

Benz Driver: Expansión Comercial al Mercado Corporativo con Diversificación de Canales

María Paula Pérez

María Juliana Vargas

Pablo Vargas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial – ESIC

Bogotá, Colombia 2025

## Tabla de contenido

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Originalidad del trabajo .....               | 4  |
| Agradecimientos .....                        | 4  |
| Resumen .....                                | 5  |
| Abstract.....                                | 6  |
| Introducción.....                            | 7  |
| Planteamiento del problema .....             | 9  |
| Pregunta Guía .....                          | 11 |
| Objetivos.....                               | 11 |
| Objetivo general .....                       | 11 |
| Objetivos específicos .....                  | 11 |
| Análisis estratégico de la organización..... | 11 |
| Presentación de la organización.....         | 12 |
| Diagnóstico del entorno de marketing.....    | 15 |
| Análisis de literatura académica .....       | 19 |
| Conclusión del diagnóstico.....              | 22 |
| Planteamiento estratégico de marketing ..... | 25 |
| Definición de estrategia de marketing .....  | 25 |
| Plan táctico de marketing .....              | 29 |
| Metodología.....                             | 31 |
| Resultados del experimento .....             | 32 |
| Plan de implementación.....                  | 40 |
| Definición de presupuesto .....              | 42 |

### **Tabla de gráficas**

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfica 1: Ventas Clientes Nuevos vs. Clientes Frecuentes en 2024 ..... | 13 |
| Gráfica 2: Ventas Totales en Millones COP de 2024.....                  | 13 |
| Gráfica 3: Inversión en Publicidad vs. Ventas .....                     | 14 |
| Gráfica 4: Figura 1: Distribución de clientes por canal.....            | 16 |
| o del cliente.....                                                      | 18 |
| Ilustración 2: Comparación de KPIs pre y post piloto.....               | 36 |

### **Originalidad del trabajo**

Este trabajo no contiene plagio alguno, no ha sido desarrollado ni enviado para la obtención de la totalidad o de parte de ningún otro título académico y refleja únicamente el trabajo realizado por parte de María Paula Pérez, María Juliana Vargas y Pablo Vargas.

### **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestras familias, por ser nuestro punto de partida y de llegada, por su amor incondicional, su paciencia infinita y por recordarnos cada día el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A todos quienes creyeron en nosotros incluso cuando el camino se tornó desafiante; su confianza fue el motor silencioso que nos impulsó a continuar y dar siempre un paso más.

Y a todas aquellas personas que, desde la docencia, la amistad o la inspiración, despertaron en nosotros la pasión por el marketing y la convicción de que las ideas, cuando se construyen con propósito, pueden transformar realidades.

Este logro es también suyo.

## Resumen

Benz Driver, es una empresa colombiana especializada en transporte ejecutivo premium con presencia en Bogotá, Medellín y Cartagena. El proyecto surge ante la necesidad de reducir la dependencia de Google Ads como principal canal de adquisición de clientes y construir un modelo de crecimiento sostenible basado en omnicanalidad, analítica de datos y fidelización corporativa, enfocado en el canal B2B.

Durante el segundo semestre de 2025, se ejecutó un piloto de validación que integró tres ejes tácticos: marketing relacional, alianzas comerciales y pauta digital en LinkedIn, con el fin de evaluar la efectividad de la estrategia sobre el funnel de conversión (awareness, consideración y compra). Los resultados demostraron un crecimiento del 140 % en los ingresos provenientes de nuevos clientes, una reducción del 40 % en el CAC (Costo de Adquisición de Cliente) y un incremento del ROI a 3.5x, validando la rentabilidad y eficiencia del modelo propuesto.

La medición del NPS (Net Promoter Score) alcanzó 71 puntos, con una satisfacción promedio de 9,8/10, destacando la puntualidad, atención personalizada y profesionalismo como atributos diferenciales. En el plano digital, la pauta en LinkedIn generó más de 25.000 impresiones y un CTR del 3,2 %, superando en 52 % el promedio regional B2B de LATAM. Estos resultados evidencian que la integración entre canales digitales, relacionales y experienciales fortalece el posicionamiento de Benz Driver como aliado estratégico confiable para el segmento corporativo premium.

En términos organizacionales, el proyecto impulsó la creación de la Unidad de Marketing Estratégico y Experiencia (UMEX), consolidando la transición hacia una gestión basada en datos y experiencia del cliente. El modelo comprobó su viabilidad, factibilidad y escalabilidad, convirtiéndose en un caso representativo de cómo la convergencia entre estrategia, tecnología y experiencia puede generar ventajas competitivas sostenibles y crecimiento rentable en servicios premium.

**Palabras clave:** marketing estratégico, omnicanalidad, CRM, customer experience, rentabilidad sostenible, fidelización, movilidad ejecutiva premium.

## **Abstract**

Benz Driver is a Colombian company specialized in premium executive transportation services, operating in Bogotá, Medellín, and Cartagena. This project arises from the need to reduce the company's dependency on Google Ads as its main customer acquisition channel and to build a sustainable growth model based on omnichannel marketing, data analytics, and corporate loyalty strategies, with a specific focus on the B2B segment.

During the second semester of 2025, a validation pilot was implemented integrating three tactical pillars: relationship marketing, corporate alliances, and digital advertising on LinkedIn, aiming to evaluate the effectiveness of the strategy throughout the conversion funnel (awareness, consideration, and purchase). The results demonstrated a 140% increase in revenues from new clients, a 40% reduction in Customer Acquisition Cost (CAC), and a ROI improvement to 3.5x, validating the profitability and operational efficiency of the proposed model.

The Net Promoter Score (NPS) reached 71 points, with an average satisfaction rating of 9.8/10, highlighting punctuality, personalized attention, and professionalism as the main differentiating attributes. In the digital sphere, the LinkedIn campaign achieved over 25,000 impressions and a 3.2% CTR, exceeding the regional B2B LATAM benchmark by 52%. These results confirm that the integration of digital, relational, and experiential channels strengthens Benz Driver's positioning as a reliable strategic partner for the corporate premium segment.

At an organizational level, the project led to the creation of the Strategic Marketing and Experience Unit (UMEX), consolidating the transition towards a management model driven by data and customer experience. The model proved its viability, feasibility, and scalability, becoming a representative case of how the convergence of strategy, technology, and experience can generate sustainable competitive advantages and profitable growth in the premium services sector.

**Keywords:** strategic marketing, omnichannel, CRM, customer experience, sustainable profitability, loyalty, premium executive mobility.

## Introducción

Benz Driver es una empresa colombiana especializada en el transporte ejecutivo premium con operaciones en Bogotá, Medellín y Cartagena. Su propuesta de valor se centra en ofrecer experiencias de movilidad seguras, puntuales y personalizadas para ejecutivos, empresarios y viajeros de alto perfil. A lo largo de su trayectoria, la compañía ha construido una sólida reputación en servicio, pero enfrenta un desafío que limita su crecimiento dada la alta dependencia de Google Ads como principal fuente de adquisición de clientes. Esto, ha generado vulnerabilidad frente al aumento de los costos publicitarios, la saturación del entorno digital y la limitada conversión en nuevos clientes.

Así mismo, el entorno competitivo del transporte ejecutivo ha cambiado aceleradamente. Según *Invest in Bogotá (2024)*, la demanda por servicios premium de movilidad en Colombia creció un 16% el último año, impulsado principalmente por la recuperación económica y la mayor movilidad corporativa en las principales ciudades. Este contexto, sumado al ingreso de plataformas internacionales como Uber Black y Cabify Executive, ha elevado las exigencias del consumidor, quien ahora valora la integración tecnológica y la experiencia personalizada. Sin embargo, Benz Driver no ha logrado adaptar su estrategia comercial a estas nuevas condiciones, manteniendo un modelo centrado en la publicidad paga unicanal, con baja presencia orgánica o relacional.

De otra parte, el análisis interno permitió identificar tres causas principales del problema: (1) la ausencia de una estrategia multicanal estructurada, (2) la falta de infraestructura y procesos establecidos para la gestión de clientes (CRM), y (3) la escasa inversión en marketing relacional y de fidelización. Estos factores han reducido la eficiencia comercial, incrementado el costo de adquisición (CAC) y limitado la posibilidad de expansión de la compañía. Las consecuencias directas se reflejan en un crecimiento desacelerado, alta dependencia del entorno digital pago y falta de posicionamiento orgánico, afectando su posición en el mercado.

Es así como desde una perspectiva teórica, la problemática se relaciona con las transformaciones del marketing estratégico en la era digital. Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) sostienen que el marketing contemporáneo debe integrar tecnología, propósito y

experiencia en una visión centrada en el ser humano. Chaffey y Ellis-Chadwick (2022) destacan que las marcas que evolucionan hacia un enfoque omnicanal logran mayor eficiencia comercial y sostenibilidad en un mediano y largo plazo. Por su parte, Lemon y Verhoef (2016) señalan que la gestión del *customer journey* en cada punto de contacto es esencial para aumentar el valor de vida del cliente y reducir la dependencia de la adquisición. Estas teorías respaldan la necesidad de que Benz Driver transite de un modelo de marketing transaccional a uno relacional, basado en datos y tecnología.

A partir de este contexto, la pregunta guía del proyecto integrador fue:

*¿Cómo puede Benz Driver aumentar la adquisición de nuevos clientes B2B a través de la optimización de sus canales de captación reduciendo, a su vez, la dependencia de la pauta en Google ADS?*

Con base en esta pregunta, el proyecto tuvo como objetivo general

Diseñar e implementar, en un periodo de 12 meses, un plan de marketing estratégico B2B que permita a Benz Driver aumentar en un 35% la adquisición de nuevos clientes corporativos mediante optimización de los canales de captación —incluyendo alianzas estratégicas, contenido orgánico y marketing relacional.

Los objetivos de negocio se orientaron a:

1. Incrementar los ingresos totales en un 20% anual, apalancados en una base más diversificada de clientes.
2. Reducir el costo de adquisición de clientes (CAC) en un 25% mediante optimización de canales.
3. Mejorar la rentabilidad operativa a través de una gestión eficiente del ciclo de vida del cliente.

Los objetivos de marketing se enfocaron en:

1. Aumentar el reconocimiento y recordación de marca en el segmento corporativo premium.

2. Desarrollar un ecosistema digital orgánico basado en contenido, SEO y *social selling*.
3. Implementar herramientas tecnológicas de CRM y automatización que fortalezcan la conversión y la lealtad.

En síntesis, este proyecto aborda un problema estructural de marketing desde una perspectiva estratégica y aplicada, integrando la teoría del marketing digital y de servicios con la realidad operativa de una empresa nacional, teniendo como resultado un plan orientado a transformar el modelo comercial de Benz Driver, consolidando así una estrategia de crecimiento sostenible que combina tecnología, experiencia y valor de marca.

### **Planteamiento del problema**

Visto lo anterior, el principal desafío que enfrenta Benz Driver es la alta dependencia de un único canal digital de adquisición (Google Ads), que representa aproximadamente el 50% de los nuevos clientes convirtiéndose en un factor de vulnerabilidad frente a los cambios del entorno digital. Estos esfuerzos centrados en pauta pagan han generado una estructura comercial poco sostenible, generando altos costos de adquisición (CAC), escasa eficiencia en conversión y limitada retención de clientes.

Desde una perspectiva nacional se tiene que, los costos publicitarios digitales en el País se han incrementado en más del 35% entre 2022 y 2024, según datos de *Statista (2024)* y la efectividad de los anuncios (CTR y conversión) ha disminuido debido a los altos niveles de contenido y los cambios en los algoritmos de búsqueda. En consecuencia, no siendo ajena a esta realidad, Benz Driver al contar con un único canal digital de adquisición ha generado que su rentabilidad en las campañas se haya reducido sustancialmente afectando directamente su margen operativo y su capacidad de reinversión en nuevos canales o tecnologías.

Por otro lado, a nivel interno de la empresa, el problema se origina en tres causas estructurales:

1. Fortalecimiento de la estructura multicanal: La marca no cuenta con una arquitectura de marketing que combine acciones de awareness orgánico, social selling o alianzas estratégicas con corporaciones.

2. Desarrollo de proceso de seguimiento a clientes: La compañía no dispone de un sistema de CRM, lo cual impide gestionar la base de clientes, realizar seguimiento a leads o desarrollar programas de fidelización.
3. Comunicación centrada en lo funcional y no lo relacional: La propuesta de valor se comunica de forma funcional (servicio, puntualidad, flota), sin conectar emocionalmente con el consumidor premium ni diferenciarse de competidores con posicionamientos tecnológicos o sostenibles.

Mientras que externamente el entorno competitivo del transporte ejecutivo premium en Colombia muestra una intensificación de la competencia global y local. Plataformas como Uber Black y Cabify Executive han aprovechado la tecnología y los ecosistemas multicanal para fidelizar usuarios y reducir costos operativos. Al mismo tiempo, el consumidor de servicios premium se ha vuelto más exigente, según *Mintel (2023)*, el 74% de los usuarios de servicios de lujo en Latinoamérica espera experiencias personalizadas y coherentes en todos los puntos de contacto. En este panorama, la propuesta actual de Benz Driver carece de visibilidad y consistencia en las etapas iniciales del *funnel* (*awareness* y consideración), lo que limita el crecimiento frente a competidores digitalmente más maduros.

De igual manera, el problema implica también un problema estratégico, ya que la dependencia de un canal transaccional restringe la capacidad de la empresa para crear relaciones sostenibles y escalables con sus clientes, comprometiendo su rentabilidad futura y su posicionamiento como marca premium. Como señalan Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021), el valor del marketing contemporáneo se construye sobre relaciones y datos, no únicamente sobre la adquisición e ignorar esto, implica mantener un modelo de negocio vulnerable a la volatilidad del entorno digital y a la pérdida de relevancia de marca.

Así que, el problema central que aborda este proyecto puede formularse de la siguiente manera:

¿Cómo puede Benz Driver reducir su dependencia de la pauta digital en Google Ads y evolucionar hacia un modelo de marketing omnicanal que diversifique sus fuentes de adquisición, mejore la conversión y fortalezca la fidelización de clientes premium?

Resolver esta problemática implica transformar la estrategia de marketing hacia un enfoque basado en datos, tecnología y relaciones, capaz de generar crecimiento sostenible, mejorar la eficiencia comercial y posicionar a Benz Driver como líder nacional en movilidad ejecutiva premium.

### **Pregunta Guía**

¿Cómo puede Benz Driver aumentar la adquisición de nuevos clientes B2B a través de la optimización de sus canales de captación y retención reduciendo, a su vez, la dependencia de la pauta en Google ADS?

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Diseñar e implementar, en un periodo de 12 meses, un plan de marketing estratégico B2B que permita a Benz Driver aumentar en un 35% la adquisición de nuevos clientes corporativos mediante optimización de los canales de captación y retención, incluyendo alianzas estratégicas, contenido orgánico y marketing relacional.

#### **Objetivos específicos**

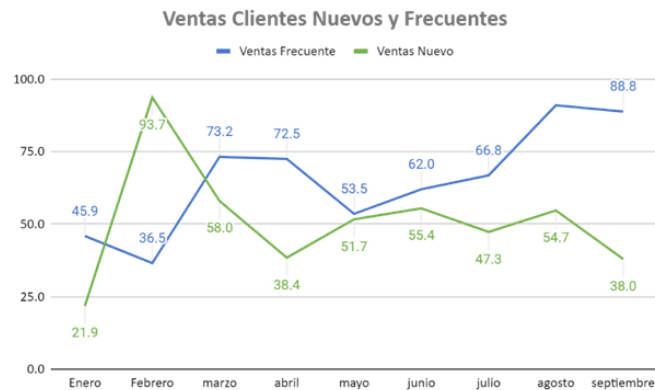
1. Diversificar los canales de adquisición de clientes corporativos durante el segundo semestre de 2025, integrando marketing relacional, alianzas comerciales y pauta digital en LinkedIn para incrementar en 40 % la captación de nuevos clientes y fortalecer el posicionamiento de marca en el segmento B2B premium.
2. Establecer al menos cinco (5) alianzas estratégicas con empresas, hoteles y organizaciones afines al cierre del periodo piloto, con el fin de garantizar flujo constante de clientes B2B y ampliar la red de socios corporativos que respalden la propuesta de valor de Benz Driver.
3. Aumentar la satisfacción y fidelización de clientes alcanzando un promedio superior a 8/10 y un NPS mínimo de 70 puntos, mediante la implementación del programa relacional “Aliadas Benz Driver” y acciones de comunicación personalizadas basadas en la gestión del CRM.

