documentos que permiten abordar de manera integral el fenómeno de la transformación digital en la gerencia comercial y la optimización de campañas de producto. En este sentido, la muestra se considera adecuada cuando las fuentes revisadas aportan información suficiente, reiterativa y complementaria para el análisis crítico del problema de investigación, sin generar nuevos elementos conceptuales relevantes.

En consecuencia, el tamaño de la muestra documental no responde a una fórmula matemática, sino a la necesidad de garantizar profundidad analítica, coherencia teórica y validez conceptual, aspectos fundamentales en investigaciones de tipo documental y reflexivo como la presente.

3.3 Instrumento(s)

El instrumento utilizado en la presente investigación corresponde a una matriz de análisis documental, diseñada para la revisión sistemática, organización y análisis crítico de las fuentes secundarias seleccionadas. Este instrumento permite recopilar, clasificar e interpretar de manera estructurada la información relevante sobre transformación digital, gerencia comercial y

optimización de campañas de producto, asegurando coherencia con los objetivos del estudio y rigor metodológico.

La matriz de análisis documental se emplea como herramienta central del proceso investigativo, ya que facilita la comparación de enfoques teóricos, modelos conceptuales, resultados de estudios previos y buenas prácticas reportadas en la literatura académica y profesional.

3.3.1 Estructura del instrumento

El instrumento se estructura a partir de las siguientes categorías de análisis:

- **Datos de identificación de la fuente:** Autor, año de publicación, tipo de documento (artículo, libro, informe), editorial o entidad emisora.
- **Enfoque teórico o modelo utilizado:** Modelo de transformación digital, gestión comercial, marketing digital, customer journey, CRM–KPIs o madurez digital abordado en la fuente.
- **Aportes principales:** Conceptos clave, hallazgos relevantes, propuestas metodológicas o resultados destacados relacionados con la gestión comercial y campañas de producto.
- **Indicadores y métricas reportadas:** Referencias a ROI, eficiencia comercial, adopción digital, impacto en ventas, experiencia del cliente u otros indicadores de desempeño.
- **Aplicabilidad al caso BOAMAR:** Análisis reflexivo sobre la pertinencia de los aportes de la fuente para el contexto organizacional y comercial de BOAMAR.
- **Observaciones críticas:** Limitaciones del estudio, vacíos identificados o aspectos no abordados que resultan relevantes para la investigación.

3.4 Descripción de procedimientos

La aplicación del instrumento de investigación matriz de análisis documental se desarrolló mediante un procedimiento sistemático y secuencial, orientado a garantizar la rigurosidad del análisis y la coherencia con los objetivos del estudio. El procedimiento se estructuró en las siguientes etapas:

Definición de criterios de búsqueda y selección de fuentes

Se establecieron criterios de inclusión y exclusión para la identificación de fuentes documentales pertinentes al tema de investigación. Entre los criterios de inclusión se consideraron publicaciones relacionadas con transformación digital, gerencia comercial, campañas de producto, marketing digital, customer journey, modelos de madurez digital e integración CRM–KPIs, con especial énfasis en estudios de los últimos 5 a 7 años. Asimismo, se priorizaron autores y entidades de reconocido rigor académico y profesional.

Localización y recopilación de fuentes documentales

Las fuentes fueron identificadas y recopiladas a través de bases de datos académicas y repositorios especializados, así como informes técnicos de consultoras internacionales y documentos institucionales relevantes. Todas las fuentes seleccionadas fueron organizadas y registradas para su posterior análisis.

Registro de información en la matriz de análisis documental

Cada fuente seleccionada fue analizada de manera individual y sistemática, registrando la información relevante en la matriz de análisis documental conforme a las categorías previamente definidas. Este proceso permitió estructurar los aportes teóricos, modelos, indicadores y hallazgos de cada documento.

Análisis comparativo y categorización

Una vez diligenciada la matriz, se realizó un análisis comparativo de las fuentes, identificando patrones, convergencias, divergencias y vacíos en la literatura. Este análisis permitió agrupar los hallazgos en categorías temáticas alineadas con los objetivos de la investigación.

Análisis crítico y contextualización al caso BOAMAR

Los resultados del análisis documental fueron interpretados de manera crítica, contrastando los modelos y enfoques identificados con la situación actual de BOAMAR. Esta etapa permitió identificar brechas, oportunidades de mejora y prácticas aplicables a la gerencia comercial y a la optimización de las campañas de producto de la empresa.

Síntesis de resultados y formulación de lineamientos

Finalmente, a partir del análisis crítico de la información, se elaboró una síntesis de los principales hallazgos, que sirvió de base para la formulación de lineamientos estratégicos y recomendaciones orientadas a fortalecer la transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR.