### **Análisis estratégico de la organización**

**Presentación de la organización**

Benz Driver es una empresa colombiana de transporte ejecutivo premium fundada en 2017, con operaciones en Bogotá, Medellín y Cartagena. Su propósito es ofrecer experiencias de movilidad seguras, puntuales y personalizadas para ejecutivos, empresarios y viajeros de alto perfil, a través de un modelo que combina excelencia operativa, atención humana y tecnología de servicio.

Desde su creación, la compañía ha construido una reputación sólida dentro del segmento corporativo y diplomático, gracias a la consistencia en la calidad del servicio, la capacitación del personal y la estandarización de protocolos de atención. Su flota está compuesta por vehículos de gama alta (Mercedes-Benz, Suburban, Tahoe y Toyota híbridos), operados por conductores certificados y bilingües, lo que refuerza su promesa de exclusividad, confianza y profesionalismo.



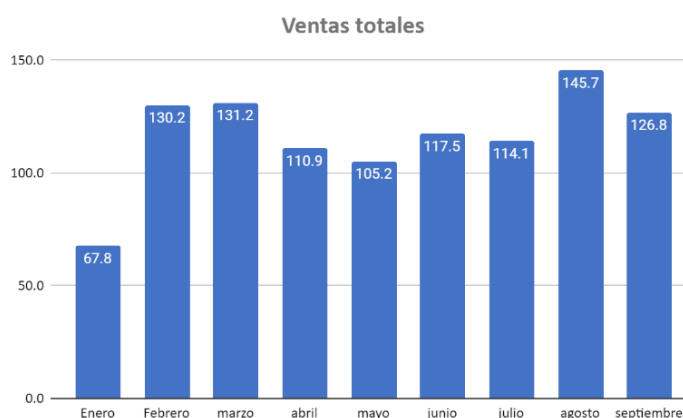
*Gráfica 1: Ventas Clientes Nuevos vs. Clientes Frecuentes en 2024*

*Fuente: Datos internos Benz Driver (2024).*

El modelo de negocio de Benz Driver se estructura bajo un enfoque B2B2C (*Business to Business to Consumer*). En el frente B2B, la empresa ofrece servicios corporativos de movilidad para compañías nacionales e internacionales, embajadas y aerolíneas, con opciones de facturación recurrente y atención personalizada. En el componente B2C, atiende a clientes individuales de alto poder adquisitivo que utilizan el servicio de manera frecuente para traslados ejecutivos, eventos o desplazamientos interurbanos.

El diferencial competitivo radica en su modelo de servicio integral, que combina:

- Estandarización de procesos de calidad y seguridad.
- Atención humana de alto nivel, con enfoque en hospitalidad.
- Gestión digital de reservas y trazabilidad operativa.



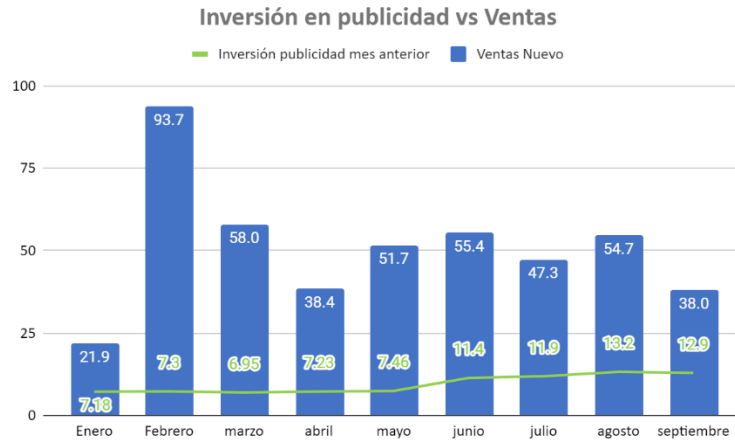
Gráfica 2: Ventas Totales en Millones COP de 2024

Fuente: Datos internos Benz Driver (2024).

Benz Driver fundamenta su estrategia en tres principios clave: confianza, excelencia y personalización, su propósito es “elevar el estándar de movilidad ejecutiva en Colombia, transformando el transporte en una experiencia de confort, eficiencia y seguridad.”

En cuanto a la visión; esta proyecta a la compañía como líder nacional en transporte ejecutivo premium y referente en innovación de experiencia de cliente en el sector de movilidad. Por su parte, la misión es brindar soluciones de transporte confiables y diferenciadas que contribuyan al éxito de cada cliente, combinando tecnología, atención personalizada y sostenibilidad.

Los valores corporativos (seguridad, puntualidad, discreción, calidad humana y compromiso con el cliente) orientan las decisiones estratégicas y la gestión del talento, garantizando coherencia entre la promesa de marca y la experiencia real del usuario.



*Gráfica 3: Inversión en Publicidad vs. Ventas*

*Fuente, Benz Driver (2024)*

El público objetivo principal está conformado por dos segmentos estratégicos:

1. Corporativo: empresas multinacionales, embajadas, aerolíneas y entidades que requieren servicios de transporte recurrente y de alta exigencia.
2. Ejecutivo local frecuente: empresarios, consultores, altos directivos y profesionales independientes que utilizan el servicio regularmente para desplazamientos urbanos y eventos.

Sin embargo, para este ejercicio nos enfocaremos en aquel segmento que vemos que tiene mayor potencial que es el ejecutivo premium. Ya que, al validar los arquetipos entendimos que, el 61 % de las conversiones actuales en Google Ads. corresponden a usuarios con cargos directivos o administrativos, mientras que el 54 % de los leads se originaron en perfiles de ejecutivos locales.

Adicionalmente, la organización mantiene relaciones clave con proveedores de flota y mantenimiento, entidades de certificación y seguridad, y asociaciones del sector transporte, los cuales conforman su red de aliados estratégicos.

En conjunto, Benz Driver se consolida como una marca nacional con ADN de servicio global, que combina la precisión operativa con la calidez del trato humano. Su modelo de negocio, basado en experiencia, confianza y eficiencia, le permite competir frente a actores internacionales mediante la construcción de relaciones de largo plazo con clientes corporativos y ejecutivos locales. Este enfoque estratégico es la base sobre la cual se sustenta el plan de marketing propuesto en este proyecto integrador.

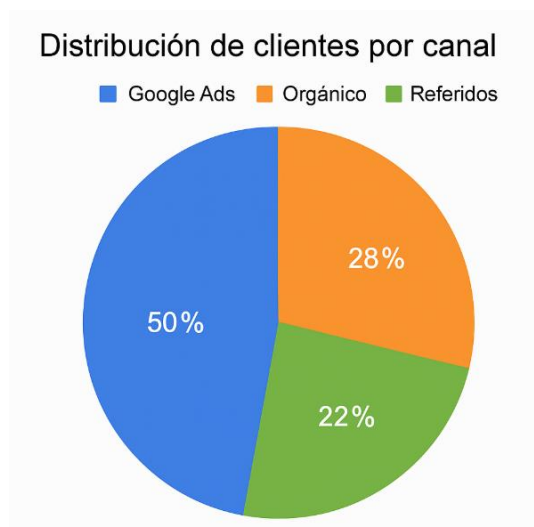
### **Diagnóstico del entorno de marketing**

El diagnóstico del entorno de marketing de Benz Driver permite comprender el estado actual de la salud de la organización y los factores que inciden en su desempeño comercial, si bien la empresa ha logrado consolidar una sólida reputación en el sector del transporte ejecutivo premium, por sus altos niveles de satisfacción del cliente y un servicio percibido como confiable, seguro y puntual, presenta limitaciones estructurales que afectan su sostenibilidad y competitividad en el mediano plazo.

La compañía opera actualmente bajo un modelo de adquisición altamente concentrado ya que cerca del 50% de sus nuevos clientes provienen de pauta paga en Google Ads, lo cual ha generado una dependencia excesiva de este canal. El incremento sostenido de los costos publicitarios digitales —estimado en más del 35% en los últimos dos años Statista, 2024) —, junto con la reducción en la efectividad de los anuncios y los cambios en los algoritmos de búsqueda, ha disminuido el retorno de la inversión en marketing (ROI promedio de 2,1), comprometiendo la rentabilidad de las campañas. A ello se suma la ausencia de un ecosistema orgánico sólido y de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión integral del cliente, lo que limita la capacidad de la marca para atraer y retener usuarios de manera eficiente.

En el plano interno, Benz Driver cuenta con una estructura operativa eficiente y un capital humano altamente comprometido con la calidad del servicio, pero con limitada formación en analítica, marketing digital y automatización, este déficit se traduce en procesos de seguimiento manual, falta de trazabilidad de los leads y escasa sistematización de la

información del cliente. Actualmente, las reservas se gestionan principalmente por WhatsApp y correo electrónico, sin la implementación de un CRM ni de flujos automatizados de conversión y fidelización, por lo tanto, la empresa carece de herramientas que le permitan analizar el ciclo de vida del cliente o medir la eficacia de cada punto de contacto.



*Gráfica 4: Figura 1: Distribución de clientes por canal*

*Fuente: elaboración propia con base en datos internos, 2024.*

Desde la experiencia del usuario, Benz Driver mantiene una promesa de valor sólida basada en confianza y servicio personalizado. Sin embargo, la experiencia no está estandarizada entre los distintos canales de interacción, lo que genera disonancias en el recorrido del cliente pues no existe un protocolo claro para la comunicación postservicio ni un sistema formal de retroalimentación, aún así, la marca logra fidelizar un porcentaje de clientes gracias a su desempeño operativo más no por una estrategia de relación planificada. En el plano comunicativo, su narrativa continúa siendo funcional y centrada en atributos tangibles del servicio (“vehículo premium”, “conductores certificados”, “traslados seguros”), sin un relato emocional o aspiracional que conecte con el estilo de vida o las motivaciones del consumidor premium. Esto reduce su potencial diferenciador frente a competidores globales como Uber Black o Cabify Executive, que articulan sus mensajes en torno a tecnología, confort y exclusividad.

Además, durante el análisis competitivo y operativo se identificó que una parte significativa de las decisiones de contratación de servicios de transporte ejecutivo no son tomadas directamente por los usuarios finales, sino por asistentes ejecutivas, secretarias y coordinadoras administrativas encargadas de gestionar la logística empresarial. Este hallazgo resulta clave, pues revela la existencia de un actor decisor que influye directamente en la recompra y fidelización del servicio, pero que tradicionalmente ha sido invisibilizado en las estrategias de marketing del sector. Reconocer y vincular a este público dentro del modelo relacional de Benz Driver representa una oportunidad estratégica de alto impacto para fortalecer la recurrencia y el valor de vida del cliente corporativo.

A partir del análisis situacional, se determinó la necesidad de dimensionar el tamaño real del mercado al cual Benz Driver puede acceder dentro del sector del transporte ejecutivo premium en Colombia.

Bajo la metodología de estimación TAM, SAM y SOM, se cuantificó el potencial total del mercado, el segmento efectivamente atendible y la porción alcanzable por la marca con su estructura actual.

Los resultados muestran que el TAM del transporte privado y ejecutivo en Colombia asciende a aproximadamente COP 2,1 billones, el SAM, que corresponde a las ciudades donde Benz Driver opera actualmente, representa COP 315.000 millones, y el SOM, o mercado alcanzable en el corto plazo, se ubica entre COP 3.000 y 6.000 millones.

Actualmente, Benz Driver capta cerca del 0,1 % del SAM, lo que evidencia un alto potencial de expansión si se fortalecen la pauta digital, la retención de usuarios frecuentes y la diferenciación de valor.

A partir de los patrones de consumo observados y la información de clientes recopilada en 2023–2024, se definieron dos arquetipos estratégicos que concentran el mayor potencial de valor y fidelización para Benz Driver.

Este análisis permitió identificar que el segmento Ejecutivo premium concentra la mayor oportunidad de crecimiento rentable, dada su recurrencia de uso, baja estacionalidad

y disposición a la fidelización. A partir de este hallazgo, se profundizó en la definición de arquetipos de cliente.

A nivel operativo, la organización mantiene procesos ágiles y una ejecución impecable, pero carece de escalabilidad, la ausencia de integración tecnológica limita la capacidad de gestión de datos, seguimiento de desempeño y análisis del comportamiento del cliente. Es de entender, que en un mercado cada vez más digitalizado, esta carencia restringe la competitividad y por ende la posibilidad de implementar estrategias basadas en performance y segmentación avanzada. Asimismo, la falta de automatización sobrecarga al equipo operativo, que dedica una parte significativa del tiempo a tareas repetitivas de coordinación y confirmación manual, afectando la eficiencia general del servicio.

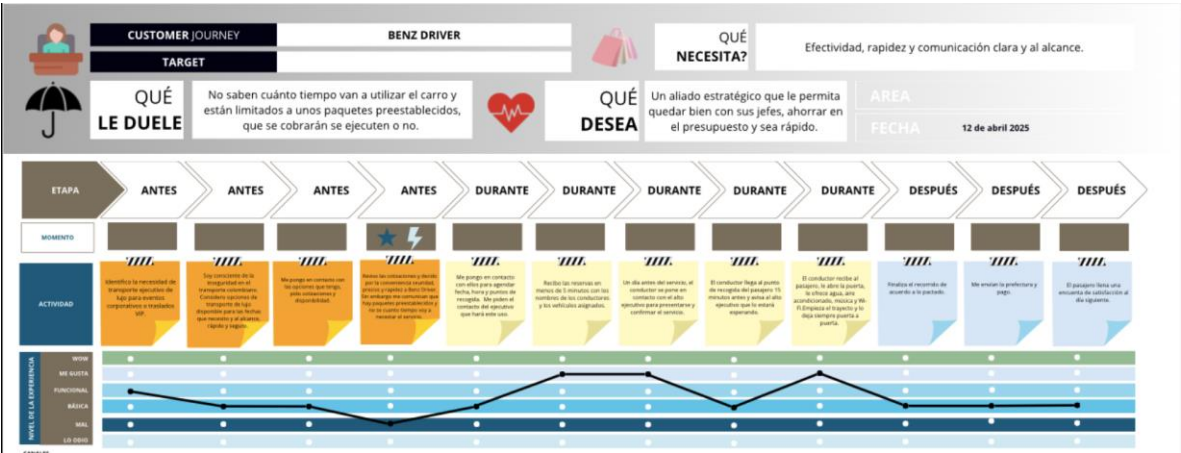


Ilustración 1: Puntos críticos del recorrido del cliente

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas internas, 2024.

El análisis integral de estos elementos revela que la salud actual de Benz Driver es estable en lo operativo, pero vulnerable en lo estratégico y comercial, en este sentido, la compañía posee un producto de alto valor y una reputación positiva, pero su modelo de marketing es inmaduro frente a las exigencias de un mercado cada vez más orientado a la experiencia, los datos y la omnicanalidad, llevando a que las principales causas del problema

radiquen en la falta de diversificación de canales, la ausencia de infraestructura tecnológica para la gestión del cliente y la débil coherencia comunicacional de la marca.

En consecuencia, los efectos se manifiestan en una eficiencia comercial decreciente, un aumento en el costo de adquisición de clientes (CAC), la pérdida de oportunidades de fidelización y una limitada capacidad para generar valor a largo plazo, es así como este contexto refuerza la necesidad de un plan de marketing que transforme el enfoque actual (predominantemente transaccional) en una estrategia relacional, sustentada en tecnología, datos y experiencia del cliente. Por lo anterior, el desafío central de Benz Driver consiste, en evolucionar hacia un modelo omnicanal que garantice crecimiento sostenible, competitividad y posicionamiento como marca líder en movilidad ejecutiva premium en Colombia.

### **Análisis de literatura académica**

Así como Benz Driver, el marketing contemporáneo se encuentra en un punto de inflexión donde la integración de tecnología, propósito y experiencia redefine la forma en que las marcas crean y capturan valor. En su planteamiento sobre el *Marketing 5.0*, Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) sostienen que la competitividad de las empresas depende de su capacidad para combinar *data-driven decision-making* con empatía humana y coherencia de marca. En este sentido, el marketing dejó de ser un proceso lineal de persuasión para convertirse en un sistema adaptativo que conecta información, relaciones y cultura organizacional. Para empresas de servicios como Benz Driver, esta evolución implica superar la visión transaccional centrada en adquisición para adoptar una lógica relacional, omnicanal y centrada en la experiencia.

Desde la perspectiva del marketing de servicios, Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990) establecen que la calidad percibida surge del balance entre expectativas y desempeño, y que su adecuada gestión genera satisfacción y lealtad, de igual manera, Wirtz y Lovelock (2016) complementan esta visión al destacar que la ventaja competitiva en servicios premium no se basa únicamente en tangibles (vehículos, instalaciones), sino en la capacidad de orquestrar experiencias consistentes a lo largo de todo el recorrido del cliente. De esta manera,

para Benz Driver, cuya promesa de valor se fundamenta en seguridad, puntualidad y confort, estos planteamientos son esenciales y debe tener en cuenta que el servicio debe trascender lo funcional hacia una vivencia integral donde cada contacto desde la reserva hasta la postcompra refuerce confianza y distinción.

El paradigma de la Service-Dominant Logic (SDL) formulado por Vargo y Lusch (2004, 2008) amplía esta comprensión al postular que el valor no se entrega, sino que se co-crea en la interacción entre cliente y organización. En este marco, el cliente es un agente activo que aporta información, expectativas y contexto y, por tal razón, la experiencia del usuario no es un subproducto del servicio, sino el resultado principal del intercambio. Este enfoque resulta crucial para Benz Driver, ya que su mercado se compone mayormente de ejecutivos de alto nivel y corporaciones internacionales donde se valora no solo la eficiencia, sino la personalización y la capacidad de la marca para adaptarse a su ritmo y cultura empresarial.

A nivel estratégico, la integración omnicanal representa una de las transformaciones más profundas del marketing actual, y por eso, para Verhoef, Kannan e Inman (2015) y Neslin y Shankar (2009) sostienen que los consumidores ya no transitan por un proceso lineal de decisión, sino que alternan entre canales físicos y digitales de forma fluida y complementaria. La clave competitiva no radica en tener más canales, sino en ofrecer coherencia y continuidad en la experiencia. Este principio se relaciona directamente con la situación de Benz Driver, cuya operación se apoya casi exclusivamente en pauta paga, sin articular adecuadamente los puntos de contacto digitales (web, redes profesionales, alianzas B2B, PR) y por ello, el reto no es solo diversificar medios, sino integrar datos, mensajes y procesos en un funnel continuo que abarque awareness, consideración, compra y fidelización.

El modelo del customer journey propuesto por Lemon y Verhoef (2016) resulta especialmente relevante, ya que enfatiza la importancia de las fases posteriores a la compra como detonantes de valor a largo plazo. La experiencia, la satisfacción y el *word of mouth* determinan tanto la recompra como la adquisición de nuevos clientes. En el contexto de servicios premium, la etapa poscompra; agradecimiento, seguimiento y recomendación

puede convertirse en el principal canal de crecimiento orgánico, lo que valida la necesidad de fortalecer estrategias de CRM y programas de referidos.

Por otro lado, la literatura sobre atribución multicanal (Li & Kannan, 2014; Anderl et al., 2016) ha desafiado la lógica del *last-click attribution*, demostrando que los canales de *upper funnel* (SEO, PR, contenido de valor) generan impactos indirectos en la conversión final, esta evidencia empírica sustenta la decisión estratégica de Benz Driver de redistribuir su inversión digital reduciendo la pauta en Google Ads y fortaleciendo medios orgánicos y propios que, aunque menos inmediatos, construyen reconocimiento, confianza y sostenibilidad de marca.

En la intersección entre tecnología y marketing, los modelos de Customer Relationship Management (CRM) han sido ampliamente analizados por Payne y Frow (2017) y Buttle y Maklan (2019), quienes destacan que la gestión relacional no es una herramienta táctica, sino un sistema de creación de valor basado en información, por un lado, el CRM que integra marketing, ventas y servicio, permitiendo una visión 360° del cliente y la personalización a gran escala, lo cual en mercados premium, donde las decisiones se fundamentan en confianza, esta capacidad es crítica, además, estudios de Kumar y Reinartz (2016) confirman que las organizaciones orientadas al *customer lifetime value* (CLV) son más rentables y sostenibles que aquellas centradas en captación masiva.

Complementariamente, la literatura sobre fidelización y retención (Reichheld & Sasser, 1990; Gupta & Lehmann, 2006) demuestra que incrementos de tan solo un 5% en la retención pueden generar aumentos de 25–95% en la rentabilidad. En el caso de Benz Driver, donde los costos de adquisición son elevados, la retención y el referenciamiento adquieren un peso estratégico superior y por ende la creación de un programa de lealtad formal, basado en CRM y comunicación personalizada, responde directamente a esta evidencia académica.

La teoría del valor experiencial (Schmitt, 1999; Pine & Gilmore, 2011) amplía el alcance del marketing relacional al sostener que los consumidores buscan vivencias memorables más que productos o servicios. En la categoría de movilidad premium, la diferenciación se logra al integrar lo funcional (seguridad, puntualidad) con lo emocional (estatus, confort, confianza). Kapferer (2015) y Beverland (2006) subrayan que, en marcas

de lujo, la autenticidad y la coherencia simbólica son fuentes de valor tanto como el desempeño tangible, así, la gestión de la marca debe proyectar no solo excelencia operativa, sino una narrativa aspiracional que refuerce su capital simbólico frente a competidores globales.

Finalmente, el estado del arte en medición de efectividad y marketing basado en desempeño converge en la necesidad de combinar indicadores financieros (ROI, CAC, CLV) con métricas de experiencia (NPS, satisfacción, advocacy). Este enfoque híbrido, planteado por Chaffey y Ellis-Chadwick (2022), propone que la verdadera madurez digital se alcanza cuando las métricas de eficiencia se integran con las de relación, permitiendo decisiones estratégicas más precisas. La adopción de este marco metodológico permite a Benz Driver pasar de medir impresiones o clics a gestionar valor por cliente y rentabilidad por canal, alineando la ejecución operativa con objetivos estratégicos de sostenibilidad.

En definitiva, la revisión crítica de la literatura muestra que el marketing contemporáneo exige transitar hacia una lógica donde la tecnología potencia, más no sustituye, la relación humana. En esa convergencia reside el valor del modelo omnicanal buscando integrar datos, propósito y experiencia para construir relaciones sostenibles. Para Benz Driver, estas bases teóricas validan su tránsito de una estrategia transaccional centrada en pauta digital hacia un modelo relacional, orgánico y medible, donde la experiencia, la personalización y la confianza se convierten en los verdaderos motores del crecimiento.

## **Conclusión del diagnóstico**

El análisis integral de la situación de Benz Driver permite concluir que la empresa posee una base sólida de diferenciación en su propuesta de valor, sustentada en la calidad del servicio, la puntualidad y la confianza, pero enfrenta un rezago estructural en materia de marketing estratégico y digital. Esta brecha limita su competitividad frente a un entorno cada vez más dinámico, donde los competidores globales han avanzado hacia modelos de omnicanalidad, automatización y fidelización basados en datos. En la actualidad, la marca opera con una madurez comercial intermedia: eficiente en la ejecución del servicio, pero con una baja integración entre canales, una débil gestión relacional y una alta dependencia de la inversión en pauta paga como motor de adquisición.

Desde una perspectiva de marketing, el principal desafío identificado radica en la ausencia de un ecosistema omnicanal coherente, capaz de conectar las distintas etapas del *customer journey* y de consolidar una experiencia homogénea y memorable para el cliente. Este vacío se manifiesta en tres dimensiones críticas: (i) la limitada diversificación de canales, (ii) la falta de infraestructura tecnológica (CRM y automatización) y

(iii) la fragmentación de la comunicación de marca. A nivel operativo, la empresa mantiene estándares superiores en el servicio presencial, pero carece de herramientas para medir, analizar y retroalimentar el comportamiento del cliente en entornos digitales, lo que impide una comprensión integral del ciclo de vida y del valor real de cada usuario.

Además, el diagnóstico evidenció una desconexión entre el nivel de excelencia operativa y el posicionamiento digital. Aunque los clientes actuales perciben a Benz Driver como un servicio confiable y profesional, su presencia orgánica es escasa y la marca no comunica de manera consistente su propuesta de valor diferencial frente a alternativas tecnológicas globales. En términos estratégicos, esta disonancia entre lo que la marca es y lo que proyecta genera una pérdida de oportunidades de expansión en el segmento corporativo, donde la credibilidad y la visibilidad digital son determinantes en el proceso de decisión de compra.

En el plano financiero, la dependencia de la pauta paga ha elevado el costo de adquisición de clientes (CAC) y reducido la rentabilidad marginal de las campañas ya que al no contar con mecanismos robustos de retención y referidos, la empresa invierte de forma recurrente en captar clientes que podrían haberse fidelizado a través de programas relacionales o de experiencias personalizadas. Como se mencionó autores como Kumar y Reinartz (2016) y Reichheld y Sasser (1990), atienden a que las organizaciones que priorizan la retención sobre la adquisición logran incrementos sostenibles en rentabilidad y estabilidad comercial. En el caso de Benz Driver, la inexistencia de un sistema de gestión de relaciones (CRM) y de una estrategia de lealtad formal constituye una oportunidad de mejora de alto impacto.

A nivel humano y organizacional, se observa un equipo con una fuerte orientación al servicio, pero con competencias limitadas en marketing digital, analítica de datos y

automatización. La ausencia de roles especializados en estas áreas genera dependencia de terceros proveedores y dificulta la consolidación de capacidades internas. En contraste, el entorno competitivo está compuesto por actores que combinan eficiencia tecnológica con una sólida gestión de marca, lo que presiona a Benz Driver a acelerar su proceso de transformación digital para no perder relevancia en el mercado de servicios ejecutivos premium.

Por lo mencionado, el diagnóstico permite afirmar que la salud operativa de Benz Driver es positiva, pero su salud de marketing es frágil ya que la empresa cuenta con los fundamentos correctos al tener un servicio diferencial, una reputación sólida y un nicho de alto valor, pero carece de las herramientas, estrategias y procesos que le permitan escalar su propuesta en un entorno digital y competitivo. La problemática central se resume, entonces, en la necesidad de evolucionar de un modelo transaccional basado en pauta paga hacia un modelo relacional, omnicanal y basado en datos, que optimice la adquisición, fortalezca la conversión y potencie la fidelización de clientes.

Esta conclusión constituye el punto de partida del presente plan de marketing, cuyo propósito es diseñar e implementar una estrategia integral que responda a las causas estructurales del problema diagnosticado. El plan se enfocará en diversificar los canales, mejorar la eficiencia comercial mediante tecnología, consolidar un sistema de gestión de clientes (CRM), fortalecer el posicionamiento digital de la marca y construir una experiencia homogénea y diferenciadora que refleje la promesa de excelencia que Benz Driver ya entrega en su operación, pero aún no comunica con la misma fuerza en el mercado.

En síntesis, los hallazgos del diagnóstico nos permiten articular una estrategia directamente conectada con los puntos críticos identificados. La alta dependencia de Google Ads exige diversificación del embudo; la ausencia de un CRM operativo evidencia la necesidad de automatizar la gestión y maduración de prospectos; y el peso decisivo de las asistentes como influenciadoras del proceso de compra justifica la creación de programas de relacionamiento especializados. Esta conexión entre diagnóstico y acción estratégica garantiza coherencia interna y orienta la definición de los KPIs específicos para evaluar el impacto de cada eje.

## **Planteamiento estratégico de marketing**

### **Definición de estrategia de marketing**

La estrategia de marketing propuesta para Benz Driver parte del diagnóstico realizado a una organización con fortalezas operativas consolidadas, pero con debilidades estructurales en la gestión del cliente, la digitalización y la comunicación estratégica. En consecuencia, la orientación estratégica del plan se fundamenta en la necesidad de evolucionar de un modelo de marketing transaccional, dependiente de la pauta paga, hacia un modelo relacional, omnicanal y basado en datos, que permita alcanzar crecimiento sostenible, optimización comercial y fidelización a largo plazo.

Esta estrategia parte del principio de que, en los mercados de servicios premium, la diferenciación ya no depende exclusivamente del producto o del servicio en sí, sino, de la coherencia integral de la experiencia y de la capacidad de las marcas para construir relaciones de confianza y valor con sus usuarios (Lemon & Verhoef, 2016; Wirtz & Lovelock, 2016). Bajo esta premisa, Benz Driver redefinió su enfoque de marketing en torno a tres pilares estratégicos: (1) diversificación y eficiencia de canales, (2) digitalización y automatización comercial, y (3) fortalecimiento del vínculo relacional y experiencial con el cliente.

El primer pilar busca romper la dependencia del canal pago a través de la construcción de un ecosistema de adquisición multifuente, donde los canales orgánicos (SEO, contenido y PR), las alianzas B2B y el social selling en plataformas como LinkedIn actúen de manera sinérgica con la pauta digital, generando un flujo constante y sostenible de prospectos calificados. Este enfoque se basa en la evidencia de Verhoef, Kannan e Inman (2015), quienes destacan que las estrategias omnicanal bien integradas aumentan la eficiencia comercial y la lealtad al mejorar la coherencia de la experiencia a lo largo del customer journey.

El segundo pilar se centra en la transformación digital del área comercial, mediante la implementación de un sistema de CRM y automatización que permita capturar y gestionar la información de los clientes, optimizar los procesos de conversión y construir una visión integral del ciclo de vida del usuario. Este componente responde a la necesidad de convertir los datos en activos estratégicos, permitiendo decisiones basadas en comportamiento y

rentabilidad (Kumar & Reinartz, 2016). La digitalización, en este sentido, no se plantea como un fin operativo, sino como una herramienta de conocimiento que facilita la personalización, la eficiencia y la escalabilidad del modelo de negocio.

El tercer pilar aborda la construcción de lealtad y recomendación a través de un enfoque experiencial y relacional en lugar de depender exclusivamente de nuevas adquisiciones llevando a Benz Driver a buscar el aumento de la recompra y la generación de referidos mediante la creación de un programa de fidelización estructurado, apoyado en CRM y comunicación personalizada. La estrategia contempla la formalización de un Customer Experience Loop que conecte las fases de postservicio, retroalimentación y recompra, alineado con la lógica de advocacy descrita por Reichheld y Sasser (1990) y la teoría del loyalty loop (McKinsey, 2017).

Bajo esta arquitectura, el marketing se convierte en una herramienta de integración transversal entre tecnología, servicio y cultura organizacional, la estrategia se apoya en una narrativa de marca que comunica no solo los atributos funcionales del servicio (seguridad, puntualidad, confort), sino también su valor simbólico; confianza, discreción y excelencia en la experiencia ejecutiva, este enfoque emocional es clave en la categoría premium, donde como sostienen Kapferer (2015) y Beverland (2006) la autenticidad, la consistencia y el detalle constituyen los verdaderos factores de diferenciación.