Con el fin de dar cumplimiento a la metodología planteada, a continuación se presentan cuadros síntesis que permiten evidenciar el análisis comparativo, el contraste de modelos teóricos, la identificación de brechas y su aplicabilidad al caso de estudio BOAMAR.

Comparación de modelos de madurez digital relevantes

Modelo	Enfoque principal	Dimensiones clave	Aporte al estudio
Westerman et al. (MIT Sloan)	Madurez organizacional	Capacidades digitales, liderazgo	Permite analizar el nivel de integración estratégica
Kotler et al.	Marketing y ventas digitales	Datos, omnicanalidad, automatización	Orienta la optimización de campañas
Verhoef et al.	Transformación centrada en el cliente	Customer journey, experiencia	Alinea campañas con experiencia del cliente

Cuadro 1. Fuente: Elaboración propia de los autores

Dimensiones de análisis de madurez digital aplicadas a BOAMAR

Dimensión	Descripción teórica	Aplicación al contexto BOAMAR
Uso de herramientas digitales	CRM, analítica, automatización	Uso limitado y no integrado
Integración de sistemas	Consolidación de información	Información dispersa

Dimensión	Descripción teórica	Aplicación al contexto BOAMAR
Automatización comercial	Procesos repetitivos automatizados	Predominio de procesos manuales
Analítica y KPIs	Medición y control del desempeño	KPIs no estandarizados
Orientación al cliente	Personalización y segmentación	Segmentación básica

Cuadro 2. Fuente: Elaboración propia de los autores

Identificación de brechas entre el estado actual y el referente teórico

Dimensión	Estado actual BOAMAR	Referente teórico	Brecha identificada
CRM	Uso básico	CRM integrado con analítica	Falta de integración
Segmentación	General	Segmentación basada en datos	Limitada personalización
Automatización	Baja	Automatización de campañas	Procesos manuales
Medición	Indicadores aislados	KPIs integrados	Débil control de desempeño

Cuadro 3. Fuente: Elaboración propia de los autores

Síntesis de aplicabilidad de la transformación digital en BOAMAR

Elemento	Situación actual	Potencial de mejora
Gestión comercial	Enfoque operativo	Enfoque estratégico
Campañas de producto	Bajo control	Optimización continua
Toma de decisiones	Empírica	Basada en datos
Competitividad	Reactiva	Proactiva

Cuadro 4. Fuente: Elaboración propia de los autores

Los cuadros anteriores permiten visualizar de manera estructurada las principales brechas entre el estado actual de BOAMAR y los referentes teóricos de madurez digital, constituyéndose en la base para la formulación de los lineamientos estratégicos propuestos.

3.5 Análisis de información

El análisis de la información se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, analítico y reflexivo, apoyado en la revisión documental y en la sistematización de la información a través de matrices y cuadros síntesis. Este proceso permitió interpretar de manera crítica los modelos teóricos, enfoques conceptuales y estudios previos relacionados con la transformación digital, la gerencia comercial y la optimización de campañas de producto, con el propósito de contextualizar dichos aportes al caso de estudio BOAMAR.

En una primera etapa, a partir del Cuadro 1, se realizó un análisis comparativo de los principales modelos de madurez y transformación digitales relevantes para la gestión comercial. Este ejercicio permitió identificar que, si bien los modelos de Westerman et al., Kotler et al. y

Verhoef et al. presentan enfoques diferenciados, convergen en dimensiones clave como la integración de tecnologías digitales, el uso estratégico de datos, la automatización de procesos comerciales y la orientación al cliente. Este contraste evidenció que la transformación digital no se limita a la adopción tecnológica, sino que requiere una alineación entre estrategia, procesos y capacidades organizacionales.

Posteriormente, mediante el Cuadro 2, se definieron las dimensiones de análisis aplicables al contexto de BOAMAR, seleccionadas a partir de los modelos teóricos revisados. El análisis permitió evidenciar que la gerencia comercial de la empresa presenta un nivel incipiente de madurez digital, caracterizado por el uso parcial y no integrado de herramientas digitales, una baja automatización de procesos comerciales y la ausencia de sistemas consolidados de analítica y medición del desempeño. Estas condiciones limitan la capacidad de la organización para gestionar sus campañas de producto de manera estratégica y basada en datos.

En una tercera etapa, el Cuadro 3 permitió identificar de manera explícita las brechas existentes entre el estado actual de BOAMAR y los referentes teóricos de madurez digital. Las principales brechas se concentran en la integración de sistemas CRM, la segmentación avanzada de clientes, la automatización de campañas y el uso sistemático de indicadores clave de desempeño (KPIs). Estas brechas explican, desde una perspectiva analítica, las dificultades de la empresa para evaluar la efectividad de sus campañas, optimizar recursos comerciales y mejorar la coherencia de sus acciones de mercadeo.