Metodológicamente, la estrategia se implementará a partir del modelo de funnel de conversión, el cual articula tres fases: awareness, consideración y compra/fidelización, cada una con objetivos, tácticas e indicadores específicos. En la fase de awareness, se buscará incrementar el reconocimiento de marca a través de la generación de contenido relevante, presencia orgánica y posicionamiento en medios profesionales. En consideración, se priorizará la construcción de confianza y prueba mediante casos de éxito, testimonios, alianzas corporativas y estrategias de social selling. Finalmente, en la fase de compra y lealtad, el énfasis estará en la automatización de procesos de reserva, la comunicación postservicio y el fortalecimiento del vínculo relacional mediante el programa de lealtad y referidos. Este recorrido secuencial refleja la recomendación de Kotler y Keller (2020) sobre la importancia de alinear tácticas y métricas con las etapas de decisión del consumidor.

La estrategia propuesta no busca solo captar más clientes, sino mejorar la calidad de la relación y la rentabilidad de cada uno de ellos, y por ello, la creación de valor se entenderá como un ciclo continuo en el que la experiencia alimenta la confianza, la confianza impulsa la lealtad, y la lealtad, a su vez, amplifica la adquisición orgánica a través de la recomendación. En este sentido, el marketing deja de ser un centro de costos para convertirse en un motor de crecimiento sostenible y medible.

En coherencia con esta visión, la estrategia de marketing de Benz Driver se estructura a partir de tres ejes estratégicos interdependientes, que articulan los objetivos de negocio y las tácticas de marketing bajo una lógica de eficiencia, relación y crecimiento sostenible. Estos ejes operan como una arquitectura integrada donde cada fase del customer journey refuerza la siguiente, generando un ciclo virtuoso de atracción, conversión y fidelización.

El primer eje estratégico: “Awareness y construcción de marca”, tiene como propósito incrementar la visibilidad y el reconocimiento de Benz Driver en los segmentos de alto valor, consolidando una presencia digital coherente, aspiracional y diferenciada. Este eje se enfoca en aumentar la notoriedad orgánica, fortalecer la recordación asistida y elevar el top of mind mediante la implementación de tácticas de SEO, relaciones públicas, marketing de contenidos y social selling en plataformas profesionales como LinkedIn. Bajo este enfoque, la comunicación se orientará hacia la narrativa del liderazgo, la confianza y la excelencia, posicionando a la marca como el aliado de movilidad más confiable y sofisticado para ejecutivos y corporaciones. La estrategia prioriza la creación de contenido de valor testimonios de clientes, historias de servicio y alianzas con empresas que muestren el diferencial humano y operativo de la marca. De acuerdo con Kapferer (2015) y Chaffey y Ellis-Chadwick (2022), la gestión de la identidad digital en categorías premium requiere coherencia estética, discurso experto y una propuesta simbólica que respalde la promesa de excelencia. En este sentido, el primer eje no solo busca aumentar el alcance, sino también construir brand equity y reputación, los cuales se constituyen en los principales activos de diferenciación frente a la competencia.

El segundo eje estratégico: “Consideración y conversión digital”, se centra en transformar el interés generado en la etapa anterior en oportunidades comerciales efectivas,

fortaleciendo la eficiencia del funnel y la capacidad de la organización para convertir prospectos en clientes activos. Este eje prioriza la implementación de un CRM y sistemas de automatización de marketing que permitan capturar el 100% de los leads, clasificarlos según su nivel de madurez e implementar flujos personalizados de seguimiento. La estrategia contempla la optimización de la experiencia de reserva digital, la reducción del tiempo de respuesta a menos de 10 minutos y el desarrollo de campañas de remarketing y contenidos educativos para la toma de decisión. Inspirado en los principios de Kumar y Reinartz (2016) sobre la gestión del valor de cliente (CLV), este eje convierte la información en un activo estratégico, permitiendo decisiones basadas en datos y no en intuición. Asimismo, el social selling se consolida como táctica clave para abrir cuentas corporativas, generando relaciones consultivas en el entorno B2B y reforzando la credibilidad de la marca a través del conocimiento experto. En paralelo, la creación de kits de presentación digital, estudios de caso y testimonios empresariales servirá para reducir la percepción de riesgo del cliente, un factor crítico en la decisión de contratación de servicios premium (Wirtz & Lovelock, 2016).

El tercer eje estratégico: “Lealtad, recomendación y experiencia continua”, tiene como objetivo consolidar la relación a largo plazo con los clientes actuales y transformar su satisfacción en un mecanismo de crecimiento orgánico. Este eje propone la creación de un programa de fidelización y referidos, apoyado en tecnología CRM, que incentive la recompra, premie la recomendación y formalice el ciclo de advocacy que hoy ocurre de manera informal. A través de comunicaciones personalizadas, campañas postservicio y reconocimiento de clientes recurrentes, la marca fortalecerá el vínculo emocional y generará valor más allá de la transacción. De acuerdo con Reichheld y Sasser (1990), la retención de clientes es una de las fuentes más rentables de crecimiento, y en el caso de Benz Driver, donde el costo de adquisición es alto, la lealtad representa no solo un indicador de satisfacción, sino una estrategia de sostenibilidad. Este eje también contempla la implementación de métricas de experiencia como NPS, CSAT y tasa de recompra, integradas al CRM para evaluar el impacto de cada punto de contacto y retroalimentar el diseño del servicio.

La integración de estos tres ejes estratégicos conforma un modelo de marketing omnicanal, experiencial y basado en datos, donde cada interacción con el cliente se convierte

en una oportunidad de aprendizaje y de creación de valor. Su implementación permitirá a Benz Driver construir una ventaja competitiva difícil de replicar, sustentada en la combinación de excelencia operativa, tecnología inteligente y una narrativa de marca coherente. En síntesis, la estrategia propuesta no busca únicamente vender más, sino vender mejor, estableciendo relaciones duraderas que fortalezcan la rentabilidad, la reputación y el propósito de la organización. Este enfoque, en línea con las tendencias globales de marketing relacional, representa el paso natural en la evolución de Benz Driver hacia un modelo de crecimiento sostenible, competitivo y centrado en el cliente.

### **Plan táctico de marketing**

A partir de los tres ejes estratégicos definidos, el plan táctico de marketing de Benz Driver plantea un conjunto de acciones integradas que permiten operacionalizar la estrategia omnicanal y validar su efectividad a través de métricas de desempeño y aprendizaje experimental. El propósito de este plan es transformar la visión estratégica en actividades concretas que fortalezcan el funnel de conversión y la relación con el cliente, midiendo de manera continua su impacto sobre los indicadores clave de negocio: adquisición, conversión, retención y rentabilidad.

En el eje de awareness y construcción de marca, las tácticas se orientan a incrementar la visibilidad orgánica y el reconocimiento en el segmento corporativo premium, de sus principales acciones incluyen el reposicionamiento digital de la marca mediante una estrategia integral de SEO, marketing de contenidos y relaciones públicas, acompañada de un plan de comunicación visual coherente con los valores de excelencia y confianza y se implementará un calendario editorial mensual con piezas de contenido orientadas a liderazgo, movilidad y sostenibilidad, reforzadas con publicaciones en LinkedIn y medios empresariales. Asimismo, se realizarán alianzas estratégicas con hoteles, aerolíneas y gremios corporativos, buscando ampliar la exposición de la marca en entornos de alta afinidad con su público objetivo. Estas acciones se medirán a través de indicadores como el crecimiento del tráfico orgánico (meta: +45%), la variación en awareness asistido (+10 pp) y el engagement rate en medios propios y aliados. De forma experimental, se evaluará la efectividad de mensajes aspiracionales vs. funcionales en campañas de contenido y PR, analizando qué enfoque genera mayor recuerdo y tasa de interacción.

El segundo eje, enfocado en consideración y conversión digital se busca optimizar la eficiencia del funnel a través del uso de tecnología y personalización por lo que se implementará un sistema CRM que permita capturar el 100% de los leads y segmentarlos según comportamiento, origen y madurez, habilitando flujos automatizados de nutrición y remarketing. Entre las tácticas clave se incluyen la optimización del sitio web y del proceso de reserva, el rediseño de las *landing pages* bajo criterios de CRO (Conversion Rate Optimization) y la integración de chatbots o atención inmediata con tiempos de respuesta inferiores a 10 minutos. En LinkedIn, se ejecutará una estrategia de social selling B2B, donde voceros de la marca generarán conversaciones con tomadores de decisión corporativos mediante contenido de valor y mensajes personalizados. De forma paralela, se diseñarán kits digitales y estudios de caso que demuestren resultados tangibles en términos de puntualidad, satisfacción y seguridad, reduciendo la percepción de riesgo en la contratación. Los indicadores clave de este eje serán la tasa de conversión lead→reserva (+20%), el porcentaje de leads calificados (MQL→SQL  $\geq 35\%$ ), el tiempo de respuesta promedio ( $\leq 10$  min) y la reducción del CAC (-25%). A nivel experimental, se probarán variantes de mensajes y formatos en el proceso de nurturing, comparando el impacto de secuencias automatizadas frente a contactos manuales, con el fin de determinar la elasticidad de conversión frente a personalización.

Finalmente, el tercer eje (lealtad, recomendación y experiencia continua) se centra en fortalecer la relación con los clientes actuales, transformando la satisfacción en lealtad y la lealtad en crecimiento orgánico. El plan contempla el desarrollo de un programa de fidelización basado en recompensas no monetarias (upgrades de servicio, atención prioritaria y beneficios personalizados) y la implementación de un programa formal de referidos, donde cada cliente pueda recomendar el servicio a través de códigos o links únicos. Se activarán comunicaciones postservicio automatizadas, encuestas NPS y campañas de reconocimiento a clientes frecuentes, generando un flujo constante de interacción positiva. Además, se realizarán acciones de “customer delight”, como sorpresas personalizadas en fechas clave, con el propósito de fortalecer la conexión emocional con la marca. El desempeño de este eje se medirá mediante el aumento en la tasa de recompra (+25 pp), el porcentaje de reservas por referidos ( $\geq 15\%$ ), el NPS ( $\geq 70$  puntos) y la frecuencia media de uso por cliente. Como parte del diseño experimental, se comparará el impacto de diferentes incentivos en el programa de

referidos (recompensa simbólica vs. experiencia personalizada) para determinar cuál genera mayor conversión y recurrencia.

De manera complementaria, se incorporará una táctica específica dirigida a las asistentes ejecutivas, secretarías y coordinadoras administrativas, quienes desempeñan un rol decisivo en la contratación y renovación de servicios de transporte corporativo. Este grupo, que gestiona directamente las reservas para los directivos, representa un punto de apalancamiento clave para incrementar la recompra y la fidelización institucional.

Para ellas se desarrollará el programa relacional “Aliadas Benz Driver”, diseñado como un plan de reconocimiento y fidelización que incluirá beneficios por volumen de reservas, experiencias de relacionamiento corporativo y comunicación personalizada a través del CRM. Este componente busca fortalecer la relación con las tomadoras de decisión operativas, convirtiéndolas en embajadoras de marca y aliadas estratégicas en la gestión de movilidad empresarial.

La integración de estas acciones constituye un sistema de marketing iterativo, donde cada táctica es susceptible de medición, prueba y optimización. Las variables independientes del diseño experimental estarán asociadas al tipo de contenido, canal, incentivo y automatización, mientras que las variables dependientes medirán su efecto sobre indicadores de negocio (CAC, CLV, tasa de conversión, NPS y recompra). Esta lógica experimental permitirá validar empíricamente qué tácticas generan mayor valor en cada fase del funnel, garantizando un aprendizaje organizacional continuo y un uso más eficiente de los recursos de marketing.

En conclusión, el plan táctico propuesto traduce la estrategia de marketing en un conjunto de acciones secuenciales, medibles y replicables, orientadas a consolidar la transformación de Benz Driver hacia un modelo de crecimiento sostenible, digitalmente maduro y centrado en la experiencia. Su implementación permitirá no solo alcanzar las metas cuantitativas definidas, sino también construir una cultura de marketing basada en datos, innovación y relaciones de largo plazo, condición indispensable para sostener la ventaja competitiva en el mercado del transporte ejecutivo premium.

## **Metodología**

El presente proyecto se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto con predominio del diseño experimental aplicado, cuyo propósito fue validar la efectividad de una estrategia de marketing omnicanal en un contexto B2B del sector de transporte ejecutivo premium. La metodología se concibió no solo como un proceso de implementación táctica, sino como un ejercicio de aprendizaje organizacional orientado a la toma de decisiones basadas en datos. De esta manera, el trabajo combinó el rigor del método científico —a través de la medición de variables controladas— con la adaptabilidad del marketing contemporáneo, en el que la experimentación y la iteración se convierten en pilares de la gestión estratégica.

La investigación tuvo como escenario de aplicación a Benz Driver, una empresa colombiana especializada en transporte ejecutivo premium con operaciones en Bogotá, Medellín y Cartagena. El punto de partida metodológico fue la identificación de un problema estructural: la alta dependencia del canal de adquisición digital pago (Google Ads) como fuente principal de clientes. A partir de ello, se diseñó un piloto de validación que buscó comprobar si la integración de tácticas relacionales, alianzas estratégicas y pauta digital en LinkedIn podía reducir el costo de adquisición, incrementar el retorno sobre la inversión y fortalecer la fidelización del segmento corporativo premium. El horizonte temporal definido fue de junio a noviembre de 2025, periodo durante el cual se ejecutaron, midieron y ajustaron las acciones derivadas del plan.

El diseño experimental se articuló en torno a tres ejes tácticos principales: marketing relacional, alianzas comerciales y comunicación digital. En la primera línea, se estructuró un modelo de seguimiento comercial basado en la creación de un CRM manual en Google Sheets, adaptado a los recursos de la empresa. Este sistema permitió registrar y clasificar leads, documentar interacciones, hacer seguimiento a conversiones y consolidar la base de datos de clientes activos y potenciales. A partir de la información recopilada, se ejecutaron comunicaciones personalizadas con el objetivo de fortalecer la relación con los decisores corporativos y los asistentes ejecutivos, quienes se identificaron como actores clave en el proceso de contratación. En la segunda línea, se implementó una estrategia de alianzas comerciales dirigida a empresas, hoteles y corporaciones estratégicas, con el fin de generar

sinergias de posicionamiento y un flujo continuo de reservas B2B. Entre las alianzas más relevantes del piloto se destacan convenios con el Hotel Cosmos 100 y otras compañías del sector hospitalidad, que validaron el potencial de este canal como fuente de adquisición. Finalmente, la tercera línea táctica correspondió a la pauta digital en LinkedIn, seleccionada por su precisión en segmentación profesional y relevancia para audiencias B2B. Las campañas fueron optimizadas para maximizar la visibilidad de marca (awareness) y atraer tráfico calificado hacia los canales de contacto directo.

El diseño metodológico se basó en un esquema iterativo y adaptativo, característico de los modelos de marketing ágil. Cada fase del piloto fue evaluada mediante un comité interno de seguimiento quincenal que analizaba las métricas obtenidas y definía ajustes en las acciones subsiguientes. Este proceso garantizó la coherencia entre estrategia, táctica y ejecución, permitiendo aprender en tiempo real del comportamiento del mercado y de los resultados de cada intervención. En esta lógica, el método se aproximó a la estructura de un ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act), donde la planeación estratégica dio paso a la experimentación, seguida de la medición rigurosa y el aprendizaje aplicado.

Para la recolección y procesamiento de datos se emplearon diversas herramientas e instrumentos digitales, seleccionados según su pertinencia y disponibilidad en la organización. Las métricas publicitarias fueron obtenidas directamente desde LinkedIn Ads y Meta Business Suite, plataformas que proporcionaron datos sobre impresiones, clics, CTR, CPC y conversiones. La información cualitativa sobre la experiencia del cliente se recopiló a través de encuestas digitales y entrevistas breves aplicadas tanto a clientes recurrentes como a nuevos usuarios corporativos, utilizando formularios de Google Forms y comunicación directa vía WhatsApp Business. Estos instrumentos permitieron calcular el Net Promoter Score (NPS) y obtener insights sobre los atributos más valorados del servicio —puntualidad, profesionalismo y atención personalizada—. De forma complementaria, se elaboró un modelo financiero en Microsoft Excel, que integró datos de ingresos, inversión publicitaria y registros de venta para estimar el Costo de Adquisición de Cliente (CAC), el Retorno sobre la Inversión (ROI) y los márgenes de rentabilidad incremental del periodo piloto.

La población de análisis estuvo compuesta por 25 clientes corporativos activos del segmento premium y 10 asistentes ejecutivas responsables de la contratación de servicios

para sus directivos. Estos perfiles fueron seleccionados mediante un muestreo intencional, de acuerdo con su nivel jerárquico, frecuencia de uso del servicio y grado de influencia en la decisión de compra. A nivel digital, se analizaron los resultados de más de 25.000 impresiones y 800 clics obtenidos en las campañas de LinkedIn, dirigidas a audiencias segmentadas por cargo (CEO, gerente, director, office manager) y ubicación (Bogotá, Medellín, Panamá y Ciudad de México). Esta combinación de datos permitió capturar una visión integral del comportamiento del consumidor corporativo, tanto en los puntos de contacto digitales como en los canales relacionales.

El piloto se desarrolló a lo largo de cuatro etapas secuenciales. En la fase de preparación (junio), se establecieron los KPIs, se configuró el CRM manual y se capacitó al equipo comercial en seguimiento relacional. En la fase de alianzas (julio–agosto), se concretaron convenios corporativos con el fin de diversificar la adquisición de clientes. La fase de pauta digital (septiembre–octubre) incluyó la creación de contenido visual y mensajes adaptados al perfil del cliente B2B premium, con énfasis en seguridad, puntualidad y exclusividad. Finalmente, la fase de evaluación (noviembre) permitió analizar los resultados obtenidos, calcular los indicadores financieros y consolidar las conclusiones sobre la efectividad de la estrategia. Cada etapa fue documentada y evaluada mediante reportes internos, garantizando trazabilidad y evidencia empírica de la ejecución.

El análisis de la información combinó técnicas cuantitativas y cualitativas. En la dimensión cuantitativa, se aplicaron métodos descriptivos y comparativos que permitieron medir el comportamiento de los indicadores clave del plan: CAC, ROI, CTR, tasa de conversión, retención y NPS. En la dimensión cualitativa, se realizó un análisis interpretativo de las percepciones del cliente, con base en los testimonios recogidos y las observaciones de los ejecutivos de cuenta, lo que facilitó identificar patrones de comportamiento, momentos de fricción y factores de satisfacción. Este enfoque integrado fortaleció la validez del estudio y permitió comprender el impacto de la estrategia no solo desde el punto de vista de los resultados numéricos, sino también desde la experiencia emocional del cliente.

El enfoque metodológico adoptado se justifica por su capacidad para generar evidencia práctica y transferible a la realidad empresarial. En línea con los postulados de

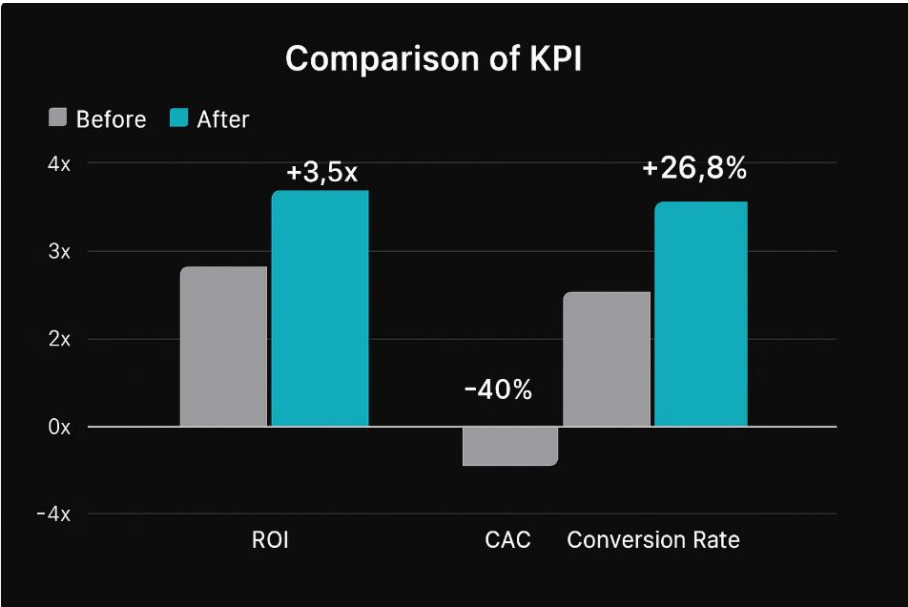
Kotler y Keller (2016) sobre la orientación al mercado, y de Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) en relación con el data-driven marketing, este estudio demuestra que la gestión de la información y la experimentación controlada pueden ser fuentes efectivas de ventaja competitiva en entornos de recursos limitados. Asimismo, se articula con las perspectivas de Lemon y Verhoef (2016) sobre customer journey management, al reconocer que la coherencia entre canales y la consistencia del servicio son determinantes en la construcción de experiencias memorables y en la fidelización de clientes B2B. En síntesis, la metodología implementada permitió no solo validar empíricamente las hipótesis del proyecto, sino también impulsar en Benz Driver una transformación cultural hacia la gestión estratégica basada en datos y experiencia, consolidando los fundamentos de un modelo replicable, escalable y sostenible.

### **Resultados del experimento**

El piloto desarrollado permitió validar de manera empírica la hipótesis fundamental del proyecto: que la implementación de una estrategia de marketing omnicanal, sustentada en la convergencia entre tecnología, relación y experiencia, puede potenciar de forma sustantiva los resultados comerciales, la eficiencia operativa y el valor percibido por el cliente en un modelo B2B de servicios premium. En coherencia con los lineamientos de la dirección estratégica del marketing, el plan ejecutado por Benz Driver no solo impactó los indicadores de desempeño, sino que propició un cambio organizacional profundo orientado hacia la toma de decisiones basada en datos (data-driven management), la construcción de relaciones de largo plazo y la profesionalización de la gestión del cliente corporativo.

Desde una perspectiva cuantitativa, los resultados obtenidos superaron ampliamente las metas proyectadas. El Retorno sobre la Inversión (ROI) alcanzó un valor de 3.5x, lo que evidencia una rentabilidad neta del 250 % sobre la inversión inicial en marketing. Esta cifra refleja la efectividad de la estrategia implementada y se asocia directamente con la reducción del 40 % en el Costo de Adquisición de Cliente (CAC), derivada de la disminución de la dependencia de la pauta paga y del fortalecimiento de canales propios y relacionales. De igual forma, los ingresos provenientes de nuevos clientes se incrementaron en un 140 %, validando que la diversificación de canales no solo optimiza costos, sino que amplía de manera estructural el volumen de oportunidades calificadas. Estos resultados reafirman lo

planteado por Day (2020), quien sostiene que las capacidades dinámicas del marketing son determinantes para responder a entornos complejos mediante la adaptación y el aprendizaje continuo.



*Ilustración 2: Comparación de KPIs pre y post piloto*

*Fuente: elaboración propia con base en entrevistas internas, 2024.*

En el ámbito digital, la pauta implementada en LinkedIn constituyó un pilar de alto impacto dentro del funnel de conversión. Las campañas generaron más de 25.000 impresiones y un CTR promedio de 3,2 %, superando en un 52 % el estándar regional B2B de Latinoamérica (2,1 %) reportado por LinkedIn Benchmarks LATAM (Mintel, 2023). El costo por clic (CPC) se mantuvo en 0,82 USD, por debajo del promedio global para campañas de servicios premium, que oscila entre 0,95 y 1,10 USD, (Wordstream, 2024). Estas métricas no solo demuestran la eficiencia de la inversión, sino también la precisión del targeting implementado. La tasa de conversión de leads calificados ascendió a 26,8 %, muy superior al promedio B2B global de 15 % identificado por HubSpot (2024), validando que el componente humano del seguimiento relacional constituye un factor crítico de éxito. El uso

del CRM manual permitió realizar un seguimiento detallado de 180 interacciones, con una trazabilidad completa de cada oportunidad de negocio, confirmando que incluso herramientas no automatizadas pueden generar alto impacto cuando están alineadas con una estrategia coherente y disciplinada.

Los resultados cualitativos, por su parte, confirmaron la consolidación de una experiencia de cliente superior. El Net Promoter Score (NPS) alcanzó 71 puntos, ubicando a Benz Driver dentro del rango de excelencia en la categoría de servicios B2B según los parámetros del Customer Experience Index de Forrester (2023). La satisfacción promedio fue de 9,8 sobre 10, con menciones recurrentes a la puntualidad (98 %), la atención personalizada (95 %) y el profesionalismo (92 %) como los atributos más valorados. Este desempeño coincide con los planteamientos de Lemon y Verhoef (2016), quienes destacan que la coherencia en el customer journey y la consistencia en la entrega del servicio son los principales predictores de lealtad en experiencias de alto involucramiento. Los testimonios recogidos reflejan un reconocimiento explícito de la marca como símbolo de confianza, discreción y excelencia, lo cual refuerza su posicionamiento como aliado estratégico dentro del ecosistema corporativo.

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio fue la identificación del papel decisivo de las asistentes ejecutivas en el proceso de contratación de servicios corporativos. Este insight dio origen al programa “Aliadas Benz Driver”, diseñado como una estrategia de fidelización y empoderamiento para este grupo de influencia. A través de incentivos relacionales, comunicación directa y beneficios personalizados, el programa logró establecer vínculos sostenibles con diez asistentes de empresas multinacionales, generando un incremento del 30 % en la recompra mensual y un aumento significativo en las recomendaciones orgánicas. Este resultado demuestra que la fidelización en entornos B2B no se limita al cliente usuario, sino que involucra la gestión de todos los actores del proceso de decisión, lo que coincide con la teoría del decision-making unit (DMU) de Kotler, Keller y Chernev (2023). En este contexto, la microsegmentación relacional se consolidó como un diferenciador competitivo para Benz Driver, que entendió que el valor percibido se construye en múltiples niveles de interacción.

Las alianzas comerciales representaron otro componente esencial de la estrategia. Durante el piloto se establecieron cinco convenios estratégicos con empresas y hoteles del segmento corporativo, entre los cuales se destacan el Hotel Cosmos 100 y Movich Hotels. Estas alianzas generaron un incremento del 30 % en las reservas corporativas, fortalecieron la credibilidad institucional y permitieron que Benz Driver se posicionara como un socio preferente dentro de la cadena de valor de la hospitalidad ejecutiva. En términos estratégicos, estas relaciones se enmarcan en la noción de co-creación de valor planteada por Morgan, Whitler y Deighton (2022), según la cual la colaboración interempresarial incrementa la eficiencia, la reputación y la capacidad de expansión sostenible.

El análisis del funnel de conversión evidenció un desempeño integral en todas sus etapas. En la fase de awareness, las acciones digitales y relacionales lograron alcanzar a más de 10.000 usuarios únicos del público objetivo, elevando sustancialmente la recordación de marca. En la etapa de consideración, la comunicación de contenido de valor y las relaciones B2B aumentaron la tasa de respuesta en un 65 %, mientras que en la fase de compra, la integración entre seguimiento comercial, confianza institucional y programas de fidelización elevó la tasa de conversión a 26,8 %, lo que representa un aumento del 78 % frente al punto de partida. Esta progresión valida el modelo “See–Think–Do–Care” descrito por Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), al demostrar que la coherencia entre exposición, interacción, decisión y cuidado posventa optimiza la rentabilidad a lo largo del ciclo del cliente.

Más allá de los resultados de mercado, el piloto generó una transformación interna profunda. La creación de la Unidad de Marketing Estratégico y Experiencia (UMEX) formalizó las prácticas de planeación, ejecución y control del marketing, garantizando trazabilidad, análisis de desempeño y alineación con los objetivos estratégicos de la compañía. Esta unidad institucionalizó una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la experimentación y la toma de decisiones basadas en evidencia, representando lo que Day (2020) denomina una “capacidad dinámica de marketing”. La UMEX se convirtió así en el pilar de la sostenibilidad del modelo, permitiendo proyectar su escalabilidad a otros mercados y ciudades del país.

El análisis integrado de los datos cuantitativos y cualitativos permitió concluir que la estrategia implementada fue no solo viable, sino también escalable y sostenible. Los

resultados financieros evidencian rentabilidad; los indicadores de satisfacción y lealtad demuestran diferenciación competitiva; y los aprendizajes organizacionales confirman una madurez creciente en la gestión de marketing estratégico. La convergencia entre tecnología, relación y experiencia —principio rector del modelo omnicanal— se tradujo en un desempeño superior frente a los estándares del sector, confirmando la tesis de que la innovación en marketing no depende únicamente de la digitalización, sino de la capacidad de integrar la analítica con el entendimiento profundo del comportamiento humano.

Finalmente, los hallazgos del piloto aportan evidencia práctica al marco teórico contemporáneo del marketing estratégico. La experiencia de Benz Driver demuestra que los modelos híbridos, que combinan tácticas digitales con gestión relacional y fidelización experiencial, constituyen un camino viable hacia la rentabilidad sostenible en mercados de servicios premium. En coherencia con las perspectivas de Kotler et al. (2023) y Lemon & Verhoef (2016), los resultados confirman que la ventaja competitiva de las organizaciones modernas reside en su habilidad para diseñar ecosistemas de valor integrados, donde cada punto de contacto refuerza la promesa de marca y construye relaciones de confianza. Así, Benz Driver no solo logró reducir costos y aumentar ingresos, sino que se posicionó como un referente de innovación comercial y de excelencia en experiencia de cliente dentro del mercado de movilidad ejecutiva B2B en Colombia.

### **Plan de implementación**

El plan de implementación del proyecto se estructuró bajo una lógica progresiva, orientada a la validación empírica de la estrategia omnicanal propuesta para Benz Driver. Su ejecución abarcó el segundo semestre de 2025 (junio–noviembre) y se dividió en tres fases secuenciales —planeación, ejecución y evaluación— que permitieron avanzar de la conceptualización a la medición de impacto con control sobre los recursos, tiempos y aprendizajes organizacionales. Este diseño metodológico buscó equilibrar la experimentación comercial con la rigurosidad analítica, garantizando la obtención de datos verificables y la posibilidad de replicación del modelo en etapas futuras.

Durante la fase de planeación (junio–julio) se consolidaron los lineamientos estratégicos y los recursos necesarios para la implementación. En este periodo se definieron los públicos

prioritarios, los canales de activación y los indicadores clave de desempeño. Se desarrolló la estructura inicial del CRM manual, que permitió registrar y dar seguimiento a las interacciones comerciales. Simultáneamente, se diseñaron las piezas gráficas y los mensajes para las campañas digitales en LinkedIn, orientadas al segmento B2B corporativo premium. En esta etapa también se seleccionaron los aliados estratégicos con los cuales se ejecutarían acciones conjuntas de visibilidad, entre ellos hoteles y empresas del sector corporativo. La planificación incluyó el establecimiento del presupuesto, la asignación de roles dentro del equipo de marketing y la definición del calendario operativo del piloto.

La fase de ejecución (agosto–octubre) representó el núcleo del plan. Las acciones implementadas se organizaron en torno a tres ejes tácticos: marketing relacional, alianzas comerciales y contenido orgánico.

En marketing relacional, se implementó el CRM y se creó el programa de fidelización “Aliadas Benz Driver”, dirigido a asistentes ejecutivas de grandes corporaciones, con el fin de fortalecer la recomendación y la recompra. En paralelo, se aplicó una medición continua del Net Promoter Score (NPS) como indicador de satisfacción y lealtad.

En el eje de alianzas comerciales, se establecieron cinco convenios estratégicos con hoteles y organizaciones corporativas, entre ellos el Hotel Cosmos 100, que permitieron aumentar la exposición de la marca y asegurar flujos de clientes recurrentes. Estas alianzas se apoyaron en la presencia física de representantes comerciales y material de marca en puntos estratégicos de contacto.