Finalmente, a partir del Cuadro 4, se realizó una síntesis de la aplicabilidad de la transformación digital al contexto organizacional de BOAMAR. Este análisis evidenció que la adopción estratégica de herramientas digitales representa una oportunidad para evolucionar de un enfoque comercial predominantemente operativo hacia uno estratégico, orientado a la

optimización continua de las campañas de producto y a la toma de decisiones basada en datos. En este sentido, la transformación digital se configura como un eje habilitador para mejorar la eficiencia comercial, fortalecer la experiencia del cliente y aumentar la competitividad de la empresa.

En conjunto, el análisis de la información permitió establecer relaciones claras entre la transformación digital y la gerencia comercial, sustentadas en el contraste teórico y la identificación de brechas evidenciadas en los cuadros síntesis. Esta aproximación integradora constituye la base para la formulación de los lineamientos estratégicos propuestos, orientados a fortalecer la gestión de campañas de producto de BOAMAR desde una perspectiva digital, sistemática y alineada con las mejores prácticas documentadas.

3.5.1 Software empleado

Para el desarrollo de la presente investigación se emplearon herramientas informáticas de apoyo al análisis documental y a la gestión de la información, las cuales facilitaron la organización, sistematización y análisis crítico de las fuentes secundarias revisadas.

En primer lugar, se utilizó un procesador de texto (Microsoft Word) para la elaboración del documento académico, la redacción de los capítulos y la integración de los resultados del análisis. Esta herramienta permitió estructurar de manera coherente la información, aplicar normas de citación y garantizar la consistencia del contenido.

Asimismo, se emplearon hojas de cálculo (Microsoft Excel) para el diseño y diligenciamiento de la matriz de análisis documental, lo que facilitó la clasificación de las fuentes, la organización de categorías de análisis y la comparación sistemática de los hallazgos identificados en la literatura.

Adicionalmente, se recurrió a bases de datos académicas y repositorios digitales como apoyo para la localización y acceso a fuentes especializadas, lo que contribuyó a garantizar la calidad, actualidad y relevancia de la información analizada.

El uso de estas herramientas es coherente con el enfoque cualitativo y documental de la investigación, ya que su finalidad no es realizar análisis estadísticos, sino apoyar la organización, el análisis crítico y la sistematización de la información, asegurando rigor metodológico y trazabilidad del proceso investigativo.

3.6 Consideraciones éticas

3.6.1 Análisis de consideraciones éticas

La presente investigación se desarrolló bajo principios de ética académica, integridad intelectual y responsabilidad en el uso de la información, propios de un estudio documental y analítico y establecidos por Uniminuto. Dado que no se realizó recolección de datos primarios ni interacción con sujetos de investigación, no fue necesario aplicar procedimientos de consentimiento informado ni protocolos de protección de datos personales.

Todas las fuentes consultadas fueron utilizadas de manera responsable y transparente, respetando los derechos de autor y la propiedad intelectual. La información tomada de libros, artículos científicos, informes técnicos y documentos institucionales fue debidamente citada y referenciada conforme a las normas APA vigentes, evitando cualquier forma de plagio o uso indebido de contenidos.

Asimismo, se procuró la fidelidad en la interpretación de los aportes teóricos y empíricos de los autores revisados, evitando la descontextualización o manipulación de la información con fines ajenos a los objetivos académicos de la investigación. El análisis crítico realizado se

fundamenta en una lectura reflexiva y objetiva de las fuentes, sin alterar los resultados o conclusiones originales reportadas en la literatura.

En relación con el estudio de caso BOAMAR, la información organizacional utilizada corresponde exclusivamente a referencias generales y contextuales, sin incluir datos confidenciales, sensibles o estratégicos de la empresa. Las reflexiones y lineamientos propuestos se presentan con fines académicos y orientativos, sin comprometer la imagen, la operación ni los intereses comerciales de la organización.

Finalmente, la investigación se rige por los principios de honestidad, rigor académico y responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo del conocimiento en el campo de la transformación digital y la gerencia comercial, y promoviendo buenas prácticas éticas en la investigación académica.

4. RESULTADOS

Los resultados de la investigación se derivan del análisis documental realizado a partir de la revisión sistemática de fuentes académicas y profesionales relacionadas con la transformación digital, la gerencia comercial y la optimización de campañas de producto. El análisis permitió identificar patrones, tendencias, modelos y brechas relevantes, los cuales fueron contextualizados al caso de estudio BOAMAR.