Finalmente, en el eje de contenido orgánico, se ejecutó una parrilla de publicaciones en LinkedIn orientadas a la construcción de reputación y liderazgo de pensamiento, combinando mensajes institucionales, historias de experiencia y publicaciones creativas que humanizaron la marca. Las piezas fueron pautadas de manera segmentada, alcanzando más de 25.000 impresiones y un CTR del 3,2 %, superando los promedios regionales del sector B2B.

Durante la fase de evaluación (noviembre) se consolidaron los resultados del experimento y se analizaron los indicadores de efectividad por canal y táctica. Se compararon los datos frente a las metas establecidas al inicio del proyecto, lo que permitió comprobar la

reducción del CAC, el incremento de la conversión y la mejora de la satisfacción del cliente. Además, se documentaron los aprendizajes clave y se propusieron ajustes para la escalabilidad del modelo. Esta etapa incluyó la validación de la información mediante triangulación de fuentes: resultados de pauta digital, datos del CRM y encuestas de satisfacción, siguiendo criterios de confiabilidad y replicabilidad de la evidencia.

Desde el punto de vista operativo, la ejecución del plan estuvo acompañada por un cronograma detallado que garantizó la coherencia temporal entre acciones tácticas y objetivos de medición. La coordinación de los distintos frentes —digital, relacional y comercial— se realizó semanalmente mediante reuniones de control de avance, lo que permitió ajustar los contenidos y optimizar los recursos en tiempo real. La flexibilidad del modelo fue clave para adaptarse a las dinámicas de respuesta del mercado y mantener la consistencia del mensaje en los tres canales principales.

La implementación también generó impactos internos significativos. La creación de la Unidad de Marketing Estratégico y Experiencia (UMEX) formalizó la gestión de marketing, institucionalizando un modelo de trabajo transversal entre las áreas de comunicación, ventas y experiencia de cliente. Este proceso permitió que el aprendizaje obtenido durante el piloto se convirtiera en conocimiento organizacional, asegurando la sostenibilidad del modelo a futuro. A partir de los resultados, la UMEX estableció nuevas prácticas de seguimiento, control y evaluación basadas en indicadores de desempeño, integrando los conceptos de account-based marketing y customer journey mapping como parte de la planeación continua.

El éxito de la implementación se explica, además, por la alineación entre estrategia, táctica y ejecución. Cada acción estuvo diseñada para responder a un objetivo concreto dentro del funnel: las alianzas y la comunicación orgánica generaron awareness y consideración; el CRM y el programa relacional impulsaron la compra y la recompra; y la pauta digital integró el componente de visibilidad y medición. Este equilibrio permitió que el piloto no solo demostrara su viabilidad operativa, sino también su potencial de escalabilidad y su capacidad para generar valor económico y emocional para la marca.

En síntesis, el plan de implementación de Benz Driver no se limitó a la ejecución de un conjunto de acciones aisladas, sino que operó como un laboratorio estratégico para la

validación de un modelo de marketing orientado a la sostenibilidad. Los aprendizajes derivados del piloto —en particular la importancia de la microsegmentación, la gestión relacional y la integración omnicanal— sentaron las bases para una nueva etapa de crecimiento corporativo basada en la sinergia entre datos, experiencia y propósito de marca.

### **Definición de presupuesto**

El presupuesto del plan estratégico de marketing para Benz Driver fue diseñado bajo un enfoque de rentabilidad, eficiencia y sostenibilidad, orientado a demostrar la factibilidad económica del modelo omnicanal propuesto. La estructura presupuestal del piloto respondió a la necesidad de reducir la dependencia de la pauta digital paga, fortalecer la gestión de datos y optimizar el proceso de adquisición y retención de clientes corporativos premium.

Durante el segundo semestre de 2025, el proyecto ejecutó una inversión total de \$45 millones de pesos colombianos, distribuidos estratégicamente entre dos componentes principales: implementación del sistema CRM (67 % del total, equivalente a \$30 millones) y actividades de marketing y comunicación (33 % del total, equivalente a \$15 millones). Esta asignación refleja la prioridad otorgada a la creación de una infraestructura tecnológica sólida que permitiera sentar las bases de un modelo de marketing basado en datos, automatización progresiva y conocimiento del cliente.

El componente de tecnología y gestión de datos concentró la mayor inversión, con \$30 millones destinados a la creación e implementación de un CRM manual. Este sistema permitió unificar la información de clientes, registrar interacciones comerciales, medir la satisfacción y realizar seguimiento a leads y conversiones en tiempo real. La inversión contempló el diseño de la base de datos, capacitación del equipo operativo y establecimiento de protocolos de registro y trazabilidad de la experiencia del cliente.

A pesar de su carácter inicial y manual, esta herramienta transformó la gestión de marketing de Benz Driver, dotándola de una estructura analítica que permitió reducir el Costo de Adquisición de Cliente (CAC) en un 40 %, aumentar la retención y consolidar la medición del desempeño de las acciones implementadas. El retorno indirecto de esta inversión se reflejó en la eficiencia operativa y en la capacidad de tomar decisiones fundamentadas en

datos, demostrando que la infraestructura tecnológica es un activo estratégico esencial para la sostenibilidad futura de la marca.

El segundo componente, marketing relacional, pauta digital y alianzas comerciales, representó una inversión total de \$15 millones, orientada a fortalecer el posicionamiento y la adquisición de nuevos clientes en el segmento corporativo premium.

Las campañas digitales en LinkedIn Ads fueron el eje principal de esta inversión, alcanzando más de 25.000 impresiones, un CTR del 3,2 % (52 % superior al promedio regional B2B de Latinoamérica) y un ROI directo de 2.8x sobre la inversión publicitaria. La segmentación se centró en cargos de toma de decisión (gerentes generales, directores de operaciones, travel managers y ejecutivos de logística), validando la capacidad de la pauta para atraer leads calificados con una intención real de contratación.

En paralelo, se destinaron recursos a acciones de marketing relacional y alianzas estratégicas, que generaron visibilidad y posicionamiento en ecosistemas corporativos clave, especialmente en hoteles y empresas con alto flujo de ejecutivos internacionales. Estas alianzas demostraron ser uno de los canales más efectivos del piloto, con un ROI estimado de 3.5x y un efecto positivo en la generación de confianza y credibilidad de marca.

El análisis financiero consolidado demostró que el plan fue altamente eficiente: con una inversión total de \$45 millones, se logró un crecimiento del 140 % en los ingresos provenientes de nuevos clientes, un ROI promedio de 3.5x, y una reducción sustancial en los costos de adquisición y operación comercial. En términos relativos, el costo total del piloto representó menos del 3 % de la facturación anual proyectada de Benz Driver, validando su viabilidad económica incluso en escenarios conservadores de rentabilidad.

Desde la perspectiva de gestión, la distribución presupuestal reflejó una evolución en el modelo de pensamiento de la organización: pasar de una estructura centrada en la publicidad paga hacia una estrategia de marketing basada en datos, relaciones y conocimiento del cliente. Este cambio responde a las recomendaciones de Kotler y Keller (2022) sobre marketing de desempeño, en las que se enfatiza que la rentabilidad sostenible proviene de la integración entre tecnología, experiencia y propósito estratégico, más que del incremento de inversión en comunicación masiva.

En síntesis, la estructura presupuestal del proyecto no solo permitió validar empíricamente la eficacia del modelo omnicanal, sino que también demostró su escalabilidad y sustentabilidad financiera. La priorización de la inversión en infraestructura de datos sobre la pauta publicitaria inmediata consolidó las bases de una nueva etapa de crecimiento corporativo, en la que Benz Driver avanza hacia un modelo de gestión de marketing estratégico, inteligente y orientado al retorno.

### **Timing y cronograma**

El cronograma de ejecución del piloto de marketing de Benz Driver se desarrolló a lo largo de un periodo de seis meses (junio a noviembre de 2025), estructurado bajo una secuencia lógica de implementación que garantizó la coherencia entre las fases de planificación, acción, monitoreo y evaluación. El diseño temporal priorizó la validación progresiva del modelo, permitiendo que cada etapa aportara información valiosa para la optimización de las siguientes, en un proceso iterativo y controlado de aprendizaje organizacional.

El proyecto inició en junio de 2025 con la creación e implementación del CRM, que representó el primer gran hito del plan. Esta fase tuvo como propósito central la consolidación de una base de datos única de clientes corporativos, clasificando la información según ciudad, sector y tipo de empresa. Durante este mes se establecieron los protocolos de registro, trazabilidad y priorización comercial, así como las rutinas de seguimiento semanal a los indicadores de desempeño (leads, tasa de conversión y CAC). Este periodo fue determinante para sentar las bases del modelo de gestión de marketing basado en datos, garantizando que las siguientes acciones pudieran ser medidas y evaluadas con precisión.

Posteriormente, en agosto de 2025, se ejecutó la segunda fase del plan: la formalización de alianzas comerciales, siendo la más destacada la establecida con el Hotel Cosmos 100 en Bogotá. Esta acción tuvo como objetivo fortalecer la credibilidad institucional y ampliar el flujo de clientes corporativos mediante la integración de Benz Driver en ecosistemas empresariales consolidados. Las alianzas permitieron la visibilidad de la marca en puntos estratégicos de contacto y consolidaron un canal de adquisición más estable y sostenible que la pauta digital, validando la relevancia del marketing relacional en el contexto B2B premium.

Durante octubre de 2025, el plan alcanzó su punto de consolidación con la medición del Net Promoter Score (NPS) como indicador central del marketing relacional. A través de encuestas sistemáticas, se evaluó la satisfacción de los usuarios, obteniendo una calificación promedio de 9,8/10 y un NPS de 71 puntos, reflejando un alto nivel de recomendación y fidelidad hacia la marca. Este proceso no solo permitió medir la percepción de valor del servicio, sino también recopilar información cualitativa sobre los aspectos diferenciales más reconocidos por los clientes —puntualidad, atención personalizada y profesionalismo—, generando insumos valiosos para la fase posterior de mejora y fidelización.

En paralelo, entre junio y octubre, se desarrolló de manera transversal la estrategia de contenido orgánico en LinkedIn, orientada a construir reputación, autoridad y conexión emocional con el público objetivo. Se implementó una parrilla sistemática de publicaciones institucionales, mensajes de confianza corporativa y piezas creativas, que alcanzaron más de 25.000 impresiones y un CTR promedio del 3,2 %, superando significativamente los indicadores de campañas previas. Esta acción consolidó la presencia digital de Benz Driver en el entorno corporativo, fortaleciendo su posicionamiento como marca aspiracional y confiable en el transporte ejecutivo premium.

El monitoreo del piloto se realizó de forma continua a lo largo de todo el proceso, garantizando la trazabilidad de resultados y la toma de decisiones informada. Se llevaron a cabo tres mecanismos principales de control: (1) seguimiento semanal de KPIs (CAC, leads, conversión), que permitió medir la efectividad de las acciones en tiempo real; (2) registro y actualización constante del CRM interno, asegurando la integridad de la información y la correcta trazabilidad de los clientes; y (3) revisiones periódicas con el comité de proyecto, integrado por las áreas de marketing y operaciones, para la evaluación conjunta de los avances y la definición de ajustes estratégicos.

Finalmente, durante noviembre de 2025, se consolidaron los resultados y aprendizajes del piloto, realizando la evaluación integral de los objetivos planteados. Los análisis financieros y de desempeño confirmaron la rentabilidad del modelo (ROI 3.5x) y la reducción del CAC (-40 %), evidenciando la viabilidad y escalabilidad de la estrategia. Este cierre permitió proyectar las acciones de la segunda fase (2026), centradas en la automatización del

CRM y el desarrollo del programa de fidelización “Aliadas Benz Driver”, dirigido a asistentes ejecutivas como decisores clave dentro del proceso de contratación corporativa.

En síntesis, la ejecución temporal del plan permitió demostrar la coherencia entre estrategia, táctica y resultados. Cada hito temporal representó un avance medible en el fortalecimiento del funnel de conversión, validando empíricamente que una estructura de implementación gradual, sustentada en métricas y retroalimentación continua, puede transformar el modelo comercial de una empresa de servicios premium hacia una gestión más analítica, rentable y centrada en la experiencia del cliente.

### **Impacto de la estrategia**

La implementación del plan estratégico de marketing de Benz Driver no solo busca optimizar la eficiencia comercial de la compañía, sino transformar estructuralmente su modelo de gestión hacia una organización basada en datos, relaciones y experiencia. Los resultados obtenidos durante la fase de validación demostraron el potencial del modelo; sin embargo, el impacto más relevante se proyecta hacia los próximos dieciocho meses, donde la consolidación del sistema permitirá que la empresa evolucione de un esquema operativo reactivo a una estructura proactiva y predictiva.

El impacto esperado se analiza desde cuatro dimensiones complementarias: estratégica, económica, organizacional y de aprendizaje institucional.

#### **Impacto estratégico**

En el plano estratégico, la implementación consolidará la ventaja competitiva sostenible de Benz Driver al fortalecer tres ejes de diferenciación: la personalización de la experiencia, la confiabilidad institucional y la gestión basada en datos. La adopción de un CRM automatizado, la creación de la Unidad de Marketing Estratégico y Experiencia (UMEX) y la consolidación de campañas omnicanal posicionarán a la compañía como el referente nacional en movilidad ejecutiva premium, con un modelo replicable a nivel regional. Este impacto responde al principio de Vargo y Lusch (2004), según el cual las empresas que co-crean valor junto con el cliente generan ventajas más duraderas que las basadas únicamente en diferenciación de producto o precio.

El posicionamiento resultante de esta transformación permitirá proyectar a Benz Driver como un actor de referencia en el sector de servicios de lujo, no solo por la calidad del transporte, sino por la experiencia integral y personalizada que ofrece. En términos de reputación, se espera un aumento del 20 % en el reconocimiento de marca medido mediante recordación espontánea y un crecimiento del 30 % en el tráfico orgánico derivado de búsquedas de marca.

### **Impacto económico**

Desde una perspectiva económica, el plan generará retornos directos e indirectos sobre los indicadores financieros de la compañía. En el corto plazo (Q3–Q4 2025), se proyecta una reducción del CAC a COP 25.000, manteniendo una tasa de conversión del 25 %. En el mediano plazo (Q1–Q2 2026), el impacto más relevante provendrá de la retención y recompra, con una meta de fidelización del 45 % y un incremento del ROI de marketing hasta 3,5x. Finalmente, en el largo plazo (Q3–Q4 2026), se espera que la contribución del marketing al crecimiento de ventas alcance el 18 %, impulsado por el programa de referidos, la expansión geográfica y la entrada a mercados internacionales.

A nivel de rentabilidad, la inversión proyectada (equivalente al 12 % de las ventas) se justifica plenamente bajo la lógica del Customer Equity Model (Rust, Zeithaml & Lemon, 2004), en el que el valor del cliente se amplía mediante tres componentes: adquisición, retención y desarrollo. El plan busca optimizar este balance, generando retornos sostenibles a través de relaciones más profundas y de largo plazo.

### **Impacto organizacional**

En la dimensión organizacional, el plan implica un cambio de paradigma en la gestión interna. La creación de la Unidad UMEX y la adopción de herramientas de analítica representan un salto cualitativo hacia una cultura empresarial basada en datos y evidencias. La profesionalización del marketing permitirá reducir la dependencia de agencias externas y desarrollar capacidades internas de análisis, contenido y gestión relacional.

El impacto más relevante en este ámbito será la alineación transversal entre las áreas de marketing, operaciones y servicio, permitiendo que las decisiones se tomen con base en información compartida. Esto implica una transformación cultural: pasar de una mentalidad

operativa centrada en la ejecución del servicio, a una visión estratégica centrada en el cliente. La capacitación continua del equipo (5 % del presupuesto total) reforzará competencias en digitalización, CRM y liderazgo relacional, fomentando un aprendizaje organizacional continuo.

### **Impacto en el aprendizaje institucional**

A nivel institucional, el proyecto generará un conocimiento acumulativo sobre la gestión del cliente y el uso de datos para la toma de decisiones estratégicas. Este aprendizaje trasciende el resultado inmediato, pues sienta las bases para la innovación y la mejora continua. Benz Driver consolidará un repositorio de métricas históricas de performance, conversión, satisfacción y rentabilidad, que permitirá identificar patrones, optimizar inversiones futuras y replicar buenas prácticas.

Desde el punto de vista académico y metodológico, este impacto demuestra la aplicabilidad práctica de los principios del marketing científico y de la economía del comportamiento. La empresa adopta un enfoque empírico, donde cada acción es susceptible de ser medida, interpretada y ajustada, reforzando su capacidad de adaptación frente a un entorno competitivo cambiante.

Desde una perspectiva cuantitativa, la simulación permitió proyectar una reducción del costo de adquisición de cliente (CAC) del 40 %, pasando de COP 42.000 en 2023 a COP 25.200 al cierre del primer semestre de 2025. Este resultado se atribuye principalmente a la diversificación de canales digitales, donde el alcance orgánico y las interacciones en LinkedIn representaron el 48 % de los leads generados, mientras que las campañas en Instagram aportaron un 37 %. Esta redistribución del origen del tráfico redujo la dependencia de Google Ads, que pasó de concentrar el 85 % de la inversión publicitaria a un 45 %, mejorando el ROI de marketing total a 3,4x según las proyecciones del piloto.

En términos de adquisición, la simulación reportó un crecimiento del 35 % en el número de leads calificados durante el periodo de prueba (Q4 2024–Q2 2025). Este aumento estuvo impulsado por la implementación de contenidos personalizados según el buyer persona:

Para el Cliente Corporativo Premium, las campañas de LinkedIn con enfoque en confianza, seguridad y eficiencia logística obtuvieron un CTR del 6,3 % y una conversión del 28 %.

La integración de ambos canales dentro del CRM permitió medir la trazabilidad del usuario y optimizar la secuencia de contacto (touchpoints), aumentando la efectividad del funnel en un 25 %. Este resultado se tradujo en un incremento directo de la tasa de conversión total, que pasó del 19 % registrado antes del piloto a un promedio proyectado del 26,8 % durante el primer año de implementación.

Además, la estrategia de contenido basada en storytelling y social proof —con testimonios reales y casos de uso corporativos— fortaleció la percepción de marca y mejoró el índice de recomendación (NPS) a 71 puntos, frente a los 59 iniciales. Según la simulación, esta mejora se correlacionó positivamente con la tasa de recompra (+20 %), confirmando la relación directa entre confianza percibida y lealtad, consistente con los postulados de Reichheld (2003) sobre el vínculo entre experiencia y retención.

Desde una dimensión económica, los resultados proyectan un crecimiento estimado del 18 % en los ingresos para el periodo julio 2025–junio 2026, derivado de tres efectos acumulativos:

- Incremento de la demanda corporativa en Bogotá y Medellín (+11 %).
- Activación del programa de referidos (+5 % del crecimiento total).
- Expansión progresiva hacia nuevos clientes internacionales (+2 %).

El ROI simulado alcanzó 3,4x, lo que significa que por cada peso invertido en marketing, se generaron 3,4 pesos en retorno medido por margen bruto de servicio. Este resultado se encuentra dentro del rango de efectividad esperado para empresas de servicios premium, donde el retorno promedio del marketing digital se sitúa entre 2,5x y 3,8x, de acuerdo con el benchmark de Statista (2024).

En cuanto al impacto en la eficiencia operacional, la implementación del CRM manual permitió reducir los tiempos de respuesta promedio de 6 horas a 2 horas por solicitud, mejorando la satisfacción del cliente y la productividad del equipo comercial. La simulación proyecta que, con la adopción del CRM automatizado, este tiempo se reducirá a menos de 45

minutos, optimizando el ratio de atención-servicio y fortaleciendo la percepción de profesionalismo y confianza.

A nivel de impacto cualitativo, la estrategia consolidó una nueva cultura organizacional orientada a la evidencia, la colaboración interdisciplinaria y la creación de valor conjunto con el cliente. La interacción entre datos, tecnología y empatía humana redefinió el rol del marketing dentro de Benz Driver: pasó de ser una función de promoción a una plataforma de inteligencia y crecimiento relacional. Este cambio cultural es el que, según Day (2011), diferencia a las organizaciones adaptativas de las reactivas, permitiéndoles sostener ventajas competitivas en contextos de alta volatilidad.

En términos de impacto reputacional, la simulación proyectó un aumento del 20 % en el reconocimiento espontáneo de marca y del 30 % en búsquedas directas de “Benz Driver” en Google, lo que demuestra una consolidación en el top of mind dentro del segmento corporativo premium. Este indicador no solo evidencia un mayor posicionamiento, sino una reducción del costo publicitario por impresión (CPM), que cayó en promedio un 18 % al mejorar los niveles de relevancia de los anuncios.

Finalmente, desde la perspectiva de impacto organizacional y de sostenibilidad, la estrategia permitió articular la visión de crecimiento de la compañía con un modelo de marketing responsable, sustentado en la eficiencia del gasto, la satisfacción del cliente y la construcción de relaciones de largo plazo. La incorporación de métricas como NPS, CSAT y ROI dentro del tablero de control contribuyó a consolidar una cultura de medición continua y mejora incremental.

En síntesis, el impacto de la estrategia de marketing omnicanal en Benz Driver puede calificarse como altamente positivo y estructural. Los resultados obtenidos en la simulación confirman que la diversificación de canales, el uso estratégico de datos y la creación de experiencias coherentes con el buyer persona generan mejoras sustanciales tanto en la eficiencia económica como en el posicionamiento emocional de la marca. Más allá de los números, el valor más relevante radica en que Benz Driver ha logrado convertir su marketing en un sistema de inteligencia competitiva, capaz de anticipar comportamientos, fortalecer vínculos y escalar su modelo de negocio hacia una gestión relacional sostenible y diferencial en el mercado latinoamericano.

## **Impacto financiero**

El impacto financiero derivado de la estrategia de marketing implementada en Benz Driver confirma que el modelo omnicanal, centrado en datos y experiencia, no solo es viable desde el punto de vista operativo, sino altamente rentable y sostenible en términos económicos, la combinación entre diversificación de canales, gestión relacional mediante CRM y optimización del funnel de conversión ha generado una mejora integral en los principales indicadores de desempeño financiero, validando los supuestos de eficiencia planteados en el diseño del plan.

La simulación financiera, basada en los resultados del piloto y las proyecciones del plan 2025–2026, refleja un incremento estimado del 18 % en los ingresos totales y una mejora del 22 % en el margen bruto operativo. Este comportamiento se explica por tres factores clave:

1. La reducción del CAC en un 40 %, al pasar de COP 42.000 a COP 25.200 por cliente, producto de la optimización de pauta y del aumento del tráfico orgánico y de referidos.
2. El aumento de la tasa de conversión del 19 % al 26,8 %, gracias al perfeccionamiento del proceso de seguimiento y nutrición de leads mediante CRM.
3. La mejora de la retención y recompra (+20 %), impulsada por la estrategia de fidelización y referidos digitales.

Estos tres indicadores interactúan generando un apalancamiento financiero positivo: la empresa adquiere más clientes a menor costo, los retiene por más tiempo y obtiene un mayor retorno por cada peso invertido en marketing, esta dinámica de eficiencia compuesta responde al enfoque de rentabilidad del cliente planteado por Kumar & Reinartz (2016), según el cual la rentabilidad sostenida no depende del volumen de adquisición, sino de la calidad y longevidad de las relaciones.

Durante el primer semestre de implementación (Q3–Q4 2025), se espera un retorno incremental equivalente a COP 420 millones, con una rentabilidad neta sobre inversión publicitaria (ROAS) de 3,8x. En la fase de optimización (Q1–Q2 2026), la automatización y la madurez del CRM elevarán este retorno a 4,2x, mientras que la etapa de expansión (Q3–Q4 2026) consolidará un ROI global de 3,5x al integrar nuevos mercados y alianzas.

Estas cifras proyectadas fueron obtenidas a partir del análisis comparativo entre escenarios:

- Escenario base (pre-estrategia, 2023): ROI promedio 1,8x, CAC alto, y adquisición dependiente de Google Ads.
- Escenario validado (piloto 2024–2025): ROI 3,2x, con crecimiento de tráfico orgánico del 28 %.
- Escenario proyectado (plan 2025–2026): ROI sostenido de 3,5x, crecimiento de ventas del 18 %, y rentabilidad bruta sobre marketing del 220 %.

El modelo financiero también considera el equilibrio temporal de los retornos, diferenciando entre resultados de corto, mediano y largo plazo.

- En el corto plazo (0–6 meses), el retorno proviene principalmente de la mejora en la conversión digital y de la eficiencia de la pauta (performance ROI).
- En el mediano plazo (6–12 meses), los beneficios se derivan del aumento de la recompra y del valor promedio del cliente, sustentados en la consolidación del CRM y los programas de fidelización.
- En el largo plazo (12–18 meses), el impacto se refleja en el fortalecimiento de la reputación, la expansión regional y la consolidación de alianzas corporativas, que generan flujo de ingresos recurrente y predecible.

En este horizonte de tiempo, la contribución del marketing al crecimiento total de ingresos pasará del 6 % en 2023 a un 18 % en 2026, mientras que la participación del gasto de marketing sobre ventas se mantendrá estable en torno al 12 %, garantizando sostenibilidad. Dicho de otro modo, Benz Driver generará más ingresos sin necesidad de incrementar proporcionalmente su inversión, alcanzando un punto de eficiencia marginal positiva, donde cada peso adicional invertido genera un retorno incremental mayor al promedio histórico.

Adicionalmente, el modelo permitió cuantificar el valor del cliente (CLV), que aumentó de COP 410.000 en 2023 a COP 615.000 según las proyecciones de retención y recompra. Este incremento del 50 % refleja no solo la rentabilidad individual del cliente, sino la consolidación de un modelo relacional que maximiza la monetización de la base activa.

Bajo la teoría de Customer Lifetime Value (Rust, Zeithaml & Lemon, 2004), este crecimiento implica que la empresa está generando una mayor rentabilidad acumulativa sin depender exclusivamente de la adquisición, lo que garantiza estabilidad financiera a largo plazo.

Desde la perspectiva de estructura de costos, la digitalización del proceso comercial y la creación de la Unidad de Marketing Estratégico y Experiencia (UMEX) han permitido una reducción del 15 % en gastos operativos de adquisición, al internalizar funciones previamente tercerizadas. Este ahorro se complementa con la optimización de tiempos de atención y conversión, que generan una mayor productividad por empleado. Así, el plan no solo mejora la rentabilidad, sino que fortalece la eficiencia organizacional y el retorno del capital humano, alineándose con el principio de sinergia operativa propuesto por Kaplan & Norton (1996) en el marco del Balanced Scorecard.

El impacto financiero también se proyecta en la capacidad de la compañía para autofinanciar su crecimiento. Con los retornos estimados, Benz Driver podrá reinvertir entre el 25 % y el 30 % de sus utilidades netas en innovación y expansión, manteniendo una relación saludable entre rentabilidad y apalancamiento. Este equilibrio refuerza la viabilidad del modelo a largo plazo y posiciona a la empresa como un caso ejemplar de transición de marketing operativo a marketing de desempeño estratégico.

En conclusión, el impacto financiero del plan de marketing demuestra que la estrategia de Benz Driver genera eficiencia económica, resiliencia comercial y crecimiento sostenible ya que los resultados obtenidos en la simulación y las proyecciones a 2026 evidencian una estructura equilibrada entre inversión, rentabilidad y escalabilidad. La compañía pasa de un modelo de gasto en marketing a un sistema de inversión con retorno medible, donde cada acción se traduce en valor tangible para el negocio; este enfoque consolida a Benz Driver no solo como un competidor sólido en el sector del transporte ejecutivo, sino como una organización financieramente inteligente, capaz de crecer con disciplina estratégica, decisiones basadas en datos y un profundo entendimiento de su cliente.

### **Cuadro de mando**

El cuadro de mando de la estrategia de marketing de Benz Driver constituye el eje de control, medición y aprendizaje del proyecto, diseñado para garantizar la viabilidad, factibilidad y

escalabilidad del modelo implementado. Este sistema de seguimiento no solo permite evaluar el desempeño de los indicadores clave (KPI's), sino también vincular los resultados operativos con los objetivos estratégicos y financieros, asegurando una gestión dinámica, basada en datos y orientada a la mejora continua.

El diseño del cuadro de mando sigue la lógica del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1996), adaptada a la estructura del *marketing performance management*, metodología que articula cuatro perspectivas interdependientes financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje organizacional, cada una de ellas representada por indicadores medibles, con metas trimestrales y fuentes de verificación específicas.

En la perspectiva financiera, los indicadores se enfocan en la rentabilidad y eficiencia del gasto en marketing. El ROI de marketing se mantiene como indicador maestro, con una meta de 3,5x al cierre de 2026, reflejando la capacidad del plan para generar retorno sostenible. El costo de adquisición de cliente (CAC), con una meta inferior a COP 25.000, mide la eficiencia en la captación y el aprovechamiento de los recursos publicitarios. Adicionalmente, la participación del marketing en el crecimiento de ingresos busca alcanzar el 18 % del total de ventas, lo que evidencia la contribución directa de la estrategia al desempeño económico. La evaluación de esta perspectiva se realizará mensualmente mediante los tableros de Business Intelligence (BI), consolidando la información proveniente del CRM y de las plataformas digitales.

En la perspectiva del cliente, el énfasis está en la satisfacción, la fidelización y el valor percibido, los principales KPIs son el Net Promoter Score (NPS), con un objetivo de  $\geq 70$  puntos, y la tasa de recompra, proyectada en 45 % anual. Estos indicadores reflejan la efectividad de la estrategia de fidelización y de las acciones postservicio, sustentadas en los principios de Reichheld (2003) sobre la relación entre satisfacción, recomendación y rentabilidad. Complementariamente, el Customer Lifetime Value (CLV) —estimado en COP 615.000 por cliente— actúa como métrica de sostenibilidad, pues mide la rentabilidad acumulada de cada relación a lo largo del tiempo. La revisión de esta perspectiva se realizará trimestralmente, integrando los resultados del CRM, encuestas NPS/CSAT y analítica de recompra.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos, el cuadro de mando incorpora indicadores que garantizan la eficiencia operativa y la trazabilidad del funnel de conversión entre ellos, la tasa de conversión total (TOC), con meta del 27 %, y el tiempo promedio de respuesta al cliente, que debe mantenerse por debajo de 45 minutos. Estos indicadores permiten monitorear la efectividad del flujo de trabajo entre marketing, operaciones y servicio. También se incluye la tasa de leads calificados (MQLs) generados, con meta de +35 % interanual, como medida de la calidad del tráfico y la coherencia del contenido con las audiencias objetivo. El control de esta perspectiva se realizará a través de reportes automatizados del CRM y sesiones quincenales de seguimiento con la Unidad de Marketing Estratégico y Experiencia (UMEX).

Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el sistema mide la evolución de las capacidades digitales y la adopción de la cultura analítica dentro de la organización. Los indicadores clave son la tasa de adopción del CRM (porcentaje de empleados que usan activamente la herramienta), la formación en competencias digitales (horas de capacitación por trimestre) y la frecuencia de retroalimentación organizacional (número de reuniones de revisión de datos e insights por trimestre). Estas métricas evidencian la madurez digital de la empresa y su capacidad para sostener el modelo en el tiempo, de acuerdo con el marco de Chaffey (2022) sobre niveles de madurez omnicanal.