- Nivel de adopción de la transformación digital en la gerencia comercial: El análisis de la literatura evidencia que la transformación digital en la gerencia comercial no se limita a la adopción de tecnologías aisladas, sino que implica la integración estratégica de procesos, datos, tecnología y toma de decisiones. Modelos como los propuestos por Westerman et al. (MIT Sloan) y Verhoef et al. destacan que las organizaciones con mayor madurez digital presentan estructuras comerciales orientadas al uso intensivo de datos, automatización de procesos y enfoque en la experiencia del cliente. Sin embargo, los estudios revisados coinciden en que una proporción significativa de pequeñas y medianas empresas, especialmente en contextos latinoamericanos, presentan niveles bajos o intermedios de madurez digital, caracterizados por el uso fragmentado de herramientas digitales y la ausencia de una estrategia comercial digital integrada. Esta situación es consistente con la realidad identificada en BOAMAR, donde las tecnologías digitales se utilizan de forma operativa, sin una articulación clara con los objetivos estratégicos de las campañas de producto.
- Impacto de la transformación digital en la efectividad de las campañas de producto: Los resultados del análisis muestran que la adopción estratégica de herramientas digitales como CRM, analítica comercial y automatización tiene un impacto directo en la

efectividad de las campañas de producto. Informes de consultoras como McKinsey, Deloitte y Gartner señalan que las organizaciones con campañas basadas en datos logran mejoras significativas en indicadores como eficiencia comercial, personalización de la oferta y retorno de inversión (ROI). No obstante, la literatura también evidencia que cuando estas herramientas no se integran de manera sistémica, las campañas presentan baja trazabilidad, dificultades para medir resultados y una limitada capacidad de optimización continua. Esta condición se refleja en BOAMAR, donde la falta de indicadores integrados y de modelos claros de evaluación limita la posibilidad de ajustar las campañas en función de su desempeño real.

- Brechas entre los modelos teóricos y la práctica organizacional: Uno de los principales hallazgos del estudio es la existencia de una brecha significativa entre los modelos teóricos de transformación digital y su aplicación práctica en empresas de características similares a BOAMAR. Mientras que autores como Porter y Kotler enfatizan la necesidad de alinear la estrategia comercial con la propuesta de valor y el customer journey, en la práctica muchas organizaciones mantienen enfoques tradicionales centrados en la ejecución operativa más que en la gestión estratégica basada en datos. En el caso de BOAMAR, esta brecha se manifiesta en:
 - La ausencia de un modelo formal de madurez digital aplicado a la gerencia comercial.
 - La falta de integración entre CRM y KPIs comerciales.
 - El uso limitado de analítica para la toma de decisiones en campañas de producto.

- Modelos y enfoques con mayor aplicabilidad al caso BOAMAR: El análisis documental permitió identificar modelos y enfoques que resultan especialmente pertinentes para el contexto de BOAMAR. Entre ellos se destacan:
 - Modelos de madurez digital, que permiten diagnosticar el estado actual de la gerencia comercial y establecer una hoja de ruta de evolución.
 - Modelos de gestión comercial digital, orientados a la alineación entre estrategia, procesos y tecnología.
 - Modelos de customer journey, que facilitan el diseño de campañas centradas en el cliente y coherentes a lo largo de los puntos de contacto.
 - Modelos de integración CRM–KPIs, fundamentales para medir desempeño, ROI y efectividad comercial.

Estos modelos ofrecen un marco estructurado que permite a BOAMAR avanzar desde un uso operativo de herramientas digitales hacia una gestión comercial más estratégica y orientada a resultados.

- Implicaciones estratégicas para BOAMAR: Finalmente, los resultados evidencian que la transformación digital representa para BOAMAR una oportunidad estratégica para mejorar la eficiencia de su gerencia comercial y optimizar sus campañas de producto. No obstante, esta oportunidad solo puede materializarse si la empresa supera las limitaciones actuales relacionadas con la fragmentación tecnológica, la falta de indicadores y la ausencia de una visión estratégica digital.

En este sentido, los hallazgos de la investigación proporcionan una base sólida para la formulación de lineamientos estratégicos orientados a fortalecer la toma de decisiones

comerciales, reducir riesgos asociados a inversiones digitales ineficientes y mejorar el desempeño global de las campañas de producto.

Caracterización del nivel de adopción digital en la gerencia comercial de BOAMAR

Dimensión	Descripción	Nivel de adopción
Uso de herramientas digitales	Uso básico de medios digitales para promoción	Bajo
Integración de sistemas	Información comercial dispersa, sin CRM integrado	Bajo
Automatización de procesos	Procesos comerciales mayoritariamente manuales	Bajo
Analítica y uso de datos	Análisis limitado, sin KPIs consolidados	Bajo
Orientación al cliente	Segmentación general, poca personalización	Medio

Cuadro 5. Fuente: Elaboración propia de los autores

La gerencia comercial de BOAMAR presenta un nivel bajo de adopción digital, con avances puntuales en la orientación al cliente, pero sin integración ni uso estratégico de datos.

Comparación entre el referente teórico y la situación actual de BOAMAR

Dimensión	Referente teórico (mejores prácticas)	Situación BOAMAR	Brecha
CRM	CRM integrado con analítica	Uso básico o inexistente	Alta
Segmentación	Segmentación basada en datos	Segmentación general	Alta
Automatización	Automatización de campañas	Procesos manuales	Alta
KPIs	Indicadores integrados y en tiempo real	Indicadores aislados	Media– Alta
Customer journey	Experiencia omnicanal coherente	Canales no articulados	Media

Cuadro 6. Fuente: Elaboración propia de los autores

Las principales brechas se concentran en integración tecnológica, automatización y medición del desempeño, lo que limita la optimización de las campañas de producto.

Lineamientos estratégicos de transformación digital para BOAMAR

Lineamiento	Objetivo	Enfoque estratégico	Brecha que atiende
Integración de la gestión comercial	Centralizar la información comercial	Implementación gradual de CRM	Falta de integración

Lineamiento	Objetivo	Enfoque estratégico	Brecha que atiende
Fortalecimiento de competencias digitales	Mejorar capacidades del equipo comercial	Capacitación en herramientas digitales	Bajo uso tecnológico
Automatización de campañas	Optimizar tiempos y recursos	Automatización de procesos repetitivos	Procesos manuales
Gestión basada en KPIs	Mejorar la toma de decisiones	Definición de indicadores clave	Falta de medición
Enfoque en el customer journey	Mejorar experiencia del cliente	Articulación de canales	Incoherencia omnicanal

Cuadro 7. Fuente: Elaboración propia de los autores

Los lineamientos propuestos responden directamente a las brechas identificadas y son coherentes con el nivel de madurez digital de BOAMAR.

Ventas Vs Inversión en pautas de e-commerce

Durante el año 2025, la estrategia de pauta digital implementada en el canal de e-commerce generó ventas totales por valor de **\$466.900.071** sin IVA, frente a una inversión total en pauta publicitaria de **\$135.000.000**. Adicionalmente, la empresa incurrió en un costo de **\$108.000.000** más IVA correspondiente a la gestión y administración de las campañas por parte de un proveedor externo especializado. En cuanto a la distribución de la inversión por plataformas, se

destinó un monto de **\$30.000.000** a la plataforma Meta, mientras que **\$26.000.000** fueron asignados a la plataforma Shopify.

Estos resultados evidencian una relación positiva entre la inversión realizada en pautas digitales y el volumen de ventas alcanzado, lo cual permite evaluar la efectividad del gasto publicitario dentro de la estrategia de comercio electrónico. (Boamar, 2025).

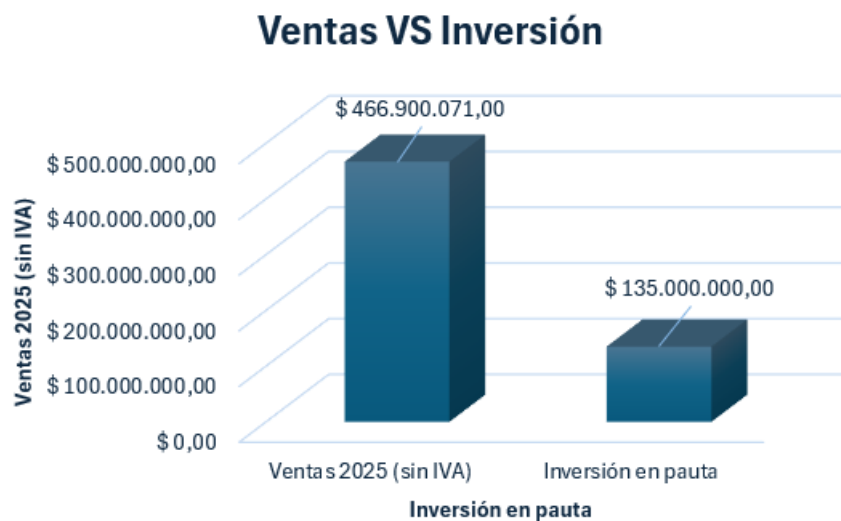


Gráfico 1. Fuente: Elaboración propia de los autores con información proporcionada por el departamento comercial de BOAMAR.

Los cuadros anteriores permiten evidenciar el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación, al sistematizar la caracterización del nivel de adopción digital de BOAMAR, identificar de manera explícita las brechas frente a los referentes teóricos y formular lineamientos estratégicos orientados a la optimización de las campañas de producto desde la gerencia comercial.