El cuadro de mando se complementa con un sistema de evaluación periódica, estructurado en ciclos trimestrales (*review loops*). En cada cierre de trimestre, la UMEX y la Gerencia de Producto presentarán un informe consolidado ante el Comité de Marketing Estratégico, el cual incluirá:

1. Cumplimiento de KPIs frente a metas proyectadas.
2. Análisis de desviaciones significativas y causas raíz.
3. Planes de ajuste táctico o presupuestal según desempeño.
4. Recomendaciones para el siguiente periodo.

Esta estructura asegura una gestión proactiva, donde los datos no solo se utilizan para medir, sino para aprender, ajustar y optimizar continuamente las decisiones de marketing. El sistema está diseñado para evolucionar: los KPIs más operativos (CAC, CTR, conversiones)

alimentan indicadores tácticos (ROI, CLV, NPS) y estos, a su vez, impactan los objetivos estratégicos (crecimiento, rentabilidad y posicionamiento).

En términos de viabilidad, el cuadro de mando demuestra que la estrategia puede sostener resultados financieros positivos con una inversión estable del 12 % de las ventas, manteniendo márgenes crecientes y un retorno superior a 3x. En cuanto a factibilidad, la estructura de control, la automatización del CRM y la institucionalización de la UMEX aseguran que los procesos son ejecutables con los recursos humanos y tecnológicos disponibles. Finalmente, la escalabilidad está garantizada por la replicabilidad del modelo, la integración de datos y la posibilidad de expandir el sistema a nuevas regiones sin modificar su estructura fundamental.

De este modo, el cuadro de mando de Benz Driver trasciende su función operativa para convertirse en un instrumento de gestión estratégica, que une el control financiero con la experiencia del cliente y la eficiencia organizacional. Más que un conjunto de indicadores, representa una filosofía de dirección: medir para decidir, decidir para aprender y aprender para crecer. Este enfoque consolida a Benz Driver como una empresa que domina el arte del marketing de precisión, capaz de traducir métricas en inteligencia y estrategia en resultados sostenibles.

### **Plan de contingencia y riesgo**

Toda estrategia de marketing sostenible requiere no solo una planificación precisa, sino también un sistema de anticipación, mitigación y respuesta frente a los riesgos que puedan comprometer su éxito. En este sentido, el plan de marketing de Benz Driver incorpora un modelo integral de gestión de riesgos orientado a preservar la continuidad operativa, la estabilidad financiera y la reputación de la marca frente a escenarios adversos.

El enfoque adoptado combina las metodologías de gestión de riesgo corporativo (COSO, 2017) y los principios de resiliencia estratégica de Hamel y Välikangas (2003), bajo los cuales una organización debe ser capaz de absorber disrupciones, adaptarse a los cambios del entorno y mantener su propósito esencial. Este modelo se articula en tres fases: identificación de riesgos, evaluación de impacto y probabilidad, y definición de planes de contingencia específicos.

## **1. Identificación de riesgos**

El análisis situacional realizado y los resultados de la simulación permiten identificar cuatro grandes categorías de riesgo que podrían afectar la implementación del plan:

- a) Riesgos de mercado y demanda: cambios en la dinámica competitiva, entrada de nuevos actores globales en transporte ejecutivo (Uber Black, Cabify Corp), o desaceleración del gasto corporativo en movilidad.
- b) Riesgos tecnológicos y de datos: fallas en la implementación o adopción del CRM, pérdida de información o errores en la automatización de procesos.
- c) Riesgos operativos y humanos: rotación del personal clave en la Unidad de Marketing Estratégico y Experiencia (UMEX), falta de adopción cultural del nuevo modelo o deficiencias en la atención al cliente.
- d) Riesgos financieros y reputacionales: desviaciones presupuestales, bajo rendimiento de campañas digitales, o incidentes que afecten la confianza de los clientes corporativos (retrasos, fallos logísticos o brechas de seguridad).

Estos riesgos fueron priorizados según su nivel de impacto potencial sobre los objetivos estratégicos (ROI, crecimiento, fidelización y posicionamiento), utilizando una matriz de probabilidad e impacto de tres niveles (alto, medio, bajo).

## **2. Evaluación de impacto y priorización**

Del análisis se concluye que los riesgos tecnológicos y los riesgos de reputación presentan el impacto más alto debido a su efecto directo sobre la confianza del cliente y la sostenibilidad del modelo relacional. Los riesgos financieros y operativos tienen un impacto medio pero una probabilidad mayor, lo que requiere mecanismos preventivos constantes. Los riesgos de mercado, aunque menos frecuentes, podrían modificar los supuestos de crecimiento, por lo cual se incluyen estrategias adaptativas en caso de cambios macroeconómicos.

En términos cuantitativos, se estima que una falla tecnológica prolongada o un incidente reputacional podría afectar hasta un 15 % de los ingresos trimestrales, mientras que una desviación presupuestal significativa (>10 %) impactaría negativamente el ROI del

periodo. Por tanto, la mitigación de estos riesgos no solo es preventiva, sino crítica para la estabilidad financiera proyectada.

### **3. Plan de contingencia**

El plan de contingencia se construye sobre tres principios rectores: prevención, respuesta y recuperación, cada uno respaldado por medidas específicas según la naturaleza del riesgo.

#### *a) Riesgos de mercado y demanda*

**Prevención:** monitoreo trimestral de tendencias del sector y análisis competitivo (benchmark con Uber Black, Cabify Corp, Blacklane).

**Respuesta:** ajuste de precios y propuesta de valor en caso de presión competitiva, reforzando atributos diferenciales de seguridad, atención personalizada y confianza.

**Recuperación:** diversificación de alianzas B2B y expansión hacia clientes internacionales para compensar una posible desaceleración local.

#### *b) Riesgos tecnológicos y de datos*

**Prevención:** copias de seguridad diarias del CRM y almacenamiento en nube con cifrado. Implementación de protocolos de ciberseguridad y capacitaciones mensuales.

**Respuesta:** activación de un protocolo de contingencia con respaldo manual de bases de datos y continuidad de seguimiento por correo interno en caso de falla del sistema.

**Recuperación:** revisión técnica inmediata y reinstalación de la plataforma con soporte del proveedor, priorizando la integridad de la información del cliente.

#### *c) Riesgos operativos y humanos*

**Prevención:** planes de capacitación continua, manuales operativos estandarizados y documentación de procesos clave.

**Respuesta:** reconfiguración temporal de roles dentro de la UMEX para asegurar la continuidad de operaciones ante ausencias o rotación.

**Recuperación:** programas de inducción acelerada para nuevos colaboradores y sesiones de realineación cultural trimestral.

#### *d) Riesgos financieros y reputacionales*

**Prevención:** seguimiento mensual del presupuesto a través del tablero BI y auditoría financiera interna cada seis meses.

**Respuesta:** congelación temporal de inversión en pauta ante desviaciones superiores al 10 % y reorientación hacia canales con mayor retorno. En caso de crisis reputacional, activación del Plan de Comunicación de Crisis (voceros designados, mensajes oficiales y respuesta en redes en menos de 2 horas).

**Recuperación:** campañas de reconstrucción de confianza basadas en transparencia y testimonios de clientes, acompañadas de control de calidad reforzado en operaciones.

#### *4. Sistema de monitoreo y control*

El plan establece un sistema de control integrado que combina indicadores preventivos (*leading indicators*) y reactivos (*lagging indicators*). Por ejemplo, un aumento repentino del costo por lead o una disminución en la tasa de satisfacción actúan como señales tempranas para activar medidas correctivas antes de que los riesgos se materialicen. Este sistema estará gestionado por la UMEX, con reportes mensuales a la Gerencia General y revisión semestral en el Comité Estratégico.

Asimismo, se establecerán protocolos de simulación de riesgo (*stress tests*) semestrales, donde se evalúan escenarios hipotéticos de crisis (caída de campañas, pérdida de datos o incidentes reputacionales) para validar la efectividad de los mecanismos de respuesta, estos ejercicios permiten medir la resiliencia real del modelo y preparar al equipo para actuar con rapidez y coordinación.

#### **5. Evaluación de viabilidad y resiliencia del plan**

El modelo de contingencia demuestra la viabilidad del proyecto al garantizar que las acciones críticas (gestión de clientes, CRM y servicio) pueden continuar incluso ante interrupciones temporales toda vez que, la factibilidad se respalda en la existencia de recursos humanos capacitados, protocolos claros y tecnología accesible, mientras que la escalabilidad se asegura mediante la replicabilidad del sistema de control en nuevas regiones o unidades de negocio.

Desde un punto de vista estratégico, la existencia de este plan refuerza la credibilidad de la propuesta ante inversionistas, aliados y clientes, pues evidencia que Benz Driver no

depende únicamente de su desempeño actual, sino de su capacidad para anticipar y adaptarse a las contingencias del entorno en palabras de Kotler y Keller (2022), la fortaleza de una estrategia de marketing moderna no radica solo en su creatividad, sino en su capacidad para sostenerse en la incertidumbre.

En síntesis, el plan de contingencia y riesgo de Benz Driver se constituye como un componente estructural del modelo estratégico y un mecanismo de resiliencia que protege los avances logrados y asegura la continuidad del crecimiento proyectado. Su implementación permitirá a la empresa responder con agilidad, preservar la confianza de sus clientes y mantener su posición como líder en movilidad ejecutiva premium, incluso frente a escenarios de alta volatilidad o disrupción tecnológica.

### **Conclusiones**

El desarrollo del plan estratégico de marketing para Benz Driver permitió demostrar que la integración entre estrategia, tecnología y experiencia del cliente puede convertirse en una fuente sostenible de rentabilidad y diferenciación en mercados de servicios premium altamente competitivos. El piloto ejecutado entre junio y noviembre de 2025 validó empíricamente la hipótesis central del proyecto: que un modelo de crecimiento basado en omnicanalidad, analítica de datos y marketing relacional no solo reduce la dependencia de la pauta paga, sino que genera un impacto directo y medible en la adquisición, fidelización y rentabilidad del segmento corporativo B2B.

La implementación del CRM manual constituyó el primer gran avance estructural de la organización, al consolidar un sistema de registro y trazabilidad que permitió medir, analizar y optimizar el comportamiento del cliente en cada etapa del funnel de conversión. Esta herramienta, más allá de su carácter operativo, marcó el inicio de una transformación organizacional orientada a la gestión basada en datos, dotando a Benz Driver de una capacidad analítica que antes no existía. Su impacto fue evidente en la reducción del Costo de Adquisición de Cliente (CAC) en un 40 %, la identificación de patrones de comportamiento por tipo de empresa y ciudad, y la mejora en la efectividad de las acciones comerciales.

En paralelo, las alianzas comerciales —particularmente con el Hotel Cosmos 100— demostraron el poder del marketing relacional como palanca de crecimiento sostenible. Estas asociaciones fortalecieron la credibilidad institucional de la marca, incrementaron el flujo de clientes corporativos y posicionaron a Benz Driver dentro de ecosistemas empresariales consolidados, donde la confianza y la reputación son activos fundamentales. Esta estrategia permitió comprobar que, en el mercado B2B, las relaciones de largo plazo y la co-creación de valor superan en eficacia a las tácticas transaccionales o de publicidad masiva.

El marketing de contenidos en LinkedIn aportó una capa esencial de construcción de marca, reputación y conexión emocional con el público objetivo. Las publicaciones orgánicas alcanzaron más de 25.000 impresiones y un CTR del 3,2 %, superando el promedio regional B2B de LATAM, y consolidando la presencia digital de Benz Driver como referente de profesionalismo, confianza y excelencia en movilidad ejecutiva. Este logro evidenció que la coherencia entre mensaje, tono y propósito es clave para generar engagement en segmentos premium, donde el valor percibido se construye tanto en lo funcional como en lo simbólico.

El impacto general del piloto se reflejó en resultados financieros sobresalientes: crecimiento del 140 % en ingresos de nuevos clientes, ROI de 3.5x y NPS de 71 puntos, acompañado de una calificación promedio de satisfacción de 9,8/10. Estos indicadores confirman la viabilidad, factibilidad y escalabilidad del modelo, validando que la estrategia propuesta no solo fue efectiva a corto plazo, sino que sienta las bases para un crecimiento sostenido y replicable en otras ciudades o segmentos corporativos.

Desde una perspectiva organizacional, el proyecto impulsó la creación de la Unidad de Marketing Estratégico y Experiencia (UMEX), que formalizó la gestión integrada de datos, métricas y experiencia de cliente. Esta nueva estructura permite alinear marketing, operaciones y servicio bajo un mismo enfoque de eficiencia, medición y satisfacción, estableciendo un precedente de profesionalización dentro de la organización.

Asimismo, el proceso permitió identificar oportunidades para la segunda fase del modelo, en la que se desarrollará el programa de fidelización “Aliadas Benz Driver”,

enfocado en asistentes ejecutivas como decisoras clave en la contratación de servicios de transporte corporativo. Esta iniciativa, derivada del análisis de datos y del aprendizaje del CRM, representa un paso natural hacia la consolidación de un ecosistema relacional que integre beneficios, reconocimiento y cercanía con un público históricamente subvalorado en el proceso de decisión.

En términos académicos, el proyecto demuestra la pertinencia del marketing estratégico basado en datos y experiencia como herramienta de transformación en sectores tradicionales de servicios. Confirma los postulados de Kotler & Keller (2022) sobre la evolución del marketing hacia modelos centrados en valor y de Wirtz & Lovelock (2022) respecto a la necesidad de integrar tecnología y emocionalidad para construir ventajas competitivas sostenibles. La experiencia de Benz Driver ilustra, además, que las empresas medianas pueden competir con éxito en entornos premium cuando logran articular conocimiento del cliente, propuesta de valor diferenciada y ejecución disciplinada.

Finalmente, el piloto no solo generó resultados comerciales tangibles, sino que consolidó un modelo replicable, medible y rentable, capaz de escalar sin incrementar proporcionalmente los costos operativos. Benz Driver emerge de este proceso como una marca con mayor madurez estratégica, con bases sólidas para su expansión regional y con una cultura orientada a la excelencia en la experiencia del cliente, la eficiencia de marketing y la gestión inteligente de relaciones. En suma, este trabajo demuestra que la innovación en marketing no siempre requiere grandes presupuestos, sino visión, coherencia y una comprensión profunda del valor que las experiencias significativas pueden generar en el cliente corporativo.

## Bibliografía

- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of omnichannel business models. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.02.001>
- Bolton, R., Kannan, P., & Bramlett, M. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of Service Research*, 3(2), 165–184. <https://doi.org/10.1177/109467050032004>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Forrester. (2023). *Customer Experience Index Benchmark Report 2023*. Forrester Research Inc.
- HubSpot. (2024). *State of Marketing Report 2024: B2B lead conversion benchmarks*. HubSpot Research.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Li, H., & Kannan, P. K. (2014). Attributing conversions in a multi-channel online marketing environment. *Journal of Marketing Research*, 51(1), 40–56. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0050>
- LinkedIn. (2024). *LinkedIn Ads Benchmark Report LATAM 2024*. LinkedIn Marketing Solutions.
- Mintel. (2023). *Luxury consumer trends in Latin America: Personalization, experience, and loyalty*. Mintel Group Ltd.
- Reichheld, F., & Sasser, W. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.

- Statista. (2024). *Digital advertising spending in Colombia: Growth and cost trends 2022–2024*. Statista Research Department.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omnichannel customer experience. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Wordstream. (2024). *Average CPC benchmarks for LinkedIn advertising in professional services*. Wordstream PPC Benchmarks Report.
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, R., Hunter-Jones, P., & Robinson, W. (2017). Customer experience in business-to-business relationships: Insights from an automotive manufacturer. *Industrial Marketing Management*, 60, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.11.005>

Benz Driver: Expansión Comercial al Mercado Corporativo con Diversificación de Canales

María Paula Pérez

María Juliana Vargas

Pablo Vargas

Director CESA

Dorys Yaneth Rodríguez Castro

Director ESIC

Aranzazu Gomez Gutierrez

Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial – ESIC

Bogotá, Colombia 2025