5. CONCLUSIONES

- **Conclusión asociada al Objetivo específico 1: Caracterizar el nivel actual de adopción de herramientas digitales en la gerencia comercial de BOAMAR.**

La caracterización realizada permitió establecer que la gerencia comercial de BOAMAR presenta un nivel bajo de adopción digital, evidenciado en el uso limitado y no integrado de herramientas tecnológicas, la escasa automatización de procesos comerciales y la ausencia de sistemas consolidados de analítica y medición del desempeño. Si bien se identifican avances puntuales en el uso de medios digitales para la promoción de productos, estos se desarrollan de manera aislada y sin una estrategia digital claramente definida, lo que limita su impacto en la gestión de campañas de producto.

- **Conclusión asociada al Objetivo específico 2: Identificar las brechas existentes entre el uso actual de herramientas digitales y las necesidades de optimización de las campañas de producto en BOAMAR.**

El análisis comparativo entre el referente teórico y la situación actual de BOAMAR permitió identificar brechas significativas en dimensiones clave como la integración de sistemas CRM, la segmentación basada en datos, la automatización de campañas y el uso sistemático de indicadores clave de desempeño (KPIs). Estas brechas explican las dificultades de la empresa para evaluar la efectividad de sus campañas, optimizar recursos comerciales y mejorar la coherencia de sus acciones de mercadeo, afectando directamente la eficiencia de la gerencia comercial.

- **Conclusión asociada al Objetivo específico 3: Proponer lineamientos estratégicos de transformación digital orientados a mejorar la efectividad de las campañas de producto de BOAMAR.**

A partir de la caracterización y la identificación de brechas, se formularon lineamientos estratégicos de transformación digital orientados a fortalecer la integración tecnológica, el desarrollo de competencias digitales, la automatización de procesos comerciales, la gestión basada en indicadores y la coherencia del customer journey. Estos lineamientos constituyen una guía estratégica viable y coherente con el nivel de madurez digital de BOAMAR, orientada a mejorar la efectividad de las campañas de producto y apoyar la toma de decisiones comerciales basada en datos.

- **Conclusión general asociada al Objetivo general: Analizar la transformación digital en la gerencia comercial de BOAMAR y su contribución a la optimización de las campañas de producto.**

En síntesis, el análisis desarrollado permite concluir que la transformación digital representa un eje estratégico fundamental para fortalecer la gerencia comercial de BOAMAR y optimizar sus campañas de producto. No obstante, su impacto depende de una integración coherente entre tecnología, procesos, talento humano y estrategia comercial. La ausencia de esta articulación limita el aprovechamiento del potencial digital, mientras que su adopción estratégica ofrece oportunidades claras para mejorar la eficiencia comercial, la experiencia del cliente y la competitividad de la empresa en un entorno cada vez más digitalizado.

6. RECOMENDACIONES ESTRATEGICAS

- Implementar un diagnóstico formal de madurez digital en la gerencia comercial: Se recomienda que BOAMAR adopte un modelo estructurado de madurez digital comercial, como los propuestos por Westerman et al. o Deloitte, que permita evaluar de manera integral dimensiones clave como estrategia, procesos, tecnología, cultura organizacional y liderazgo. Este diagnóstico facilitará la identificación objetiva de brechas digitales y servirá como insumo estratégico para la priorización de iniciativas y decisiones relacionadas con la transformación digital comercial. Fortalecer la integración entre gerencia comercial y tecnologías digitales: BOAMAR debe avanzar hacia la integración efectiva de herramientas como CRM, analítica de datos y automatización comercial, asegurando que estas tecnologías estén alineadas con los objetivos comerciales y no se utilicen de forma aislada. Esto permitirá mejorar la trazabilidad de las campañas de producto y el control del desempeño.
- Fortalecer la integración entre la gerencia comercial y las tecnologías digitales: Es recomendable que BOAMAR avance hacia una integración progresiva y estratégica de herramientas digitales como sistemas CRM, analítica de datos y soluciones de automatización comercial, asegurando su alineación con los objetivos de la gerencia comercial. Esta integración permitirá mejorar la trazabilidad de las campañas de producto, optimizar la gestión de la información comercial y fortalecer el control del desempeño. Adoptar un enfoque centrado en el cliente y el customer journey: BOAMAR debería mapear el recorrido del cliente e integrar este enfoque en la planificación de campañas de producto, asegurando coherencia entre los diferentes puntos de contacto y

canales de comunicación. Esto contribuirá a mejorar la experiencia del cliente y la efectividad comercial.

- Orientar la gestión de campañas de producto hacia un enfoque basado en datos (data-driven): Se recomienda que la planificación y ejecución de las campañas de producto se sustente en el análisis sistemático de datos, incorporando criterios de segmentación, personalización y medición continua de resultados. La definición y uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) comerciales permitirá evaluar la efectividad de las campañas, analizar el retorno de la inversión (ROI) y apoyar la toma de decisiones oportunas. Establecer un sistema de seguimiento y mejora continua: Se sugiere implementar un sistema de control basado en indicadores (KPIs) que permita evaluar de forma periódica el desempeño de la gerencia comercial y las campañas de producto, alineado con principios de mejora continua. Este sistema contribuirá a reducir riesgos asociados a inversiones digitales ineficientes y a fortalecer la sostenibilidad comercial de BOAMAR.
- Adoptar un enfoque centrado en el cliente y en la gestión del customer journey: Se sugiere que BOAMAR incorpore el enfoque de customer journey en la gestión comercial y en el diseño de las campañas de producto, identificando los principales puntos de contacto con el cliente y asegurando coherencia entre canales y mensajes. Este enfoque contribuirá a mejorar la experiencia del cliente, fortalecer la relación comercial y aumentar la efectividad de las acciones de mercadeo.
- Fortalecer la cultura digital y las competencias del equipo comercial: La transformación digital de la gerencia comercial requiere el desarrollo de una cultura organizacional orientada al uso estratégico de la tecnología. En este sentido, se recomienda promover el

fortalecimiento de competencias digitales en el equipo comercial, especialmente en el manejo de herramientas tecnológicas, análisis de información y toma de decisiones basada en datos, como un factor habilitador del proceso de transformación digital.

- Establecer un sistema de seguimiento y mejora continua del desempeño comercial: Se recomienda que BOAMAR diseñe un sistema de seguimiento sustentado en indicadores clave de desempeño (KPIs), que permita evaluar de forma periódica los resultados de la gerencia comercial y de las campañas de producto. Este sistema, alineado con principios de mejora continua, contribuirá a minimizar riesgos asociados a inversiones digitales y a fortalecer la sostenibilidad y competitividad comercial de la organización.

Referencias

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- CEPAL. (2022). *La transformación digital y el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson Education.
- Deloitte. (2021). *Digital maturity model: Achieving digital maturity to drive growth*. Deloitte Insights.
- Forrester Research. (2022). *The state of digital customer experience*. Forrester.
- Gartner. (2023). *CRM and analytics for sales performance optimization*. Gartner Research.
- Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *Essentials of business research methods* (4th ed.). Routledge.
- IDC. (2022). *Worldwide digital commerce forecast*. International Data Corporation.
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems. Requirements*. International Organization for Standardization.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson Education.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. Recuperado de la URL <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- McKinsey & Company. (2022). The future of digital sales. McKinsey Global Institute.
- MinTIC. (2021). Diagnóstico de madurez digital empresarial en Colombia. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- OECD. (2020). Going digital: Shaping policies, improving lives. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: Looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11–15. Recuperado de la URL <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>
- Payne, A., Peltier, J. W., & Barger, V. A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications, and consumer engagement. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 185–197. Recuperado de la URL <https://doi.org/10.1108/JRIM-08-2016-0091>
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). *How smart, connected products are transforming companies*. *Harvard Business Review*, 93(10), 96–114.
- Rogers, D. L. (2016). The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age. Columbia Business School Publishing.

Rust, R. T., & Huang, M. H. (2014). *The service revolution and the transformation of marketing science*. *Marketing Science*, 33(2), 206–221. Recuperado de la URL

<https://doi.org/10.1287/mksc.2013.0836>

Statista. (2023). Digital marketing and advertising statistics. Statista Research Department.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein,

M. (2021). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*.

Journal of Business Research, 122, 889–901. Recuperado de la URL

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Anexo 1 Matriz de Análisis Documental – Transformación Digital en la Gerencia Comercial de BOAMAR

N o	Autor(es) / Año	Tipo de fuente	Enfoque / Modelo teórico	Aportes principales	Indicadores / Resultados relevantes	Aplicabilidad al caso BOAMAR	Observaciones críticas
1	Westerman, Bonnet & McAfee (2014)	Libro	Modelo de madurez digital	Plantea que la transformación digital combina capacidades digitales y liderazgo para generar valor.	Las organizaciones maduras superan en hasta 26% la rentabilidad de sus competidores.	Permite diagnosticar el nivel de madurez digital de la gerencia comercial de BOAMAR.	No profundiza en campañas de producto.
2	Verhoef et al. (2021)	Artículo científico	Transformació n digital centrada en el cliente	Analiza la transformación digital como rediseño integral del modelo de negocio	Mejora del engagement, experiencia del cliente y desempeño comercial.	Apoya la optimización de campañas basadas en customer journey.	Alto nivel conceptual.

				enfocado en el cliente.			
3	Kotler, Kartajaya & Setiawan (2017)	Libro	Marketing 4.0	Propone la integración del marketing tradicional y digital orientado al cliente conectado.	Incremento de conversión mediante omnicanalidad.	Fundamenta el rediseño de campañas de producto de BOAMAR.	No aborda implementación tecnológica.
4	Porter & Heppelman (2015)	Artículo HBR	Ventaja competitiva digital	Explica cómo la tecnología redefine la cadena de valor y la competitividad.	Diferenciación basada en productos y servicios digitales.	Permite analizar la digitalización como ventaja competitiva en BOAMAR.	Enfoque más industrial.

5	McKinsey (2022)	Informe técnico	Transformación digital comercial	Analiza el impacto de analítica, automatización y omnicanalidad en ventas.	Aumento del 20–30% en productividad comercial.	Justifica decisiones de inversión digital.	Contexto global.
6	Deloitte (2021)	Informe técnico	Modelo de madurez digital	Relaciona madurez digital con desempeño comercial.	Empresas maduras duplican probabilidades de crecimiento.	Apoya evaluación estratégica de BOAMAR.	Generalista.
7	Gartner (2023)	Informe	CRM y analítica avanzada	Destaca la integración CRM–KPIs para la toma de decisiones.	Mejora del control del funnel comercial.	Optimiza gestión de campañas de producto.	Acceso restringido.
8	Payne & Frow (2017)	Artículo	Estrategia CRM	Desarrolla un marco estratégico para la gestión del cliente.	Incremento en retención y valor del cliente.	Soporta el uso de CRM en BOAMAR.	No enfocado en digitalización.

9	Brynjolfsson & McAfee (2017)	Libro	Economía digital	Analiza el impacto de la digitalización en productividad.	Mejora competitividad empresarial.	Soporte teórico macro.	Enfoque general.
10	OECD (2020)	Informe	Transformación digital	Relaciona digitalización con crecimiento empresarial.	Mejora eficiencia organizacional.	Marco internacional.	No sectorial.
11	IDC (2022)	Informe	Comercio digital	Analiza tendencias de inversión digital.	Incremento ROI campañas digitales.	Benchmark para BOAMAR.	Datos agregados.
12	Chaffey & Ellis-Chadwick (2019)	Libro	Marketing digital	Presenta KPIs y gestión de campañas digitales.	Mejor medición del desempeño.	Optimización de campañas.	Enfoque táctico.

13	Lemon & Verhoef (2016)	Artículo	Customer journey	Analiza la experiencia multicanal.	Incremento satisfacción y lealtad.	Diseño del journey del cliente.	Previo a COVID-19.
14	MinTIC (2021)	Informe	Adopción digital en Colombia	Evalúa la madurez digital empresarial.	Brecha digital en pymes.	Contextualiza BOAMAR a nivel nacional.	Datos agregados.
15	CEPAL (2022)	Informe	Transformación digital LATAM	Impacto regional de la digitalización.	Mejora competitividad regional.	Marco latinoamericano.	General.
16	Rogers (2016)	Libro	Estrategia digital	Propone transformación centrada en clientes.	Nuevos modelos de negocio.	Soporte estratégico.	No campañas.
17	Payne, Peltier & Barger (2017)	Artículo	Customer engagement	Analiza compromiso del cliente en entornos digitales.	Incremento valor del cliente.	Fidelización digital.	Conceptual.

18	Rust & Huang (2014)	Artículo	Marketing de servicios digital	Relación digitalización– eficiencia.	Optimización del desempeño comercial.	Soporte analítico.	Servicios.
19	Kane et al. (2015)	MIT Sloan	Madurez digital	Importancia de la cultura digital.	Mejor desempeño financiero.	Gestión del cambio en BOAMAR.	No táctico.
20	Laudon & Laudon (2020)	Libro	Sistemas de información	Relación IS–toma de decisiones.	Mejor control gerencial.	Soporte tecnológico.	General.
21	Hair et al. (2019)	Libro	Investigación empresarial	Rigor metodológico.	Validez del análisis.	Soporte metodológico.	Metodológico.
22	ISO 9001 (2015)	Norma	Gestión de calidad	Enfoque por procesos y mejora continua.	Indicadores de desempeño.	Control de procesos comerciales.	No digital.
23	Kaplan & Norton (2004)	Libro	Balanced Scorecard	Gestión estratégica por KPIs.	Alineación estrategia– desempeño.	Medición campañas.	Clásico.

24	Forrester (2022)	Informe	Customer experience digital	Relación CX- ventas.	Aumento conversión.	Optimización experiencia cliente.	Acceso restringido.
25	Statista (2023)	Base de datos	Marketing digital	Indicadores globales.	ROI y adopción digital.	Benchmark campañas.	Datos secundarios.